



UNIVERSIDAD CATÒLICA DE CÒRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“FACTIBILIDAD DE DISEÑO E
IMPLANTACIÓN
DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL
EN UNA SOCIEDAD DEL ESTADO”**

AUTOR: LIC. MARÍA GISELA VERITIER

DIRECTOR: CR. ENRIQUE CAMUSSI

CÒRDOBA, 2008



ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	4
1.1 Abstract	4
II OBJETIVOS	6
2.1. Objetivo Principal	6
2.2 Objetivos Específicos	6
III. INTRODUCCIÓN	7
IV. MARCO REFERENCIAL	9
4.1. La empresa	9
4.2 Historia de la misma	15
4.3 Estructura Orgánica	21
4.4 Productos	23
4.4.1. Juegos de Distribución	23
4.4.2. Casinos	34
4.4.3. Bingos	41
4.4.4. Slots	41
4.5 Evolución del Mercado del Juego en la Provincia.	44
V. CONTEXTO ECONÓMICO-SOCIAL DE LA PROVINCIA DE CÒRDOBA	48
5.1. Economía Provincial	49
5.5.1 Producto Geográfico Bruto. Estructura Económica. Valor Agregado Sectorial.	49
5.5.2 Clima de Negocios	50
5.2 Población, Indicadores Socioeconómicos, Empleo y Distribución del Ingreso.	51
VI. MARCO TEÓRICO	56
6.1. Evolución de Tablero de Comando hacia Cuadro de Mando Integral	56
6.2. Modelo de Negocio de un CMI	58
6.3. Indicadores de un CMI y Guía para su implantación	61
6.3.1 Características de los indicadores	65
6.3.2. Diseño de indicadores y cuadros de mando	66
6.3.3 Construcción e implantación del cuadro de mando	67
6.3.4 Valoración de indicadores	69
6.4 Perspectivas de un CMI	70
6.4.1 Perspectiva financiera	73
6.4.2 Perspectiva del cliente	76
6.4.3 Perspectiva de los procesos internos	78
6.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	79
6.4.5 Integración de perspectivas	80
VII. CASO DE ESTUDIO	83



7.1. Metodología de Trabajo	84
7.1.1 Balanced Scorecard - BSC	86
7.1.2 BSC como Sistema de Gestión Estratégica	87
7.1.3. El proceso de Planificación Estratégica	88
7.1.4 Beneficios	91
7.2 Implantación de la Metodología en la Lotería de Córdoba S.E.	92
7.2.1 Alineamiento Estratégico y Análisis de las Relaciones Importantes	92
7.2.2 Modelamiento Conceptual e Identificación Áreas Claves.	94
7.2.3 Diseño Físico.	94
7.2.4 Implantación	95
7.3. Modelo de Planificación Estratégica de la Lotería de Córdoba S.E.	96
7.3.1 Mapa de Causa – Efecto.	96
7.3.2 Misión (Macro Objetivo) y Visión.	100
7.3.3 Perspectivas.	101
7.3.4 Objetivos Estratégicos.	103
7.3.5 Indicadores Estratégicos y/o de Desempeño asociados a Objetivos Estratégicos.	107
7.3.6 Proyectos y/o Iniciativas.	120
VIII. CONCLUSIONES	124
IX. ANEXOS	128
9.1 Anexo I – Ley N° 8665	128
9.2 Anexo II – Decreto 1007/98	130
9.3 Anexo III – Fotografía del Edificio	133
9.4 Anexo IV – Datos Estadísticos de la Provincia de Córdoba	134
X. BIBLIOGRAFÍA.	137



I. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Abstract

Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. En el ámbito organizacional la estrategia es vista como un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático para determinar e instrumentar decisiones fundamentales que tienen que ver con el tipo de institución que se desea tener, el camino que ésta debe seguir, así como los recursos que para ello deben obtenerse, todo esto con énfasis en el análisis de las fuerzas y contrafuerzas que contribuyen o se oponen a tales cometidos.

Una técnica de gestión y planificación que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna es El **Balanced Scorecard** o Tablero de Comando Integral, la cual fue elaborada por primera vez por Norton y Kaplan (en el año 1992), ambos docentes de la Universidad de Harvard. La razón de su éxito no es otro que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio de las organizaciones haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

En este marco, se elabora la presente tesis que consiste en el diseño y viabilidad de implantación de un Tablero de Comando en la Lotería de Córdoba S.E, organización con fines de lucro, pero de capitales estatales y que pertenece al rubro de la industria del juego.

Se diseñará la estrategia, la misión, la visión, los objetivos, los indicadores y las iniciativas necesarias fundamentándolas tanto dentro de la metodología propuesta como dentro del contexto de la empresa. Todo ello, se expondrá en el modelo de negocio y plan estratégico de la organización



Lic. María Gisela Veritier

utilizando la herramienta de un mapa causa – efecto, en donde se volcarán los resultados del resto del trabajo de tesis.

II OBJETIVOS

2.1. Objetivo Principal

El objetivo principal de la tesis se puede delimitar de la siguiente manera:

“Dotar al directorio de la Lotería de Córdoba de una herramienta para la toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo, alineando todos sus recursos y energías con su estrategia”.

2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral a ejecutar dentro del área de Control de Gestión de la Lotería de Córdoba.
- Definir la estrategia, la visión y la misión de la organización a partir del objeto para lo cual fue creada la empresa establecida por estatuto (ley de creación de la Lotería de Córdoba).
- Determinar los Objetivos que debe seguir la empresa, a partir de la Visión que se proponga.
- Establecer los indicadores necesarios para medir el avance de los objetivos.
- Proponer iniciativas estratégicas coherentes a los fines de contribuir a una ejecución plena del tablero de comando.

III. INTRODUCCIÓN

La Lotería de la Provincia de Córdoba, es una institución que fue creada en el año 1998 cuando se desintegra el Banco Social, con el objeto de realizar la organización, dirección, administración y explotación de juegos de azar en particular loterías, casinos, rifas, tómbolas, bonos de contribución y actividades concurrentes y afines.

La figura jurídica otorgada para su funcionamiento es la de Sociedad del Estado ya que el 100% de su capital es público. Es un organismo autárquico que depende directamente del poder ejecutivo, pero además (a diferencia del resto de las reparticiones de la administración central) tiene fines de lucro y su objetivo es lograr una máxima rentabilidad debido a que los fondos que genera se destinan para financiar la Acción Social del Gobierno de la Provincia.

En el presente trabajo, se propone la elaboración de un Tablero de Comando siguiendo la metodología propuesta por Norton y Kaplan denominada “Balanced Score Card” o traducido al español como “Cuadro de Mando Integral”.

Un Cuadro de Mando Integral en la Lotería es necesario para poder determinar la estrategia de la empresa, definir los objetivos acordes a la realización de la misma y determinar los indicadores que midan el avance de éstos objetivos y las iniciativas necesarias para poder cumplir con los indicadores para que la empresa pueda tomar decisiones tendientes a maximizar sus utilidades netas (las cuales son giradas a las reparticiones con el fin antedicho).

Se dice que el Cuadro de Mando Integral posee dos finalidades:

- Para aquellas empresas con entornos inciertos y cambiantes, el mismo se usa como herramienta de redeterminación de la estrategia y del modelo del negocio.



- Para aquellas empresas ya consolidadas en su rubro y mercado, el mismo se usa como herramienta de control de gestión.

Este último sería el caso de la Lotería: tiene su estrategia y modelo de negocio (el cual no se encuentra plasmado en un papel pero que es llevado a la práctica día a día), pero necesita determinar objetivos e indicadores que midan el progreso de la misma. Hoy en día, la empresa no cuenta con ningún instrumento que contribuya a ello, sino con esfuerzos aislados de cada una de las áreas que lo conforman.

Resulta interesante de ésta manera, el planteo del tema en una empresa en donde se combinan intereses públicos con intereses privados y en donde el personal de recursos humanos es técnico del nivel gerencial para abajo, pero político a nivel directorio.

Por otro lado, es de recalcar que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento exponencial proveniente de nuevos productos diferentes a los que existían anteriormente, con lo cual se debe evaluar si tal cambio contribuye al cambio de estrategia o se suma al accionar actual de la organización.

Hoy en día no se cuenta con herramientas para poder evaluar éste tipo de situación, con lo cual un C.M.I. contribuye a generar un importante aporte para la toma de decisiones financieras, operativas, de recursos humanos, sistemas, de corto y largo plazo.

Por último, se espera que el siguiente trabajo de investigación contribuya a generar un aporte significativo para la empresa y una vez elaborado pueda ser puesto en marcha debido a la escasez de éste tipo de recurso y la utilidad que el mismo le aportaría a la Lotería de la provincia indicándole el camino y corrigiendo los errores, en pos de una mejor gestión y resultados superiores que contribuyan a mejorar la calidad de vida de un sector de la sociedad cordobesa.

IV. MARCO REFERENCIAL

4.1. La empresa

La empresa existe como tal, desde el año 1998 cuando el Banco Social de Córdoba obtiene del Banco Central de la República Argentina la revocatoria de su autorización para funcionar como entidad financiera, asignando los bienes muebles y activos que se encontraban afectados a las actividades vinculadas con los juegos de azar, los que son asignados a una nueva entidad creada por Ley N° 8665¹ (24/12/97) y denominada Lotería de la Provincia de Córdoba Sociedad del Estado.

La mencionada ley, determina el objeto de la sociedad en su artículo 2, postulado: *“...La presente sociedad tiene por objeto la organización, dirección, administración y explotación de juegos de azar y de apuestas mutuas y actividades conexas. En particular loterías, quinielas, casinos, rifas, tómbolas, bonos de contribución y actividades accesorias, afines y concurrentes, todo ello con sujeción a las normas legales, vigentes en la materia...”*.

Dicha reglamentación en su artículo tercero, le otorga a la Lotería diversas facultades. Entre ellas, la posibilidad de:

“a) Disponer las reglas de los juegos de azar y de apuestas mutuas, establecer programas de premios y los requisitos de su exigibilidad y los motivos y términos de caducidad y fijar los plazos para el canje de fichas y otros valores.

b) Proponer al Poder Ejecutivo el establecimiento de casinos, salas de bingo y otros locales de juegos, y actividades concurrentes, las reglas para su funcionamiento y su explotación por sí -o por terceros- a través del otorgamiento de una concesión total o parcial, licencias, permisos u otro título habilitante.

c) Celebrar convenios con organismos nacionales, provinciales y municipales para el mejor desarrollo de sus actividades y la participación en los juegos.

d) Adquirir por cualquier título bienes de toda especie; disponer de ellos, darlos en garantía y gravarlos; constituir activa y pasivamente derechos reales.

¹ Ver Anexo I

e) *Celebrar toda clase de convenios y contratos con personas físicas y jurídicas, bancos oficiales y privados, sean aquéllas y éstos tanto nacionales como extranjeros y, asimismo, con organismos internacionales de créditos o de cualquier otra naturaleza; aceptar y otorgar comisiones, consignaciones y mandatos.*

f) *Designar agentes y permisionarios para la comercialización de los juegos, requiriendo en su caso las garantías suficientes. Asociarse con personas físicas o jurídicas y concertar contratos de sociedad accidental o en participación y constituir uniones transitorias de empresas.*

g) *Administrar, comercializar y explotar por sí o a través de terceros mediante el otorgamiento de concesiones totales o parciales, licencias, permisos u otros títulos habilitantes que otorgue el Poder Ejecutivo, los juegos de azar de la Provincia.*

h) *Proponer al Poder Ejecutivo la instalación de máquinas de juego ("slots") en salas de casino o de bingo."*

La figura jurídica de la organización es la de una Sociedad del Estado cuyo capital social inicial fue de \$ 1.500.000 suscrito e integrado en su totalidad por la Provincia de Córdoba, pero desde el año 1998 (en que se aprobó la ley 8665 de la creación de la Lotería) hasta la actualidad el mismo ha evidenciado un incremento considerable.

Como se dijo anteriormente, es una empresa con fines de lucro cuya utilidad debe ser prorrateada de acuerdo a la manera contemplada en el artículo 21 de ley 8865, el cual postula: "...Las utilidades realizadas y líquidas que resulten del balance anual se deben destinar:

a) *Un cinco por ciento (5%) para el Fondo de Reserva Legal hasta completar el veinte por ciento (20%) del capital societario.*

b) *Las provisiones especiales que la Asamblea resuelva, sobre la base de informe especialmente fundado del Directorio.*

c) *La remuneración de los miembros del Directorio y del Síndico.*

d) *El remanente íntegro a obras de promoción y asistencia social el que se deberá transferir a una cuenta especial del Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social..."*

La dirección y administración de la sociedad está a cargo de un Directorio, integrado por tres (3) miembros quienes son designados por



Asamblea para las funciones de Presidente, Vicepresidente y Director. La designación es por tres (3) años, son removibles conforme a ley y podrán ser reelectos indefinidamente. Por otro lado, dicha asamblea debe designar un Síndico por el término de (3) años que también puede ser reelegido indefinidamente y que puede ser removido también por asamblea.

Como toda empresa con fines de lucro, al final de cada ejercicio la Asamblea Ordinaria debe observar la documentación que contiene inventario y balance detallado del activo y pasivo de la sociedad, un estado de resultados y una memoria sobre la marcha y situación de la sociedad, todo de acuerdo con las prescripciones legales y reglamentarias y las normas técnicas relativas a los estados contables. A tal fin es obligación del Directorio elaborar la documentación referida y del Síndico informar sobre ella a la Asamblea.

Asimismo, con la aprobación de la ley 8837 en sus artículos 4, 5, 6 y 7 se posibilita la incorporación de capital privado a la sociedad (en forma total o parcial) a través del poder ejecutivo. Esto posibilita de que el día de mañana, si la máxima autoridad provincial lo evalúa factible, la participación societaria podría dejar de ser 100% estatal.

El decreto 1007/98² reglamenta el inc. d) del artículo 21 del Estatuto de la Sociedad estipulando que la aplicación de fondos de la lotería serán destinadas a una cuenta especial denominada "Promoción y Asistencia Social" destinado a obras de promoción y asistencia social, desarrollo humano y emergencia social.

El decreto 1130/01 reglamenta la ley de creación de la Lotería de la Provincia S:E (ley 8665) y el título III, Capítulo 4 de la ley de incorporación de capital privado (ley 8837) redactando el "**Reglamento General para la Explotación de los Juegos de Azar**". En el mismo, se estructura la forma de operar de la empresa y los productos que puede proveer, otorgando el marco y

² Ver Anexo II



reglamento dentro del cual se debe enmarcar la compra – venta este tipo de productos.

Los temas que incluye el reglamento, tienen que ver con la Política General que debe seguir la empresa como así también cual debe ser el régimen general de licencias, régimen general de los juegos de distribución y agencias de juego, reglamento general de Casinos, Bingos y Máquinas de Juegos. Asimismo, también se dispone el régimen penal administrativo. Por otro lado, en los anexos del citado decreto se establecen los reglamentos para juegos de distribución y juegos de casinos. Se pueden citar los siguientes:

- Reglamento General de Agencias de Juego
- Reglamento de Máquinas de Juego
- Reglamento de Juego de Lotería
- Reglamento de Juego de Toto - Bingo
- Reglamento de Juego de Radio – Bingo
- Reglamento de Resolución Instantánea
- Reglamento del Juego de Quiniela
- Reglamento de Ruleta
- Reglamento de Black Jack
- Reglamento de Punto y banca
- Reglamento de Póker Mediterráneo
- Reglamento de Siete y Medio
- Reglamento de Hazzard
- Reglamento de Monte
- Reglamento de Rueda de la Fortuna
- Reglamento de Seven Fax
- Reglamento de Bingo
- Reglamento de Juego por terceros

La **Política General** de la empresa se encuentra establecida en el citado decreto (Capítulo 2), fijando los siguientes objetivos para la explotación de los juegos de azar en la provincia:



“i. Mediante el desarrollo de la industria del juego, generar inversiones en infraestructura de interés turístico en la Provincia como son los hoteles, lugares de entretenimiento y esparcimiento, estimulando así la inversión y generando nuevos puestos de trabajo.

ii. Promover el desarrollo de la industria del Juego bajo estrictos principios de honestidad, transparencia y prevención de perjuicios a terceros, que genere la confianza de jugadores y público en general; mitigando su impacto social adverso, especialmente en las áreas en que los mismos se hallan radicados; previniendo y combatiendo las prácticas delictivas o fraudulentas y la injerencia de organizaciones criminales.

iii. Asegurar que todas las personas y establecimientos relacionados con la industria de los Juegos de Azar estén debidamente licenciados y/o habilitados, y establecer sobre ellos un estricto control a fin de proteger la salud pública, moral, buenas costumbres y el bienestar general de los habitantes de la Provincia.

iv. Erradicar el Juego clandestino del territorio de la Provincia, otorgando al efecto amplias facultades de control y fiscalización Erradicar el Juego clandestino del territorio de la Provincia, otorgando al efecto amplias facultades de control y fiscalización.

v. Velar por la moral y buenas costumbres, proteger la formación de la minoridad, reprimiendo la usura y el fraude, y garantizando los derechos reconocidos por la Constitución Nacional, la Constitución de la Provincia de Córdoba y la Carta del Ciudadano...”

Como se observa, el funcionamiento de la organización se encuentra fuertemente reglamentado. Toda operatoria se encuentra reflejada en alguna ley, decreto o resolución. Esto marca considerablemente la cultura organizacional ya que la misma es de tipo “burocrática”: todo pedido se hace por nota firmada, todo procedimiento se encuentra en un manual aprobado por resolución de gerencia general, todo expediente pasa de un área a otra mediante pases manuales anotados en libretas. Nada es transmitido verbalmente. Todo se refleja en papeles firmados.

Además esto implica que la utilización de informática por parte del personal sea muy precaria. Los sistemas de la empresa no se encuentran integrados y cada área de la Lotería posee su propia información con lo que



favorece la existencia de “quintas” que dificultan el acceso a la misma, sobretodo aquella que es fundamental para la toma de decisiones.

En la actualidad, no se cuenta con una herramienta que centralice la información y a la cual tenga acceso el directorio.

Por otro lado, la mayoría de las personas proviene del Banco Social, pertenecen al escalafón bancario y tienen una antigüedad mayor a 20 años en la empresa. Esto hace por un lado, que el afecto por la organización sea mayor (ya que los mismos lo manifiestan constantemente) pero también el hecho de tener una fuente laboral estable hace que los mismos hayan perdido el interés por capacitarse, mejorar y/o implementar y aprender a manejar sistemas más modernos y acordes a los tiempos que acontecen.

Otro hecho que marca la cultura de la organización tiene que ver con su origen. Como se verá en el siguiente apartado, la industria del juego en la provincia funcionaba a través de bancos que mutaron a lo largo del tiempo de acuerdo a las necesidades y sucesos políticos y económicos del momento. Esto marca el modo de funcionamiento, ya que la cultura de una empresa conformada por empleados bancarios se encuentra marcada por la rutina en las tareas y por la formalidad en los procedimientos.

Se estima que por ello tanto empleados como jefes presentan resistencia al cambio a la hora de implementar y aprender nuevos sistemas que aumenten la tecnología y productividad de la empresa que los gerentes quieren aplicar.

El desafío de elaborar un tablero de comando en una empresa de estas características no es tarea fácil, ya que se debe realizar un fuerte trabajo con los recursos humanos a los fines de que los mismos logren interiorizarse con su fin, su funcionamiento y su utilidad, en el cual todos estarán involucrados.

4.2 Historia de la misma

En la página Web de la empresa³ se encuentra publicada la historia de la misma. En ella se relata que las primeras entidades en dedicarse a la recaudación mediante juegos para volcarlo a la beneficencia fueron los **“Montes de Piedad”** los cuales provienen de larga data: nacidos en Italia en la Edad Media e imitados en otros países de Europa y de Latinoamérica. Ellos estaban destinados a combatir las “causas productoras de la indigencia”, mediante sistemas diversos.

Particularmente para la provincia de Córdoba se había ensayado, a través de instituciones bancarias particulares, el otorgar préstamos sobre algunos inmuebles, hasta que el Estado resolvió tomar sobre sí una mayor responsabilidad con el deseo de facilitar a quienes quisieran empeñar alhajas o prendas, pudieran obtener el dinero necesario para sus aprietos. Entonces se comenzó a trabajar en la formación de una entidad hacia la cual pudieran convergir dichos fondos.

Así, en el mes de Octubre de 1882 (durante la gobernación del Dr. Miguel Juárez Celman), se promulga la Ley N° 1359 disponiendo la fundación de un establecimiento de préstamos sobre prendas que se denominó Monte de Piedad.

Una de las principales funciones de esta nueva institución era entregar una ayuda oportunamente a quien la necesitara, para que éste (una vez que superara la mala situación económica) pudiera rescatar la prenda pignorada. Es de recalcar que se contemplaba la posibilidad de que cuando el capital excediera al necesario para los préstamos prendarios, la entidad estaba facultada a otorgar préstamos industriales e hipotecarios pudiendo asimismo recibir depósitos a plazo fijo y sacar a remate público los objetos dados en

³ Ver www.loteriadecordoba.com.ar



prenda o hipoteca, si el crédito no era cancelado a los dos meses de vencido el plazo del préstamo.

En Mayo de 1886, el gobernador Ambrosio Olmos, planteó la conveniencia de elevar la categoría Monte de Piedad a la de Banco Hipotecario Provincial ya que la entidad existente gozaba de autorización para emitir cédulas hipotecarias (otorgada en 1884).

En 1888, el gobernador Echenique acentuó el pensamiento de su predecesor y por Ley el 14 de septiembre de ese año convirtió al Monte de Piedad en "**Banco Hipotecario Provincial**".

Pero la quiebra general que debieron soportar las operaciones financieras durante el año 1890, arrastraron también a esta entidad y (al borde de la bancarrota) el 6 de Julio de 1895 fue promulgada la ley por la cual se pasa la administración del Banco Hipotecario Provincial al Banco de la Provincia. Así, el Monte de Piedad quedó como institución exclusivamente para el empeño de prendas y denominándose en adelante "**Monte de Piedad de la Provincia**".

Así continuó su marcha la antigua institución hasta que el 29 de Agosto de 1921 la Legislatura de Córdoba sancionó la Ley número 3046 que modificó la ley de creación del "Monte de Piedad" (ley 1359) disponiendo que en lo sucesivo se llamara "**Banco de Préstamos de la Provincia**". La misma constituiría una entidad de Derecho Público de la Provincia, con personería jurídica, administración y patrimonio propios, creada con un fin predominante de ayuda social.

Las funciones otorgadas por ley a dicho banco eran: acordar préstamos cuya garantía real fuese sobre alhajas, piedras preciosas y objetos muebles de valor corriente; préstamos sobre útiles de trabajo, recibir en guarda títulos, alhajas, oro, plata y valores; hacer anticipos sobre jornales devengados;



acordar créditos del importe de tres meses de sueldo a empleados nombrados efectivamente, entre otras.

Durante el tiempo que funcionó dicha Institución se priorizó que la misma tuviese una proyección social en cumplimiento de la finalidad para la cual había sido creada. La página Web de Lotería relata que **“...trató de arbitrar recursos para mantener sin inconvenientes sus finanzas y así fue como logró atravesar épocas muy difíciles económicamente y poder prestar sus servicios de modo eficaz...”**.

Paralelamente a la formación de la anterior institución, el 6 de marzo de 1920 (mediante el decreto número 3152) el gobernador Núñez crea la **“Caja Popular de Ahorros”** a los fines de dar respuesta a los reiterados reclamos de un sector hasta entonces insatisfecho. Se trataba de los ancianos, madres solas, huérfanos y viudas.

Esta entidad con su producido debía sufragar los gastos que originasen la creación de auxilios a la vejez, a las madres solas, protección a las viudas y huérfanos, entre otros. A tales fines, se autorizó el funcionamiento de la lotería como modo de dar recursos a la caja.

Para ello se alquiló (por el término de tres años) una casa en la calle Buenos Aires 155 / 161, en su planta baja y primer piso. El viernes 1 de octubre de 1920 se realizó el primer sorteo con la presencia de los “niños cantores”, quienes desde entonces han participado con su accionar en el escenario de la Lotería de Córdoba.

Como el anhelo de los directores de la Caja Popular de Ahorros era dotar a la institución de una sede propia (donde pudiera desenvolver sus actividades con mayor amplitud que en el local de la calle Buenos Aires), se encargó un proyecto de construcción al arquitecto Jaime Roca que estuvo



concluido a comienzos de 1929 y localizado en la calle 27 de Abril 185 donde hoy funciona la actual Lotería de la Provincia de Córdoba S.E⁴.

Desde los tiempos en que había sido creada la Caja Popular de Ahorros y hacia 1970, el país y la Provincia habían avanzado en todos sus órdenes. Las instituciones sufrieron modificaciones en su estructura y sus mecanismos era preciso adecuarlas a la dinámica que los tiempos exigían.

Tanto el Banco de Préstamos de la Provincia como la Caja Popular de Ahorros sufrieron cambios modificándose algunas de sus funciones. Pero como con estos esfuerzos no alcanzaba, en 1971 se solicitó al gobierno nacional la autorización correspondiente para dictar la ley creadora del **“Banco Social de Córdoba”**.

Como era preciso dotar al Banco Social de una suficiente fuente de ingresos (con el objeto de que tal pudiera lograr un desenvolvimiento independiente) se le otorgó la facultad de emitir billetes de lotería y explotar juegos de azar. Lo primero ya lo realizaba la Caja Popular de Ahorros con excelentes resultados, pero lo segundo fue una innovación que se puso en práctica respondiendo al objetivo de asegurar un ingreso suficiente a las arcas de la institución que mediante una marcha regular y una severa administración, no podrían nunca verse comprometidas.

La figura orgánica otorgada al Banco Social correspondió a la de una institución descentralizada y autárquica, agente financiero del Ministerio de Acción Social y por extensión de la Provincia.

La novedad de ésta institución radica en que además de satisfacer los requerimientos de los desprotegidos por medio de los auxilios a la vejez o invalidez, subsidios y otras ayudas graciables o reintegrables concretaba aportes que luego se canalizaban a través del Ministerio de Acción Social y sus órganos dependientes. Además incursionó en el ámbito de las familias para

⁴ El edificio fue construido en 1920 y es la actual sede de la empresa (Anexo III).



que las mismas pudieran alcanzar o acondicionar la vivienda propia. Por otro lado, dio un fuerte apoyo a pequeños comerciantes, unidades de producción e industrias medianas que. Con esto se pretendía contribuir al desarrollo local, creando fuentes de trabajo a la población.

Se instalaron numerosas sucursales en puntos estratégicos para tener una mejor llegada a la población, en ciudades y poblaciones del interior provincial donde se extendió la presencia del banco con cobertura eficiente y adaptada a las necesidades de cada lugar.

Las crisis ocurridas en la década del 90: el efecto “Tequila”, el efecto “Arroz” afectaron a todo el mundo pero impactaron más fuertemente en los países emergentes, hecho que obligó a los gobiernos de todos los países a adoptar medidas para reducir riesgos e incertidumbres.

La coyuntura económica y financiera que se vivía en la Provincia de Córdoba hizo pensar en la necesidad de reestructurar y transformar la banca provincial, a fin de lograr que los recursos de las instituciones financieras se asignasen y distribuyesen de forma más eficiente.

El objetivo apuntaba a que la Provincia contara con los medios y recursos necesarios para poder promover (a través de un solo Banco) el financiamiento de todos aquellos emprendimientos o actividades relacionadas al desarrollo Provincial.

Era necesario además consolidar y sanear la situación financiera de los Bancos de la Provincia de Córdoba y Social de Córdoba. Conceptualmente, el Banco Central de la República Argentina exigía que solo opere un solo banco provincial se decía que no podían operar dos bancos iguales en la provincia, mientras que la situación económica – financiera del Banco Social era crítica debido a la falta de devolución de créditos otorgados.



Así, por Decreto del Ejecutivo Provincial N° 2148, el 2 de Noviembre de 1997, el entonces gobernador de la Provincia Dr. Ramón B. Mestre dispone la fusión por absorción del Banco Social de Córdoba por parte del Banco de la Provincia de Córdoba.

A principios de 1998, el Banco Social de Córdoba obtiene del Banco Central de la República Argentina la revocatoria de su autorización para funcionar como entidad financiera, transfiriendo todos sus activos y pasivos al Banco de la Provincia de Córdoba, a excepción de los bienes muebles y activos que se encontraban afectados a las actividades vinculadas con los juegos de azar, los que son asignados – con todas las atribuciones y derechos a que dan lugar – a una nueva entidad creada por Ley N° 8665 (24/12/97) y denominada **Lotería de la Provincia de Córdoba Sociedad del Estado**.

A partir del 1° de Abril de 1998, la Lotería de la Provincia de Córdoba Sociedad del Estado teniendo por objeto la organización, dirección, administración y explotación de juegos de azar. En particular loterías, casinos, rifas, tómbolas, bonos de contribución y actividades concurrentes y afines.

Comienza a funcionar en el edificio de 27 de Abril N° 185 estableciendo trece Delegaciones en el interior provincial y una en Capital Federal como así también absorbiendo los casinos que en su momento existían en la provincia.

Actualmente centraliza todos los juegos que existen en el mercado tanto de distribución (Lotería, Quiniela, Bingo) como juegos de paño (ruleta, black jack) como slots (máquinas tragamonedas). Estos productos otorgan a la misma una gran rentabilidad, la que conjuntamente con una buena administración generan un gran flujo de efectivo que son enviados al Ministerio de Desarrollo Social, a la Defensoría de los niños y a la Secretaría de la Mujer, los Niños, el Adolescente y la Familia.



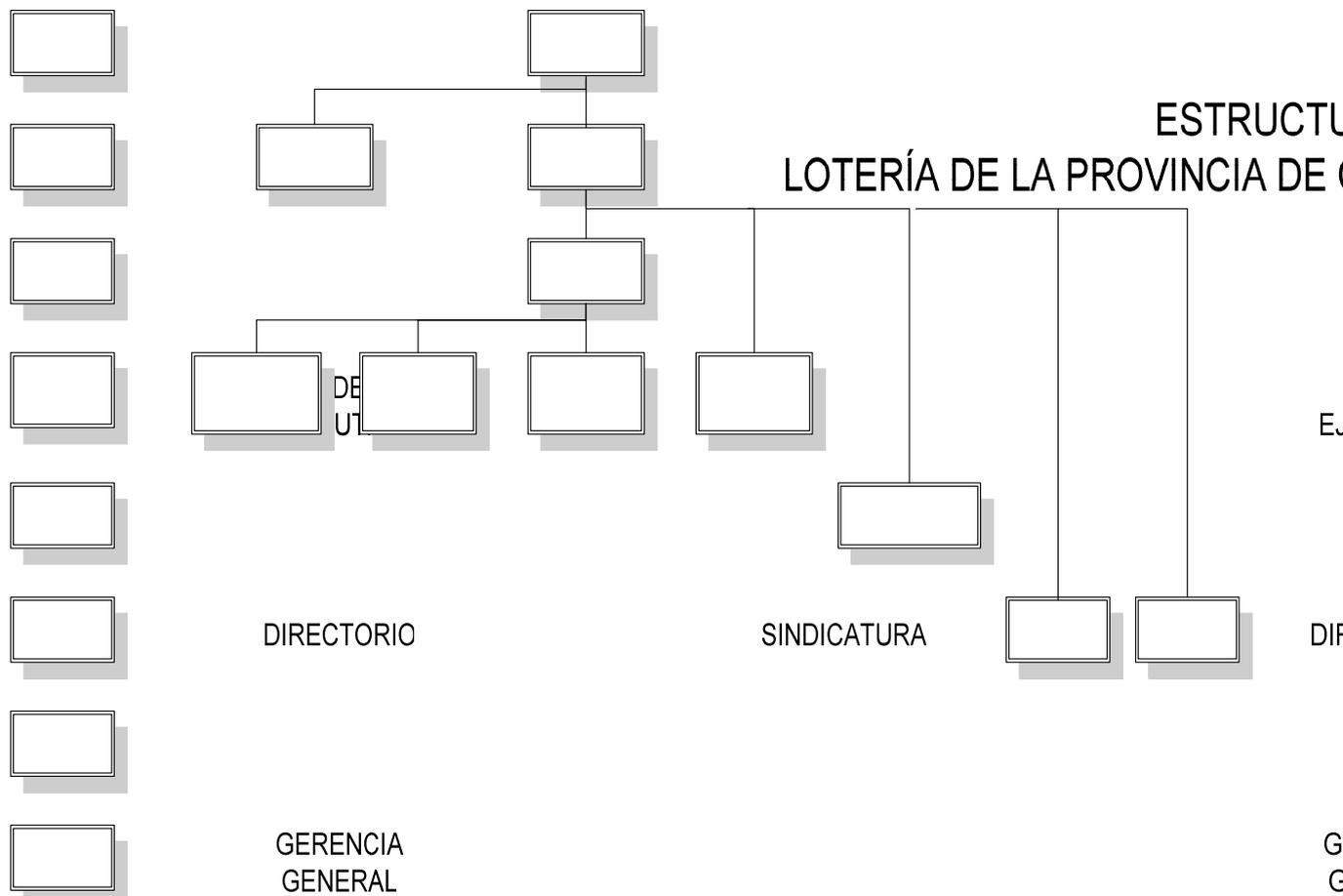
4.3 Estructura Orgánica

Orgánicamente, la Lotería de Córdoba es de tipo vertical ya que la misma presenta una estructura mixta: a nivel directorio se encuentra regida por la Ley Provincial Orgánica de Ministerios pero a nivel personal se encuentra formada por la escala jerárquica que fija el Convenio Colectivo de Trabajo 18/75 (perteneciente al personal bancario), el que otorga el siguiente rango de categorías:

- Gerente Departamental
- Subgerente Departamental
- Jefe de Departamento
- Jefe de División
- Jefe de Sector
- Supervisor
- Auxiliar A
- Auxiliar B

La posibilidad de ascenso se encuentra dada por la cantidad de años que una persona permanezca en la empresa y por el mérito que realice en su puesto de trabajo. La diferencia entre un auxiliar de tipo A y un auxiliar de tipo B radica en que éstos últimos son personal de ordenanza.

Esquemáticamente, el organigrama aprobado por resolución, está conformado de las siguientes áreas:



Como se observa, la empresa depende del Poder Ejecutivo. El directorio, el cual se encuentra conformado por 1 Presidente (máxima autoridad) y 2 directores. El cargo de vicepresidente se encuentra vacante.

La empresa posee una Gerencia General de la cual se desprenden 3 Gerencias Departamentales:

- Gerencia Administrativa
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Casinos y Bingos

Dependiendo directamente del directorio se encuentran las siguientes áreas:



- Gerencia de Asesoramiento Legal y Notarial
- Subgerencia Departamental de Auditoria y Contralor de Juegos.
- Departamento Despacho.
- Departamento Relaciones Públicas.

Posee además una Sindicatura que responde directamente del poder ejecutivo (a los fines de poder auditar en forma objetiva el funcionamiento de la organización) pero por otro lado, existe una Subgerencia de Auditoria que se encarga de revisar todos los procesos contable – administrativos de la organización.

4.4 Productos

A los efectos de comprender mejor los productos que ofrece la Lotería, se detalla a continuación en que consisten los mismos.

Se presenta una amplia gama de productos. Dicha variedad existe para que la sociedad cordobesa tenga posibilidad de jugar de acuerdo a los diferentes gustos que presentan ya los convenios que se realicen con otras loterías. Sin embargo el 90% de la recaudación lo conforman los ingresos provenientes de Quiniela, Casinos y Slots (Tragamonedas). Ello no implica que los otros juegos no sean rentables, por un lado y por el otro vale decir que es un deber social proveerlos. A continuación, se explicará detalladamente cada uno de ellos.

4.4.1. Juegos de Distribución

La empresa comercializa este tipo de productos a través de diferentes delegaciones ubicadas en todo el interior provincial. Las mismas tienen la



función de mantener una relación fluida con los agencieros (ya que los productos son comercializados por medio de ellos) a los efectos de acercar la empresa a sus lugares de residencia para que los mismos no tengan la necesidad de viajar para realizar trámites de rutina y/o solucionar sus problemas.

La red de delegaciones o red de ventas (como también se denomina dentro de la empresa), incluye una serie de reparticiones ubicadas en:

- » Córdoba (Casa Central)
- » Buenos Aires
- » Río Cuarto
- » Bell Ville
- » Corral de Bustos
- » Cosquín
- » Cruz del Eje
- » Laboulaye
- » Las Varillas
- » Oncativo
- » Río Tercero
- » San Francisco
- » Villa Dolores
- » Villa María

Por otro lado, los productos que se comercializan dentro del rubro de Juegos de distribución se clasifican en Juegos Propios y Juegos Foráneos.

Los Juegos Propios son aquellos que elabora, distribuye y comercializa la empresa, en cambio los Juegos Foráneos son elaborados en otros lugares



del país pero son distribuidos y comercializados por la empresa mediante convenios realizados entre las partes en donde la Lotería obtiene una comisión por ello.

Además los juegos se clasifican en Juegos Poceados y Juegos No Poceados. Los primeros implican que el monto de los premios queda determinado de acuerdo a la recaudación que se obtiene por su venta, en cambio los segundos implican que los premios están preestablecidos antes del sorteo (mediante un programa de Premios), no modificándose por la recaudación.

4.4.1.1. Juegos Propios

LOTERÍA

Es un Juego no Poceado. Se participa mediante la adquisición del Billeto de Lotería (que en la actualidad consta de 3 fracciones) pudiendo adquirirse una fracción, dos fracciones o el billete entero.

QUINIELA

Consiste en un concurso de jugadas, entendidas éstas como la asociación de un riesgo con un monto de dinero, sujetas a premios, determinados por uno o más sorteos.

Es considerada una apuesta a este juego, el cociente entre el monto apostado y la extensión de la jugada. El riesgo al que se hace referencia, y que es asumido por el apostador, le hace acreedor en el caso de acertar en su apuesta, a multiplicar ésta por determinada cantidad de veces, de acuerdo a la extensión a la que hubiese arriesgado su capital. Por esto, si bien no se trata



de un juego poceado, no se determinan los montos de los premios, sino el factor multiplicatorio de la apuesta.

Los tipos de apuestas que contempla son:

- A primera: significa que sólo se apuesta que el número saldrá a primera. Puede apostarse una cifra, dos cifras, tres cifras o cuatro cifras.
- A los premios: se apuesta que el número elegido saldrá en segundo, tercer, cuarto, quinto, décimo, décimo quinto, ó vigésimo lugar. Puede ser una cifra (solo hasta el quinto lugar), dos cifras, tres cifras o cuatro cifras. Cabe aclarar que se apuesta no a la posición, sino al rango elegido. Por ejemplo en el caso del décimo, se está apostando a que el número salga en los diez primeras posiciones.
- Redoblona: Significa que se apostó a que dos números (de dos cifras exclusivamente) que saldrán en lugares determinados.

TOTOBINGO

Es un Juego de azar, cuyo soporte es la emisión de una serie de combinaciones preimpresas, que son puestas a la venta en forma semanal.

La adquisición de uno o más cupones de la serie respectiva, otorga el derecho a participar en un sorteo que se efectúa mediante un bolillero, el cual contiene 24 bolillas del número 01 al 24 inclusive.

El público que adquiere los cupones de TOTO BINGO tiene derecho a participar en un sorteo que actualmente se lleva a cabo los días Lunes aproximadamente a las 19:15 y se transmite en directo por Crónica T.V. y en diferido por Canal 12 de Córdoba.

Se trata de un juego poceado ya que la venta de los cupones produce un determinado monto de recaudación, del cual se destina un porcentaje que



compondrá los pozos de las diferentes categorías de premios con excepción del 0 (cero) aciertos, en donde el premio consiste en una renta fija mensual de \$ 1.000 durante 2 (dos) años. A estos premios se puede agregar o no la acumulación de sorteos anteriores dependiendo de que no se hayan registrado ganadores.

Existen 7 (siete) categorías de premios sujetas a la concordancia de las 12 extracciones del Sorteo. Es decir que obtendrán premios aquellos cupones que hayan acertado 12,11,10,9,8 y 0 aciertos, asegurando una frecuencia total de un ganador cada 7 billetes. Por la estructura de las combinaciones, existe por serie un único ganador posible de 12 aciertos y un único ganador de 0 aciertos.

Aquellos que no obtengan ningún premio y aciertan la Bolilla Estrella, se harán acreedores a otro cortón para seguir participando.

Si no hubiere ganadores con 12 aciertos el mismo se acumula para el concurso siguiente. El sistema de pozo acumulado funciona de la siguiente forma: en caso de no existir ganadores de 12 aciertos, el importe total destinado a ese premio se acumula para el sorteo siguiente, previa deducción del 10% del importe recaudado para esta categoría en ese sorteo en particular, sin tener en cuenta lo que ya existía como acumulado de sorteos anteriores.

RADIOBINGO

Es un Juego de azar poceado. Consiste en la emisión de una serie de combinaciones preimpresas de a dos por cupón (denominadas Chance 1 y Chance 2). Estas combinaciones son distintas entre sí e independientes para su participación en el juego. Son puestas a la venta en forma semanal y sorteada a través de un medio radial.

La adquisición de uno o más cupones de la serie respectiva, otorga el derecho a participar en un sorteo que se efectúa mediante un bolillero, el cual



contiene 54 bolillas del número 01 al 54 inclusive. En dicho Sorteo, se extraerán del bolillero 4 (cuatro) bolillas sin reposición, que definirán los ganadores del Juego.

El público que adquiere los cupones de RADIO BINGO tiene derecho a participar en un sorteo que actualmente se lleva a cabo los días sábados aproximadamente a las 13:00 horas y se transmite en directo por L.V.3 Radio Córdoba, a toda la Provincia.

La venta de los cupones produce un determinado monto de recaudación, del cual se destina un 50 % (Cincuenta por ciento) a premios. A estos premios se puede agregar o no la acumulación de sorteos anteriores dependiendo de que no se hayan registrado ganadores.

Existen distintas categorías de premios:

- Primer Premio= 4 Aciertos: El cartón cuya combinación coincida exactamente con la combinación formada por las 4 (cuatro) bolillas extraídas en el Sorteo.
- Segundo Premio = 3 Aciertos: El cartón cuya combinación difiera sólo en 1 (un) número con la combinación formada por las 4 (cuatro) bolillas extraídas en el Sorteo.
- Tercer Premio = 2 Aciertos: El cartón cuya combinación difiera sólo en 2 (dos) números con la combinación formada por las 4 (cuatro) bolillas extraídas en el Sorteo.

Los importes resultantes en cada categoría se dividen proporcionalmente entre todos los ganadores de una misma categoría. Si no hubiere ganadores con 4 aciertos, el 80 % (ochenta por ciento) del monto correspondiente a ese premio se acumula para el Sorteos siguiente.

Por la estructura de las combinaciones, existe por serie un único ganador posible de 4 aciertos.



El sistema de pozo acumulado funciona de la siguiente forma: en caso de no existir ganadores de 4 aciertos, el 80 % del importe total de premio destinado a esa categoría se acumula con el importe destinado a 4 aciertos del sorteo siguiente.

TELEBINGO

El Telebingo cordobés, es un bingo tradicional, similar a la lotería familiar, o sea que el participante no necesariamente tiene que estar en la sala de sorteo, sino que puede seguirlo desde su casa en directo, o simplemente controlar luego sus aciertos con el extracto.

El cartón de juego, identificado por número de sorteo y número de cartón, contiene una combinación única de 15 números entre el 01 y el 90, seleccionados e impresos al azar pero con un orden dentro del mismo, que permite al participante identificarlos con facilidad.

Cada cartón posee 3 zonas de juego, correspondiente a cada una de las distintas rondas de sorteo previstas para la fecha. es decir, durante el programa de TV, dedicado específicamente a ello, el participante interviene con el mismo cartón, en el sorteo de 3 bingos o rondas, obteniendo premios por completar algunas de las figuras previstas (línea, bingo).

Por ser este un juego en el que participa toda la provincia, los premios son mucho más importantes que los que puede ofrecer una sala de bingo tradicional.

El bingo en general reúne una serie de características que lo hacen lo suficientemente popular y atractivo, lo que hace esta propuesta un entretenimiento seguro para jugar desde el hogar.

Cada ronda poseerá la siguiente categoría de premios:



- Línea 5 aciertos.
- Cartón lleno 15 aciertos.

Bingo acumulado: Los apostadores deberán completar el cartón hasta el lanzamiento de una bolilla que será predeterminada de antemano.

RASPADON

Es un Juego de Resolución Instantánea (también conocido como Raspadita). El público participa de este Juego, mediante la adquisición de uno o más cupones enmascarados. El cupón consta de una zona de Resolución del Juego, denominada zona de Juego y otra de validación (que no se debe raspar), todas ellas cubiertas por una máscara opaca inviolable.

La resolución de este juego es inmediata y realizada por el apostador. Se debe raspar sobre la máscara de la zona de juego donde aparecerán 6 (seis) importes. Si raspando aparecen dos importes iguales, el apostador se hace acreedor al premio (dicho importe en efectivo).

Los PREMIOS a distribuirse en este Juego son :

- Premios Mayores: \$100 - \$1.000 y \$5.000
- Premios Medios: \$ 5 - \$ 10 y \$ 20
- Premios Menores: \$1- \$ 2 y \$ 3

4.4.1.2. Juegos Foráneos

QUINI 6

Es un Juego de azar poceado. Pertenece a la Caja de Asistencia Social de Santa Fe. Posee 4 (cuatro) modalidades diferentes denominadas:

- TRADICIONAL Primer Sorteo (valor \$ 2)
- TRADICIONAL la segunda del Quini



- REVANCHA (valor \$ 1- adicional)
- SIEMPRE SALE (valor \$ 1 - adicional).

Las modalidades son acumulativas, vale decir que para participar del SIEMPRE SALE hay que jugar al REVANCHA y para participar del REVANCHA se debe jugar al TRADICIONAL.

El apostador elige al azar 6 (seis) números sobre un total de 46 (cuarenta y seis) que van desde el "00" al "45 inclusive". El Agenciero los marca con una X (cruz) en el cupón respectivo, entregando su duplicado al apostador. Dicho cupón - cuyo valor puede ser de \$2, \$3 o \$ 4, según la modalidad -le da derecho a participar en el Sorteo.

Obtendrán Premio aquellos cupones que posean:

- 6, 5 y 4 aciertos Sorteo Tradicional Primer sorteo y La segunda del Quini.
- 6 aciertos Sorteo revancha
- 6, ó 5, ó 4, y así sucesivamente hasta encontrar ganadores Siempre sale.

LOTO

Es un Juego de azar poceado. Posee 3 (tres) modalidades diferentes denominadas:

En los sorteos ordinarios

- TRADICIONAL (valor \$ 2)
- DESQUITE (valor \$ 0,50- adicional)
- SALE O SALE (valor \$ 0,50- adicional).

En los sorteos extraordinarios

- TRADICIONAL (valor \$ 2)
- DESQUITE (valor \$ 1- adicional)
- SALE O SALE (valor \$1- adicional)
- Con YAPA



Las modalidades son acumulativas, vale decir que para participar del SALE O SALE hay que jugar al DESQUITE y para participar del DESQUITE se debe jugar al TRADICIONAL.. El apostador elige al azar 6 (seis) números sobre un total de 39 (treinta y nueve) que van desde el "0" al "38" inclusive.

El Agenciero los marca con una X (cruz) en el cupón respectivo, entregando su duplicado al apostador. Dicho cupón - cuyo valor puede ser de \$2, \$3 o \$ 4, según la modalidad -le da derecho a participar en el Sorteo.

Obtendrán Premio aquellos cupones que posean:

- 6, 5, 4 y 3 aciertos Sorteo Tradicional
- 6 o 5 aciertos Sorteo Desquite
- 6, ó 5, ó 4, y así sucesivamente hasta encontrar ganadores Sale o Sale

BRINCO

Es un Juego de azar poceado que pertenece a la Caja de Asistencia Social de Santa Fe. En él, el apostador elige al azar 6 (seis) números sobre un universo de 40 (cuarenta) que van desde el "00" al "39". El Agenciero los marca con una X (cruz) en el cupón respectivo, entregando su duplicado al apostador. Dicho cupón - cuyo valor es de \$ 1 (UN PESO) le da derecho a participar en del sorteo.

Se considerarán ganadores del Primer Premio, las apuestas cuyos SEIS (6) números apostados coincidan con la totalidad de los números favorecidos en el Sorteo, entre quienes se dividirá el 80% del pozo para premios del Concurso, mientras que el 20 % restante se distribuirá entre las apuestas que hayan acertado CINCO (5) números de los Seis sorteados. De no existir ganadores con SEIS (6) aciertos, un porcentaje del premio se distribuirá entre las apuestas que presenten CINCO (5) o CUATRO (4) o TRES (3)



respectivamente y el resto se acumula para el pozo de Seis aciertos de la próxima semana.

MI BINGO

Es un Juego de azar poceado que pertenece a Instituto Provincial de Regulación de Apuestas (I.P.R.A.) de Tierra del Fuego. Consiste en la emisión de cartones preimpresos que en total presentan 3.268.760 combinaciones por concurso.

El sorteo se efectúa mediante un bolillero que contiene 25 bolillas del número 01 al 25 inclusive. Se extraen 10 bolillas con las que se definirán todos los premios del programa. Obtendrán Premio aquellos cupones que posean: 10,9,8,7 y 6 aciertos

En caso de no existir ganadores de 10 aciertos, el importe total destinado a esa categoría se acumula para el sorteo siguiente.

SUPER 9

Es un Juego de azar poceado que pertenece a la Lotería de Misiones. La apuesta se realiza por medio de un ticket que emiten las terminales computarizadas de las Agencias en donde se pueden elegir 9 números (sin repetición) entre 00 y 99.

Se puede apostar \$1, \$2 ó \$3. El bolillero sorteará un total de 20 números. Del total de 20 bolillas, se gana con 9,8,7,6 ó 5 aciertos. El 1º premio se incrementa sorteo tras sorteo, mientras quede vacante. En caso de existir más de un ganador del 1º premio, se lo distribuye en partes proporcionales teniendo en cuenta el monto apostado en cada caso.

El 2º premio, con 8 aciertos, está conformado por una parte fija más una parte progresiva.



Si hay más de un ganador del 2º premio, cada uno cobra el monto fijo establecido en la matriz de premios, y el progresivo se distribuye en partes proporcionales entre los ganadores. Los premios con 7, 6 y 5 aciertos son montos fijos por cada apuesta ganadora.

4.4.2. Casinos

La empresa logró conformar una red de casinos que abarca amplio territorio provincial. Los actualmente existentes y en funcionamiento se encuentran:

- » Alta Gracia
- » Río Cuarto
- » Carlos Paz
- » Embalse
- » Corral de Bustos
- » Laboulaye
- » Miramar
- » Río Ceballos
- » Mina Clavero
- » La Falda

En cada uno de ellos se puede encontrar diferentes juegos de paño detallados a continuación.

RULETA

Las apuestas realizadas en la mesa, pueden ser de Chance o de Color, dentro de los mínimos y máximos establecidos. El color adquirido, identifica al



apostador, solo en la mesa que lo adquiere. Las apuestas deberán realizarse antes del “NO VA MÁS” anunciado por el pagador.

Se permite realizar los siguientes tipos de Apuestas:

- PLENO Juega a un solo número y su pago es de 35 a 1.
- MEDIO-PLENO Juega a dos números y su pago es de 17 a 1.
- CALLE Juega a tres números y su pago es de 11 a 1.
- CUADRO Juega a cuatro números y su pago es de 8 a 1.
- LINEA Juega a seis números y su pago es de 5 a 1.
- CHANCES DOBLES
- DOCENAS
- COLUMNAS Juega a doce números y su pago es de 2 a 1.
- CANCES SIMPLES
- MAYOR O MENOR
- NEGRO O COLORADO
- PARES O NONES Juega a dieciocho números y su pago es de 1 a 1.
- Saliendo en suerte el CERO, todas las chances pierden.

PUNTO Y BANCA

El juego dará comienzo con la presencia de por lo menos tres personas sentadas a la mesa.

El apostador que participe de pié, debe solicitar al PAGADOR su apuesta, en forma parcial o total cuando lo disponga. Las apuestas se realizan dentro de los MINIMOS y MAXIMOS establecidos y serán de carácter personal. Las apuestas deberán realizarse antes del “NO VA MÁS” anunciado por el pagador.

Siendo facultad del apostador “PEDIR O PLANTAR”, cuando el PUNTO tiene 5, toda reflexión, observación o reproche al respecto, está absolutamente prohibido.



SIETE Y MEDIO

Pueden jugar hasta seis personas sentadas, no se permiten apuestas de pie.

El procedimiento de juego es el siguiente:

- Para recibir cartas el apostador debe jugar previamente su apuesta.
- Se reparte una carta cubierta a cada apostador y una a la Banca. Recibida la carta el apostador podrá optar por plantarse o solicitar, de creerlo necesario, una o más cartas sin excederse del puntaje estipulado por el juego Siete y Medio.
- El apostador que solicite carta podrá optar por cubierta o descubierta, no pudiendo tener mas que una cubierta.
- El apostador que supere el límite de juego automáticamente pierde su apuesta aunque la Banca posteriormente también lo hiciera.
- La Banca planta con un puntaje de cinco o superior a cinco, con puntaje menor deberá darse carta.
- Si la Banca excede el puntaje estipulado ganan los apostadores que no hayan superado el puntaje ideal.

HAZARD

El juego dará comienzo con la presencia de por lo menos una persona.

El procedimiento del mismo es el siguiente:

- El apostador debe esperar que el Pagador le haga entrega de los DADOS, (el Apostador puede elegir el color de DADOS con los que desee jugar).
- Arrojados los DADOS, al menos uno deberá rebotar contra la baranda y como mínimo dos deberán pasar la línea demarcatoria.



- Los DADOS deberán quedar perfectamente asentados sobre una de sus caras, para que el tiro sea válido.
- Las apuestas se realizan antes del “NO VA MAS” anunciado por el Pagador.

Los tipos de apuestas y modalidades de pago son las siguientes:

Tipos de Apuestas	Modalidad de Pago
Triple cantado 3 Caras iguales	180 veces la Apuesta orig.
Triple 3 Caras iguales	30 veces la Apuesta orig.
Escalera cantada	30 veces la Apuesta orig.
Escalera	7 veces la Apuesta orig.
Par, Impar, Menor y Mayor	1 vez la Apuesta orig.

RUEDA DE LA FORTUNA

El juego dará comienzo con la presencia de por lo menos una persona.

El procedimiento es el siguiente:

- Las apuestas se realizarán sobre los números impresos distribuidos en la mesa.
- Los apostadores jugarán de pié, pudiendo apostar en uno o varios casilleros.
- El número favorecido será el que indique la flecha superior de la Rueda.
- Las apuestas deberán realizarse antes del NO VA MAS anunciado por el Pagador.

Los tipos de apuestas y modalidades de pago son las siguientes:



: Número Favorecido	Modalidad de Pago
1	1 vez
2	2 veces la Apuesta original
5	5 veces la Apuesta original
10	10 veces la Apuesta original
20	20 veces la Apuesta original
40 BSC	40 veces la Apuesta original
40 Casino	40 veces la Apuesta original

MONTE

El juego dará comienzo con la presencia de por lo menos una persona.

El procedimiento del mismo es el siguiente:

- Se juega con cuatro mazos de 40 cartas de tipo Español.
- Los apostadores jugarán de pié, pudiendo apostar en uno o varios casilleros.
- Ganarán aquellos apostadores que hayan realizado sus apuestas en las cartas mayores que las de la Banca.
- Ante la igualdad de puntaje entre Banca y Apostador, ganará la Banca si se produce en las cartas del uno al cinco y el Apostador recuperará su apuesta si se produce del seis en adelante.
- Aquel apostador que reciba el DOCE de ORO (MONTE) cobrará dos veces su apuesta excepto que la Banca tuviese la misma carta.
- Las apuestas deberán realizarse antes del NO VA MAS anunciado por el Pagador.
- El apostador deberá esperar que el Pagador le haga entrega de los DADOS, (el Apostador puede elegir el color de DADOS con los que desee jugar).



- Arrojad los DADOS, al menos uno deberá rebotar contra la baranda y como mínimo dos deberán pasar la línea demarcatoria.
- Los DADOS deberán quedar perfectamente asentados sobre una de sus caras, para que el tiro sea válido.
- Las apuestas se realizan antes del NO VA MAS anunciado por el Pagador.

POCKER

El procedimiento del juego es el siguiente:

- Sólo participan las personas sentadas a la mesa. No ha apuestas de pié.
- El Apostador para recibir carta deberá efectuar la apuesta inicial llamada LUZ o ANTE.
- Se darán cinco cartas a cada Apostador que haya realizado la apuesta inicial, pudiendo efectuar el descarte de una, previo pago de un importe igual al ANTE o LUZ.
- El Apostador deberá decidir, entrar o no en juego, según las cartas recibidas.
- Si no entra en juego, perderá la LUZ o ANTE.
- 7. Si entra en juego, deberá duplicar la apuesta realizada en LUZ o ANTE (Apuesta adicional).
- La Banca entra en juego si recibe un AS y un REY, o juego mayor.
- El AS y REY no es juego para el Apostador.
- Si no entra pagará a los Apostadores que siguieron el juego la LUZ o ANTE y les reintegrará la apuesta adicional.
- Si entra, ganarán las apuestas superiores al juego de la Banca e ingresarán las apuestas menores.
- A igual juego, gana el que posea la carta mas alta.
- De perseguir la igualdad, se define por la carta suelta de mayor valor.

- Si continúa la paridad, se definirá por los palos del naipe de acuerdo al siguiente orden: PIQUE, TREBOL, DIAMANTE, CORAZON, tomando como referencia el juego con el que comenzó la igualdad.

A todos los apostadores que hayan ganado se les pagará lo apostado en la LUZ o ANTE, en relación uno a uno y la APUESTA ADICIONAL de acuerdo a la siguiente tabla:

Apuesta	Modalidad de Pago
PAR	1 X 1
PAR DOBLE	2 X 1
TRIO O PIERNA	3 X 1
ESCALERA	4 X 1
COLOR (5 del mismo palo)	5 X 1
FULL	7 X 1
POKER	20 X 1
ESCALERA COLOR	50 X 1
ESCALERA REAL	100 X 1

SEVEN FAX

El procedimiento que debe ser este juego es el siguiente:

- El juego dará comienzo con la presencia de por lo menos una persona.
- Los DADOS se lanzarán con un cubilete y como mínimo, uno deberá rebotar contra la baranda, debiendo quedar dentro de la cancha y asentados perfectamente sobre una de sus caras, para que el tiro sea válido.
- Las apuestas se realizan antes del NO VA MAS anunciado por el Pagador.

Los tipos de apuestas y modalidades de pago son las siguientes:

Tipos de Apuestas	Modalidad de Pago
Siete cantado (SEVEN FAX)	14 veces la Apuesta original
Siete	4 veces la Apuesta original
Menor y Mayor	1 vez la Apuesta original

4.4.3. Bingos

En la actualidad existe uno perteneciente a la empresa: el Bingo de Carlos Paz. El resto de los Bingos, son organizados por terceros pero su funcionamiento debe estar autorizado por la Lotería de Córdoba.

Por otro lado, es un juego que se encuentra abarcado ampliamente por medio de los juegos de distribución: “Telebingo”, “Radiobingo” y “Mi Bingo”.

4.4.4. Slots

Con el objeto de contar la manera en que surgen y evolucionan éstas máquinas, se puede decir que el boom de los Slots se debe a que los mismos son simples y divertidos. Es el juego de Casino más fácil para jugar: tanto jugando on line o en un casino real, ofrece a los jugadores una amplia selección de diferentes juegos.

Los Slots convencionales y las Slot Machines On line son un pasatiempo cuya principal función es la de divertir al jugador. Estas máquinas son muy populares y generan una buena parte de las ganancias de los Casinos: aproximadamente entre un 60 % y un 65 % del total (promedio mundial).



Desde la creación de la primera máquina a fines del siglo XIX, los Slots han evolucionado enormemente y actualmente existen cientos de variantes de este juego.

La máquina original "Liberty Bell" (Campana de la Libertad) fue construida en 1896 por el mecánico alemán Charles Fey en su taller en San Francisco (California, Estados Unidos). Fue hecha de hierro y contaba con tres carretes giratorios que funcionaban mecánicamente, una ranura para insertar las monedas y una palanca externa para activar la máquina. Los rodillos con los símbolos (en aquel entonces eran "campanas de la libertad" y símbolos de cartas: diamantes, espadas, corazones) giraban rápidamente durante algunos segundos, para luego indicar la combinación de símbolos ganadora. Lograr tres campanas en una fila producía la rentabilidad más grande, un importe total de cincuenta centavos o diez níqueles.

Fey tuvo mucho éxito con sus Slots Machines y pronto encontraron una gran difusión y fueron instaladas en los bares, en las salas de juego, en las tiendas. La primera máquina existe todavía y forma parte de la colección de obras del Liberty-Bell-Saloon en Reno, Nevada.

Durante la década del 30 los Slots comenzaron a proliferar en Estados Unidos. Finalmente sobre finales de la década del 40, Bugsy Siegel incorporó estas máquinas a su "Flamingo Hilton Hotel" de Las Vegas.

Hoy en día se juega a las Slots Machines en todas partes del mundo, y se puede decir que un casino no está completo si le faltan estas máquinas.

La tecnología de los Slots ha experimentado muchos cambios con el paso de los años. Los juegos originales fueron reemplazados con el correr del tiempo por Slots electrónicos, manejados por computadoras, con gráficos, colores, sonidos, luces, con diversos juegos y formas de apostar. Los casinos también ofrecen otras ventajas: conectaron las máquinas entre sí para sacar un pequeño porcentaje de cada juego y colocarlo en los "Pozos Acumulados". Si nadie gana los pozos acumulados en un tiempo considerable, se pueden llegar

a acumular grandes cantidades de dinero, y aunque las probabilidades sean pequeñas, un jugador puede ganar muchísimo dinero. Estos pozos acumulados también ayudaron a aumentar enormemente la popularidad de estos juegos.

En la actualidad, la mayor parte de los jugadores juega a los Slots. Hubo una época, en la década del 70, en que estos no eran considerados como un verdadero Juego de Azar. Principalmente se instalaban para entretener a las esposas de los grandes apostadores de Poker o Blackjack, ya que un apostador respetable nunca iba a ser visto sentado frente a una de estas máquinas. Posteriormente, dado su enorme éxito, comenzaron a suplantar a los juegos de mesa.

En la década del 80, el suceso de las máquinas había igualado a los juegos de mesa y una década más tarde, gracias a las innovaciones tecnológicas, lograron generar dos tercios de las ganancias obtenidas por los casinos de Estados Unidos.

En particular en la provincia de Córdoba, Las máquinas tragamonedas o Slots surgen en el año 2003 cuando sale a licitación la explotación de éste tipo de juego, permitiendo la instalación de 800 máquinas inicialmente. Dicha licitación incluye la libre explotación de un cierto número de slots en donde la Lotería tiene derecho a cobrar un canon de un 27% de la recaudación por el otorgamiento de tal permiso. El contrato además tiene una duración de 30 años.

Participaron diversos grupos inversores en tal licitación, ganando la concesión y explotación de las mismas, el Grupo Roggio a través de la firma C.E.T. (Compañía de Entretenimientos Turísticos).

Comenzaron instalando máquinas en los casinos para luego obtener la explotación y concesión del Sierras Hotel de Alta Gracia en donde poseen un casino propio. Se siguió con una habilitación para ampliar a 2.500, el número

de máquinas existentes en la provincia, estando abierta la negociación entre el grupo CET y la Lotería para aumentar los Slots a 3.000.

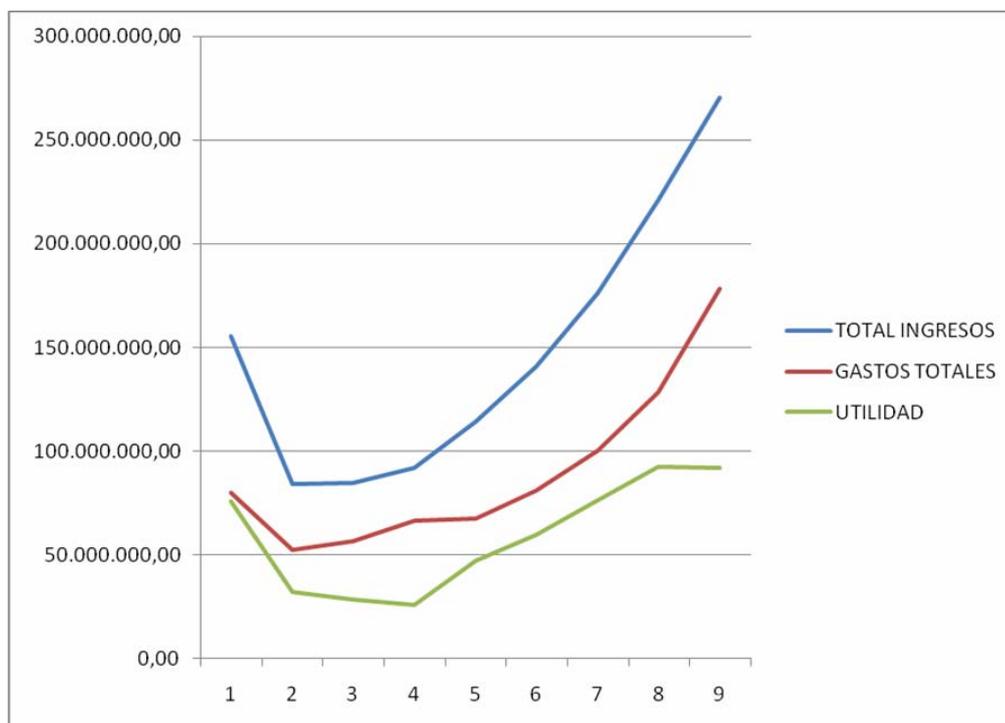
Los ingresos por Slots, tuvieron un crecimiento exponencial desde sus inicios, convirtiéndose en una importante fuente de ingresos de la Lotería.

4.5 Evolución del Mercado del Juego en la Provincia.

Para evaluar el crecimiento del mercado del Juego, es útil analizar la evolución de los ingresos por ventas de los productos extraídos de los diferentes Balances de Lotería desde el año 99 al 07.

Las utilidades de la empresa han crecido a un ritmo de crecimiento anual del 10%, fundamentado en un crecimiento exponencial de los ingresos con un crecimiento similar (pero menor) de los gastos. El gráfico siguiente demuestra esta situación:

Gráfico 1:



Fuente: Lotería de la Provincia S.E.

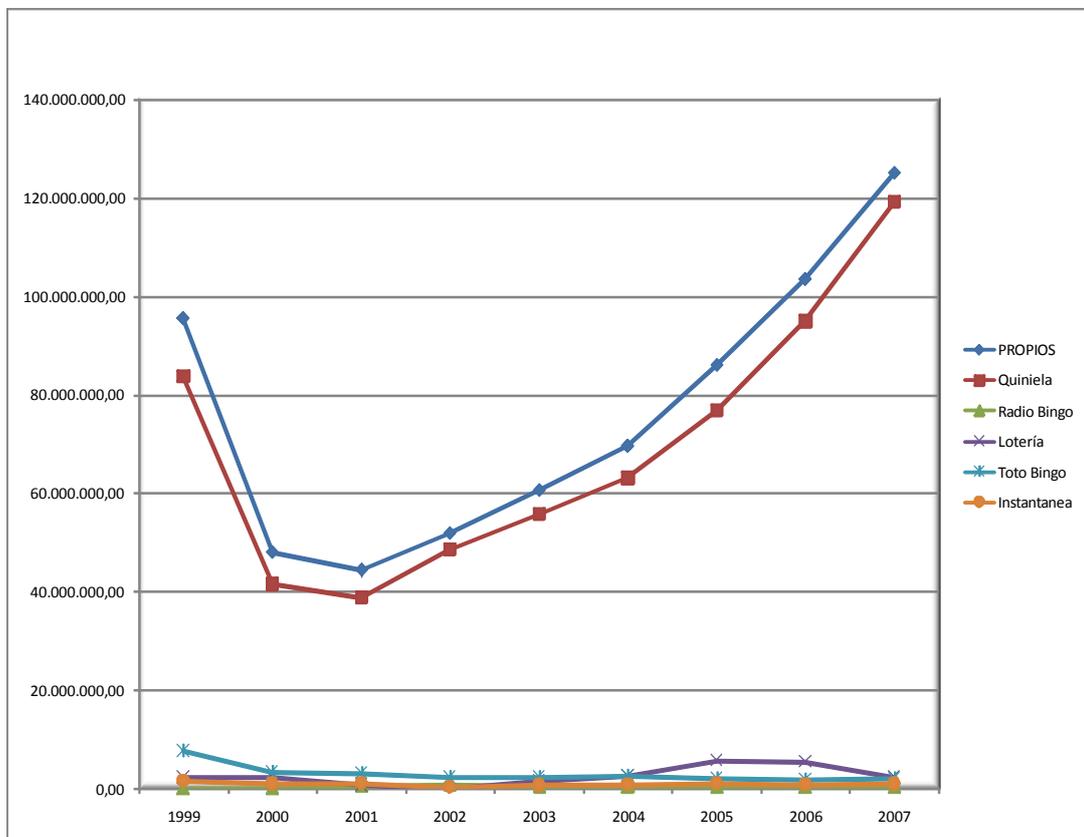
Tal evolución llevó a que las utilidades, si bien han crecido, se estancaran en el último año (como se evidencia en el cuadro anterior).

A los efectos de un análisis pormenorizado, se observará la evolución de los Juegos de Distribución en primer lugar, para luego seguir con los ingresos provenientes de Casinos y Slots.

Con respecto a los Juegos de Distribución, la Quiniela es el juego que más ventas posee. Representa el 45% de los ingresos totales de la Lotería (según los datos obtenidos del Balance 2007). El resto de los juegos representa menos del 1% de los ingresos totales.

Gráficamente, la evolución desde el año 1999 al año 2007 se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2:



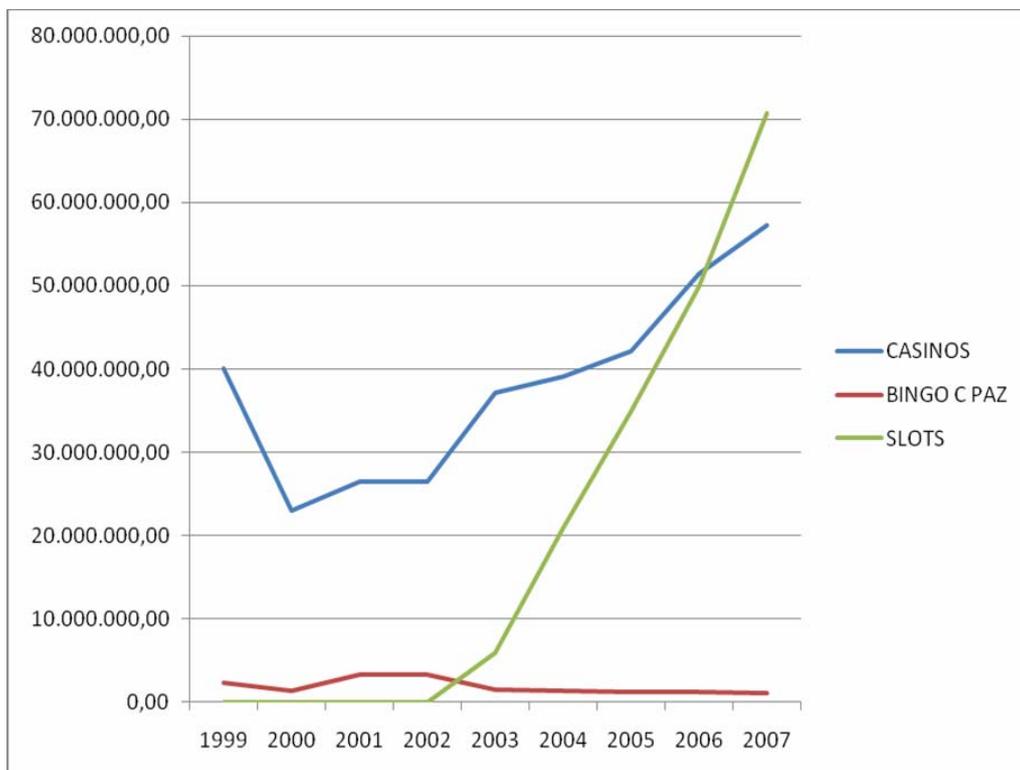
Fuente: Lotería de la Provincia S.E.

Como se observa, el crecimiento de los Juegos de Distribución se debe principalmente a la Quiniela, la cual tuvo una tasa de crecimiento del período considerado, equivalente a un 42%. Ello conllevó a un crecimiento de los Juegos de Distribución de un 31% para el mismo periodo.

En cuanto a los juegos provenientes de Casinos han tenido una tasa de crecimiento del 43% en el periodo. Estos representan un 21% de los ingresos totales de la Lotería. El Bingo de Carlos Paz, ha manifestado una reducción en su recaudación de un 54% pero no tiene un gran peso dentro de los ingresos totales ya que el mismo aporta el 0,4% de los mismos.

Lo anterior, se pueden visualizar en el siguiente esquema que detalla la evolución de ingresos provenientes de Casinos, Bingo de Carlos Paz y Slots:

Gráfico 3:



Fuente: Lotería de la Provincia S.E.



Los tragamonedas merecen un análisis aparte. Dichas máquinas comenzaron a funcionar en el año 2003 (como se detalló anteriormente), explotadas por una empresa privada que paga un canon de un 27% neto a la Lotería. Hacia fines del año 2003 la empresa obtuvo ingresos que representaron el 5% de los ingresos totales, pero para el año 2007 esa participación se incrementó a una tasa de un 1074% (como se observa en el gráfico) para el periodo 2003-2007.

De ésta manera, los ingresos provenientes por Slots representan un 26% del total de los ingresos.

En los años analizados se muestra una clara tendencia de cambio en la forma de Juegos: la Quiniela se encuentra consolidada como el juego de distribución mas vendido por la empresa. A su vez, si bien los Casinos se encuentran con una evolución positiva es de recalcar el fenómeno que se produce en torno los juegos de Slots.

Es de tener en cuenta el contexto económico positivo de los últimos años: aumentó el consumo interno y conjuntamente con ello el crecimiento de los juegos de azar en general. Es de recalcar también, que el aumento de los ingresos provenientes de los tragamonedas ha sido de una gran magnitud, llevando a que la empresa revise su estrategia en cuanto a las principales fuentes de ingresos y la manera de incentivarlo ya que el juego es una industria cuestionada por la sociedad y que solo se justifica si sus ingresos se dirigen a hacer beneficencia social.



V. CONTEXTO ECONÓMICO-SOCIAL DE LA PROVINCIA DE CÒRDOBA

La República Argentina se encuentra en el tercer lugar en lo que respecta a las economías latinoamericanas después de Brasil y México. Su producto bruto interno ("PBI") fue de \$ 412.306 millones en 2004 a valores corrientes (equivalente a U\$S 137.435 millones).

La Provincia de Córdoba ocupa el segundo lugar (después de la provincia de Buenos Aires) en términos de PBI entre las 24 provincias que conforman la República. Tiene una superficie aproximada de 165.321 km². Es una provincia mediterránea ubicada en la región central de Argentina y posee una ubicación privilegiada respecto a los centros comerciales nacionales y del Mercosur. La provincia comprende áreas fértiles con clima templado que favorecen la cría de ganado y el desarrollo de un sinnúmero de actividades agrícolas al tiempo que su región noroeste, con sierras y lagos, ofrece oportunidades turísticas. Además, existe en la Provincia una de las zonas más industrializadas de la Argentina.

Córdoba tiene una población de 3.244.000 habitantes, lo cual representa el 8,4% de la población total del país. La esperanza de vida al nacer es de 74 años.

Poco más del 40% de la población provincial se concentra en la ciudad de Córdoba, la primera capital de la Provincia, que posee 1.341.000 habitantes. La ciudad de Río Cuarto, segunda en importancia, cuenta con 152.000 habitantes, y también es capital de la Provincia.

El PBI per cápita de la Provincia de Córdoba es de \$9.700 anuales, mientras que el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que muestra la calidad de vida en la Provincia alcanza el segundo puesto en el ranking de las provincias, con un valor de 0,653.

5.1. Economía Provincial

5.5.1 Producto Geográfico Bruto. Estructura Económica. Valor Agregado Sectorial.

El Producto Geográfico Bruto de la Provincia de Córdoba fue en 2005 de \$ 38.746 millones a valores corrientes (u\$s 12.600 millones), que representa el 8% del Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina. En el año 2006 el Producto Geográfico Bruto (PGB) de la Provincia de Córdoba, fue de \$ 45.792 millones a valores corrientes (U\$S 15.264 millones), confirmando y acentuando la marcada tendencia de crecimiento de la economía provincial.

Córdoba es la segunda de las 24 provincias del país en cuanto a producción, y uno de los principales centros exportadores del país.

En cuanto a la estructura de la producción, tanto para el año 2005 como 2006, los Servicios mantienen una participación del orden del 55% del PGB; dentro de este sector, destacan la participación del comercio y las actividades inmobiliarias y de alquiler con el 26% cada una, seguidos por el transporte con el 13% y las actividades de enseñanza que inciden en el 9% del PGB del sector. El 45 % restante corresponde a los Sectores Productores de Bienes, dentro de los mismos, a la industria manufacturera le corresponde el 46 % del sector con una participación en el PGB global provincial de alrededor del 21% y el sector primario con alrededor del 30%, lo que en términos del PGB provincial representa aproximadamente un 16%. Ver Cuadro 1, en el Anexo V.

Observando ahora el Cuadro 2 del Anexo V, se puede advertir la relación existente entre los dos componentes de Valor de la Producción Bruta provincial, esto es el Consumo Intermedio y el Valor Agregado. Se encuentra que en líneas generales, los Sectores Productores de Bienes, tienen en



términos comparativos con los sectores productores de Servicios un porcentaje mayor de consumo intermedio 53.5% y 31.5% respectivamente, que de Valor Agregado, 46.5% y 68.5% en cada caso. Particularmente en el caso de la Industria Manufacturera, lo que se explica por ser éste el sector de mayor composición orgánica del capital. Al interior de los Sectores Productores de Servicios; en las actividades relacionadas a la Enseñanza el Valor Agregado se aproxima al 90%, en tanto que en las Actividades Inmobiliarias ese valor es del 78.9%, en el Comercio el 75.8% y en la Administración Pública el Agregado de Valor es del 72.8%.

5.5.2 Clima de Negocios

Se puede evidenciar en la provincia que cada vez más empresas multinacionales eligen Córdoba para instalarse. La política impositiva de tributos bajos atrae las inversiones, y produjo la llegada de empresas de tecnología y de compañías de otros sectores. El sector privado considera a la provincia como "Business Friendly". Ya hay cuarenta multinacionales instaladas en la provincia y se cree que de aquí al 2009 habrá más.

La provincia tiene una ley de promoción industrial que se ha mantenido en el tiempo. La misma contempla exenciones impositivas, concesión de créditos en condiciones de fomento y realización de obras de infraestructura y equipamiento social, entre otros. Adicionalmente, la provincia otorga beneficios puntuales como puede ser desde un subsidio a los costos salariales hasta la realización de obras.

Además, las universidades provinciales también ofrecen capacitación bajo estándares internacionales, a lo que se suma la infraestructura de comunicación de primer nivel en todo el territorio provincial, además de la ubicación geográfica estratégica que permite estar a una hora o dos de los



principales centros de América del Sur, como Buenos Aires, San Pablo o Santiago de Chile.

La provincia de Córdoba, posee 10 universidades, incluyendo la Universidad Nacional de Córdoba, la más antigua del país y una de las primeras del continente americano. La densidad de estudiantes de Córdoba es superior a la de Brasil, Venezuela, México, Colombia, Chile, Uruguay y hasta de la misma Argentina ya que 4 de cada 100 personas, son estudiantes universitarios.

De ésta manera, Córdoba genera 2.600 profesionales por año entre las diversas carreras técnicas, terciarias y universitarias. La provincia ostenta un alto porcentaje de graduados en educación superior en relación a la población de entre 20 y 70 años. Con el mayor porcentaje de América Latina.

Las inversiones turísticas también son incentivadas a través de la Ley de Fomento Turístico N° 7232, que contempla beneficios para los inversores.

Los beneficios abarcan la etapa de construcción y de explotación de un nuevo establecimiento. De éste modo, los inversores según sea la naturaleza del emprendimiento, su jerarquía y localización, pueden desgravar hasta un treinta por ciento (30 %) de la inversión, o diferir hasta un ciento por ciento (100 %) del monto de obra.

5.2 Población, Indicadores Socioeconómicos, Empleo y Distribución del Ingreso.

La población de la Provincia de Córdoba según el Censo Nacional de 2001 superaba los 3.2 millones de habitantes. A esto se debe sumar el crecimiento demográfico en el período transcurrido hasta la fecha.



Al margen de ello, según los datos del Cuadro 3 del Anexo V, la distribución de la población por sexos, de acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), esa población mantiene valores aproximados a la media nacional, compuesta para el Gran Córdoba en un 52.8% de mujeres y 47.2 % de varones.

El crecimiento de la economía de Córdoba tuvo su repercusión en una sensible mejora en las condiciones de empleo en la Provincia. En línea con ello se citan algunos datos de esa encuesta acerca de la situación socioeconómica.

La EPH ilustra acerca de algunos indicadores dignos de ser considerados. Según los datos del Cuadro 4 del Anexo V, encontramos que la Tasa de Actividad en el Gran Córdoba es del 59.9%, similar al registro nacional para los 31 Aglomerados Urbanos, la misma tasa es algo más baja en la Ciudad de Río Cuarto – segunda Ciudad de la Provincia – con el 57.7%. La Tasa de Empleo por otra parte indica para el Gran Córdoba un valor apenas por encima de la media con el 54.1%.

También es de destacar la Tasa de Demandantes de Empleo que muestra que un 29% de las personas que estando en condición de ocupadas, subocupadas y/o desocupadas, buscan trabajo.

Finalmente, la Tasa de Desocupación medida por la EPH en el primer trimestre de 2007 arroja un valor porcentual para el Gran Córdoba del orden del 9.7, encontrándose levemente por debajo de la media de los 31 Aglomerados Urbanos que registra un 9.8 %, aunque por encima de la Región Pampeana que arroja como resultado el 9.2%, tal como lo indica el Cuadro 5 del Anexo V.

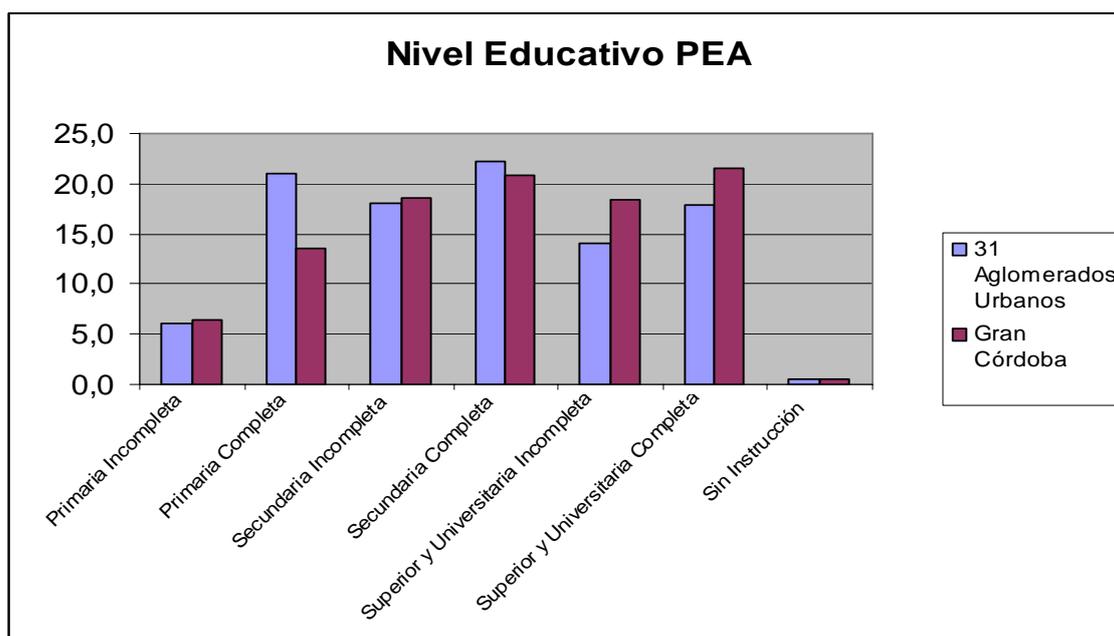
En cuanto a la categoría ocupacional de los miembros de la PEA, alrededor de dos tercios se encuentran trabajando bajo relaciones salariales, tal como lo indica el Cuadro 5. Dentro de ellas, en el Gran Córdoba, el 9.6 % desempeña tareas calificadas como profesionales, el 17.7 % Técnicas, el 49.8 % Operativas y finalmente el 22.8% como No Calificadas.

Por último, el nivel educativo de la PEA del Gran Córdoba, registra un porcentaje de capacitación en el nivel Superior o Universitario Completo de alrededor del 20%, por encima de la media de los 31 Aglomerados Urbanos relevados por la EPH con el 21.5% y 17.9% respectivamente. Esta relación se invierte en el Segundo Aglomerado Urbano de la Provincia, la ciudad de Río Cuarto en donde para ese nivel educativo encontramos sólo el 14.2% de la PEA.

Asimismo observamos que en el Gran Córdoba, se registra una mayor deserción tanto en la escuela primaria como en la escuela media; dado que los datos indican niveles porcentuales mayores de PEA con nivel Primario y Secundario Incompletos y menores en los niveles educativos Primario y Secundario Completo, comparándolos con el promedio de los 31 Aglomerados Urbanos.

En el gráfico 4 que se propone a continuación se puede observar rápidamente la distribución porcentual de los niveles educativos alcanzados por la PEA del Gran Córdoba y compararlos con los de los 31 aglomerados urbanos.

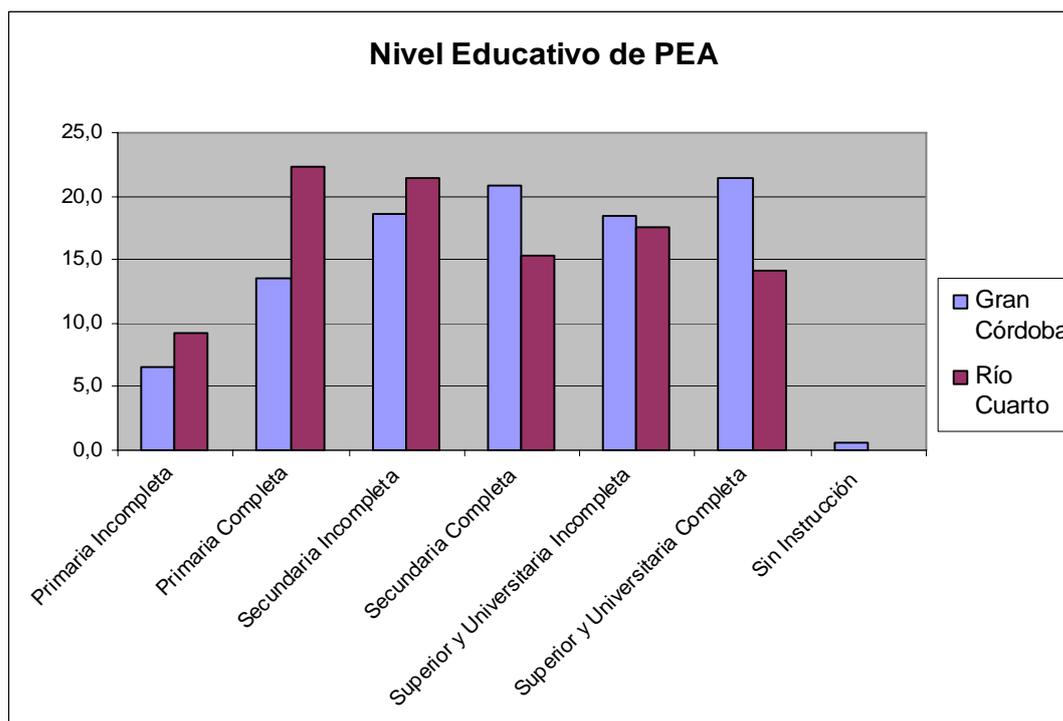
Gráfico 4.



Fuente: Encuesta Permanente de Hogares

Para una visión más detallada de la provincia de Córdoba, el gráfico 5 nos permite realizar una comparación entre el Gran Córdoba y la ciudad de Río Cuarto.

Gráfico 5.



Fuente: Encuesta Permanente de Hogares

Con el objetivo de paliar las graves consecuencias del desempleo, a partir de la crisis de principios de la década, el Poder Ejecutivo Provincial, implementó diversos programas de asistencia ocupacional con el objeto de lograr una mejora en el mercado laboral creando puestos de trabajo genuinos a la vez que permiten la capacitación de los beneficiarios.

El primero de ellos, se denomina Programa Primer Paso (PPP) y tiene como destinatarios a jóvenes de entre 16 y 25 años sin experiencia laboral. Además se sumó el Programa Primer Paso Profesional, que beneficia a los profesionales recientemente egresados.



Por otro lado, el Programa Volver al Trabajo (PVT) beneficia a desocupados o trabajadores informales de entre 45 y 65 años, habiendo sido implementado en Mayo del año 2000.

La reducción del desempleo, sumado a las políticas de distribución del ingreso y programas de paliación de la pobreza, provocaron una importante mejora en las condiciones de vida de la población. El porcentaje de personas que se encuentran por debajo de las líneas de pobreza e indigencia viene reduciéndose significativamente.

De ésta manera, el contexto en el cual se desenvuelve la empresa se encuentra en un ciclo económico expansivo, con crecimiento del Producto Bruto Geográfico, con mejora en la Distribución del Ingreso, mayores inversiones y Oportunidades Laborales.

VI. MARCO TEÓRICO

Según postula Antonio Dávila⁵ en su artículo para el IESE: *“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica la dirección de la empresa. Este es el valor característico y diferencial del CMI”*.

6.1. Evolución de Tablero de Comando hacia Cuadro de Mando Integral

A principios del siglo XX y durante la revolución del *Scientific Management* ingenieros de empresas innovadoras comenzaron a desarrollar tableros de comando que contenían indicadores financieros y no financieros. Por lo que tal idea posee más de 100 años de antigüedad.

Durante los años 60, se puso de moda (sobretudo en Francia) utilizar una herramienta denominada *Tableau de Board*. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, ésta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

En Estados Unidos y también en la misma década, *General Electric* desarrolló un Tablero de Control para hacer el seguimiento de la empresa. A partir de ocho áreas clave que obtenían resultados para la empresa⁶, se definieron indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de

⁵Dávila, Antonio; “El Cuadro de Mando Integral”: Revista de Antiguos Alumnos, IESE, Septiembre de 1999.

⁶ Tales áreas incluían temas como la rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública.

objetivos tanto en el corto como en el largo plazo. De ésta manera, el CMI también recoge la idea de utilizar indicadores de seguimiento de la estrategia de la empresa.

El *Citibank* en California, realiza un seguimiento de la rentabilidad de cada oficina y además cuentan con una serie de indicadores de implantación de la estrategia, satisfacción de clientes, control y formación y actitud del personal. La razón de esto se debe a que la dirección piensa que hay una causa – efecto entre la rentabilidad y las variables nombradas: un aumento de la primera se produce por una buena performance de las segundas. Así, un aumento en la satisfacción de clientes se reflejará al cabo de un tiempo en una mejora en la rentabilidad.

La primera formulación del *Balanced Score Card* o Cuadro de Mando Integral se realiza en el año 1992. Sus autores fueron Norton y Kaplan, académicos de la Universidad de Harvard⁷, quienes lo definieron como: *“Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”*.

Podemos decir que el CMI recoge ideas que ya existían alrededor de éste concepto de tablero de control, pero supera éste concepto. En éste existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y lo que se quiere medir, puesto que el conjunto “coherente” de indicadores se encuentra anclado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Las formulaciones más recientes de Tableros de Comando, como se dijo anteriormente, combinan indicadores financieros y no financieros pero no aportan ningún criterio sobre como elegirlos. El *Tableau de Board* deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un sistema sencillo, tiene el

⁷ Kaplan, S. Robert y Norton, David. P; “Cuadro de Mando Integral” (The *Balanced Scorecard*): Ed. Gestión 2000, 2ª Edición, 2002, Barcelona.



inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

En cuanto al CMI, al ofrecer un método más estructurado de selección de indicadores, esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. En éste método se encuentra la gran aportación del CMI. En éste resulta tan importante conocer que modelo de negocio reflejan los indicadores como entenderlos en sí mismos.

Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque solo permiten una gestión reactiva (ya que toma datos pasados y por lo tanto corrige sobre lo que ya transcurrió), en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante la gestión financiera, los directivos necesitan indicadores no financieros que se adelanten a lo que más tarde reflejan los indicadores financieros.

El CMI requiere que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir el modelo de negocio que refleje interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores.

De ésta manera vemos que CMI incluye conceptos que no son nuevos, la diferencia radica en la forma de seleccionar los indicadores. Esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta hasta el punto de ser una de las herramientas más significadas de los últimos años en que se cimenta un modelo de negocio.

6.2. Modelo de Negocio de un CMI

La creación de valor que se mide con indicadores financieros, es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

La decisión de implantar un modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral implica aceptar que la estrategia estará dirigida a conseguir éxito en los siguientes aspectos:

- obtener buenos resultados financieros
- optimización de los procesos internos
- conseguir la plena satisfacción de los clientes
- mejorar el aprendizaje y crecimiento de los empleados

De acuerdo a Norton y Kaplan, *“Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre esas causas. Por ello, la relación causa-efecto son el motor del modelo de negocio”*.

Al igual que si hubiese sido planteado un objetivo militar concreto, la estrategia podría definirse como el conjunto de acciones, a gran escala, puestas en práctica para conseguir alcanzar la finalidad pretendida. En el caso particular del CMI podemos definir la estrategia como las líneas principales de actuación que han de animar la gestión para conseguir las metas prefijadas.

La estrategia marca el estilo de dirección, las corrientes que animarán el movimiento de los recursos, la cultura y los valores sobreentendidos cuya impronta señalarán, no solamente los métodos y las actividades, sino también el carácter y personalidad con que han de desarrollarse.

La planificación de la estrategia debe realizarse, por lo tanto, al más elevado nivel de la dirección, independientemente de que se requiera la asistencia de profesionales de más bajo nivel o de algún consultor experto en gestión estratégica o en la aplicación del CMI.

Como se señala, conviene definir la estrategia mediante el enunciado de ciertos principios u objetivos corporativos, no necesariamente cuantificables, que indiquen las líneas principales de negocio para el futuro.

Una vez establecidos los objetivos de la estrategia, deberá llevarse a cabo un análisis en profundidad para comprobar que resultan coherentes y no existe contradicción entre ellos.

Igualmente se cuidará que exista un cierto equilibrio entre los objetivos financieros y los no financieros, aunque la verdadera compensación e integración de objetivos debe reflejarse en los indicadores que son lo que componen el Cuadro de mando Integral y que, ordenados por sus correspondientes perspectivas, serán citados a continuación.

Es por ello que Dávila en su artículo “El Cuadro de Mando Integral”⁸ presenta el modelo de negocio que da lugar al Balanced Score Card. En el se transmite que los resultados financieros son una consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y de forma más concreta, del servicio al cliente:



Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio si los indicadores de servicio al cliente comenzaran a deteriorarse, tarde o temprano comenzará a reflejarse en unos resultados financieros peores. Es decir: los indicadores del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten

⁸Revista de Antiguos Alumnos, pp. 38, Septiembre de 1999

reaccionar antes a cambios del entorno. Por ésta razón se denominan “*indicadores avanzados*”⁹.

Si se continúa analizando la lógica de este modelo de negocio, se observa como el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos o de innovación. Si estos comienzan a deteriorarse, tarde o temprano sufrirá el posicionamiento de mercado de la empresa (servicio al cliente) y a continuación, la creación de valor.

Es de recalcar que el modelo de negocio recoge tanto procesos operativos que generan valor a corto plazo (por ejemplo, procesos de producción de bienes y servicios) como procesos a más largo plazo (denominados de estratégicos o de innovación: por ejemplo, desarrollo de nuevos negocios).

Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventajas a los clientes, lo que se traduce en una estrategia de valor.

De ésta manera, un modelo de negocio bien planteado permite que los directivos tengan en cuenta tanto el corto como el largo plazo.

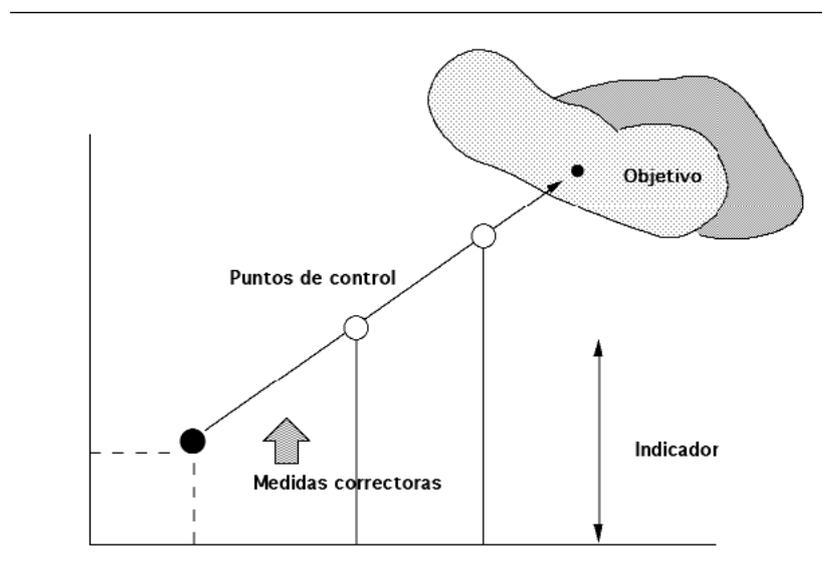
6.3. Indicadores de un CMI y Guía para su implantación

⁹ Kaplan, S. Robert y Norton, David. P; “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard): Ed. Gestión 2000, 2ª Edición, 2002, Barcelona.

Con los cimientos de un buen modelo, los indicadores de un CMI facilitan los puntos de referencia que se necesitan para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia. Sin el anclaje que facilitan los indicadores, puede ocurrir que una estrategia bien formulada fracase por falta de información actualizada acerca del proceso de implantación.

Según Fernández Hatre¹⁰, “Se puede hacer uso de una explicación metafórica para explicar los conceptos de objetivo, indicador y las relaciones que debe haber entre ellos. La misma se puede plantear de siguiente manera:

Gráfico 7



Cuando una organización o una persona desean mejorar en algo tan inconcreto como puede ser la calidad o la excelencia, intenta marcarse algún objetivo que por encontrarse en una situación más elevada que la actual y ser bastante difuso por no haber sido concretado hasta el momento, puede ser asimilado con una nube en el cielo.

Si se desea mejorar para alcanzar un estado distinto del actual, resulta imprescindible establecer donde uno se encuentra en ese momento. Para conseguirlo

¹⁰ Fernández Hatre, Alfonso; “Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral”; Centro para la Calidad de Asturias, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, Gobierno del principado de Asturias, España, 2005, pp.23.

es preciso hacer un diagnóstico de la situación actual que ubicará en un lugar determinado con relación al parámetro que se quiere mejorar”.

En éste sentido, si se trata, por ejemplo, del número de rechazos en una línea de fabricación, el diagnóstico se deberá contabilizar los que se producen en el momento actual expresados en porcentaje sobre la cifra total de fabricados. Se podrá señalar dicho porcentaje sobre unos ejes de coordenadas.

Con la misma referencia que la utilizada para contabilizar la situación actual (porcentaje de rechazos) podrá establecerse el objetivo preciso que se desea alcanzar, el cual quedará determinado por un punto concreto en el interior de la nube que, en principio, se había definido como situación deseable.

Los ejes de coordenadas establecidos deben de ser concretados a fin de poder manejar con cifras la secuencia de la mejora. La mayor parte de los objetivos que se pueden establecer suelen ser simples, lo que significa que es posible contabilizarlos mediante una sola cifra (número de rechazos, unidades monetarias, número de clientes satisfechos, etc.). Este será pues el parámetro adjudicado al eje vertical de las ordenadas, al cual podremos llamar “indicador” o “índice”.

Asimismo, Fernández Hatre establece que el establecimiento de objetivos debe de ir acompañado de un plan de mejoras, ya que para elevar la situación actual hasta el nivel señalado como objetivo, durante el plazo establecido, se necesita una fuerza ascensional a la que podemos denominar como medidas correctoras o acciones de mejora.

Una vez que se ha completado la secuencia de mejora (al contar con un diagnóstico de la situación actual, se ha establecido adonde se quiere llegar, se cuenta con un sistema de medición representado por el cómputo del tiempo y por el indicador y se han implantado las medidas correctoras adecuadas) se debe avanzar sobre un sistema de control del proceso de mejora, que vaya



indicando durante el transcurso del plazo si se lleva la dirección correcta o es necesario modificar el plan de mejora inicial.

El plan de control deberá establecer un camino, que puede ser recto o proporcional, como el señalado en el Gráfico 7, o puede determinar mayores esfuerzos al principio o al final de la operación. En todo caso, hay que fijar unos hitos o puntos de control que permitan verificar si se mantiene la dirección correcta o hay que intensificar las medidas correctoras adoptadas.

De acuerdo a Dávila¹¹, para seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. El primero es que el número de indicadores no supere los 7 por perspectiva y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que se especifican en el modelo de negocio. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles sino que hay que definir indicadores que reflejen el modelo de negocio anteriormente nombrado.

Además, es necesario que los indicadores sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Solo quiere decir que los primeros son preferibles. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar

Para facilitar el proceso de selección de indicadores, existe una norma de calidad denominada norma UNE 66175:2003 perteneciente a los sistemas de gestión de calidad, quien resulta una útil ayuda a la hora de implantar los indicadores de un cuadro de mando integral. A continuación, se verán los aspectos considerados por la misma:

¹¹ “El Cuadro de Mando Integral”, pp. 42, Revista de Antiguos Alumnos, pp. 38, Septiembre de 1999

6.3.1 Características de los indicadores

La norma UNE 66175:2003¹², ayuda a definir con mayor propiedad unos objetivos realistas y concretos, eliminando posibles ineficacias derivadas de la adopción de metas utópicas o insuficientemente relacionadas con la estrategia de la organización.

Las características que señala para los objetivos son las siguientes:

- a) ser medibles, es decir, se puede conocer el grado de consecución de un objetivo.
- b) ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad.
- c) estar coordinados.
- d) ser desafiantes y comprometedores.
- e) involucrar al personal.
- f) poder desarrollarse en planes de actuación.

En cuanto a las características relativas a los indicadores, define lo siguiente:

- a) referirse a procesos importantes o críticos.
- b) representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa.
- c) ser cuantificables a través de datos numéricos o un valor de clasificación.
- d) ser rentables, superando el beneficio de su uso al coste de su obtención.
- e) poder definir la evolución en el tiempo del objetivo siendo comparables en el tiempo.
- f) ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez.

¹² UNE 66175:2003: "Procedimiento Operativo de Implantación y Gestión de Sistemas de Indicadores, Universidad de Sevilla, junio de 2006.

- g) ser fáciles de mantener y utilizar.
- h) no interferir con otros indicadores siendo compatible con ellos.
- i) permitir a la dirección conocer la información en tiempo real.

6.3.2. Diseño de indicadores y cuadros de mando

A la hora de definir el cuadro de mando, es necesario tener en cuenta la siguiente secuencia para su establecimiento posterior:

- selección del indicador
- denominación del indicador
- forma de cálculo y fuentes de información
- modalidad de representación
- establecimiento de responsabilidades
- definición de límites y tolerancias

En la selección de indicadores hay que atender a un criterio de rentabilidad postulados por la norma anteriormente citada, dado que los recursos son siempre limitados. Deben considerarse los siguientes criterios a fin de encontrar los indicadores prioritarios para el control y la toma de decisiones:

- la relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos.
- la evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia.
- la situación de los procesos de la organización.
- el coste de los recursos necesarios para el establecimiento de los indicadores.
- la fiabilidad en el proceso del cálculo de los indicadores.
- la motivación del personal inducida por el indicador.



La denominación del indicador debe responder a la mejor definición del objetivo de forma que no se preste a malas interpretaciones.

La forma de calcular el indicador debe establecer con claridad las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cómputo, la periodicidad, mensual, trimestral o anual con que se va a determinar el índice, el cual puede estar en forma de recuento, porcentaje, ratio, etc.

Según la norma UNE 66175:2003, es importante concretar el alcance del indicador, si se refiere al todo o a una parte y especificar las adaptaciones a realizar ante la ocasional variación de los datos utilizados para el cálculo.

La modalidad de presentación de los indicadores puede ser numérica o gráfica mediante diagramas, colores, símbolos, dibujos, etc. utilizando el criterio de que las mejoras estén representadas por indicadores positivos o gráficas ascendentes y viceversa.

Conviene definir las responsabilidades inherentes a la captación de la información, el análisis de los efectos, la explotación de los resultados y la comunicación de las conclusiones a las personas pertinentes.

Los límites y tolerancias de los indicadores pueden estar representados por máximos o mínimos del parámetro a conseguir, su valor nominal o la consecución sucesiva de valores en el tiempo.

6.3.3 Construcción e implantación del cuadro de mando

De acuerdo a Norton y Kaplan¹³, *“Un cuadro de mando debe poner en evidencia los resultados de la organización que no se ajusten a los límites establecidos*

¹³ Kaplan, S. Robert y Norton, David. P; “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard): Ed. Gestión 2000, 2ª Edición, 2002, Barcelona.



Lic. María Gisela Veritier

de antemano y advertir sobre aquellos otros que se mueven en zonas delimitadas como de riesgo, asignando las responsabilidades consecuentes y facilitando la comunicación entre los diversos agentes implicados en la decisión". Los aspectos a considerar en su construcción son los siguientes:

- presentar sólo aquella información que resulte imprescindible de forma sencilla, resumida y eficaz. Se recomienda un número reducido de indicadores, considerando 25 como demasiados.
- destacar lo relevante para la organización.
- simplificar su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, etc.
- unificar su elaboración para facilitar el contraste de resultados entre departamentos.

Siguiendo ésta línea, es necesario involucrar a las personas afectadas por su implantación mediante el desarrollo de acciones de formación, comunicación y motivación.

La formación sobre los objetivos y el funcionamiento del sistema debe integrar una activa sensibilización de las personas responsables y ha de abarcar el diseño, la implantación, la explotación de la información y la mejora que se indican en esta norma, así como el aprendizaje sobre las acciones que debe realizar el personal afectado sobre las acciones a realizar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados y mantener los indicadores en los niveles previstos.

Es preciso destacar el grado de vinculación que existe entre las actividades que realiza el personal y el resultado de los indicadores, con el fin de incrementar la motivación entre los responsables los cuales podrán contemplar el fruto de sus esfuerzos.

La comunicación sobre el sistema de indicadores predispone al personal en la aceptación del mismo y a involucrarse en las acciones para su eficiente

desarrollo, comprendiendo la utilidad de su participación y apreciando el impacto de su esfuerzo mediante:

- información sobre la puesta en marcha del sistema de indicadores como una herramienta de progreso para la organización y no como elemento sancionador.
- información sobre los resultados obtenidos y la evolución de los indicadores.
- interés por hacer comprensibles los indicadores para el personal involucrado.

6.3.4 Valoración de indicadores

Una vez superada la puesta en marcha del sistema Sabaté¹⁴, recomienda establecer una validación de los indicadores a fin de determinar si resultan útiles y rentables, comparando su utilidad y su coste con la consecución de los objetivos cuyo logro se pretende, mediante la preparación de una encuesta que recoja la opinión de los usuarios en la valoración de los siguientes apartados:

- utilidad del indicador en sí y para la toma de decisiones.
- vinculación inequívoca con el objetivo que se desea mejorar.
- compatibilidad con el resto de indicadores.
- utilidad con respecto al coste de recogida de la información y su desarrollo.
- fiabilidad de los datos en relación con el tiempo.
- claridad de la representación utilizada.
- redundancia con otros operadores ya existentes.

¹⁴ Sabaté, Jordi Mas: “El cuadro de mando: un instrumento clave para la administración integrada”.VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 noviembre 2001.

- adecuación de la periodicidad establecida.
- sencillez en la obtención de la información.
- aprovechamiento de medios informáticos.
- divulgación idónea de los resultados.

También recomienda validar el conjunto del cuadro de mando, encuestando los siguientes aspectos:

- vinculación del cuadro de mando con una visión global del proceso.
- utilidad del cuadro de mando para destacar los aspectos críticos del proceso.
- apreciación clara de las desviaciones entre resultados obtenidos y programados.
- utilidad de cuadro de mando para la toma de decisiones.
- rentabilidad del cuadro de mando.

La validación de indicadores debe continuarse en el tiempo para confirmar que siguen siendo pertinentes y cumplen con los objetivos definidos. Un indicador puede perder su vigencia cuando la organización ha definido nuevos objetivos, se han modificado las circunstancias y expectativas o han cambiado el responsable o el cliente del objetivo.

6.4 Perspectivas de un CMI

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente



- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel. Se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción.

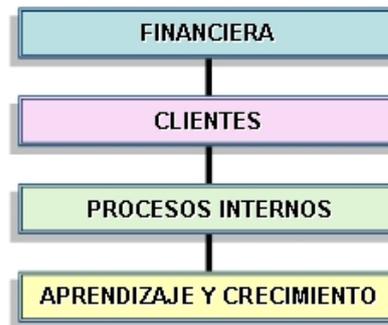
Las perspectivas correspondientes al cliente y al aprendizaje han sido desarrolladas desde hace poco tiempo e incluso no suelen considerarse integradas en las estrategias de la más alta dirección, salvo al nivel de principios generales no supervisables.

Dávila postula *“el CMI contribuye a transformar las declaraciones de buenos propósitos de la dirección en acciones aplicables al trabajo diario de los empleados, en el entorno de las cuatro perspectivas estratégicas de la compañía”*. (El Cuadro de mando Integral, Revista de Antiguos Alumnos, pp.40).

Es importante recalcar que las perspectivas representan un grupo equilibrado de objetivos estratégicos y que a pesar de que estas son las más comunes porque son aplicables a un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información, un CMI puede estar conformadas por otras de acuerdo a la estructura y objetivos de la empresa. Por lo tanto no son una condición necesaria para tener un CMI.

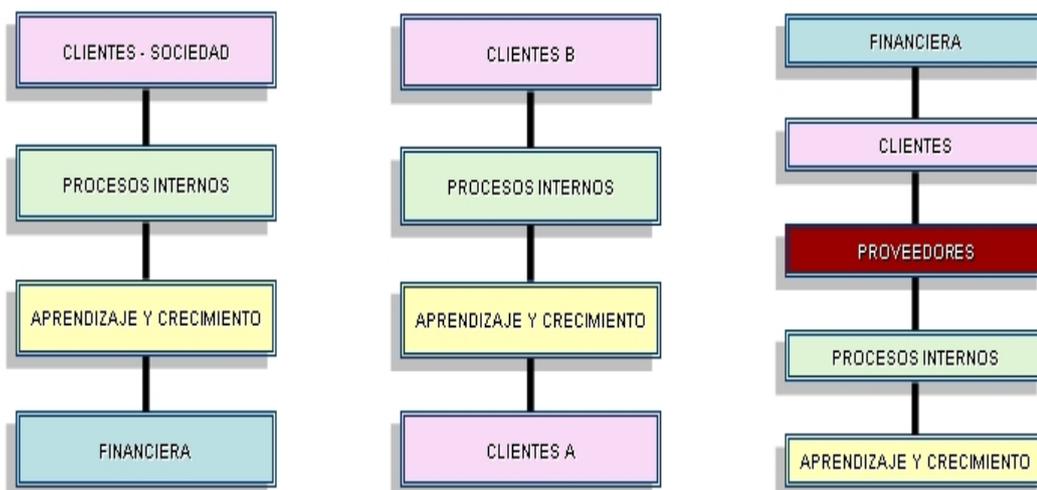
Generalmente aparecen ordenadas, en empresas que mantienen la estructura tradicional, de la siguiente manera:

Gráfico 8:



Aunque se puede disponer de las mismas en el orden que consideremos oportuno en función de aspectos como son la naturaleza de la organización, su estructura jerárquica, sus relaciones con el entorno, la importancia de alguno de sus procesos, el interés y funcionalidad de algunos de sus clientes, etc. Es importante tener en cuenta que no se trata de un corsé, sino de un modelo que debe adaptarse a las necesidades de la organización. Algunas opciones que pueden darse según la empresa, son:

Gráfico 9:



Como se observa en el cuadro anterior, no necesariamente en una organización se encuentran las perspectivas anteriormente nombradas sino que pueden estar omitidas o asimismo puede haber otras perspectivas cuando la organización así lo demande.

En los apartados siguientes, se detallarán las perspectivas que postula la metodología del Balanced ScoreCard, observando los conceptos involucrados en ella y hacia que aspectos de la empresa se encuentran dirigidos.¹⁵

6.4.1 Perspectiva financiera

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla dado que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas.

Es necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes.

No puede aplicarse el mismo objetivo financiero, a una planta de fabricación de productos que a un laboratorio de investigación o a una oficina de ingeniería que debe No puede aplicarse el mismo objetivo financiero, a una planta de fabricación de productos que a un laboratorio de investigación o a una oficina de ingeniería que debe presentar una media de 10 ofertas para

¹⁵ KAPLAN, S. Robert y NORTON, David, “Mapas Estratégicos”, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2001.



conseguir un solo pedido de clientes. No puede olvidarse que los objetivos deben estar integrados y equilibrados y por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos generales.

También ha de considerarse la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto, el cual está sometido a una sucesión de fases entre las que tradicionalmente se consideran las siguientes¹⁶:

Introducción > Desarrollo > Madurez > Declive

En la fase de Introducción, la estrategia pasa por la aplicación de elevados recursos con relación a las ventas obtenidas, las cuales aunque se encuentran en periodo de intenso crecimiento, parten aún de un nivel muy reducido. El coste de producción de cada unidad es alto y, a veces, el rendimiento es negativo.

Cuando el negocio se encuentra en fase de Desarrollo se requieren aún grandes inversiones, no tanto en desarrollo como en logística y publicidad, pero las ventas comienzan a ser elevadas, aportando mayor cantidad de recursos, que es necesario determinar si son dedicados a reducir el precio o a una mayor promoción del producto.

Un producto en fase de Madurez ha conquistado un mercado y los costos han seguido reduciéndose, por lo que se encuentra en la fase de mayor rentabilidad. Las ventas se estabilizan y tras un periodo, determinado por la actividad de la competencia y por la posibilidad de especialización, puede haber llegado la hora de ir pensando en una renovación del producto.

¹⁶ RAMIREZ, David Noel; CABELLO, Mario; “*Empresas Competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito*” Ed. McGraw-Hill México, México. 1997.

Las circunstancias cambiantes del mercado y la posible saturación, hacen caer el producto en una situación de Declive. Las ventas disminuyen pero se mantienen los beneficios, ya que no es necesaria ninguna inversión.

Es obvio que para cada una de estas fases, los objetivos económicos son diferentes, no solamente en lo que se refiere a la rentabilidad de la inversión, sino también en lo que atañe al cash flow, el capital circulante dedicado a la financiación de los stocks y la relación entre los recursos publicitarios y el incremento de las ventas.

Otra clasificación de los productos, la proporciona la llamada Matriz de Boston, del Boston Consulting Group, la cual clasifica los elementos vendibles en relación con el crecimiento total del mercado y la penetración en dicho mercado de nuestro producto. La matriz desarrollada es la siguiente:

Gráfico 10



Producto “Niño”: Baja cuota de participación en un mercado de crecimiento elevado. Necesita una gran inversión para desarrollarlo. Puede producir un cash flow negativo. Hay que preguntarse si tiene asegurado un potencial futuro.



Producto “Perro”: Baja cuota de participación en un mercado de bajo crecimiento. Suele tener un cash flow negativo. Puede requerir importantes recursos para sostenerlo.

Producto “Vaca”: Elevada cuota de participación en un mercado de bajo crecimiento. Requiere bajo coste para sostenerlo. Elevado retorno con un cash flow positivo.

Producto “Estrella”: Elevada cuota de participación en un mercado de elevado crecimiento. Elevado potencial de beneficios. Requiere vigilancia a fin de no perder la ventaja conseguida.

De la definición de los distintos tipos de producto se derivan, no solamente los indicadores que deben definir los objetivos financieros de la empresa, sino las decisiones a tomar para cada situación, las cuales pueden llegar hasta el abandono definitivo del producto y la urgencia con la que debe llevarse a cabo dicha renuncia.

6.4.2 Perspectiva del cliente

Con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejorar nuestra cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación.



Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones:

Inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades.

Una vez conocido nuestro cliente o clientes, interesa determinar cuales son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción. Tendremos en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.

Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir nuestro producto o servicio, determinaremos si hemos podido satisfacerlos con nuestra oferta comercial, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si hemos logrado cumplimentar las condiciones de plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales, como pueden ser las ofertas, albaranes y facturas.

Posteriormente a la entrega, aún debemos satisfacer condiciones que afectan a la satisfacción y a la responsabilidad, como puede ser la duración, condiciones de funcionamiento, degradación del coste residual o compensaciones por fallos ocultos, que, con frecuencia, suelen alargar el ciclo de cumplimiento de los requisitos durante prolongados periodos y que influyen decisivamente sobre la decisión del cliente con vistas a una segunda compra.

De ésta manera, todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas puede dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador.

En cada caso deberán ser considerados aquéllos más adecuados para su inclusión en esta determinada perspectiva, en orden a poder diseñar un Cuadro de Mando Integral coherente y equilibrado.

6.4.3 Perspectiva de los procesos internos

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud. Por ejemplo, la norma ISO 9001:2000 no considera en su totalidad los factores que influyen en la calidad del proceso.

De acuerdo a ésta, calidad del proceso significa la mayor calidad posible del producto y el menor coste del proceso y la norma ISO 9001 no tiene en cuenta los costos.

Calidad del producto significa plena satisfacción del cliente, por lo que, descontados los aspectos externos contenidos en la perspectiva anterior, se ha de considerar los que se refieren al cumplimiento exacto de los requisitos previamente establecidos, durante el proceso o procesos de fabricación o de prestación del servicio. Dicho cumplimiento ha de tener en cuenta la perfección de todas las operaciones de transformación, el suministro de las materias primas adecuadas, la elección de los proveedores convenientes, la manipulación correcta de los materiales, su almacenamiento en condiciones apropiadas y la utilización de los procedimientos de operación y control más favorables para la impecable expedición del producto.

Asimismo, no se debe olvidar conceptos tales como los de investigación e innovación, la utilización de tecnología pertinente, la repetibilidad de los procesos y la trazabilidad de los materiales, así como la utilización de sistemas de control precisos y calibrados.

Al considerar el costo de los procesos en su totalidad debe tenerse en cuenta la dificultad e incluso la imposibilidad de establecer el coste mínimo de operación, el cual, lógicamente, debe tender a cero. Por ello, los indicadores del CMI referentes a esta perspectiva deben mantenerse en continua revisión, a fin de aprovechar los perfeccionamientos obtenidos en los procesos propios de mejora continua y en los avances tecnológicos documentados en el exterior.

En el costo del proceso influyen de forma destacada parámetros tales como reprocesos y rechazos causados por los errores de operación, averías en las máquinas y desajustes en la instalación producidos por un incorrecto mantenimiento, transportes, manipulaciones y almacenamientos innecesarios (todos lo son, en principio), pérdidas de tiempo del personal o las máquinas, tiempos de espera como diferencial entre el tiempo de proceso y el tiempo efectivo de producción, falta de orden y limpieza, accidentes laborales, enfermedades profesionales, contaminación ambiental y otros daños al entorno.

Al igual que en perspectivas anteriores, se tienen que establecer indicadores representativos de los conceptos enunciados y elegir posteriormente los que hayan de integrar el Cuadro de Mando Integral.

6.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Alcanzada una cierta calidad de gestión mediante la planificación esmerada de las operaciones, la calidad total, también llamada excelencia, solamente se consigue si la organización puede contar con la participación entusiasta de todos sus empleados.

En la consideración de esta cuarta perspectiva, se considera el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados



suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede dar una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión.

Se consideran como indicadores a contabilizar, los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. También habrá de ser motivo de concretos objetivos el “cuidado” demostrado por la organización hacia los empleados, concepto emanado del modelo EFQM y que representa de forma fidedigna las condiciones de pertenencia y vinculación que la organización promueve y patrocina hacia las personas que forman su plantilla.

6.4.5 Integración de perspectivas



Como ya se ha comentado, el Cuadro de Mando Integral es considerado en el mundo empresarial como una herramienta insustituible para alcanzar el éxito en la gestión. Esto no sería así si se tratase simplemente de un acertado conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, por lo que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado.

Incluso las organizaciones que han definido de forma eficaz y coherente su política y estrategia empresariales, con frecuencia no las trasladan con fidelidad y rigor a los indicadores operacionales. La base fundamental del CMI consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores.

Las empresas que definen un CMI no necesitan expresar su política, ya que ésta viene claramente explicitada en los indicadores y en los inductores de actuación. No necesitan tampoco comunicar su misión ni su visión, porque ambas vienen claramente reflejadas en la integración de perspectivas.

Kaplan y Norton señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el CMI se oriente indefectiblemente hacia el éxito de la organización:

- relaciones causa-efecto
- inductores de actuación
- vinculación con las finanzas

La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo “si... entonces”.

A manera de ejemplo, si se establece un sistema de mantenimiento preventivo, podrá conseguirse reducir el tiempo de inactividad de la instalación

por averías. El indicador, en este caso, será una cifra representativa del tiempo activo de la instalación, pero en frase aparte, deberá hacerse explícita la forma de conseguirlo mediante la aplicación de un plan de mantenimiento.

De esta forma, se consigue comunicar el significado de la estrategia a los empleados afectados por cada uno de los indicadores. Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia.

Un buen Cuadro de Mando debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización.

Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. Los principios de la calidad total señalan que el éxito de las empresas se consigue cuando se alcanza la satisfacción de todas sus partes interesadas y, fundamentalmente, cuando se logra satisfacer a los empleados, a los clientes y a los accionistas¹⁷.

El orden en que estos colectivos han sido escritos significa, sin duda alguna, la secuencia de satisfacciones que hay que atender, pero ello no se debe pensar que la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes no son los medios más adecuados para conseguir la satisfacción de los accionistas, que es el objetivo final. El propósito final de todos los indicadores de un CMI deben estar relacionados con los resultados económicos.

¹⁷ Pérez, Velasco: "Gestión por procesos". Ediciones ESIC. Madrid. 1996.

VII. CASO DE ESTUDIO

En concordancia con lo visto en el capítulo anterior, es importante en este apartado hablar de la estrategia. La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático para determinar e instrumentar decisiones fundamentales que tienen que ver con el tipo de institución que se desea tener, el camino que ésta debe seguir, así como los recursos que para ello deben obtenerse, todo esto con énfasis en el análisis de las fuerzas y contrafuerzas que contribuyen o se oponen a tales cometidos.

Muchas organizaciones no utilizan la planificación estratégica, lo cual en modo alguno significa que no utilicen estrategias y tácticas ni se fijen objetivos. La gran diferencia al utilizar esta herramienta consiste en que los objetivos, metas, estrategias y tácticas se conciben por anticipado y en función de los qué, los por qué, y los para qué institucionales, lo cual incluye también las interrogantes sobre la existencia misma de la organización y su lugar y papel dentro del conjunto de organizaciones de los sectores público y privado.

El hecho que las organizaciones tengan su estrategia definida no garantiza el cumplimiento de sus objetivos, se necesita además una implementación adecuada que guíe al logro de los objetivos.

Menos del 10% de las estrategias efectivamente formuladas son efectivamente ejecutadas (W. Kiechel, Fortune 1982). En la mayoría de los fracasos, se estima que un 70% del problema real no es una mala estrategia, sino que una mala ejecución de ésta.

Es por ello que en el presente trabajo se utiliza una técnica de gestión y planificación que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna: El Balanced Scorecard o Tablero de Comando Integral. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del

beneficio de las organizaciones haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

De ésta manera, es importante recordar el objetivo principal de la tesis que se intentará abordar en el siguiente capítulo para poder desarrollar una propuesta de Cuadro de Mando Integral en la Lotería de la Provincia de Córdoba.

El mismo postula lo siguiente: *“Dotar al directorio de la Lotería de Córdoba de una herramienta para la toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo, alineando todos sus recursos y energías con su estrategia”.*

7.1. Metodología de Trabajo

Del marco teórico visto en el capítulo 6, se desprende: *“Los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de **clientes fieles y rentables**. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los **procesos internos** de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados **motivados y capaces** de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.”*

El aporte de Kaplan y Norton se ha centrado sobre todo en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del Tablero de Comando Integral. Lo que convierte en realmente innovador este enfoque, es su condición de equilibrado (Balanced Scorecard). La idea subyacente es muy simple: Se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación.

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia organizacional. A partir de aquí, la elección de



una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Tablero de Comando Integral.

Lo que diferencia un Tablero de Comando Integral de uno convencional es, precisamente, esta articulación de causa-efecto entre los objetivos estratégicos que lo componen y que está estrictamente orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial. Concebido así, se convierte en una poderosa arma de control de la eficacia Organizacional: el Tablero de Comando Integral ya no es simplemente una acumulación de objetivos estratégicos, indicadores o ratios más o menos desconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección general de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa antes mencionada.

Cada uno de los indicadores incluidos en el Tablero de Comando Integral cumple, pues, un papel bien definido, ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran cosas, ya sea como efecto.

Otra característica importante de esta técnica es que mide aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección futura, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles.

Otro aspecto no menos importante, es el mecanismo de retroalimentación que se establece entre el Tablero de Comando Integral y sus usuarios, de tal manera que el control adecuado de la estrategia induce su propio refinamiento, que, a su vez mejora el control. dando lugar a un círculo virtuoso que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable de la empresa.

Al hablar de estrategia en este contexto implica:

- Precisar logros (objetivos, metas) a mediano y largo plazo.
- Precisar un conjunto coherente e integrado de acciones a realizar (acciones estratégicas).
- Explicitar un conjunto de acciones que no se deben realizar.
- Especificar los recursos necesarios a ser utilizados, determinando de esta forma la viabilidad económica de la estrategia.

De acuerdo a los estudios de Gartner Group a fines del 2003 más del 60% de las Fortune 1000 tenían su propio Balanced Scorecard. Hoy, las organizaciones gubernamentales atraídas por los buenos resultados en la empresa privada, se han incorporado masivamente a la utilización de esta metodología incluyendo Gobiernos, Cámaras Legislativas, Ministerios, Municipalidades, entre otras.

7.1.1 Balanced Scorecard - BSC

“El BSC es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual. Suministra la dirección futura de la organización que le permitirá transformar la visión y estrategia en acción, involucrando a toda la organización a través de la fijación de metas y el establecimiento de indicadores de desempeño, responsables e iniciativas, cuyo propósito es mejorar la eficiencia y alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos” (Prof. Alberto Fernández – IESE – 1996).

De lo anterior se desprende lo siguiente:

Integrada:

Dado que utiliza las perspectivas indispensables para ver una organización o un área de la organización como un todo (accionista – clientes - procesos – aprendizaje).

Balanceada:

Uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre “Balanced Scorecard”. Lo importante aquí es que la estrategia de la organización esté balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir, existan tantos indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso.

Estratégica:

Otro concepto novedoso del enfoque BSC, son los objetivos estratégicos que están relacionados entre sí y que muestren la estrategia de la organización por medio de enlaces causa-efecto.

7.1.2 BSC como Sistema de Gestión Estratégica

En diferentes investigaciones, se descubrió que dentro de las organizaciones, las empresas más exitosas y las que habían salido de grandes crisis, tenían en común la visión de futuro y líderes capaces de comunicarla a todo el personal.¹⁸

Actualmente, las empresas cuentan con un buen número de altos ejecutivos (posibles líderes), quienes pueden estar de acuerdo con la visión de la empresa, pero al comunicarla en los distintos departamentos de la empresa, pueden aparecer situaciones conflictivas. Algunas compañías basadas en esto y en la cuarta perspectiva (innovación) comenzaron por utilizar el BSC para gestionar su estrategia a largo plazo usando los siguientes procesos:

¹⁸ IRAZABAL, América Alicia, “*Tablero Integral de Comando*”; Ed. Aplicación Tributaria S.A, Buenos Aires, Argentina, 2000.



Aclarar y traducir la visión estratégica:

Esto se hace por medio de buscar consenso entre los altos directivos en la traducción de la visión a objetivos.

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:

Al comunicar los objetivos del BSC se están dando a conocer a todos los trabajadores, lo que se debe hacer para cumplir con éxito la visión de la empresa.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:

BSC puede orientar las mejoras en el largo plazo hacia algún objetivo de tipo satisfacción al cliente.

Aumentar el feedback y formación estratégica:

BSC permite vigilar, ajustar la puesta en práctica de la estrategia, aumentar la cultura estratégica de la empresa e incluso hacer modificaciones (iniciativas) en marcha si es necesario.

7.1.3. El proceso de Planificación Estratégica

El proceso de Planificación Estratégica se puede sintetizar en las siguientes etapas, cada una de ellas con sus respectivos componentes que se detallan a continuación¹⁹:

a. Formulación de una Estrategia Global

¹⁹ KAPLAN, S. Robert y NORTON, David, "Mapas Estratégicos", Ed. Gestión 2000, Barcelona, España, 2001.



En esta etapa los temas a abordar son los valores de la organización, esto es, definir una Visión teniendo presente la Misión y los Lineamientos para el Plan Estratégico.

b. Formulación del Plan Estratégico

En esta etapa se definen las estrategias específicas, definiendo los siguientes objetos conceptuales:

Perspectiva:

Mirada o aspecto clave para la formulación de la estrategia pueden ser externas o internas de resultado, o internas o inductoras de resultados.

Los autores originalmente plantearon 4 perspectivas clásicas: la Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación. Sin embargo, se considera a los efectos de amoldar las perspectivas a la organización en cuestión, se agregará una perspectiva denominada "Proveedores":

Por cada Perspectiva se definen objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Objetivo Estratégico:

Fin que se desea alcanzar. Surge de entender donde estamos y preguntarse ¿dónde queremos llegar? o ¿qué queremos lograr?. Los objetivos también se definen como desafíos destinados a aumentar, disminuir o equilibrar algún aspecto de la organización. Los objetivos se agrupan por perspectiva.

Indicador Estratégico:

Registra las mediciones del nivel de logro, responde a preguntas como: ¿qué valor hemos alcanzado? en el caso de los indicadores cuantitativos y ¿qué categoría hemos alcanzado? en el caso de los indicadores cualitativos.

Meta:

Valor del indicador o límite de un rango en un tiempo dado que puede significar el cumplimiento de un objetivo. Asociados a la meta, existen tres tipos de responsables, estos son: De fijar la meta, de cumplir la meta y de hacer el seguimiento.

Iniciativas:

Programa, proyecto o esfuerzo adicional al día a día que apuntala el logro de uno o varios objetivos estratégicos. Para llevarlos a buen término existen dos etapas importantes, estas son:

- *Planeación:* contempla la lista de actividades a realizar, los recursos asignados y el cronograma de ejecución.
- *Seguimiento:* contempla exactamente lo mismo que la planeación pero con datos de la realidad.

Vector Estratégico:

Conjunto de objetivos estratégicos que forman una hipótesis, con un sentido de causalidad se postula que uno de ellos en un grado de excelencia es impulsor del otro.

Mapa Causa-Efecto:

Es el conjunto total de hipótesis operativas que apuntan a obtener resultados. El Mapa estratégico, representa una situación óptima deseada en la organización. A través de los mismos se facilita la posterior medición-valoración de la gestión. Los objetivos han de ser congruentes con la Misión-Visión propuesta en la entidad y consistentes con el resto de objetivos.

En el sentido "vertical" del mapa suelen estar agrupados por **LÍNEAS Estratégicas o Temas**. En el sentido "horizontal" están agrupados por **Perspectivas**. Las conexiones entre objetivos están condicionadas por relaciones de **Causalidad**.



c. Formulación de los Planes Tácticos Operacionales

Esta etapa se define a partir de la etapa anterior, en donde se crea un mapa que aborde los temas a partir de las medidas estratégicas individuales de cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos en cada Perspectiva, pero estableciendo las acciones en el corto plazo.

d. Ejecución de los Planes

En esta etapa se lleva a cabo la ejecución, seguimiento y control de la Planificación Estratégica. La misma no será abarcada por la presente tesis.

7.1.4 Beneficios

Comunicar la visión y la estrategia a toda la organización por medio de los mapas causa efecto y de los indicadores asociados al cumplimiento de los objetivos definidos a los distintos niveles jerárquicos desde los directivos hasta los operativos.

Convierte los objetivos estratégicos y tácticos corporativos en medidas individuales, permitiendo que cada miembro de la organización conozca en detalle, qué debe hacer para lograr que la organización cumpla con sus objetivos.

Ofrece a cada empleado una impresión global de la visión corporativa por medio de la publicación de los principales contenidos de la Planificación Estratégica.



Alinea las operaciones estratégicas con las tácticas por medio de las metodologías utilizadas para crear los planes estratégicos de los niveles más operativos.

Conocer rápidamente el estado de la empresa por medio de indicadores modelados en forma de semáforos, que permiten ver en forma nemotécnica el status.

Mantener el foco en corto plazo, que corresponde a los resultados financieros y de satisfacción, sin perder interés en largo plazo que se identifica con las capacidades para crear dichos resultados en el futuro.

Permite medir valor agregado por negocio o mercados. Esto permite compararlos, generar ranking, análisis de Pareto, entre otros.

Permite analizar formas de potenciar capacidades. Esto se logra al identificarlas y plantear objetivos de mejora.

Permite unir la estrategia con acciones concretas. A través de definir indicadores, metas e iniciativas a cada objetivo.

7.2 Implantación de la Metodología en la Lotería de Córdoba S.E.

Para la implantación de la Metodología se realizan las siguientes etapas:

7.2.1 Alineamiento Estratégico y Análisis de las Relaciones Importantes



Esta primera e importante etapa de la implantación, permite estudiar en profundidad el negocio de la organización que se pretende modelar y como resultado de este estudio, después de haberse compenetrado en detalle, puedan describir con facilidad y a cabalidad las relaciones controlantes de la organización internamente y con su entorno, en cuanto al logro de la misión que se supone previamente enunciada y explicitada.

Para lograr esto, como primer paso, se propone formar un grupo de trabajo dentro de la organización. Dicho grupo deberá dedicarse a la elaboración y planificación del tablero de comando.

Posteriormente se difunde la Metodología y plan de trabajo a los usuarios de primera y segunda línea de las áreas involucradas en el Proyecto. Esta actividad permite que estos usuarios conozcan la Metodología que será utilizada para el Proyecto y se comprometan con ella y desde ya, empiecen a sentirse partícipes de un Proyecto que sin su valioso aporte sería de dudoso resultado.

Otra actividad importante de esta etapa, son entrevistas con los principales ejecutivos de primera y segunda línea de la organización. Todo esto coordinado con el equipo de trabajo del Proyecto. A través de estas entrevistas, se podrá conocer en detalle el negocio de la organización, como también los requerimientos generales de información de cada uno de los usuarios en la toma de decisiones, que les ayude a cumplir sus objetivos funcionales o corporativos. En general, estas reuniones se planifican primero con ejecutivos de segundo nivel para posteriormente y ya con un conocimiento más acabado de la organización, tener las reuniones con los directivos principales.

Previo a estas reuniones con futuros usuarios, se recopila y estudia toda la información de la organización en cuanto a administración operacional, control y planeación estratégica.

7.2.2 Modelamiento Conceptual e Identificación Áreas Claves.

Concluida la etapa del análisis de las Relaciones Importantes, corresponde identificar las Áreas Claves para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Aquí se hace imprescindible considerar, todos los objetivos que se haya planteado la organización como necesarios y mínimos para cumplir con su misión corporativa. De esta forma, se conceptualiza un Mapa con los objetivos que describe la estrategia. Igualmente, se definen los indicadores de gestión que se utilizarán para medir el cumplimiento de estos. Además se definen las metas o estándares que se deben cumplir, en tiempo, calidad y magnitud.

Asimismo, lo que se pretende es que cada ejecutivo o directivo tenga asignado como responsabilidad de áreas funcionales o procesos específicos, teniendo en consecuencia, identificado claramente los responsables de cada uno de ellos. Con esto, estarán perfectamente identificadas las Áreas Claves y su interrelación en el logro de los objetivos estratégicos. En consecuencia, se estará en condiciones de modelar el negocio de la organización.

7.2.3 Diseño Físico.

Habiendo concluido las etapas anteriores y recopilados los lineamientos de acción para el logro de los objetivos, será importante definir las metas o blancos específicos que se desean lograr en un período determinado. De este conjunto de metas y, considerando los requerimientos de información para la toma de decisiones, logrados en las entrevistas con usuarios se parametriza, es decir, diseñar físicamente el modelo conceptual a algún software asociado a la solución.

7.2.4 Implantación

Concluido el diseño físico se procede a la implantación del modelo, carga de datos, validación de datos, siempre con la participación de los usuarios del grupo de trabajo. Finalmente, se cargarán los datos para su poblamiento y en forma paralela se inicia el entrenamiento de los usuarios finales.

Por ende, la implantación de un Cuadro de Mando Integral en la Lotería de Córdoba, supone la aplicación de los cinco principios básicos de la **Gestión de Enfoque Estratégico**²⁰:



²⁰ THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, A.J., “Administración Estratégica” 3ª Edición Ed. Mc. Graw Hill México, México. 2004.

7.3. Modelo de Planificación Estratégica de la Lotería de Córdoba S.E.

La formulación de un Mapa de Planificación Estratégica siempre representa un desafío no menor al tratarse de una Organización del tamaño y complejidad, como lo es la Lotería de la Provincia de Córdoba. El desafío que se plantea al desarrollarlo, requerirá de valiosas horas del equipo que se encargará de realizar el diseño y asesorar del directorio de la empresa. La participación activa de ellos en la formulación del Mapa, permitirá generar el Modelo Estratégico utilizando la técnica del Balanced Scorecard (BSC).

Luego se propone realizar un trabajo de campo y de análisis el cual permitirá conceptualizar el Plan Estratégico de la empresa el cual se volcará en el Mapa de Causa –Efecto. A modo de diseño y con el objeto de dar cumplimiento al planteo central de la tesis, se describirá a continuación el Plan Estratégico de la Organización.

Para ello, es importante analizar y describir los aspectos conceptuales que se encontrarán involucrados en el mismo. Los mismos son:

- Mapa Causa - Efecto
- Misión (Macro Objetivo) y Visión
- Perspectivas
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores de Desempeño
- Iniciativas y Proyectos

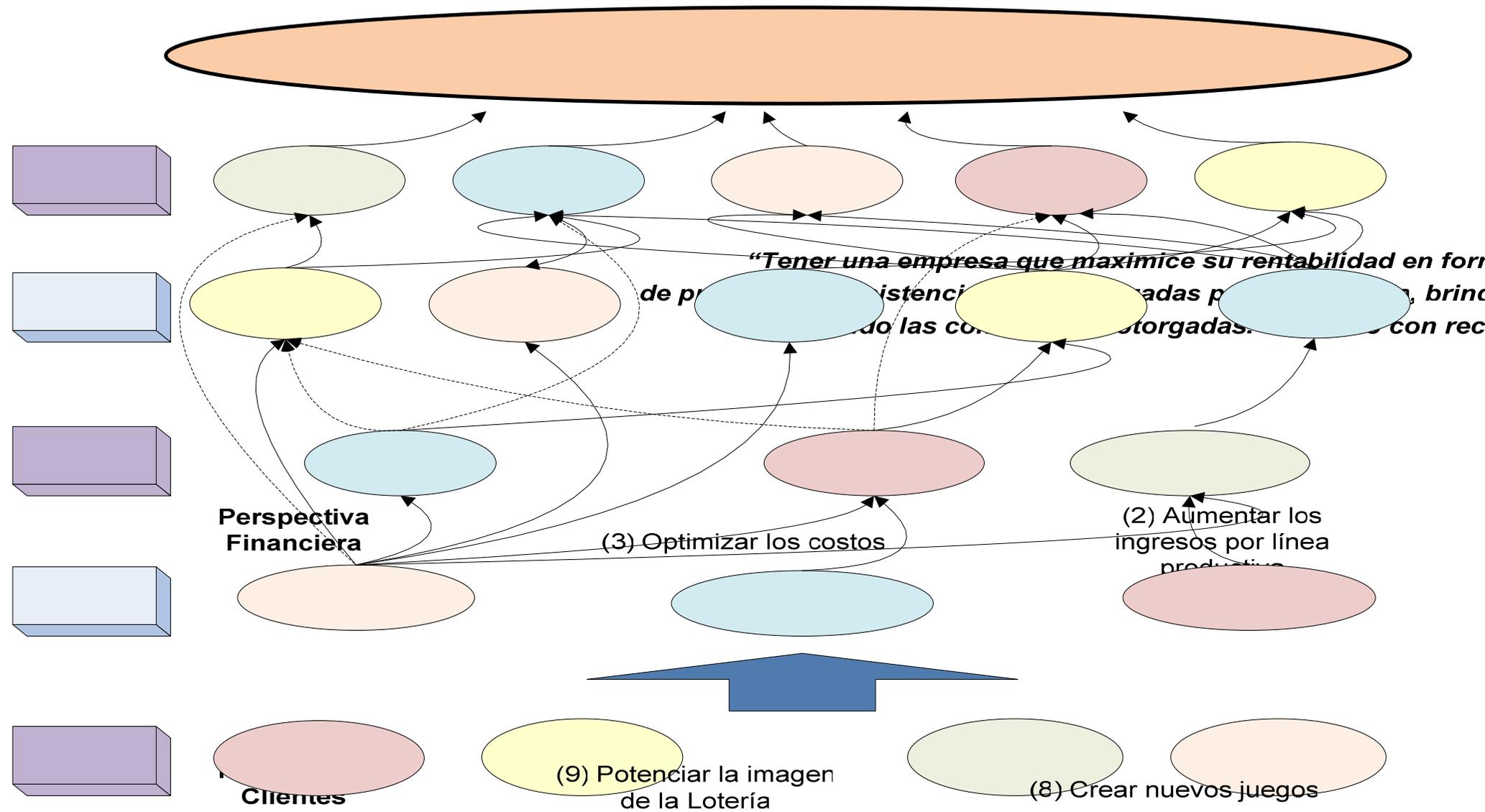
7.3.1 Mapa de Causa – Efecto.



Lic. María Gisela Veritier

El Mapa conceptual representa de un modo gráfico la estrategia relevada y traducida en los 20 Objetivos Estratégicos e incluye conceptos de causalidad y efecto, que de un modo simple se expresan en la visión de la empresa:

El mismo de la siguiente manera:



En el mapa se puede observar las relaciones causa – efecto entre los objetivos estratégicos. Las relaciones se representan con flechas cuando los objetivos tienen una relación directa y con flechas de líneas entrecortadas cuando tienen una relación indirecta.

De ésta manera, todos los objetivos 17, 18, 19 y 20 pertenecientes a la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento se vinculan al resto de las perspectivas de la misma manera debido a que los mismos son considerados como las bases fundamentales para que se puedan dar el resto de las perspectivas. Es necesario tener recursos humanos capacitados y motivados para que la organización funcione. Asimismo, estos recursos humanos deben ser ayudados con nuevas tecnologías para facilitar el trabajo de éstos y aumentar la productividad de su labor y de la empresa en general. Es por esto que en el mapa causa – efecto se representan con una gran flecha, mostrando el impulso que éstos le dan al cumplimiento de los siguientes objetivos.

Luego, se observan los objetivos 14, 15 y 16 pertenecientes a la perspectiva de los procesos internos. Se puede ver que el objetivo 14 se vincula de manera directa con el objetivo 13 ya que potenciando la gestión de servicios de casinos, se colaborará a eficientizar el control de los ingresos por slots. Asimismo, tanto el objetivo 15 como el objetivo 16 colaboran directamente a que se cumpla el objetivo 12 en el aumento de eficiencia en el proceso de comercialización de quiniela. En cuanto al objetivo 16, se observa que una buena gestión de servicios en casa central impacta directamente en el objetivo 11 (relación fluida con los agencieros), en el 12 y 13. Asimismo, contribuye al objetivo 8 y en el objetivo 9. El mismo objetivo impacta indirectamente en el objetivo 3.

Es importante recordar que una buena gestión de los procesos internos, es importante para tener una buena relación con los distribuidores, de ésta manera clientes satisfechos y por ende mejores resultados económicos y financieros en la empresa.



Luego, se encuentra la Perspectiva Distribuidores. En ella se observa que el objetivo 11, 12 y 13. El objetivo 11, se relaciona directamente con el objetivo 7 y colabora indirectamente con el objetivo 9 y por lo tanto con el objetivo 2. En cuanto al objetivo 12, el mismo también impacta en el objetivo 7 directamente e indirectamente en el 9 y el 1. Por último, el objetivo 13 se relaciona con el objetivo 6 de la perspectiva clientes, aumentando la participación en el mercado de los slots y juegos de paño.

En la Perspectiva Clientes se encuentran los objetivos 6, 7, 8, 9 y 10. Se puede observar que el tanto el objetivo 6 como el objetivo 7, se corresponden directamente con los objetivos 1, 2, 4 y 5 de la perspectiva financiera. El objetivo 8, se relaciona directamente con el objetivo 2 y el objetivo 9 posee relación directa con el objetivo 2 y 3.

Por último se observa la Perspectiva Financiera con los objetivos 1, 2, 3, 4 y 5. Todos los objetivos pertenecientes a la misma contribuyen al logro de la visión, la cual resume la estrategia de la empresa.

Todos los objetivos, relacionados entre sí y abarcando todas las perspectivas importantes de la empresa, podrán cumplir con la estrategia de la empresa, contribuyendo a que la organización pueda cumplir con la misión y visión encomendadas por ley: *“Financiar la acción social en la provincia de Córdoba”*.

7.3.2 Misión (Macro Objetivo) y Visión.

Dentro de la metodología hablar de un Macro Objetivo (Misión) y la Visión de la empresa, significa definir de un modo sintético toda la estrategia de la organización, recogiendo el accionar de ella hacia un estado de valor superior. Realizar esto no es tarea simple. Luego de analizar el estatuto de



conformación y decreto reglamentario y a través de reuniones con el directorio, se pudo llegar a determinar las mismas de la siguiente manera:

MISIÓN:

“Realizar la administración, explotación de juegos de azar y de apuestas mutuas y actividades conexas y el contralor de los mismos, maximizando la rentabilidad de la empresa y de esta manera brindar mayores recursos a las acciones de Promoción y Asistencia Social que lleva a cabo la administración provincial”.

VISIÓN:

“Tener una empresa que maximice su rentabilidad en forma continua, garantizando su sustentabilidad como proveedora de fondos destinados a las acciones de promoción y asistencia social realizadas por la provincia, brindando a la comunidad productos atractivos, incentivando y controlado la relación con los agentes y vigilando las concesiones otorgadas. Todo ello con recursos humanos motivados, capacitados y permanente inversión en nuevas tecnologías”.

7.3.3 Perspectivas.

Definir las perspectivas y/o miradas de la organización requiere contextualizar cómo es vista la organización externa e internamente, bajo el concepto sobre cómo es vista por los receptores de productos, servicios y el valor que ella genera.

Para ello, y considerando lo comentado en la página 75 del presente, se tendrá en cuenta además de las perspectivas tradicionales que contempla la metodología, una nueva perspectiva denominada **DISTRIBUIDORES** para poder adaptar el modelo de negocio a las necesidades de la empresa.



En torno a ésta, se encontraría involucrada la relación de la Lotería con el resto de los distribuidores de productos, ya que la empresa posee diferentes redes de distribución de acuerdo a los productos que ofrece y a su comercialización.

Podríamos definir dos categorías de distribuidores: distribuidores A y distribuidores B.

Dentro de los distribuidores A, se tiene en cuenta la relación con BOLDT. Dicha empresa, es la encargada de realizar tanto la comercialización como la implementación informática del juego de Quiniela. A la misma se le abona un porcentaje de las ganancias que se obtiene por el juego.

Dentro de la misma categoría también, se tendrá en cuenta la relación con CET. Dicha empresa, es la encargada de explotar los tragamonedas en diferentes casinos de la provincia. La empresa le abona a la Lotería un canon por la explotación.

Dentro de los distribuidores B, se incluirá a las agencias las cuales son las encargadas de comercializar los juegos de distribución y reciben un porcentaje por ello.

Por último, se encuentran los casinos. Si bien los mismos son de propiedad de la empresa, para un armado homogéneo del mapa causa – efecto, se considerará a los mismos como centros de distribución de juegos de paño.

Luego, se considerarán las perspectivas tradicionales. Para evaluar la marcha económica y financiera de la empresa y determinar los objetivos a lograr en esta materia, se utilizará la **FINANCIERA**. Teniendo en cuenta el producto, la satisfacción de los clientes e intentar su fidelización, se utilizará la perspectiva **CLIENTES**.

Para definir las otras perspectivas hay que considerar como generar valor en los productos y servicios a entregar. Sin lugar a dudas, esta perspectiva es **PROCESOS INTERNOS**. Los Procesos Internos y, en especial, los que son valorados por los receptores, son generados por la gente de la organización y la capacidad de la misma de crecer en conocimientos y tecnología. Esto es lo que hemos rescatado como perspectiva de **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**.

De ésta manera, las perspectivas quedarán organizadas de la siguiente manera:

- Financiera
- Clientes
- Distribuidores
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

7.3.4 Objetivos Estratégicos.

Definidos el Macro Objetivo y las Perspectivas, el próximo paso es definir los principales logros que deberían alcanzarse en cada una de las perspectivas, con el propósito de alcanzar el Macro Objetivo.

Si bien cada uno de los Objetivos Estratégicos deberán ser ampliamente analizados y discutidos con el equipo a cargo de la elaboración del Cuadro de Mando Integral, a los efectos de la presente tesis se elaborará un ensayo del CMI a aplicar en la Lotería de Córdoba.

A continuación se incluye una lista de los objetivos estratégicos propuestos de acuerdo con la Misión y Visión de la empresa. Los mismos se

encuentran ordenados por perspectivas con su respectiva descripción y estableciendo la persona responsable de su cumplimiento:

Perspectiva: Financiera	
Objetivo	Breve Descripción
1. Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Evalúa la evolución de los ratios económicos y financieros de la empresa, con el objeto de determinar si la misma aumenta o disminuye.
	Frecuencia: Mensual
	Responsable: Gerente Administrativo.
2. Aumentar los ingresos por línea productiva.	Aumentar las ventas por cada uno de los rubros: juegos de distribución, quiniela, casinos, bingos y tragamonedas.
	Frecuencia: Mensual
	Responsable: Gerente Comercial y Gerente Casinos
3. Optimizar los costos (Gestión estratégica de costos).	Practicar una Gestión Estratégica de Costos, asegurando una correcta asignación y eficientización de los costos fijos.
	Frecuencia: Semestral
	Responsable: Gerente Administrativo
4. Obtener una estructura financiera optima.	Vigila la salud financiera de la empresa, observando el tipo de financiamiento que se toma ya sea a largo plazo, a corto plazo, con los bancos o con proveedores, entre otros.
	Frecuencia: Mensual
	Responsable: Gerente Administrativo.
5. Potenciar la creación de valor	Permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna..
	Frecuencia: Trimestral.
	Responsable: Gerente Administrativo.

Perspectiva: Clientes	
Objetivo	Breve Descripción
6. Aumentar la participación en el mercado de Slots y de los casinos.	Mide el crecimiento por localidad de los ingresos netos por slots (los cuales representan un 38% del total). Los mismos han crecido exponencialmente. En este objetivo se busca también que los casinos aumenten su participación, debido a que el crecimiento de los mismos se ha estacionado (representan un 15% de ingresos netos).
	Frecuencia: Mensual.
	Responsable: Gerente de Casinos.
7. Aumentar la participación en el mercado de Quiniela.	Lograr que los ingresos netos por quiniela sean cada vez mayores. Los mismos actualmente representan un 43% de los ingresos totales de la empresa.
	Frecuencia: Mensual.
	Responsable: Gerente Comercial



Lic. María Gisela Veritier

8. Crear nuevos juegos.	Se busca ofrecer una variada gama de juegos a la sociedad de acuerdo a los diferentes gustos, posibilidades y conocimientos de juegos.
	Frecuencia: Trimestral. Responsable: Gerente Comercial
9. Potenciar la imagen de la Lotería.	Lograr posicionar la imagen de la Lotería en la provincia, potenciando la función de la misma y realizando acciones de promoción para combatir el juego clandestino (el cual es una acción ilegal pero que además representa la única competencia de Lotería).
	Frecuencia: Semestral. Responsable: Gerente Comercial
10. Fortalecer relaciones interprovinciales para ofrecer mayor variedad de productos.	Generar mecanismos que promuevan la relación con otras Loterías del país con el objeto de poder brindar a la sociedad una mayor oferta de juegos en los que puedan participar.
	Frecuencia: Anual. Responsable: Gerente Comercial

Perspectiva: Distribuidores	
Objetivo	Breve Descripción
11. Generar una relación fluida con los agenceros.	Mide la eficiencia con la que lotería ofrece soluciones a las demandas y problemas de agencias, facilitando las ventas y aumentando el control sobre ellas
	Frecuencia: Trimestral. Responsable: Gerente Comercial
12. Eficientizar el control en el proceso de comercialización de Quiniela.	Desarrolla acciones para controlar el proceso de comercialización de Quiniela realizado por BOLDT, aumentando el control sobre los miniprocesos (apuestas que entran fuera del sistema on line por problemas varios como cortes de luz).
	Frecuencia: Trimestral. Responsable: Subgerente de Contralor de Juegos
13. Eficientizar el control en el proceso de comercialización de los Slots.	Desarrolla acciones para controlar el proceso de comercialización de Slots realizado por CET, mejorando el control sobre las maquinas y el sistema on line de recaudación.
	Frecuencia: Mensual Responsable: Gerente de Casinos



Perspectiva: Procesos Internos	
Objetivo	Breve Descripción
14. Potenciar la gestión de servicios en los casinos.	La Gestión de Servicio TI de alta calidad (ITSM por sus siglas en inglés IT Service Management) es una disciplina basada en procesos, enfocada en alinear los servicios de TI proporcionados con las necesidades de las empresas, poniendo énfasis en los beneficios que puede percibir el cliente final. De ésta manera se propone incorporar procesos que colaboren a realizar una gestión estratégica en los casinos priorizando el buen funcionamiento de los juegos de paño y una excelente atención a los clientes.
	Frecuencia: Trimestral.
	Responsable: Gerente de Casinos
15. Potenciar la gestión de servicios en las delegaciones.	La Gestión de Servicio TI de alta calidad en la que se propone como técnica para incorporar procesos que colaboren a realizar una gestión estratégica en las delegaciones para fortalecer la relación con el interior provincial, brindando buen servicio a los agencieros del interior.
	Frecuencia: Trimestral.
	Responsable: Gerente Comercial
16. Potenciar la gestión de servicios en casa central.	La Gestión de Servicio TI de alta calidad es la que se propone como técnica para incorporar procesos que colaboren a realizar una gestión estratégica para asistir las demandas de las agencias de capital y las demandas generadas en casinos y delegaciones., como así también las demandas generadas en pagos (de premios, proveedores, etc.).
	Frecuencia: Trimestral.
	Responsable: Gerente General

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo	Breve Descripción
17. Tener Personal Calificado.	Asegurar acciones de capacitación y actualización del personal para que se encuentre permanentemente calificado.
	Frecuencia: Trimestral.
	Responsable: Gerente General
18. Fortalecer la Gestión con Tecnologías de Información.	Incorporación de tecnologías de información que permitan a las distintas áreas de la empresa, aumentar su eficiencia.
	Frecuencia: Trimestral.
	Responsable: Gerente General.
19. Acrecentar Competencias requeridas por los Cargos.	Desarrollar acciones que permitan alinear y mejorar las competencias del personal a los perfiles de los cargos definidos.
	Frecuencia: Trimestral.
	Responsable: Gerente General
20. Acrecentar la Satisfacción del Personal.	Priorizar la mejora del clima laboral, desarrollando conceptos de crecimiento organizacional que producen motivación y productividad.
	Frecuencia: Trimestral.
	Responsable: Gerente General



7.3.5 Indicadores Estratégicos y/o de Desempeño asociados a Objetivos Estratégicos.

Considerando las perspectivas definidas y los objetivos estratégicos para cada uno de ellos, se definen a continuación indicadores de desempeño con los cuales la empresa medirá periódicamente a objeto de cuantificar los avances en los logros planteados.

Para cada uno de estos indicadores, que se presentan a continuación, asociados a las perspectivas y a los objetivos estratégicos, se consideraron los siguientes aspectos:

- Nombre del indicador.
- Descripción del indicador.
- Tipo de indicador.
- Meta propuesta para el indicador.
- Unidad.
- Periodicidad de medición.
- Definición del reto, en relación al indicador, pudiendo ser mantención, aumento o disminución del actual nivel del indicador.

7.3.5.1 Perspectiva Financiera.



Objetivo 1: Maximizar la rentabilidad de la empresa.

Indicador	1.1. ROA
Descripción	Este indicador representa la relación existente entre los beneficios antes de intereses e impuestos más los resultados secundarios, dividido el total del activo. Es un ratio importante para los gerentes ya que el mismo es sinónimo de una buena gestión.
Tipo	Resultado
Meta	12
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento

Indicador	1.2. ROE.
Descripción	Este índice refleja la relación existente entre los beneficios después de impuestos sobre los fondos propios. Es un resultado que interesa obtener a los accionistas, en este caso, el estado provincial.
Tipo	Resultado
Meta	12
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento

Indicador	1.3. Apalancamiento Financiero.
Descripción	Este indicador representa el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas. Los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa. Se calcula mediante la fórmula ROE/ROA.
Tipo	Resultado
Meta	1,2
Unidad	Nº
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Objetivo 2: Aumentar los ingresos por línea productiva.

Indicador	2.1. Tasa de crecimiento de recaudación de Quiniela.
Descripción	Este indicador representa el aumento en la compra del juego de Quiniela. Luego, de este monto se deducen los premios y la comisión a Boldt.
Tipo	Resultado
Meta	15
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	2.2. Tasa de crecimiento de recaudación de Juegos de distribución propios.
Descripción	Este indicador representa el aumento en la compra de los juegos propios, como



	Lotería, Toto Bingo, Radio Bingo.
Tipo	Resultado
Meta	3
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	2.3. Tasa de crecimiento de recaudación de Casinos.
Descripción	Este indicador representa el aumento del fichaje de los casinos. Luego, a éste resultado hay que descontar los premios para obtener la utilidad neta.
Tipo	Resultado
Meta	8
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	2.4. Relación Utilidad / Recaudación de Quiniela
Descripción	Este indicador controla las utilidades por juego de quiniela, neto de la comisión a Boldt y neto del pago de premios. Tiene especial control sobre los premios pagados, observando cuando se produce un "salto de banca".
Tipo	Resultado
Meta	20
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	2.5. Tasa de crecimiento de utilidad de Juegos de distribución propios
Descripción	Este indicador representa el aumento en la utilidad neta de premios y gastos proveniente de juegos foráneos.
Tipo	Resultado
Meta	3
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	2.6. Tasa de crecimiento de utilidad de Juegos de distribución foráneos.
Descripción	Este indicador representa el aumento en las comisiones provenientes de la comercialización de juegos foráneos.
Tipo	Resultado
Meta	3
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	2.7. Relación Utilidad / Recaudación de Casinos
Descripción	Este indicador controla las utilidades por juegos de paño en los casinos, neto del pago de premios. Tiene especial control sobre los premios pagados, observando cuando se produce un "salto de banca".
Tipo	Resultado
Meta	20
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual



Reto	Aumento
------	---------

Indicador	2.8. Tasa de Crecimiento de Canon por Slots
Descripción	Este índice representa el aumento en el monto sobre el porcentaje que la empresa CET le paga a la Lotería por la explotación de los tragamonedas. El canon es de un 27% de la recaudación (neta de premios) de los mismos.
Tipo	Resultado
Meta	3
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Objetivo 3: Optimizar los costos.

Indicador	3.1. Control de Gasto en Personal
Descripción	Se busca acotar los gastos en personal a los aumentos que se resuelven por gremio y de acuerdo a las paritarias nacionales. Se calcula observando la participación del gasto en personal sobre el total de gastos.
Tipo	Impulsor
Meta	15
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Disminución

Indicador	3.2. Control de Gastos Operativos
Descripción	Se busca acotar los gastos operativos con el objeto de eficientizar los gastos totales. Se calcula observando la participación del gastos operativos sobre el total de gastos.
Tipo	Impulsor
Meta	30
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Disminución

Indicador	3.3. Control de Transferencia a Ministerios.
Descripción	Se busca controlar los fondos que se transfieren al ministerio con el objeto de no desequilibrar la situación económica de la empresa. Se calcula observando la participación del gastos totales sobre el total de gastos.
Tipo	Impulsor
Meta	34
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Disminución

Objetivo 4: Obtener una estructura financiera óptima

Indicador	4.1 Endeudamiento total sobre patrimonio
Descripción	Mensura la relación existente entre el endeudamiento y el patrimonio neto con el objeto de medir la capacidad de pago global de la empresa.
Tipo	Resultado
Meta	20

Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Disminución

Indicador	4.2. Endeudamiento sobre activo
Descripción	Mensura la relación existente entre el endeudamiento y el activo con el objeto de medir la dependencia financiera y la capacidad de pago global de la empresa
Tipo	Resultado
Meta	15
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Disminución

Indicador	4.3. Ratio de Solvencia Global o Garantía
Descripción	Mensura la relación existente entre el activo y el pasivo con el objeto de medir la solvencia global de la empresa
Tipo	Resultado
Meta	7
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Objetivo 5: Potenciar la creación de valor

Indicador	5.1. ROA
Descripción	Este indicador representa la relación existente entre los beneficios antes de intereses e impuestos más los resultados secundarios, dividido el total del activo. Es un ratio importante para los gerentes ya que el mismo es sinónimo de una buena gestión.
Tipo	Resultado
Meta	12
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento

Indicador	5.2. ROE.
Descripción	Este índice refleja la relación existente entre los beneficios después de impuestos sobre los fondos propios. Es un resultado que interesa obtener a los accionistas, en este caso, el estado provincial.
Tipo	Resultado
Meta	12
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento

Indicador	5.3. Apalancamiento Financiero.
Descripción	Este indicador representa el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas. Los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la



	cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa. Se calcula mediante la formula ROE/ROA.
Tipo	Resultado
Meta	1,2
Unidad	Nº
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

7.3.5.2 Perspectiva de los Clientes.

Objetivo 6: Aumentar la participación en el mercado de los Slots y de los casinos.

Indicador	6.1 Publicidad realizada en principales centros turísticos.
Descripción	Este índice muestra el monto invertido en publicidad en los principales centros turísticos y lugares en donde la empresa posee casinos y tragamonedas.
Tipo	Impulsor
Meta	1.000.000
Unidad	Nº / Pesos
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Indicador	6.2. Tasa de crecimiento de recaudación de Casinos.
Descripción	Este indicador representa el aumento del fichaje de los casinos. Luego, a éste resultado hay que descontar los premios para obtener la utilidad neta.
Tipo	Resultado
Meta	8
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	6.3. Tasa de Crecimiento de Canon por Slots
Descripción	Este índice representa el aumento en el monto sobre el porcentaje que la empresa CET le paga a la Lotería por la explotación de los tragamonedas. El canon es de un 27% de la recaudación (neta de premios) de los mismos.
Tipo	Resultado
Meta	3
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento



Objetivo 7: Aumentar la participación en el mercado de la Quiniela.

Indicador	7.1. Publicidad realizada en la vía pública.
Descripción	Este índice muestra el monto invertido en publicidad en la vía pública en las diferentes localidades de la provincia en donde se posee delegaciones y en los lugares aledaños.
Tipo	Impulsor
Meta	2.000.000
Unidad	Nº / Pesos
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Indicador	7.2. Tasa de crecimiento de recaudación de Quiniela.
Descripción	Este indicador representa el aumento en la compra del juego de Quiniela. Luego, de este monto se deducen los premios y la comisión a Boldt.
Tipo	Resultado
Meta	15
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Objetivo 8: Crear nuevos juegos

Indicador	8.1. Cantidad de proyectos de juegos nuevos presentados.
Descripción	Este indicador muestra la cantidad de proyectos de nuevos juegos presentados en base a sondeos sobre la predisposición de la población hacia nuevas formas de juegos y sorteos, por un lado y por el otro demostrando el nivel de innovación de la empresa.
Tipo	Impulsor
Meta	5
Unidad	Nº
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Indicador	8.2. Nuevos juegos implementados
Descripción	Este indicador representa el poder de innovación de la empresa mediante la cantidad de juegos aprobados y lanzados al mercado.
Tipo	Impulsor
Meta	2
Unidad	Nº
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Objetivo 9: Potenciar la imagen de la Lotería.

Indicador	9.1. Acciones informativas ejecutadas
Descripción	Este indicador mide la cantidad de acciones (folletería, propagandas, carteles en la vía pública) llevadas a cabo, tendientes a informar el rol de la lotería como órgano recaudador de fondos destinados en su totalidad a la beneficencia social. Es importante potenciar éste rol porque esta es la manera en que se justifica el juego en la provincia.
Tipo	Impulsor
Meta	10
Unidad	Nº
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Objetivo 10: Fortalecer relaciones interprovinciales para ofrecer mayor variedad de productos.

Indicador	10.1. Convenios firmados y ejecutados con otras provincias.
Descripción	Este indicador muestra la cantidad de convenios firmados con otros organismos de juegos provinciales o privados, tendientes a ampliar la variedad de juegos ofrecidos a la población.
Tipo	Impulsor
Meta	2
Unidad	Nº
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

7.3.5.3. Perspectiva Distribuidores.

Objetivo 11: Generar una relación fluida con los agencieros

Indicador	11.1. Trámites de agencieros atendidos y solucionados
Descripción	Este indicador refleja el porcentaje de trámites de agencieros que concurren a delegaciones y casa central con el objeto de ser atendidos por alguna situación particular y que son solucionados en el momento sobre el total de trámites.
Tipo	Impulsor
Meta	75
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	11.2. Índice de Reclamos de los agencieros.
Descripción	Este indicador muestra la disconformidad en la atención y solución de las situaciones que se le presentan a los agencieros por parte de las delegaciones y casa central.
Tipo	Resultado
Meta	10
Unidad	Porcentaje



Periodicidad	Trimestral
Reto	Disminución

Objetivo 12: Eficientizar el control en el proceso de comercialización de Quiniela.

Indicador	12.1. Índice de mini procesos
Descripción	Este indicador muestra la cantidad de miniprocesos que se producen en la comercialización del juego de Quiniela. Los mismos consisten en cargas posteriores al cierre de números del sorteo debido a imposibilidades originadas en diversas situaciones como cortes de luz, falta de teléfono, etc. Todo ello se contrasta con el total de jugadas realizadas por sorteo.
Tipo	Impulsor
Meta	3
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Reducción

Indicador	12.2. Índice de reposición de maquinas receptoras de Quinielas.
Descripción	Este indicador representa el porcentaje de maquinas receptoras de apuestas nuevas que se exige a la empresa Boldt realizar. De acuerdo al contrato firmado entre las partes, se debe invertir según cronogramas en maquinarias de ultima generación para disminuir la cantidad de miniprocesos. La empresa debe renovar el parque de maquinas en un 80% anual y la lotería debe controlar que el mismo se lleve a cabo.
Tipo	Resultado
Meta	20
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Trimestral
Reto	Aumento

Indicador	12.3. Fallas detectadas en el LIBRA.
Descripción	El LIBRA es el sistema informático en donde se procesan las apuestas por Quiniela. En el mismo se vuelcan los datos tanto de las apuestas via on line como las apuestas provenientes de los miniprocesos. Este sistema debe estar protegido contra virus informáticos y fallas de software que se pudieran originar para garantizar la correcta ejecución del proceso de Quiniela. Este indicador mide la cantidad de fallas que se pudieran producir en el sistema por las razones antedichas.
Tipo	Impulsor
Meta	0
Unidad	Nº
Periodicidad	Anual
Reto	Disminución



Objetivo 13: Eficientizar el control en el proceso de comercialización de Slots.

Indicador	13.1. Fallas producidas en el OCTAVIAN
Descripción	El OCTAVIAN es el sistema informático en donde las maquinas tragamonedas vuelcan automáticamente información de la recaudación que van obteniendo. Debido a problemas de la máquina (que esta deje de funcionar) o problemas de corte de luz, se pueden producir cortes de información. Por ello, este indicador mide la frecuencia con la cual se producen este tipo de errores. .
Tipo	Impulsor
Meta	3
Unidad	Nº
Periodicidad	Mensual
Reto	Disminución

Indicador	13.2. Errores detectados en comisiones de control
Descripción	Este indicador mide la cantidad de errores de carga de datos manuales detectados en los controles físicos realizados una vez por semana por parte de la Lotería de Córdoba, en las salas de tragamonedas.
Tipo	Resultado
Meta	20
Unidad	Nº
Periodicidad	Mensual
Reto	Disminución

7.3.5.4. Perspectiva Procesos Internos.

Objetivo 14: Potenciar la Gestión de servicios en los Casinos

Indicador	14.1. Índice de Reclamos de Clientes
Descripción	Este indicador muestra la disconformidad en la atención y solución de las situaciones que se le presentan a los agencieros por parte de las delegaciones y casa central.
Tipo	Impulsor
Meta	75
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	14.2. Beneficios a clientes frecuentes
Descripción	Monto de Beneficios otorgados a clientes frecuentes. Clientes frecuentes son aquellos que concurren asiduamente a los casinos y/o además juegan importantes sumas de dinero en los juegos de paño.
Tipo	Impulsor
Meta	3.500
Unidad	Nº / pesos
Periodicidad	Mensual
Reto	Desvío con respecto a ese valor

Objetivo 15: Potenciar la Gestión de servicios en las Delegaciones

Indicador	15.1. Trámites de agencieros atendidos y solucionados
Descripción	Este indicador refleja el porcentaje de trámites de agencieros que concurren a delegaciones y casa central con el objeto de ser atendidos por alguna situación particular y que son solucionados en el momento sobre el total de trámites.
Tipo	Impulsor
Meta	75
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	15.2. Plazo de pago de premios y giro de dinero a casa central
Descripción	Este indicador refleja la velocidad en gestiones de gran importancia como el pago de premios a personas y giro de dinero. La importancia de éste indicador radica en que el movimiento de dinero desde y hacia delegaciones, desde y hacia casa central y desde y hacia casinos, sea eficiente y rápida
Tipo	Impulsor
Meta	24
Unidad	Horas
Periodicidad	Mensual
Reto	Disminución

Objetivo 16: Potenciar la Gestión de servicios en Casa Central

Indicador	16.1. Trámites de agencieros atendidos y solucionados
Descripción	Este indicador refleja el porcentaje de trámites de agencieros que concurren a delegaciones y casa central con el objeto de ser atendidos por alguna situación particular y que son solucionados en el momento sobre el total de trámites.
Tipo	Impulsor
Meta	75
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

Indicador	16.2. Plazo de Pago de premios
Descripción	Este indicador refleja la velocidad en gestiones de gran importancia como el pago de premios a personas y giro de dinero. La importancia de éste indicador radica en que el movimiento de dinero, sea eficiente y rápida
Tipo	Impulsor
Meta	75
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Disminución



Indicador	16.3. Plazos de tratamiento de expedientes
Descripción	Este indicador refleja el porcentaje de trámites de agencieros que concurren a delegaciones y casa central con el objeto de ser atendidos por alguna situación particular y que son solucionados en el momento sobre el total de trámites.
Tipo	Impulsor
Meta	75
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Mensual
Reto	Aumento

7.3.5.5. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo 17: Tener Personal Calificado

Indicador	17.1. Inversión en Capacitación.
Descripción	Este indicador representa los montos asignados a capacitación del personal. El objeto de la misma es que los empleados se encuentren preparados para realizar las labores que demande la empresa, con los elementos tecnológicos necesarios.
Tipo	Resultado
Meta	36.000
Unidad	Pesos
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Indicador	17.2. Agentes Capacitados.
Descripción	Este indicador presenta la proporción entre los agentes capacitados para ejercer el cargo al cual están asignados y el total de agentes.
Tipo	Resultado
Meta	90
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Indicador	17.3. Técnicos y Profesionales en la empresa.
Descripción	Este indicador representa el nivel de profesionalización del personal que trabaja en la empresa, considerando a los técnicos y profesionales que desempeñan funciones en ella. La medición se representa en forma porcentaje de la relación existente entre el personal que tiene un nivel técnico y/o profesional respecto al personal.
Tipo	Impulsor
Meta	75
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento



Objetivo 18: Fortalecer la Gestión con Tecnologías de Información

Indicador	18.1. Agentes de Casa Central con acceso a Intranet.
Descripción	Este indicador representa el número de agentes o usuarios de Casa Central, por computador que accede a la red central de Lotería.
Tipo	Resultado
Meta	1,5
Unidad	Nº / P.C.
Periodicidad	Anual
Reto	Disminución

Indicador	18.2. Procesos Administrativos Informatizados.
Descripción	Este índice refleja la proporción entre la cantidad de sistemas de información automatizados e integrados, con respecto a la cantidad total de sistemas de información presentes en Lotería. La medición está dada por el porcentaje del número de procesos administrativos informatizados, respecto al total de procesos administrativos de la empresa.
Tipo	Resultado
Meta	80
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Objetivo 19: Acrecentar Competencias requeridas por los Cargos:

Indicador	19.1. Cargos con Descripción de Perfiles.
Descripción	Este índice representa la proporción del número de cargos que tienen descripción de perfiles, estos referidos al total de cargos existentes en la empresa.
Tipo	Resultado
Meta	90
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Indicador	19.2. Índice de Evaluación del Personal.
Descripción	Este indicador permite representar la calidad del personal, de su desempeño en las funciones realizadas respecto a las requeridas por los cargos y/o al perfil o competencia exigida en el cargo.
Tipo	Resultado
Meta	75
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

Objetivo 20: Acrecentar la Satisfacción del Personal:

Indicador	20.1. Índice de Ausentismo.
Descripción	Este indicador representa la "no asistencia al trabajo" por parte del personal de Lotería, donde se consideran las ausencias por licencias médicas.
Tipo	Resultado
Meta	4
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Disminución

Indicador	20.2. Renuncia excepto jubilación.
Descripción	Este indicador refleja la rotación excepto jubilación de personal, que se define como el porcentaje entre el número de personas que renuncian a su trabajo, con el número total de personal.
Tipo	Impulsor
Meta	0,5
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Disminución

Indicador	20.3. Índice de Satisfacción del Personal.
Descripción	La finalidad de este índice es representar el grado de satisfacción y motivación que tiene el personal con respecto a su trabajo. Se obtendrá mediante encuestas al personal.
Tipo	Resultado
Meta	52
Unidad	Porcentaje
Periodicidad	Anual
Reto	Aumento

7.3.6 Proyectos y/o Iniciativas.

Para alcanzar los objetivos planteados en el Mapa Estratégico, la Lotería deberá ejecutar proyectos importantes para que los mismos impulsen o apalanquen el logro de los Objetivos Estratégicos.

En relación a esto, el equipo encargado de realizar el tablero de comando debería estudiar y analizar iniciativas que permitan apoyar la mantención futura del Modelo Estratégico.

A continuación se presentan las Iniciativas que se proponen para los fines antedichos. Se plantean aquellas que colaboren a potenciar varios objetivos estratégicos a la vez, esto quiere decir que las mismas son seleccionadas con un criterio de eficiencia, colaborando a potenciar el modelo estratégico desde varios frentes a la vez.

Las iniciativas que se proponen son las siguientes:

Nombre Iniciativa	1. Construcción de índices de rentabilidad.
Descripción Iniciativa	Establecer e Implantar dentro del área de Finanzas de la Lotería un ámbito en donde se realicen cuadros comparativos de ratios en diferentes momentos de tiempo. No es una iniciativa que presente costo alguno ya que con la información existente, se pueden armar esquemas que contribuyan a medir los ratios de corto, mediano y largo plazo de la empresa.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(1) Maximizar la rentabilidad de la empresa (4) Obtener una estructura financiera óptima (5) Potenciar la creación de valor

Nombre Iniciativa	2. Encuesta de satisfacción de productos de Lotería
Descripción Iniciativa	Establecer e Implantar una encuesta a la Ciudadanía que como producto entregue el nivel de satisfacción general con los servicios públicos entregados por Lotería. Esta consulta deberá considerar el conjunto de servicios ofrecidos por la empresa, estableciendo una evaluación ciudadana por cada producto. Del análisis de esta encuesta se deberán conocer las causas de la no conformidad, las cuales se retroalimenta con quejas y reclamos propios de cada servicio, de modo de asegurar que el servicio satisface las necesidades de la ciudadanía, cumple con las especificaciones e identifica mejoras potenciales. Los resultados de esta encuesta pueden ser cruzados con las inversiones y proyectos de mejoramiento de las prestaciones, y de esta forma medir indirectamente el impacto y rentabilidad de estas inversiones.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(2) Aumentar los ingresos por línea productiva (6) Aumentar la participación en el mercado de Slots y Casinos (7) Aumentar la participación en el mercado de Quiniela (8) Crear nuevos juegos

Nombre Iniciativa	3. Plan publicitario de productos e Imagen.
Descripción Iniciativa	Desarrollar un plan que abarque diferentes formas de promoción y publicidad para poder posicionar la imagen de la Lotería como recaudadora de fondos destinados a la acción social de la provincia por un lado, y por el otro que dicho plan promocióne los diferentes productos de lotería en todo el ámbito provincial y nacional cuando corresponda.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(1) Aumentar los ingresos por línea productiva (6) Aumentar la participación en el mercado de Slots y Casinos (5) Potenciar la creación de valor (7) Aumentar la participación en el mercado de Quiniela (9) Potenciar la imagen de la Lotería.

Lic. María Gisela Veritier

Nombre Iniciativa	4. Conformación de equipo de relaciones Interprovinciales
Descripción Iniciativa	Establecer un equipo de profesionales que se encargue de investigar los nuevos juegos que se lanzan en el ámbito provincial a través de diferentes medios y metodologías. Tal equipo se encargará de observar la viabilidad de los mismos en el territorio provincial y de la misma manera, de generar las acciones tendientes a establecer los lazos entre el resto de Loterías del país y de diferentes organismos de juegos para su posterior explotación.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(10) Fortalecer las relaciones interprovinciales para ofrecer mayor variedad de productos.

Nombre Iniciativa	5. Creación de un sistema informático que controle el sistema LIBRA.
Descripción Iniciativa	Diseñar un sistema que pueda corroborar los datos que posee el sistema informático en donde se vuelcan las apuestas de Quinielas con el objeto de aumentar la rigurosidad en la validación de los datos. Se busca con éste disminuir la cantidad de miniprocesos y facilitar el control de los existentes.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(11) Generar una relación fluida con los agencieros (12) Eficientizar el control en el proceso de comercialización de quiniela.

Nombre Iniciativa	6. Estudio Tiempo Promedio de Resolución de Trámites.
Descripción Iniciativa	Desarrollar un estudio que permita establecer un índice de tiempo promedio en resolución de trámites efectuados en dependencias de la Lotería. Además de obtener un valor agrupado se debe realizar el estudio por cada repartición que preste servicios directos a los clientes y agencieros, con el objeto de recibir la información relevante que el demandante requiera. De esta forma, se podrán observar los avances en determinados sectores de la administración como también la necesidad de reformas en aquellas reparticiones que no contribuyan a la agilización adecuada de los trámites que se requieren sobre las reparticiones de Lotería.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(11) Generar una relación fluida con los agencieros (15) Potenciar la gestión de servicios en las delegaciones (16) Potenciar la gestión de servicios en casa central

Nombre Iniciativa	7. Creación de equipo de control de Slots.
Descripción Iniciativa	Establecer e implementar equipo de personas que de una manera informática y física realicen el control financiero y técnico de las máquinas tragamonedas ubicadas en los diferentes puntos provinciales. Los controles que realicen deberán estar estandarizados y esquematizados de manera tal, que el movimiento de personas se priorice de acuerdo a la cantidad de máquinas ubicadas en los diferentes centros y la cantidad de recuadación.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(2) Aumentar los ingresos por línea productiva (6) Aumentar la participación en el mercado de Slots y Casinos (13) Eficientizar el control en el proceso de comercialización de Slots.



Nombre Iniciativa	8. Implantar Estándares de Capacitación Agentes.
Descripción Iniciativa	Realizar un estudio para establecer e implementar estándares de capacitación para los agentes tanto de casa central como de delegaciones y casinos, basados en programas de formación que aseguren la actualización y el desarrollo de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia la función pública. Estos programas tienen como finalidad proporcionar a los agentes la oportunidad de desarrollar aptitudes adecuadas para un óptimo desempeño de las tareas y responsabilidades inherentes a su cargo
Objetivos Estratégicos que son impactados	(14) Potenciar la gestión de servicios en casinos (15) Potenciar la gestión de servicios en delegaciones (16) Potenciar la gestión de servicios en casa central (17) Tener personal calificado (19) Acrecentar la Satisfacción del Personal

Nombre Iniciativa	9. Estudios sobre Perfiles de Cargos.
Descripción Iniciativa	Analizar, describir y diseñar los perfiles para los cargos, enumerando las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás. El análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma y que permitirá seleccionar y mantener a personal adecuado para cada perfil.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(17) Tener personal calificado (19) Acrecentar la Satisfacción del Personal

Nombre Iniciativa	10. Conformación Equipo Planificación Estratégica y Control de Gestión.
Descripción Iniciativa	Conformar un equipo especializado, que será responsable de realizar las adaptaciones y mantenciones a los modelos de planificación estratégica y control de gestión, así como también a los indicadores estratégicos y factores críticos de éxito definidos como base para el sustento de información del tablero de comando.
Objetivos Estratégicos que son impactados	(19) Acrecentar Competencias requeridas por los Cargos (18) Fortalecer la Gestión con Tecnologías de Información

VIII. CONCLUSIONES

La propuesta efectuada, de un Cuadro de Mando Integral para aplicarlo en la Lotería de la Provincia de Córdoba, observa la factibilidad de que el mismo pueda ser aplicado en una empresa de servicios cuyo capital es del estado en su totalidad y las utilidades netas que se obtienen se destinan a realizar los proyectos de acción social que demanda el gobierno central.

La metodología propuesta para su implementación es la desarrollada por Norton y Kaplan: “Balanced ScoreCard” ya que se dice que ésta técnica permite poner la estrategia en acción.

A partir de la visión y lineamientos estratégicos de la organización, típicamente se definen 4 perspectivas esenciales para el logro de la misión organizacional. Estas perspectivas son: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Estas perspectivas no son las únicas pero son las que se adaptan a una gran mayoría de organizaciones. No obstante, puede haber otras perspectivas de acuerdo al esquema de estrategia que posee cada empresa. En el caso en cuestión, se agregó la perspectiva de los Distribuidores. En la misma se incluyen los objetivos estratégicos relacionados con el modo de distribución de los productos de Lotería y entre las perspectivas de Procesos Internos y Cliente.

Básicamente se podrán conseguir los objetivos Financieros, si la organización es capaz de conseguir satisfacción de los clientes internos y externos, y que esta satisfacción de las perspectiva Cliente será alcanzada si se consigue un nivel de excelencia tanto en la relación con los Distribuidores como en los Procesos Internos claves de la organización. Para alcanzar la excelencia en los procesos, la técnica reconoce como el mayor valor de la organización a las personas, su talento, su capacidad de Aprendizaje y Crecimiento. Así, gente capacitada atenderá procesos exitosos, que darán



satisfacción a los clientes, permitiendo alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera y como fin último la visión organizacional predefinida.

La principal ventaja de esta técnica es que no se restringe a una sola perspectiva, las considera a todas de un modo simultáneo, identificando las relaciones entre ellas y de esta forma hacer posible establecer una cadena causa-efecto que permite tomar iniciativas necesarias para alcanzar la visión-organización en cada uno de los niveles de ellas.

En cuanto a la factibilidad de un CMI en la Lotería de Córdoba, es posible efectuarlo dentro de la organización. Está demostrado que es posible cumplir con el objetivo principal y objetivos secundarios planteados. Por ello, para la implantación de la Metodología se deben realizar las siguientes etapas:

a) Alineamiento Estratégico y Análisis de las Relaciones Importantes

Esta primera e importante etapa de la implantación y a los fines de generar el modelo se debe estudiar en profundidad el negocio de la organización que se pretende modelar y como resultado de este estudio, después de haberse compenetrado en detalle, se pueda describir con facilidad y a cabalidad las relaciones controlantes de la organización internamente y con su entorno, en cuanto al logro de la misión que se supone previamente enunciada y explicitada.

Esto es lo que desarrolla todo el trabajo de tesis en donde para lograr lo anterior, como primer paso, se debe formar un grupo de trabajo en la organización dedicado a su diseño, elaboración e implementación.

Posteriormente se difunde la Metodología y plan de trabajo a los usuarios de primera y segunda línea de las áreas involucradas en el Proyecto. Esta actividad permite que estos usuarios conozcan la Metodología que será utilizada para el Proyecto y se comprometan con ella y desde ya, empiecen a



sentirse partícipes de un Proyecto que sin su valioso aporte sería de dudoso resultado.

Otra actividad importante de esta etapa, son entrevistas con los principales ejecutivos de primera y segunda línea de la organización. Todo esto coordinado con el equipo de trabajo del Proyecto. A través de estas entrevistas, se podrá conocer en detalle el negocio de la organización, como también los requerimientos generales de información de cada uno de los usuarios en la toma de decisiones, que les ayude a cumplir sus objetivos funcionales o corporativos. En general, estas reuniones se planifican primero con ejecutivos de segundo nivel para posteriormente y ya con un conocimiento más acabado de la organización, tener las reuniones con los directivos principales.

Previo a estas reuniones con futuros usuarios, se recopila y estudia toda la información de la organización en cuanto a administración operacional, control y planeación estratégica.

b) Modelamiento Conceptual e Identificación Áreas Claves.

Concluida la etapa del análisis de las Relaciones Importantes, corresponde identificar las Áreas Claves para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Aquí se hace imprescindible considerar, todos los objetivos que se haya planteado la organización como necesarios y mínimos para cumplir con su misión corporativa. De esta forma, se conceptualiza un Mapa con los objetivos que describe la estrategia. Igualmente, se definen los indicadores de gestión que se utilizarán para medir el cumplimiento de estos. Además se definen las metas o estándares que se deben cumplir, en tiempo, calidad y magnitud.

Asimismo, lo que se pretende es que cada ejecutivo o directivo tenga asignado como responsabilidad de áreas funcionales o procesos específicos, teniendo en consecuencia, identificado claramente los responsables de cada uno de ellos. Con esto, estarán perfectamente identificadas las Áreas Claves y



su interrelación en el logro de los objetivos estratégicos. En consecuencia, se estará en condiciones de modelar el negocio de la organización.

c) Diseño Físico

Habiendo concluido las etapas anteriores y recopilados los lineamientos de acción para el logro de los objetivos, será importante definir las metas o blancos específicos que se desean lograr en un período determinado. De este conjunto de metas y, considerando los requerimientos de información para la toma de decisiones, logrados en las entrevistas con usuarios se parametriza, es decir, diseñar físicamente el modelo conceptual en algún software asociado a la solución.

d) Implantación

Concluido el diseño físico se procede a la implantación del modelo, carga de datos, validación de datos, siempre con la participación de los usuarios del grupo de trabajo. Finalmente, se cargarán los datos para su poblamiento y en forma paralela se inicia el entrenamiento de los usuarios finales.

Asimismo, lo que se pretende es que cada ejecutivo o directivo tenga asignado como responsabilidad de áreas funcionales o procesos específicos, teniendo en consecuencia, identificado claramente los responsables de cada uno de ellos. Con esto, estarán perfectamente identificadas las Áreas Claves y su interrelación en el logro de los objetivos estratégicos. En consecuencia, se estará en condiciones de modelar y controlar el negocio de la organización.



IX. ANEXOS

9.1 Anexo I – Ley Nº 8665

LEY 8665

EL SENADO Y CAMARA DE DIPUTADOS DE

LA PROVINCIA DE CORDOBA,

SANCIONAN CON FUERZA DE

LEY : 8665

Artículo 1.- CRÉASE la sociedad LOTERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SOCIEDAD DEL ESTADO, la que se regirá por las disposiciones de la Ley Nacional Nº 20.705, complementarias y el Estatuto respectivo que se aprueba por la presente y que dependerá del Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social.

Artículo 2 .- APRUÉBASE el Estatuto de la sociedad LOTERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SOCIEDAD DEL ESTADO, cuyo texto de siete folios se incorpora como Anexo I de la presente Ley.

Artículo 3.- ASÍGNASE a LOTERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SOCIEDAD DEL ESTADO todas las atribuciones y derechos que con respecto a las actividades vinculadas con los juegos de azar en todas sus expresiones, tiene actualmente el Banco Social de Córdoba por Ley Nº 5.969 y modificatorias.

Artículo 4.- EL capital social de LOTERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SOCIEDAD DEL ESTADO queda integrado por la suma de PESOS UN MILLÓN QUINIENTOS MIL (\$ 1.500.000,00) que la Provincia aporta en dinero en efectivo, autorizando al Poder Ejecutivo a realizar los aportes correspondientes.

Artículo 5 .- ASÍGNANSE a la sociedad mencionada tanto los bienes muebles del Banco Social de Córdoba como los demás activos -incluyendo marcas y derechos intelectuales-, siempre que, en ambos casos -bienes y activos-, se encuentren afectados a las actividades vinculadas con las atribuciones y derechos que se transfieren por el artículo precedente, facultándose al Poder Ejecutivo a realizar el inventario y la tasación correspondientes.



Lic. María Gisela Veritier

Artículo 6.- AUTORIZÁSE al Poder Ejecutivo para que transfiera a la sociedad creada por la presente hasta trescientos (300) agentes y funcionarios del actual Banco Social de Córdoba y a establecer su régimen laboral.

Artículo 7.- FACÚLTASE al Poder Ejecutivo Provincial a designar los miembros del primer Directorio y al primer Síndico. A este último con acuerdo del Senado.

Artículo 8.- DERÓGANSE los actuales Artículos 6 incisos d), 7 incisos b) y d), 8, 9 incisos c), d), e), f), y g), 12, 17 incisos n) y t) y 32 todos de la Ley Nº 5.969 y modificatorias y toda otra norma legal que se oponga a la presente.

Artículo 9.- COMUNÍQUESE al Poder Ejecutivo.

MOLINARI ROMERO - ALVAREZ - CORNAGLIA - DEL FRANCO

TITULAR DEL PODER EJECUTIVO : MESTRE

DECRETO DE PROMULGACION Nº2800/97.



9.2 Anexo II – Decreto 1007/98

DECRETO N° 1007/98

FECHA DE EMISIÓN: 15.07.98

B.O. : 21.07.98

TÍTULO

APLICACIÓN DE FONDOS DE LA SOCIEDAD “LOTERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SOCIEDAD DEL ESTADO” A OBRAS DE PROMOCIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL

DECRETO N° 1007/1998

Córdoba, 15 de Julio de 1998

VISTO: el Expediente n° 0184-00749/98 en el que el Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social solicita el dictado de las medidas necesarias para la ejecución y cumplimiento de las previsiones del artículo 21 inciso “d” del Estatuto de la Sociedad “LOTERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SOCIEDAD DEL ESTADO”, aprobado -como Anexo I- por el artículo 2° de la Ley 8665.

Y CONSIDERANDO:

Que de acuerdo a lo dispuesto por la norma citada precedentemente, las utilidades realizadas y líquidas que resulten del balance anual de la Sociedad “LOTERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SOCIEDAD DEL ESTADO” deben ser destinadas -en todo cuanto excedan y una vez cubiertos los objetos previstos en los incisos “a”, “b” y “c”- “... a obras de promoción y asistencia social...”, cuyo monto deberá ser transferido a una cuenta especial del Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social.

Que en consecuencia de ello y de lo dispuesto por el artículo 87 de la Ley de Contabilidad n° 7631, resulta oportuno y conveniente otorgar a la disposición de que se trata un marco de referencia específico que permita realizar una aplicación adecuada y oportuna de los fondos que se transfieran al Ministerio mencionado.

Que ha tomado participación el Ministerio de Hacienda de conformidad a lo previsto por el último párrafo del artículo 87 de la Ley 7631, habiéndose realizado las adecuaciones presupuestarias correspondientes de acuerdo a lo dispuesto por el Decreto n° 872/98.



Lic. María Gisela Veritier

Por ello y lo dictaminado por el Departamento Jurídico del Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social y la Fiscalía de Estado bajo los números 326/98 y 00412/98 respectivamente,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA

DECRETA:

Artículo 1°.- Los fondos a que alude el inciso d) del artículo 21 del Estatuto de la Sociedad “**LOTERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SOCIEDAD DEL ESTADO**”, aprobado -como Anexo I- por el artículo 2° de la Ley 8665, en función del artículo 87 de la Ley de Contabilidad n° 7631, serán aplicados de conformidad a los siguientes términos:

1.- La Cuenta Especial se denominará “Promoción y Asistencia Social”. Será su unidad de organización el Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social, y tendrá dos subprogramas. Uno, denominado “Desarrollo Humano y Asistencia Social” cuya unidad ejecutora serán la Secretaría de Promoción Humana y otro, denominado “Emergencia Social” cuya unidad ejecutora será la Dirección de Emergencia Social.

2.- Su objetivo será el establecido por la Ley 8665: “obras de promoción y asistencia social”.

3.- La cuenta tendrá los siguientes recursos específicos:

a) Los dispuestos en el artículo 21 inciso “d)” del anexo a la Ley 8665.

b) Los importes de los reintegros de ayudas otorgadas bajo esta modalidad, así como de los intereses, recupero de gastos y otros b) Los importes de los reintegros de ayudas otorgadas bajo esta modalidad, así como de los intereses, recupero de gastos y otros que se generen por cualquier concepto con relación a los mismos.

4.- El destino de los recursos detallados será el siguiente:

a) La ampliación y/o apoyo de todo el espectro programático de las unidades ejecutoras, especialmente de los programas de prevención, asistencia, tutela y protección del menor.

b) Otorgar ayudas reintegrables o no, en dinero, bienes o servicios para atender entre otras, necesidades relacionadas con la salud; deportes y recreación social; estudios, capacitación y perfeccionamiento; alimentos, vestimenta y equipamientos; soluciones habitacionales; promoción y asistencia a proyectos sociales, ocupacionales, microemprendimientos, infraestructuras sociales, programas de gestión, etc., como también las demandadas por los damnificados por fenómenos naturales o de otra índole mientras dure la emergencia.



Lic. María Gisela Veritier

c) *Dar continuidad a los actuales programas permanentes de Pensiones y Auxilio a la Vejez e Invalidez y de Asignaciones a Menores y Auxilios de Emergencia al Grupo Familiar, adecuándolos y modificándolos conforme a la nueva fuente de financiación y cobertura de IPAM.*

d) *Pago de gastos administrativos, de funcionamiento y fortalecimiento institucional y de toda otra erogación derivada del cumplimiento de los objetivos propuestos por la Secretaría de Promoción Humana y por la Dirección de Emergencia Social.*

Artículo 2°.- *El presente decreto será refrendado por el señor Ministro de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social.*

Artículo 3°.- **PROTOCOLÍCESE**, *dése intervención a la Contaduría General de la Provincia, a la Dirección de Administración del Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.*

MESTRE - AGUAD

9.3 Anexo III – Fotografía del Edificio



9.4 Anexo IV – Datos Estadísticos de la Provincia de Córdoba

Cuadro 1. Producto Geográfico Bruto de la Provincia de Córdoba a precios de productor, por categoría, en precios corrientes. Años 1993/2006

Año	1993	1995	2000	2006 (2)
Miles de \$ corrientes				
PRODUCTO GEOGRÁFICO BRUTO	17.935.346	18.374.892	20.195.798	45.792.319
SECTORES PRODUCTORES DE BIENES	5.904.916	6.067.389	6.666.743	19.868.974
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVIC.	1.487.752	1.483.002	1.885.382	5.978.185
C - MINERÍA	28.207	26.629	47.144	72.386
D - INDUSTRIA MANUFACTURERA	2.911.904	3.016.544	3.144.189	9.204.132
E - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	473.484	433.375	444.380	848.681
F - CONSTRUCCIÓN	1.003.569	1.107.839	1.145.647	3.765.591
SECTORES PRODUCTORES DE SERVICIOS	12.030.429	12.307.503	13.529.055	25.923.345
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	2.570.527	2.657.432	3.249.445	6.814.669
H - HOTELES Y RESTAURANTES	337.537	398.039	431.567	1.130.658
I - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNIC.	1.056.784	1.143.860	1.442.838	3.285.994
J - INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	605.539	814.357	842.730	1.442.695
K - ACTIVIDADES INMOB, EMPRESARIALES Y DE ALQ.	4.177.306	3.856.614	3.619.809	6.789.461
L - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	1.054.667	1.084.109	1.210.840	1.882.023
M - ENSEÑANZA	824.440	934.569	1.155.863	2.274.691
N - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	567.157	601.973	715.639	1.013.745
O - OTRAS ACTIVIDADES DE Ss COMUNITARIOS, ETC.	473.412	461.104	528.110	717.118
P - HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	363.061	355.444	332.214	572.291
(1) Valores ajustados por inflación, (2) Valores provisorios				
Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos.				

Cuadro 2. Producción Bruta, Consumo Intermedio y Valor Agregado

Sectores	Valor de la producción bruta	Consumo intermedio	Valor agregado
PRODUCTO GEOGRÁFICO BRUTO	100,00%	43,20%	56,80%
SECTORES PRODUCTORES DE BIENES	100,00%	53,50%	46,50%
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	100,00%	43,90%	56,10%
C - MINERÍA	100,00%	45,20%	54,80%
D - INDUSTRIA MANUFACTURERA	100,00%	61,40%	38,60%
E - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	100,00%	40,20%	59,80%
F - CONSTRUCCIÓN	100,00%	43,50%	56,50%
SECTORES PRODUCTORES DE SERVICIOS	100,00%	31,50%	68,50%
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	100,00%	24,20%	75,80%
H - HOTELES Y RESTAURANTES	100,00%	36,40%	63,60%
I - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	100,00%	57,20%	42,80%
J - INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	100,00%	34,70%	65,30%
K - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	100,00%	21,10%	78,90%
L - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	100,00%	27,20%	72,80%
M - ENSEÑANZA	100,00%	10,90%	89,10%
N - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	100,00%	37,10%	62,90%
O - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, ETC.	100,00%	43,00%	57,00%

Fuente: Gerencia de Estadísticas y Censos.

Cuadro 3. Población Total – Encuesta Permanente de Hogares

Población Total por Sexo EPH 1º Trimestre 2007				
Indicador	31 Aglomerados Urbanos	Región Pampeana	Gran Córdoba	Río Cuarto
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0
Mujeres	52,4	52,5	52,8	51,3
Varones	47,6	47,5	47,2	48,7

Fuente INDEC EPH 15/ 09/07

Cuadro 4.

Indicadores Socioeconómicos de la población de 14 años y más en la Región Pampeana y Córdoba. 1º Trimestre 2007				
Indicador	31 Aglomerados Urbanos	Región Pampeana	Gran Córdoba	Río Cuarto
Tasa de actividad	59,8	58,5	59,9	57,7
Mujeres	48,0	46,9	45,8	47,5
Varones	73,4	71,8	73,0	68,7
Tasa de empleo	54,0	53,1	54,1	51,7
Mujeres	42,1	41,2	42,3	40,8
Varones	67,7	66,9	67,9	63,5
Tasa de Desocupación	9,8	9,2	9,7	10,4
Mujeres	12,5	6,3	13,3	14,2
Varones	7,8	12,9	7,0	7,6
Tasa de Subocupación Horaria	9,3	8,4	10,4	10,6
Tasa de Sobreocupación Horaria	32,0	33,1	29,6	31,2
Tasa de Demandantes de Empleo	27,3	25,0	29,0	28,0

Fuente INDEC EPH 15/ 09/07

Cuadro 5.

Indicadores Socioeconómicos de la población de 14 años y más en la Región Pampeana y Córdoba. 1º Trimestre 2007				
Indicador	31 Aglomerados Urbanos	Región Pampeana	Gran Córdoba	Río Cuarto
Categoría Ocupacional	100,0	100,0	100,0	100,0
Asalariados	76,1	75,1	75,5	73,7
No Asalariados	23,9	24,9	24,5	26,3
Calificación de la Tarea	100,0	100,0	100,1	100,1
Profesional	9,2	9,2	9,6	7,7
Técnica	16,5	16,9	17,7	14,6
Operativa	49,8	49,9	49,8	50,7
No Calificada	24,2	23,7	22,8	27,1
No bien especificadas	0,1	0,2	0,2	
Ns/Nr	0,2	0,1		
Nivel Educativo de la PEA	100	99,9	100	100
Primaria Incompleta	6,1	6,2	6,5	9,2
Primaria Completa	21,0	18,4	13,5	22,3
Secundaria Incompleta	18,1	17,5	18,6	21,5
Secundaria Completa	22,2	22,2	20,9	15,3
Superior y Universitaria Incompleta	14,1	15,8	18,4	17,5
Superior y Universitaria Completa	17,9	19,2	21,5	14,2
Sin Instrucción	0,5	0,6	0,6	-
Ns/Nr	0,1	-	-	-

Fuente INDEC EPH 15/ 09/07

X. BIBLIOGRAFÍA.

ALEX, Rialp i Criado, Octubre 1999.

“Los Enfoques Micro – Organizativos de la Internacionalización de la empresa: una Revisión y Síntesis de la literatura”

Ed: Departamento de Economía de la Empresa.

Universidad Autónoma de Barcelona, España

ALVAREZ, Hector Felipe, 1999.

“Principios de Administración”

Ed. Eudecor - Ediciones de Textos Universitarios

Córdoba, Argentina.

ANDERSON, David, SWEENEY, Dennis y WILLIAMS, Thomas, 1999.

“Métodos Cuantitativos para los negocios”.

Ed. Internacional Thomson Pullishing.

México, México.

BALLVÉ, Alberto M., 2000

“Tablero de Control”

Ed. Macchi

Buenos Aires, Argentina.

BLANCO ILLESCAS, Francisco, 2000.

“El Control Integrado de Gestión, Iniciación a la dirección por Sistemas”.

Ed. Limusa Noriega.

Buenos Aires, Argentina.

BOSSA, Juan Isidoro y STRÓMBOLO, Olga Lucía, 2000.

“Dirigiendo las organizaciones del tercer milenio”.

Ed. Sima



DÁVILA, Antonio; Septiembre de 1999

“El Cuadro de Mando Integral”:

Revista de Antiguos Alumnos, IESE.

Volumen 2, Fascículo 25, 34 a 42 páginas

EMERY Douglas E., FINNERTY D. John, 2000.

“Administración Financiera Corporativa”

Ed. Prentice Hall.

México, México.

FERNÁNDEZ HATRE, Alfonso, 2005.

“Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral”.

Centro para la Calidad de Asturias, Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Gobierno del principado de Asturias, España.

GAHAN, Juan Gandolfo, 2005.

“Los 6 pasos del Planeamiento Estratégico”.

Ed. Aguilar

Buenos Aires, Argentina.

HORNGREN, Charles, 1993.

“Contabilidad de Costos: Un Enfoque de Gerencia”.

Ed. Dossat S.A.

Madrid, España.

HORWITZ, Jacques, 1993.

“La satisfacción total del cliente”.

Ed. McGraw-Hill.

Madrid, España.



IRAZABAL, América Alicia; 2000.

“Tablero Integral de Comando”.

Ed. Aplicación Tributaria S.A.

Buenos Aires, Argentina.

KAPLAN, S. Robert y NORTON, David, 2001.

“Mapas Estratégicos”.

Ed. Gestión 2000

Barcelona, España.

KAPLAN, S. Robert y NORTON, David; 2003.

“Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral”.

Ed. Gestión 2000

Barcelona, España.

KAPLAN, S. Robert y NORTON, David; 2002

“Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard)

2ª Edición

Ed. Gestión 2000

Barcelona, España.

KEIL, John M., 1990.

“Creatividad: Cómo manejarla, incrementarla y hacer que funcione”

Ed. McGraw Hill

México, México.

KOONTZ, Harold , WEIHRICH, Heinz; 2004.

“Administración: una perspectiva global”

12ª Edición

Ed. Mc. Graw Hill

México, México.

KOTLER, Philip; 2001.



Lic. María Gisela Veritier

“Dirección de Marketing”

Ed. Prentice Hall,
10ª Edición
México, México.

KRAJEWSKI, Lee J. y RITZMAN, Larry P.; 2000.

“Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis”

Ed. Prentice Hall
México, México.

LANG, Víctor Manuel

“La Información Contable Útil para la Dirección Superior”

Revista La Información, Contabilidad - Administración.
Ed. Cangallo S.A.I.C.
Fascículo N° 23, 12 a 23 páginas.

LAUDON, Kenneth C. y LAUDON Jane P., 2004

“Sistemas de Información Gerencial”

Octava Edición
Ed. Pearson Educación.
México, México.

LORINO, Philippe; 2003.

“El Control de Gestión Estratégico”

Ed. Marcombo Boixareu Editores.
Barcelona, España.

MA AMAT, Joan; 1999.

“El control de Gestión: una perspectiva de dirección”

Ed. Gestión 2000 S.A.
Barcelona, España.

MALLO, Carlos y MERLO José; 1999.



Lic. María Gisela Veritier

“Control de Gestión y Control Presupuestario”

Ed. Mc. Graw Hill

Madrid, España

MOCCIARO, Osvaldo A.; 1998.

“Presupuesto Integrado”

Ed. Macchi

Buenos Aires, Argentina.

OLVE Nils, GORAN Roy Jan y WETTER Magnus; 2002.

“Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”

Ed. Gestión 2000

Barcelona, España.

PÉREZ ALFARO, Alfredo; 2003

“Control de Gestión y Tablero de Comando”

Ed. Desalma.

Buenos Aires, Argentina.

PÉREZ, Jorge Orlando, 1998.

“Análisis de Estados Contables, un enfoque de gestión”

Ed. Universidad Católica de Córdoba (EDUCC)

Córdoba, Argentina.

PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO, Jo; 1996.

“Gestión por procesos”

Ed. ESIC.

Madrid, España

PICAZO, Luis R., 1991.

“Ingeniería de servicios”



Lic. María Gisela Veritier

4a. Edición

Ed. McGraw Hill

Madrid, España

PONTE, Jorge A.

“Un Enfoque Práctico para implementar el control de gestión en una gerencia participativa”.

Revista La Información, Contabilidad - Administración

Ed. Cangallo S.A.I.C.

Fascículo N° 10, 25 a 35 páginas.

PUCCIRELLI; José; 1997.

“Control de Gestión – Apoyo a la Dirección en la toma de decisiones”

Ed. Ediciones Empire.

Buenos Aires, Argentina.

RAMIREZ, David Noel; CABELLO, Mario; 1997.

“Empresas Competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito”

Ed. McGraw-Hill

México, México.

ROBBINS, Stephen P., 2004.

“Comportamiento Organizacional”

Décima Edición

Ed. Pearson Educación

México, México.

SABATÉ, Jordi Mas, 2001.

“El cuadro de mando: un instrumento clave para la administración integrada”.

VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.



Buenos Aires, Argentina.

SAPAG CHAIN, Nassir; 2001.

“Evaluación de Proyectos de Inversión en la empresa”

Ed. Prentice Hall

Buenos Aires, Argentina

SERRAFERO, Mario Daniel.

“La toma de decisiones en la organización empresarial: Un Enfoque Integrador”

Revista: La Información, Contabilidad - Administración

Ed. Cangallo S.A.I.C.

Fascículo N° 14, 2 a 17 páginas.

THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, A.J., 2004.

“Administración Estratégica”

3° Edición

Ed. Mc. Graw Hill

México, México.

UNE 66175:2003, junio de 2006.

“Procedimiento Operativo de Implantación y Gestión de Sistemas de Indicadores”

Universidad de Sevilla.

Sevilla, España.

WERTHER William B. y DAVIS, Keith; 2000.

“Administración de Personal y Recursos Humanos”

5ª Edición

Ed. Mc. Graw Hill

México, México.

