

# ÍNDICE

Prólogo .....	7
Introducción .....	17
Historia de la enseñanza de las ciencias económicas en la República Argentina .....	17
Historia de la licenciatura en administración.....	21

## CAPÍTULO I DICTAMEN PROFESIONAL

Estado del arte en la República Argentina .....	26
¿Qué cambio implica esto para los estudiantes de administración? .....	27
Composición de un dictamen.....	28
Pertinencia (atingencia) .....	29
Confiabilidad (credibilidad).....	29
Contenido del Plan de Negocio (Basado en la RT 49).....	32
Elementos.....	33
A. Resumen Ejecutivo .....	33
B. Descripción del negocio .....	34
C. Producto o servicio .....	34
D. Descripción del sector .....	35
E. Estrategias de comercialización .....	36
F. Gestión y personal .....	36
G. Protección y normativa.....	36
H. Plan de puesta en marcha .....	36
I. Análisis de riesgo .....	37
J. Plan económico financiero .....	37

K. Información adicional.....	37
Requisitos de la información .....	37
Condiciones básicas para el ejercicio profesional en el servicio .....	37
Independencia.....	37
Normas para el desarrollo del encargo .....	38
Documentación del encargo .....	38
Normas para la emisión del informe sobre plan de negocios .....	39

## CAPÍTULO II RIESGO

¿Cuál es la función de la gestión de riesgos en las empresas? .....	43
Una nueva gestión del riesgo .....	47
Conclusión .....	49

## CAPÍTULO III LA GESTIÓN DEL RIESGO ESTA EN CRISIS

Introducción .....	51
La gestión de riesgos en las empresas.....	56
¿Cuál es la función de la gestión de riesgos en las empresas? .....	56
Una nueva gestión del riesgo .....	60
Biografía de Bayes.....	61
Técnica bayesiana .....	62
Matriz de riesgo .....	63
Fases de la construcción de una matriz de riesgo .....	63
La valoración del riesgo.....	66
La evaluación de riesgos.....	67
Etapas del proceso de evaluación de riesgos .....	67
¿Dónde deberá hacerse la evaluación? .....	67
¿Cuándo debe repetirse? .....	68
¿Debe quedar documentada la evaluación?.....	68
El control del riesgo – estructura empresarial de control.....	69

El enfoque del “empresario/riesgo” .....	69
Matriz del riesgo de la empresa .....	71
Medición de la calidad de la gestión del riesgo .....	72
Conclusiones .....	73

## CAPÍTULO IV EL RIESGO INMANENTE

El riesgo inmanente, de las decisiones empresarias.....	75
Introducción.....	75
Teoría de la complejidad.....	76
La complejidad Luhmanniana .....	76
Aplicación a las decisiones, de la teoría de la complejidad.....	78
Cómo operan los sistemas.....	82
Comprensión y aplicación de los conceptos anteriores, a un caso real .....	84
Teoría de la complejidad aplicada al caso motorola .....	87
El riesgo inmanente en el ajedrez .....	89
El riesgo inmanente en las empresas .....	89
Hipótesis del éxito estratégico .....	91
Concepto de turbulencia del entorno .....	91
Teorema del éxito.....	92
Aplicación de los conceptos de la “hipótesis del éxito” al caso motorola..	92
Conclusiones.....	95
Como conjurar el riesgo inmanente.....	95
Los equipos de alta performance .....	96
¿Qué es una ventaja competitiva?.....	97
Cambiar el paradigma.....	98
Abstract .....	99

## CAPÍTULO V EL RIESGO SISTÉMICO

Introducción .....	101
--------------------	-----

Concepto de riesgo sistémico.....	102
Aproximaciones de la gestión de finanzas a la gestión del riesgo sistémico ....	106
Criterios de interpretación de beta .....	108
Modelo de valoración de activos financieros .....	108
Riesgo y diversificación .....	110
Conclusiones del análisis del tratamiento del riesgo por finanzas.....	111
Análisis de algunas de las grandes crisis de la humanidad.....	111
1914 – La primera guerra mundial .....	111
1929 – La gran depresión .....	113
1939 - Segunda guerra mundial .....	114
2007 – La crisis de las hipotecas subprime .....	115
Evaluación de la posibilidad de prever las crisis antes detalladas.....	117
Primera guerra mundial .....	117
La gran depresión .....	118
Segunda guerra mundial .....	119
Evaluación de la posibilidad de prever las crisis antes detalladas.....	120
La crisis de las hipotecas subprime .....	120
Generación de la hipótesis .....	121
Conclusión .....	124
Abstract.....	125

## **CAPÍTULO VI**

### **DIAGNÓSTICO DEL RIESGO INADVERTIDO**

Abstract.....	127
Introducción .....	128
Diagnóstico de riesgos .....	130
Definición de los riesgos.....	130
I - Riesgo específico u operativo .....	130
II – Riesgo inmanente .....	130
III – Riesgo sistémico .....	131
Método de evaluación y diagnóstico.....	131
Análisis del método y formulación de las preguntas. ....	132
Conclusión .....	136

Desarrollo de la habilidad de teorizar y generar hipótesis .....	136
Hipótesis .....	137
Las variables .....	137
Conclusión .....	138
Gestión integral del riesgo .....	138
Conclusión .....	139
Existen otros riesgos .....	139
Idiosincracia de los riesgos no operativos .....	141
El riesgo inmanente .....	141
Los equipos de alta performance .....	142
El riesgo sistémico .....	143
Conclusión .....	144
Conclusión final .....	145

## CAPÍTULO VII

### ¿EL SPDI ES UNA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD?

Introducción .....	147
Definición.....	148
Modalidades.....	150
El modelo de simulación .....	152
Respuesta a la pregunta inicial.....	153

## CAPÍTULO VIII

### EL MOMENTO INVISIBLE

Resumen.....	155
Palabras clave.....	156
Introducción .....	156
Como hacer algo difícil.....	158
Un ejemplo, de generación de problemas, en la vida real .....	159

Cinco pautas para la acción.....	160
Los integrantes del equipo deben satisfacer perfiles establecidos .....	162
Es importante generar las condiciones propicias .....	163
Como implementar una estrategia de latencia cero .....	165
Cuidado con el precio .....	166
De qué hablamos cuando decimos “precio” .....	166
El precio es una característica del producto.....	167
Corolario .....	169
Conclusiones .....	170
Los equipos de alta performance .....	170
¿Qué es una ventaja competitiva?.....	171
Cambiar el paradigma o establecer el salto cuántico.....	172
Procrastinacion. No dejes para mañana, lo que puedes hacer hoy.....	173
A que causa obedece la procrastinación?.....	176

## CAPITULO IX GENERAR VALOR EN EL ÁREA COMERCIAL

Área comercial – el conocimiento del cliente.....	177
Introducción.....	177
Los diferentes puntos de vista.....	178
La organización del área comercial – campos de la zona .....	181
Modelo de tarjeta de evaluación del área .....	181
Evaluación de tendencias.....	183
Diagnóstico del área comercial.....	184
Conocimiento del cliente .....	185
Campos de la zona.....	185
Campo: utilización del ojo del cliente .....	185
Relato anecdótico sobre el tema .....	187
Las garantías no son confiables.....	189
¡Siempre venda! .....	190
¡Suministre información! .....	191
Calificación del campo .....	192
Campo: inteligencia .....	192

Componentes de la competitividad evolutiva .....	193
Inteligencia .....	193
¿Qué información es necesario conocer?.....	194
Calificación del campo .....	195
Campo: Satisfacción del cliente.....	195
El proceso debe ser cuantificable .....	196
Calificación del campo .....	198
Campo: conocimiento del comprador .....	199
Calificación del campo .....	200
Campo: los robles tardan en crecer .....	200
Calificación del campo .....	202
Campo: el corazón no piensa .....	202
Análisis de la operación.....	204
Calificación del campo .....	205
Calificación de la zona.....	205
Conclusiones .....	205