

Delphos



DEINSA • Apdo. Postal 314-2350 • San José, Costa Rica
<http://www.deinsa.com>
Teléfono (506) 276-3380 • Fax (506) 276-3778
E-mail: delphos@deinsa.com

<http://www.deinsa.com>

¿Cómo puede el Cuadro de Mando Integral o BSC contribuir a impulsar la excelencia de una organización?

Autor del artículo:
Ing. Mac Arturo Murillo F.
Consultor DEINSA

La globalización irreversible de los mercados actuales, plantea a las empresas la imperiosa necesidad de alcanzar un nivel de competitividad que les permita sobrevivir con éxito, y más que sobrevivir, como decía Phahalad, es obtener “la mayor cuota de oportunidades futuras”

Esa búsqueda está determinada por el CAMBIO dinámico que deben sufrir las organizaciones con una gran focalización en el cambio cultural de la gente como el eje de superación permanente.

Hoy en día se nos ofrecen sistemas para ser una referencia en este proceso de cambio y lograr mantenerlo a través del tiempo; muchos de estos programas son sistemas que nos determinan qué hacer, pero no nos dicen como hacerlo. La experiencia muestra que todos ellos tienen elementos comunes cuya comprensión y práctica permanente llevan a una organización a alcanzar el funcionamiento de clase mundial que es la meta de cualquier compañía en nuestros tiempos

Se ha llegado a determinar que los principales elementos que componen una organización excelente son:

- a) Involucramiento/Compromiso emocional de la gerencia.
- b) Participación de todos los empleados.
- c) Trabajo en equipo.
- d) Buena comunicación
- e) Cercanía con el cliente.
- f) Productos o servicios de Calidad
- g) Preocupación por el medio ambiente
- h) Mediciones.

Veamos como el Cuadro de Mando Integral (CMI o BSC) puede contribuir en cada uno de ellos:

a) Involucramiento/Compromiso emocional de la gerencia.

El proceso de creación de las estrategias, y el poder comunicar las mismas a través de CMI o BSC ya de por sí significa un proceso de acercamiento entre el nivel gerencial y el resto de la organización, la creación de metas individuales, el poder analizar los diversos resultados con los involucrados, el establecer los estándares organizacionales y la elevación constante de los mismos implica un proceso gerencial esencial que permite transmitir los compromisos organizacionales, los compromisos y el involucramiento de cada uno de los gerentes en las metas organizacionales, y es posible tener acceso desde los niveles inferiores con la transparencia que la organización permita.

La alineación de los objetivos con estrategias de la organización permite consolidar el liderazgo de cada uno de los niveles organizacionales, ni que decir del compromiso de la gerencia con el cumplimiento de las metas hacia los clientes y los accionistas.

b) Participación de todos los empleados.

El proceso de creación del Cuadro de Mando Integral, el diseño de las estrategias de la organización, el establecimiento de los objetivos, las metas en todos los niveles organizacionales, la búsqueda de los factores críticos de éxito, es un proceso que involucra a todos los niveles organizacionales y permite que cada uno participe desde su área de influencia en el establecimiento de las mismas y ese precisamente es un requisito indispensable para que las personas se comprometan con la misión y la visión de la organización.

Desde cada una de las perspectivas se puede medir este progreso de participación de los empleados, también permite a la empresa ubicar a las personas donde mejor puedan aportar a la organización.

Desde la perspectiva del Crecimiento y el Desarrollo con los indicadores adecuados se puede medir precisamente uno de los factores más interesantes donde se reflejan precisamente la participación y el involucramiento en determinadas áreas estratégicas de la empresa, o en proyectos específicos.

c) Trabajo en equipo.

La construcción y el mantenimiento de un CMI o BSC necesariamente requiere de un gran trabajo en equipo, especialmente en organizaciones muy complejas. Así mismo el cumplimiento de los objetivos y las metas requiere de un esfuerzo de equipo en pos de la consecución de esas metas; de hecho se ha dicho que el mismo CMI o BSC es precisamente la institucionalización o la operacionalización del trabajo de uno o muchos equipos humanos, es la optimización de todos los recursos en equipos multidisciplinarios en pos de las mismas metas y objetivos.

También se ha visto que las personas necesitan verse integradas desde sus puestos de trabajo aportando e involucrándose en las metas organizacionales, y aunque no pueda estar directamente en contacto con todos los miembros de la organización, puede “ver y ser vista” su contribución a los objetivos organizacionales a través de un Cuadro de Mando Integral. Si el CMI o BSC está en la red como el programa **Delphos®** es posible automatizar la interconexión entre diferentes usuarios de un mismo equipo, e inclusive con otros equipos, enviar mensajes y crear discusiones virtuales, de tal manera que el trabajo en equipo tiene nuevas connotaciones.

d) Buena comunicación

Este es precisamente uno de los factores que hacen del CMI o BSC la mejor herramienta en su tipo, y comunica y traduce ni más ni menos que las estrategias organizacionales a todos los niveles de la estructura de la organización, comunica metas, define para todos los factores críticos del proceso sobre los que hay que poner atención.

La misión y la visión de la empresa se ven traducidos en metas concretas que pueden llegar hasta los mismos individuos, de tal manera que cada uno de los miembros de la organización sepa como puede contribuir en la consecución de los mismos.

Y no solamente es la transmisión de la información en un sentido, sino que se convierte en un sistema de retroalimentación de la actuación, medición de los resultados propios y ajenos, y los datos estarán tan disponibles como la organización lo prefiera. Esto es precisamente lo que un programa como **Delphos®** permite, agilizar la comunicación en todos los niveles y en todas direcciones, en todas aquellos lugares donde se obtengan las debidas autorizaciones se podrá tener acceso en forma inmediata a información actualizada, tan pronto como los valores hallan sido colocados allí por los responsables, o que estén disponible en las bases de datos.

La disponibilidad, calidad, rapidez, organización y veracidad de la información es un factor clave en la toma de decisiones estratégicas; en una empresa excelente de clase mundial es indispensable contar los medios que le garanticen el acceso a la información estratégica como un primer componente de la comunicación que se requiere a lo interno de la organización.

e) Cercanía con el cliente.

La perspectiva del cliente adecuadamente diseñada permite “mirar” las necesidades que el cliente tiene y su relación con la organización. Permite enlazar la visión que tiene mi organización con la satisfacción de las necesidades de mis clientes y mis clientes potenciales.

La cercanía con el cliente se da precisamente en el primer paso de la gestión de mercadeo que es conocer a mis clientes, el nicho de mercado hacia donde dirijo mis esfuerzos.

Por supuesto que la cercanía con el cliente debe ser definido por la organización, el CMI o BSC puede cumplir una función de Feedback (retroalimentación), de alerta sobre situaciones indeseables, tendencias de mercado, cambios en los hábitos del cliente, avances en la penetración en ciertos nichos o segmentos de mercado, comportamiento de las áreas de la organización relacionadas con los clientes, ventas, satisfacción del cliente etc.

La efectividad y éxito en el uso del CMI o BSC estará en el diseño, construcción y alimentación del Cuadro de mando en la perspectiva del cliente, así como el proceso de alimentación oportuno de los indicadores a que se decida acudir. También como es lógico el uso que se haga de la información generada a través de los Cuadros de Mando es un factor clave en este proceso.

f) Productos o servicios de Calidad:

La calidad de un servicio o producto está determinada por el grado y la efectividad del control e intervención que pueda haber sobre los factores que incidan en lo que se ha determinado previamente como Factores Críticos de Calidad del Producto o Servicio que generalmente están basados en el proceso de concreción de los mismos. Todos aquellos factores medibles y lo que se mide se puede mejorar y controlar. A través de un adecuado diseño de la perspectiva interna es factible obtener esta información y tomar decisiones sobre ella, definitivamente un proceso de mejora continua tiene que estar basado en mediciones, de lo contrario no se puede saber cuanto realmente se ha mejorado.

Por otro lado está lo que el cliente meta considera como de calidad adecuada para el uso que le dará, lo que se percibe del producto o servicio y sus expectativas sobre el mismo. La capacidad de adaptación (del producto o servicio) a los requerimientos y a las necesidades cada vez más exigentes que se ha propuesto satisfacer son otro de los aspectos que se pueden considerar como productos o servicios de calidad. A través del Cuadro de Mando se pueden establecer aquellos indicadores que precisamente nos van a decir el estado de esas exigencias y preferencias ya sea a través de la perspectiva de los clientes o creando nuevas perspectivas que reflejen esos sentimientos.

g) Preocupación por el medio ambiente

Un adecuado control de los factores que afectan el medio ambiente es posible realizarlos desde diversas perspectivas, se puede relacionar cambios en las políticas del medio ambiente con los procesos internos. Desde la perspectiva financiera se pueden cuantificar los efectos financieros sobre la organización las medidas relacionadas en el medio ambiente como acumulación de desechos u otros efectos

positivos sobre determinados factores ambientales. La clave está en el escogimiento de los indicadores adecuados que reflejen esa preocupación por el medio ambiente.

Los programas como el **Delphos®** permiten crear nuevas perspectivas que pueden monitorear aspectos relacionados con el medio ambiente desde una perspectiva única, pero también pueden estar relacionados con el resto de las perspectivas como indicadores específicos o como partes de un proyecto determinado.

h) Mediciones.

El CMI o BSC es precisamente el método que permite sistematizar las mediciones sobre todos los factores críticos de éxito de la organización, los alinea conforme a las estrategias, la misión y la visión. El grado de profundidad que alcancen las mediciones y los factores que deban ser medidos la misma organización lo establece, los indicadores de productividad bien escogidos determinaran asimismo el grado de análisis y por consecuencia la apropiada toma de decisiones basada en mediciones exactas.

El programa **Delphos®** por ejemplo permite extraer las mediciones de diferentes fuentes (bases de datos diferentes, hojas de cálculo, ingreso manual de datos, síntesis de datos de otros indicadores entre otros) en forma simultánea permitiendo en tiempo real reflejar esas mediciones.

Las mediciones podemos decir que contienen tres componentes principales, que son en primer lugar la fase de recopilación e introducción de los datos, la fase de procesamiento de los datos y por último la fase de análisis de esos datos.

En la primera fase intervienen las personas o los sistemas que recopilan e introducen las respectivas mediciones, estas pueden provenir de mediciones manuales, el conteo estadístico de los procesos, datos provenientes de encuestas, opiniones, sistemas automatizados de información (contadores, foto celdas, sensores de diversos tipos, cámaras fotosensibles entre otros) que recogen información de señales análogas, movimientos, códigos de barra, estados físicos o químicos, digitalización de diversos datos. En esta fase es importante la calidad y confiabilidad de los datos y está dependiendo de la forma de cómo se generen esos datos, así mismo de quién y cómo se introducen los datos. Podría decirse que la extracción misma de esa información de las bases de datos podría estar en esta fase, en esta parte es muy importante que las herramientas informáticas como **Delphos®** o **Apoyo®** puedan acceder libremente a las bases de datos sea de cualquier tipo que sean.

En la segunda fase es donde intervienen los sistemas como **Delphos®** donde es vital que el procesamiento de datos sea congruente y muy ágil en el procesamiento, que llegue a los usuarios ya muy digerida, de tal manera que la información útil aparezca en forma de indicadores concentrados, señales de alerta o gráficos, el

Cuadro de Mando mismo es una forma de mostrar estas cualidades, también es importante que se muestren accesibles todos los cuadros desde los cuales a cada usuario le permite visualizar en forma clara todos aquellos datos que contribuyen a su propia gestión, la de su grupo de trabajo inmediato y la de toda la organización.

En la tercera fase corresponde a los usuarios en especial al personal con responsabilidades y funciones estratégicas digerir la información emanada del procesamiento de las mediciones para tomar las decisiones adecuadas, por supuesto que una herramienta informática adecuada es un importante ahorro de recursos si esta contribuye en agilizar la toma de decisiones, la confiabilidad de los datos sumado a un procesamiento congruente en tiempo real permite hacer incluso simulaciones de un carácter estratégico.

Como hemos visto el Cuadro de Mando Integral es una herramienta surgida en la última década que contribuye activamente en la construcción de la organización excelente, altamente competitiva que hoy en día es indispensable para ser exitoso, y más que sobrevivir con éxito es como decía Prahalad “la búsqueda por esa cuota de oportunidad futura” que caracterizará a las organizaciones en los próximos años.

Características de Delphos

Delphos es un administrador de indicadores de gestión estratégicos, conocido normalmente como Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard*, que permite visualizar, de una manera muy sencilla, el estado estratégico de su organización, facilitando enormemente su seguimiento y cumplimiento.

Los beneficios de **Delphos** pueden resumirse de la siguiente manera:

- Permite implementar íntegramente, de una manera muy sencilla, y sólida a la vez, un *Enterprise Balanced ScoreCard* de última generación.
- La organización podrá definir modelos, objetivos, metas e indicadores de una manera totalmente integrada, y coherente con la estrategia de la organización..
- Además podrá especificar planes de acción compartidos o independientes para cada objetivo y/o meta del modelo, para un adecuado seguimiento.
- **Delphos** dispone de un sistema de alertas, y envío automático de correos electrónicos, que le permitirá a los usuarios designados estar informados, al momento de presentarse una situación que amerite su intervención.
- **Delphos** implementa cubos de información para el análisis multidimensional de su información, siendo la única aplicación a nivel mundial capaz de pasar de un indicador a cubos y de éstos a los registros transaccionales. Además tiene interfaz con nuestro reporteador gerencial **Matrix**, nuestro diseñador de modelos de negocios **Deinsa Funcion@**, **MS Project**®, **MS Excel**®, **MS Word**® y **cualquier otra aplicación**. En este sentido Delphos es único en su género e implementa fielmente lo que **Peter Drucker** define como un verdadero sistema de información gerencial.
- Mediante el análisis Causa-Efecto y el diseño de escenarios, la gerencia podrá evaluar la concordancia entre los diferentes indicadores de sus modelos
- Con **Delphos**, su organización estará a la vanguardia en la gestión estratégica, permitiendo la implementación de las mejores prácticas en la administración moderna..
- Permite definir cualquier forma de visualización, integrando en cada panel: objetivos, indicadores, gráficos, imágenes, cubos, etc.

En cuanto sus características técnicas, se tienen:

- Implementa un *Balanced ScoreCard*, en concordancia con normas internacionales, especialmente, las dictadas por *Balanced Scorecard Collaboratives Inc.*
- Permite definir organizaciones, modelos, misión, visión, factores críticos de éxito, estrategias, perspectivas, objetivos, metas, indicadores, planes de acción, responsables, gráficos, cubos, escenarios, relaciones causa-efecto, y todo tipo de documentos relacionados..
- Delphos está basado en arquitectura Cliente/Servidor, permitiendo adicionalmente conectividad universal a cualquier tipo de base de datos, ya sea relacional o multidimensional, alimentando los indicadores directamente de su fuente de datos original, no siendo necesario redigitar ningún dato, manteniendo su información estratégica totalmente íntegra y actualizada, de manera completamente automática.
- Delphos permite acceso compartido de miles de usuarios.
- Desarrollado por **Deinsa**, fundada en 1990, y líder a nivel latinoamericano en la implementación de sistemas gerenciales, con más de trescientos instalaciones en once países.
- **Delphos** fue desarrollado íntegramente en Microsoft Visual Studio ®, orientado completamente a objetos.
- **Delphos** incorpora asistentes de SQL y MDX, impresionantemente sencillos y poderosos a la vez, por lo que además le permite tener indicadores alimentados directamente de diferentes fuentes de datos: Oracle®, MS SQL Server®, Sybase®, Informix®, etc.
- Para la creación de indicadores, basados en otros indicadores, dispone de un generador de fórmulas muy robusto.
- Permite la definición de cualquier tipo de períodos y posee un servicio automático que se encarga de alimentar la base de datos con información de los indicadores.
- Y muchas otras características que lo hacen único en el mercado mundial.



DEINSA • Apdo. Postal 314-2350 • San José, Costa Rica
<http://www.deinsa.com>
Teléfono (506) 276-3380 • Fax (506) 276-3778
E-mail: delphos@deinsa.com