

En las PyMEs

no hay cultura de Análisis de Riesgos

Así lo afirma en esta entrevista el consultor empresarial Walter Cipolla, quien señala que esta asignatura pendiente en la gran mayoría de las pequeñas y medianas organizaciones es fácilmente aprobable si se toma conciencia de su importancia y de los beneficios que aporta.

¿Qué se entiende por análisis o control de riesgos?

Antes de entrar específicamente a detallarlo, hay que recordar que para muchos es un tema relacionado con las compañías de seguros o bancos y financieras. Porque es común que uno vaya a sacar un crédito o un préstamo y luego de llenar todo el papelerío le digan "Bueno, ahora esto pasa al sector Riesgos para que determine si se le otorga o no su crédito". Algo similar pasa con las compañías que deben asegurar un inmueble o un auto en función del capital de riesgo que tiene, con las pérdidas, etc. Es decir, se le adjudica este tipo de análisis comúnmente a dicho tipo de empresas. Pero ¿qué sucede con todas las otras, como las grandes metalúrgicas, por ejemplo, o simplemente una PyME que fabrique autopartes o letreros? Quizás tengan un procedimiento para evaluar la calidad de su producto final, pero casi seguro no una política de riesgos. Sin embargo, creo que dentro de unos años hablar de eso será igual que hablar hoy de control de gestión, va a estar incorporado, porque se tendrá conciencia de la importancia de evaluar los riesgos para minimizar las pérdidas dentro de la organización.

Pensemos que hace unos 10 o 12 años el control de gestión era casi un mito. Hoy, sobre todo para las grandes empresas un tablero de comando es como la pantalla del sistema electrónico digital de los aviones modernos. Si el piloto no mira esa pantalla que le da toda la información necesaria, se desvía de su ruta, y hasta puede chocar o caer. Esto que para las grandes empresas es una cultura ya incorporada sin la cual prácticamente no podrían timonear la nave, porque pueden ir viendo la gestión minuto a minuto, si pierde o gana plata en las compras, en las ventas,



El consultor empresarial Walter Cipolla en su oficina del ANSES, donde recibió a Revista Letreros.

en cómo se desarrolla el proceso productivo, los recursos humanos, etc., en muchas PyMEs sigue siendo un mito.

Aunque, se están incorporando al procedimiento, y las que aún no, por lo menos saben de qué se trata aunque no lo están todavía aplicando.

Y ya entrando a responder específicamente la pregunta, el análisis de riesgos es una política de orden y prevención de todos los tipos de riesgos que afectan a todos los órdenes de la empresa. Los podríamos, para simplificar, englobarlos en cuatro categorías: riesgos de reputación, de imagen institucional, de proceso operativo y de pérdidas financieras.

¿Podría ejemplificarlas?

Un típico caso de riesgo de reputación es el de quien fabrica, digamos, puertas para automóviles. Si un porcentaje de las mismas sale mal, y el cliente, la automotriz, las devuelve y como consecuencia se debe encarar todo un reproceso, no sólo se pierde dinero en mano de obra, insumos y tiempo, sino que se deteriora la reputación.

El cliente puede popularizar esta ineficiencia. Se sabe que las buenas acciones no tienen mucha comu-

Las PyMEs en un camino evolutivo

Hasta hace unos 15 años, la cultura del control de gestión no estaba instalada en las PyMEs, salvo algunas excepciones, nos dice Walter Cipolla.

Con la incorporación del tablero de mando, se dio un paso importantísimo. Al principio era un indicador sobre todo de datos cuantitativos, como por ejemplo, el número de autopartes que se fabricaron y entregaron. Luego se fueron incorporando datos cualitativos, a través de los cuales se refinaba la información.

Después se pasó al tablero de mando estratégico, más sintético, en donde ya no estaban todos los datos, sino los más significativos como por ejemplo, el porcentaje de ausentismo a lo largo del mes, o cuántos productos se tuvieron que refabricar.

Y desde hace pocos años, se está instalando el Balance Scorecard, basado en los desarrollos de Kaplan, uno de los grandes gurúes del control de gestión y planificación estratégica a nivel mundial. Se trata de una moderna meto-

dología de trabajo que se tiene siempre on line. Es en realidad la suma sintetizada de muchos tableros de mando en donde se van relacionando los indicadores de gestión con los objetivos del plan estratégico. Grandes empresas y bancos la van implementando, y pronto podría ser también parte de la operatoria de las PyMEs.

"Cuesta aún hoy convencer a algunos dueños de PyMEs sobre la necesidad del control de gestión. Afortunadamente ya hay muchos que tienen incorporado el tablero de comando, pero pocos el tablero estratégico, abierto, generalmente, en clientes por un lado, fabricación por otro, facturación por otro, y casi siempre sin considerar la capacitación de su capital humano. Lo ideal sería que accedieran a la metodología del Balance Scorecard. Si una PyME se concientizara de la importancia de contar con esta metodología, daría realmente un salto evolutivo enorme" asegura Cipolla.

nicación, pero las malas se propagan en función exponencial. En poco tiempo, habrá mucha mala información propagada. Y eso se paga. Será una pérdida a futuro.

Algo parecido ocurre con los riesgos de imagen institucional. Tienen que ver, por ejemplo, con la atención al cliente, desde cómo lo atendemos por teléfono, si lo hacemos esperar mucho, hasta un mal asesoramiento. También un equivocado mensaje publicitario pone en riesgo la imagen de la empresa, grande o PyME.

Los riesgos de proceso operativo abarcan muchos aspectos. Desde que salga mal la fabricación de esa autoparte que decíamos recién, y eso implique toda una pérdida económica porque debemos producirla de nuevo sin poder cobrarla dos veces, hasta el man-



Pensemos fríamente que un buen operario tiene un accidente en un montacargas mal mantenido. La compañía tiene una doble pérdida. La principal el ser humano afectado, y por otro, el de un recurso para trabajar.

PubliMarket

INSUMOS PARA LA INDUSTRIA PUBLICITARIA

Av. Pavón 779 - Avellaneda
Tel/Fax: 4222-7624 / 7420
4229-9100
publimarket@fullzero.com.ar



VINILOS - TRANSFER - SINTRA - FOAMBOARD



LONAS BACK Y FRONT - INSUMOS INKJET - PAI - ACRILICO



PETG - POLIFAN - ADHESIVOS EN AEROSOL



CINTA BIFAZ



Acerca de Walter Cipolla

Walter Cipolla realizó el Desarrollo de la Carrera Laboral en el ANSES, Administración Nacional de la Seguridad Social, organismo en el cual se desempeña desde 1991 y en el que sigue cumpliendo funciones. Cursó su Carrera Universitaria obteniendo el título en Ingeniería Industrial EC.



1991 - Ingreso como Técnico Previsional
1995 - Coordinador Regional de Capital Federal
1996/2000 - Gerente de 5 Unidades Operativas (3° línea)
2001 - Gerente Planeamiento Estratégico y Operativo (2° Línea)
2003 - Gerente Capitalización (2° Línea)
2004 - Gerente Análisis de Riesgos y Controles (2° Línea)
2004 - Responsable del Monitoreo de 190 Unidades Operativas

tenimiento edilicio, de un ascensor, por ejemplo. ¿Cuántas veces uno sube a un ascensor y ve que no tiene el certificado de mantenimiento al día, como corresponde? Bueno, pensemos fríamente en que un operario estrella de esa empresa tiene un accidente en un ascensor mal mantenido. La compañía tiene una doble pérdida. Por un lado, lo principal, el ser humano afectado. Y por otro lado, ese recurso importante para la organización. Pensemos otro riesgo: un anafe cerca de un archivo de papeles, algo más común de lo que podría pensarse, y sin unos matafuegos cerca. Puede ocurrir que se incendie la planta. Y allí hay muchas responsabilidades juntas, y graves consecuencias. Más allá de las pérdidas económicas directas para la empresa, están los daños a terceros, al medio ambiente, etc. Muchas veces se piensa egoístamente cuando se evalúan las posibilidades de un siniestro, sólo se las ve desde el punto de vista interno, y el cuarto tipo de riesgos, son los de pérdidas financieras, que abarca un espectro bastante amplio, y a los que generalmente los empresarios más tienen en cuenta. Así abarcaríamos, prácticamente, el universo sobre el cual realizar el análisis, que en última instancia va a responder a un verdadero proceso de mejora continua.



El análisis de riesgos es una política de orden y prevención de todos los tipos de riesgos que afectan a todos los órdenes de la empresa.

Una vez evaluadas las distintas variables, el empresario ve la situación sobre la que está parado, analiza qué está dispuesto o no a perder, y a partir de allí, comienza a diseñar procedimientos que apuntarán a minimizar esos riesgos. Y decimos minimizar y no eliminar totalmente, porque en realidad los riesgos nunca se extinguen totalmente. Podemos reducir su probabilidad de ocurrencia al máximo posible, pero nunca podremos estar totalmente libres de que puedan suceder.

¿Un empresario PyME, para realizar ese relevamiento de todas las posibilidades de riesgos, debe contratar a algún asesor o puede hacerlo solo?

Ese autoanálisis lo puede hacer él mismo, sin necesidad de ninguna consultora. Pero eso sí, deberá dedicarle cierto tiempo. Debemos reconocer que, por lo menos en Argentina, donde la mayoría de las PyMEs tienen la política de trabajar el día a día, para realizar esta tarea el empresario tendrá que bajar su actividad para enfocarse en esta tarea.

Sin embargo, para una PyME, será bastante sencillo. Tendrá que empezar enumerando los 4 o 5 procesos más importantes de su operatoria, en los cuales verá por dónde pueden darse las fugas, las pérdidas económicas. Luego de enumerar esos procesos, fijarse cómo están desarrollados, si de manera normatizada o no, si dispone de procedimientos escritos, etc.

Vamos a suponer, hipotéticamente, que un fabricante de letreros, realiza un promedio de 10 trabajos por día, de los cuales 2 salen con problemas. Porque hay que hacerles muchos retoques, no fueron entregados en tiempo y forma, o el motivo que fuere.

Bien, puede empezar esta tarea de evaluación de riesgos, y de las pérdidas que eso acarrea, llevando en una planilla de cálculo, el análisis cuantitativo y

Dos direcciones en Internet

El consultor empresarial Walter Cipolla recomienda estas páginas en la web para que los empresarios PyMEs, y todos aquellos que lo deseen, accedan a ellas y se nutran de material sumamente útil.

Con respecto a análisis de riesgos, nos indica la siguiente página:

www.col.oms.org/desastres/docs/gestionriesgosaustralia.pdf

Y en cuanto a qué es y cómo armar paso a paso un plan estratégico, esta página de la Secretaría de la Gestión Pública:

www.sgp.gov.ar/teseo/sitio/pasos.htm

cualitativo de sus procesos productivos. Una importante fuente de información la puede obtener a partir de diseñar un formulario que le entregará a cada operario o a cada jefe de sector, en donde ellos, todos los días, deberán consignar, por ejemplo, número de letreros realizados, cantidad de insumos empleados, de horas, cuántos tuvieron que retrabajar, etc. y toda esa información la irá volcando el empresario a esa planilla de cálculo en forma permanente.

Esto con respecto a un aspecto básico del área operativa. En cuanto a lo concerniente a imagen institucional, es importante que se detenga a evaluar cómo es el mensaje que se le da al cliente: cómo se lo atiende por teléfono o por mail, si se le responden todas las consultas, si la página web está actualizada, cómo se lo recibe en forma personal dentro de la empresa, etc. El empresario debe ponerse en el lugar del cliente y ver qué atención recibe de su empresa. Y darse cuenta qué mensajes con ruidos pueden producir pérdidas considerables.

Generar toda esa información es una de las tareas más importantes a las que se debiera abocar un empresario y todos sus colaboradores, porque las pérdidas -que podrían evitarse o minimizarse- de hecho perjudican a todos.

Por supuesto que una política de análisis de riesgos no se implementa fácilmente de un día para otro, ni sus resultados pueden verse en forma inmediata. Lo ideal es que esto forme parte del plan estratégico de la empresa.

¿Es común que las PyMEs tengan bien definido el plan estratégico?

Lo más frecuente son las expresiones de deseo de un plan estratégico, muchas veces en las cabezas de sus dueños, o en anuncios en alguna cartelera, diciendo por ejemplo, que se desea llegar a tales objetivos en tal plazo, pero pocas veces está correctamente escrito y definido.

Estos planes deben tener una parte teórica y otra práctica que será la expresión concreta de los objetivos estratégicos. Un plan no puede tener más de 4 o 5 objetivos de largo plazo que, para llegar a cumplirse, digamos en 2 o 3 años, tienen que darse muchas cosas todos los días.

Supongamos que es a 3 años. Que esa PyME se proponga para aquella fecha, tener una captación de mercado del 18%, y una facturación un 25% más alta para ese último año. También, aumentar la capacidad de producción en un 20% y tener un personal altamente calificado. Son expresiones de deseo de hacia dónde quiere llegar. Y para llegar a eso, será conveniente trazarse planes semestrales, donde se van proponiendo pasos, escalones de esa larga ruta de ascensión. Esos planes semestrales son los llamados planes operativos. Varios planes operativos consecutivos hacen un plan estratégico. Si cada 6 meses la PyME se propone cumplir determinados objetivos, irá construyendo detrás de esa zanahoria que se puso por delante para alcanzar a los 3 años.

Como decía antes, dentro de estos planes operativos debe estar inserto el control de los riesgos.



AV.Estado de Israel 4253
(c1185AAB) Bs.As. - Argentina
(5411) 4865-4502 / 4861-0049
serigraficaseesa@arnet.com.ar

TINTAS DIGITALES

SERICOL
More than ink...Solutions.

FUJIFILM

Nombre del Producto	Máquina Compatible
Color+Series 70YT	Vutek Ultra VU
Color+Series 100IH	Idanit 162AD, Idanit Nova, Pressjet I & II
Color+Series 150GH	DGI REX, DGI VistaJet
Color+Series 180KG	Scitex Grandjet, Scitex XL Jet
Color+Series 200NH	NUR Fresco, NUR Ultima
Color+Series 250NQ	NUR Salsa
Color+Series 220BN	Arizona 90, Arizona 180
Color+Series 70YT	Gandinovations JETi

PLOTTERS - Máquinas cama plana



Máquinas cama plana

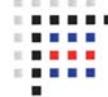
Alta Velocidad - 160 / 200 mts x hora

SERICOL
More than ink...Solutions.
FUJIFILM



Tejidos serigraficos suizos

Todas las mallas
Matricerías y tensado neumático
ULTIMA GENERACION



SEFAR

- Insumos para la serigrafía
- Emulsiones
- Productos de limpieza y recuperación
- Racletas
- Tintas serigraficas para todo uso (gráfica, textil, envases, cd's)



Pensemos un riesgo: un anafe cerca de un archivo de papeles, algo más común de lo que podría pensarse, y sin unos matafuegos cerca. Puede ocurrir que se incendie la planta. Y allí hay muchas responsabilidades juntas, y graves consecuencias.

Y así, semestre tras semestre se va evaluando si se producen o no mejoras, si se bajó el porcentaje de productos retrabajados o entregados fuera de término, etc. Es decir, con toda la información que se fue acopiando durante 6 meses se hace un balance y se comprueba si se está satisfecho con lo que estuvo pasando. Si no se está de acuerdo, se diseñará un

procedimiento de control y de supervisión más perfeccionado. Y así sucesivamente en cada nuevo semestre. Por supuesto, estos controles son sobre todas las áreas de la empresa, incluyendo como ya se dijo, la satisfacción de los clientes, la seguridad edilicia, etc.

El empresario PyME realmente puede autoabastecerse de toda la información que necesita para la implementación de planificación estratégica. Si bien puede tomar cursos, algunos muy accesibles, diría, hasta fáciles para un chico de primaria, aunque hay otros dictados en forma bastante críptica, está a su alcance mucha bibliografía. Yo recomiendo consultar libros sobre el tema antes de tomar un curso, para ir medianamente preparado y sacar mayor provecho del mismo.

Específicamente para el tema de análisis de riesgos, salvo la Sindicatura General de la Nación y alguna otra institución pública que los dicta para empleados públicos, no creo que existan en el ámbito privado. Sin embargo, hay una página web, que es un Estándar Australiano, con traducción al español, que resulta muy útil y que puede consultarse sin problemas en Internet.

En síntesis, creo que toda empresa, incluyendo a las PyMEs, debe concientizarse sobre la necesidad de asumir todos sus factores de riesgos, analizarlos,



CASA SANCHEZ

FUNDADA EN 1930

**ATENCIÓN ESPECIAL
AL GREMIO**



**DISTRIBUIDOR
PANTOGRAFOS LASER**

UNIVERSAL
LASER SYSTEMS INC.



**AHORA UNA LASER
A SU ALCANCE**

- **Plásticos bicapa I.P.I USA**
- **Metales laminados para grabadores**
- **Procesadoras e insumos para Fotopolímeros**

**GRABADOS LASER SOBRE
TODO TIPO DE MATERIAL**

LIMA 461 • C1073AAI CAPITAL FEDERAL
TEL. (011) 4383-2246 • 4372-9161 • TELEFAX 4381-1598
WWW.CASASANCHEZ.COM.AR • E.mail: info@casasanchez.com.ar

NSABINO

FABRICA DE LETREROS



- **CARTELES EN RUTA
A GRAN ESCALA**
- **PINTURAS**
- **LETREROS LUMINOSOS**
- **ESTRUCTURAS**
- **INSTALACION**
- **SERVICIOS A TERCEROS**



| 02226 15601655 | www.nsabino.com.ar **|**
info@nsabino.com.ar

Balance Scorecard

En el recuadro “**Las PyMEs en un camino Evolutivo**” en uno de los párrafos mencionamos la metodología del **Balance Scorecard**, pasaremos a explicar algo más.

Muchas empresas elaboran sus planes estratégicos de manera poco sustentable, ya que la rutina obliga atender las cuestiones inmediatas dejando de lado lo importante para la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. El **Balance Scorecard**, herramienta ideal para la administración de empresas, surge como alternativa para organizaciones conscientes de la planificación estratégica, ayudando a desarrollar habilidades gerenciales en formulación de estrategias y su implementación. Al igual que el esquema FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas), la utilidad de este sistema va más allá de un simple ordenamiento, porque permite priorizar las iniciativas; ayuda a que cada funcionario sepa cuál es la estrategia y cuál es su función dentro de la estrategia; da la orientación de acuerdo a las prioridades que habría en la misma organización; y permite hacer un proceso continuo, Balance Scorecard, probado en muchos países; hoy está siendo utilizado por empresas del mundo desarrollado y, también, en varias empresas de América Latina.

Comienzos

Esta herramienta surge a comienzos de los 90, de la mano de dos profesionales de la Universidad de Harvard, cuando muchas empresas estaban disconformes con el sistema de información que se disponía hasta entonces (el esquema contable-financiero). Inicialmente surge en empresas del sector privado, pero luego se extiende al sector público, que “es interesante porque el Balance Scorecard incluye indicadores no financieros, y para medir la efectividad de las empresas públicas se requiere otro tipo de indicadores más allá del simple cumplimiento del presupuesto. Entonces, hoy está muy extendido en el sector público, también en cooperativas, organizaciones no gubernamentales, municipios, diversos tipos de instituciones que necesiten implementar su estrategia.”

enumerarlos de 1 a 10, porque no todos ocupan el mismo lugar de importancia, y decidir cómo actuar sobre ellos. Los resultados, que en última instancia se traducirán en beneficios económicos, no tardarán en llegar. ■

Por consultas: wcpolla@anses.gov.ar

Línea Completa de Productos para la Comunicación Visual.

Insumos de las mejores marcas y probada calidad.



- Papel p/Inkjet ● Papel p/plotter (Bond, CAD, Mate, Silk, Glossy, Photo)
- Vegetal y Poliéster
- Backlight (Front y Reverse)
- Rollos autoadhesivos
- Lonas Vinílicas
- Vinilos de Corte
- Papel Posicionador
- Papel “Prueba Color”
- Rollos p/Tizado
- Rollos Xerográficos y Heliográficos ● Foamboard
- Cartón Calibrado
- Aerosol Adhesivo
- Toner ● Cartuchos Inkjet
- Cintas de Impresoras
- Rollos de Fax ● Cd's
- DVD's ● Zip Drives ● Diskettes

Cartelería e Injet

t+knica
digital imaging



EVERY DENNISON
VINILOS

AGFA Agfa

Consumibles de Computación



EPSON

LEXMARK

Canon

Verbatim



HUTTON

CASA HUTTON S.A.C.e.l.

Sucursal Rosario:

1° de Mayo 2060
(2000) Rosario - Santa Fe
Tel./Fax: (0341) 482-4929
rosario@hutton.com.ar

Calle 48 (Ex Estrada) 1921
San Martín (B1650KKB) - Bs. As.
Tel.: (011) 4724-8000
Fax: (011) 4724-8099
info@hutton.com.ar
www.hutton.com.ar

Sucursal: Bahía Blanca:

Don Bosco 1315 (8000)
Bahía Blanca - Buenos Aires
Tel./Fax: (0291) 455-7677 / 452-1136
bahia blanca@hutton.com.ar