



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE CIENCIAS

**LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
DEL RIESGO OPERATIVO**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**A C T U A R I A**

P R E S E N T A

**NANCY ARELI OLIVARES CEDILLO**

Tutor:

ACT. JOSÉ FABIÁN GONZÁLEZ FLORES

2011





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1. Datos de la alumna

Olivares

Cedillo

Nancy Areli

56539917

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

9924919-5

2.- Datos del Tutor

Actuario

José Fabián

González

Flores

3.- Sinodal 1

Actuario

Víctor Manuel

Solís

Nájera

4.- Sinodal 2

Actuaria

Maribel

Mercado

Rejón

5.- Sinodal 3

Actuario

Ignacio

Varela

Casas

6.- Sinodal 4

Maestra en Ingeniería

Mónica Iliana

Sánchez

Zaragoza

Título

La administración estratégica del riesgo operativo.

119 páginas

2011

# Agradecimientos

El fin de cada etapa en nuestra vida nos hace prestar atención del camino recorrido de los éxitos, fracasos, alegrías, tristezas, esfuerzos, desvelos, enojos, perseverancia, lucha, constancia entre otros sentimientos y actitudes, pero lo más importante es aprender de esto, tener una retroalimentación que nos haga mejores personas, mejores profesionistas y en este caso mejores universitarios, más comprometidos con la Universidad Nacional Autónoma de México, con esta máxima casa de estudios que nos ha acogido en nuestra formación y por supuesto de la Facultad de Ciencias, que en lo particular el haber pertenecido a esta, me deja un grato sabor de boca, pero esto no habría sido igual sin las personas indicadas que han ido apareciendo en el momento exacto, las que siempre han estado; a Dios, a mis padres a quienes admiro y respeto, por su gran ejemplo de amor, dedicación a su familia, tenacidad, lucha, disciplina y constancia, a mis hermanos, Sandra por su disciplina en la vida, a José Ramón por su entusiasmo, confianza, seguridad; a Judith por su espíritu libre, soñador y valiente.

A mis profesores y a todas aquellas personas que se han cruzado en mi vida, aquellos que se comprometen, motivan, inspiran, ayudan, que hacen que el cambio suceda, quiero agradecer a mí Tutor de tesis, Fabián por su compromiso con la Universidad y con sus tesis por ser una de esas personas que ayudan y hacen que el cambio suceda.

A mis amigos que tienen un papel muy importante en mi vida y que con su ejemplo, palabras de aliento, motivación, sinceridad, consejos y honestidad han hecho que esto siga fluyendo.

Esto es el fin de una etapa en mi vida, pero también es el comienzo de otra muy importante donde mi compromiso por la Universidad y por este país continúa

Atentamente  
Nancy Areli Olivares Cedillo.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. RIESGO OPERATIVO Y PROCESO DE ADMISTRACIÓN DE RIESGO .....</b>	<b>11</b>
1.1    Introducción .....	11
1.2    Riesgo operativo.....	12
1.2.1    Concepto y efecto .....	14
1.2.2    Características .....	16
1.2.3    Clasificación.....	17
1.2.4    Medición .....	20
1.3    Proceso de administración de riesgo operativo.....	26
1.3.1    Etapas del proceso .....	27
1.3.1.1    Identificar .....	29
1.3.1.2    Analizar .....	31
1.3.1.3    Evaluar .....	33
1.3.1.4    Tratamiento.....	35
1.3.1.5    Monitorear y revisar .....	38
1.3.1.6    Comunicar y consultar .....	39
1.4    Lineamientos normativos .....	41
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGIA PARA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA .....</b>	<b>44</b>
2.1    Introducción .....	44
2.2    Metodología.....	46
2.2.1    Balanced scorecard .....	47
2.2.2    Orígenes .....	49
2.2.3    Concepto .....	51
2.2.4    Beneficios.....	53
2.2.5    Perspectivas.....	54
2.2.6    Plan típico de desarrollo.....	57
2.2.7    Mapas Estratégicos .....	60
2.2.7.1    Perspectiva financiera.....	60
2.2.7.2    Perspectiva del cliente o usuario.....	63
2.2.7.3    Perspectiva de procesos internos.....	65
2.2.7.4    Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	67
2.2.8    Tablero Balanceado .....	69
2.2.8.1    Definición de métricas y objetivos.....	71
2.2.8.2    Definición de indicadores.....	73
2.2.8.3    Definición de visión y estrategias .....	74
2.2.8.4    Construcción de rutas estratégicas.....	80

<b>CAPÍTULO III. DESPLIEGUE E INSTRUMENTACIÓN DE RUTAS ESTRATEGICAS PARA EL RIESGO OPERATIVO .....</b>	<b>82</b>
3.1	Introducción .....82
3.2	Proceso de administración estratégica .....83
3.2.1	Metodología FODA .....84
3.2.2	Determinación de estrategias .....88
3.3	Despliegue del BSC en las instituciones financieras .....89
3.4	Implementación del BSC .....93
3.4.1	Modelo de control, seguimiento, comunicación y aprendizaje organizativo ..... 100
3.4.2	Definición de iniciativas estratégicas y responsables ..... 103
3.4.3	Plan Estratégico ..... 105
3.4.3.1	Objetivos estratégicos ..... 106
3.4.3.2	Procesos internos ..... 108
3.4.3.3	Desconcentración y simplificación administrativa ..... 108
3.4.3.3.1	Administración de los recursos financieros ..... 109
3.4.3.3.2	Mejora de los procesos internos ..... 110
3.4.3.3.3	Mejora de los recursos humanos ..... 111
3.4.3.3.4	Satisfacción del usuario ..... 113
3.5	Monitoreo y control administrativo ..... 113
3.6	Recomendaciones para garantizar la continuidad ..... 115
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.1 Consecuencias para el perfil del riesgo operativo.....	12
Gráfica 1.2 Perspectivas del riesgo operativo. ....	13
Gráfica 1.3 Tipología del riesgo operativo.....	18
Gráfica 1.4 Etapas de administración de riesgo .....	28
Gráfica 1.5 Evaluación del riesgo de un proceso. ....	35
Gráfica 1.6 Tratamiento de riesgo de un proceso .....	36
Gráfica 1.7 Monitoreo y evaluación del riesgo de un proceso.....	39
Gráfica 2.1 Concepto de <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
Gráfica 2.2 Perspectivas. ....	55
Gráfica 2.3. Perspectivas de cliente o usuario.....	64
Gráfica 3.1. Proceso de administración estratégica .....	83
Gráfica 3.2. Perspectivas de cliente o usuario.....	92
Gráfica 3.3. Implementación del <i>Balanced Scorecard</i> .....	97
Gráfica 3.4. Niveles de control .....	101
Gráfica 3.5 Identificación de iniciativas y prioridad en el proceso .....	103
Gráfica 3.6 Plantilla de iniciativas estratégicas.....	104
Gráfica 3.7 Objetivos estratégicos del riesgo operativo .....	107

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Ejemplos de los efectos y causas del riesgo operativo. ....	16
Cuadro 1.2 Evaluación de riesgos en función de su probabilidad e impacto.....	34
Cuadro 2.1 Ejemplo: Empresas extranjeras que alcanzaron excelentes resultados. ....	53
Cuadro 2.2 Ejemplo: Empresas nacionales que alcanzaron excelentes resultados.....	54
Cuadro 2.3 Beneficios del <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
Cuadro 3.1 Aspectos y componentes para la construcción de la matriz estratégica .....	86
Cuadro 3.2 Matriz FODA. ....	87
Cuadro 3.3 Matriz de estrategias.....	89
Cuadro 3.4 Áreas involucradas en la implementación y monitoreo del BSC. ....	93
Cuadro 3.5 Match entre Contraloría Normativa y el Área de Riesgos.....	94
Cuadro 3.6 Normatividad aplicable al riesgo operativo.....	99
Cuadro 3.7 Establecimiento de métricas en el BSC encaminadas al Riesgo Operativo. ....	100



## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta tesis es analizar y aplicar procesos de administración estratégica para riesgos operativos a partir de la implementación del *Balanced Scorecard*, con ello instrumentar acciones, medidas correctivas para la mejora continua de procesos internos y establecer rutas estratégicas que permitan a las entidades financieras diversas alternativas de solución para enfrentar a los riesgos en su operación.

Un gran número de entidades financieras se han enfocado en la medición del riesgo financiero; el riesgo de crédito, mercado y liquidez. Sin embargo, recientemente se han dado cuenta que la administración del riesgo operativo tiene un papel muy importante dentro de las instituciones financieras ya que el riesgo financiero no contempla las variables en que la institución puede incurrir en pérdidas por otros aspectos como son fallas en los procesos, errores humanos, tecnológicos o en su caso eventos externos.

En México, las instituciones financieras han adoptado diferentes formas de evaluar, cuantificar, medir el riesgo operativo de acuerdo a sus demandas y necesidades; por ejemplo, en el caso de las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) es la que regula a estas instituciones y da lugar a la creación del área de riesgos, impulsa lineamientos para la administración del riesgo operativo, debido a la gran cantidad de procesos internos que pueden incurrir en eventos de pérdida significativos para estas Administradoras.

El Actuario debido a la formación académica y las bases en matemáticas con las que cuenta, es capaz de apoyar en la exploración e implementación de estrategias enfocadas a la cuantificación y medición de riesgo operativo partiendo del análisis que puede desarrollar en conjunto con la experiencia en distintas áreas de trabajo como pueden ser sociales y técnicas, en donde será capaz de identificar los riesgos potenciales que podrían derivar en pérdidas económicas para las distintas entidades. El papel que desempeña el Actuario es importante debido a la aportación en la medición, evaluación y monitoreo del riesgo operativo.

El reto en la medición del riesgo operativo es la manera de cuantificar esas pérdidas, que sistemas de medición y metodologías utilizar, en esta parte Basilea<sup>1</sup> ha tomado gran importancia con

---

<sup>1</sup> El Comité de Basilea, establecido a finales de 1974, es un comité formado por bancos centrales y supervisores o reguladores bancarios de los principales países industrializados, que se reúne cada tres meses en el Banco de Convenios Internacionales en Basilea.

acuerdos en la gestión e implementación de métodos analíticos para la cuantificación del riesgo operacional, se puede decir que Basilea I se enfoca en aspectos contables y Basilea II propicia un manejo dinámico de los riesgos y también incorpora la necesidad de contar con buenas prácticas de gestión y supervisión de riesgo operativo.

Otro aspecto importante a considerar es cómo se administra el riesgo operativo, los puntos a seguir es definir los objetivos y metas de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Posteriormente, identificar los diferentes tipos de riesgo dependiendo de cada área y, de ser posible, plantearlos con diagramas de flujo. Después se definen metodologías y políticas a seguir en caso de que se presenten los riesgos identificados. Por último, se establecen controles y medidas correctivas y preventivas para mitigar los riesgos identificados.

Una de las funciones de los responsables de la administración del riesgo operativo es el crear una conciencia de prevención y seguimiento de controles en los usuarios de sistemas y el personal de las áreas involucradas, ya que la mayoría de las fallas están relacionadas directamente con procesos donde no se siguieron los controles o no se implementaron medidas preventivas.

Existen algunas metodologías para la medición del riesgo operativo, la tarea es saber cuál es la que más conveniente de acuerdo a los insumos con los que se cuenta, ya que como en la administración de riesgo financiero la historia desempeña un papel muy importante.

Los eventos de pérdida que se pueden presentar debido a la exposición al riesgo operativo pueden tener un alto impacto en el funcionamiento de las instituciones. Por esta razón, existen variables que están vinculadas a la severidad y frecuencia de las pérdidas.

Para que la administración de Riesgo Operativo funcione, es necesario que se establezcan bases sólidas y siempre bien enfocadas en metas y objetivos estratégicos. Además, que el personal involucrado en posibles pérdidas tenga la debida capacitación y, que en un futuro, cada área este comprometida en monitorear sus propias fallas y de tener un control de ellas con el fin de evitar que estas pérdidas puedan llevar a la quiebra a las empresas.

De lo anterior, parte el verdadero significado de un área que este encargada de la administración del riesgo operativo en donde sus funciones son vitales para lograr estabilidad en la empresa. El objetivo es minimizar las pérdidas creando una cultura en los empleados de mejora continua y dar el debido seguimiento a los controles implementados así como el monitorear las incidencias que incurrieron en pérdidas importantes para la empresa, buscar el origen de las mismas y realizar las acciones necesarias para minimizar estas fallas.

La tesis se presenta *grosso modo* en tres capítulos

El objetivo del primer capítulo es presentar aspectos fundamentales en la administración del riesgo operativo, como es establecer características, medición, clasificación, así como las diferentes etapas del proceso, los lineamientos normativos que desempeñan un papel riguroso en distintas empresas y a los que se deben apegar, establecer bases sólidas se podrá dar inicio al desarrollo de metodologías y rutas estratégicas en la administración de riesgo operativo.

Por su parte, en el segundo capítulo el objetivo es conocer y exponer la metodología de trabajo que ayude a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Finalmente, en el tercer capítulo el objetivo es utilizar la metodología vigente para que todos los miembros de una organización, desde el Director General hasta el empleado recién contratado, compartan un entendimiento de lo que es la Institución, sus propósitos y metas además de comprometerse en establecer una mejora continua en procesos y recursos humanos.

# **CAPÍTULO I. RIESGO OPERATIVO Y PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**

## **1.1 Introducción**

La administración de riesgo se enfoca en metodologías, herramientas, técnicas que reduzcan la probabilidad de eventos negativos sin incurrir en gastos excesivos o paralizando las actividades de la organización. De acuerdo a las actividades de cada institución algunas van a estar expuestas a un mayor riesgo que otras; por ejemplo, los bancos van a tener mayor riesgo que instituciones del sector público debido a los procesos que requieren para su operación. Por ello, se hace énfasis en la necesidad de establecer estrategias adecuadas en cada institución para la administración del riesgo y así tener bases para competir en el mercado y proveer un nivel alto de servicios a los clientes.

Las consecuencias de fallas e interrupciones en sus actividades pueden incurrir en pérdidas de alta o baja severidad reduciendo la calidad en procesos o dañando su reputación hasta en el peor de los casos llevándolas a la quiebra. Un aspecto importante por el que recientemente se ha tomado una mayor seriedad a la administración de riesgos es a partir de que las organizaciones han sufrido fallas catastróficas por la pobre administración de riesgo operativo. Un ejemplo es de un Banco Japonés, el cual tuvo una pérdida de 6 billones de yenes en 1996, debido a un error en la digitación; se introdujo una orden para vender 610,000 acciones a 16 yenes cada una, cuando en realidad la transacción debió haberse realizado por 16 acciones a 610,000 yenes cada una. Otros ejemplos los podemos observar en el cuadro 1.1.

La administración del riesgo es esencial para cualquier gobierno corporativo, se refleja está importancia en la atención que han puesto las autoridades en la supervisión y monitoreo de la administración del riesgo operativo. Por lo que los administradores de riesgo han empezado a poner más énfasis en establecer controles y se han convertido en más proactivos que en el pasado, en este momento de muchos cambios, existe una necesidad de abordar la administración de riesgos; en particular, se necesita enfocarse más en estrategias que aporten ventajas competitivas.

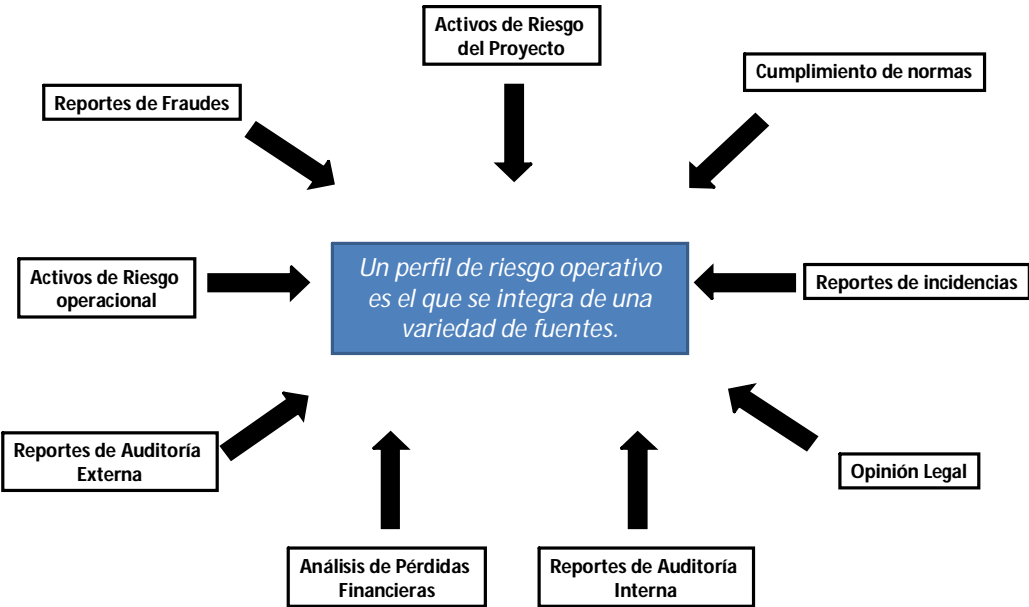
Por otro lado, las organizaciones están constantemente enfrentándose a nuevas regulaciones en seguridad en el ambiente, competencia, protección a los derechos de los clientes, por lo que se establecen lineamientos y penalizaciones para que las organizaciones tengan una mejor administración de los riesgos y de las consecuencias traducidas en pérdidas potenciales. Derivado de esta situación se debe contar con sistemas más sofisticados para la supervisión de la administración y control en los distintos niveles en que se puede ver envuelta la entidad.

Se debe implementar una cultura en donde no solo se estigmatice las fallas sino que se aprenda de ellas y se establezcan los controles necesarios. De esta forma, involucrar a todo el personal para que identifique los riesgos colabore en su análisis, tratamiento, monitoreo comunicación y consulta, siempre en pro de la organización y de sus clientes siempre apegándose a los lineamientos normativos que rija a cada institución.

### 1.2 Riesgo operativo

El camino más efectivo para examinar el riesgo operacional es analizando las consecuencias en que puede involucrarse la organización debido a fallas en los procesos<sup>2</sup>, derivando en pérdidas monetarias o en pérdidas atribuibles a la ausencia de insumos; como puede ser en ventas, impuestos adicionales, comisiones, penalizaciones por regulación entrando en el rango de censura o revocación de licencias (gráfica 1.1).

Gráfica 1.1 Consecuencias para el perfil del riesgo operativo.

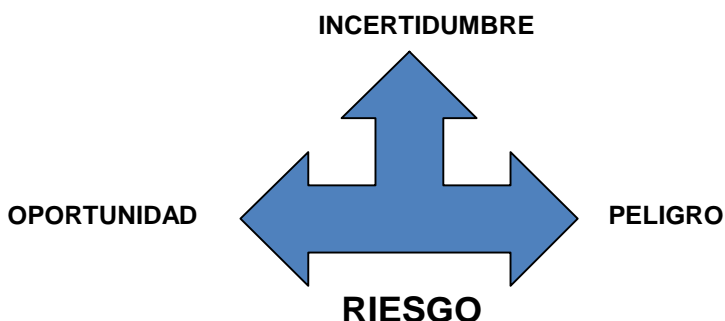


Fuente: Operational risk and resilience, Chris Frost.

<sup>2</sup> Los procesos operativos internos pueden variar de acuerdo a las necesidades de cada institución. Son aquellos que guían la operación interna de una empresa.

Alguno de los puntos de una efectiva administración de riesgo operativo es el acercamiento al perfil de riesgo operacional la cual provee una imagen clara de los riesgos que está enfrentando una organización. Desde la gestión de la administración de riesgos el primer paso hacia la claridad es el reconocimiento del tipo de riesgo esté debe ser visto de tres perspectivas como: *oportunidad*, *incertidumbre* y *peligro* (gráfica 1.2).

Gráfica 1.2 Perspectivas del riesgo operativo.



Fuente: Elaboración propia.

Normalmente, el riesgo como *peligro* es asociado al cumplimiento y prevención de funciones como es el caso de las auditorías, controles financieros, el riesgo como *incertidumbre* es la percepción directiva entre directores de finanzas y responsables de ventas y operaciones comerciales. El riesgo como *oportunidad* refleja la gestión directiva y de estrategias.

Manejar el riesgo como *oportunidad* es una función ofensiva, en donde se requieren acciones para lograr ganancias positivas. El riesgo puede tener aspectos cuantitativos y cualitativos. Las organizaciones pueden usar técnicas que incrementen la probabilidad de retornos positivos dentro de las variables del ambiente de operación y el análisis de riesgo en el cuál se identifiquen las oportunidades que pueden ser explotadas.

Es también productivo considerar el riesgo como una *incertidumbre*. Las organizaciones pueden determinar cómo ser proactivos en la prevención de eventos futuros partiendo de impactos negativos. La administración de la incertidumbre busca asegurar que el rendimiento de una organización este dentro de un rango definido. La administración de la incertidumbre tiene fuertes elementos defensivos debido a que involucra el sacrificio de oportunidades en orden de mitigar las pérdidas.

El riesgo como incertidumbre se refiere a la distribución de todos los posibles resultados, tanto positivos como negativos. La administración de riesgo, en este contexto, busca reducir la varianza entre los resultados previstos y los resultados actuales.

El riesgo visto como un *peligro* o un evento negativo puede incluir pérdidas financieras, fraudes, robos, daños de reputación fallas en sistemas o una acción ilegal. Los individuos que tienen una visión del riesgo como peligro, normalmente, responden de una forma diferente de aquellos que ven el mismo riesgo como incertidumbre o como oportunidad. Todas las compañías se enfrentan con la administración de estos tres tipos de riesgo.

Las preguntas que permiten ayudar a tener mejor claridad del punto de vista organizacional, son las siguientes:

- a. *Visto como oportunidad*: ¿De qué forma puedo identificar las oportunidades analizando los riesgos que enfrenta la organización?
- b. *Visto como incertidumbre*: ¿Cómo puedo cumplir con mis objetivos operativos mensuales?
- c. *Visto como peligro*: ¿Cuál es el plan de contingencia que debería aplicar si se presenta un evento negativo?

Cuantificando el apetito por el riesgo y los niveles de tolerancia, algunas de las cuestiones claves a considerar incluyen:

- a. ¿Qué riesgos la organización está preparada para enfrentar en busca de sus objetivos? y ¿Que riesgos son inaceptables?
- b. ¿Los niveles de riesgo son consistentes con las estrategias de la organización, los objetivos del negocio, los objetivos de rentabilidad y los niveles de capital?
- c. ¿Dónde debería reducirse la exposición al riesgo?
- d. ¿Qué riesgos deberían tomarse para tener ventaja de las oportunidades?

En comparación con las actitudes de los individuos ante el riesgo podemos mencionar:

- Amantes al riesgo: Decimos que un individuo es amante al riesgo cuando está dispuesto aceptar cualquier riesgo con tal de obtener ganancias favorables.
- Aversión al riesgo: Es una característica de las preferencias de un individuo en situaciones de toma de riesgo. Es una medida de la disposición de una persona para pagar con tal de reducir la exposición al riesgo.

### **1.2.1 Concepto y efecto**

En este apartado se enuncian algunas definiciones de Riesgo Operacional, según diversos autores e instituciones:

- Incertidumbre relacionada con las pérdidas que resultan de sistemas inadecuados, falta de controles, errores humanos o de administración.

- Pérdida debido a los fracasos en los procesos operativos.
- Los riesgos de tipo operacional más importantes se deben a fracasos en los controles internos y a las políticas relacionadas con las prácticas de gobierno corporativo.
- De acuerdo con los modelos de rendimiento del capital ajustado por riesgo, los riesgos operativos se identifican a partir de los factores de riesgo que podrían presentarse en las instituciones financieras en todas sus dimensiones, es decir: personal, tecnología, relaciones de negocios, activos físicos y factores externos y regulatorios. Una vez definidas estas áreas se identifican las responsabilidades y las funciones inherentes a esas áreas y, con base en ellas, los tipos de riesgo que podrían presentarse.

La *Circular CONSAR 62*, establece las Reglas Prudenciales en materia de Administración de Riesgos a las que deberán sujetarse las administradoras de fondos para el retiro, las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro y las empresas operadoras de la Base de Datos Nacional SAR. Las definiciones que se mencionan son:

**Capítulo I. Regla Segunda, II. Administración del Riesgo Operativo, al conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementen para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a que se encuentran expuestas las Sociedades de Inversión;**

**XXXV. Riesgo Operativo, a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas por deficiencias o fallas en los procesos operativos, en la tecnología de información, en los recursos humanos o cualquier evento externo adverso relacionado con la operación de las cuentas individuales de los trabajadores, a los que se encuentran expuestas las Administradoras y las Empresas Operadoras, entre los cuales se encuentran comprendidos los siguientes tipos:**

- a) **Riesgo de Procesos Operativos, la pérdida potencial por el incumplimiento de políticas y procedimientos necesarios en la gestión de la administración de las cuentas individuales de los trabajadores y la inversión de sus recursos mediante el apego a las normas internas y externas por parte de las Administradoras y las Empresas Operadoras;**
- b) **Riesgo Legal, a la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y/o judiciales desfavorables, así como la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que las Administradoras y las Empresas Operadoras lleven a cabo, y**
- c) **Riesgo Tecnológico, a la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas en los sistemas físico e informáticos, aplicaciones de computo, redes y cualquier otro canal de distribución necesarios para la ejecución de procesos operativos por parte de las Administradoras y las Empresas Operadoras.**

La *Circular Única de Bancos* de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, define como Riesgo Operacional:

**Capítulo I. Definiciones. CXIII. Riesgo Operacional: a la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las Operaciones o en la transmisión de información; así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos y comprende, entre otros, al riesgo tecnológico y al riesgo legal, en el entendido de que:**



- a) El riesgo tecnológico se define como la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso del hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de transmisión de información en la prestación de servicios bancarios a los clientes de la Institución.
- b) El riesgo legal se define como la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las Operaciones que la Institución lleva a cabo.

En el cuadro 1.1 se muestran algunos de los efectos que se han derivado a causa de eventos operativos. En virtud de la gran diversidad de factores de riesgo operativo, *a priori* es difícil determinar qué factores son los más importantes.

**Cuadro 1.1 Ejemplos de los efectos y causas del riesgo operativo.**

Institución	Pérdidas estimadas (Efecto)	Causas
Piper Alpha	3.0 billones de dólares derivadas de la explosión de plataformas petroleras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de procedimientos de seguridad.</li> <li>▪ Decisiones equivocadas durante el siniestro a causa de la falta de planes de contingencia.</li> <li>▪ Personal no calificado.</li> </ul>
Consejo de Ciudadanos en Gran Bretaña.	800 millones de dólares en posiciones de swaps.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The British High Court declaró que los consejos ciudadanos no tenían autoridad para realizar operaciones de “swaps” y, por tanto, declaró nulos los contratos. (Riesgo Legal)</li> </ul>
Daiwa Bank	1.1 billones de dólares y el cierre de operaciones en EUA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falsificación durante once años de documentos como resultado que el “trader” tenía el control del “front” y del “back office”.</li> </ul>
Barrings	1.3 billones de dólares por posiciones en futuros sobre el Nikkei.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de controles y supervisión pobre que fomentó el abuso de confianza del “trader”.</li> <li>▪ Posiciones de riesgo no autorizadas.</li> <li>▪ Falta de división de tareas entre el “back-office” y las áreas de negocio.</li> <li>▪ Ausencia de programas de auditoría.</li> </ul>

Fuente: Valor en riesgo y otras aproximaciones, Carlos Sánchez Cerón.

### 1.2.2 Características

El tipo y frecuencia de eventos que abarca el Riesgo Operativo es muy diverso. Se pueden destacar las siguientes características: el Riesgo Operativo es el más antiguo de todos los demás tipos de riesgos y está presente en todas las organizaciones y en casi toda las actividades; este riesgo es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas; es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan; y las grandes pérdidas que han ocasionado en la industria financiera muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo.

El Riesgo Operativo significativo, es un riesgo que por su importancia tiene un impacto potencial adverso (cualitativo o cuantitativo) en asegurar la existencia de un negocio en marcha; seguimiento de objetivos, alcance de metas de rentabilidad, mejora de la competitividad y productividad, mantenimiento y mejora de la reputación. Los riesgos operativos significativos pueden terminar en verdaderos desastres que pongan en peligro la organización.

El Riesgo Operativo intrínseco es un riesgo que se deriva de la realización de las actividades de la entidad y está implícito en las actividades realizadas es medible, gestionable y mitigable. La mitigación es parte del riesgo intrínseco con posibilidad de ser eliminado mediante mejoras en procesos, actualización de sistemas, equipos y aseguramiento contra ciertos eventos (robos, fallas en sistemas, fenómenos naturales, etcétera)

El Riesgo Operativo residual es el remanente que se manifiesta en forma de eventos de pérdidas. Las pérdidas se pueden clasificar en pérdidas brutas y pérdidas netas y estas se utilizan para modelar los riesgos, por ejemplo:

- Modelar pérdidas brutas: en tal caso se debe hacer el cálculo de la severidad de pérdida, restando pagos por cobertura (mitigación del riesgo) y sumando costos y gastos.
- Modelar pérdidas netas: por neto se debe entender no sólo la deducción de la mitigación (por ejemplo, pago del seguro, pago del daño en caso legal), sino la inclusión del costo (el pago de primas, deducibles, gastos de juicio y demás).

El objetivo de la administración de riesgos debe ser minimizar el riesgo residual. La mitigación es la medida más eficiente contra el Riesgo Operativo. No obstante las medidas de mitigación tienen un beneficio asignable de forma inmediata, como los seguros.

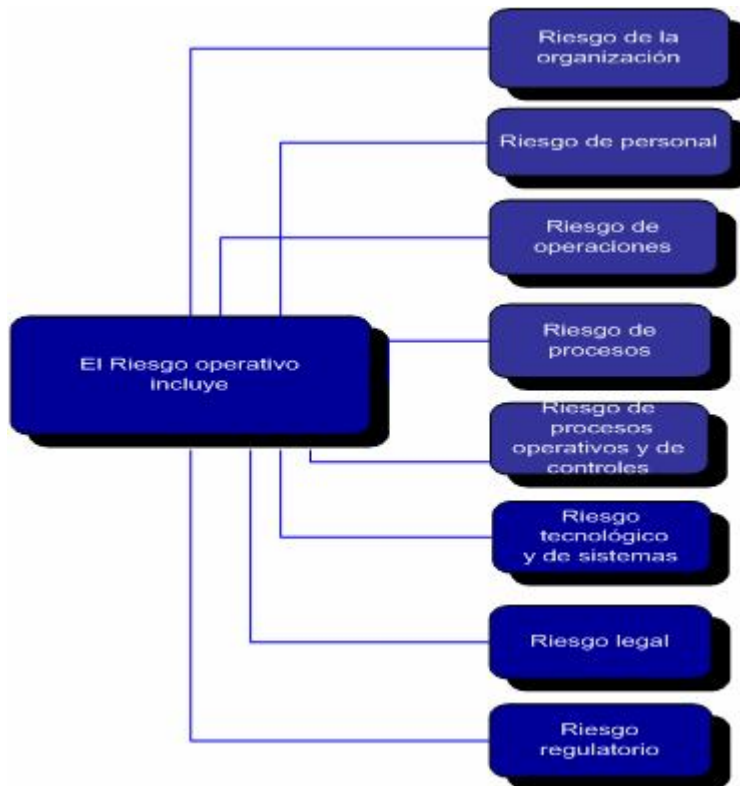
En ambos casos el resultado es el mismo pero cuando se trabaje con pérdidas netas se debe estar seguro de haber incluido los beneficios de la mitigación pero también sus costos. En el caso del Riesgo Legal, el concepto de pérdida económica es más relevante, debido a que la ventana del evento suele ser muy grande y a lo largo del evento se suceden gastos y costos legales.

### **1.2.3 Clasificación**

Existen tres categorías de riesgo que una organización experimenta cuando opera en mercados financieros. Estas categorías son el riesgo de mercado, riesgo de crédito y riesgo operacional. El riesgo operativo es la categoría más grande. En un sentido más amplio, se define como todo lo que no es de mercado y de crédito.

El riesgo operativo incluye todos los problemas como la inapropiada estructura organizacional, sistemas inadecuados, controles deficientes, fraudes, cuestiones legales, reglamentarias y errores humanos.

**Gráfica 1.3 Tipología del riesgo operativo**



Fuente: Elaboración propia a partir de Administración de riesgos un enfoque empresarial, Rubí Mejía Quijano.

- *Riesgo de la organización.* Este riesgo se refiere a una inadecuada o inapropiada estructura organizacional de personas o procesos. Una inapropiada estructura organizacional puede derivar en malentendidos o falta de claridad sobre quien recae la responsabilidad en áreas particulares. El riesgo operacional también incluye:
  - a. Escasas líneas de comunicación;
  - b. Falta de conocimiento dentro del equipo de administración para un adecuado control del negocio;
  - c. Falta de experiencia en productos que son negociados;
  - d. Inadecuada o incompleta administración de sistemas de información;
  - e. Falta de segregación entre del *front* y del *back office*;
  - f. Pobre administración en controles.

- *Riesgo del personal.* Puede ocurrir en las áreas de operación como dentro de la organización en general. Es el riesgo que no tiene suficiente personal calificado y experimentado dentro de una organización para una adecuada administración y control de acuerdo al nivel o el tipo de negocio. Una buena gestión es importante para el éxito de la organización. En particular, en el actual ambiente de consolidación y cambio dentro de la industria financiera. Dentro del entorno de los mercados financieros, la habilidad de recibir, asimilar y reaccionar rápidamente y eficientemente al continuo cambio de las situaciones es fundamental para las operaciones de una institución. La infraestructura tecnológica requiere de aptitudes y de personal experimentado capaz de hacer frente a estas situaciones. La administración de riesgos dentro de una institución financiera requiere de habilidades del personal para medir, monitorear y controlar el riesgo.

En orden de tomar ventajas de desarrollos y de soluciones innovadoras en tecnología, las instituciones financieras necesitan asegurarse de que cuentan con el *staff* adecuado en aptitudes y en desarrollo de programas. La administración debe garantizar una apropiada relación con los empleados en orden de aprovechar sus habilidades y el compromiso.

- *Riesgo de operaciones.* Estos tipos de riesgos suelen causar confusión; específicamente, se refiere al riesgo dentro del *back office*. Incluye procesos en transacciones, controles y procedimientos, personal y sistemas y tecnología utilizada por el personal del área.
- Riesgo de procesos.<sup>3</sup> Aborda todas las cuestiones relacionadas con la captura de las operaciones. Con un mayor uso de tecnología y automatización de procesos puede reducirse este tipo de riesgo. La mayoría de los sistemas de gestión de riesgo operacional que están actualmente disponibles aborda este tipo de riesgo de procesamiento.
- *Riesgo de procesos operativos y de controles.* Es el resultado de un inapropiado uso de procesos y de controles para monitorear el negocio. Es importante mencionar que las organizaciones se deben apegar a los procesos que establecen en sus manuales; además, tenerlos actualizados y prestar atención para que sean del conocimiento del personal que llevan a cabo estos procesos. Los riesgos de procesos operativos y de controles comprenden entre otro los siguientes:
  - Fallas en controles y procedimientos en el *front* y *back office*;
  - Incumplimiento a los límites de operaciones;
  - Lavado de dinero;

---

<sup>3</sup> Definición tomada del libro *Managing operational risk in financial markets*, Amanat Hussain.

- Prácticas fraudulentas relacionadas con los procesos, incluyendo la falsa contabilidad y falsificación de procedimientos;
  - Acceso no autorizado a sistemas o modelos;
  - Dependencia de un número de personas clave.
- 
- *Riesgo tecnológico y de sistema.* La tecnología juega un papel muy importante en las áreas operativas como dentro de la organización. Muchos de los procesos y evaluaciones no pueden llevarse a cabo sin el uso de modelos matemáticos complejos y sistemas informáticos. Los sistemas se han convertido en un componente central dentro de la banca, que cualquier problema de comunicación puede tener un impacto catastrófico dentro de la institución. El riesgo tecnológico ocurre cuando no existen los planes adecuados para la administración y monitoreo del desarrollo de tecnologías relacionadas con proyectos, productos o servicios. El riesgo de tecnología puede ocurrir cuando la organización invierte en la tecnología más reciente y a menudo inexplorada. Además, la dependencia de muchos bancos e instituciones financieras sobre los productos de software de terceros y sobre las organizaciones externas para la gestión de sus centros de datos esto agrega riesgo.
  - *Riesgo legal.* Comprende violación de requerimientos legales en la jurisdicción. El desarrollo de tecnologías y la creciente globalización ha significado que las instituciones tengan acceso a un mayor número de mercados y países resultando en más cuestiones legales.
  - *Riesgo regulatorio.* Es el riesgo de incumplimiento de normas para obtener mayores ganancias o capital derivados de las violaciones o de la inconformidad con las leyes, normas, reglamentos o las normas éticas. Este riesgo también surge en situaciones donde las leyes o normas que rigen determinados productos o actividades pueden ser ambiguas o no verificadas. Este tipo de riesgo expone a la institución a pagos de multas y anulación de los contratos. Este riesgo puede disminuir la reputación de la institución y limitar las oportunidades de esta.

#### **1.2.4 Medición**

Existen muchos trabajos que define el riesgo operacional y las formas de administración. Mientras técnicas para la medición de riesgo de crédito y mercado están ya establecidas y entendidas, el desarrollo de medidas financieras para el riesgo operacional se encuentran apenas en las primeras etapas. La industria todavía no ha desarrollado técnicas de medición estándar. La normatividad y la supervisión están constantemente enfocadas al requerimiento del capital por el riesgo

operacional definiendo medidas estándares para la exposición de este tipo de riesgo en las instituciones.

La naturaleza del riesgo operacional hace el análisis cuantitativo complicado y proveer estimaciones financieras de esta exposición requiere de una compleja combinación de personas, procesos, tecnología y otros eventos internos y externos. Las instituciones han empezado a tratar las diversas técnicas para la medición de la exposición al riesgo operacional. Estas técnicas incluyen el cargo fijo o proporcional basándose en los costos operacionales, usando modelos estadísticos basados en la información que proporciona la historia acerca de eventos de pérdida y modelos de procesos donde cada uno es analizado para determinar la causa potencial de cada evento de pérdida.

Sea cual fuere la metodología de medición que las organizaciones desarrollen, una efectiva administración de riesgo operacional requiere un enfoque integrado para el desarrollo de aptitudes del personal y formación, optimización de los procesos, desarrollo de la cultura y la infraestructura tecnológica que permita a la organización procesar, monitorear y administrar el negocio.

Errores en el uso e interpretación de técnicas estadísticas pueden derivar en conclusiones erróneas y peligrosas cuando se usan para la toma de decisiones. En las circunstancias apropiadas las técnicas cuantitativas son extremadamente útiles en las decisiones de la administración de riesgos.

Hay que tener claro que uno de los objetivos de un gerente de riesgos debe ser encontrar el equilibrio adecuado cuando se trata del uso de herramientas cuantitativas en la evaluación de riesgos y toma de decisiones. Dos modelos de utilidad que caracterizan la frecuencia de pérdidas son el modelo binomial y el modelo Poisson.

Una de las aplicaciones mas usadas en la teoría de la probabilidad en la administración de riesgos es el uso de modelos de simulaciones. Como los modelos usan ecuaciones matemáticas para representar varias funciones dentro de un ambiente de riesgos e indican los posibles resultados de distintas opciones. Los modelos de simulación varían desde los más simples a los más complejos.

Independientemente de su grado de complejidad, los modelos siguen el mismo propósito; para permitir que los administradores de riesgos prueben varios escenarios y determinen los resultados más probables para diversas decisiones. Un modelo estocástico es la Simulación Monte Carlo, éste es utilizado para tener un perfil del total de pérdidas de una organización, basado en la experiencia y en las distribuciones de probabilidad teóricas.

Independientemente de su grado de complejidad, los modelos siguen el mismo propósito; para permitir que los administradores de riesgos prueben varios escenarios y determinen los resultados más probables para diversas decisiones. Los modelos se dividen por:

- Modelos de severidad: Que emplean las siguientes distribuciones de probabilidad; la Normal, Lognormal, Exponencial, Weibull, Pareto, Gamma, Cauchy, Beta, Rayleigh.
- Modelos de frecuencia: Que emplean las siguientes distribuciones de probabilidad: Poisson, Binomial Negativa, Hipergeométrica y Geométrica.
- Modelos causales: Aplican econometría, series de tiempo al riesgo operativo, modelos no lineales al riesgo operativo.

Por otro lado entre las metodologías más difundidas para la medición del riesgo operacional, pueden mencionarse el método de distribuciones de pérdidas, métodos bayesianos, el uso de la metodología de "Scorecards", Teoría de Valores Extremos (en inglés "Extreme Value Theory", EVT), análisis de escenarios e indicadores de riesgo (o en inglés "Key Risk Indicators", KRI). Estas metodologías se describen *grosso modo* a continuación:

- *Método de Distribuciones de Pérdida.* Tiene como objetivo la obtención de la función de distribución agregada de pérdidas operacionales. Dicha distribución se obtiene de la acumulación de distribuciones de pérdidas para cada línea de negocio, para cada tipo de riesgo o para una combinación de ambas. Para que la metodología arroje niveles de precisión aceptables se debe tomar en cuenta lo siguiente: Realizar una adecuada selección de distribuciones de frecuencia e intensidad y una apropiada parametrización de las distribuciones seleccionadas. Con la finalidad de modelar la frecuencia de eventos con un horizonte determinado, se utiliza una distribución de conteo que modela la probabilidad de ocurrencia de una determinada cantidad de eventos para dicho horizonte de tiempo a partir de la población expuesta, usualmente se utiliza la distribución Poisson, dadas sus características que permiten establecer de manera apropiada el número de eventos a partir de la media de la frecuencia de los eventos de la historia. También suelen utilizarse en la práctica la distribución Binomial y la distribución Binomial Negativa. Una vez estimada la distribución de frecuencia se debe de estimar la distribución del monto de pérdidas, es usual que se utilice las distribuciones Lognormal, Pareto y las distribuciones de cola larga ya que aquí es donde se encuentran las pérdidas de menor frecuencia pero las de mayor impacto para los resultados de la entidad.

Para generar esta distribución de pérdidas se puede utilizar una simulación Monte Carlo que consiste en repetir los siguientes pasos: simular la cantidad de eventos de pérdidas operacionales para un horizonte de tiempo establecido, para cada uno de los eventos de pérdida se procede a simular el monto de pérdida asociado, luego la pérdida total para el

horizonte de tiempo es la suma de los montos de pérdida de cada uno de los eventos que se simularon en el punto anterior.

De esta manera, el proceso estima la distribución de pérdidas utilizando un número suficiente de escenarios hipotéticos, generados aleatoriamente a partir de las estimaciones de las distribuciones de intensidad y frecuencia. Cada una de estas repeticiones o escenarios hipotéticos (simulaciones) representa las pérdidas operacionales para el período fijado como horizonte de tiempo. La cantidad de repeticiones o iteraciones debe ser elevada a fin de lograr estabilidad en los resultados de las simulaciones y lograr construir la distribución de pérdidas operacionales.

- *Métodos bayesianos.* Pueden aplicarse a una gran variedad de eventos de riesgo operacional, incluyendo aquellos difíciles de cuantificar. La ventaja de este tipo de método reside en el hecho de que la historia juega un rol importante y que pueden ser aplicados incluso en los casos en los que los datos son incompletos. La metodología esta basada en Teorema de Bayes. Una red bayesiana describe los factores que supuestamente afectan el Riesgo Operativo, proveyendo incentivos explícitos para modificaciones de comportamiento. Una red bayesiana es un modelo representativo gráfico consistente de nodos, que representan las variables y flechas, las cuales representan dependencias probabilísticas entre variables. Cada nodo va acompañado por una tabla de probabilidades, las cuales pueden haber sido medidas o fijadas a priori en los nodos A y B, y las probabilidades condicionales para el nodo dependiente C. A partir de aquí se puede hacer análisis de escenarios a través de la red; por ejemplo, si C resulta haber tomado un determinado estado de la naturaleza la red nos permite ver como se modifican las probabilidades en A, B, y C.

Las redes bayesianas mejoran la transparencia en el gerenciamiento del riesgo por estar basadas en flujos causales de un proceso operativo. Se prestan al '*backtesting*' y al análisis de escenarios para identificar la máxima pérdida por RO. Pueden aplicarse a través de muchas categorías de eventos, pero sobre todo son útiles en el análisis de áreas difícilmente cuantificables, por ejemplo recursos humanos.

- *Método Scorecards.* Este enfoque permite que los bancos determinan un nivel inicial de capital por riesgo operacional a nivel de empresa o línea de negocios y, posteriormente, lo vayan modificando a través del tiempo sobre la base de 'scorecards' (o tableros de control) que buscan capturar el perfil de riesgo y el ambiente de control de riesgos de las líneas de negocios. Las tarjetas pueden estar basadas en medidas de riesgo existentes, pero con mayor frecuencia tratan de identificar una serie de indicadores de determinados tipos de riesgos dentro de un par "línea / evento". Esta metodología no está considerada



por el *Basel Comite on Banking Supervision* (BCBS) a efectos del cálculo del capital regulatorio.

- *Teoría de Valores Extremos*. Es una técnica que suele ser reconocida por lograr buenos ajustes para la medición del riesgo operacional. En los modelos de riesgo tradicionales se suele seleccionar una distribución de probabilidades (usualmente una distribución normal), cuyos parámetros se pueden estimar a través del análisis estadístico de los datos empíricos. Sin embargo, las estimaciones no suelen ser muy buenas para estimar el riesgo de eventos severos con muy baja frecuencia que, generalmente, se presentan en el caso de riesgo operacional. En contraste, la Teoría de los Valores Extremos (EVT por sus siglas en inglés) es una herramienta que trata de brindar una estimación de las colas de la distribución original haciendo uso solamente de los valores extremos de la serie de datos.
- *Análisis de escenarios*. Es especialmente relevante para líneas de negocios o eventos de pérdida en donde los datos internos o externos, y / o factores internos de control, no provean una base lo suficientemente robusta para la estimación de la exposición de la institución al Riesgo Operacional. En algunos casos los datos históricos internos del banco pueden ser suficientes para una estimación de la exposición futura al riesgo operacional, pero en otros, el uso de datos externos (llevados a escala y apropiadamente analizados) puede constituir una forma de análisis de escenario.

Generalmente, se observan dos tipos de análisis de escenarios:

- I. Considerando el efecto de cambiar los datos de entrada, como la frecuencia o severidad de ciertos eventos (considerando el efecto de duplicidad de los mismos).
- II. Considera una combinación de eventos operativos que pueda haberse observado por ejemplo en algún competidor con el objeto de analizar el impacto en la propia empresa.

Los llamados *indicadores de riesgo clave (KRIs)*<sup>4</sup> se están convirtiendo en una herramienta cada vez más importante en el marco de la gestión del riesgo operacional. A medida que aumenta la comprensión de las complejas relaciones entre causa y efecto, cada vez más los *KRIs* se aplican para estimar cambios en el perfil de riesgo y para la determinación de las pérdidas operativas. Actualmente, los *KRIs* se clasifican en dos grandes clases: como medidas de riesgo y como medidas de control.

---

<sup>4</sup> Los KRIs, Key Risk Indicators por sus siglas en inglés, son variables de carácter financiero u operacional que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad y la severidad de uno o más eventos de riesgo operativo.

Los KRIs tienen una serie de aplicaciones entre las cuales se puede mencionar:

- a. Reporte de tendencias de los perfiles de riesgo ;
- b. Ajustes cualitativos, que combinados con experiencia propia pueden ser usados para la construcción de *Scorecards*;
- c. Asignación de capital a diversas líneas.

Existe una variedad de metodologías para la medición del riesgo operacional y con diferentes niveles de sofisticación, el reto consiste en seleccionar la más adecuada para la organización y es importante contar con datos históricos para su posterior aplicación.

Las metodologías para el cálculo del *Requerimiento de Capital por Riesgo Operacional* según *Basilea II* esta basadas en tres métodos:

- *Método del Indicador Básico*: Este método está diseñado para ser usado por cualquier banco, independiente del tamaño y negocio a excepción de los bancos internacionalmente activos y aquellos con una significativa exposición al Riesgo Operacional.

$$K_{MIB} = EI * \alpha$$

- $K_{MIB}$ : Requerimiento de capital resultante;
  - $EI$ : Valor fijado por el supervisor (ahora 15%)
  - $\alpha$ : "Indicador de Exposición" para toda la entidad basado en riesgos totales (Ingreso Bruto, usado como relación de Tamaño de Operación/Exposición a Riesgo)
  - Ingreso bruto= ingreso neto por concepto de intereses + ingreso neto por otros conceptos (comprende (i) cargos y comisiones por recibir menos cargos y comisiones por pagar, (ii) el resultado neto de las operaciones financieras y (iii) otros ingresos. Esto excluye partidas extraordinarias o irregulares.) Esta medida debería reflejar el ingreso antes de deducir las pérdidas de operación.
- *Método Estándar*: En este método las actividades de los bancos se dividen en líneas de negocio como son: Banca corporativa, negociación y ventas, banca minorista, banca comercial, pagos y liquidaciones, Intermediación bursátil, gestión de activos. Para cada línea existe un indicador específico que refleja el tamaño o volumen de actividad en esa área. El indicador sirve como valor sustituto aproximado de la cantidad de riesgo operativo en cada línea.

$$K_{SMA} = \sum (EI_{1-8} * \beta_{1-8})$$

- $K_{SMA}$  : Requerimiento de capital resultante.
  - $EI_{1-8}$  : Indicador de exposición de cada una de las 8 Unidades de negocio.
  - $\beta_{1-8}$  : Valor fijado por el supervisor, relativo al capital requerido por los ingresos totales de cada Negocio  $11\% < \beta < 20\%$  (variable por unidad de negocio).
- *Método de Medición Avanzada*: Bajo este método, la exigencia del requerimiento de capital será igual a la medida de riesgo generada por el sistema de medición de Riesgo Operacional interna del Banco usando criterios cuantitativos y cualitativos. Los altos directivos de cada filial son responsables de la realización de su propia evaluación de los riesgos operacionales de cada filia, de controles y de garantizar una adecuada capitalización de la filial con respecto a sus riesgos.

$$K_{AMA} = \sum (EI_{ij} * PE_{ij} * LGE_{ij} * \gamma_{ij})$$

- $K_{AMA}$  : Requerimiento de capital resultante
- $EI_{ij}$  : Valor fijado por el Supervisor para cada combinación de Unidad de Negocio/Tipo de Pérdida.
- $PE_{ij}$  : Banco mide PE (probabilidad de evento de pérdida) y pérdida ocurrida en cada evento (LGE) para cada combinación de Unidad de Negocio/ Tipos de Pérdida.
- $\gamma_{ij}$  : Aplicado por el Supervisor para generar requerimiento de capital por Unidad de Negocio.

### 1.3 Proceso de administración de riesgo operativo

Desarrollar y analizar estrategias que requieran de una evaluación sistemática de muchas variables; la incorporación de juicios técnicos y de valor, la participación de una amplia gama de grupos interesados y la consideración de criterios de evaluación múltiples. Para atender estas cuestiones y facilitar su consecución, se sugiere como principio de análisis de decisión, la aplicación de un proceso básico que consta de tres pasos como mínimo:

- I. Evaluación: determinar los procesos organizacionales en los cuales la administración de riesgos se ajusta y los problemas para los cuales el sistema de administración de riesgos debe funcionar, identificar las personas claves para el éxito, identificar los objetivos a

alcanzar y las medidas para lograr esos objetivos; eliminar la consideración de áreas inapropiadas y detalles que hay que dejar para más adelante.

- II. Análisis: desarrollar o identificar actividades de administración de riesgos dirigidas a alcanzar los objetivos de la organización o institución, identificar incertidumbres clave y la información necesaria para reducirlas, evaluar el grado al cual las opciones disponibles cumplen con los objetivos, desarrollar un portafolio de actividades (asignación de recursos) que proporcionan el mejor incremento general en valor estratégico.
- III. Acción: integrar el plan de asignación de recursos con el proceso, el ciclo de planificación del negocio y el proceso de administración del proyecto para que las asignaciones de decisiones sean convertidas en asignaciones genuinas, integrar el proceso de asignación con la tecnología de la información existente para que los resultados puedan ser vigilados con éxito.

También dentro del proceso de administración de riesgo operativo es importante tomar a consideración los siguientes aspectos:

- Desarrollo de políticas y procedimientos para garantizar que el riesgo operativo es identificado, medido, seguido y controlado.
- Generar informes de exposición del Riesgo Operativo e identificar los riesgos críticos.
- Supervisar y asegurar la integridad del proceso de evaluación del Riesgo Operativo en todas las líneas del negocio.

Hacer partícipe de las etapas de la administración de riesgos al personal involucrado, es un elemento que permiten efectuar esta administración de manera integral.

Establecer los pasos a seguir en el proceso de administración de riesgos en forma coordinada, aprobarlos, divulgarlos y capacitar al personal en su aplicación, permite la realización de un proceso estructurado que garantiza su éxito.

### **1.3.1 Etapas del proceso**

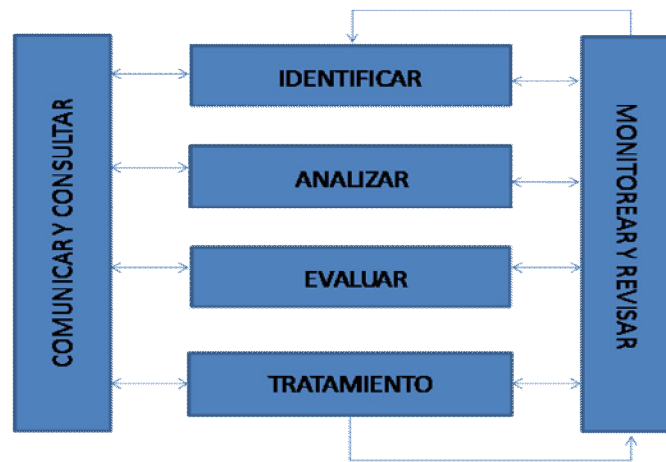
Para desarrollar un proceso estructurado de administración de riesgos, se debe tener en cuenta, además de los procesos que operan en la institución, cada uno de los proyectos nuevos a emprender; esto último es indispensable porque es posible encontrar, después de la evaluación de los riesgos, que el proyecto no es viable o debe ser modificado para que sea exitoso.

Las etapas que se proponen para la administración de riesgos empresariales son las siguientes etapas:

- 1) Identificación de los riesgos;
- 2) Análisis de los riesgos;
- 3) Evaluación de los riesgos;
- 4) Tratamiento de los riesgos;
- 5) Monitoreo y Revisión de los riesgos; y,
- 6) Comunicación y consulta de los riesgos.

Estas etapas son cíclicas y deben aplicarse periódicamente debido a los cambios que se generan, tanto los originados por el entorno como los internos de la organización que puede propiciar la evolución de riesgos diferentes a los identificados y controlados en las etapas iniciales de administración de riesgos (gráfica 1.4).

**Gráfica 1.4 Etapas de administración de riesgo**



Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial, Rubí Mejía Quijano.

Las etapas mostradas en la gráfica anterior se describen, brevemente, a continuación:

- **Identificación:** Es una de las etapas más importantes en el proceso de administración de riesgos. Permite a los empleados y a la organización poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar, lo cual garantiza que no tomen riesgos sólo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia. En esta etapa se parte de que ya se definieron los riesgos con anterioridad.

- **Análisis:** Consiste no sólo en una observación detallada y sistémica, sino que principalmente es una propuesta metodológica, que permite el conocimiento de los riesgos y sus fuentes y causas, las consecuencias potenciales y remanentes, y la probabilidad de que esto se presente.
- **Evaluación:** En la evaluación se establece la situación en que se encuentra la empresa, lo cual facilita el diseño de planes de acuerdo con un rango de prioridades, definidas en relación con la gravedad del riesgo.
- **Tratamiento:** En esta etapa se establecen medidas que están encaminadas al control de los riesgos, y al financiamiento de las pérdidas.
- **Monitoreo y revisión:** Una vez implementadas las medidas de respuesta definidas para manejar los riesgos, es necesario realizar un seguimiento al progreso de los planes de acción establecidos y al avance de la efectividad del proceso de administración de riesgos en toda la organización.
- **Comunicación y consulta:** Las habilidades excelentes en comunicación son cruciales en el proceso. Los reportes desempeñan un papel importante en la consulta ya que dan a conocer el status de los riesgos en la organización.

### **1.3.1.1 Identificar**

El primer paso en el proceso de la administración del Riesgo Operativo es obtener información para tener el mayor conocimiento posible de la organización y sus operaciones.

El punto de partida para la administración del Riesgo Operativo en una entidad es la identificación de los riesgos clave y su vinculación con los objetivos del negocio y los controles establecidos para mitigarlos. Para el responsable de la administración de riesgos, esta etapa es continua y depende de una amplia red de comunicación generando un flujo constante de información sobre las actividades de la organización. Los registros de estos riesgos clave van a formar una gran base histórica. Un registro bien diseñado y que se mantiene actualizado puede ayudar a la entidad en:

- Permitir a la alta gerencia recibir información periódica de los principales riesgos y de cómo se están reportando.
- Permite mejorar la asignación del capital económico, ya que debe estar equilibrado con los riesgos asumidos por la entidad.
- Contribuye con la auditoría interna pues los registros brindan un resumen de actividades de control que pueden estar sujetas a revisión.

- Contribuye al cumplimiento de requisitos regulatorios.

Algunas de las técnicas más utilizadas para identificar los riesgos son la elaboración de cuestionarios de auto-evaluación, la elaboración de *checklists*, la realización de reuniones guiadas y las entrevistas. Estos métodos generalmente se usan en conjunto.

Los cuestionarios de auto-evaluación en general consisten en un proceso, a través del cual los gerentes identifican y evalúan las áreas que presentan los mayores riesgos. Los cuestionarios están diseñados para guiar al responsable a descubrir los riesgos a través de una serie de preguntas detalladas y consistentes. Se les proporciona a los gerentes o a quién se convenga para identificar los riesgos, de un cuestionario estándar con instrucciones precisas, que una vez terminados son llevados al área encargada de la administración de Riesgo Operativo. Se debe prestar atención a la consistencia de las respuestas provistas, para lo cual es conveniente una fluida relación con las diversas líneas de negocio.

Otra herramienta muy difundida para la identificación del Riesgo Operativo, es la realización de reuniones grupales guiadas (o *workshops*) para considerar cada categoría de riesgo, involucrando al personal más capacitado para su tratamiento. Se distribuye con anticipación el material relevante para ser revisado y con posterioridad se establece una discusión estructurada en donde se trata de llegar a un consenso sobre los riesgos enfrentados por la entidad. A continuación se muestra un ejemplo de *workshop* para la identificación de Riesgo Operativo.

1. Registro de los participantes

Participantes	Área	Reunión inicial	Entrevistas previas	Reunión de validación	Workshop
Nombres		Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
.....					
...					

2. Priorización de los riesgos (A,B,C,.....)

	Riesgos evaluados durante la realización del workshop (Ordenados según prioridad)	Evaluación de la exposición al riesgo	Tendencia
A	....		
B	...		
C	Falta de capacitación en procesos	Moderada	↑
D	..		

### 3. Análisis del Riesgo

Riesgos	Causas potenciales
<b>Descripción del riesgo</b> <b>Definición:</b> El riesgo es que el área.....(riesgo) y puede resultar en: Reclamos financieros y pérdidas. Reelaboración de manual. Quejas de clientes. Pérdida de clientes.	1. Inadecuada asignación de funciones 2. Debilidad en supervisión de gestiones. 3. Medidas de seguridad inadecuadas 4. Débiles políticas de RRHH
.....	
..	

Otra importante fuente de información que puede ayudar en la identificación de los riesgos es la entrevista con el personal clave dentro de la organización. A pesar de que existen Manuales de Procedimientos, Normas y Políticas. Existe información que no se encuentra documentada ya que solo existe en la mente de los empleados, por ejemplo la operación a detalle. Se aconseja seleccionar al personal clave para que nos brinde información sobre su área; por ejemplo, los responsables de cada área nos pueden proveer de información precisa sobre lo que se está haciendo en cada departamento, la información de esta naturaleza puede revelar las exposiciones que de lo contrario no son evidentes.

Delegar la función de la identificación de riesgos a una parte externa no es una solución satisfactoria del problema, si se toma esta decisión se debe estar atento a que la parte externa va a necesitar ayuda en el proceso de identificación y se debe tener la disponibilidad de colaborar con esta etapa, juntos el administrador de riesgos de la organización como el experto independiente van a formar un gran equipo en la identificación.

#### 1.3.1.2 Analizar

En general en las instituciones, se cuenta con poca información para tener listas las bases de datos de pérdidas y en el proceso de recolección se puede acudir a las instituciones que rigen o controlan el gremio. Por otro lado, la cuantificación de las reservas y Capital por Riesgo Operacional requiere de por lo menos 5 años de datos.

Para compensar la falta de datos se utilizan las siguientes metodologías:

- Análisis de causas: Análisis de los procesos, a fin de detectar las causas de origen de los riesgos y las fases con oportunidades de reingeniería.



- **Análisis de cambios:** Herramientas diseñadas para identificar riesgos que surgen de un cambio planeado o no planeado en el proceso.
- **Análisis de escenarios:** Herramientas diseñadas para anticipar y cuantificar impactos de posibles eventos o escenarios que podrían incurrir durante un proceso.
- **Análisis de costo-beneficio:** Consiste en verificar que el costo de la mitigación de un riesgo sea inferior a la pérdida esperada del proceso. Algunos tipos de mitigación son: Políticas y Procedimientos, segregación de funciones, controles duales, delegación de facultades o privilegios, conciliaciones, establecimiento de límites, reforzar funciones de control interno.

El objetivo del análisis es separar los riesgos menores y aceptables de los riesgos mayores y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar atención a las fuentes de riesgos, sus consecuencias y las probabilidades de que puedan ocurrir esas consecuencias. Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades. Se analiza el riesgo combinando estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes.

Se puede llevar a cabo un análisis preliminar para excluir del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto. De ser posible, los riesgos excluidos deberían listarse para demostrar que se realizó un análisis de riesgos completo.

El análisis de riesgos puede ser llevado en distintos grados dependiendo de la información de riesgos y datos disponibles. Dependiendo de las circunstancias, el análisis puede ser cualitativo para obtener información general del nivel de riesgo o puede llevarse a cabo un análisis cuantitativo más específico.

- **Análisis cualitativo:** Utiliza formatos de palabras o escalas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. Estas escalas se pueden modificar o ajustar para adaptarlas a las circunstancias, y se pueden utilizar distintas descripciones para riesgos diferentes. En una escala de valores subjetiva de 1 a 5 o de 1 a 10 es más adecuada para calcular el impacto. Si todos los riesgos de una lista utilizan las mismas unidades de medida, las técnicas de asignación de prioridades funcionarán mejor.

Nivel	Impacto
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderado
4	Alto
5	Catastrófico

Las probabilidades asignadas a las consecuencias se pueden expresar con palabras y proporcionar una amplia gama de expresiones para indicar rangos de probabilidad numéricos.

Nivel	Probabilidad	Descripción
A	Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
D	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento.
E	Raro	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales.

El análisis cualitativo se utiliza:

- Como una actividad inicial, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado.
  - Cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo.
  - Cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.
- **Análisis cuantitativo:** Utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades (en lugar de las escalas descriptivas utilizadas en el análisis cualitativo) utilizando datos de distintas fuentes. La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados. Las consecuencias pueden ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos o humanos, o cualquier otro criterio.

### 1.3.1.3 Evaluar

Una vez identificados los tipos de Riesgo Operativos significativos, en general, se establecen prioridades para enfrentarlos en función del ambiente de control existente en la entidad. Para ello, se suelen usar plantillas estándar de evaluación del riesgo, que facilitan que el personal involucrado realice una descripción de los riesgos, identifique causas y disparadores del Riesgo Operativo; así como también analizar sus efectos.

Los riesgos pueden ser evaluados sobre una base inherente (antes de aplicar los controles) o sobre una base después de aplicar los controles existentes. Aspectos tales como el tipo de Riesgo Operativo que se trate y los controles que tenga la entidad, pueden hacer que una u otra opción sea de mayor dificultad de ejecución.

Se suelen establecer ciertos estándares mínimos para permitir la agregación de los resultados en distintas clases de riesgos y líneas de negocios, aunque es necesario permitir cierto grado de discrecionalidad a ser aplicado por las diversas áreas. Por ejemplo, se podrían evaluar los riesgos en función de su probabilidad e impacto; sin embargo, esta tarea se podría ver dificultada por la naturaleza no-financiera de algunas variables, debido a lo cual, la evaluación casi siempre dependerá en parte de una opinión de expertos.

**Cuadro 1.2 Evaluación de riesgos en función de su probabilidad e impacto**

Probabilidad	
Probabilidad que el riesgo ocurra dentro de los próximos 12 meses basado en un puntaje de 1 a 5 en base a la experiencia de gestión del riesgo y la intuición del área encargada de la evaluación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. probabilidad &lt; 5%</li> <li>2. probabilidad entre 5% y 25%</li> <li>3. probabilidad entre 25% y 50%</li> <li>4. probabilidad entre 50% y 90%</li> <li>5. probabilidad &gt; 90%</li> </ol>
Impacto	
Nivel a partir del cual el riesgo afecta la capacidad de la entidad para desarrollar su estrategia y objetivos basado en una calificación de <b>A</b> a <b>E</b> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Sin impacto, baja pérdida financiera.</li> <li>B. Pérdida financiera media, sin generar riesgos significativos y duraderos a la entidad.</li> <li>C. Pérdida financiera alta, riesgo significativo para la entidad.</li> <li>D. Pérdida financiera mayor, riesgo alto para la entidad.</li> <li>E. Posible daño organizacional.</li> </ol>

Fuente: Lloyds (2007): Self-assesment tool 6.4.

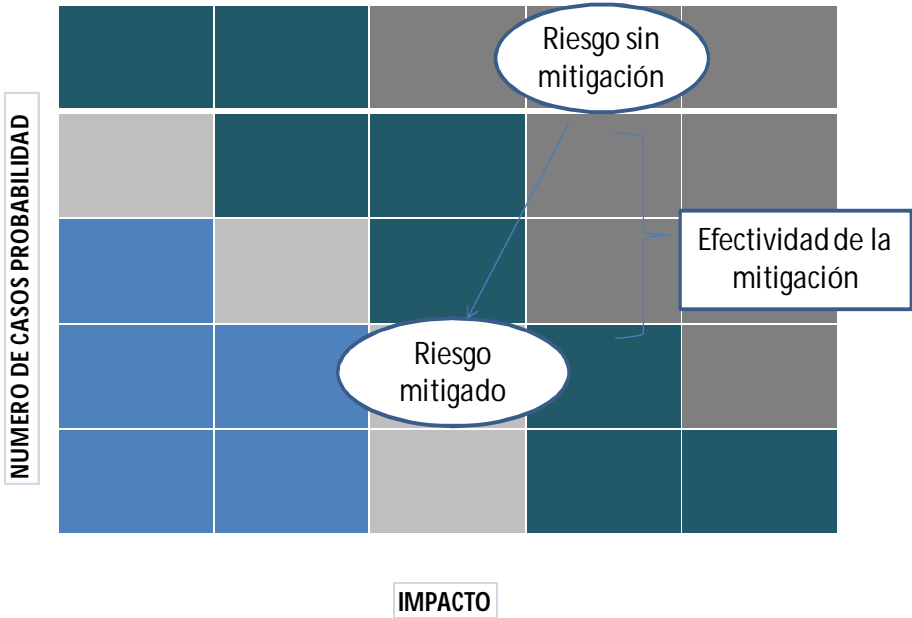
A pesar de los criterios exhibidos que permiten establecer un nivel de riesgos para los Riesgos Operativos considerados, la decisión final respecto a dicho nivel suele quedar a cargo de los profesionales de la gestión del Riesgo Operativo, basándose para ello en un análisis que incluye información adicional, tal como:

- Factores de riesgo inherente (la naturaleza del negocio, nivel de complejidad, etcétera)
- Exposición actual del riesgo (auto-evaluaciones anteriores, reportes de auditoría, indicadores de riesgo, etcétera)
- Resultados de auditoría (en base al número de riesgos identificados)
- Materialidad (en base a ingresos brutos, activos ponderados por riesgo, etcétera)
- Estabilidad (en base a los planes de negocios)

Para realizar la evaluación se parte de un modelo estadístico que permita clasificar cada riesgo de acuerdo con su calificación, en un rango que represente el grado de exposición de la empresa ante el mismo. Para realizar esta clasificación se utilizan criterios que pueden establecerse de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo, definido por los directivos de la institución; nivel de precisión del

análisis y las necesidades propias de la empresa. Estos niveles pueden ir desde aceptable, cuando el riesgo es considerado de poco peligro, hasta inaceptable, cuando es tan peligroso que debe ser evitado o controlado al máximo y de inmediato.

**Gráfica 1.5 Evaluación del riesgo de un proceso.**



Fuente: Modulo de Riesgo Operativo, Aldo López Meléndez.

El impacto del riesgo de un proceso es evaluado en una escala de cinco niveles; insignificante es el que se encuentra a la izquierda de la grafica, después le sigue el menor, moderado, alto y el catastrófico es el de la derecha y de la parte superior; entonces aquí es en donde se encuentra el riesgo sin mitigación por lo tanto el riesgo mitigado es el que está a la mitad de la grafica pero hasta abajo en esta zona el riesgo es gestionable y sujeto a seguimiento en donde se elaboran planes de mitigación, mientras que en la parte de arriba estos riesgos deben ser controlados activamente.

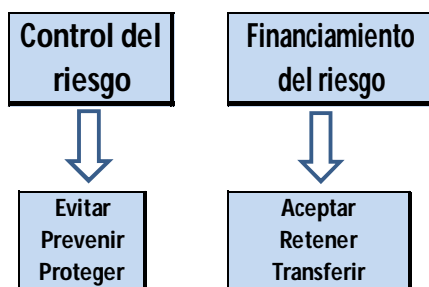
**1.3.1.4 Tratamiento**

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se deciden las medidas con las cuales se van a manejar. Para hacerlo existen, primordialmente, opciones una relacionada con el manejo del riesgo como tal y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas.

Por lo tanto, al tratar el riesgo se toman medidas para reducirlo, y también para establecer la forma de soportar las pérdidas que genera. Bajo este esquema existen seis medidas de tratamiento de los riesgos. Tres para el control y tres para su financiamiento.

Las medidas de control de riesgos son: evitar, prevenir y proteger, mientras que las de financiamiento son: aceptar, retener y transferir. Por lo tanto las medidas de tratamiento o respuesta ante los riesgos son: evitar, prevenir, proteger, aceptar, retener o transferir (gráfica 1.5).

**Gráfica 1.6 Tratamiento de riesgo de un proceso**



Fuente: Administración de riesgo un enfoque empresarial. Rubí Mejía.

En esta etapa del proceso de la administración de riesgos, las decisiones sobre su manejo varían de acuerdo con cada organización y las políticas definidas, al tener en cuenta la tolerancia al riesgo y los beneficios esperados. El diseño de las medidas de tratamiento también reflejan la cultura organizacional de la empresa, su historia, la forma en que está organizada y opera, y el medio en el cual de desempeña.

La decisión implica analizar el potencial de pérdidas, la solvencia económica con la que se cuenta, la capacidad para enfrentar las pérdidas, las opciones de control disponibles en el mercado y el grado de probabilidad de la ocurrencia del riesgo. Cada una de las medidas tiene un objetivo y utilidad específicos. Los cuales se analizan a continuación:

- Evitar: Para evitar un riesgo se parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la organización, porque podría traer consecuencias serias en caso de que ocurriera. Algunas formas de evitar el riesgo es no emprendiendo un nuevo proyecto evaluado como no viable, eliminando el proceso que generaría un riesgo y sustituyéndolo por otro que no sea tan peligroso o que no produzca tantas perdidas como la suspensión de alguna actividad.

- Prevenir: Significa anticiparse, actuar antes de que se presente algo. En el caso de prevención de los riesgos, se toman medidas para que su probabilidad de ocurrencia disminuya. Algunas medidas de prevención tienen que ver con el diseño de procedimientos, capacitación y entrenamiento del personal. La prevención actúa sobre la causa de los riesgos.
- Proteger: Desde el punto de vista de la administración de riesgos, el proteger se refiere al diseño de medidas que deben actuar sobre los recursos amenazados (personas, materiales, información, etcétera) para evitar pérdidas en el evento de ocurrir un riesgo.
- Transferir: Consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas, a través de la elaboración de arreglos contractuales o de la suscripción de contratos de seguro, en los cuales por el pago de una prima, el asegurador se hace responsable de las pérdidas que ocasionen los riesgos presentados.
- Aceptar: Significa asumir, hacerse cargo o responsabilizarse de algo. Cuando se acepta un riesgo se asumen las consecuencias en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando su frecuencia es baja y su impacto es leve, y no ponen en peligro la estabilidad de la organización. La decisión de aceptar un riesgo debe ser estudiada. No debe responder a una acción inconsciente, como consecuencia del desconocimiento o fallas en la identificación o evaluación de un riesgo.
- Retener: En el caso de los riesgos, éstos se retienen cuando se afrontan en forma planeada a través de la creación de un fondo, de una cuenta de gasto, de una provisión contable, de la destinación de una línea de crédito preestablecida.

Una vez definidas las medidas de tratamiento o la forma de actuar ante ellos, se cuenta con la información necesaria para establecer los planes y acciones correspondientes en cada proceso, proyecto o unidad de negocio donde se han analizado los riesgos.

Para efectuar una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos de la empresa, se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asignen prioridades en su implementación; que se establezcan las fechas límite para su ejecución, se designen las personas responsables de la ejecución de dichos planes y se destinen los recursos esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir.

Si se toma la decisión de retener un riesgo, en la implementación se debe crear una reserva, un fondo o aplicar el método seleccionado de retención. Si se decide establecer planes de emergencia, contingencia o recuperación para manejar un riesgo particular, lo adecuado es

diseñar e implementar un programa de manejo de crisis que incorpore los planes anteriores, probarlo, adecuarlo y buscar su aprobación por parte de la gerencia.

En el caso de tomar la decisión de transferir el riesgo a través de una póliza de seguros, debe acompañarse esta decisión con un estudio que permita seleccionar la opción más adecuada.

#### **1.3.1.5 Monitorear y revisar**

El monitoreo es necesario debido a los cambios que se generan en las organizaciones y en el entorno que las afecta, pues traen consigo nuevas oportunidades, pero a la vez nuevos riesgos. Los riesgos pueden cambiar con el tiempo, desaparecen algunos, otros pueden disminuir y otros pueden surgir o intensificarse, al igual que los métodos de tratamiento elegidos pueden ser útiles en el momento de su evaluación e implementación y volverse inoperantes, posteriormente.

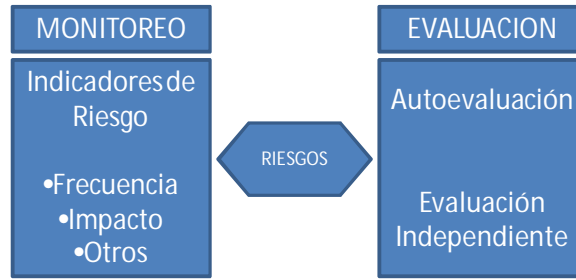
Otra razón importante para realizar el monitoreo de los riesgos, es que con estas prácticas se puede revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en la identificación o evaluación de los riesgos, lo cual permite reorientar el plan de implementación y las medidas de tratamiento.

El monitoreo de los riesgos lo realizan las personas encargadas de la administración, a través de la evaluación constante del comportamiento de los riesgos y la efectividad de los controles establecidos. Se cuenta además con la evaluación independiente, que efectúa la auditoría interna de la empresa o, si es necesario, se realiza a través de expertos independientes que puedan revisar todo el proceso o parte de él y la auto evaluación que se ejecuta en toda la compañía mediante un grupo que coordina el trabajo de todos los empleados.

El monitoreo de los riesgos hace posible el control del proceso de administración de riesgos dentro de una organización y garantiza que los responsables realicen el seguimiento del estado de los riesgos y de los planes para administrarlos.

Para realizar el monitoreo constante de los riesgos a todos los niveles de la organización, se necesita información sobre la ocurrencia de los riesgos, las pérdidas que ocasionan a la empresa cuando se presentan e información relacionada que se obtiene al diseñar los indicadores de riesgo como se muestra en la gráfica 1.7.

**Gráfica 1.7 Monitoreo y evaluación del riesgo de un proceso**



Fuente: Administración de riesgo un enfoque empresarial. Rubí Mejía.

Los indicadores de riesgo miden el comportamiento de los riesgos identificados respecto de la frecuencia con que ocurren y el impacto o gravedad de las consecuencias. Los controles siempre deben asociarse con los indicadores, en la medida que éstos son los que alertan sobre desviaciones de la efectividad de su desempeño.

Existen indicadores para registrar la frecuencia con que se presenta un riesgo y otros para indicar sí su impacto ocurre. Los de frecuencia se crean para conocer cada cuánto se presenta un mismo riesgo, con el fin de llevar a cabo las acciones necesarias relacionadas con su manejo y los controles aplicados. Los de impacto tienen como objetivo mostrar la magnitud de las pérdidas, ya sean materiales o no materiales, en que incurre la empresa cuando sucede un riesgo.

La tarea de vigilancia para generar los datos que permite calcular los indicadores de riesgo, está a cargo de las personas responsables del proceso en el que pueden presentarse los riesgos, responsables de detectar las señales de alerta una vez que tengan indicadores debidamente diseñados.

La evaluación independiente sobre la manera como se administra los riesgos en la empresa, la puede efectuar tanto un auditor interno como externo. Esta mirada independiente y objetiva complementa la auto evaluación y el monitoreo de los riesgos realizados por el personal interno de la empresa y permite su mejoramiento continuo.

### **1.3.1.6 Comunicar y consultar**

La comunicación y consulta son importantes en cada etapa del proceso de administración de riesgos ya que es importante desarrollar un plan de comunicación para los involucrados internos y externos en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería encarar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo.



Es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que aquellos responsables por implementar la administración de riesgos, y aquellos con intereses creados comprendan la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren ciertas acciones en particular.

Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones de los interesados, según se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo la discusión. Los interesados probablemente harán juicios de aceptabilidad de los riesgos basados en su percepción de los mismos.

Dado que los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de los riesgos, así como, sus percepciones de los beneficios, sean identificadas, documentadas y las razones subyacentes para las mismas comprendidas y tenidas en cuenta.

Este principio señala que los riesgos deben ser discutidos de forma abierta, tanto dentro del equipo como con los interesados externos. Todos los integrantes del equipo de trabajo deben participar en la identificación y análisis de los riesgos. La Dirección General y las jefaturas deben evitar que los riesgos se perciban como algo negativo y animar al personal a que siga este comportamiento. El personal no debe tener reservas para comunicar sus opiniones con libertad para que de esta forma, evaluar con más precisión el estado del proyecto o proceso y tomar las decisiones consensuadas entre los miembros del equipo.

Usualmente en las juntas informativas se debe comunicar los resultados de meses incluso años de trabajo y de esfuerzo en una sola junta de un par de horas o menos, eso es lo que comúnmente sucede en el ambiente de los negocios. Es esencial que en el momento que se presente el status del proceso de la administración del Riesgo Operativo, la persona encargada tenga ciertas habilidades; como que sea creíble, calmada, un buen orador pero que sea mejor escuchando que tenga autoridad y que este facultado para ello, esto tal vez se convierte en mucho pedir para un solo individuo pero es absolutamente necesario que la persona encargada de llevar la comunicación sea completamente capaz de realizarlo ya que un gran mensaje y tiempo de esfuerzo se puede perder si se presenta de una manera deficiente. La comunicación es 50% el mensaje y 50% el orador.

En conclusión, si los cambios de procesos como la implementación de ellos no se comunican desde la parte superior de la organización y no se establece una cultura de tratamiento del riesgo, estos cambios tienen pocas posibilidades de éxito. La comunicación desde la parte directiva debe llevarse a cabo de una manera que permita la flexibilidad suficiente para dar cabida a las diferencias de la unidad de negocio, y que el tiempo que sea lo suficiente como para recoger los

resultados requeridos. Sin el apoyo de la dirección general existe una significativa probabilidad de menor éxito.

#### **1.4 Lineamientos normativos**

El Comité de Basilea, establecido a finales de 1974, es un comité formado por bancos centrales y supervisores o reguladores bancarios de los principales países industrializados, que se reúne cada tres meses en el Banco de Convenios Internacionales en Basilea (BIS). En 1988, el comité de supervisión bancaria de Basilea estableció el primer acuerdo de capital, *Basilea I*. El centro de este documento era el riesgo crediticio de los bancos, en el cuál se prevé un mínimo de capital en caso de insolvencia de los deudores. No fue sino hasta 1996, que se incluyó el riesgo de mercado.

Posteriormente en 2004 con el acuerdo de *Basilea II*, se intenta trabajar de una manera más integral acerca de la solvencia y seguridad del sector financiero. Una de las innovaciones en este acuerdo es la inclusión de requerimientos de capital por *riesgo operativo*. Si bien es cierto que el *Riesgo Operativo* existe en todas las funciones de las entidades financieras, desde el primer instante de su vida y gestión ha sido importante para disminuir el fraude y desarrollar controles internos, sólo recientemente se ha desarrollado un interés formal por parte de los reguladores, consultores, académicos e instituciones financieras.

El acuerdo de *Basilea II* no sólo es la búsqueda de cumplimiento de reglas por parte de las entidades financieras, sino pretende incentivar un estándar de mayor calidad en la gestión y control de riesgos y capital. La gestión del riesgo operativo es ahora una práctica constante y tan importante como la gestión del riesgo crediticio o de mercado.

Existen nuevas prioridades para la regulación de *Basilea III*, como la transparencia en las bases de datos, contar con una fuerte cobertura, personal independiente para la administración de riesgos, incremento en vigilancia, límites y *stress testing*, entre otras.

Por otro lado, la *Circular Única de los Bancos* en el Título Segundo, Capítulo IV habla sobre la administración de riesgos, los puntos que aborda la Circular en este capítulo son: los riesgos a los que se encuentran expuestas las Instituciones como Subsidiarias Financieras y la clasificación que les dan a los riesgos, las responsabilidades que deben cumplir los órganos y las unidades administrativas responsables de la administración integral de riesgos, del comité de riesgos.

La Circular de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, circular CONSAR 62-1, de las Administradoras de Fondos para el Retiro, menciona las prácticas que deberán adoptar las administradoras sobre la Administración del Riesgo Operativo, el objeto que tendrá formar un

comité de Riesgo Operativo y las funciones que desempeñará; así como las funciones de la Unidad de Administración Integral de Riesgos de las Administradoras (UAIR).

En toda organización se establecen políticas que constituyen lineamientos generales que permiten orientar la actuación de los empleados en la toma de decisiones. Su objetivo es asegurar que las acciones a lo largo de la empresa no pasen ciertos límites definidos.

Las políticas de administración de riesgos son guías de acción que facilitan la toma de decisiones en materia de riesgos. Por lo general, no demandan actuaciones específicas, ya que su intención es dirigir el actuar de todo el personal, de tal forma que se administren los riesgos en todos los procesos de manera consciente y coherente con los propósitos organizacionales y la filosofía de la administración.

Las políticas de administración de riesgos se establecen en dos sentidos: el primero, para guiar el proceso de administración de riesgos en general y el segundo para administrar los riesgos identificados y evaluados por la institución. Normalmente en las empresas, en este último caso, las políticas surgen de las necesidades apremiantes que trae consigo la materialización de algunos riesgos y no son diseñadas como resultado de un análisis estructurado.

Su aprobación corresponde a la dirección de la empresa, al ser la responsable del manejo de recursos y de guiar a la organización al cumplimiento de sus objetivos; por tanto, debe establecer los parámetros de actuación que permitan una adecuada administración de sus riesgos y que reflejen la filosofía y estilo de dirección en su manejo.

Una correcta aplicación de las políticas de administración de riesgos, requiere asegurar su conocimiento a través de un diseño claro y conciso, y su cumplimiento por medio de evaluaciones periódicas. También es indispensable fomentar su disponibilidad y mantener su actualización a través del análisis continuo de las situaciones internas y externas que puedan amenazar la estabilidad y crecimiento de la empresa, y que propicien cambios en las políticas definidas. Cada organización diseña las políticas para el manejo de sus riesgos de acuerdo con sus características, pero en ningún caso éstas pueden ir en contra de la legislación que las rige.

En la política general, se expresa el compromiso, apoyo y responsabilidad de la dirección con la administración de riesgos, se exhorta a su manejo razonable, se definen los manejos de su gestión, se establece la necesidad de documentar el proceso y la revisión organizacional del cumplimiento de las políticas definidas. También se incluye la definición del ámbito donde se espera que toda la organización aplique la administración de riesgos; es decir, si se estipula para el desarrollo de nuevos proyectos, para todos los procesos, en las actividades o en algún otro ámbito específico.

La política determina cómo se califican los riesgos de acuerdo con las escalas aprobadas en la empresa para valorar su impacto y frecuencia, y da las pautas para la aplicación de las medidas de respuesta de acuerdo con la filosofía de la organización. También se pueden establecer las prioridades en la aplicación de las medidas de tratamiento y las sugerencias en relación con cada una de ellas, para evitar que se acepten riesgos graves, se retengan riesgos catastróficos o se incurra en costos innecesarios.

Para controlar los riesgos operativos de carácter ético, fallas en los procedimientos o incumplimiento de las políticas, las unidades de riesgos cuentan con el manual de control de riesgos. El manual de riesgos es el documento que formaliza el compromiso de los participantes en el proceso de producción de la institución y es la guía que facilita la función de los auditores para garantizar el control de los riesgos operativos.

En el manual de riesgos se debe determinar las políticas y procedimientos de operación y de riesgos, se recomienda que en la elaboración del manual se consideren las siguientes reglas:

- Las políticas y procedimientos deben ser precisas. Por ello, se recomienda que se utilice un lenguaje claro que evite interpretaciones particulares.
- Respaldo de ser posible, cada uno de los procedimientos con las circulares decretadas por las autoridades y con lo establecido con las leyes financieras correspondientes.
- Las políticas que se apliquen a las diferentes áreas deben ser consistentes.
- Las políticas y los procedimientos se deben revisar de manera periódica para capturar los cambios y la dinámica de los mercados.

En lo que se refiere al contenido del manual de riesgos, se recomienda que al menos considere los siguientes puntos:

- Los objetivos de la estrategia de administración de riesgos de la entidad.
- Los límites de riesgo que son aceptables y los que se deben cubrir.
- Los límites de operación, cláusulas de salida y criterios de pérdidas o de ganancias máximas.
- La metodología, los supuestos, los parámetros y los insumos para cuantificar los riesgos. El procedimiento de validación del modelo.
- Los planes de contingencia que garanticen la solvencia y el funcionamiento de la institución.
- El programa de "verificación y de información" de cada uno de los procedimientos y políticas que se describen en el manual.
- El procedimiento correctivo de los procedimientos deficientes detectados en el programa de supervisión y de auditoría.

## CAPÍTULO II. METODOLOGIA PARA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 2.1 Introducción

El término administración estratégica se refiere al proceso metódico de crear una visión integral, establecer los objetivos, formular un plan de acción; así como implantarlo, ejecutarlo, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos y la estrategia.

Por otro lado, una *visión estratégica* es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en marcha de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Una visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de "hacia dónde vamos" y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros.

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa. Los administradores exitosos establecen objetivos para el desempeño de la compañía que requieren elasticidad y un esfuerzo disciplinado. Los retos que implican la búsqueda de objetivos de desempeño temerarios y agresivos impulsan a que una organización sea

más inventiva y dé muestras de cierta urgencia para mejorar tanto su desempeño financiero como su posición de negocios, y a ser más intencional y concentrada en sus acciones.

La estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como si se debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si se debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular; si se debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada; si se debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; cómo debe responder a las preferencias cambiantes del comprador; qué tan grande debe ser el mercado geográfico que tratará de cubrir; cómo reaccionará a las nuevas condiciones del mercado y competitivas; cómo logrará el crecimiento a largo plazo.

La tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados.

El *Balanced Scorecard* es, primordialmente, un mecanismo para puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Se puede acomodar o incluir cualquiera de los siguientes dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de negocio; empezar desde la perspectiva del cliente, o empezar desde unas capacidades excelentes de proceso interno de negocio. Para cualquier enfoque que la alta dirección de la unidad estratégica de negocio utilice para formular su estrategia, el *Balanced Scorecard* le proporcionará un mecanismo inapreciable para traducir esa estrategia en objetivos, medidas y fines concretos para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante periodos subsiguientes.

La evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. La obligación de ésta es mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos.

Las empresas que utilizan el *Balanced Scorecard* como la piedra angular de un sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: el construirlo y el utilizarlo, está claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus *Balanced Scorecards* para los procesos claves de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio *Balanced Scorecard* y sobre que indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y que nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al *Balanced Scorecard*.

En el *Balanced Scorecard* existen cuatro perspectivas que son las siguientes: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento, las cuales se van a explicar más adelante.

## 2.2 Metodología

Dos cuestiones empresariales han reforzado la implementación del *Balanced Scorecard* como son: el problema de medir eficazmente los resultados de la empresa y la cuestión básica de la aplicación exitosa de su estrategia. Es necesario partir de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Las empresas se enfrentan a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de medición de resultados que realmente midan los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El *Balanced Scorecard* es la herramienta que da respuesta a ambos retos.

El *Balanced Scorecard* se describe como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de la empresa. Las medidas seleccionadas para formar el *Balanced Scorecard* representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. En los trabajos de investigación e implementación del *Balanced Scorecard* de varias empresas, se observa como una herramienta con tres aspectos: sistemas para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación. El *Balanced Scorecard* complementa las medidas financieras con indicadores futuros, la pregunta es de donde vienen estos indicadores y la respuesta es de la estrategia. Todas las medidas registradas en el *Balanced Scorecard* sirven para traducir la estrategia de la empresa.

Hay empresas que tienen visiones inspiradas y estrategias atractivas, pero que a menudo no son capaces de utilizar estas palabras tan bien conjuntadas para hacer que las acciones de sus empleados estén en línea con la dirección que sigue la estrategia de la empresa. En muchas ocasiones las visiones de los líderes nunca llegan a convertirse en visiones compartidas por los miembros de la empresa. El *Balanced Scorecard* permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección. El *Balanced Scorecard* mantiene las medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Para muchas empresas el *Balanced Scorecard* ha evolucionado de herramienta para medir lo que Kaplan y Norton describen como un sistema de gestión estratégica. Aunque la intención original del *Balanced Scorecard* era equilibrar las cifras financieras históricas con los impulsores de valor futuro para la empresa, a medida que cada vez más empresas iban experimentando con el

concepto fueron encontrando que resultaba una herramienta fundamental para coordinar las acciones a corto plazo con su estrategia.

La creación del *Balanced Scorecard* se logra, idealmente, a través de la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas. Se debe tomar en cuenta que esta metodología tiene una fase de planificación, un plan típico de desarrollo, la comunicación y la implementación, estas etapas del *Balanced Scorecard* se verán como mayor detenimiento en los siguientes temas para complementar la metodología en la que se basa el *Balanced Scorecard* dependiendo del tipo de empresa se deben hacer ajustes del modelo.

### **2.2.1 Balanced scorecard**

El *Balanced scorecard* es una herramienta de planeación estratégica además de ser un sistema de administración que se utiliza ampliamente en los negocios, la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades de negocio a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas, externas y supervisar el rendimiento de la organización contra objetivos estratégicos. Fue originado por los doctores Robert Kaplan (escuela de negocios de Harvard) y David Norton como un marco de medición de rendimiento que agregan medidas de rendimiento no financieras estratégicas a las métricas financieras tradicionales para dar a los gerentes y ejecutivos una visión más equilibrada del desempeño organizacional. Mientras que el nombre de *Balanced Scorecard* fue acuñado en la década de 1990, las raíces de este tipo de enfoque son profundas e incluyen la labor pionera de General Electric en la medición del desempeño informado en la década de 1950 y el trabajo de los ingenieros franceses quienes crearon un "tablero" de las medidas de rendimiento en la primera parte del siglo XX.

El *Balanced Scorecard* ha evolucionado desde su uso temprano como un marco de medición de rendimiento simple a un sistema de planificación y gestión estratégico completo. El "nuevo" *Balanced Scorecard* proporciona un marco que no sólo brinda mediciones de rendimiento, sino que ayuda a los planificadores a identificar lo que debe ser hecho y medido. Permite a los ejecutivos verdaderamente ejecutar sus estrategias.

Este nuevo enfoque de gestión estratégica fue detallado en primer lugar en una serie de artículos y libros por los Doctores Kaplan y Norton. Reconociendo algunas de las deficiencias de los enfoques de la gestión anterior, el enfoque de *Balanced Scorecard* proporciona una idea clara de cómo las empresas deben medir a fin de equilibrar la perspectiva financiera. El *Balanced Scorecard* es un sistema de administración (no sólo un sistema de medición) que permite a las organizaciones aclarar su visión y estrategia y traducirlos en acción. Proporciona retroalimentación alrededor de los procesos de negocios internos y los resultados externos a fin de mejorar continuamente el rendimiento estratégico y los resultados. En el despliegue del *Balanced*



*Scorecard* transforma la planificación estratégica de un ejercicio académico en el centro de una empresa.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el *Balanced Scorecard* debido que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%). El *Balanced Scorecard* busca, fundamentalmente, complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así, la misión organizacional. Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementar el *Balanced Scorecard* es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

El *Balanced Scorecard* 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 empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. El *Balanced Scorecard* también proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de largo plazo.

Los *Balanced Scorecard* están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio. Una unidad estratégica de negocio ideal, para un *Balanced Scorecard*, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de unidad estratégica de negocio tiene sus propios productos y clientes, canales de *marketing* y de distribución; así como instalaciones de producción. Y lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un *Balanced Scorecard* para una unidad estratégica de negocio, se convierte en la base para departamentos y unidades funcionales dentro de la unidad estratégica de negocios. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y el *Balanced Scorecard* de la unidad de negocio. Luego los gerentes de departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios *Balanced Scorecard* que serán consistentes con la unidad estratégica de negocios y ayudarán a cumplir su misión y estrategia. De este modo, el *Balanced Scorecard* de la

unidad estratégica de negocio se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la unidad estratégica de negocios, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la unidad estratégica de negocios. Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un *Balanced Scorecard*, es averiguar si la unidad de la organización tiene (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un *Balanced Scorecard*.

Si la unidad organizativa es definida con demasiada amplitud, digamos más allá de una unidad estratégica de negocio, puede ser difícil definir una estrategia coherente e integrada. Es frecuente que las corporaciones que engloban varias unidades estratégicas de negocio, que son en cierto modo independientes hayan empezado a desarrollar un *Balanced Scorecard* a nivel corporativo.

Esta clase de *Balanced Scorecard* de nivel corporativo establece un marco común, una plantilla corporativa, sobre los temas y puntos de vista comunes que deben ser puestos en práctica en los *Balanced Scorecards* desarrollados en la unidad estratégica de negocios individual.

### **2.2.2 Orígenes**

David Norton y Robert Kaplan introdujeron el *Balanced Scorecard* en un artículo denominado "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*" publicado para el "Harvard Business Review" en enero de 1992, el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo.

De acuerdo con Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de los gerentes y empleados. Por otro lado, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como "retorno a la inversión", "utilidad por acción", etcétera, pueden enviar signos equivocados ó sesgados para tomar decisiones. De acuerdo a Kaplan y a Norton, las mediciones financieras funcionaron bien en una era de estabilidad, la era industrial, en donde los cambios en el ambiente sucedían muy lentamente. Sin embargo, en la era actual caracterizada por una época de generación de conocimiento, información e intensos cambios en el ambiente competitivo, dichas mediciones fallan en proporcionar signos, de que tan bien la organización está generando valor para clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.

Para remediar este problema algunos gerentes y académicos plantearon la necesidad de "enfocarse únicamente en las mediciones financieras más relevantes" y otros por otra parte propusieron "olvidar las mediciones financieras y enfocarse únicamente en mediciones operativas, tales como tiempo de ciclo y tasas de defectuosos". Ambos puntos de vista daban a entender que

las organizaciones no tenían otra opción: se enfocaban hacia mediciones financieras ó hacia operativas.

Kaplan y Norton aportaron la solución a este problema, ya que de acuerdo a sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan un sistema balanceado de ambas, mediciones operativas y financieras.

Durante una investigación de más de un año, realizada con 12 compañías consideradas como las líderes en sistemas de medición del desempeño de la organización, Kaplan y Norton vislumbraron un sistema balanceado el *Balanced Scorecard*, un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio.

El *Balanced Scorecard*, incluye mediciones financieras que le indican a los gerentes los resultados de las acciones tomadas, las cuales son complementadas con mediciones del cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación; mediciones operativas que le proporcionan a los gerentes la información acerca de los impulsores de los resultados financieros del futuro.

De acuerdo a Kaplan y a Norton, el *Balanced Scorecard debería* permitirle a los gerentes ver el desempeño integral del negocio de una forma rápida y comprensiva, para lo cual tomaron como base cuatro áreas claves del desempeño o perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y la innovación; ya que de acuerdo a Kaplan y Norton, estas perspectivas le proveen respuestas a las cuatro preguntas de todo gerente debe responder para tener éxito en el cambiante mundo actual:

- I. ¿Qué resultados esperamos para nuestros accionistas? (perspectiva financiera)
- II. ¿Para obtener dichos resultados, cómo crearemos valor para nuestros clientes? (perspectiva del cliente)
- III. ¿Para proveer ese valor a nuestros clientes, que procesos debemos de desempeñar en forma excelente? (perspectiva de procesos internos)
- IV. ¿Para desempeñarnos en forma excelente, como nosotros debemos de continuar aprendiendo, innovando y creando dicho valor? (perspectiva de aprendizaje e innovación)

Desde esa primera publicación en 1992, muchas compañías han adoptado el *Balanced Scorecard*, ya que éste ha demostrado que apoya a los gerentes en varias de sus necesidades claves para dirigir un negocio en forma eficiente, tales como:

En primer lugar, el *Balanced Scorecard* provee información, datos y hechos claves, en un único e integrado sistema de medición, del estado de los objetivos, las iniciativas estratégicas y la posición competitiva del negocio, proveyendo datos de acciones tales como: convertirse en una organización orientada hacia el cliente, reducir el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, trabajar en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos, optimizar los costos, etcétera,

permitiendo de esta forma trasladar la visión y estrategias hacia un sistema de medición, monitoreo y mejora continua del desempeño.

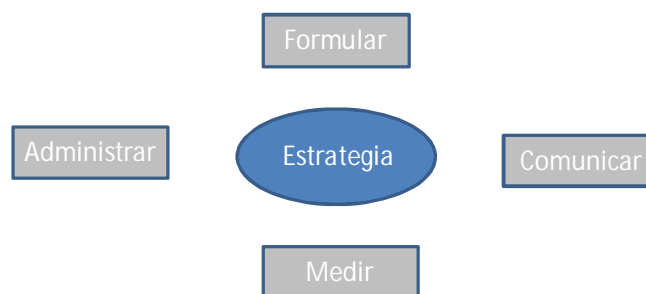
En segundo lugar el *Balanced Scorecard* elimina el sesgo y la suboptimización, al forzar a los gerentes a revisar toda la información financiera y operativa, en forma integral. Por ejemplo, las ventas pueden lograrse si se mejora la calidad del producto; sin embargo, esta mejora se puede conseguir si se cambia la manufactura hacia productos más estándar, fácil de producir, pero con menos margen de rentabilidad. Un gerente podría ver el impacto de todos estos efectos, si se posee el *Balanced Scorecard*, de lo contrario con un sistema de medición financiera tradicional, quizá únicamente veremos el crecimiento en las ventas y luego la reducción en las utilidades, sin comprender ¿qué lo causó? ó más importante, ¿cómo y que lo soluciona?

Kaplan y Norton, ilustraron en ese artículo de 1992 como construir el *Balanced Scorecard* a través de un ejemplo de implementación, el caso de una empresa de semiconductores, llamada Electronic Circuit Inc.(ECI). De acuerdo a Kaplan y Norton, para ECI el diseñar e implementar el Scorecard fue la mejor forma de tener claridad, simplificar y operar su visión y estrategia. ECI diseño e implementó su Scorecard para enfocar la atención de los gerentes, en una lista corta de indicadores claves, del desempeño (Key Performance Indicators, KPI's) los cuales deberían de proveer la información sobre el desempeño integral actual y futuro de la organización.

### 2.2.3 Concepto

El *Balanced Scorecard* es un modelo de planeación y administración del desempeño que ubica la estrategia en el centro del proceso.

**Gráfica 2.1 Concepto de *Balanced Scorecard*.**



Fuente: Fue creado por Kaplan y Norton en 1992

Un programa de *Balanced Scorecard* no es un proyecto de métricas, sino un proceso de transformación. Estas son algunas características del *Balanced Scorecard*:

- Está orientado a la creación y medición del valor.
- Reconoce el valor tangible e intangible.

- Hace posible comunicar y compartir la visión y la estrategia.
- Establece objetivos estratégicos e indicadores de desempeño a todos los niveles de la institución.
- Ayuda a traducir la estrategia en acciones concretas.
- Permite definir y priorizar los proyectos estratégicos.
- Imprime una dinámica de trabajo orientado al cambio y al logro de resultados.

Los conceptos acuñados al *Balanced Scorecard*, son:

- El *Balanced Scorecard* sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca a diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. La correcta selección de los indicadores desempeña un papel muy importante ya que los mismos han de explicar las razones del éxito o fracaso de la empresa. Además sirven de aviso para las alarmas que dan la entrada de acciones correctivas inmediatas.
- El *Balanced Scorecard* es un poderoso instrumento para el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia. Adicionalmente permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión de su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.
- La aparición del *Balanced Scorecard* es el resultado de una necesidad de gestión de finales del siglo. La inestabilidad y la complejidad del mercado, debidas en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha mostrado fallas en los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros. Los sistemas que aparecieron en años anteriores, se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de forma integral el funcionamiento de la empresa y las causas de los resultados obtenidos.
- El *Balanced Scorecard* provee una estructura para enfocarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.
- Es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y en el largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores claves que implican a la dirección de la empresa. Ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el

cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas lleguen a niveles muy costosos e irreversibles.

La forma en cómo lo crearon Kaplan y Norton en donde la estrategia esta al centro del Balanced Scorecard es la misma que se aplicaría en la administración del riesgo operativo, ya que de la estrategia se parte la manera de administrar, medir, formular y comunicar el riesgo.

#### 2.2.4 Beneficios

El Balanced Scorecard es una herramienta efectiva para la implantación exitosa de la estrategia, ya que provee un esquema causal y dinámico que promueve la inclusión de todos los elementos necesarios para asegurar resultados, y con esta base atacar las principales barreras para la implementación de estrategias. La simplicidad de los conceptos, la magnitud potencial de impacto y resultados han sido la causa de la diseminación tan amplia y el éxito que ha tenido esta metodología. El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorece la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. En los cuadros 2.1 y 2.2 se muestra ejemplos de empresas que aplican o aplicaron el Balanced Scorecard.

**Cuadro 2.1 Ejemplo: Empresas extranjeras que alcanzaron excelentes resultados.**

Empresa	Año	Ranking en utilidades	Acción	Año	Ranking en utilidades	Acción
<b>Mobil (NAM&amp;R)</b>	1993	#7		1995	#1	
				1996	#1	
				1997	#1	
<b>CIGNA (Property &amp; Casualty)</b>	1993	\$275M en Pérdidas	\$59	1994	\$15M	\$74
				1995	\$60M	\$114
				1996	\$80M	\$146
				1997	\$98M	\$205
<b>Brown &amp; Root (Rockwater)</b>	1993	Perdiendo dinero		1996	#1	

Fuente: Emercomex

**Cuadro 2.2 Ejemplo: Empresas nacionales que alcanzaron excelentes resultados.**

Empresa	Resultados
<b>GNP (Grupo Nacional Provincial)</b>	David Norton, junto a un grupo de colaboradores, entregó el galardón del "Salón de la Fama del BSC"* al caso GNP por ser el ejemplo más emblemático para la región.
<b>CFE (Comisión Federal de Electricidad)</b>	CFE ha elegido el <i>Balanced Scorecard</i> como su metodología de gestión. Desde el 2005 a la fecha, CFE ha permanecido en la cuarta fase de mejoras continuas.
<b>PEMEX (Petróleos Mexicanos)</b>	Pemex Gas administra su estrategia de negocio utilizando el BSC como herramienta principal, mediante el monitoreo continuo de los indicadores de desempeño y el avance de iniciativas estratégicas.
<b>INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores)</b>	En el año 2005 presentó una nueva herramienta de gestión de la estrategia institucional: el Tablero de Gestión Estratégica (TGE), basada en la Metodología del Balanced Scorecard.

\* El reconocimiento internacional "Salón de la Fama del BSC" (Balanced Scorecard Hall of Fame) se entrega a aquellas empresas que han obtenido resultados sobresalientes con base en su orientación a la estrategia. GNP, primera empresa mexicana en obtenerlo.

Un *Balanced Scorecard* cumple con un diseño robusto de la estrategia, un despliegue efectivo y ajustado a las realidades de cada organización; así como el desarrollo de un proceso continuo de gestión estratégica es, hoy por hoy, la manera más reconocida de transformar una empresa e impulsar la creación sostenida de un valor a corto y a largo plazo.

**Cuadro 2.3 Beneficios del *Balanced Scorecard*.**

• Aclarar la estrategia e impulsar su implantación.
• Traducción de la visión y estrategias en acción.
• Alineación de los empleados hacia la visión y la empresa.
• Alinear y racionalizar iniciativas organizacionales para lograr la estrategia.
• Integración de información de diversas áreas de negocio.
• Movilizar a una población crítica de la organización hacia los temas clave estratégicos.
• Mejoría en los indicadores financieros.
• Implementar un proceso que permita la gestión estratégica continua en todos los niveles de la organización.
• Capacidad de análisis.
• Proporcionar la plataforma para alinear las estrategias corporativas, regionales o de negocio y funcionales.
• Desarrollo laboral de los promotores del proyecto

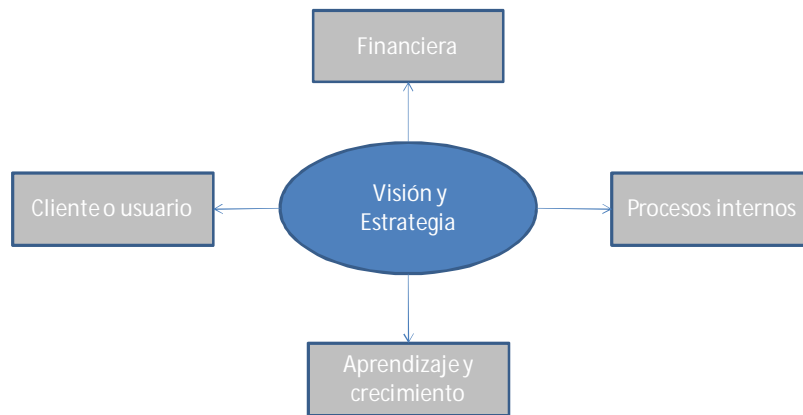
Fuente: The Strategy Focused Organization

## 2.2.5 Perspectivas

Existe una visión y una estrategia explícita en la base de cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción. La visión

se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Del seguimiento resulta el aprendizaje que a su vez nos lleva a una nueva perspectiva de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores. Son cuatro las perspectivas en que se basa el *Balanced Scorecard* y son: i) Perspectiva financiera; ii) Perspectiva del cliente o usuario; iii) Perspectiva de procesos internos; y, iv) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Gráfica 2.2 Perspectivas.**



Fuente: Balanced Scorecard, Paul Niven.

El *Balanced Scorecard* retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros usualmente se relacionan con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujos.

En la perspectiva del cliente del *Balanced Scorecard*, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los



clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entrega de propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacción de las expectativas de los accionistas sobre excelentes rendimientos financieros.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y del *Balanced Scorecard*. Mientras que el enfoque tradicional intentan vigilar y mejorar los procesos existentes, si bien es cierto que pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad basadas en el tiempo, pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo el *Balanced Scorecard* acostumbra identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Los objetivos del *Balanced Scorecard* de los procesos internos resaltarán algunos procesos, de los cuales puede que en la actualidad no estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda diferencia de los sistemas tradicionales de medición, es que se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes actuales, mientras que el enfoque del *Balanced Scorecard* incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree nuevos productos y servicios, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes

completamente nuevas, pueden ser más importantes para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando la tecnología y las capacidades actuales. Además, la competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

El aprendizaje y crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del *Balanced Scorecard* revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Estos objetivos forman parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del *Balanced Scorecard*. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, como son la satisfacción, retención, entrenamiento, y habilidades de los empleados junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

### **2.2.6 Plan típico de desarrollo**

Para guiar el trabajo de un equipo se necesita de un plan de desarrollo cuidadosamente pensado, ya que cada empresa es diferente a la hora de usar los planes proyectados. Algunas piensan en un plan muy detallado otras usan medios menos formales enlistando solo las tareas más importantes y siguiéndolas con documentos. Se indicaran los pasos clave a seguir para desarrollar un *balanced Scorecard* según la experiencia y la investigación. Cuando se quiera desarrollar un plan propio es importante considerar la aceptación del equipo, lo importante es incluir todos los puntos básicos

del proyecto, se pueden desplegar en grandes bloques o descomponerlos en muchos pasos depende de cada quién, un aspecto seguro en el desarrollo del *Balanced Scorecard* es que invertirá mucho tiempo en reuniones.

Primero se tiene que comenzar con una fase de planificación en donde se forman los cimientos del proyecto. La fase de planificación incluye los siguientes pasos:

**Paso 1:** Desarrollar objetivos para el *Balanced Scorecard*.

**Paso 2:** Determinar la unidad organizativa apropiada.

**Paso 3:** Conseguir el respaldo de la dirección.

**Paso 4:** Formar el equipo del *Balanced Scorecard*

**Paso 5:** Formular el plan del proyecto.

**Paso 6:** Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto del *Balanced Scorecard*.

Si se cuenta con un líder del *Balanced Scorecard* a la cabeza de los pasos arriba mencionados se podrían cumplir en el plazo de cuatro a seis semanas. Sin un plan de comunicación u objetivos claros de implementación podrán desarrollar un *Balanced Scorecard*; sin embargo, sus esfuerzos se verán seriamente comprometidos sin estos elementos. En la fase de planificación del proyecto se articula claramente la meta que se pretende alcanzar, con quién, por qué y cómo.

Uno de los múltiples beneficios del *Balanced Scorecard* que ha contribuido mucho a su longevidad y crecimiento es su flexibilidad para adaptarse a las limitaciones de cada empresa. Hay que hacer mucho hincapié en la importancia del consenso de los directivos en toda la fase del desarrollo; sin embargo, puede resultar prácticamente imposible reunir a toda la alta dirección tantas veces. Si las reuniones grupales no son posibles, se debe asegurar que los miembros del equipo estén informando constantemente a los directivos de los progresos realizados y que recojan información que puedan servir para guiar la futura dirección del trabajo de equipo.

**Paso 1:** Reunir y distribuir material informativo de fondo. El *Balanced Scorecard* es una herramienta que describe la estrategia. Para poder cumplir esta promesa el equipo necesita tener acceso a todo tipo de material informativo sobre la misión, visión, valores, estrategia, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa. Use recursos internos tales como sus grupos de estrategia y *marketing* para que le ayuden en este esfuerzo. Si su empresa cotiza en bolsa hay muchas fuentes a su disposición para reunir información sobre resultados anteriores.

**Paso 2:** Desarrollar o confirmar misión, valores, visión, y estrategia. Según la información reunida en el paso 1, se debe alcanzar un consenso sobre el lugar que ocupa su empresa con respecto a estas cuestiones críticas. Si no se cuenta con alguna de estas o con todas estas materias primas del *Balanced Scorecard* tendrá que trabajar con su equipo directivo para desarrollarlas.

**Paso 3:** Entrevistarse con la dirección. Durante la primera entrevista con la alta dirección, el equipo reunirá información sobre la posición competitiva de la empresa, los factores clave del éxito en el futuro y posiblemente, de las medidas del *Balanced Scorecard*.

**Paso 4:** Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*. El equipo determinará qué perspectivas del *Balanced Scorecard* son adecuadas para la empresa y desarrollará objetivos y medidas para cada perspectiva según la traducción de las estrategias. En este paso también se tiene:

- Seminario directivo. Conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo ha desarrollado. Captar e incorporar las recomendaciones del grupo directivo.
- Reunir *feedback* de los empleados. Se espera que el *Balanced Scorecard* proporcione información que permita a todos los empleados determinar de qué modo sus actividades diarias se relacionan con el plan estratégico de la empresa. Por lo tanto, necesita pedir a jefes y empleados que lo expresen para que ellos vean que se han captado los elementos de valor crítico para la empresa.

**Paso 5:** Desarrollar relaciones causa-efecto. Un buen *Balanced Scorecard* debe describir la estrategia mediante una serie de interrelaciones entre las medidas seleccionadas. Establecer relaciones causa-efecto coherentes y válidas puede ser un desafío incluso para los equipos más experimentados. Lo más importante es el debate que se llevará entre los miembros del equipo de alta dirección sobre el grado y oportunidad de las relaciones causa-efecto. Es durante esta discusión donde se espera que los directivos vean, tal vez por primera vez, la importancia que tiene su cargo funcional como capacitador del éxito general de la empresa.

**Paso 6:** Establecer metas para las medidas. Sin una meta para cada una de las medidas, no habrá manera de saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables. Los datos numéricos solo proporcionan la mitad de la imagen. Una meta presta significado a las mediciones porque permite un punto de comparación, pero hay que tener presente que fijar metas es algo que está entre los aspectos más difíciles de toda la implementación. Muchas empresas tienen poca práctica real o técnica para establecer metas significativas.

En el seminario directivo de este paso, el objetivo de esta sesión directiva es conseguir el consenso definitivo para el *Balanced Scorecard* desarrollado por el equipo. En este punto, el documento debe estar a punto para ser incluido en las operaciones de la empresa.

**Paso 7:** Desarrollar el plan en marcha para implementar el *Balanced Scorecard*. Los pasos anteriores llevarán desde cero hasta el desarrollo del *Balanced Scorecard* como herramienta para medir. Existe un dato innegable de la vida organizativa y es que ningún proyecto prospera o incluso sobrevive sin el respaldo directivo. El *Balanced Scorecard* no es una excepción, hace falta encontrar un alto directivo dispuesto y capaz que actúe como embajador del proyecto, una

persona cuyos valores coincidan con los del método del *Balanced Scorecard*. Hay que buscar a ese alto directivo, demostrar los resultados que esta herramienta puede ofrecer y enseñar al equipo de alta dirección las sutilezas de la metodología.

## **2.2.7 Mapas Estratégicos**

Los mapas estratégicos son herramientas que permiten definir como la institución creará el valor propuesto en su estrategia, al precisar las relaciones existentes entre las dimensiones de valor, estableciendo los objetivos estratégicos para cada una de ellas.

Es natural describir las relaciones causales entre objetivos estratégicos. Por ejemplo, una simple cadena causal de objetivos estratégicos sería: empleados mejor capacitados en herramientas de gestión de calidad reducen el ciclo de los procesos y de procesos defectuosos, los procesos mejorados conducen a más cortos plazos de entrega al cliente, mejora en la puntualidad de la entrega y menos defectos experimentados por los clientes; la mejora en la calidad experimentada por los clientes guían a una mayor satisfacción. Todos los objetivos están vinculados en las relaciones de causa-efecto, comenzando con los empleados, continuando a través de procesos de los clientes y culminando con un mayor avance financiero (*higher financial performance*). La idea de los vínculos causales entre objetivos del *Balanced Scorecard* y las medidas llevaron a la creación de un mapa de estratégico, propuesto en un artículo en *Harvard Business Review* y varios libros de Kaplan y Norton en los años 2000, 2001 y 2004. Hoy en día todos los *Balanced Scorecards* de proyectos construyen un mapa de estratégico en base de objetivos estratégicos en primer lugar y sólo después seleccionan métricas para cada objetivo.

Se sabe que el eslabón más débil en un mapa de estratégico y del *Balanced Scorecard* es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Durante muchos años, un ejecutivo describió a la perspectiva del aprendizaje y crecimiento como "el agujero negro de la *Balanced Scorecard*". Mientras que las empresas que tenían algunas medidas genéricas para los empleados, tales como la satisfacción de los empleados y la moral, el volumen de negocios, con absentismo y lo avanzado, ninguno tenían las métricas que unía sus capacidades del empleado con la estrategia. Habían unos pocos estudiosos que investigaron la conexión entre mejoras en los recursos humanos y mejoras en el rendimiento financiero (Huselid en 1995, Becker en 1998).

### **2.2.7.1 Perspectiva financiera**

La construcción del *Balanced Scorecard* debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del *Balanced Scorecard* no entra en conflicto con este objetivo vital. El *Balanced Scorecard* puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

Dentro de la perspectiva financiera, el *Balanced Scorecard* permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluarán el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Se identifican tres fases: i) Crecimiento; ii) Sostenimiento; iii) Cosecha.

Los negocios en *crecimiento* se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. El objetivo financiero general para las empresas en *crecimiento* será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de *sostenimiento*, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento. La mayoría de las unidades de negocio en fase de *sostenimiento* utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.

Cuando algunas unidades de negocio han llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere *recolectar*, o *cosechar*, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno de los flujos de efectivo a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el flujo de efectivo (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante. Los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes.

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del *riesgo* que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el flujo de efectivo acentúan la mejora de los

rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del *riesgo*. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del *riesgo* de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. En general, la gestión del *riesgo* es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

Se ha comprobado que, además de aumentar los rendimientos a través del crecimiento, reducción de costo, productividad y utilización de los activos, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el *riesgo* y la variabilidad de sus beneficios. Cuando sea estratégicamente importante, estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del *riesgo* a sus perspectivas financieras. Por ejemplo Metro Bank eligió un objetivo financiero de aumento de la cuota de ingresos procedentes de los servicios basados en comisiones, no sólo por su potencial de crecimiento de ingresos, sino también para reducir su fuerte dependencia actual de los ingresos procedentes de depósitos y de productos basados en las transacciones. Estos ingresos fluctuaban ampliamente según las variaciones en las tasas de interés. El banco creía que a menudo que aumentara la cuota de ingresos basados en comisiones, de año en año disminuiría la variabilidad de su corriente de ingresos. En consecuencia, un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos puede servir tanto a un objetivo de crecimiento como al de gestión del *riesgo*.

El *riesgo* es una parte esencial del negocio y debe tratarse de forma estratégica para lograr mejores resultados basados en la estrategia del negocio. Una empresa muy intensiva en capital trató sus preocupaciones sobre el *riesgo* estableciendo un objetivo para que el flujo de efectivo de explotación siguiera cubriendo en el peor de los casos los gastos de mantenimiento de las inversiones y mejora del proceso y del producto.

Algunas empresas han reconocido sus antecedentes, generalmente pobres, en la predicción de sus verdaderos resultados de explotación. Los pronósticos deficientes, especialmente cuando los resultados reales están, por debajo de lo esperado, conducen a endeudamiento inesperados y, por lo tanto, a un mayor riesgo. Estas empresas eligen un objetivo para reducir el porcentaje de desviación entre los resultados reales y los previstos. Está claro que si ésta fuera la única medida de la perspectiva financiera los directivos tenderían a emitir unas previsiones conservadoras que pudieran cumplir fácilmente. Pero, como sea que otros objetivos financieros suministran incentivos para conseguir objetivos para el crecimiento de los ingresos y el rendimiento sobre los activos, el objetivo de confiabilidad de la previsión podría ser equilibrado con los objetivos de crecimiento y rentabilidad. Aumentar la cartera de pedidos fue el objetivo de reducción del riesgo elegido por una empresa que opinaba que una creciente cartera de pedidos pendientes hacía que los ingresos y las previsiones fueran más fiables.

### 2.2.7.2 Perspectiva del cliente o usuario

En esta parte, el cliente estará definido como el usuario externo en una empresa; sin embargo para efectos de este estudio el cliente será visto como el usuario interno, el que se encuentra en la operación dentro de la empresa. Por otra parte, el mercado al que se va a referir esta perspectiva en general es la definición de mercado en mercadotecnia; a organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Por ello, no se tiene una definición comparable ya que la implementación del *Balanced Scorecard* será de manera interna.

En la perspectiva del cliente del *Balanced Scorecard*, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Además, de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del *Balanced Scorecard*, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos.

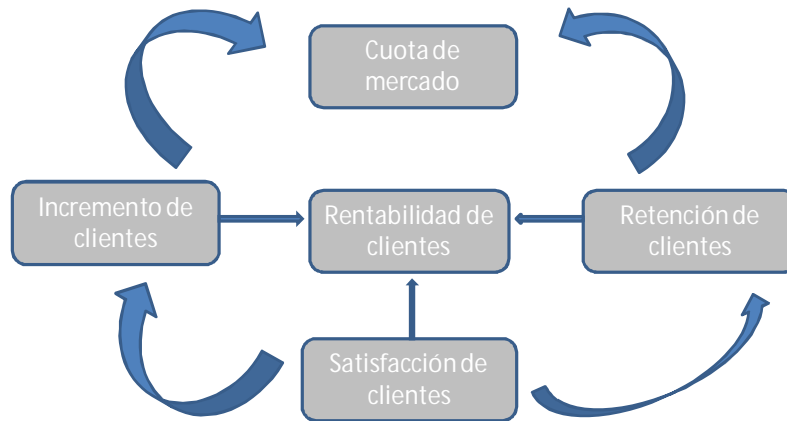
Retomando el ejemplo de Metro Bank, el había competido históricamente ofreciendo un servicio de bajo precio, eficiente y de alta calidad a todos los clientes de su banco. Debido a la reducción de los beneficios de explotación y los márgenes, así como los cambios en tecnología y las condiciones competitivas, el banco se vio obligado a una revisión de la estrategia. Metro Bank obtuvo la conclusión de que no quería atraer negocios sólo por el hecho de ser el proveedor con los precios más bajos. Quería seleccionar clientes que se sintieran atraídos por unos asesores bancarios expertos que les proporcionaran una amplia gama de productos y servicios financieros, en transacciones sin errores, y que esperan un precio razonable, pero no necesariamente el más bajo para estas transacciones.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye: cuota de mercado; incremento de clientes; retención de clientes; satisfacción de clientes; y, rentabilidad de los clientes.



Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

**Gráfica 2.3. Perspectivas de cliente o usuario**



Fuente: The *Balanced Scorecard*, David Kaplan y Robert Norton.

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la *cuota de mercado* es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y las fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño del total del mercado. Las empresas pueden medir, clientes por cliente (si son pocos en número) o segmento por segmento (cuando venden a mercados de masas como *Metro Bank*), la cantidad del negocio de clientes y de segmentos de mercado que están recibiendo. Una institución financiera como *Metro Bank*, puede medir su porcentaje del total de transacciones financieras o de cuentas de los clientes seleccionados.

Una forma deseable de mantener e incrementar la *cuota de mercado* en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por *retener a los clientes* que la empresa ya tiene en esos segmentos. Además, de limitarse a mantener los clientes muchas empresas quieren medir su fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

Por otro lado, las empresas que buscan hacer *crecer* sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. Las empresas del tipo de negocio de tarjetas de crédito o de cuenta, suscripciones a revistas, servicio de teléfono celular, televisión por cable y de servicios financieros captan nuevos clientes a través de amplios esfuerzos de *marketing*, que con frecuencia son muy caros. Estas empresas podrían examinar el número de respuesta de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos dividido por el número de peticiones prospectivas.

La retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la *satisfacción* de las necesidades de los clientes. Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente, cuota, retención, incremento y satisfacción no garantizan sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Las empresas quieren algo más que clientes satisfechos y felices; quieren clientes rentables. Un indicador financiero como la *rentabilidad del cliente*, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización. Los servicios especialmente difíciles o exigentes pueden requerir que la unidad, o bien decline el negocio, o busque aumentos de precio que le compensen por los recursos que deben emplear para satisfacer esa demanda del cliente.

### **2.2.7.3 Perspectiva de procesos internos**

En la *perspectiva del proceso interno*, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

En el *Balanced Scorecard* se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificando las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, que sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posterior a la venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben de los clientes. Los objetivos e indicadores para la

*perspectiva del proceso interno* se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales: i) innovación, ii) operaciones; y, iii) servicio posventa.

Algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor. El proceso de innovación como la onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Siguiendo en la onda larga de creación y crecimiento del valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes para satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. El proceso operativo, en cambio representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes existentes.

El *proceso de innovación* consta de dos componentes, en el primero los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. Durante la segunda fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización:

- a. Realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes.
- b. Llevar a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación
- c. Realizar esfuerzos para sacar al mercado los nuevos productos y servicios.

El *proceso operativo* representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega. Tradicionalmente, estos procesos operativos han sido monitorizados y controlados por indicadores financieros. Además de estos indicadores, puede ser que los directivos deseen medir características adicionales de sus procesos y de sus productos y

servicios. Estas medidas adicionales pueden incluir indicadores de la flexibilidad y de las características de productos o servicios que crean valor para el cliente.

La fase final de la cadena de valor es el servicio posventa. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos, devoluciones y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito. Las empresas con grandes ventas a crédito, o con tarjetas a crédito concretas de una empresa, es probable que necesiten aplicar indicadores de calidad y tiempo de ciclo a sus procesos de facturación, cobro y solicitud de problemas.

Continuando con el ejemplo de Metro Bank, la habilidad en su proceso de innovación, de identificar y vender a segmentos de mercado rentables, se midió por su rentabilidad en los segmentos de mercado seleccionados. Esta medida fue puesta en práctica a través de un amplio sistema de cálculo basado en las actividades que puede producir informes de pérdidas y beneficios mensuales, para cada uno de los 3 millones de cuentas del banco. La capacidad para crear nuevos productos para los clientes seleccionados se midió por medio del porcentaje de ingresos procedentes de los nuevos productos. Y la capacidad de entregar el producto a través de los canales de distribución deseados se midió por medio del porcentaje de transacciones realizadas a través de varios canales (cajeros automáticos, cajero del banco y por ordenador).

Un objetivo clave de perspectiva interna fue que los vendedores aumentarían su productividad, tanto por medio de la venta a más clientes en los segmentos seleccionados como gracias al aumento de la profundidad de la relación que el banco tenía con sus clientes seleccionados.

La entrega de productos y servicios se midió por dos índices globales; la medida de *los clientes que eran enojones y malhumorados*, era un índice compuesto de hasta 100 diferentes fallos en la entrega de servicios que podían producir la insatisfacción del cliente. Los componentes del índice hacia este tipo de clientes, fueron puestos al conocimiento del personal de todas las agencias y oficinas, para que cada empleado estuviera enterado de los defectos que había que evitar. El índice de *satisfacción del cliente interno* se construyó con las encuestas mensuales de clientes seleccionados al azar en los segmentos seleccionados del banco.

De forma colectiva, la perspectiva interna de Metro Bank medía la capacidad del banco para identificar los segmentos de mercado rentables, desarrollar nuevos productos y servicios para estos segmentos, vender los productos nuevos y los existentes a los clientes de estos segmentos y servir a estos clientes de una forma eficiente, oportuna y sin defectos.

#### **2.2.7.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La última perspectiva del *Balanced Scorecard* desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas

financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del *Balanced Scorecard*.

Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzaran la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.

El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan, piensan los directivos, puede que sean durante el mandato de alguna otra persona.

La creación de valor en las empresas de hoy en día está dominada por la influencia del capital humano. Las personas sus conocimientos y los medios para compartirlos son los que impulsan el valor en la nueva economía. Describir las actividades que impulsan este valor constituye el alcance de la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* de los empleados.

Los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados son los verdaderos potenciadores de las otras perspectivas. Los empleados motivados con la combinación adecuada de habilidades y herramientas que se desenvuelven en un clima organizativo pensando para mantener las mejoras son los elementos clave para impulsar las mejoras del proceso, satisfacer las expectativas de los clientes y, en consecuencia impulsar los resultados financieros.

Kaplan y Norton destacan que, a menudo, hay objeciones para colocar esta perspectiva en los diagramas del *Balanced Scorecard*. ¿Colocarla en la parte inferior minimiza su importancia? Al contrario, dicen los creadores del *Balanced Scorecard* aparece en la parte inferior porque sirve de base a todo lo demás que tiene encima.

Hay un número de prerequisites a cumplir para que los empleados contribuyan positivamente a la estrategia de la empresa. Primero, deben poseer ciertas capacidades que la empresa considera fundamentales para el éxito. Segundo, los empleados deben tener la habilidad de manejar el conocimiento mediante el uso de herramientas físicas y no físicas. Por último, todos los empleados deben estar motivados y actuar en línea con los objetivos generales de la empresa.

### 2.2.8 Tablero Balanceado

El tablero balanceado del *Balanced Scorecard*, se construye en base al menos de cuatro perspectivas, e incluye los objetivos relatados en el mapa estratégico con indicadores, metas y planes de acción. Los indicadores son el valor de éxito o fracaso de un objetivo, mientras que los planes de acción son claves para alcanzar las metas, entonces los “que” son los objetivos y los “como” los planes de acción. El mapa estratégico y tablero balanceado sirven para desplegar la estrategia en la empresa interna y extenderla en los clientes, proveedores, accionistas y personal lo cual facilita objetivos y planes estratégicos en común y responsabilidades compartidas.

Kaplan y Norton citan algunas ventajas del uso del tablero balanceado:

- Centra la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar brechas en el desempeño.
- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería e iniciativas de servicio al cliente.
- Analiza medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que las gerentes, los operadores y los empleados de la unidad puedan ver que se requiere en su nivel para lograr un desempeño total y excelente.

Estrategia

Indicadores

Acciones

Perspectiva financiera						
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Proyectos
		2008	2009	2010		
Para alcanzar estas expectativas, que debemos hacer bien en futuros ingresos y costos.	Utilidad Neta	+X%	+X%	+X%		
.....	Margen bruto	.....	.....	.....		
.....	.....	.....	.....	.....		
Perspectiva del cliente						
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Proyectos
		2008	2009	2010		
Que debemos hacer bien para mejorar la respuesta a cada grupo de clientes o segmento.	Número de quejas	-X%	-X%	-X%		
.....	Reclamo de garantías	.....	.....	.....		
.....	.....	.....	.....	.....		
Perspectiva de proceso interno						
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Proyectos
		2008	2009	2010		
Teniendo en cuenta los objetivos anteriores cuáles son los procesos de negocio críticos para alcanzar las expectativas fijadas	Entregas a tiempo	.....	.....	.....		
.....	Tiempo de respuesta	1 hr	45 minutos	30 minutos		
.....	.....	.....	.....	.....		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento						
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Proyectos
		2008	2009	2010		
En que áreas debemos capacitar a nuestra gente para producir procesos exitosos en base a la mitigación del Riesgo Operativo.	Inversión en capacitación por empleado	\$X	\$X	\$X		
.....	Inversión en investigación y desarrollo	.....	.....	.....		
.....	.....	.....	.....	.....		

Nota: Los objetivos, indicadores y metas se definirán de acuerdo a la empresa y de esta manera se presentaran en un tablero balanceado.

### 2.2.8.1 Definición de métricas y objetivos

Los objetivos y las métricas que elijamos contarán la historia de nuestra estrategia y con el tiempo, el análisis de resultados nos dará el nivel de efectividad de nuestra implementación.

Entre la estrategia, que define las actividades y elecciones que se llevan a cabo para diferenciarse como empresa, y las métricas que se seleccionan para valorar la eficacia general. Para ello, se necesitan un conjunto de objetivos de resultados que describan lo que debemos de hacer bien para ejecutar la estrategia. Las declaraciones de objetivos son justamente eso: declaraciones concisas que describan las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito. Los objetivos creados servirán de puente entre la estrategia de alto nivel elegida y las medidas específicas de resultados que usaremos para determinar nuestro avance hacia los objetivos.

La mejor manera de crear objetivos de resultados es examinar cada perspectiva del *Balanced Scorecard* en forma de pregunta.

- *Perspectiva financiera: ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?* Los objetivos elegidos en la perspectiva financiera se verán afectados no sólo por la estrategia que se sigue, sino también por el ciclo vital del negocio.
- *Perspectiva del cliente: ¿Quiénes son los clientes objetivo y cuál es cuál es la proposición de valor al servirlos?* La proposición de valor elegida será la que de fuerza a los objetivos y medidas seleccionadas para esta perspectiva. Una empresa que sigue una proposición de valor de intimidad con los clientes puede tener objetivos como aumentar las tasas de retención y aumentar el conocimiento de los hábitos de compra del cliente.
- *Perspectiva del proceso interno: Para satisfacer a nuestro clientes y accionistas, ¿Qué procesos debemos dominar?* Uno de los muchos beneficios del *Balanced Scorecard* es evidente a partir de su trabajo en esta perspectiva. Casi todos los sistemas basados en resultados tienden a centrarse en la mejora incremental de los procesos organizativos en marcha, mientras que el *Balanced Scorecard*, centrado en la estrategia y la interrelación entre objetivos y medidas, lleva al desarrollo de procesos completamente nuevos que producen valor para clientes y accionistas.
- *Perspectiva del aprendizaje y crecimiento del empleado: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar nuestra estrategia?* La mayoría de empresas usan la perspectiva del aprendizaje y crecimiento del empleado para documentar cuestiones relacionadas con el desarrollo de las habilidades de los



empleados. Eliminar faltas de habilidad y aumentar la formación de los empleados aparecen frecuentemente en un *Balanced Scorecard*.

Al desarrollar los objetivos de resultados, ayuda comenzar cada uno de ellos con un verbo de acción: aumentar, reducir, iniciar, desarrollar, rebajar, mejorar, convertirse en, lograr, alcanzar, etc. El uso de estos verbos distinguen la naturaleza activa de los objetivos del mundo a veces estático de las estrategias porque contestan la pregunta crucial de cómo se ejecutará la estrategia.

Los objetivos deben motivar a la acción, pero no necesariamente tienen que ser cuantitativos por naturaleza. Proporcionar representaciones numéricas específicas del éxito pertenece al dominio de las métricas de los resultados, no de los objetivos.

Las reuniones que se realizan para obtener ideas, tienen la finalidad de generar un gran número de objetivos y medidas que cuenten el argumento de su estrategia. Las sesiones de esta naturaleza son beneficiosas por varias razones:

- *Estimulan la creatividad.* No se rechaza ninguna idea durante la reunión y el ambiente abierto de compartir y respetarse mutuamente, a menudo produce ideas innovadoras.
- *Promueven la autoría de ideas.* El equipo que se forme será el dueño de este proceso hasta que la herramienta entre en la fase de producción y posiblemente después también. La participación de todos los miembros en esta sesión, en la que aportan sus creencias personales, crearán un sentido de autoría y compromiso.
- *Allanan el camino.* Sin duda, el equipo tendrá miembros de diferentes niveles de la empresa. Durante estas reuniones, todo el mundo está en igualdad de condiciones y compartir ideas en un ambiente informal ayuda a que el equipo esté relacionado.
- *Producen un gran número de ideas.* No se debe olvidar por qué se convoca la sesión. Estas reuniones tienden a producir un gran número de objetivos y métricas con cierta rapidez. Obviamente, algunos tendrán más potencial que otros, pero contar con una amplia variedad de objetivos y métricas entre los que elegir facilitará los esfuerzos siguientes por planificar la estrategia.

Las sesiones que se acaban de describir producirán sin duda docenas de posibles objetivos. ¿Cuántos se necesitan y cómo se determinan con cuáles quedarse? El *Balanced Scorecard* es una poderosa herramienta de comunicación que indica a todos los miembros de la empresa cuales son las estrategias clave para tener éxito y que proporciona a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de esas estrategias. Es difícil de dominar la fuerza comunicativa del *Balanced Scorecard* si tenemos una multitud de objetivos.

Después de que el equipo haya tenido la oportunidad de reflexionar sobre los objetivos desarrollados, se convoca a otra reunión de seguimiento. Dependiendo del número de objetivos generados, tal vez haga falta más de una reunión. Durante esta se solicita al equipo que vote los objetivos que cree deben ser incluidos en el *Balanced Scorecard*. Cada objetivo debe revisarse para asegurar que concuerda con misión, valores y visión, pero también para confirmar que representa una traducción fiel de la estrategia

### **2.2.8.2 Definición de indicadores**

Entendida la visión y la estrategia de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar, cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Cada perspectiva del *Balanced Scorecard* tiene sus propios indicadores. En la perspectiva financiera, la mayor parte de las empresas eligen indicadores financieros relacionados con tres áreas: crecimiento, rendimiento y creación de valor. En algún momento, casi todas las empresas buscarán crecimiento en los mercados servidos o los rendimientos ganados. Medidas tales como el rendimiento de nuevos productos y cuota del mercado objetivo son muy útiles para determinar la consecución de esta meta. Mientras que el crecimiento es frecuentemente un objetivo, para las empresas del sector privado la rentabilidad siempre es un criterio clave del éxito. Desde hace muchas décadas los tradicionales sistemas de contabilidad han desarrollado numerosos métodos para calcular la rentabilidad empresarial. Margen bruto, ingresos netos y beneficio como porcentaje de las ventas son todos los métodos habituales. Aunque los indicadores de crecimiento y rentabilidad son valiosos, no se puede depender exclusivamente de ellos para reflejar la historia financiera de la empresa. Algunos indicadores son: activos, margen bruto, rentabilidad de los

recursos propios, rentabilidad de la inversión, valor económico añadido, dividendos, deuda, intereses ganados etcétera.

Elegir la proposición de valor e identificar quiénes son los clientes objetivo fortalecerá el desarrollo de indicadores para la perspectiva del cliente. Algunos ejemplos de indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de los clientes, fidelidad de los clientes, cuota de mercado, quejas de los clientes etc.

En la perspectiva del proceso interno, los indicadores son bastante genéricos, pero igualmente sirven de guía. Esta perspectiva es la que comúnmente contiene el mayor número de indicadores como son: entrega a tiempo, rotación de inventario, porcentaje de defectos, mejoras continuas entre otros indicadores.

Entre los indicadores de aprendizaje y crecimiento de los empleados están: promedio años de servicio, tasas de rotación, calidad del entorno laboral, desarrollo de liderazgo etcétera.

### **2.2.8.3 Definición de visión y estrategias**

El punto inicial para poder diseñar un modelo de *Balanced Scorecard* es la definición de la visión y estrategias, lo cual no es sencillo; sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Según la misión y los valores, se necesita de una declaración que defina dónde se quiere llegar en el futuro, eso es exactamente lo que indica la declaración de la visión. La visión significa la transición crítica de la misión firme y valores fundamentales al dinámico mundo de la estrategia.

Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar a 5, 10 o 15 años en el futuro. Esta declaración no debe ser abstracta, sino que debe dar una imagen lo más concreta posible del estado al que quiere llegar; así como proporcionar la base para formular estrategias y objetivos. Una visión fuerte les da a todos los integrantes de la empresa un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro generalmente abstracto que tenemos por delante. La visión siempre viene después de la misión y los valores. Una visión sin misión es simplemente la expresión de buenos deseos no vinculados a una base firme y duradera. Por lo que es importante tener una definición de misión y valores antes de continuar con la vinculación de la visión y la estrategia.

La misión define el propósito principal de la empresa, examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas y refleja las motivaciones de los

empleados para trabajar en la empresa. Por otra parte, los valores son los principios que guían a una empresa, representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente cómo ésta espera que todo el mundo se comporte.

Retomando la visión, prácticamente todas las empresas de todos los sectores tienen su propia declaración de visión. Uno de los mayores problemas es que una declaración de visión puede tener diferentes significados según las personas. Valores firmemente definidos, logros destacados, vínculos societarios, fuerzas motivacionales y razones de ser son algunas de las muchas imágenes conjuradas por una declaración de visión.

El poder de una visión compartida que viven todos los empleados de una empresa puede proporcionar una fuerza motivacional significativa. John Kotter destaca tres propósitos importantes servidos por una misión durante un proceso de cambio:

- 1) Clarificando la dirección general del cambio, la visión simplifica cientos o miles de decisiones más detalladas.
- 2) La visión motiva a las personas a actuar en la dirección correcta aunque los pasos iniciales sean personalmente dolorosos.
- 3) Las diferentes acciones de personas de toda la empresa se coordinan de forma rápida y eficaz según la declaración de visión.

Pasando al tema de la estrategia, existe una gran variedad de significados dependiendo de la fuente, hay quienes creen que la estrategia está representada por los planes de alto nivel pensados por la dirección para llevar la empresa hacia el futuro. Otros dicen que la estrategia está en las acciones específicas y detalladas que se realizarán para alcanzar el futuro deseado y para otros la estrategia es sinónimo de mejores prácticas, aunque todavía quedan los que consideran que la estrategia es una cadena de acciones coherentes a lo largo del tiempo. A continuación se enuncian algunos de los elementos principales de la estrategia:

- *Comprensión:* Para que miles de personas o cinco miembros de una empresa sin ánimo de lucro e muevan todos en la misma dirección, es necesario que todos comprendan la estrategia. ¿Cómo pueden las personas que ponen en marcha la estrategia comprender las miles de posibles elecciones que tienen delante si no conocen claramente la estrategia? Los líderes deben actuar como maestros.
- *Diferentes actividades.* La estrategia consiste en elegir un conjunto de actividades diferentes de las que tiene la competencia. La realización de dichas actividades lleva a una posición única y valiosa en el mercado. Si todo el mundo realizará las mismas actividades, la diferenciación se basaría puramente en la eficacia operativa.

- *Compensaciones.* Las estrategias eficaces requieren compensaciones. Las empresas no pueden competir eficazmente tratando de serlo todo para todo el mundo. La totalidad de la empresa debe estar en línea con lo que usted elige hacer y debe crear valor a partir de esa posición estratégica.
- *Encaje.* Las actividades elegidas deben encajar unas con otras para que el éxito sea sostenible. Nuestras suposiciones sobre el negocio deben encajar unas con otras para producir una teoría válida del negocio. Con las actividades pasa lo mismo deben producir un todo integrado.
- *Continuidad.* Aunque los cambios estructurales importantes dentro del sector pueden llevar a un cambio en las estrategias; en general, éstas no deben reinventarse constantemente. La estrategia cristaliza nuestro pensamiento en cuestiones básicas como, por ejemplo, cómo ofreceremos valor a los clientes y a qué clientes. Esta dirección debe estar clara para los empleados como para los clientes. Los cambios pueden traer nuevas oportunidades que se pueden asimilar integrándolas en la estrategia actual, por ejemplo, nuevas tecnologías.
- *Varios procesos mentales.* La estrategia implica ejercicios conceptuales y también analíticos. La estrategia incluye no sólo al análisis detallado de datos complejos, sino también un amplio conocimiento conceptual de la empresa, industria, mercado y demás.

La creación eficaz de una estrategia implica combinar un conjunto de actividades diferentes a las de la competencia para producir valor para los clientes. Para planificar una estrategia, el estratega necesita recurrir a las habilidades analíticas y conceptuales. Desarrollar una estrategia es una cosa, pero implementarla con éxito es otra muy distinta. Usando el *Balanced Scorecard*, las empresas tienen una gran oportunidad de éxito al traducir su estrategia en partes a lo largo de las cuatro perspectivas.

El *Balanced Scorecard* describe la estrategia, desglosándola en sus partes componentes a través de los objetivos y las medidas elegidas en cada una de las cuatro perspectivas. El *Balanced Scorecard* se crea a través de una comprensión compartida y la traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas.

Un elemento fundamental en la formación de una estrategia es realizar un conjunto de actividades que sean diferentes a las de los rivales. Estas actividades deben quedar reflejadas en *Balanced Scorecard* que debe ir paralelo a la estrategia. Lo que se espera es ver indicadores relacionados con las cuatro perspectivas, que cuando se toman, impulsan la estrategia.

El *Balanced Scorecard* y la estrategia van de la mano, Kaplan y Norton resumen esta cuestión como sigue, "La formulación de la estrategia es un arte. La descripción de la estrategia no debería de serlo. Si podemos definir la estrategia de forma más disciplinada, se aumenta la probabilidad de implementarla con éxito. Con un *Balanced Scorecard* que nos cuenta la historia de la estrategia, se tienen unos cimientos fiables."

Michael Porter describe a la estrategia como las actividades en que la organización decide destacar: "*Al final, todas las diferencias entre empresas se derivan de los cientos de actividades necesarias para crear y entregar sus productos y servicios. La diferenciación proviene de las actividades que se eligen y de la forma en que se llevan a cabo.*"

La esencia de la estrategia es decidir realizar las actividades de forma diferente a la de los competidores para proporcionar una proposición de valor única. En opinión de Porter, una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades, cada una de las cuales refuerza a las demás.

El *Balanced Scorecard* da una visión a la estrategia que es muy parecida a la de Porter. El proceso de creación del *Balanced Scorecard* se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis. La estrategia implica el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Dado que la organización nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa seguir incluye una serie de hipótesis vinculadas. El *Balanced Scorecard* permite describir las hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones causa-efecto que son explícitas y se pueden probar. Además, las hipótesis estratégicas requieren separar las actividades que actúan como inductores (indicadores anticipados) de los resultados deseados (indicadores retrasados). La clave para aplicar la estrategia es hacer que todas las personas de la organización entiendan las hipótesis subyacentes, alinear recursos con hipótesis, poner a prueba las hipótesis continuamente y adaptarse a los requisitos del tiempo real.

Algunos ejemplos de estrategias de instituciones importantes, desde una perspectiva de la operación, son las siguientes:

- **Banorte:** La visión financiera de la institución es mantener una estrategia que permita continuar con el proceso de bancarización en el país y, a su vez, generar el mayor valor agregado para los clientes y accionistas.
- **Bancomer:** Todo esfuerzo de Grupo Financiero BBVA Bancomer marcha encauzado hacia dos objetivos primordiales: rentabilidad y crecimiento. Así, se busca la satisfacción simultánea de los intereses tanto de clientes como de accionistas.
- **Banamex:** Lanza estrategia para impulsar el crecimiento de las empresas. La filial en México del banco estadounidense *Citigroup*, Banamex, presentó "Impulso Empresarial", la

tarjeta de crédito en alianza con Visa, dirigida a las pequeñas y medianas empresas en México.

- **HSBC:** Cuyas líneas principales son una mayor apuesta por la banca premiere y la mayor bancarización vía corresponsales. También como parte de esa estrategia, adopta una actitud conservadora en otorgamiento de crédito para evitar sobre endeudar a los clientes en momentos en que la recuperación económica aún es incierta.

De acuerdo a Henry Mintzberg, la estrategia se puede ver de las siguientes formas:

### **La Estrategia como Plan**

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción con conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán, se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

- En la milicia: la estrategia implica "trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales";
- En la teoría del juego: La estrategia es "un plan completo", que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible";
- En la administración: "La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados." Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor.

### **La Estrategia como Patrón**

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma conciente, tendría que venir de los altos mandos.

Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por, todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras.

### **La Estrategia como Posición**

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o "acoplamiento" entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", esto es, ingresos un lugar "único"; en términos de administración formales, un "dominio" del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); Se puede aspirar incluso a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda ó ambas, o tal vez descubierta a través de un patrón de comportamiento.

En términos militares o de la teoría de juegos la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado "juego de dos personas" mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición no obstante permite en sí ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas (es decir muchos jugadores). En otras palabras una posición puede definirse en función de un solo contrincante (como en la milicia donde una posición literalmente significa el lugar de batalla) o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación a los mercados, de un producto o respecto a un medio ambiente determinado.

### **La Estrategia como Perspectiva**

Aquí la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el "modo H-P", sustentado en su cultura de ingeniería, en



tanto que McDonald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la "calidad, el servicio y la limpieza".

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna, uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia (al menos así lo reflejan sus ideas en varios escritos ampliamente conocidos) Philip Selznick, quien escribió en relación a "el carácter" de una organización, "compromisos sobre maneras de actuar y de responder" objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización.

Sobre todo esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha visto ó tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado.

#### **2.2.8.4 Construcción de rutas estratégicas**

Si aceptamos la premisa de que la formulación de la estrategia es tan importante en el mundo empresarial de hoy, tan rápido y cambiante, entonces podemos pasar a una cuestión más fundamental: la efectiva puesta en marcha o implantación de rutas estratégicas. La construcción de buenas rutas estratégicas nunca ha sido fácil, pero la puesta en marcha con éxito de estas mismas ha sido una tarea mucho peor. Por ejemplo, en la revista Fortune en 1999 decía que el fracaso del 70 por ciento de los directores generales era debido no a una mala estrategia, sino a una mala ejecución de la estrategia.

Cuando ya se ha formulado la estrategia y se ha creado el *Balanced Scorecard* de la empresa las divisiones, unidades de negocio, servicios compartidos y socios estratégicos ¿Qué se debe hacer para que la estrategia ocurra? ¿Cómo hacer que los empleados hagan de la estrategia parte de su trabajo diario?

Las organizaciones basadas en la estrategia entienden perfectamente la importancia de implicar y alinear a todos los empleados con la estrategia. Al fin y al cabo, los empleados son los que implementarán la estrategia. Las empresas miran a sus empleados de primera línea en busca de nuevas líneas; además de información sobre oportunidades de mercado, amenazas competitivas y posibilidades tecnológicas. El *Balanced Scorecard* ofrece a las organizaciones una potente herramienta de comunicación y alineación. Centra las energías y los talentos de los empleados en los objetivos estratégicos de la organización. Las organizaciones basadas en la estrategia que utilizan el *Balanced Scorecard* deben construir rutas estratégicas para alinear a sus empleados con la estrategia. Un ejemplo de cómo se van a construir estas rutas estratégicas es:

- *Comunicación y formación:* Los empleados deben conocer y entender la estrategia si se quiere que la implementen. Crear conocimiento y comprensión por parte del empleado es el objetivo de un proceso de comunicación eficaz.
- *Desarrollar objetivos personales y de equipo:* Los empleados deben entender cómo pueden influir en la implementación de la estrategia. Los directivos deben ayudar a los empleados a fijar metas individuales y de equipo que sean coherentes con el éxito estratégico.
- *Sistemas de incentivos:* Los empleados deberían sentir que, cuando la organización tiene éxito, ellos participan en la retribución, análogamente cuando la organización no tiene éxito, deberían notar también parte del golpe. Los sistemas de incentivo y compensación proporcionan el nexo entre los resultados de la empresa y los resultados individuales.

## CAPÍTULO III. DESPLIEGUE E INSTRUMENTACIÓN DE RUTAS ESTRATEGICAS PARA EL RIESGO OPERATIVO

### 3.1 Introducción

El *Balanced scorecard*, el mapa de estratégico y la lista de las iniciativas deben todos utilizarse, conjuntamente, cuando el equipo de gestión está discutiendo la estrategia. El *balanced scorecard* identificará las áreas en las que no se están cumpliendo los objetivos, mientras que el mapa estratégico y la lista de iniciativas pueden proporcionar pistas sobre el liderazgo y responder por qué esto puede estar ocurriendo.

Una vez obtenido el *Balanced scorecard* que describe con elocuencia la estrategia el siguiente paso es implementarlo. Para ello, se utiliza el *Balanced scorecard* de alto nivel como modelo para la confección del *Balanced scorecard* alineado desde lo más alto hasta el nivel más bajo de la empresa. La aplicación en cascada del *Balanced scorecard* proporciona la creatividad de los empleados permitiéndoles desarrollar objetivos e indicadores que forman el *Balanced scorecard* de más alto nivel. No debemos olvidar que todos los *Balanced scorecard* que se desarrollan deben estar ligados a los objetivos generales, si es que se quiere obtener valor de este proceso.

A pesar de los grandes esfuerzos y las mejores intenciones, el desarrollo de un *Balanced scorecard* no garantiza su uso como guía en las decisiones que se toman a diario. Es necesario informar con frecuencia sobre los resultados y colocar éste en el lugar más destacado de la empresa y atraer la atención de todos los empleados. El uso del *Balanced scorecard* ha crecido y ha dejado de ser un sistema de medir resultados para convertirse en un sistema de gestión estratégica y una herramienta de comunicación, por lo que muchos usuarios han preferido recurrir a la tecnología.

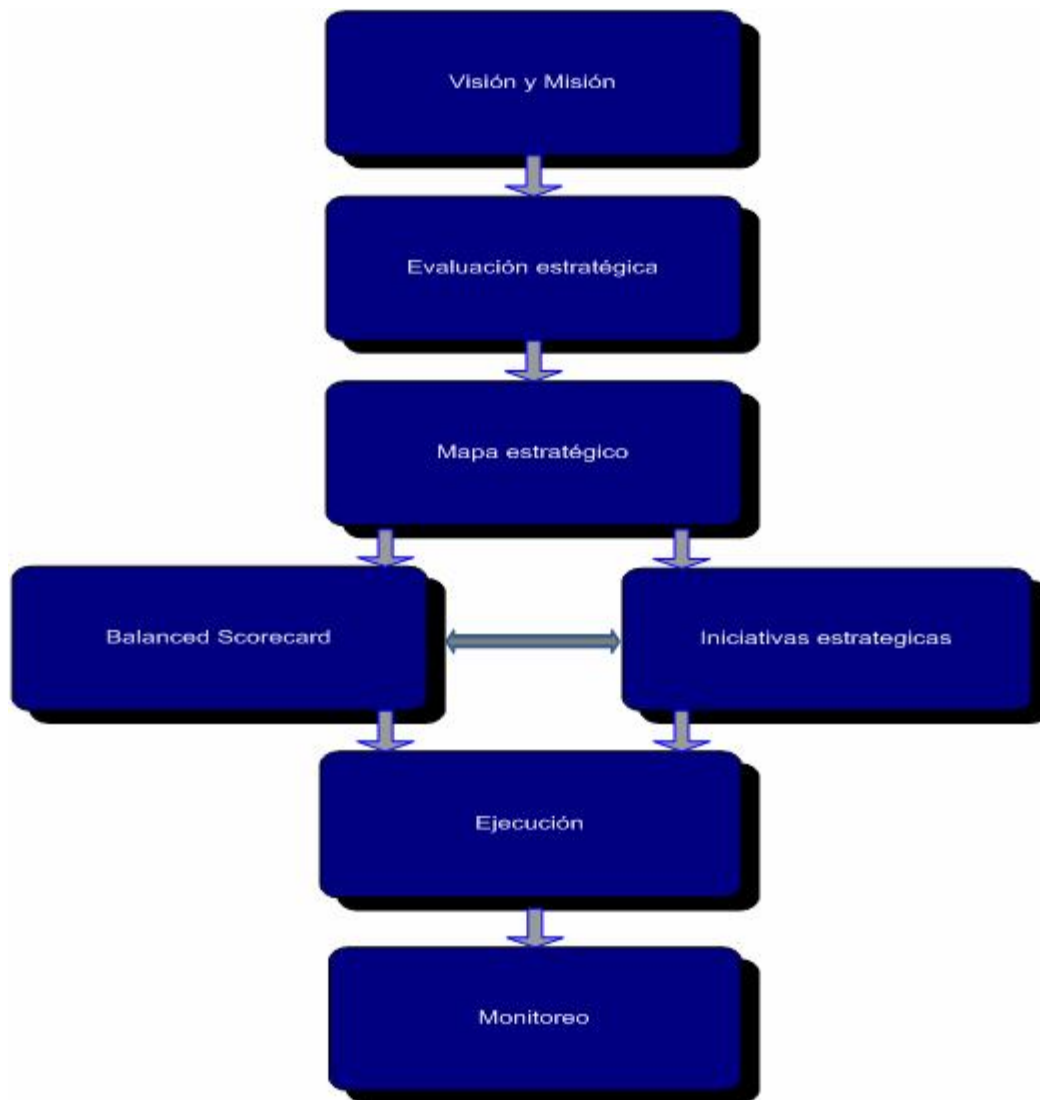
Las soluciones tecnológicas no están hechas para todo el mundo y mucho menos cuando el costo del riesgo tecnológico puede ser muy alto. Algunas empresas se sentirán más cómodas utilizando otros modos de informar, mientras que otras tal vez decidan no comprometer los importantes recursos financieros y humanos que se necesitan invertir en una solución informática.

En otras consideraciones, las empresas deben evaluar de qué forma el *Balanced scorecard* encaja en la planificación estratégica a mediano plazo (5 años a lo más), cuando y como se desarrollarán nuevos *Balanced Scorecard*, bajo qué circunstancias se considerarán los cambios de indicadores y en última instancia, cómo será el vínculo con los procesos tales como presupuestación y compensación.

### 3.2 Proceso de administración estratégica

En los capítulos anteriores se plantearon las definiciones de misión, de visión y de mapas estratégicos; en éste se incorpora en la definición del proceso estratégico los aspectos como evaluación estratégica, iniciativas estratégicas, ejecución y monitoreo.

Gráfica 3.1. Proceso de administración estratégica



Fuente: *Business Process Management and the Balanced Scorecard*.

La evaluación estratégica puede realizarse en una variedad de formas, que van desde el uso de lluvia de ideas simple para utilizar una variedad de herramientas de análisis complejos. Se emplean métodos que cualquiera que sea el resultado deben tener una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas son aspectos internos que ayudaran a la organización a ser más competente y permitirán a la organización a lograr la visión. A la inversa, las debilidades son cuestiones internas que impedirán a la organización la consecución de la misión y visión. Las oportunidades pueden verse de varias formas, por lo general implican hacer cosas que la organización no está actualmente haciendo que ayudara hacia el logro de la visión. Esto puede ser cualquier cosa, desde la adquisición de un nuevo negocio para proporcionar formación en gestión para el desarrollo de nuevos productos. Esto es una parte fundamental de la evaluación, ya que da al equipo líder la posibilidad de ser creativo. Por último, las amenazas son aquellos aspectos que podría afectar negativamente su capacidad de lograr la visión; por lo general, son vistas como cosas externas tales como nueva legislación gubernamental, recesión económica, catástrofes, y así sucesivamente.

La mayoría de los procesos de planificación estratégica envuelven la identificación del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) pero por cualquier razón estas valiosas piezas de información no se utilizan plenamente y tienen un valor incalculable para el resto del proceso. Se utilizan para el desarrollo de los objetivos estratégicos, la identificación y asignación de prioridades de medidas estratégicas y la finalización de iniciativas estratégicas.

### **3.2.1 Metodología FODA**

El FODA<sup>5</sup> es un proceso donde se captan y analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; esto se realiza para proveer los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica y proporcionar la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos que ayuden a mejorar. Este instrumento ayuda a esquematizar y a representar en términos operables un cuadro de situación, o también llamada matriz FODA. En otras palabras, se expresan las innumerables variables, que interactúan entre si y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora, ya que permite

---

<sup>5</sup> El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

examinar la interacción entre las características particulares de una organización y el entorno en el cual ésta compete.

Este análisis permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis consta de cuatro pasos: análisis externo, análisis interno, confección de la matriz y determinación de la estrategia a emplear.

### **Análisis externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Las oportunidades son aquellas situaciones positivas, que se generan en el entorno en el que actúa la empresa y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas para obtener ventajas competitivas.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de éste.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser de carácter político, legal, social o tecnológico; y,
- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

### **Análisis interno**

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Su objetivo es identificar dentro de la organización qué atributos le permiten contar con una posición privilegiada frente a la competencia.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos que, una vez identificados y después de desarrollar una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

### Confección de la matriz

Una recomendación para ver en forma grafica las categorías del FODA y los componentes de la estrategia es mediante una matriz. Esta matriz se puede llenar, por ejemplo uno de los líderes puede sugerir, servicios de mercado en todo el país para atraer nuevos negocios. Esto sería clasificado como una oportunidad de cliente, por lo que debe de colocarse en el cuadro correspondiente de la matriz. Para llenar los demás espacios de la matriz, la persona responsable de la planeación puede plantearse diferentes preguntas, por ejemplo "¿qué debilidades de tecnología impedirá el logro de nuestra visión?" y así sucesivamente. Una vez más, esto ayudará a minimizar la probabilidad de que el enfoque de evaluación informal dé lugar a la falta de cuestiones clave.

El resultado de esta evaluación será una lista de cuestiones que influirá en la capacidad de la organización para alcanzar su visión y se utilizarán en el desarrollo del mapa de estratégico, como se muestra en el cuadro 3.1.

**Cuadro 3.1 Aspectos y componentes para la construcción de la matriz estratégica**

Perspectiva	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Finanzas	Procesos automatizados.	No se tiene un entendimiento de la estrategia del manejo del Riesgo.	Incremento del precio de la acción.	Altos costos en transacciones.
Clientes	Número de reclamos de garantía menor que en otras empresas.	No se tiene disponibilidad de una base de datos de los clientes.	Lealtad de los clientes.	Menor número de clientes que la competencia.
Procesos	Las entregas son a tiempo.	Ordenes incompletas.	Mejoria en el tiempo de procesos.	Las órdenes de la competencia están sin daños.
Personas	Constante aumento de nuevos productos.	Pocas horas de entrenamiento.	Incremento del % de empleados con postgrado.	Mayor satisfacción de los empleados de otras empresas.

Una vez filtrados los datos de acuerdo a la relevancia que tienen en el cumplimiento de los objetivos de la organización, el siguiente paso es clasificarlos. Para ello, se construye la matriz expuesta en el Cuadro 3.2.

**Cuadro 3.2 Matriz FODA.**

Factores Internos Factores Externos	Fortaleza	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	FO (Maxi-maxi) Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades	DO (Mini-Maxi). Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
<b>Amenazas</b>	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas	DA (Mini –Mini) Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades

Fuente: Metodología para el Análisis FODA, IPN.

Como puede apreciarse, el análisis FODA propone cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables, esto es relacionar cada variable de un sector (interno o externo) con las otras dos y de este hecho resultan las estrategias: DA (Debilidades contra Amenazas), DO (Debilidades contra Oportunidades), FA (Fortalezas contra Amenazas) y, por último, FO (Fortalezas contra Oportunidades).

1. **Estrategia DA.** En general, el objetivo de esta estrategia, es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada con muchas amenazas externas y, además con debilidades internas, se encontraría en una situación completamente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas; por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.
2. **Estrategia DO.** El objetivo de esta segunda estrategia, es el intentar minimizar las debilidades y maximizar así las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar todas las oportunidades del mercado.
3. **Estrategia FA.** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que



una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser aprovechadas al máximo con mucho cuidado y discreción.

4. **Estrategia FO.** El panorama ideal es el que brinda esta última estrategia, a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO. Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

### 3.2.2 Determinación de estrategias

Como puede observarse en el cuadro 3.2, la matriz FODA ofrece cuatro estrategias a seguir, las cuales surgen de las distintas combinaciones entre los factores internos y externos que tienen mayor importancia para la organización.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia en cuanto a los puntos que la organización debe corregir.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), deben ser correctamente evaluados antes de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Las estrategias para la administración del riesgo operativo se describen en el cuadro 3.3.

**Cuadro 3.3 Matriz de estrategias**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #000080; color: white; padding: 5px; width: 150px; text-align: center;">Factores Internos</div> <div style="background-color: #000080; color: white; padding: 5px; width: 150px; text-align: center;">Factores Externos</div> </div>		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)	
<b>O1.</b> Genera confianza en la administración de riesgo en el gremio, debido al control de los riesgos. <b>O2.</b> Ingresar en nuevos procesos que impliquen mayores riesgos. <b>O3.</b> Eliminación de las barreras en mercados que impliquen mayor riesgo. <b>O4.</b> Crecimiento más rápido en la industria <b>O5.</b> Comunicación de los principales resultados entre las áreas y usuarios externos.	<b>Estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades):</b> <b>Involucrar a las áreas responsables y a la dirección general en la implementación y en la promoción de auditorías internas constantes.</b>	<b>Estrategia DO (Debilidades y Oportunidades):</b> <b>Adaptación del BSC a los procesos, necesidades y capacidades particulares de cada empresa para el establecimiento de medidas preventivas y correctivas del riesgo operativo.</b>	
Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)	
<b>A1.</b> Contratar consultores sin experiencia. <b>A2.</b> Cambio de la normatividad e implementación de nuevos procesos.	<b>Estrategia FA (Fortalezas y Amenazas):</b> <b>Mayor énfasis en la correcta supervisión del riesgo operativo para prevenir futuras pérdidas de las empresas.</b>	<b>Estrategia DA (Debilidades y Amenazas):</b> <b>Incluir en los planes de estudios de las carreras y especialidades relacionadas con la Administración de Riesgos, la gestión de riesgo operativo.</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Despliegue del BSC en las instituciones financieras

Cada institución debe contar con su propio Balanced scorecard de acuerdo a las características de la empresa, como se va a enfocar al riesgo operativo entonces se debe tener en cuenta las rutas estratégicas a seguir, en este caso para una institución lucrativa o no lucrativa dado que la mitigación del riesgo operativo es la parte más importante se podría ver a la perspectiva de procesos internos en la parte más alta de la implementación del Balanced Scorecard.

*Financial Services Company* (FINCO IT) es la organización de tecnologías de la información centralizada de una organización de servicios financieros global y multidivisional. La empresa centralizó el grupo de tecnologías de la información en los años ochenta para obtener economías de escala con *hardware* y personal, desarrollar una infraestructura de comunicaciones común y facilitar la integración producto-línea a los clientes comunes.

FINCO IT utilizó el *Balanced scorecard* para traducir su visión en una agenda estratégica más detallada. Con esta agenda como punto de partida, el equipo de dirección se reunió en un taller de trabajo dos días para desarrollar el mapa estratégico, se diseño desde la perspectiva del grupo de

tecnologías de la información. Posteriormente serviría de plantilla para trasladarse a los diferentes departamentos dentro de tecnologías de la información. Los objetivos financieros intentaron equilibrar eficiencia y efectividad. El objetivo de productividad de costos exigió a cada departamento un *benchmarking* de sus costos unitarios en comparación con varios puntos de referencia externos (como proveedores externos), a fin de asegurar que FINCO IT era competitiva en costos. Se vincularon los gastos en estrategia a indicadores de alto nivel de rendimiento del negocio; se separó el gasto en operaciones de las actividades de mantenimiento.

La proposición de valor al cliente se dividió en dos componentes. Los objetivos básicos definieron los resultados esperados por los clientes internos, calidad a un costo razonable. Los diferenciadores reflejaron una estrategia de relación con el cliente que acompañaría a los clientes internos, proporcionándoles personal conocedor que pudiese crear soluciones empresariales innovadoras. La meta global fue crear una colaboración a largo plazo entre la unidad de tecnologías de la información y los clientes internos. Los clientes proporcionarían una retroalimentación para medir el camino recorrido hacia estas metas.

Para *National Bank Online Financial Services* (OFS) existen dos motivaciones principales de OFS para desarrollar un *Balanced scorecard*; una es comunicar los objetivos estratégicos a los ejecutivos de bancos y a los empleados de cada división. La segunda e igualmente importante, era ayudar al equipo directivo a gestionar el flujo de iniciativas que continuamente le llegaba. OFS estaba reinicializando cada semana las prioridades entre sus iniciativas, y en base a datos limitados de las consecuencias estratégicas de cada iniciativa.

La OFS creó su *Balanced scorecard*, desarrolló un nuevo proceso para filtrar y priorizar las iniciativas. El proceso se iniciaba clasificando las iniciativas en dos categorías: "estrategias" y "negocio como siempre". Para que una iniciativa fuese considerada estratégica, tenía que considerar los siguientes tres criterios:

- 1) Ayuda a OFS a alcanzar un objetivo estratégico
- 2) Crear ventaja competitiva
- 3) Crear un punto de diferenciación sostenible

Por ejemplo, una iniciativa de ofrecer un servicio de cotización en bolsa con bajos costos, defenderían a la empresa de los clientes que elegían otras grandes empresas de cotización en bolsa, algunas de las cuales estaban invadiendo el mercado de la banca. Desde una perspectiva ofensiva, *National Bank* creía que ofreciendo un servicio de cotizaciones de bajo costo le proporcionaría ventaja competitiva al atraer y retener clientes. La empresa creía que la mayoría de clientes daba mucha importancia a poder realizar sus transacciones financieras en un mismo lugar. El servicio de cotizaciones también diferenciaría al banco de sus competidores, puesto que muy pocos de ellos ofrecían un servicio de este tipo. Además, permitiría al banco generar ingresos de comisiones adicionales de los clientes y animar a los clientes a conservar más capital en el banco,

lo que incrementaría los beneficios del banco. En base a esta lógica, la iniciativa del servicio de cotizaciones tuvo una puntuación “alta” en los tres criterios y se clasificó como una iniciativa estratégica.

Otra iniciativa de OFS es actualizar el aspecto y la presentación de la página *web* de *National Bank* y esto no afectaría significativamente los objetivos estratégicos de OFS y probablemente no ofrecería al banco ni ventaja competitiva ni un punto de diferenciación sostenible. Dado que esta iniciativa no tuvo una puntuación alta en ninguno de los tres criterios antes mencionados, por lo que no se clasificó como iniciativa estratégica.

La OFS aplicó un segundo filtro a las iniciativas para centrarse en aquellas que hacían uso de recursos de varias unidades funcionales y requerían costos y tiempos considerables para ser implementadas. En efecto la OFS utilizó varios filtros para separar su tarea de presupuesto operacional. El proceso separó los proyectos que representaban mejoras de los procesos y capacidades de negocio existentes. El equipo directivo quería revisar solo los proyectos estratégicos que pudiesen crear nuevas capacidades para respaldar los objetivos estratégicos de la organización. El proceso de filtrado maximizó el rendimiento de la gestión de la organización, su recurso más valioso. Los altos directivos querían utilizar su tiempo escaso para establecer prioridades entre proyectos interfuncionales que requiriesen mucho apoyo para triunfar. Después de que ambos procesos hubiesen filtrado literalmente centenares de iniciativas en el que se aplicaba el mayor peso al encaje de la iniciativa en las tres cuestiones estratégicas del *Balanced scorecard* de OFS.

El nuevo proceso fue un éxito inmediato de la organización. Antes de lanzarse el proyecto del *Balanced scorecard*, OFS disponía de más de 600 iniciativas en curso. Poco después de institucionalizarse el nuevo proceso de filtrado y puntuación de las iniciativas, el número total de iniciativas se vio reducido a cerca de 100. Los directivos no utilizaron el modelo de puntuación de forma mecánica. Sirvió de guía para centrarse en las iniciativas más cruciales.

Como observó el director financiero, “Puntuar las iniciativas es muy útil para separar aquello que no vamos a hacer”. Los directivos identificaron los siguientes beneficios del proceso de puntuación de iniciativas del *Balanced scorecard*.

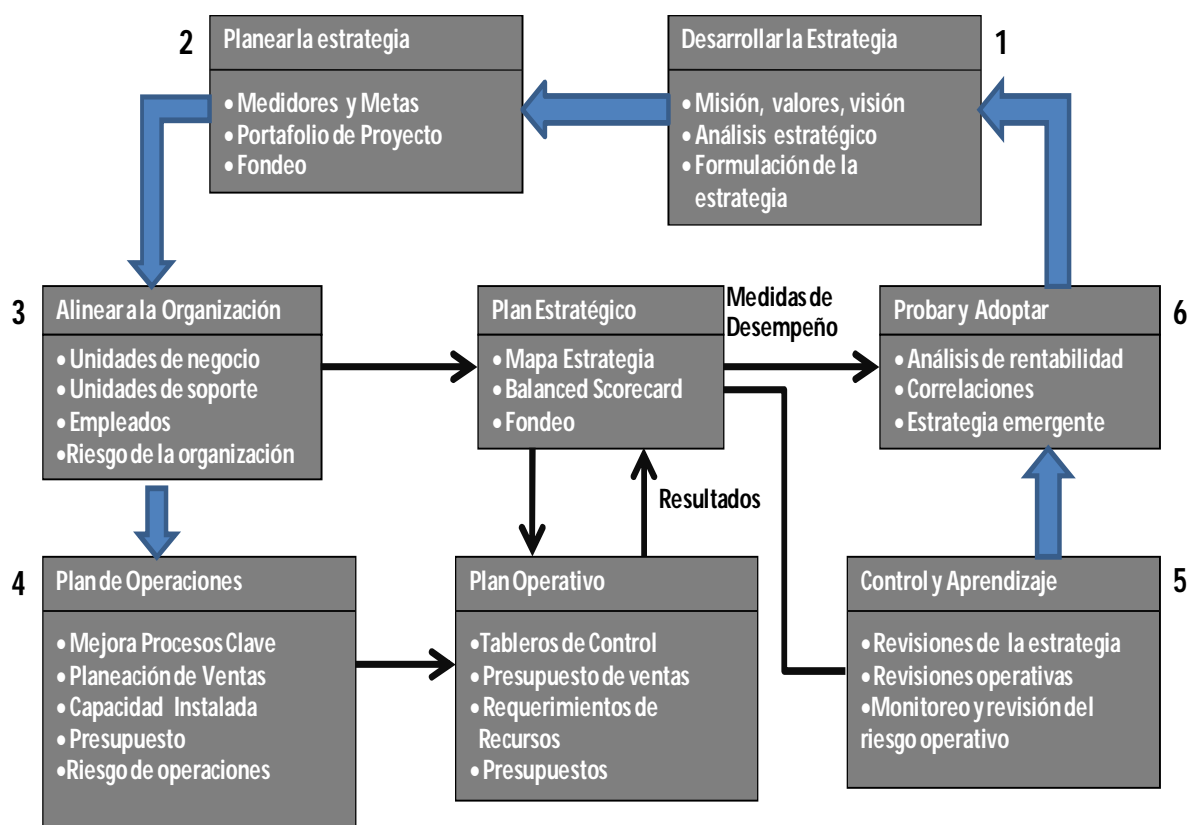
- Permitted a la unidad fijar prioridades para las iniciativas que contribuirían a los objetivos estratégicos, siendo al mismo tiempo sensibles a los cambios en el puesto de mercado.
- Adoptó las tecnologías adecuadas para respaldar las iniciativas.
- Distribuyó los recursos adecuados tanto humanos como de sistemas automatizados para alcanzar los niveles de actuación deseados, reduciendo al mismo tiempo costos.

Para el despliegue del *Balanced scorecard* se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir las fortalezas, debilidades, así como las de los competidores y las del entorno.
- ¿Qué riesgos deberían tomarse para tomar ventaja de las oportunidades?
- Definir la forma en la que se conseguirán los resultados
- ¿Qué riesgos la organización está preparada para enfrentar en busca de sus objetivos?
- ¿Qué procesos requerimos? (riesgo de procesos)
- ¿Qué políticas se deben seguir?
- ¿Qué indicadores se deben emplear para saber si estamos cerca o ya llegamos?
- ¿Qué estructura requerimos? (riesgo organizacional)

En esta parte se deben conectar las rutas estratégicas para el riesgo operativo con la operación.

**Gráfica 3.2. Perspectivas de cliente o usuario**



Fuente: Curso de *Balanced Scorecard*, 2010.

### 3.4 Implementación del BSC

Para comenzar la implementación, se dará a conocer la descripción de las principales áreas participantes en la administración estratégica del riesgo operativo a través del BSC.

**Cuadro 3.4 Áreas involucradas en la implementación y monitoreo del BSC.**

Áreas participantes	Actividades	Actividades relacionadas con la implementación del BSC en el Riesgo Operativo.
<b>Dirección General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a reuniones, en donde exprese su interés en el tratamiento de los riesgos.</li> <li>• Formular la estrategia en materia de Riesgo Operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba y asigna recursos para la implementación del BSC en el Riesgo Operativo.</li> <li>• Compromiso formal con el BSC como herramienta de gestión del Riesgo Operativo.</li> </ul>
<b>Administradores de Riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer al Comité de Riesgo Operativo la metodología para identificar, medir, monitorear el riesgo operativo así como niveles de tolerancia, sistemas de medición.</li> <li>• Apoyar y orientar, de acuerdo con la metodología autorizada, a las áreas en la definición de la clasificación de procesos operativos y en la determinación de factores de riesgo inherentes a dichos procesos.</li> <li>• Investigar, documentar e informar en el momento en que se conozca alguna desviación de los niveles de tolerancia y las causas que los originaron al Comité y Consejos correspondientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecución de objetivos y metas trazados en planes estratégicos en la administración del Riesgo Operativo.</li> <li>• Comunicar a los Comités y Consejos de Administración sobre la actuación de los indicadores de riesgo utilizados en el BSC.</li> <li>• Apoyar a las distintas áreas en la implementación del BSC, para la consecución de la estrategia en Riesgo Operativo.</li> <li>• Apoyar en el establecimiento de metas, objetivos e iniciativas que estén alineados y relacionados en el BSC.</li> <li>• Monitoreo del desempeño del BSC en las diferentes perspectivas.</li> </ul>
<b>Contraloría Normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el cumplimiento de las medidas de control y monitoreo del riesgo operativo.</li> <li>• Vigilar que sean atendidas las observaciones del auditor externo.</li> <li>• Vigilar que los participantes cumplan en tiempo y forma con sus compromisos y se apeguen a la normatividad aplicable.</li> <li>• Supervisión de manera continua de los procedimientos de la administración del riesgo operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigila el cumplimiento y el desempeño del BSC en la consecución de los objetivos.</li> <li>• Vigilancia y monitoreo de las medidas preventivas.</li> <li>• Supervisión de los planes de negocio y de la distribución de los recursos.</li> <li>• Vigila que los participantes cumplan con los objetivos estratégicos del Riesgo Operativo y que a su vez se apeguen a la normatividad aplicable.</li> </ul>
<b>Experto independiente</b>	<p>La evaluación que presente el auditor externo deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de la administración del riesgo operativo, conforme al Manual de Políticas y Procedimientos de la Administración del Riesgo Operativo.</li> <li>• La suficiencia, integridad, consistencia y grado de integración de los sistemas de información y para el análisis de riesgos, así como de su contenido</li> <li>• La consistencia, precisión, integridad, oportunidad y validez de las fuentes de información utilizadas para la administración de riesgos operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del seguimiento de Políticas y Procedimientos conforme al Manual correspondiente y que la aplicación del BSC no interfiera en el cumplimiento de las mismas.</li> <li>• Evaluación del Riesgo Operativo a través del BSC.</li> <li>• Revisión de la integración de los sistemas de información utilizados para la implementación del BSC.</li> <li>• Revisión de la precisión y nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos del BSC.</li> </ul>

Ahora bien, es importante diferenciar las actividades de manera específica entre cada una de las áreas participantes; por ejemplo, en el cuadro 3.5 se describen aquellas que implican la participación de la Contraloría y el área de riesgos con un enfoque actuarial.

**Cuadro 3.5 Match entre Contraloría Normativa y el Área de Riesgos**

Áreas	Actividades
<b>Contraloría Normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el cumplimiento de las medidas de control y monitoreo del riesgo operativo.</li> <li>• Vigilar que sean atendidas las observaciones del auditor externo.</li> <li>• Vigilar que los participantes cumplan en tiempo y forma con sus compromisos y se apeguen a la normatividad aplicable.</li> <li>• Supervisión de manera continúa de los procedimientos de la administración del riesgo operativo.</li> <li>• Vigilancia y monitoreo de las medidas preventivas.</li> <li>• Supervisión de los planes de negocio y de la distribución de los recursos.</li> <li>• Vigila que los participantes cumplan con los objetivos estratégicos del Riesgo Operativo y que a su vez se apeguen a la normatividad aplicable.</li> <li>• Analiza los informes de los Auditores Independientes y en caso de que se desprendan posibles irregularidades, vigila el establecimiento de las medidas correctivas y preventivas para evitar que la irregularidad se repita.</li> <li>• Elaboración de informes mensuales considerando los resultados del Comité de Riesgo Operativo.</li> <li>• Participa en las sesiones del Comité de Riesgo Operativo con voz pero sin voto.</li> </ul>
<b>Área de Riesgos (con un enfoque actuarial)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los elementos de un sistema de estimación de la exposición al riesgo operativo particularmente: mecanismos empleados en la identificación de riesgos operativos, modelos estadísticos para la estimación de la exposición a riesgos operativos adecuados a las características de la base de datos de pérdidas.</li> <li>• A partir de las distribuciones Poisson para la frecuencia y la distribución Lognormal para la severidad se puede generar a través de una simulación Monte Carlo, la distribución de probabilidad de las pérdidas anuales por riesgo operativo (VaR Operativo) de la institución.</li> <li>• Proponer los niveles de tolerancia al riesgo operativo (tomando en cuenta frecuencia y severidad) así como informar sobre las desviaciones de estos niveles y las causas que los originaron al Comité de Riesgo Operativo.</li> <li>• Apoyar y orientar, de acuerdo con la metodología autorizada, a las áreas en la definición de la clasificación de procesos operativos y en la determinación de factores de riesgo inherentes a dichos procesos.</li> <li>• Establecimiento de Indicadores Clave de Riesgo (Key Risk Indicators, KRI's), ya que advierten el incremento a la exposición al riesgo operativo.</li> <li>• Cálculo del Capital por Riesgo Operativo de acuerdo a Basilea II.</li> <li>• Realización de pruebas de Backtesting en el modelo del VaR Operacional (Los resultados del backtest son utilizados para validar el modelo y en la administración de riesgos los supervisores lo utilizan para verificar el grado de exactitud del modelo, algunas veces rechazando el modelo que no se ajusta a los estándares mínimos predeterminados).</li> <li>• Pruebas de Stress tests (Se basan en el modelo del VaR y estresan los parámetros basados en algunas premisas).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La implementación del *Balanced scorecard* se puede dar en cascada pero antes de describir la correcta aplicación en cascada, se debe explicar que significa esta aplicación. La aplicación en

cascada se refiere al proceso de desarrollar el *Balanced scorecard* en todos y en cada uno de los niveles de la empresa, los cuales están en línea con el *Balanced scorecard* de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa. Aunque algunos indicadores pueden ser los mismos a lo largo de toda la empresa, en la mayoría de los casos los *Balanced scorecard* de nivel inferior incluyen medidas que reflejan las oportunidades y los retos específicos de su propio nivel. Muchos usuarios experimentados han hecho que el *Balanced scorecard* del más alto nivel sea la primera pieza de un programa que vincula a todos los empleados, desde el taller hasta la sala de juntas, a través de una serie de *Balanced scorecard* aplicados en cascada.

El proceso de aplicación en cascada no sólo coordina acciones con estrategia sino que es un factor decisivo para el éxito de los programas del *Balanced scorecard* integral. Quienes han implementado el *Balanced scorecard* con éxito saben que los empleados que están en primera línea deben conocer y usar esta herramienta si se quiere que alcancen el nivel de eficacia que son capaces de obtener. La aplicación en cascada del *Balanced scorecard* nos permite llegar a toda la empresa.

El *Balanced scorecard* del nivel más alto, es el punto de partida de la aplicación en cascada, los objetivos e indicadores del *Balanced scorecard* se aplican luego al nivel siguiente, que normalmente contiene unidades de negocio individuales. En el tercer nivel de aplicación en cascada, los departamentos y grupos específicos desarrollan su *Balanced scorecards* basándose en los *Balanced scorecards* que tienen delante del suyo, en este caso del *Balanced scorecard* de la unidad de negocio. El último nivel es el *Balanced scorecard* de equipo y personales. Las empresas que aplican el *Balanced scorecard* en cascada hasta este nivel obtendrán así el máximo valor del sistema al asegurarse que todos los empleados, con independencia de su función o nivel, han desarrollado objetivos e indicadores que están en línea con los objetivos generales de la empresa.

Si los esfuerzos han comenzado dentro de una unidad de negocio concreta, el *Balanced scorecard* contendrá la carta más alta y la aplicación en cascada será en función de los objetivos e indicadores contenidos. Del mismo modo, si se trata de una empresa del sector público o sin fines de lucro, probablemente usará terminología diferente para definir los distintos niveles de la empresa.

El *Balanced scorecard* integral del máximo nivel identifica las medidas o los indicadores fundamentales del éxito que se entrelazan en una serie de relaciones causa-efecto para narrar la historia de nuestra estrategia. Es muy importante que todas las personas de la empresa comprendan el significado estratégico de estos indicadores antes de empezar a crear sus propios *Balanced scorecard*. Esto es, especialmente así, para aquellas personas que tienen la responsabilidad de liderar el desarrollo de *Balanced scorecard* en niveles inferiores de la empresa. Si estos individuos no poseen un conocimiento sólido de los objetivos e indicadores de alto nivel,



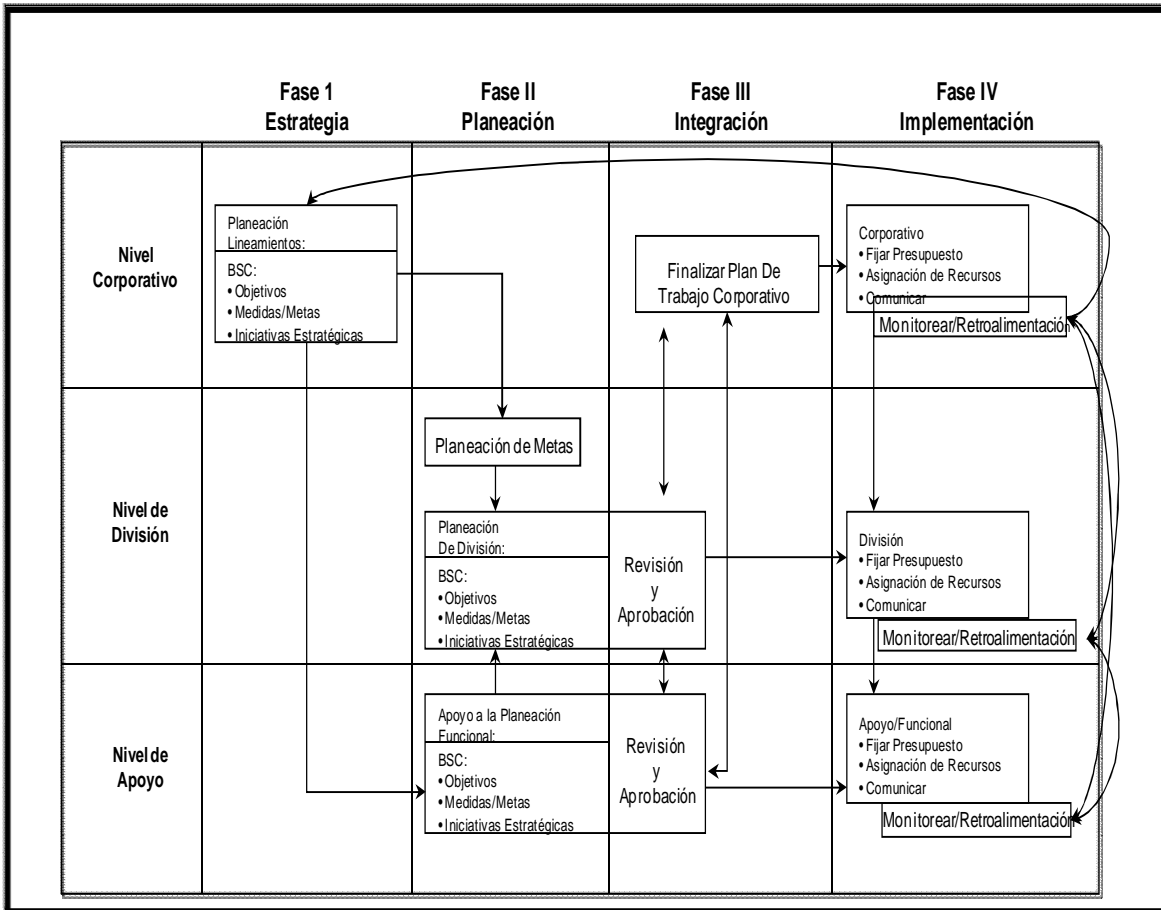
les será muy difícil conformar *Balanced scorecard* que realmente estén en la misma línea que las metas de alto nivel de la empresa.

Los supuestos falsos, normalmente, empujan a las empresas a sabotear sin querer sus propios esfuerzos cuando dan este paso en el proceso del *Balanced scorecard*. Son empresas que creen que los empleados de los niveles inferiores no son capaces de comprender las actividades que crean valor y los procesos que llevan al éxito. Los directivos de estas firmas sostienen que cuestiones como el valor económico añadido o la segmentación de clientes en la cadena de suministros son del exclusivo dominio del consejo de administración y que los empleados son simplemente los actores contratados para que representen la obra que ellos han orquestado tan bien. De hecho, las empresas de éxito cuestionan este supuesto y dedican el tiempo y el dinero necesarios a formar a sus empleados en estos conceptos, y consiguen resultados excelentes.

Los elementos que deben estar completos para poder crear el plan de implementación son, entre otros, los siguientes:

- a. Completar el proceso de establecimiento de iniciativas;
- b. Desarrollar un plan de comunicación;
- c. Desarrollar un plan de acción;
  1. Determinar a qué nivel de la organización se va a llegar.
  2. Establecer la secuencia y la tendencia para el plan de acción.
  3. Establecer un plan de compensación de incentivos relacionados con los objetivos y las medidas.
  4. Planear y hacer un presupuesto integrado al plan de acción, alineado con el *Balanced scorecard*.
- d. Desarrollar un continuo proceso de mejoramiento.

Gráfica 3.3. Implementación del *Balanced Scorecard*



Se anexa una metodología para el establecimiento de paramétricas en la implementación del BSC, esta se encontraría en la fase 1 de acuerdo al cuadro anterior.

### Paramétricas

Se establece una metodología para establecer parámetros, para la determinación de la severidad del impacto en caso de la materialización de un riesgo, primero definimos las variables a considerar para medir la severidad.

- Número de procesos relacionados: Procesos que serían impactados en caso que el riesgo se materialice.
- Impacto monetario
- Impacto no monetario (o reputacional).

Se asignan valores numéricos a cada una de las variables anteriores, en orden de importancia para la empresa:

Número de Procesos	Valor
0	0
1-2	1
3-5	2
6-10	3

Tipo de Impacto Monetario	Valor
N/a	0
Multa	2
Gastos Extraordinarios	2
Multa y Gastos extraordinarios	5

Tipo de Impacto Reputacional	Valor
N/a	0
Ante el mercado	3
Ante clientes	5

Se determina para cada riesgo, el valor para cada una de las tres variables y se suman, a fin de obtener un valor total, finalmente se determina, la severidad del impacto.

Severidad del impacto		
0-1	NS	No Significativo
2-3	PS	Poco Significativo
4-6	S	Significativo
7-9	MS	Muy Significativo
10-11	C	Catastrófico

Componente	Valor
Procesos Relacionados	2
Impacto monetario	2
Impacto no monetario	4
<b>Valor final</b>	<b>8</b>

Severidad de Impacto (Por encontrarse en el intervalo de 7-9)	<b>MS (Muy significativo)</b>
--	-------------------------------

En general a los parámetros que deben de apegarse algunas de las instituciones para la administración del Riesgo Operativo, las cuales se describen grosso modo en el cuadro.

**Cuadro 3.6 Normatividad aplicable al riesgo operativo**

Documento	Descripción
Normatividad aplicable	Reglas y normas aplicables, según la institución.
Ley Sarbenes Oxley (SOX). Sección 404	Aplica a todas las compañías cuyas las acciones se encuentran registradas en la Bolsa de Valores de Estados Unidos.
Comité de Basilea	El Comité de Basilea es una organización formada en 1975, por los presidentes de los bancos centrales del Grupo de los Diez. Su accionar se limita a la formulación de estándares y recomendaciones en materia de supervisión y buenas prácticas bancarias.
Estándares y Mejores prácticas en Riesgo Tecnológico (COSO y COBIT).	Dentro de la sección 404 de SOX, se incluyen recomendaciones del " <i>Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway</i> " (COSO) enfocadas a asegurar la efectividad del control interno sobre los reportes financieros y el reporte anual de resultados de las empresas, dándole primordial importancia al papel que juegan los procesos informáticos en este sentido.
Control Objectives for Information Technology (COBIT)	Es un modelo gubernamental de tecnologías de información que provee tanto a nivel de organización como a nivel de actividades, objetivos a cumplir conjuntamente con controles asociados a fin de garantizar la calidad e integridad de la información.
Normas ISO 9000	Se pueden aplicar a cualquier tipo de organización, especifican estándares de calidad. Existen más de 20 elementos en los estándares que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

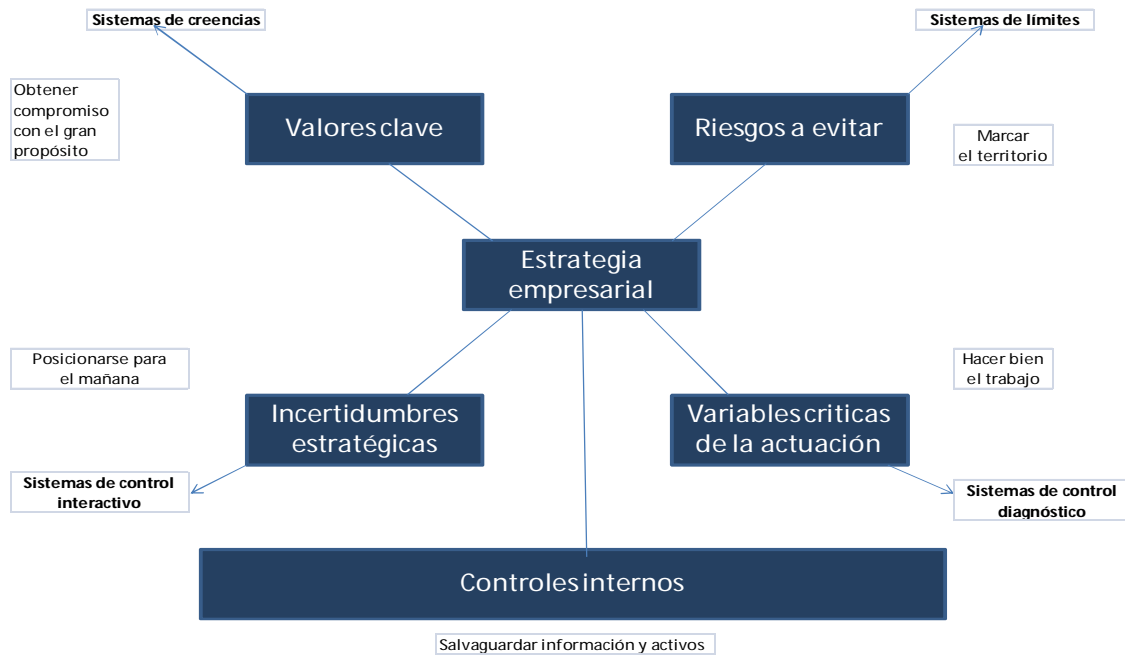
**Cuadro 3.7 Establecimiento de métricas en el BSC encaminadas al Riesgo Operativo.**

Perspectivas	Objetivo	Métrica	Meta
Financiera	Mantener la eficiencia de los sistemas en donde se llevan a cabo las operaciones financieras para el control y transparencia del proceso de registro, confirmación y liquidación de las operaciones de inversión.	<p><b>Porcentaje de operaciones con errores:</b> Número de registro de operaciones con errores/ Número de registro de operaciones totales.</p> <p><b>Liquidación oportuna de las operaciones pactadas:</b> Promedio de la hora en que se lleva a cabo la liquidación en las instituciones financieras &lt; 15: 00 horas.</p>	<p>Reducir el porcentaje de operaciones con errores en un 30% con respecto al año anterior.</p> <p>Liquidar en forma oportuna el 100% de las operaciones de inversión.</p>
Usuario	Seguimiento y evaluación de los usuarios basado en los indicadores relevantes en la administración del riesgo operativo. (Desde el punto de vista del usuario)	<p><b>Porcentaje de fallas humanas por área de negocio:</b> No. de fallas por errores humanos de un área específica/No. de veces que se realiza un proceso en un determinado lapso de tiempo (Mensual).</p> <p><b>Porcentaje de fallas por eventos externos por área de negocio:</b> No. de fallas por eventos externos de un área específica/No. de veces que se realiza un proceso en un determinado lapso de tiempo (Mensual).</p>	<p>Disminuir en un 20% con respecto del año anterior.</p> <p>Disminuir en un 10% con respecto al año anterior.</p>
Procesos internos	Actualizar procesos apegándose al marco normativo con un enfoque a la simplificación y control sobre las responsabilidades y operación de los procesos para elevar la calidad.	<p><b>Porcentaje de procesos actualizados o derogados:</b> Número de procesos actualizados o derogados / Número de procesos a actualizar o derogar*100 (Anual).</p> <p><b>Grado de automatización de procesos:</b> No de procesos automatizados/No. total de procesos.</p>	<p>10%</p> <p>40%</p>
Aprendizaje y crecimiento	Proporcionar la capacitación en riesgo operativo y el desarrollo directivo al personal mediante la actualización y reforzamiento del Sistema de Capacitación.	<p><b>Proceso de capacitación:</b> Número de áreas capacitadas /Número de áreas programadas para capacitar*100 (Anual).</p> <p><b>Seguimiento de programas de capacitación:</b> Unidades operativas supervisadas/ Total de unidades operativas sujetas de supervisión*100</p>	<p>60%</p> <p>95%</p>

### 3.4.1 Modelo de control, seguimiento, comunicación y aprendizaje organizativo

Existe un conjunto importante de conceptos para los líderes que quieren instaurar el *Balanced Scorecard* en sus organizaciones, Robert Simons ha articulado un marco poderoso para ver los múltiples modelos de control utilizados por los ejecutivos a la hora de implementar la estrategia organizacional, lo cual se ilustra en la gráfica 3.4.

**Gráfica 3.4. Niveles de control**



Fuente: Adaptación de Robert Simons, *“Levels of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.”* Boston, *Harvard Business School Press.*

El sistema de creencias del cuadrante superior izquierdo de la figura anterior es el conjunto explícito de documentos, comunicados a los empleados que proporciona valores básicos, propósito y dirección a la organización. Documentos como estatutos, declaraciones de la misión, declaración de la visión y declaraciones de propósito o valores, son ejemplos de cómo la empresa comunica sus valores más fundamentales a los empleados.

Además de comunicar el gran propósito de la organización, los directivos también tienen que comunicar qué comportamientos y acciones son inaceptables en busca de la misión. Las empresas necesitan sistemas que describan los riesgos operativos, las incidencias, los controles y las medidas correctivas de forma tal que permitan llegar a cumplir los objetivos estratégicos.

Las organizaciones también necesitan fuertes sistemas de control interno para cuidar activos vitales, como el capital, los equipos, la información, como base de datos, contabilidad e informes de clientes ya que todo esta expuesto a tener. Los sistemas de medida de la actuación de muchas organizaciones pertenecen a estas tareas de control interno.

Los sistemas de diagnóstico de la organización describen los sistemas de medida de la actuación. Los sistemas de diagnóstico emiten señales del estado de salud de la organización, representan dimensiones importantes de la actuación. Las organizaciones pueden tener centenares o miles de

variables vitales para el éxito, pero puede que ninguna de ellas lleve al éxito estratégico. Algunas de estas variables pueden denominarse factores críticos del éxito. Indican que las operaciones están controladas. Las variables deberían medirse, monitorizarse y controlarse. Pero informar de ellas a la alta dirección debería ser esporádico, cuando algún valor va más allá de su límite de control habitual y se precisan acciones correctivas.

El sistema interactivo, se centra en los indicadores, relativamente minoritarios que llevan a resultados espectaculares. Los sistemas interactivos son los sistemas de información formal que utilizan los altos directivos para embarcarse en un diálogo activo con sus subordinados y así dar el respectivo seguimiento a la estrategia e implementación de la estratégica. Los sistemas de control interactivo centran la atención y provocan el diálogo en toda la organización y de esta forma se tiene una retroalimentación y un aprendizaje de la organización. Este tipo de modelos sirven de catalizadores del reto y debate continuo de los datos, hipótesis y planes subyacentes que llevarán al aprendizaje y a la mejora. Las preguntas realizadas en un sistema de diagnóstico empiezan con ¿cuántos? y ¿qué?. Las preguntas de un sistema interactivo están diseñadas para interpretar, discutir y aprender; los directivos preguntan ¿por qué?, ¿Cómo se hará?, y ¿sí? y “supongamos que.

Existen muchos medios para comunicar el *Balanced scorecard* a los empleados pero estos medios van a estar enfocados por niveles ya que no es necesario que todos los empleados asistan a las reuniones trimestrales, aunque por medio de la intranet todos los empleados estarán al tanto de la información así como en los folletos, es importante que los que ejecutan la estrategia estén enterados de lo que hacen y hacia donde se dirigen sus esfuerzos. Algunos de los componentes que se han observado son:

- Reuniones trimestrales. Inicialmente, los ejecutivos utilizan sus reuniones para introducir el concepto del *Balanced scorecard*. A medida que se establece el concepto, utilizan sus reuniones trimestrales para poner al día a la organización de la actuación reciente y para realizar sesiones de preguntas y respuestas sobre el futuro.
- Folleto: documento de una página que describe los objetivos estratégicos y como se van a medir.
- Hojas informativas mensuales. Las hojas informativas definen y describen el *Balanced scorecard*. De esta manera, proporcionan informes periódicos de los indicadores, además de historias sobre iniciativas de empleados que llevaron a mejorar los resultados de la empresa.
- Programas de formación. Incorporando el *Balanced scorecard* en todos los programas de formación, se refuerza su mensaje como nueva manera de hacer las cosas.
- Intranet de la empresa. Se sube el *Balanced scorecard* en la intranet, con archivos de voz y vídeo de ejecutivos describiendo la estrategia general y explicaciones de objetivos, indicadores, umbrales e iniciativas particulares.

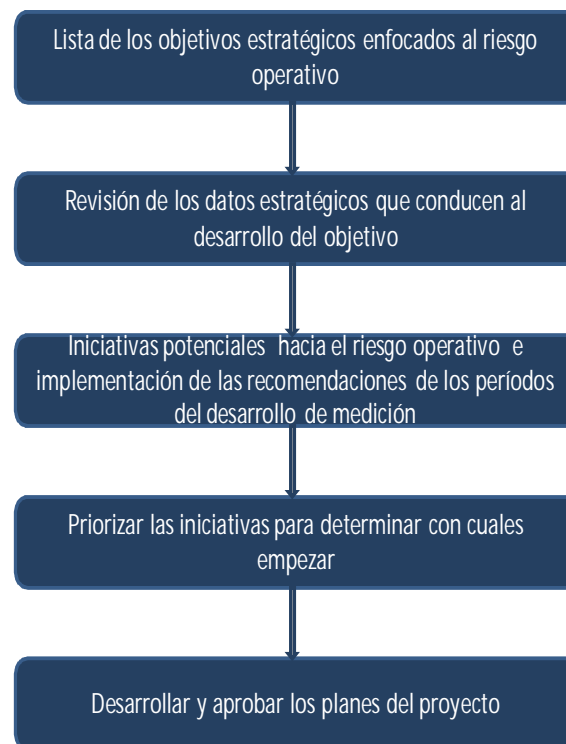
Pocas empresas utilizan un único medio, la mayoría utiliza varios medios en un programa de comunicación continua.

Este paso de comunicación del riesgo operativo coincide con uno de los pasos del *Balanced scorecard* y se pueden implementar de manera conjunta, ya que en las reuniones mensuales o trimestrales, se puede incluir ya que es parte de la consecución de la estrategia, el tener presente que riesgo operativo interfiere en alcanzar los objetivos estratégicos.

### 3.4.2 Definición de iniciativas estratégicas y responsables

Este paso es la responsabilidad principal del equipo ejecutivo. El proceso de identificación de iniciativas es bastante directo y se ilustra en los pasos que se describen en la gráfica 3.5.

**Gráfica 3.5 Identificación de iniciativas y prioridad en el proceso**



Fuente: Business Process Management and the Balanced Scorecard.

El primer paso es crear una plantilla como se muestra más abajo con los objetivos a la izquierda adheridos a la pared o en un pizarrón. El siguiente paso es revisar los datos estratégicos (FODA) que llevaron al desarrollo del objetivo. Muchos de los elementos que inspiraron oportunidades podrían tratarse de iniciativas ya preparadas, por otro lado las debilidades y amenazas podrían sugerir posibles iniciativas para cerrar brechas y también las fortalezas podrían sugerir iniciativas



que ayuden a aprovechar los excelentes resultados. En todos los casos es importante actualizar al equipo ejecutivo sobre las cuestiones estratégicas.

El siguiente paso es simplemente ideas de posibles iniciativas para cada objetivo. El equipo debe complementar su lista de lluvia de ideas mediante la adición de las recomendaciones del equipo del periodo de sesiones del desarrollo de medición. Cuando cada idea vaya surgiendo, se debe escribir sobre una nota adhesiva las iniciativas potenciales y colocarla en la plantilla en la fila del objetivo que le corresponda.

Una vez que todas las iniciativas potenciales para todos los objetivos han sido identificadas y listadas, el equipo ejecutivo necesita priorizarlas para determinar con cuales se necesita empezar inmediatamente. La razón de que la plantilla este dividida en tres columnas numeradas es para ilustrar la prioridad. La definición de cada columna es como se tiene a continuación:

1=urgente e importante; debe de iniciarse de inmediato (es decir hacerlo ahora, se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias).

2=importante pero no urgente (quiere decir hágalo pronto, probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias).

3=interesante, pero no dé prioridad inmediata (hágalo cuando esté cerca, podría ocurrir en algún momento).

**Gráfica 3.6 Plantilla de iniciativas estratégicas.**

Objetivos estratégicos enfocados al riesgo operativo	1	2	3	Iniciativas potenciales
<b>Financiera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de controles para el registro de las transacciones</li> <li>• Incrementar la capacitación del personal en el manejo de sistemas</li> <li>• Establecimiento de controles para la validación de las operaciones</li> </ul>				
<b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar la información correcta de los servicios y comisiones.</li> <li>• Menor número de quejas por errores de los empleados</li> <li>• Verificación detallada de las solicitudes de afiliación</li> </ul>				
<b>Procesos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el número de ordenes sin daños</li> <li>• Disminución de devolución de compras</li> </ul>				
<b>Aprendizaje y crecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora interna y automatización de procesos</li> <li>• Disminuir el número de fallas en los sistemas</li> </ul>				

Fuente: Business Process Management and the Balanced Scorecard.

No se debe hacer lluvia de ideas de iniciativas potenciales para cada objetivo y que se clasifiquen de forma individual para cada uno. En su lugar, primero se debe realizar una lluvia de iniciativas para todos los objetivos y después decidir la prioridad de las iniciativas de toda la lista.

Cuando el equipo líder determine la prioridad de cada iniciativa se debe mover la nota que contiene el objetivo a la columna de las iniciativas potenciales y colocarla en la columna adecuada. Es común que los líderes al iniciar el *ranking* de prioridades inicien con muchos 1's. Esto abre una muy importante pregunta: ¿cuántos "1" puede tener?, hay dos consideraciones importantes al responder a esta pregunta.

La primera considera la naturaleza de las iniciativas. Podría ser lógicamente imposible para la iniciativa B comenzar antes de que la iniciativa A termine, porque se puede depender de los resultados. La otra consideración es el costo. Cada iniciativa viene con un costo: personas, el tiempo, la inversión en la mejora de ideas. Los ejecutivos tienen que equilibrar cuánto tiempo, esfuerzo y dinero pueden ser canalizadas en labores estratégicas sin daños en el desempeño de funciones diarias. Esto puede ser muy difícil de hacer. Por lo tanto la respuesta para el número de iniciativas de prioridad se puede iniciar simultáneamente en tantas como pueda permitirse, mientras que las iniciativas no sean dependientes entre sí para lograr el éxito. Cuando las iniciativas de prioridad han sido identificadas, el último paso del proceso es desarrollar planes de proyecto para ejecutarlas.

### **3.4.3 Plan Estratégico**

El concepto básico de un plan estratégico consta de la misión y la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño de corto y largo alcance, así como de una estrategia. Mientras más rápido cambia una organización, con mayor frecuencia tendrán que revisarse y actualizarse sus planes estratégicos a corto y largo plazo; quizá los cambios anuales ya no resulten apropiados. En el mundo actual, los ciclos de vida de la estrategia, en vez de alargarse, cada vez se acortan más.

El plan estratégico se constituye para enfrentar las condiciones de competitividad de la industria, las acciones previstas de los protagonistas clave de la industria, así como los retos y temas que se erigen como un obstáculo al éxito de la compañía.

En algunas compañías, en especial en aquellas comprometidas con revisiones regulares de la estrategia y con el desarrollo de planes estratégicos explícitos, el plan estratégico quizá tome la forma de un documento escrito que describa la situación de una empresa, los factores clave del éxito y los impulsores del cambio, junto con el plan estratégico de la empresa para arreglárselas con su ambiente interno y externo. Algunas compañías difunden su plan estratégico a la mayoría de los administradores (y quizá a un selecto grupo de empleados), aunque ciertas iniciativas de la estrategia planeada se expresen en términos generales o se omitan si son demasiado delicadas para hacerse públicas, antes de que se lleven a cabo en realidad.

En otras compañías, el plan estratégico no se transcribe para su amplia distribución, sino que más bien existe en forma de acuerdos y compromisos orales entre los administradores acerca de

donde debe dirigirse la empresa, que debe lograr y como debe proceder. Los objetivos organizacionales son la parte del plan estratégico que se explica y se comunica con más frecuencia de una manera muy clara a administradores y empleados. Algunas compañías exponen en forma detallada los elementos clave de sus planes estratégicos en el reporte anual de la compañía a los accionistas o en las declaraciones proporcionadas a los medios de negocios, mientras que otras se abstienen de forma deliberada de una franca exposición pública de sus estrategias por razones de sensibilidad competitiva y sólo expresan enunciados vagos y generales respecto a sus planes estratégicos que pudieran aplicarse a casi cualquier empresa.

Sin embargo, como se expuso antes, los planes estratégicos rara vez anticipan todos los acontecimientos fundamentales para la estrategia que sucederá en los meses y años futuros. Los acontecimientos imprevistos, las oportunidades o amenazas inesperadas, más la constante aparición de nuevas propuestas, alientan a los administradores a modificar las acciones planeadas y forjar reacciones “no planeadas”. El aplazamiento de la modificación de la estrategia hasta el momento de trabajar en el plan estratégico del próximo año es a la vez absurdo e innecesario.

No es recomendable para el éxito empresarial o administrativo formular la estrategia cada año, como si fuera algo obligatorio. La estrategia es algo que debe modificarse siempre que sea favorable hacerlo y ciertamente cuando lo imponga el desarrollo de los acontecimientos.

Con el objeto de ayudar a apresurar las reacciones de una empresa ante las condiciones de mercado que cambian de manera vertiginosa, varias compañías han recurrido a desarrollar planes estratégicos para cada uno de los posibles escenarios de la competencia y cada uno de los diferentes mercados, lo cual les permite reaccionar de manera más rápida conforme uno u otro de los escenarios se convierten en la mejor aproximación de los eventos que se están presentando. Debido a la velocidad de cambio en muchas industrias de hoy en día, los ciclos de vida de la estrategia se miden cada vez más en meses y en lapsos de un solo año, no en décadas ni en quinquenios.

El identificar los riesgos del proceso es relevante para la estrategia y de aquí parte el desarrollar un plan estratégico que incluye una serie de iniciativas de mejora. Algunos de estos serían proyectos de mejora como procesos de mejora de equipos donde se desarrollan procesos de innovación para ayudar a las organizaciones que funcionen mejor y estas innovaciones se integrarían en los planes.

#### **3.4.3.1 Objetivos estratégicos**

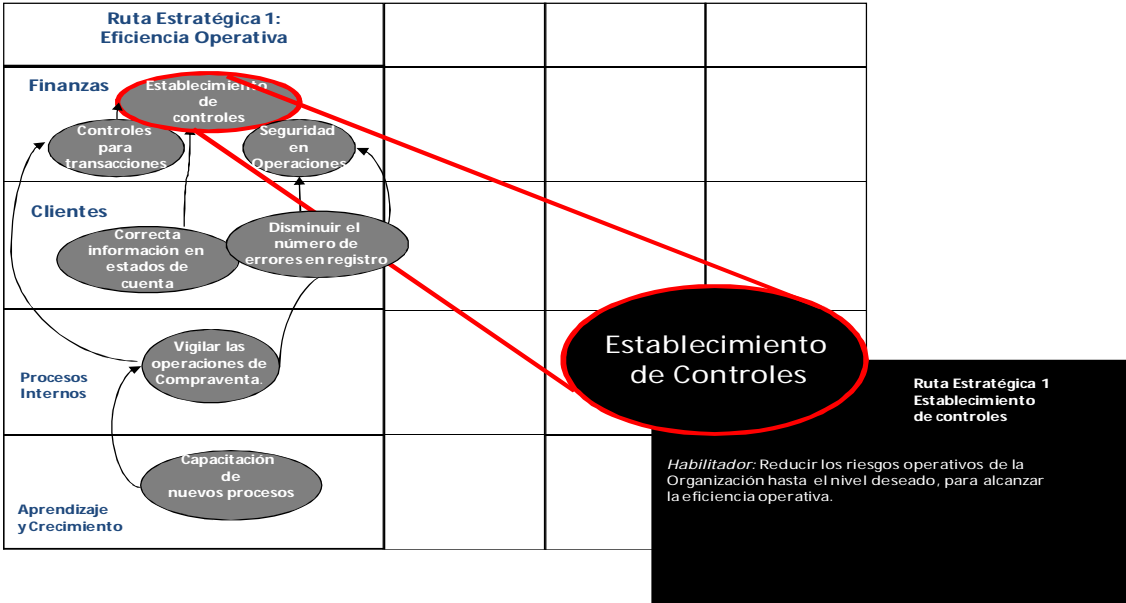
Los objetivos estratégicos son la declaración concisa de lo que un componente específico de la estrategia global debe alcanzar y que es crítico para su logro.

Los objetivos estratégicos tienden a establecer a largo plazo la dirección de la organización y se utilizan para asignar recursos, son definidos de acuerdo a la estructura de las perspectivas.

El propósito es determinar un gran conjunto de objetivos estratégicos. El siguiente paso en el desarrollo de objetivos es ordenar por similares en columnas dentro de cada perspectiva.

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos, encaminados al riesgo operativo de acuerdo a cada perspectiva se muestran en la gráfica 3.7.

**Gráfica 3.7 Objetivos estratégicos del riesgo operativo**



Fuente: Curso *Balanced Scorecard*.

Cada objetivo puede contener varias medidas y metas, cada uno de estos objetivos se puede conectar en cascada con toda la organización, esto se ejemplifica en los mapas estratégicos donde se visualiza la interrelación de los objetivos estratégicos con las perspectivas y la estrategia.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados, por lo que los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico. Es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

### 3.4.3.2 Procesos internos

Los procesos operativos internos pueden variar de acuerdo a las necesidades de cada institución, existen algunos elementos de riesgo inherentes a estos procesos, por ejemplo:

- a. No asegurar el intercambio de información de las diferentes áreas involucradas en el proceso operativo.
- b. Falta de planes de contingencia en caso de desastres naturales o fallas en los sistemas para dar continuidad a los procesos y esto afecte en pérdidas para la institución y para los clientes.
- c. Vulnerabilidad a actividades fraudulentas de individuos o grupos con fines ilícitos.
- d. Falta de monitoreo para prevenir operaciones ilícitas y prevenir lavado de dinero.
- e. Falta de confidencialidad en la información de los clientes.
- f. Poca capacitación para operar sistemas o procesos.

Para estos procesos operativos internos se deben establecer elementos de control a los riesgos inherente, como son:

- a. Identificación y monitoreo de las incidencias, contar con un historial de incidencias y de medidas correctivas respecto a las incidencias identificadas.
- b. Identificación, clasificación y documentación de los procesos contratados por terceros.
- c. Establecimiento de diagramas de flujo en donde se dé a conocer la interrelación de las áreas y las responsabilidades estén asignadas y perfectamente delimitadas.
- d. Contar con un plan de contingencia para asegurar el cumplimiento de los procesos.
- e. Capacitación y actualización del personal en donde se tengan identificados riesgos.
- f. Programas de identificación de clientes para prevención de lavado de dinero.
- g. Controles para asegurar la confidencialidad de la información.

### 3.4.3.3 Desconcentración y simplificación administrativa

En esta fase, la automatización del sistema juega un papel importante porque permite simplificar, administrativamente, muchos pasos que antes eran muy largo, por lo que para escoger un sistema es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Compatibilidad:* Cualquier programa que se tome en consideración tiene que existir dentro del actual entorno técnico.
- *Integración con sistemas existentes:* Los datos para el *Balanced scorecard* probablemente estén en una serie de lugares diferentes. El programa elegido debe ser capaz de extraer datos de estos sistemas automáticamente, eliminando así la necesidad de volver a capturar los datos
- *Aceptar varias formas de datos:* Además de las fuentes internas de datos, se puede obtener información de terceros, por lo que el programa debe tener la capacidad de aceptar datos de hojas de cálculo, etc.

- *Publicación en página web:* Los usuarios deben tener la opción de acceder a información sobre el *Balanced scorecard* y de guardarla usando un buscador estándar. Es preferible la publicación tanto en una red interna (intranet) como *internet*.
- *Exportación de datos:* A veces, divulgar una información es tan importante como conseguirla. Los datos contenidos en el *Balanced scorecard* pueden servir de fuente a otros informes destinados a consejos o al público en general. Una potente herramienta de exportación de datos es un componente importante de cualquier programa informático para un *Balanced scorecard*.
- *Uso de aplicaciones externas:* Los usuarios exigirán la capacidad de iniciar programas en sus máquinas desde dentro del programa informático del *Balanced scorecard*.
- *Cortar y pegar aplicaciones:* Relacionado con el apartado anterior los usuarios tal vez quieran incluir un gráfico o una tabla en otra aplicación. Muchos programas proporcionan la funcionalidad de que permite simplemente copiar y pegar con facilidad.

#### **3.4.3.3.1 Administración de los recursos financieros**

Con un ejemplo práctico vamos a exponer como la empresa Mobil tenía la intención de mejorar el retorno del capital empleado utilizando dos elementos financieros: la productividad y el crecimiento. La cuestión de la productividad tenía dos componentes: reducción del costo y rotación del activo. La reducción del costo se mediría comparando los gastos con los del sector con el objetivo de ser el líder en costos del sector. La productividad de los activos permitiría a Mobil manejar volúmenes más grandes en su estrategia de crecimiento sin aumentar su base de activos. Para tal objetivo, la empresa seleccionó un indicador del flujo de caja, deducidas las inversiones, para indicar los beneficios de generar más efectivo a partir de activos existentes más cualquier otro beneficio derivado de las reducciones de existencias.

La cuestión de crecimiento financiero también tenía dos componentes. El primero, crecimiento del volumen, era para que las ventas de sus productos básicos de gasolina (así como combustible para la calefacción doméstica y para la aviación) creciera más rápidamente que la media del sector. Además del crecimiento del volumen, Mobil quería que una proporción mayor de sus ventas correspondiera a sus productos de precio más alto, por lo que fijo los dos tipos de indicadores para este componente del crecimiento: tasa del crecimiento del volumen comparada con la tasa de crecimiento del sector y porcentaje de volumen de productos especiales.

El segundo componente del crecimiento representaba la oportunidad de vender otros productos diferentes de la gasolina a los clientes. Un importante componente de este aspecto del crecimiento de Mobil era una estrategia dirigida a las ventas producidas en las tiendas de las gasolineras. Los nuevos ingresos también podían provenir de la venta de servicios y productos tales como lavado de coches, lubricantes, cambios de aceite, pequeñas reparaciones.

Mobil se fijó un objetivo de crecimiento financiero para desarrollar nuevas fuentes de ingresos y midió este objetivo tomando en consideración los ingresos y los márgenes por productos que no fueran gasolina. La yuxtaposición de dos estrategias contrapuestas (productividad versus crecimiento) es una causa frecuente de fracaso estratégico. Las organizaciones se confunden ante las aparentes contradicciones y regresan a un comportamiento unidimensional. Todo esto, para Mobil constituía un riesgo y un reto. Su *Balanced scorecard*, sin embargo, le permitió definir y aclarar estas contradicciones además de proporcionarle un vehículo de comunicación de la nueva y más compleja estrategia financiera.

#### **3.4.3.3.2 Mejora de los procesos internos**

La difusión y la capacitación en materia de riesgo operativo en una institución desempeña un papel fundamental para la mejora de procesos internos, se recomienda impartir un curso de capacitación de riesgo operativo a todas las áreas involucradas. El curso deberá tener como objetivo: Que las distintas áreas operativas adquieran los conocimientos en materia de riesgo operativo de acuerdo a sus actividades dentro de la institución además de que exista una continua actualización de los cambios en los procesos, cambios de normativa así como la cuantificación de los riesgos operativos.

Otra forma de mejorar los procesos internos es la automatización del *Balanced scorecard*, cuando se desarrolló el *Balanced scorecard* y empezó a ganar adeptos, había muy pocos sistemas informáticos que permitían la automatización de esta herramienta de gestión de riesgo operativo. Aún así, muchas empresas aprovecharon la metodología sencilla del *Balanced scorecard* y obtuvieron resultados excelentes.

A mediados de la década de lo noventa, el panorama del *Balanced scorecard* cambió radicalmente, la automatización tomó un papel importante en los procesos ya que los viejos sistemas de información, con documentos impresos en papel, ya no eran útiles para hacer frente a los nuevos retos que imponen los nuevos tiempos de continuos cambios.

La automatización proporciona una serie de beneficios y maximiza su uso como sistema de medición, sistema de gestión estratégica de riesgo operativo y herramienta de comunicación. Los avanzados análisis y el apoyo de las decisiones que proporciona, incluso el más sencillo programa automático para el *Balanced scorecard*, permite que las empresas realicen evaluaciones de sus resultados y examinen de forma crítica las relaciones entre sus indicadores. La automatización también permite un verdadero despliegue de la herramienta por toda la empresa. La aplicación en cascada del *Balanced scorecard* a menudo lleva consigo el desarrollo de docenas de *Balanced scorecard*, si no es que más, por lo que sin el uso de una solución automatizada, la gestión y la coordinación del proceso sería extremadamente difícil. La comunicación y la retroalimentación pueden mejorar rápidamente con los programas informáticos del *Balanced scorecard*. La

información compartida y el conocimiento también se ven favorecidas por la capacidad del programa de proporcionar vínculos relevantes con usuarios interesados.

Los programas informáticos para el *Balanced scorecard* pueden ir de sencillas herramientas para hacer informes hasta sofisticadas soluciones de gestión para toda la empresa. Por lo tanto, existen grandes diferencias entre el tiempo y los recursos necesarios para poner el sistema en marcha. Hay que determinar cuáles son los umbrales de tiempo y recursos para que el sistema funcione.

Las estrategias, objetivos, indicadores, metas e iniciativas; como columna vertebral del sistema del *Balanced scorecard*, todos estos elementos deben introducirse fácilmente en el programa. Además, la funcionalidad de la herramienta debe permitir vincular objetivos con perspectivas, indicadores, metas con indicadores e iniciativas con metas. No se debe olvidar que el programa debe también proporcionar la relación causa-efecto que describen la estrategia, captar los mapas estratégicos con gráficos atractivos y fáciles de comprender. Es fundamental si se requiere beneficiarse de la información compartida y el aprendizaje colectivo que se derivan del *Balanced scorecard*.

A continuación se citan algunos puntos a mejorar en los procesos a parte de la automatización del *Balanced scorecard* pero igualmente importantes ya que se han observado como fracasos de procesos:

- a. Compromiso por parte de la alta dirección.
- b. Pocos empleados involucrados.
- c. Mantenimiento del *Balanced scorecard* en la cima.
- d. Tratamiento del *Balanced scorecard* como un proyecto de sistemas.
- e. Contratar consultores sin experiencia.
- f. Introducir el *Balanced scorecard* sólo para los incentivos económicos

#### **3.4.3.3.3 Mejora de los recursos humanos**

En este caso vamos a poner un ejemplo de una compañía de seguro top-ten mundial que desplegó su *Balanced scorecard* a través de un modelo de gestión de los resultados llevado a cabo por la gestión de recursos humanos.

*Winterthurt International* desarrolló recientemente una nueva estrategia de diferenciación para liderar el sector, basado en el capital intelectual y las competencias. *Winterthurt* creó un modelo de resultados para enlazar la estrategia a través de ocho cuestiones:

1. Reducir los costos;
2. Gestionar las quejas;
3. Especializar las fuerzas de venta;
4. Promocionar el valor de la red;
5. Ser selectiva al conceder seguros;



6. Instaurar la venta de soluciones basadas en equipos;
7. Desarrollar productos de transferencia de riesgo alternativo.
8. Gestionar el riesgo de cartera y global

Estas cuestiones establecieron los vínculos entre objetivos financieros y objetivos en las perspectivas de cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento. *Winterthur* desarrolló indicadores de causa y efecto, la empresa dio vida a su *Balanced scorecard* emparejando los indicadores con programas específicos de desarrollo del empleado y de cambio.

El equipo de recursos humanos de *Winterthur* desarrolló una nueva estructura de gestión para atraer, desarrollar y retener la fuerza de trabajo altamente motivada y orientada a la nueva estrategia. La estructura de gestión de los recursos humanos desarrolló un conjunto de familias específicas de trabajos. Para cada familia, el grupo de recursos humanos definió responsabilidades, habilidades y conocimientos, indicadores de los resultados y competencias de comportamiento. Las competencias e indicadores de los resultados definieron el tipo de personas que la empresa quería y como contribuirían específicamente a la estrategia de la empresa. La nueva estrategia puso énfasis en los resultados derivados de la función de recursos humanos, no en las actividades que desempeñase. Las definiciones de familias de trabajos y sus indicadores identificaron necesidades de formación y desarrollo, sirviendo de guía para la promoción y de evolución para la planificación de carreras.

Muchas de las habilidades, conocimientos y competencias eran, sin duda, difíciles de calibrar, puestos que incluían conceptos tan subjetivos y difíciles de observar como la creación de relaciones, el desarrollo de habilidades en los demás, el pensamiento conceptual y la comprensión interpersonal. No obstante, el ejercicio de extraer unos objetivos individuales de cómo podía contribuir cada uno a realizar la estrategia sirvió a los empleados para dar significado a las cuestiones, los objetivos y los indicadores estratégicos de *Winterthur*.

Otro ejemplo es *Nova Scotia Power, Inc.*, quién utilizó también su grupo de recursos humanos para llevar a cabo su *Balanced scorecard* hasta cada trabajador. El grupo de recursos humanos analizó que competencias necesitaban tener los empleados para que la estrategia tuviese éxito. Primeramente solicitaron a cada empleado que se auto-evaluará en dichas competencias, con una validación adecuada (como una retroalimentación) para garantizar que las evaluaciones eran realistas. Los empleados definieron entonces planes de desarrollo personal, que validaron con sus superiores, quienes crearían el puente entre las competencias y habilidades de hoy y las necesarias para el futuro.

Debe existir una comunicación abierta entre Recursos Humanos (RH) con las demás áreas de operaciones para que puedan tener una retroalimentación y RH pueda saber qué es lo que necesitan y que tanto conoce de las necesidades del personal. Por otro lado RH para el proceso de mejora debe realizar encuestas que vayan encaminadas a descubrir las necesidades del personal,

existen algunas interrogantes como ¿De qué forma RH provee a las áreas del conocimiento? de lo que está sucediendo que les afectará finalmente o ¿De qué forma va a alimentar sus expectativas?

Por un pobre servicio de RH el personal puede empezar a sentirse infeliz y esto repercutirá en sus funciones, otra pregunta que se debe incluir en las encuestas de RH sería ¿Cómo describirías el área de RH en una escala de excelente, bueno, moderado y pobre?

#### **3.4.3.3.4 Satisfacción del usuario**

A continuación se mencionan algunos puntos relevantes para llegar a la satisfacción del usuario:

- El saber tratar un ejercicio de *Balanced scorecard* como un proyecto mediante el manejo de fundamentos de gestión y habilidades de introducción del producto, ayudan a entender porque las necesidades de los usuarios aumentan. Desarrollar un conjunto de entregas en un enfoque gradual para el proyecto BSC. Aprender a definir el nivel de participación para cada consultor y el proveedor. Descubrir cómo crear y administrar un diccionario de las medidas de rendimiento.
- Realizar reuniones, informales y formales, para despertar sus (los usuarios de *Balanced scorecard* en el futuro) motivaciones.
- Saber las preferencias en cuanto a la tecnología de los usuarios. Observar los medios que utilizan para hacer su trabajo. Por ejemplo, ellos utilizan el correo electrónico o intranet para ver información o utilizan papel.
- El nivel de conocimiento de los usuarios y la experiencia define los criterios del éxito más que la facilidad de los sistemas de software.

### **3.5 Monitoreo y control administrativo**

El programa de administración del desempeño brinda las herramientas que permiten guiar la conducción, perfeccionando los conocimientos y realizaciones de cada integrante. La retroalimentación obtenida en forma oportuna, con periodicidad y frecuencia, permite realizar las necesarias correcciones a la tarea realizada, además de otorgar experiencia y conocimiento a quienes intervienen, permitiendo el aprendizaje organizativo.

Esto puede en determinados momentos y a través de períodos mayores de tiempo, convertirse en una retroalimentación más formal, para hacer el análisis y resumen del nivel de desempeño alcanzado, donde se revisen las competencias, las fuerzas y las debilidades, así como los éxitos alcanzados. No debemos olvidar que los sistemas de desempeño son buena base para el establecimiento de incentivos.

Con el monitoreo y la retroalimentación obtenida y programas, de reingeniería, la gestión puede ser continuamente mejorada a fin de mantener la competitividad de la organización. Pero esos procesos de mejora continua y de reingeniería sólo pueden ponerse en práctica de manera exitosa

si se han alcanzado altos niveles de comunicación y consenso, pues son fundamentales para posibilitar la implantación de los cambios radicales requeridos para mejorar el desempeño.

El simple desarrollo de un *Balanced scorecard* no transformará mágicamente a una empresa en un modelo de gestión inteligente. Para que el *Balanced scorecard* pase a formar parte de la vida diaria de la empresa necesitará algunas reglas, procesos y procedimientos (controles) que le aseguren un funcionamiento sin tropiezos, especialmente en los primeros pasos de su puesta en marcha. Estas son algunas áreas que se deben monitorear una vez que el *Balanced scorecard* esté funcionando:

- ✓ *Planificación estratégica de largo alcance:* La pregunta importante a responderse es ¿Cuál es el papel del *Balanced scorecard* en los esfuerzos de planeación estratégica a largo plazo de la empresa?, debe ocupar el primer plano de planeación estratégica. Sin embargo, después del desarrollo inicial de un *Balanced scorecard*, algunas empresas vuelven a sus métodos anteriores. Hay que trabajar con el equipo encargado de planeación estratégica para definir el papel del *Balanced scorecard* en constante movimiento hacia adelante, asegurarnos que será la principal herramienta para la ejecución efectiva de la estrategia.
- ✓ *Desarrollo anual:* El *Balanced scorecard* está pensando como herramienta flexible y dinámica que se ajusta a los cambios que tienen lugar en la empresa. Al menos una vez al año hay que actualizarlo para describir la saga de la estrategia. No se debe esperar hasta el último momento para diseñar el programa, sorprendiendo a directivos que, generalmente, van sobrecargados de trabajo. Por lo que se sugiere establecer al principio del proceso un calendario para que todas las personas involucradas tengan tiempo suficiente para formular un *Balanced scorecard* que indique, detalladamente, cuál es la contribución al éxito general.
- ✓ *Fechas de información:* La amplia difusión de las fechas de producción del *Balanced scorecard* ocasionan un fuerte compromiso. Las personas encargadas de proporcionar datos deben estar consientes de estas fechas de entrega asociadas con los informes y la importancia de presentar datos exactos a tiempo ya que el equipo directivo se basará en ellos.
- ✓ *Funciones y responsabilidades:* Hay que determinar quién es el responsable de la administración del sistema del *Balanced scorecard* dentro de la empresa y cuáles son esas responsabilidades.
- ✓ *Umbral de resultados:* Cuando se usa el *Balanced scorecard* como sistema de medición, las empresas comparan los resultados actuales con unas referencias predeterminadas. La comparación puede ser respecto a una partida presupuestaria, las cifras del año anterior, los mejores resultados del sector o una meta flexible.

- ✓ *Cambio de objetivos, indicadores y metas:* ¿Bajo qué circunstancias se permite un cambio a mitad de año en cualquiera de los indicadores? Las metas son especialmente vulnerables dado que a muchas empresas les falta una fuerte capacidad de fijarlas y los intentos iniciales son complicados o demasiado fáciles. Los cambios sólo deben permitirse ante casos claros de objetivos, indicadores o metas erróneas. Tal vez el cálculo de un indicador nos lleva a tomar decisiones disfuncionales o la dificultad que se percibe en la meta es desmotivadora para los empleados. En estas situaciones se puede garantizar un cambio.
- ✓ *Establecer los vínculos del Balanced scorecard con los procesos de gestión:* Es posible vincular el *Balanced scorecard* con el presupuesto y la compensación durante el primer año de su implantación pero como mínimo, se debe tener un plan para el desarrollo futuro. Aunque no se establezcan los vínculos durante el primer año, el diálogo que facilite la futura transformación debería tener lugar.

### **3.6 Recomendaciones para garantizar la continuidad**

El *Balanced scorecard* está pensado para ser una herramienta dinámica, flexible y capaz de cambiar según sean las condiciones empresariales. Con el tiempo, pueden ocurrir cambios en el campo de los objetivos, indicadores y metas. Es probable que se elijan nuevos objetivos, indicadores y metas que sean una traducción directa de la estrategia actualizada. No se espera cambiar radicalmente de objetivos, indicadores y medidas todos los años, pero aún así, es muy buena idea examinar críticamente el *Balanced scorecard* al menos una vez al año y determinar si sus principales elementos siguen siendo apropiados para expresar una historia estratégica exacta.

Un estudio de los mejores ejemplos de referencia indica que la mayoría de usuarios del *Balanced scorecard* hacen exactamente eso. En el estudio el 62% de los participantes actualizan sus *Balanced scorecard* anualmente, el 15% cada seis meses y el 23% restante cada tres meses. Se debe agregar una revisión anual al *Balanced scorecard* como parte del ciclo normal de actuación de actividades de todas las empresas junto con los procesos de planeación estratégica, planes de presupuesto, así que el *Balanced scorecard* se puede incluir entre estas actividades y dejar que ocupe su sitio como proceso clave de gestión.

Se deben esperar muchos cambios sutiles en objetivos e indicadores a medida que se gana experiencia en el uso del sistema del *Balanced scorecard*. Los objetivos pueden expresarse con otras palabras para que representen su propósito principal con más claridad o para aclarar una terminología potencialmente confusa. Del mismo modo, los indicadores pueden quedar sujetos a cambios en el método del cálculo para captar mejor la verdadera esencia del hecho que se investiga, o la descripción puede mejorarse para ampliar la comprensión de los empleados de la significación operativa y estratégica. También se puede cambiar la frecuencia con que se recogen datos sobre resultados. Por ejemplo, supongamos que ha intentado revisar mensualmente el grado de satisfacción de los empleados, pero la logística para reunir los datos necesarios ha

resultado demasiado complicada. En este caso, no se abandonaría un indicador tan importante, pero cambiaría el período por otro que fuera más fácil de medir. Cualquier cambio en un indicador tiene un impacto potencial en la correspondiente meta, como sucede especialmente cuando se hacen cambios en formulas o cálculos. Además, las metas pueden variar para reflejar objetivos más realistas o, por el contrario, más desafiantes.

Actualizar los objetivos, indicadores y metas es otra forma de acceder al conocimiento colectivo de la empresa. Se debe asegurar en implicar a tantos empleados como sea posible para asegurarse de que los cambios reflejen intereses en toda la empresa. Encuestar a los empleados es un método excelente de retroalimentación sobre el uso del *Balanced scorecard* y las mejoras potenciales. A continuación se muestra una encuesta de 10 preguntas que se pueda pasar entre los empleados al menos una vez al año para asegurar la recopilación de impresiones y conocimientos que poseen. Los empleados deben contestar la encuesta teniendo presente a su propio grupo o departamento. El equipo de alta dirección valorará el *Balanced scorecard* corporativo de alto nivel. Además de formular preguntas, la encuesta también incluye un espacio para los comentarios y recomendaciones de los empleados con respecto a posibles mejoras del *Balanced scorecard*. A continuación se enuncian algunas preguntas de las encuestas:

1. ¿El uso del *Balanced scorecard* en mi grupo ha ayudado a incrementar mi conocimiento de la estrategia de la empresa?
2. ¿Los indicadores del *Balanced scorecard* del grupo demuestran claramente cómo contribuimos a alcanzar los objetivos generales de la empresa?
3. ¿Nuestros indicadores representan un equilibrio apropiado entre las cuatro perspectivas del *Balanced scorecard*?
4. ¿Nuestros indicadores están vinculados por una serie de relaciones causa-efecto?
5. ¿Mi aportación fue requerida durante el desarrollo del *Balanced scorecard* de nuestro grupo?
6. ¿En nuestro grupo revisamos los resultados del *Balanced scorecard* de forma regular?
7. ¿La herramienta informativa que utilizamos es eficaz?
8. ¿Los jefes y los empleados tienen la responsabilidad de conseguir los resultados del *Balanced scorecard*?
9. ¿El análisis de los resultados del *Balanced scorecard* permite que nuestro grupo identifique iniciativas potenciales de mejora?
10. ¿La discusión de los resultados del *Balanced scorecard* con mis compañeros ha aumentado mi conocimiento de sus funciones?

## CONCLUSIONES

Desde su creación el *Balanced scorecard* ha tenido un profundo efecto sobre la dirección empresarial. A su vez, el riesgo operativo también está jugando un papel muy importante dentro de una institución financiera, en general dentro de cualquier organización, por lo que el implementar esta herramienta para la administración estratégica del riesgo operativo, desempeña un papel innovador en donde una herramienta de administración estratégica es la forma de implementar y controlar el riesgo operativo de una institución. Existen resultados que muestran que la mayoría de las estrategias de una empresa solo son entendidas en un 60% por el nivel medio, mientras que en el nivel más bajo solo la entiende en un 10%, por lo que resulta preocupante ya que no importa que tan bien esta formulada una estrategia, si las personas que la ejecutan son el nivel más bajo y solo la entienden en un 10%. Por ello, el riesgo operativo puede tener los mejores controles, pero si no se capacita al personal a nivel operativo nada traerá resultados, de aquí la importancia de que los directores sean los primeros que se convenzan de la gran relevancia de tener una estrategia para llevar a cabo la administración del riesgo operativo y que involucren al nivel más bajo en esta tarea.

La transición de anticuados métodos de la era industrial a las necesidades de la era de la información fomentó la aparición de nuevas herramientas para informar. El *Balanced scorecard* rápidamente ascendió a las filas de las influyentes herramientas de gestión, encabezando la necesidad de sistemas nuevos e innovadores. Los usuarios del *Balanced scorecard* han experimentado, modificado y mejorado la metodología, con el resultado de que se ha vuelto más fuerte y adaptable como sistema de gestión.

Las exigencias empresariales del siglo XXI requieren que las empresas se adapten, constantemente, a las nuevas condiciones o que se arriesguen a desaparecer. Lamentablemente, el número de cambios hechos con éxito en la mayoría de las empresas es muy bajo. Para asegurarse de que el *Balanced scorecard* no corre la misma suerte que los intentos anteriores, las empresas deben realizar una serie de actividades orientadas hacia el cambio. Las razones del mismo deben comunicarse claramente, así como lo que se espera de los empleados una vez iniciado el *Balanced scorecard*. Las empresas deben determinar hasta donde es compatible el *Balanced scorecard* con la política actual y que los empleados crean que la herramienta se puede implementar con éxito. Los expertos en facilitar el cambio pueden valorar la percepción de los empleados sobre cuestiones fundamentales de cambio y trabajar con los miembros del equipo encargado del *Balanced scorecard* para formular estrategias que mitigen las diferencias.

No se deben alterar los indicadores simplemente por cuestión de gusto o porque los resultados no son lo esperado. El *Balanced scorecard* es una cuestión de aprendizaje; conocer la estrategia, conocer los supuestos hechos para ganar en el mercado y aprender todo lo necesario sobre la proposición de valor hecha. Aunque los indicadores no reflejen lo esperado, el reto es usar esas

desviaciones del plan como oportunidades de aprendizaje, no simplemente como defectos a corregir.

Muchas empresas serán víctimas de algunos problemas de la implementación del *Balanced scorecard* como: vínculos prematuros del proceso de gestión, falta de aplicación en cascada, falta de nuevos indicadores, prácticas de gestión coherentes, falta de objetivos para el *Balanced scorecard*, falta de estrategia, falta de instrucción, formación y falta de patrocinio directivo. Sin embargo, otras empresas están gozando de las ventajas de sistemas basados en el *Balanced scorecard*, aunque existen fracasos en la implementación, la mayoría son provocados internamente. Otros fracasos representan fallos de implementación del concepto, como un compromiso por parte de los directivos inadecuado, diseñar *Balanced scorecard* no unidos a la estrategia, utilizar directivos sin experiencia o desplegar recursos inadecuados.

La administración estratégica del riesgo operativo basada en la implementación del *Balanced scorecard* requiere compromiso y perseverancia, requiere de trabajo en equipo e integración de límites, rutas estratégicas y roles organizativos, se tiene que dar seguimiento para implementar mejoras en los procesos internos y reforzar el mensaje con frecuencia y de diversas formas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amanat Hussain. *Managing operational risk in financial markets*. Butterworth-Heinemann. 2000.
- *Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)*; International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework; June 2006.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. *Circular CONSAR 62*, establece las Reglas Prudenciales en materia de Administración de Riesgos a las que deberán sujetarse las administradoras de fondos para el retiro, las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro y las empresas operadoras de la Base de Datos Nacional SAR.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. *Circular Única de Bancos*.
- Emmet Vaughan. *Risk Management*. John Wiley & Sons, Inc. 1997.
- Frost Chris, Allen David, Porter James. *Operational Risk and resilience*. Butterworth Heinemann. 2001.
- Glenn Kolle. *Risk Assessment and Decision Making*. Chapman&Hall. 1999
- Mejía Quijano Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial. Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2006
- Niven, Paul. El Cuadro de Mando Integral: paso a paso maximizar los resultados. Gestión 2000.
- Norton David, Kaplan Robert. Cómo utilizar el *balanced scorecard* para implantar y gestionar su estrategia. Harvard Business. 2000.
- Norton David, Kaplan Robert. El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business. 1996.
- Ponce de León Martínez Jesús. Introducción al análisis de riesgos. Limusa, Noriega Editores. 2002.
- Raef Lawson, Toby Hatch, Denis Desroches. *Scorecard Best Practices. Design, Implementation and Evaluation*. John Wiley & Sons. 2007.
- Ralph F. Smith. *Business Process Management and the Balanced Scorecard. Using Processes as Strategic Drivers*. John Wiley & Sons. 2007.
- Carazo Preciado Luis Ramón, Material del curso Balanced Scorecard, ITAM. 2010
- Mohan Nair. Essential of Balanced Scorecard. John Wiley & Sons. 2004
- El Universal, 2004
- Kaplan Robert, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business. 2009.
- Nuñez Mora José Antonio, Chavez Gudiño José Juan, Riesgo Operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo, Revista Análisis Económico, 2010.
- MINTZBERG, Henry. 'El proceso estratégico conceptos y casos'. Ed. Prentice Hall. México 1993.