



presenta



## ***Implementación del Cuadro de Mando Integral***



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](mailto:delphos@deinsa.com)

# Introducción

---

El presente documento tiene como finalidad presentar las bases fundamentales para desarrollar un Cuadro de Mando Integral, y a continuación observar sus principales elementos desarrollados en **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** tiene interfaz directa con nuestra herramienta de análisis multidimensional **Apoyo**, nuestro reporteador gerencial **Matrix**, nuestro diseñador de modelos de negocios **Deinsa Funcion@**, **MS Project ®**, **MS Excel®** , **MS Word®** y **cualquier otra aplicación**, por lo que el usuario podrá llegar al nivel de detalle que se requiera. En este sentido Delphos es único en su género a nivel mundial, 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.

# Implementando un Cuadro de Mando Integral

---

Para efectos de comprender la implementación práctica de un Cuadro de Mando Integral, tomaremos como ejemplo la compañía ACME, que es una cadena de tiendas de ventas al por menor vendiendo una amplia variedad de mercadería de consumo: equipo para jardinería, mueblería, antigüedades, libros, ropa para hombre, y perfumería.

Considere a ACME como un negocio, pues las diferentes actividades tienen el mismo propietario, y ellos comparten mucho de los recursos en común, incluyendo partes de su organización (y su CEO). Debemos hablar también acerca de ACME como parte existente del negocio de detallistas, lo que define completamente la industria en la cual participe y compite.

Para efectos de Delphos, un negocio puede ser definido como: cualquier compañía o grupo compartiendo la misma estrategia hacia la consecución de la misión.

Para mayor claridad estratégica es conveniente ver el negocio desde diferentes perspectivas.

Veamos a ACME desde el punto de vista del cliente. Como consumidor, ¿Compra ropa de hombre por las mismas razones por las cuales compra equipo de jardinería? ¿Valora el mismo producto o detalle de funcionamiento, cuando compra muebles o que cuando compra perfumes? Probablemente no.

“Cuando busco ropa de hombre, Yo quiero mis artículos a la medida de las marcas que me dan la imagen que Yo prefiero. Cuando compro artículos de jardinería debo admitir que solo quiero los precios bajos. Comprando muebles, yo quiero a un vendedor amigable y conocedor, grandiosos productos, servicio a domicilio, y el mejor financiamiento disponible. Comprando una loción para después de afeitarme, básicamente quiero una fragancia de un cierto estilo de vida y lo quiero empacado para reflejar ese estilo de vida.”

Para vender sus productos ACME, tiene que diseñar diferentes estrategias para cada una de esas actividades.

Para atraer consumidores, la ropa para hombre podría tener una amplia selección de tallas de una limitada selección de lo último en marcas. Para el departamento de muebles, debería ser una combinación de: parqueo gratis, bajos precios, el mejor servicio, servicio a domicilio el mismo día y una financiación sobresaliente.

Todos estos ejemplos son lo que llamamos: el valor de proposición del cliente, una parte de la estrategia de negocios. Esto es lo que ofrece el negocio al cliente a cambio de su dinero. Si el consumidor cree en el valor de su oferente, le comprara. (Tenga en cuenta que el

precio es solamente un elemento, si bien es uno muy importante, en esta ecuación de valores.)

Cuando decida cuales actividades empaquetar en Delphos, debe tener cuidado de no empaquetar actividades con diferentes valores de proposiciones de clientes aún cuando estas sean encontradas en la misma locación geográfica, ejemplo: En la misma tienda.

Así, si dos negocios se están acercando a sus clientes con muy diferentes valores de proposición, deberían ser tratados como negocios separados en Delphos.

Por otro lado, ¿Cómo podría tratar diferentes negocios de ACME como un solo negocio? Quizá el departamento de ropa para hombre y el de perfumería (para hombre) podrían. ¿Y posiblemente el departamento de muebles y antigüedades podrían?

Por supuesto, no hay respuesta correcta para ninguna de estas preguntas. Decidir cuales actividades se empaquetan como un negocio son la clase de las decisiones ejecutivas que la compañía tendrá que hacer. Muy probablemente, las personas en cada departamento van a contestar esas preguntas de manera muy diferente. Eso es lo que es el mercadeo.

Para efectos de este instructivo, usted será el accionista minoritario y CEO de Mueblería ACME, subsidiaria de ACME, ubicada en la capital de su país..

## **Creando su estrategia ganadora**

Cuando usted está en el mundo de los negocios, estas son generalmente las dos preguntas que deben constantemente estar en su mente:

- ✓ ¿Estamos haciendo lo correcto?
- ✓ ¿Lo estamos haciendo bien?

Este instructivo asume que usted ha contestado ‘ SI ‘ para la primer pregunta. En otras palabras, usted decidió en cuales actividades del negocio quiere estar envuelto. Cuando la energía debe estar enfocada en cómo hacer esas actividades correctamente, ahí es donde Delphos y el Cuadro de Mando Integral entran en juego.

La existencia de su negocio descansa en dos elementos importantes:

- ✓ El valor de la propuesta que usted ofrece a los accionistas.
- ✓ Su habilidad para cumplir esa propuesta, ambas a corto y a largo plazo.

### **El valor del soporte de la propuesta.**

Lo primero que debe hacer es identificar quienes son realmente los soportes de su negocio. Luego tiene que calcular exacta y correctamente, cuales son sus diferentes requerimientos y necesidades.

### **Sugerencia.**

**Trate de imaginar como una mueblería podría actuar par evitar vender cualquier cosa a sus clientes y perder sus invaluables empleados, sus inversionistas etc. Luego investigue muy de cerca para encontrar él porque de cada uno de esos errores podrían lesionar su empresa.**

Finalmente, debe determinar como ellos contribuyen al esfuerzo de su negocio y a los riesgos que ellos encaran estando envueltos en la empresa.

Este análisis va a formar la misma base de su estrategia ganadora.

Este es un ejemplo de lo que debemos llamar ‘la hoja de actores de Mueblería ACME’

Requerimientos y Necesidades	Actores	Contribuciones Importantes y Riesgos
Éxito Financiero Respeto y Reconocimiento	Usted y su Familia	Capital, Innovación de Ideas y Manejo de Negocios Largas horas de Trabajo (Poco Tiempo para la Familia) Riesgo de Fracaso del Negocio/Bancarota
Éxito Financiero	Inversionista	Capital, Consejero de Negocios Riesgo de Perder su Dinero
Producir Dinero de su Inversión	Bancos	Capital, Consejero de Negocios Riesgo de Perder su Dinero
Ingresos y Pagos Puntuales	Proveedores	Muebles bien Diseñados y a Bajo Precio
Remuneración Competitiva y Justa	Empleados	Disponibilidad para trabajar, Conocimiento, Espiritu de Servicio, Lealtad, Innovación, Riesgo de Redundancia
Proveedora de Muebles, Amistosa, Conveniente, Confiable	Clientes	Ingresos, Recomendaciones a Otros

¿Reconoce el valor de la proposición del cliente? ¿Cuál piensa usted que es el valor del empleado?

### **Sugerencia.**

**Usted debe considerar su competencia como otro actor (con un interés, negativo en su negocio).**

**Cuando discuta los requerimientos y necesidades de sus clientes asegúrese también de haber cubierto las cuatro ‘P’ del mercadeo:**

- ❖ Producto (atributos incluidos y que deberían incluirse.)
- ❖ Posicionamiento: ¿Cómo nos diferenciamos de los demás?
- ❖ Precio
- ❖ Plaza (distribución y/o locación)

**Para crear una estrategia ganadora a largo plazo, hay que crear un plan donde todo lo suyo (sus bienes) y los requerimientos y necesidades de los actores sean satisfechos, usando sus diferentes contribuciones para alcanzarlo. Esta es la misma esencia de una estrategia ganadora.**

## **MISION.**

Es la razón de ser de cualquier organización. ¿Por qué la organización existe?  
Debe promocionarse activamente para crear una cultura organizacional.

La declaración de la misión debería contener de cinco a ocho de los más importantes valores corporativos.

Mueblería ACME tiene la siguiente misión:

“Hacer dinero proveyendo muebles populares y de alta calidad a precios accesibles. Vamos a usar nuestro conocimiento, creatividad y nuestro espíritu de trabajo para hacer que cada cliente se sienta especial, y disfrute su compra con nosotros”.

## **VISION.**

Establece “nuestro futuro requerido”

Mueblería ACME tiene la siguiente declaración de visión:

“Seremos el número uno en ventas de muebles en los mercados en que incursionemos”

## **Perspectivas**

Los padres del Cuadro de Mando Integral, Drs, Kaplan y Norton, introdujeron cuatro perspectivas genéricas desde el cual se ve su negocio. Estas son:

- ◆ Financiero
- ◆ Cliente
- ◆ Proceso Interno y
- ◆ Aprendizaje (Entrenamiento, Instrucción) y Crecimiento.

## La perspectiva financiera

En la perspectiva financiera nos preguntamos:

¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversionistas) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?

En la Hoja de Actores, se presentaron algunos objetivos financieros importantes: Requerimientos y Necesidades para usted y su familia, otros accionistas, los bancos y los empleados. Ahora es momento de ser más específicos:

### **Guías Generales.**

El propósito de un negocio es incrementar el valor de las acciones, lo cual se logra mediante:

- ✓ Crecimiento de los Ingresos.
- ✓ Incremento en la Productividad.

Los ingresos normalmente crecen si se encuentran nuevas fuentes de ingresos (más clientes) o por el incremento del valor de la proposición al cliente (precios más altos).

La productividad puede incrementarse porque se mejora la estructura de costos o porque se mejora la utilización de los activos

Resumiendo, se desea:

- ❑ Crecimiento de los Ingresos
- ❑ Nuevas fuentes de ingresos
- ❑ Incrementar la participación en el mercado
- ❑ Incrementar los precios
- ❑ Incrementar la productividad
- ❑ Mejorar la estructura de costos
- ❑ Mejorar la utilización de los activos

El siguiente paso es determinar los objetivos financieros que establecerán los retos financieros que la organización asumirá.

Para Mueblería ACME, se tienen los siguientes objetivos:

- ❖ Incrementar la participación en el mercado
- ❖ Incrementar los precios
- ❖ Mantener los márgenes actuales
- ❖ Mejorar la estructura de costos
- ❖ Reducir el costo administrativo
- ❖ Mejorar la utilización de los activos



Agrupando lo anterior se tiene:

### **Objetivos de Mueblería ACME desde la perspectiva Financiera:**

- Incrementar el valor de la acción.
- Crecimiento de los Ingresos.
- Incrementar la participación en el mercado
- Mantener los márgenes actuales
- Reducir el costo administrativo
- Reducir el costo promedio de almacenaje

### **La perspectiva del cliente.**

Desde la perspectiva del cliente debemos preguntarnos:

¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que estamos buscando?

El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son nuestra principal fuente de financiamiento.

Si no vende sus productos y servicios, no va a hacer ningún dinero. Y sin dinero no puede proporcionar la satisfacción de ninguno de los requerimientos y necesidades de sus empleados, inversionistas, bancos o nadie más.

Una y otra vez los negocios prueban el viejo refrán: **‘Si trata de serlo todo para todos, va a terminar siendo nada para nadie’**. Para poder sobrevivir en el negocio, usted debe estar dispuesto a diferenciarse y crear una clase única.

En general hay tres clases de Proposiciones de Valores genéricas del Cliente o diferenciar las estrategias que puedan ser aprovechables:

1. Un Producto Líder.
2. Cercanía con el Cliente.
3. Excelencia Operacional.

**Producto Líder**, implica que usted es ‘EL MEJOR’. Usted tiene el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo.

Esta proposición enfoca en:

Características del producto más allá de las encontradas en otros  
Lanzamiento al mercado de productos innovadores más rápidos que su competencia.

Precio, calidad, servicio y la relación con el cliente se mantienen en un nivel de ‘higiene’, es decir, si se tienen esas características no necesariamente motivará a que los clientes le compren, pero si no las tiene, definitivamente **No** le comprarán.

Liderazgo en el producto es considerada una estrategia de alto riesgo. Tiene que asignar muchos recursos en Investigación y Desarrollo, además de mercadeo, para tener éxito, y muchas de las recompensas están sujetas a ser capaz de entregar sus productos antes que haya una competencia real

Nokia es un buen ejemplo de una compañía que ha tenido éxito con una estrategia de producto líder.

Una manera de reducir el riesgo es concentrarse en obtener Liderazgo en el Producto dentro de un segmento pequeño de mercado.

**Cercanía con el Cliente:** implica que usted se va a etiquetar a sí mismo como: ‘En el que se puede confiar / su mejor amigo’. Mantendrá una relación de largo plazo centrada en la relación con el cliente y la entrega de un servicio excepcional y conveniente.

La ‘Confianza’ puede estar basada en relaciones personales. Integridad y / o destrezas.

Precio, calidad, y características del producto son considerados factores higiénicos.

**Excelencia Operacional:** implica que usted se va a etiquetar a sí mismo como: ‘La Escogencia Inteligente de los Compradores’ Debido a su excelencia operacional, tiene un bajo costo dentro de su área de competencia. Esto provoca que sus precios sean inigualables, aún para los productos de alta calidad.

Las características del producto o servicio, la relación con el cliente, y el servicio son considerados factores higiénicos.

Ser el segundo en su nicho de mercado, bajo este enfoque, será devastador para su negocio. O se es líder o abandone esta estrategia.

### **Guías Generales.**

Debe seleccionar la proposición genérica como punto de partida. Para el caso de Mueblería ACME se escogerá: Cercanía con el Cliente.

En el nicho de mercado donde se encuentra Mueblería ACME es difícil competir bajo el esquema de Liderazgo en el Producto, puesto que los competidores son provistos por los mismos fabricantes.

Por otro lado, sino se tiene control sobre la Cadena de Valor, es imposible competir bajo el esquema de Eficiencia Operacional.

De ahí que la opción más viable es enfocarse en la relación con el cliente y el servicio. Por estudios y entrevistas al consumidor, han revelado que existe la necesidad del concepto de almacén que se centra en la alta calidad de la mercancía y que sean financiados de una manera atractiva para el cliente. Un estudio demostró la existencia de la sensibilidad a los precios bajos al igual que a cómodos pagos mensuales.

Los clientes también parecen valorar factores de conveniencia como fácil parqueo y empleados con conocimiento amplio para que los asesore en una mejor decisión de compra.

Los clientes también desean que los muebles adquiridos sean entregados, con exactitud, en un plazo no mayor a 24 horas.

La proposición de valor de Cercanía con el Cliente queda de la siguiente manera:

- ✓ Imagen deseada
  - ❑ Amigo de confianza.
- ✓ Diferenciadores.
  - ❑ Relación.
  - ❑ Servicio.
  - ❑ Conveniencia.
- ✓ Factores de Higiene.
  - ❑ Precio
  - ❑ Calidad.
  - ❑ Selección

Basado en las expectativas de los clientes, se pueden añadir las siguientes características

- ✓ Imagen deseada.
  - ◆ Confianza, amistad, y conveniencia.
- ✓ Diferenciadores.
  - ◆ Relación.
    - Cumplimiento de nuestra imagen deseada.
    - Empleados agradables y amistosos.
  - ◆ Servicio.
    - Disponibilidad y conocimiento de nuestros empleados.
    - Servicio profesional y manejo adecuado de reclamos.
  - Conveniencia.
    - Fácil acceso al estacionamiento.
    - Entrega dentro de 24 horas.
    - Rápida aprobación de crédito.

- ✓ Factores de higiene.
  - Precio.  
Proporcionar financiamiento.
  - Calidad.  
Calidad en muebles.
  - Selección.  
Solamente modelos populares.

Normalmente la calidad debe ser considerada un factor de higiene en la propuesta de Cercanía con el Cliente, aunque estudios han revelado que la alta calidad es un factor de confianza dentro del nicho de mercado de Mueblería ACME.

### **Los Objetivos desde la perspectiva de Nuestros Clientes.**

- Confianza, amabilidad y conveniencia.
- Empleados agradables y amistosos.
- Disponibilidad y conocimiento de los empleados.
- Servicio profesional y manejo adecuado de reclamos.
- Fácil acceso al estacionamiento.
- Entregas dentro de 24 horas.
- Rápida aprobación de crédito.
- Calidad en muebles.
- Proporcionar financiamiento.
- Solamente modelos populares.

Básicamente lo que estamos planteando es: 'Sabemos que no tenemos los precios más bajos, pero puede tener estos muebles en casa dentro de las próximas 24 horas y sus pagos mensuales van a ser menores que cualquiera de nuestros competidores. Y le prometemos que comprar con nosotros va a ser conveniente, fácil y agradable'.

## **La Perspectiva Interna del Proceso.**

Bajo la perspectiva interna nos preguntamos:

¿En que actividades debemos distinguirnos para entregar nuestra proposición de valor como se describió en la perspectiva del Cliente y, finalmente, alcanzar los objetivos en nuestros Objetivos Financieros?

### **Objetivos del proceso interno:**

- Suficientes empleados en la tienda todo el tiempo.
- Manejar todos los reclamos en el sitio que se origine
- Siempre tener lugar para estacionamiento gratis.
- Entregar los productos correctos en la dirección correcta dentro de las siguientes 18 horas.
- Manejar el requerimiento del crédito en 10 minutos.
- Mantener la cantidad de reclamos al mínimo.
- Ningún artículo a más de \$250 mensuales.
- Nuevos modelos cada 4 semanas como máximo
- Reducir el número de artículos de selección

## **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

La última pregunta debería ser:

¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra Infraestructura o Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

La infraestructura consiste de activos tangibles como:

- ✓ Almacén.
- ✓ Camiones.
- ✓ Computadoras y programas estándar.
- ✓ Equipo de comunicación, etc.

El Capital Intelectual consiste de activos intangibles tales como:

- ✓ Conocimiento.
- ✓ Destrezas gerenciales.
- ✓ Espíritu de equipo.
- ✓ Organización.
- ✓ Plan de compensación competitivo.
- ✓ Procedimientos
- ✓ Programa de informático único.
- ✓ Conciencia de Calidad.
- ✓ Habilidad para innovar., etc.

El valor monetario del capital intelectual está definido como la diferencia entre el valor de mercado de la compañía y el precio de las ventas de los activos tangibles. El capital intelectual puede ser dividido en Capital Estructural y Capital Humano. El Capital Humano es básicamente el personal al cual se considera imprescindible para su negocio. El Capital Estructural es todo el resto: un buen sistema documentado de procedimientos, una base de datos de cliente, una marca o simplemente estar en la posición correcta o conocer a las personas correctas para explotar una oportunidad.

### **Objetivos de Crecimiento y Aprendizaje.**

- Todos los empleados pasarán por un entrenamiento básico de ventas.
- Todos los empleados pasaran por un entrenamiento en muebles.
- Reducir el número de empleados administrativos.

Nota:

Las cuatro perspectivas revisadas son llamadas las cuatro perspectivas genéricas. Estas son las cuatro perspectivas que se aplican a cualquier negocio. Sin embargo muchos negocios eligen implementar perspectivas adicionales, tales como Perspectiva de los Empleados, perspectiva del Medio Ambiente, la perspectiva del Proveedor, etc.

## Relaciones Causa-Efecto entre objetivos

Al analizar detalladamente la definición de las cuatro perspectivas, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas. Para una organización que lo que busca es utilidad económica, la secuencia es:

- 1) Financiero (*obtener utilidad*)
- 2) Cliente (*satisfaciendo las necesidades de los clientes*).
- 3) Proceso Interno (*a través de la capacidad de generar valor*)
- 4) Crecimiento y Aprendizaje (*mediante la disponibilidad del conocimiento y herramientas requeridas*).

Las organizaciones sin fines de lucro presentan la siguiente situación:

1. Cliente (**cumplir las obligaciones que tiene hacia el público**)
2. Proceso Interno (**siendo capaz de proveer sus servicios**).
3. Crecimiento y Aprendizaje (**teniendo el conocimiento adecuado y herramientas necesarias**).
4. Financiero (**asegurando la consecución de fondos y priorizando el uso de los recursos financieros**)

Los objetivos estratégicos pueden estar ligados mediante una relación causa - efecto:

- ❑ Nuestra compañía va a ‘Incrementar el valor de mercado’ (FINANCIERO) mediante ‘El crecimiento de los ingresos’ (FINANCIERO), ‘Reducción de costos administrativos’ (FINANCIERO) y “Reducir el costo promedio de almacenaje”.
- ❑ Para alcanzar ‘El crecimiento en los ingresos’ (FINANCIERO) debemos convencer al cliente de nosotros somos “Confiables, amigables y convenientes” (CLIENTE) y proveemos “Modelos populares” (CLIENTE).
- ❑ Para ser ‘Confiables, amigables y convenientes’ (CLIENTES), necesitamos que los clientes se encuentren con “Empleados amigables y agradables”, (CLIENTE), ‘Disponibilidad y conocimiento de los empleados’ (CLIENTE), asegurar un servicio ‘Profesional y manejo adecuado de reclamos’ (CLIENTES), proveer ‘Estacionamiento fácil’ (CLIENTE), garantizar ‘Entrega dentro de las siguientes 24 horas’ (CLIENTE) y la ‘Aprobación de crédito rápido’ (CLIENTE) y entrega de ‘Muebles de Calidad’ (CLIENTE) con ‘Acceso al financiamiento’ (CLIENTE).
- ❑ Para dar a nuestros clientes ese sentimiento de ‘Disponibilidad y conocimiento de los empleados’ (CLIENTE) tenemos que asegurarnos “Suficientes empleados en la tienda todo el tiempo” (PROCESO INTERNO), para lo cual “Todos los empleados pasarán por un entrenamiento básico de ventas” (APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO).

- Etc.

Observe como todos estos objetivos están relacionados en una larga cadena de causa y efecto, pasando a través de las diferentes perspectivas descritas.

Note también como esas cadenas de causa y efecto pueden ser fácilmente divididas en 'Estrategias', que podrían denominarse, por ejemplo:

- ✓ Éxito financiero.
- ✓ Mejorar la utilidad operacional.
- ✓ Escoger los productos correctos.

## Mediciones.

Crear una estrategia ganadora es solo el primer paso en la implementación de un Cuadro de Mando Integral. El siguiente paso es medir el éxito o fracaso de su estrategia.

### ¿Porqué Medir?

Medir su estrategia le permitirá:

#### ◆ Confirmar o desechar las relaciones causa-efecto asumidas en su estrategia

Esto es vital. Su estrategia está basada en lo que usted cree influye en su proposición de valor al cliente. En le ejemplo de Mueblerías ACME asumimos que pagos mensuales bajos tendrán un mayor impacto que el precio del producto en nuestra proposición de valor del cliente De acuerdo con esta suposición, si se alzan los precios levemente, pero a la misma vez se introduce un nuevos sistema de financiamiento, con pagos mensuales menores, debería dar como resultado un incremento en las ventas. Si esto no sucede, entonces la suposición sobre la cual se basa nuestra estrategia es errónea y debemos replantearla..

#### ◆ Confirmar su habilidad para alcanzar lo planeado

¿Ha sido capaz de contratar la clase de personal requerido?  
¿Ha tenido éxito en su esfuerzo por obtener nuevos espacios de estacionamiento o implementar su nuevo sistema de logística?  
¿Tienen estos cambios el efecto deseado para cumplir el principal objetivo del proceso interno (Escoger los productos correctos o entrega los productos adquiridos en la dirección solicitada en el tiempo planeado?)

#### ◆ Concentre su energía corporativa para estar alineada con su estrategia

Mantener registro de las medidas adecuadas y comunicar el éxito o fracaso para conseguirlas, obtener los valores deseados de tales medidas le ayudará a los empleados a concentrarse en los elementos más importantes. Este



efecto puede ser muy importante si se informa primero a los empleados del “cuadro completo” y luego que vean las medidas que tienen relación directa con su trabajo.

## ¿Medir Qué?

Por extraño que resulte, este tópico es donde la implementación de muchos Cuadros de Mando Integral fallan, debido a:

- ✓ Muchos gerentes son propensos a introducir medidas, de alguna manera operativas y rutinarias, obviándose las más importantes y que son precisamente las que son relevantes a los objetivos estratégicos.
- ✓ El Cuadro de Mando Integral se satura de muchas medidas. No debería excederse de 25 medidas. Inicie con las medidas más importantes y paulatinamente puede ir incrementando su número.  
Un gran número de medidas es usualmente signo de que el foco de la estrategia está siendo sacrificada por razones de organización interna..
- ✓ El Cuadro de Mando Integral está desbalanceado. **No más del 22% de las medidas deberían ser Financieras, cerca del 23 – 25% deben ser orientadas al cliente, aproximadamente el 28% – 30% debe ser cubierto por la perspectiva de procesos internos y el 23 – 25% debe cubrir la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.**
- ✓ El Cuadro de Mando Integral tiene muy pocos indicadores causa o relevantes. Los indicadores causa son medidas que pueden ser usados para predecir el futuro. Por ejemplo, el número de catálogos distribuidos puede ser usado como un indicador que me puede pronosticar el número futuro de visitantes a la tienda. El número de nuevos matrimonios puede ser usado como un indicador relevante en las ventas futuras de muebles.

Tome en cuenta que cuando se establece un indicador como relevante, es relativo al objetivo estratégico específico, por lo que obviamente podría no ser relevante para otro objetivo y viceversa. Los indicadores que miden la consecución del objetivo los llamaremos indicadores efecto.

Si el “número de carros pequeños nuevos” es el indicador efecto del objetivo “Incrementar la flotilla de vehículos pequeños”, puede ser utilizado como un indicador causa para el objetivo: “Entregar los productos correctos en la dirección correcta en el tiempo establecido”.

Para encontrar las mejores medidas, deberá considerar, mediante una “lluvia de ideas”, entre 50 y 60 medidas, luego deberá enfocarse en 25 a 35 medidas que realmente medirán la consecución de la visión, debido a:

- ✓ Miden el éxito o fracaso de su objetivo (indicador efecto) .
- ✓ Miden la influencia real sobre los objetivos (indicadores causa)
- ✓ Miden sólo el éxito o fracaso del objetivo
- ✓ Dará el mismo resultado, aún si es medido por personas diferentes.

### **Recomendación**

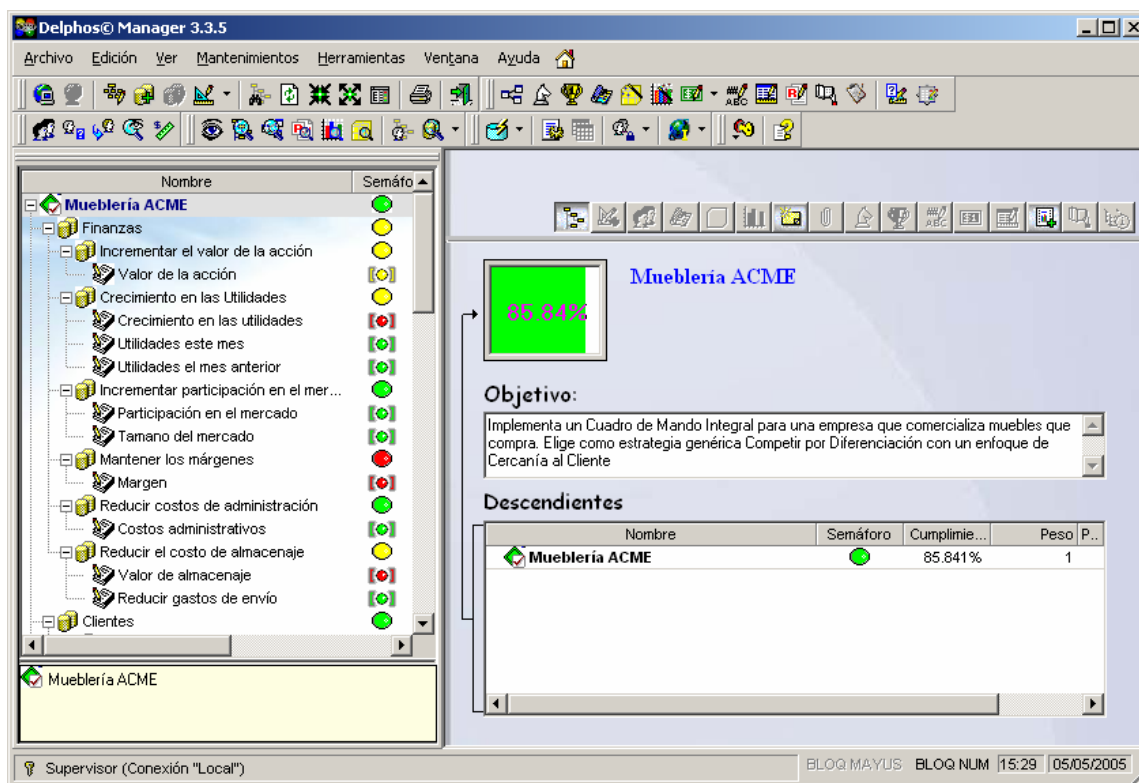
**Asegúrese que las medidas sean correctamente entendidas en el contexto de la estrategia.**

**Sí nuestra tienda de muebles fue medida en el número de artículos vendidos en lugar del margen de contribución acumulada de los muebles vendidos, el enfoque va a estar en la venta de tantos artículos como sea posible.**

**Puesto que es fácil vender artículos baratos, probablemente se notará rápidamente una caída en los ingresos. Enfocarse en los ingresos tiene la misma debilidad.**

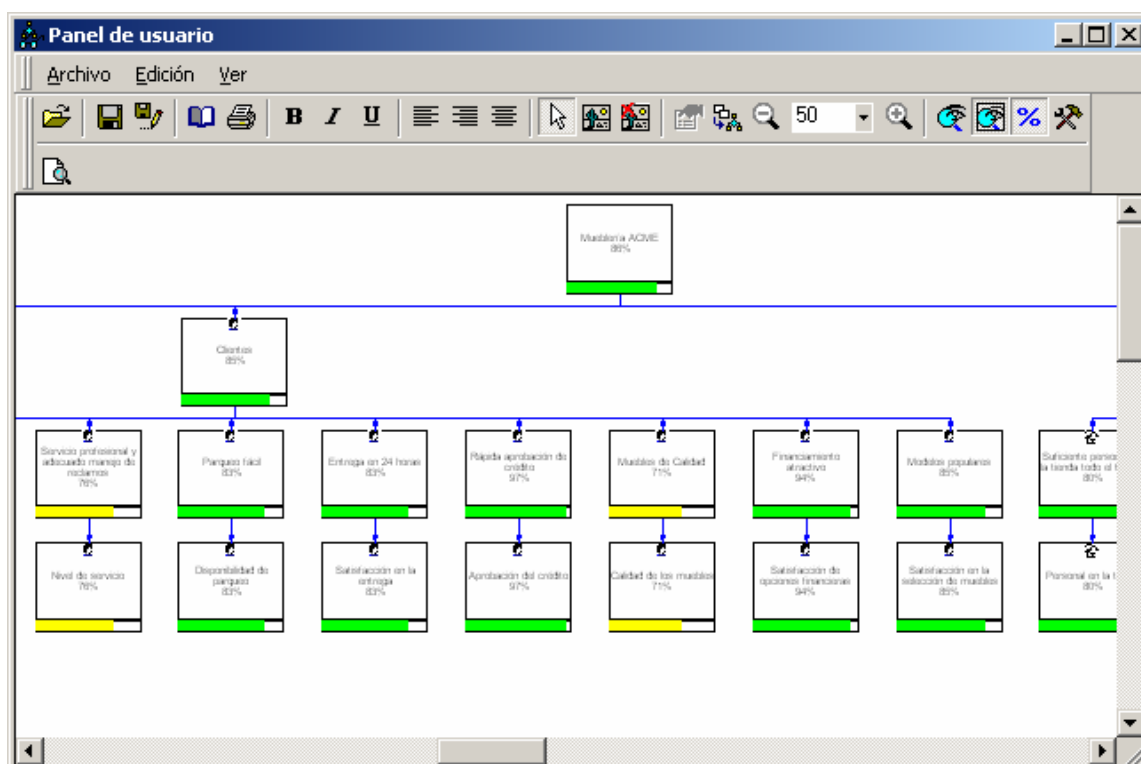
# Implementación de Mueblerías ACME en Delphos

A continuación se muestra parte del modelo que implementa la estrategia definida por Mueblerías ACME.



Como se observa, según los valores y peso de cada uno de los objetivos que están asociados a indicadores, la estrategia global de Mueblerías ACME alcanza un 85.84 % de cumplimiento.

También podrá visualizar el modelo de manera diferente:



Observe que el color del objetivo está en proporción directa con la regla del negocio que usted define:


**FINANZAS**


## Indicadores

Margen







Factores Clave | Campos adicionales | Presupuestos | Tablas relacionadas | Reportes | Bitácoras

General | **Indicadores** | Responsables | Planes | Cubos | Gráficos | Comentarios | Documentos | Estrategias

 **Cumplimiento: 55.00%**

Nombre	%	Tipo	Peso	Valor Real	Escala: Real	Valor Meta	Escala: Meta	Unidad de Medid
 Margen	55.00%	(Ninguno)	1.00	11.00		20.00		%

Condición	Valor	Color	Alertas
<	60.00		
<	80.00		
>=	80.00		

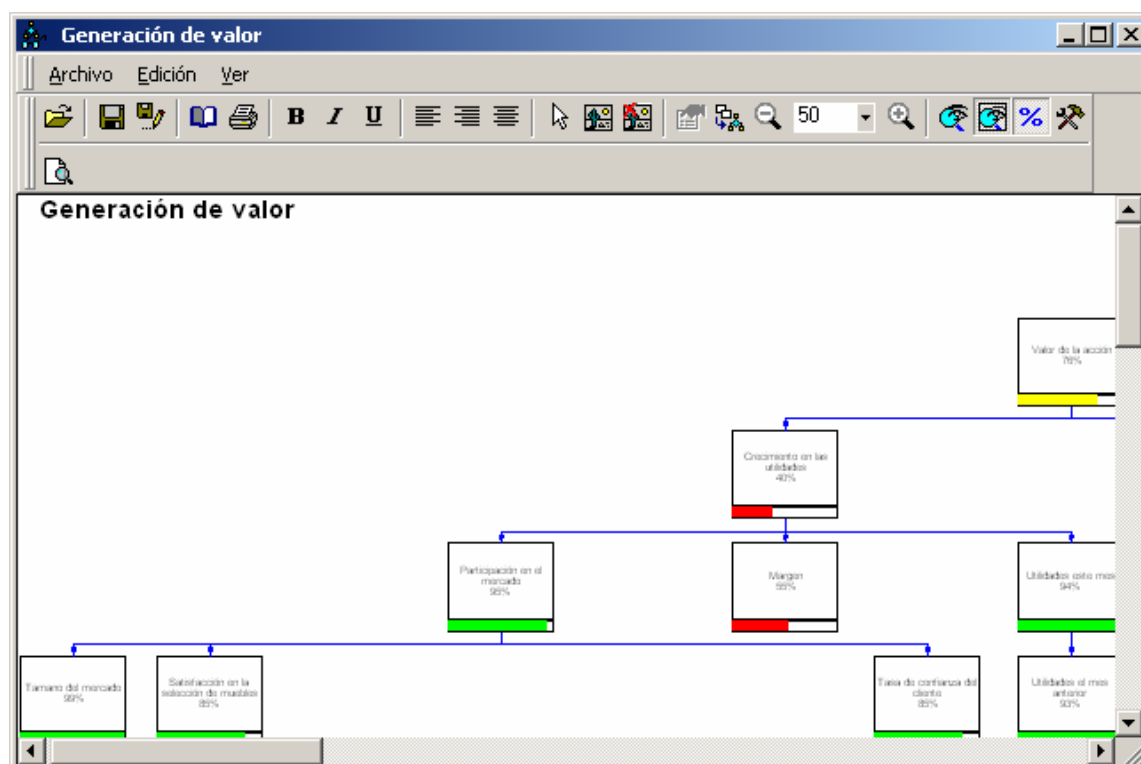
Valores:

Peso:

Valor Mínimo:

Valor Máximo:

Por otro lado, el modelo Causa/Efecto se visualiza de la siguiente manera:

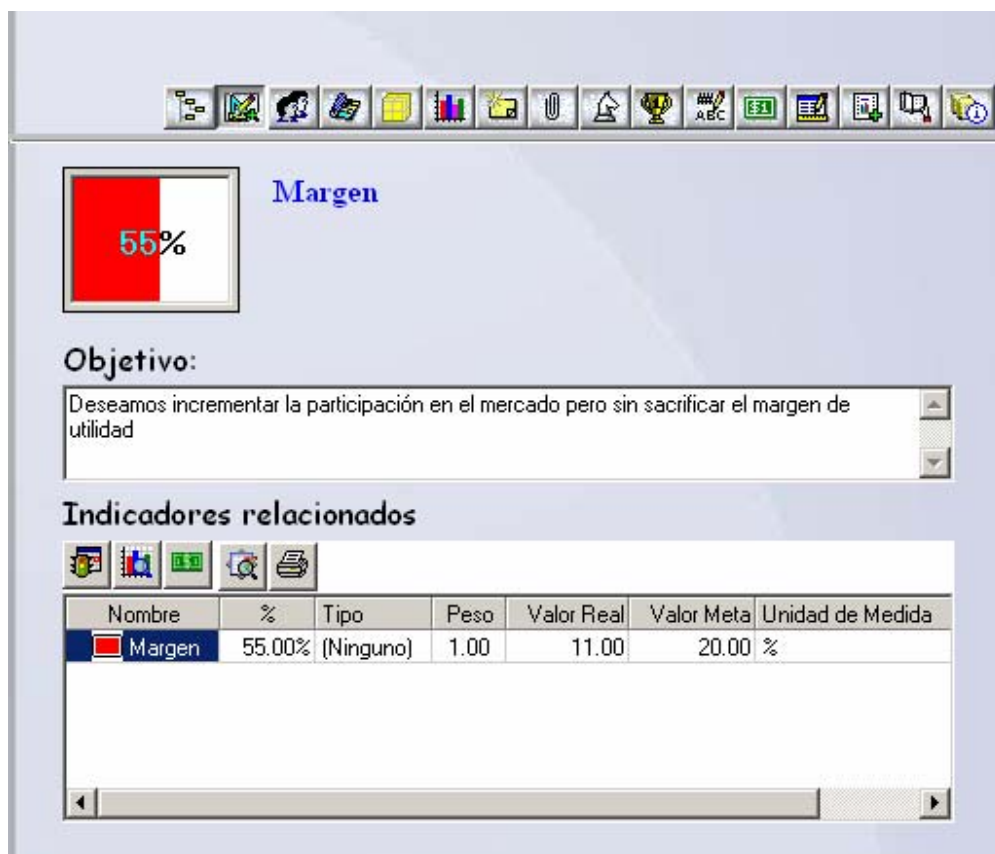


A cada objetivo podrá asociarle:

## **Objetivos Descendientes**



## Indicadores





## Responsables



The screenshot shows a software interface with a toolbar at the top containing various icons. Below the toolbar, there is a section titled 'Margen' (Margin) with a red and white bar chart showing '55%'. Underneath this is a text box labeled 'Objetivo:' (Objective) containing the text 'Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad' (We want to increase market participation without sacrificing the utility margin). Below the objective is a section titled 'Responsables relacionados' (Related Responsible) which contains a table with three columns: 'Responsable', 'Rol', 'Peso', and 'Comentario'. The table lists three individuals: Alvarado Bonilla Dennis (Ejecutor, Peso 1), Vasquez Elizondo Miguel (Ejecutor, Peso 1), and Villalobos Alvarez Alvaro (Coordinador, Peso 1). A scrollbar is visible at the bottom of the table area.

**Margen**

55%


**Objetivo:**


Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad

**Responsables relacionados**

Responsable	Rol	Peso	Comentario
Alvarado Bonilla Dennis	Ejecutor	1	
Vasquez Elizondo Miguel	Ejecutor	1	
Villalobos Alvarez Alvaro	Coordinador	1	

## *Planes de Acción*







55%

Margen

Objetivo:

Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad

Planes de Acción relacionados

Nombre	Cumplimiento	Fecha inicial	Fecha final
 Plan de mercadeo	 46%	17-Mar-03	17-Mar-03

## Cubos



**Margen**

55%

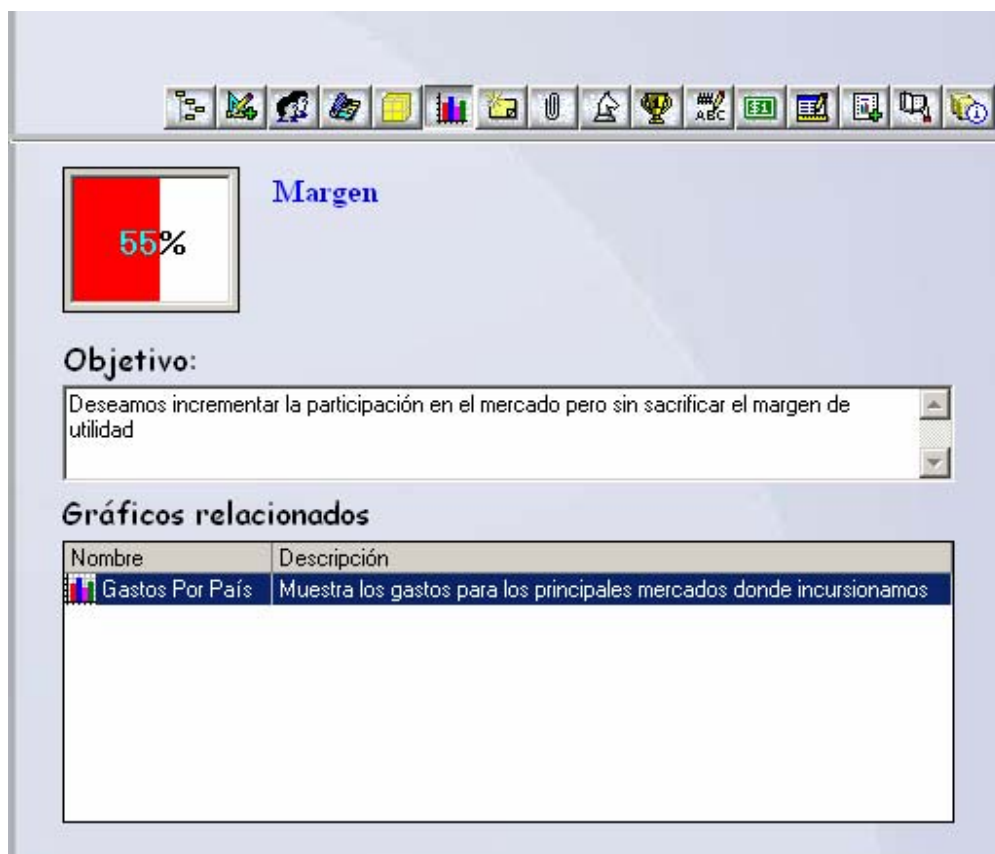
**Objetivo:**

Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad

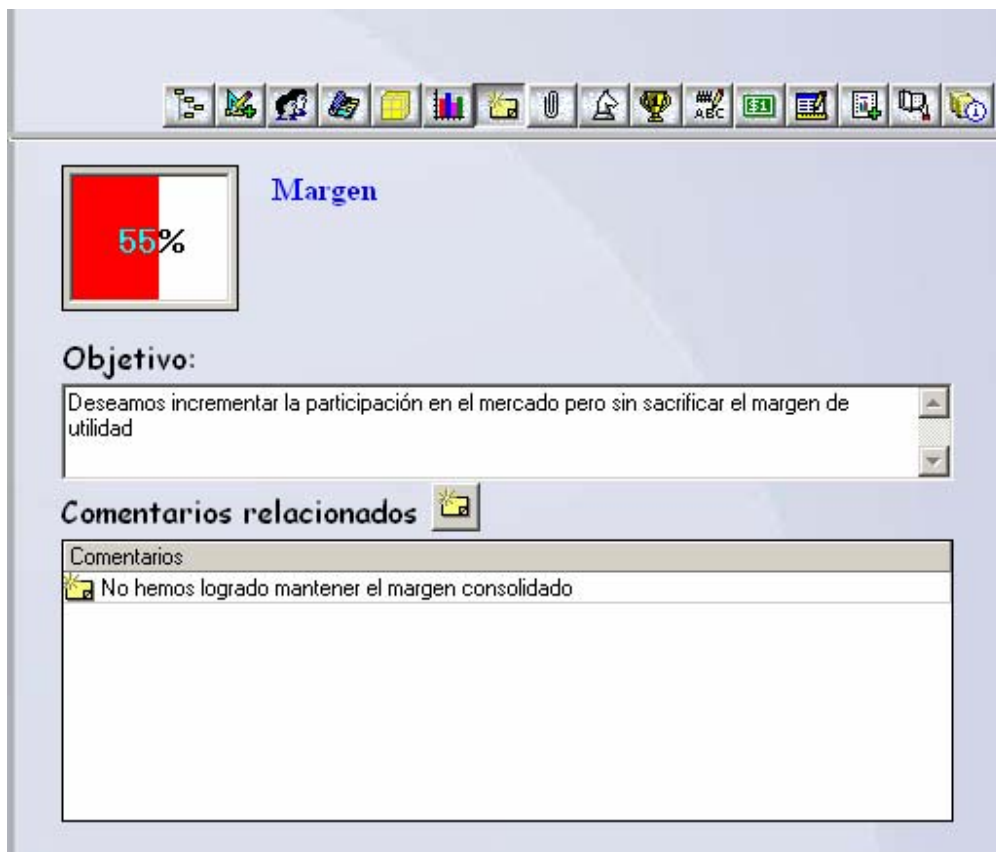
**Cubos relacionados**

Cubos	Tipo	Guardado
<b>Cubos</b>		
Gastos de envío	Relacional	
Pedidos	Relacional	
<b>Cubos Guardados</b>		
Ejemplo Ventas.Cub	Relacional	<input checked="" type="checkbox"/>

## Gráficos



## Comentarios



**Margen**

55%

**Objetivo:**


Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad


**Comentarios relacionados**

Comentarios

- No hemos logrado mantener el margen consolidado

## Documentos





**Margen**

**Objetivo:**  

Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad

**Documentos relacionados**

DOCUMENTO	Guardado	Comentarios
 Consolidado 99-2000.xls	<input checked="" type="checkbox"/>	
 Entidadessupervisadas.doc	<input checked="" type="checkbox"/>	
 Presupuestos_ACME.pdf	<input checked="" type="checkbox"/>	

## Estrategias



**Margen**

55%

**Objetivo:**

Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad

**Estrategias relacionadas**

Crecimiento en los ingresos

Mejorar la estabilidad al ampliar las fuentes de ingreso procedentes de los clientes actuales

## *Factores Clave*



**Margen**

55%

**Objetivo:**

Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad

**Factores Claves relacionados**

Capital de Trabajo

Será indispensable contar con suficiente capital de trabajo para poder emprender las tareas, especialmente en el área de mercadeo



## *Campos Adicionales*





55%

Margen

Objetivo:

Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad

Campos adicionales

Campo	Valor
Departamento	Financiero
Prioridad	Alta

## Presupuestos



## *Tablas Adicionales*



The screenshot shows a software window titled 'Tablas Adicionales'. At the top is a toolbar with various icons. Below the toolbar, on the left, is a red square with '55%' written on it. To its right is the label 'Margen'. Below this is a section titled 'Objetivo:' followed by a text box containing the text 'Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad'. Below this is a section titled 'Tablas relacionadas' which contains a table with three rows: 'Políticas', 'Política 01', and 'Política 02'. Below the table is a text box containing 'Política número 1'.

Políticas
Política 01
Política 02

Política número 1

## Reportes



## *Bitácoras*





55%

Margen

Objetivo:

Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad

Bitácoras relacionadas

Descripción

## Información Adicional

The screenshot shows a Windows-style dialog box titled 'Información adicional' with a close button (X) in the top right corner. The dialog has a dark green header bar with the word 'General' in white. Below the header, there are two tabs: 'General' (selected) and 'Valores'. The 'General' tab contains several input fields and checkboxes. The 'Nombre' field is filled with 'Margen'. The 'Creado por' field is filled with 'Administrador del Sistema', and the 'Identificador' field is filled with 'OBJ'. The 'Objetivo' field is filled with 'Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad'. There are two checkboxes: 'Habilitar fechas.' (unchecked) and 'Definir valores asociados a un indicador' (checked). Below these, there are two groups of date pickers. The first group, 'Fechas estimadas', has 'Inicial' and 'Final' both set to '01/Jan/2002'. The second group, 'Fechas reales', also has 'Inicial' and 'Final' both set to '01/Jan/2002'. At the bottom right, there is an 'Aceptar' button. The 'Objetivo a:' field is set to 'Mediano plazo', 'Perspectiva' is 'FINANZAS', 'Prioridad' is '2 - Mediana', and 'Estado' is '2. Activo'.

**Información adicional**

**General**

General | Valores

Nombre: **Margen**

Creado por: **Administrador del Sistema** Identificador: **OBJ**

Objetivo: **Deseamos incrementar la participación en el mercado pero sin sacrificar el margen de utilidad**

☐ Habilitar fechas.

☒ Definir valores asociados a un indicador

Objetivo a: Mediano plazo

Perspectiva: **FINANZAS**

Prioridad: 2 - Mediana

Estado: 2. Activo

Fechas estimadas

Inicial: 01/Jan/2002

Final: 01/Jan/2002

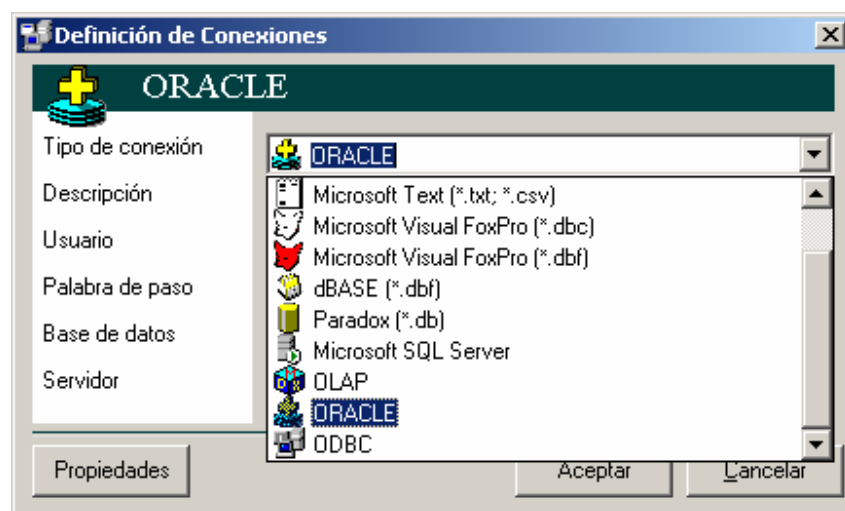
Fechas reales

Inicial: 01/Jan/2002

Final: 01/Jan/2002

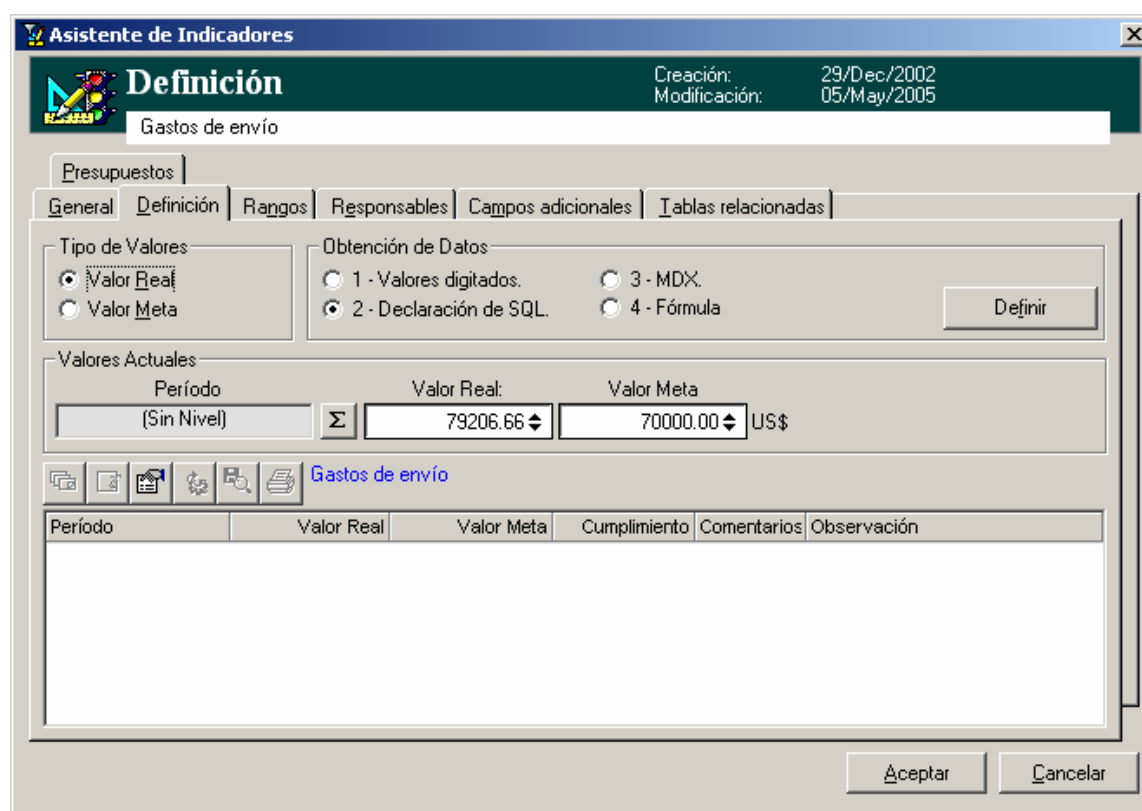
Aceptar

Con respecto a los indicadores, Delphos tiene conectividad universal:

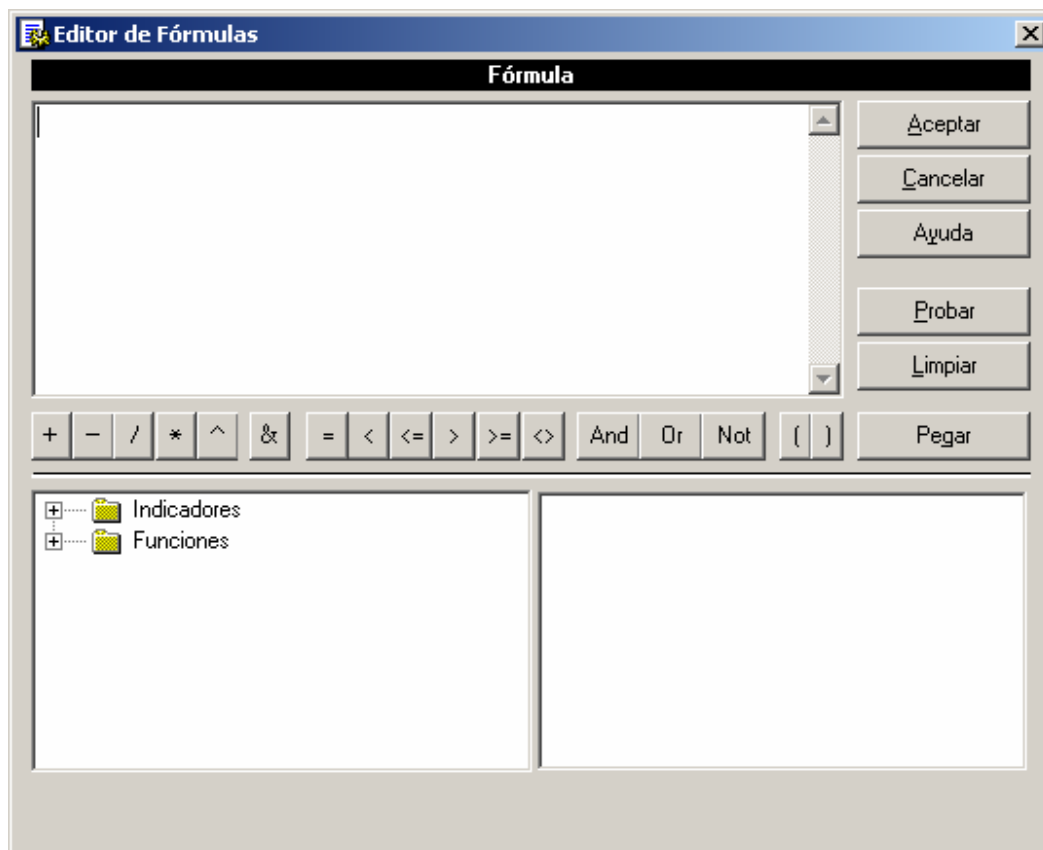


Incluye asistentes de SQL para bases de datos relacionales y MDX para la base de datos multidimensional de MS SQL Server.

Podrá seleccionar diferentes opciones para la obtención de los valores Real y Meta de sus indicadores.



Además dispone de un poderoso editor de fórmulas:



Adicionalmente, Delphos permite crear y manipular Escenarios, Organizaciones y otra gran cantidad de opciones que lo hacen único a nivel mundial.

Si desea una demostración o una dirección electrónica para descargarlo de Internet, por favor escribanos a [delphos@deinsa.com](mailto:delphos@deinsa.com) con sus principales datos de identificación y un perfil de sus proyectos a implementar.

**¡Muchas gracias por su interés!**



**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](mailto:delphos@deinsa.com)