

# ***Creación de modelos nuevos***



**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)

## Creación de modelos nuevos

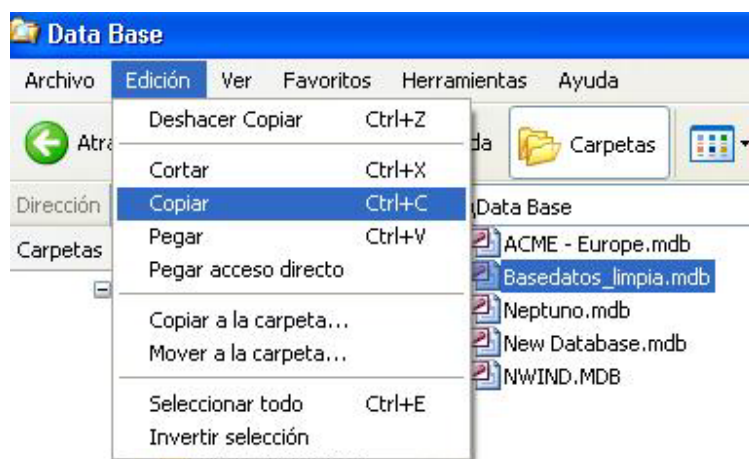
1.3.1. Crear base de datos en MS Access .....	3
1.3.2. Seleccionar la base de datos en Delphos .....	4
1.3.3. Creación de la organización y los modelos .....	6
1.3.4. Creación de períodos .....	16
1.3.4. Mantenimiento de perspectivas .....	21
1.3.5. Mantenimiento de Tipos de Responsables .....	24
1.3.6. Mantenimiento de Roles de Responsables .....	25
1.3.7. Creación de Responsables .....	26
1.3.8. Creación del Árbol de “Objetivos” .....	27
1.3.9. Creación de Indicadores .....	35
1.3.10. Asignación de Indicadores a los Objetivos .....	52
1.3.11. Creación de planes de acción o iniciativas estratégicas .....	57
1.3.12. Asignación de planes a objetivos .....	64
1.3.13. Creación de Presupuestos .....	65
1.3.14. Asignar Presupuestos a Objetivos y/o Planes .....	75
1.3.15. Crear Estrategias .....	77
1.3.16. Crear Factores clave del éxito .....	78
1.3.17. Asignar Objetivos a Estrategias y a Factores Clave .....	79
1.3.18. Crear relaciones Causa - Efecto .....	81
1.3.19. Crear campos adicionales .....	87

## 1.3 Creación de modelos nuevos

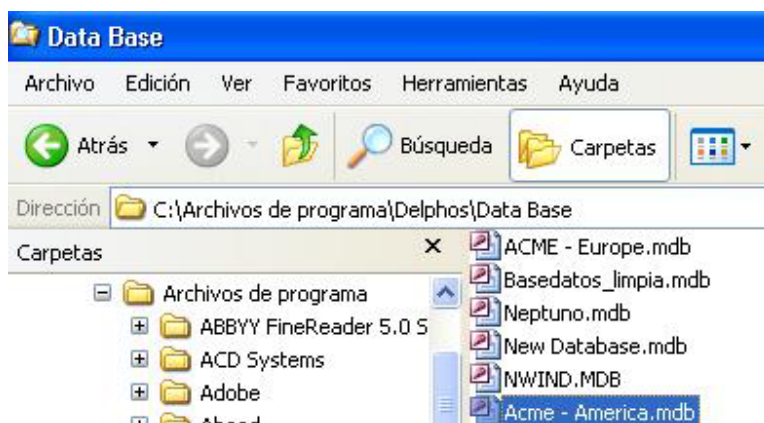
### 1.3.1. Crear base de datos en MS Access

En el directorio *C:\Archivos de programa\Delphos\Data Base* esta ubicado el archivo *Basedatos\_limpia.mdb* que es precisamente una base de datos en MS Access con la definición de todas las tablas que requiere Delphos para operar.

Selecciónela mediante un clic, Copiar (**Ctrl. C**) en el Menú de Edición de Windows Explorer y luego (**Ctrl. V**)

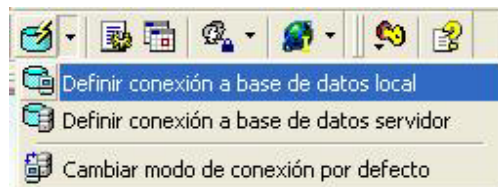


A la copia, se le cambia el nombre mediante la tecla **F2**. Para efectos de este instructivo se estableció como nombre *Acme – America.mdb*, tal y como se muestra a continuación

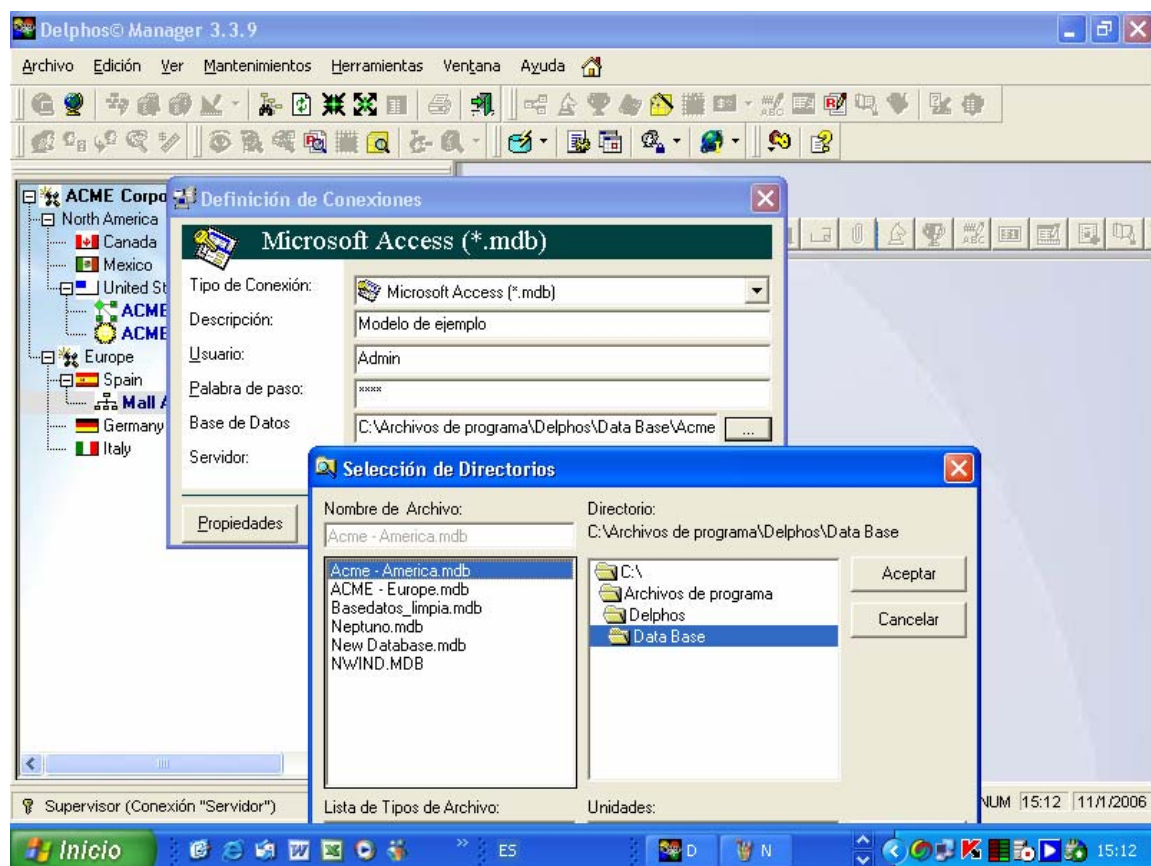


### 1.3.2. Seleccionar la base de datos en Delphos


Una vez dentro de Delphos Manager cambiaremos como conexión local a la base de datos que recién acabamos de crear.



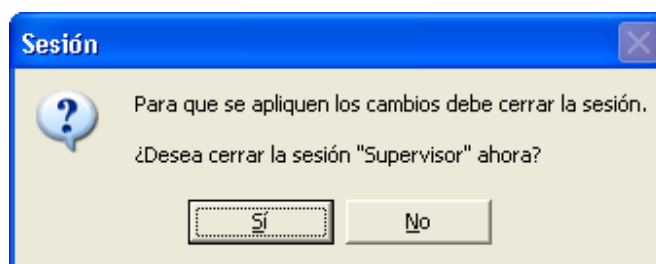
y seleccionamos la base de datos



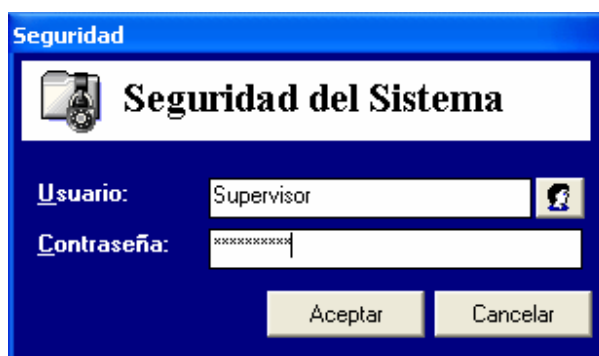
Recuerde, que la palabra de paso o contraseña de las bases de datos en MS Access de Delphos es **Vida**.

Si al hacer esa definición, Delphos Manager se encuentra en modo Servidor, tal y como se encuentra, según la imagen anterior, no pasa nada. Para cambiar de Servidor a Local debe dar clic en el icono de bases de datos  o seleccionando dentro de ese menú la opción **Cambiar modo de conexión por defecto**

Si estaba en modo Local, Delphos le informará que cerrará la sesión, para así poderse conectar con la base de datos recién seleccionada

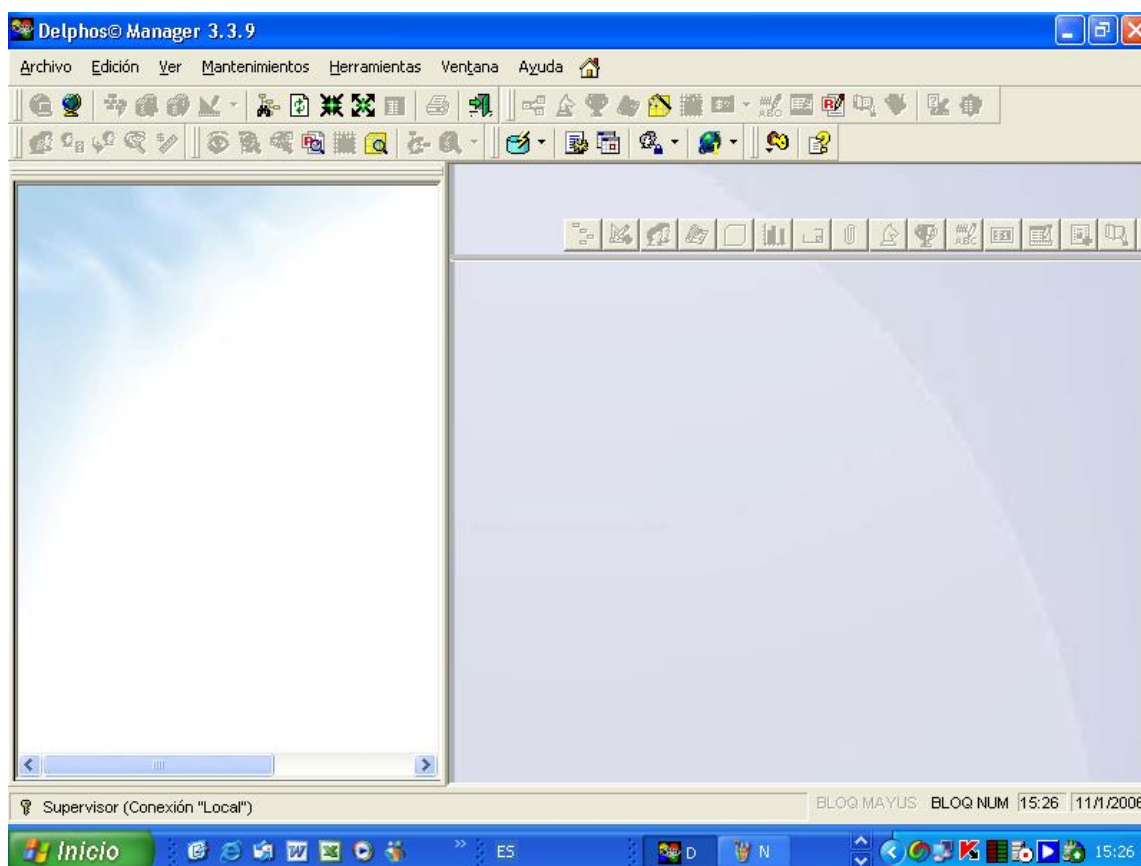


Para conectarse con la base de datos Acme-America, Delphos le solicitará Usuario y Contraseña, que en ambos casos es **Supervisor**




Por defecto, cualquier base de datos nueva en Delphos tiene definido el usuario Supervisor.

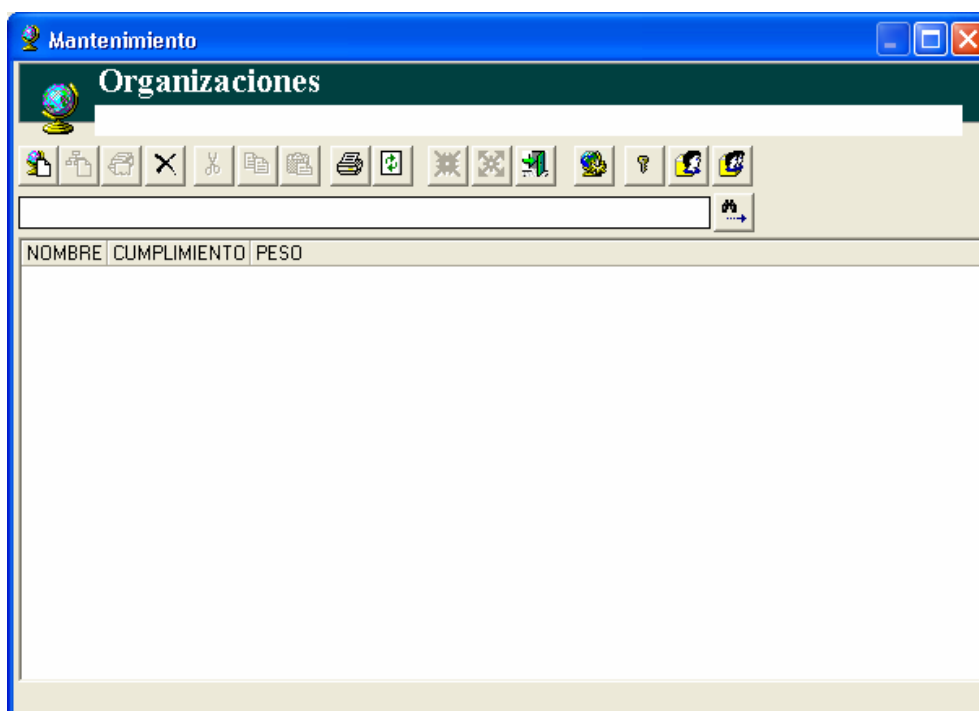
Al ingresar se encontrará con la base de datos sin organizaciones ni modelos definidos.



### **1.3.3. Creación de la organización y los modelos**

De ahí que lo primero que debemos hacer es crear la estructura de la Organización y asociar los modelos respectivos, para tal efecto, seleccionamos el icono .

Se despliega el Mantenimiento de Organizaciones y Modelos




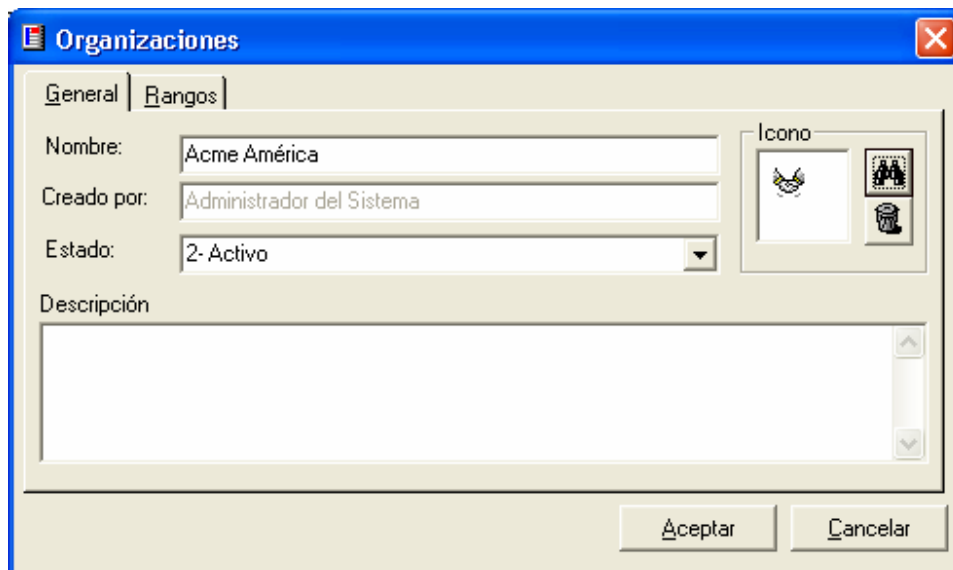
Para efectos del ejemplo, supondremos que es una corporación llamada Acme América que tiene operaciones en toda America, a saber:

- América del Norte
  - Canada
  - U.S.A.
  - México
- América Central
  - Guatemala
  - El Salvador
  - Honduras
  - Nicaragua
  - Costa Rica
  - Panamá
- Caribe
  - Cuba
  - República Dominicana
- América del Sur
  - Colombia
  - Perú
  - Uruguay

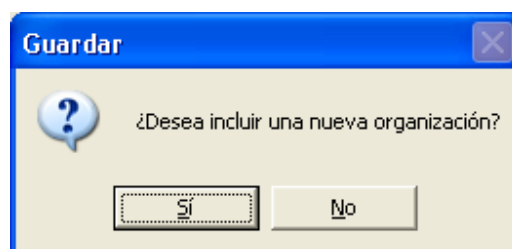
Teniendo un Cuadro de Mando Integral corporativo y uno para cada país

En lugar de la estructura anterior, podría tenerse el organigrama de una institución o empresa, o cualquier otra estructura que se requiera para controlar toda la organización.

Para crear la estructura anterior seleccionamos  y digitamos el nombre de la Corporación



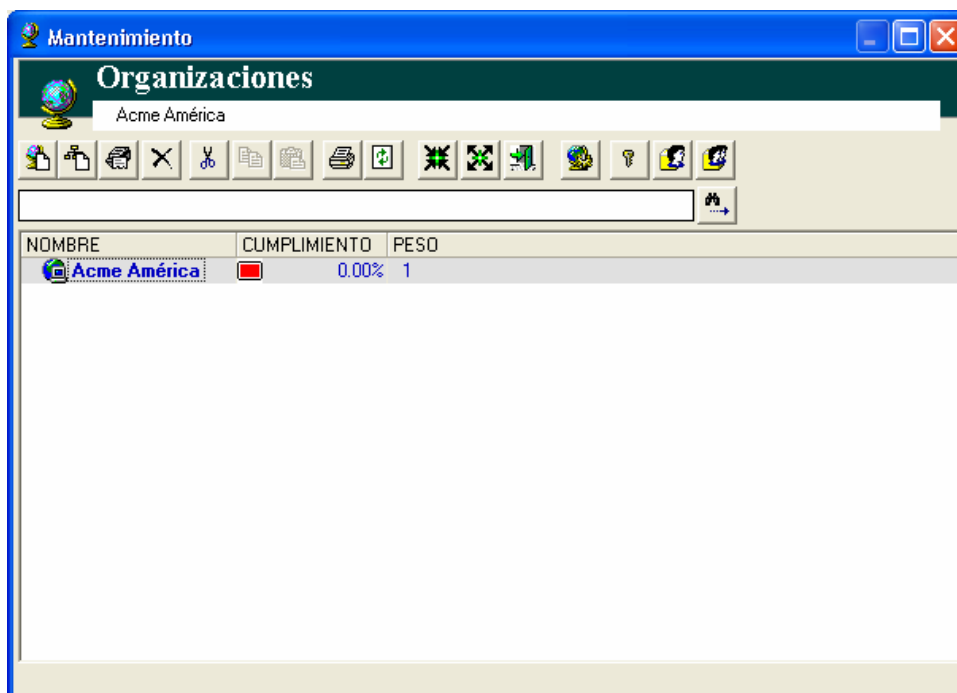
Y damos clic en Aceptar, por lo que Delphos nos pregunta:



que en este caso le diremos que no, porque todo el resto de la estructura estará subordinada a Acme América.



La pantalla de Mantenimiento de Organizaciones se verá así

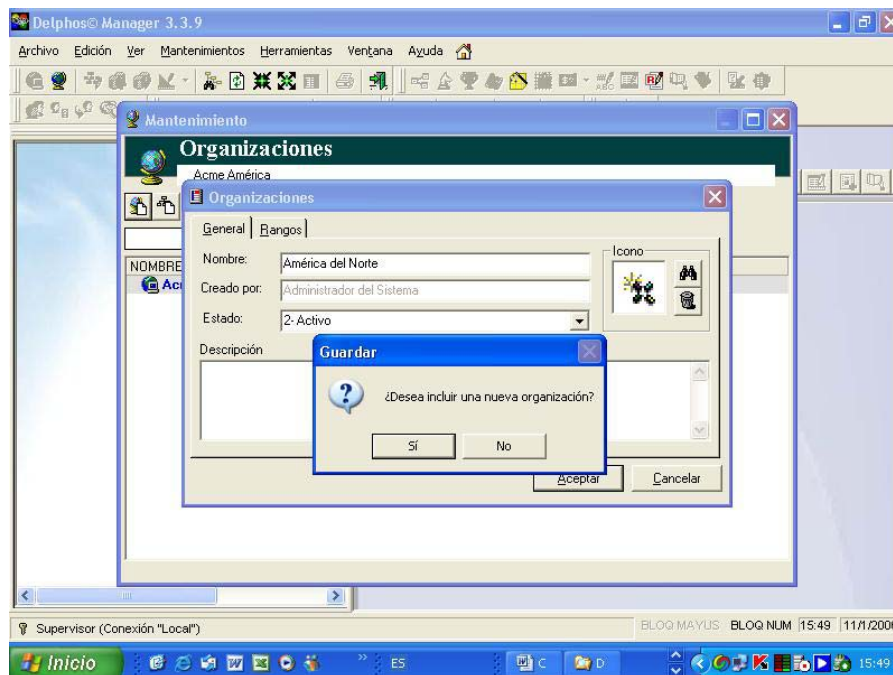


**Nota**

Para crear nodos subordinados, solamente ubíquese en el nodo padre y selecciona el icono

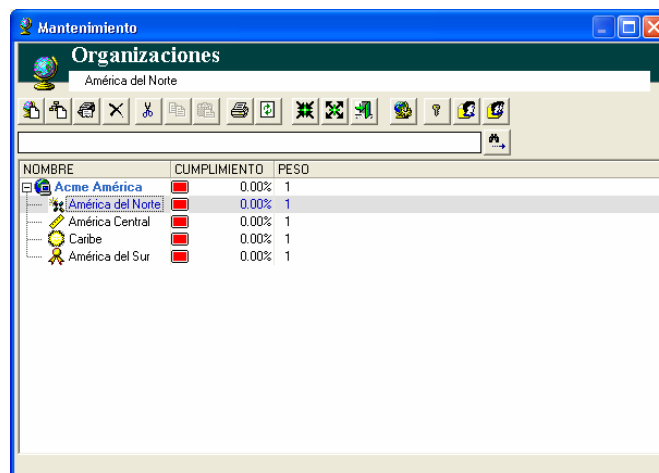
Seleccionando Acme América, damos clic en el icono para crear las entradas de las diferentes regiones de América


América del Norte  
América Central  
Caribe  
América del Sur

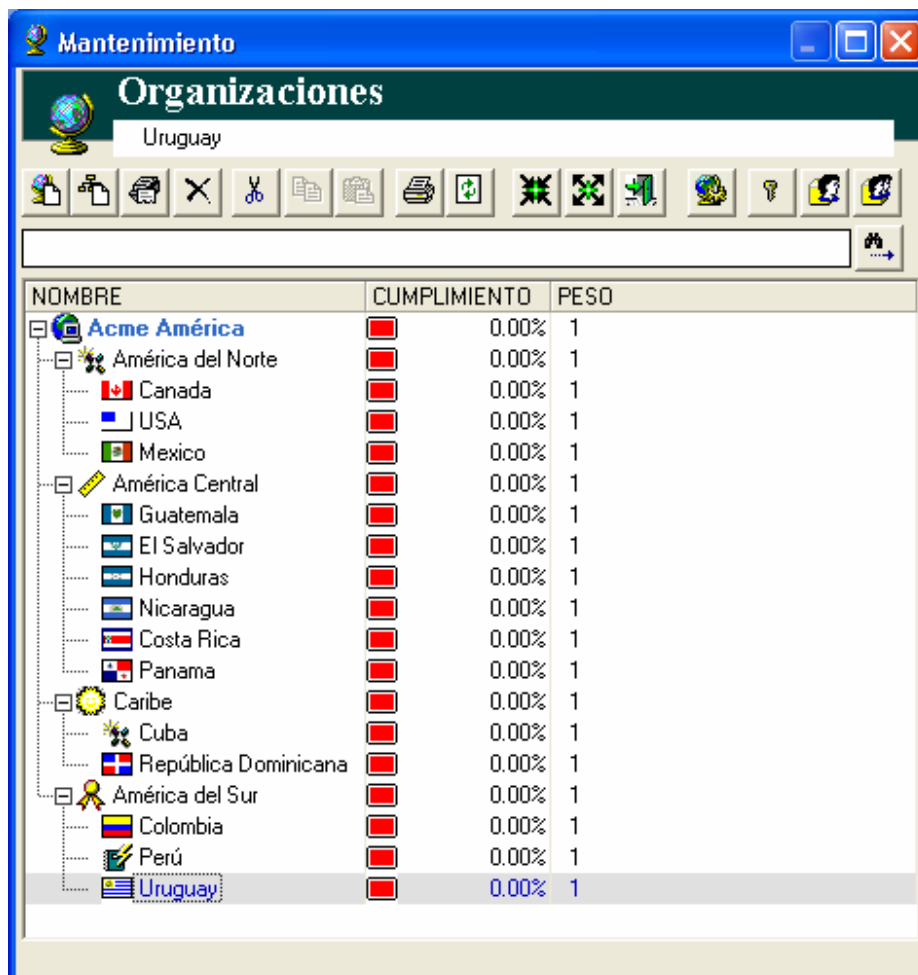


Una vez digitado América del Norte, responderemos SI a la pregunta, pues vamos a crear nodos hermanos que están al mismo nivel.

Digitamos las otras tres entradas, por lo que tendremos



Ahora, estando posicionado sobre América del Norte damos clic en el icono  para crear los tres países respectivos y así con cada una de las regiones de América, quedando el organigrama de la siguiente manera:

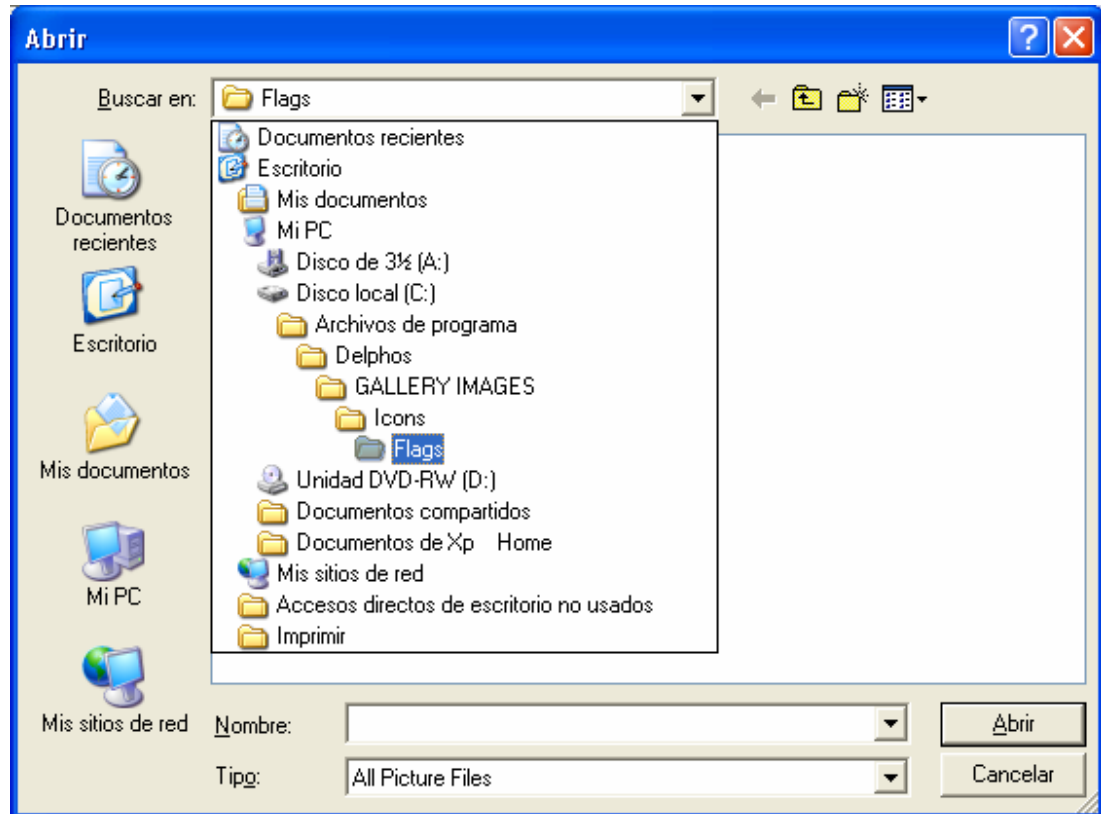


La interfaz de usuario muestra una ventana titulada 'Mantenimiento' con un sub-título 'Organizaciones'. En la parte superior, hay un campo de texto con el valor 'Uruguay'. Debajo de este, hay una barra de herramientas con varios iconos. El cuerpo principal de la ventana contiene una tabla con tres columnas: 'NOMBRE', 'CUMPLIMIENTO' y 'PESO'. La tabla muestra una estructura jerárquica de organizaciones, con 'Acme América' como el nodo raíz. Debajo de 'Acme América' se encuentran tres regiones: 'América del Norte', 'América Central' y 'América del Sur'. Cada región tiene una lista de países asociados. El país 'Uruguay' está seleccionado y resaltado en gris.


NOMBRE	CUMPLIMIENTO	PESO
Acme América	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
América del Norte	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Canada	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
USA	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Mexico	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
América Central	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Guatemala	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
El Salvador	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Honduras	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Nicaragua	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Costa Rica	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Panama	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Caribe	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Cuba	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
República Dominicana	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
América del Sur	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Colombia	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Perú	<input type="checkbox"/>	0.00% 1
Uruguay	<input type="checkbox"/>	0.00% 1

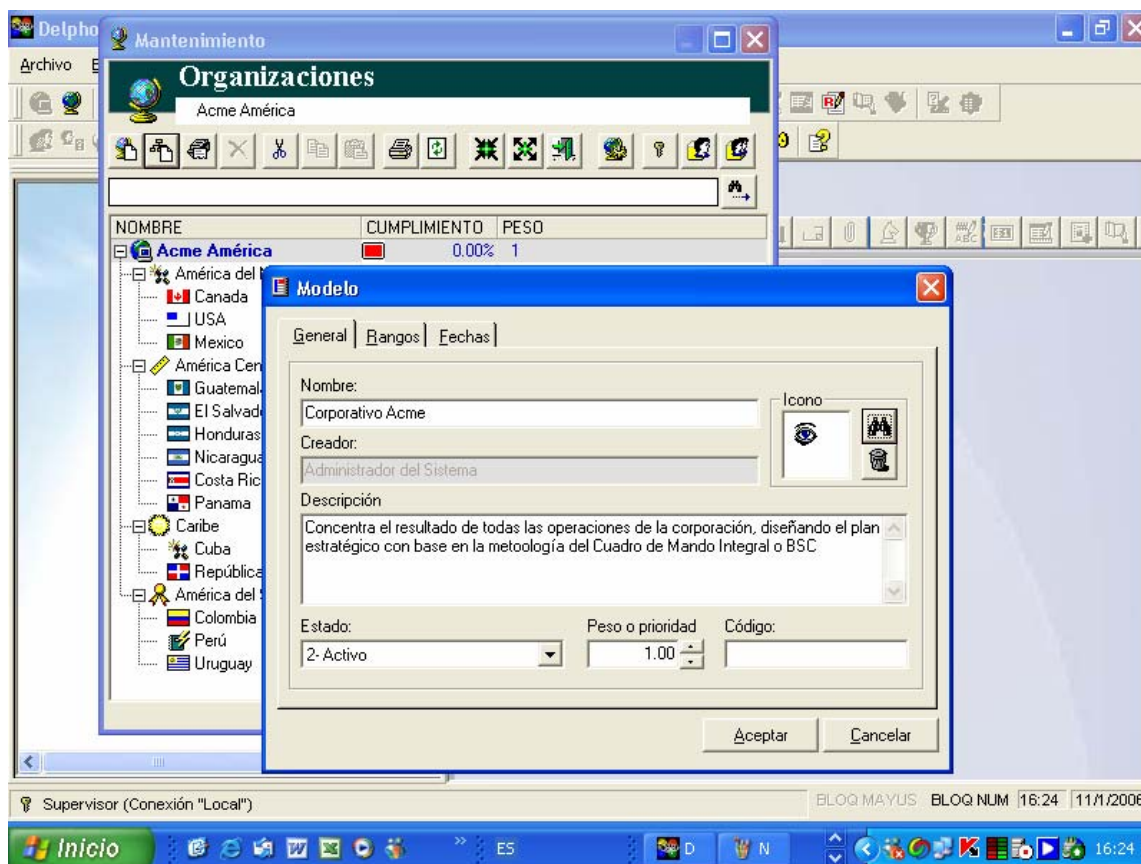
**Nota**

*Las banderas se tomaron del directorio de iconos que se instalan con Delphos*

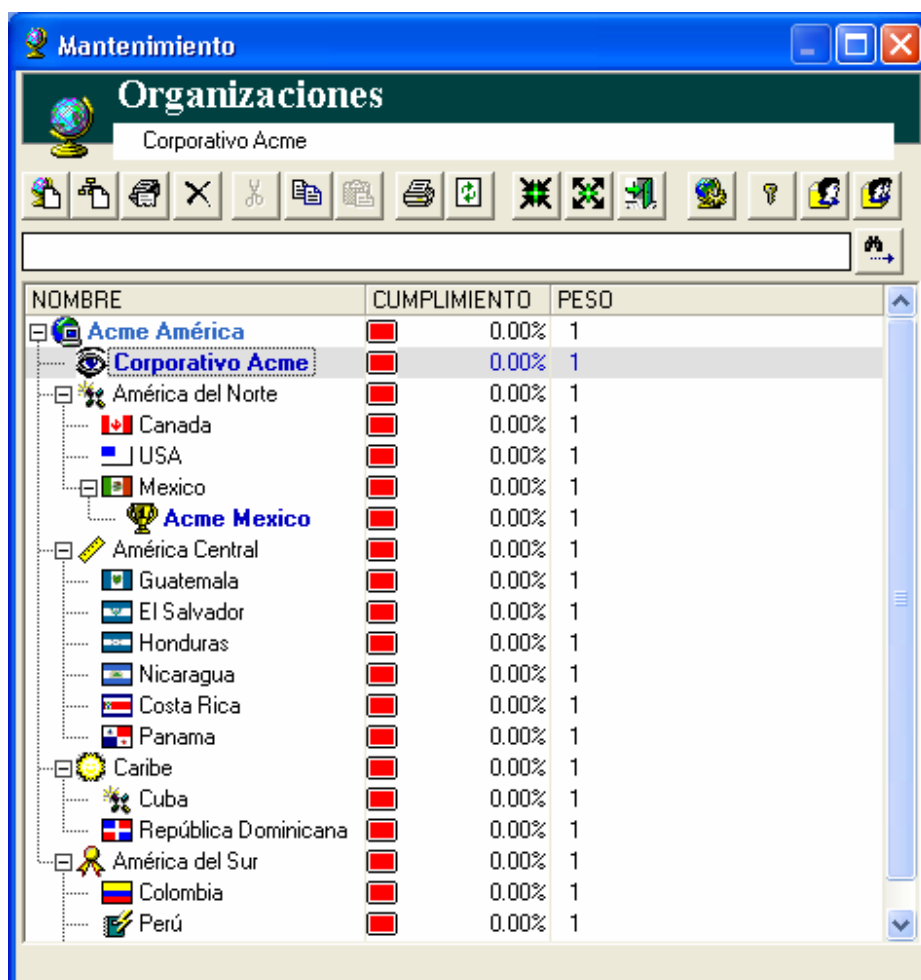



Para efectos de facilitar el ejercicio crearemos un modelo corporativo subordinado directamente a Acme América y otro subordinado a México.

Para crear el modelo corporativo, nos posicionamos sobre Acme América y damos clic sobre , que es precisamente la opción para crear modelos



luego creamos el modelo para México, por lo que tendremos

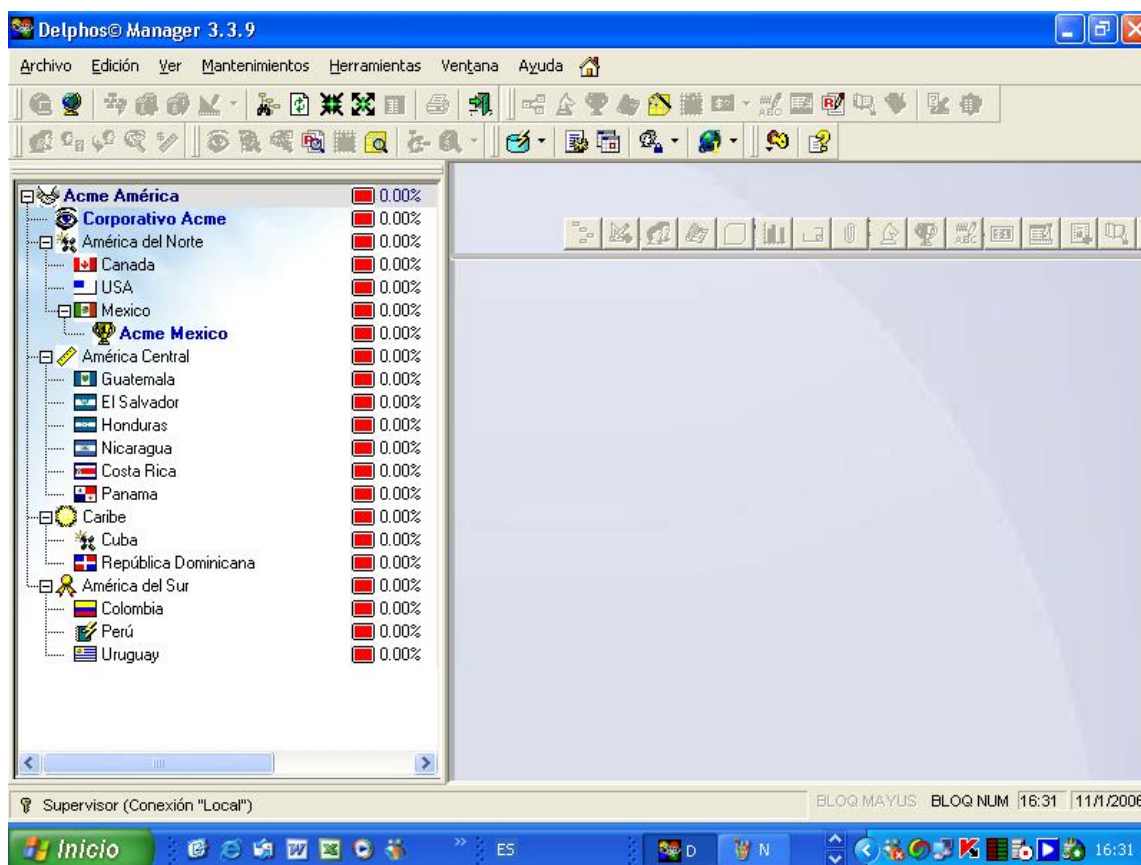


Salimos de Mantenimiento de Organizaciones y Modelos, presionando el icono 


#### **Nota**

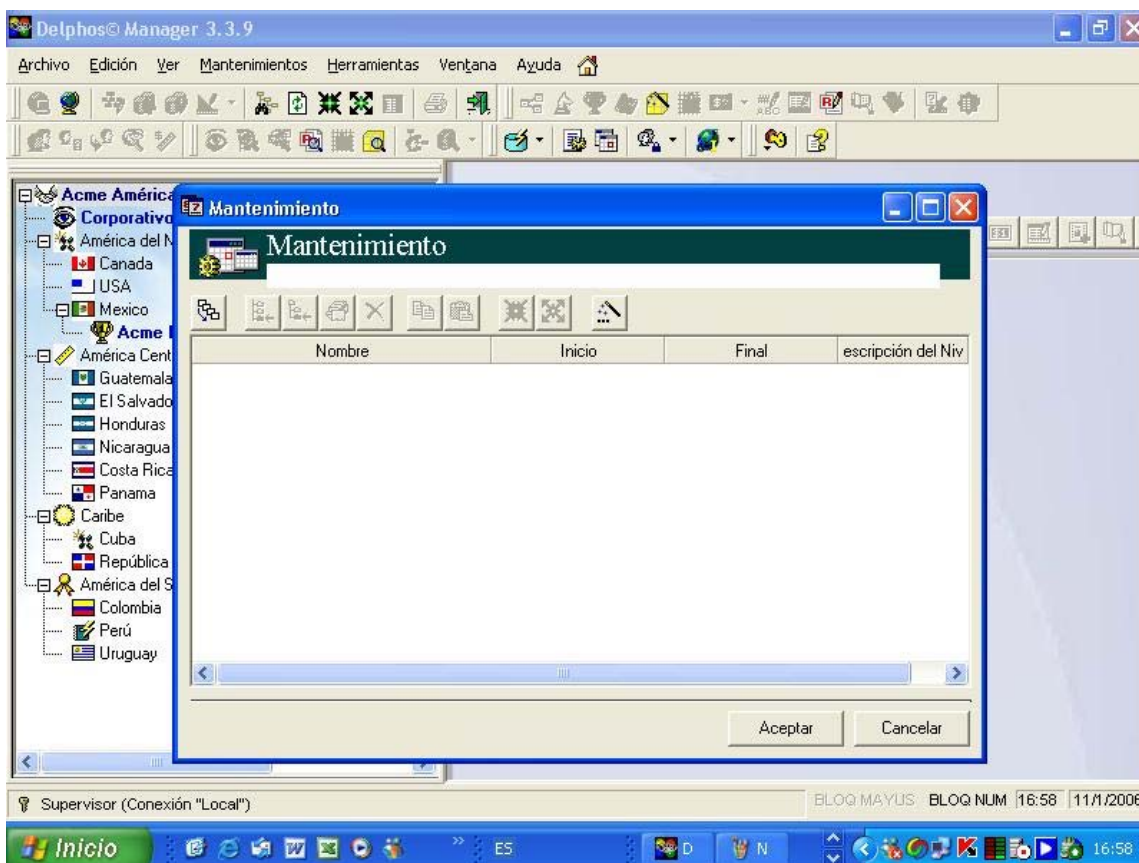
*El resto de iconos y opciones están documentados en la ayuda (F1), los manuales, guías y videos respectivos*


En la pantalla principal de Delphos Manager, la organización se verá de la siguiente manera:



### **1.3.4. Creación de períodos**

Los períodos definidos son utilizados en todos los modelos, específicamente en los indicadores. Seleccionamos el icono 



Una vez en Mantenimiento de Períodos, seleccionamos el asistente, mediante el icono , que generará la jerarquía de períodos requerida, de una manera muy sencilla y directa..



Especifique el año inicial y el año final, período durante el cual los indicadores almacenarán datos anuales, semestrales, trimestrales y/o mensuales.

**Asistente**

**Generador de Períodos**

**Años a generar**

De: 2006 Hasta: 2010

**Tipos de Períodos**

☒ Anuales ☒ Trimestrales ☐ Quincenales  
☒ Semestrales ☐ Bimestrales ☐ Semanales  
☐ Cuatrimestrales ☒ Mensuales ☐ Diarios

Aceptar Cancelar

**Mantenimiento**

Nombre	Inicio	Final	Descripción del Nivel
A 2006	01/ene/2006	31/dic/2006	Anuales
I S2006	01/ene/2006	30/jun/2006	Semestrales
I 2006	01/ene/2006	31/mar/2006	Trimestrales
ENE 2006	01/ene/2006	31/ene/2006	Mensuales
FEB 2006	01/feb/2006	28/feb/2006	Mensuales
MAR 2006	01/mar/2006	31/mar/2006	Mensuales
II 2006	01/abr/2006	30/jun/2006	Trimestrales
II S2006	01/jul/2006	31/dic/2006	Semestrales
A 2007	01/ene/2007	31/dic/2007	Anuales
A 2008	01/ene/2008	31/dic/2008	Anuales
A 2009	01/ene/2009	31/dic/2009	Anuales
A 2010	01/ene/2010	31/dic/2010	Anuales

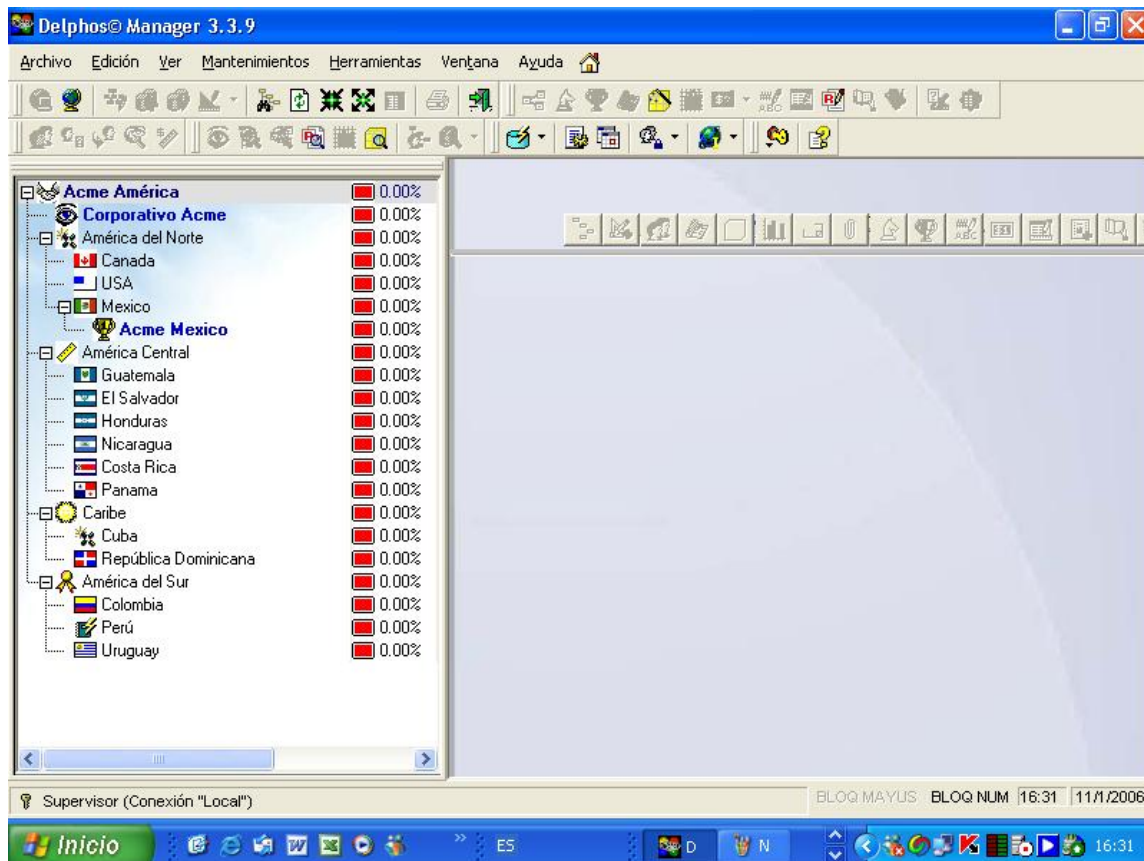
Aceptar Cancelar

**Nota**

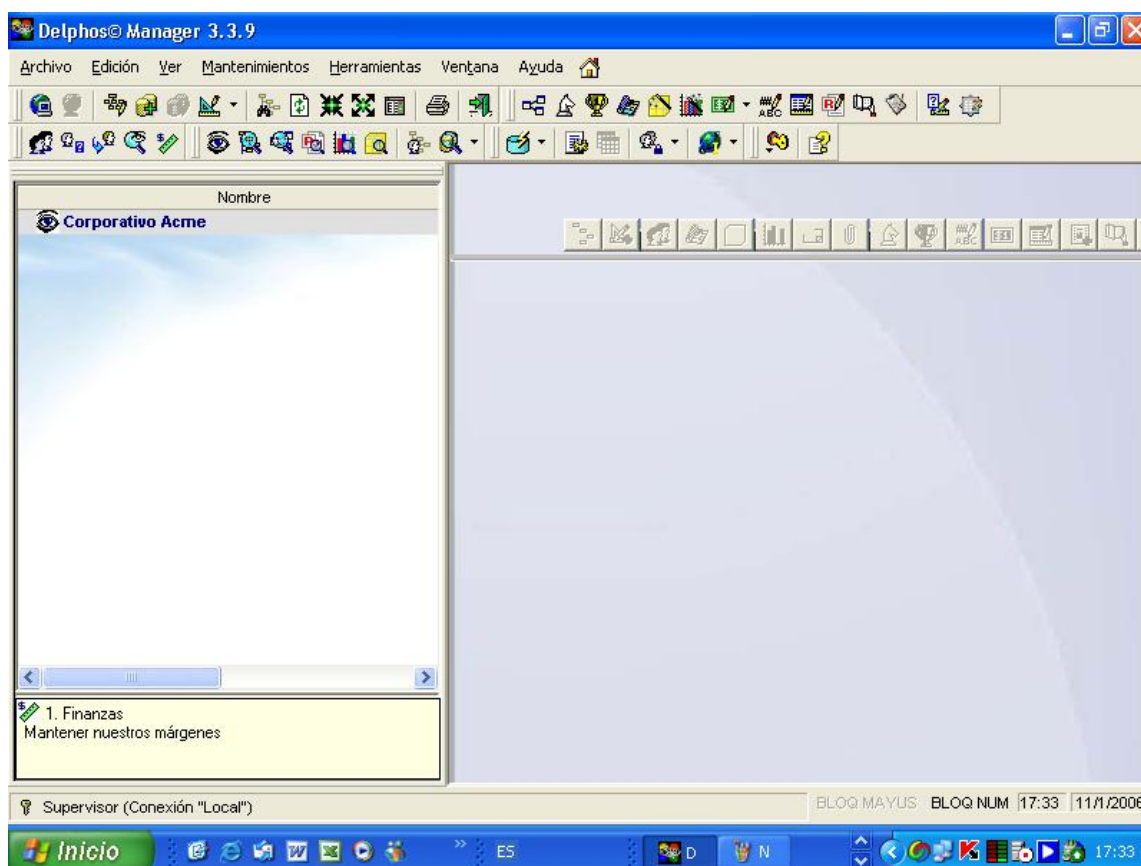
*Posteriormente podrá crear más períodos, si así lo requiere*

### Ingresando al modelo

Para ingresar al modelo **Corporativo Acme**, presionamos doble clic sobre él, en la pantalla principal de Delphos Manager

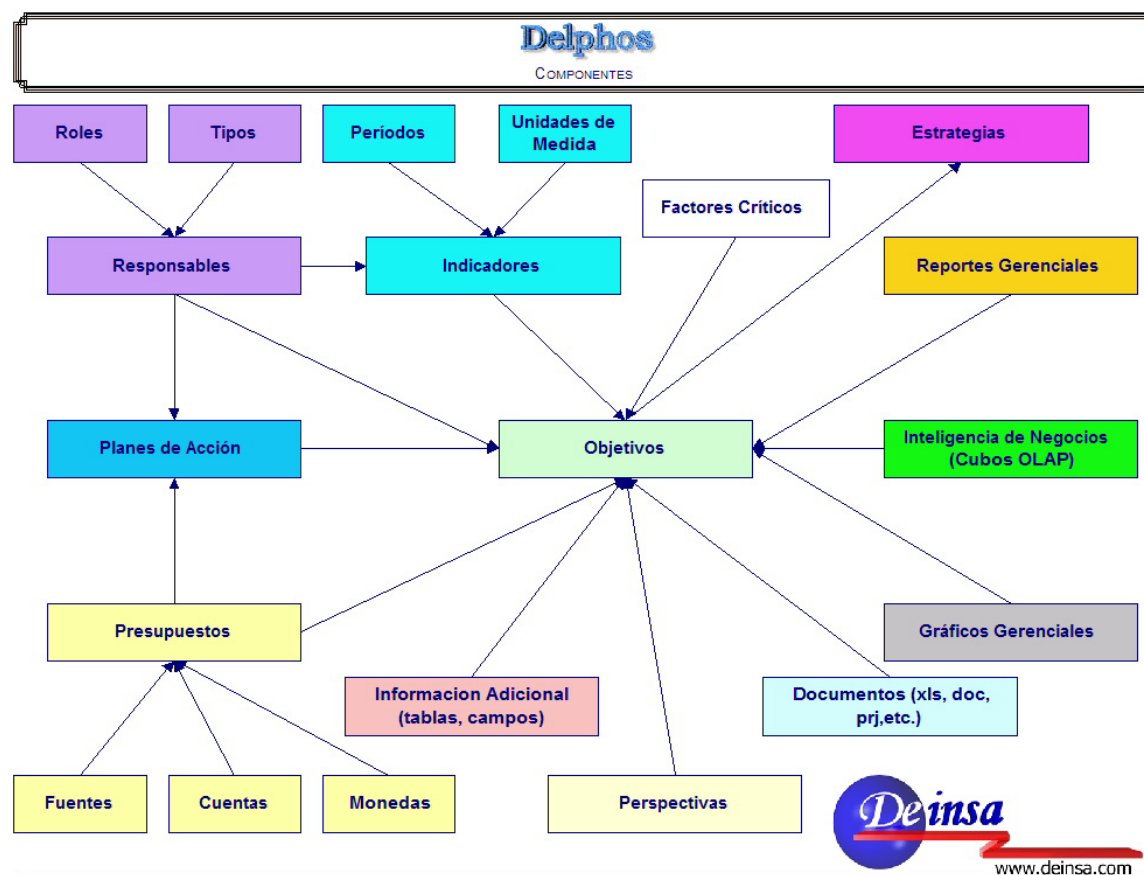


Por lo que se despliega



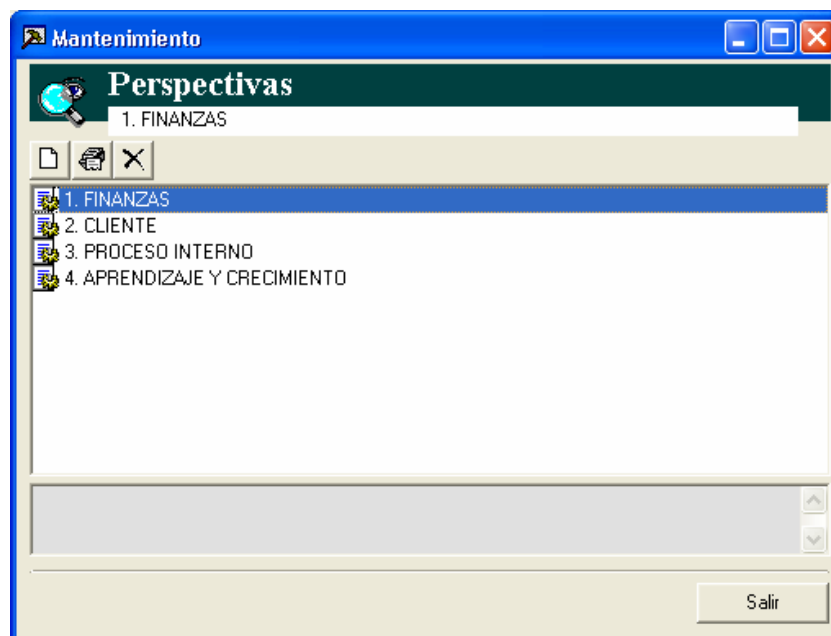
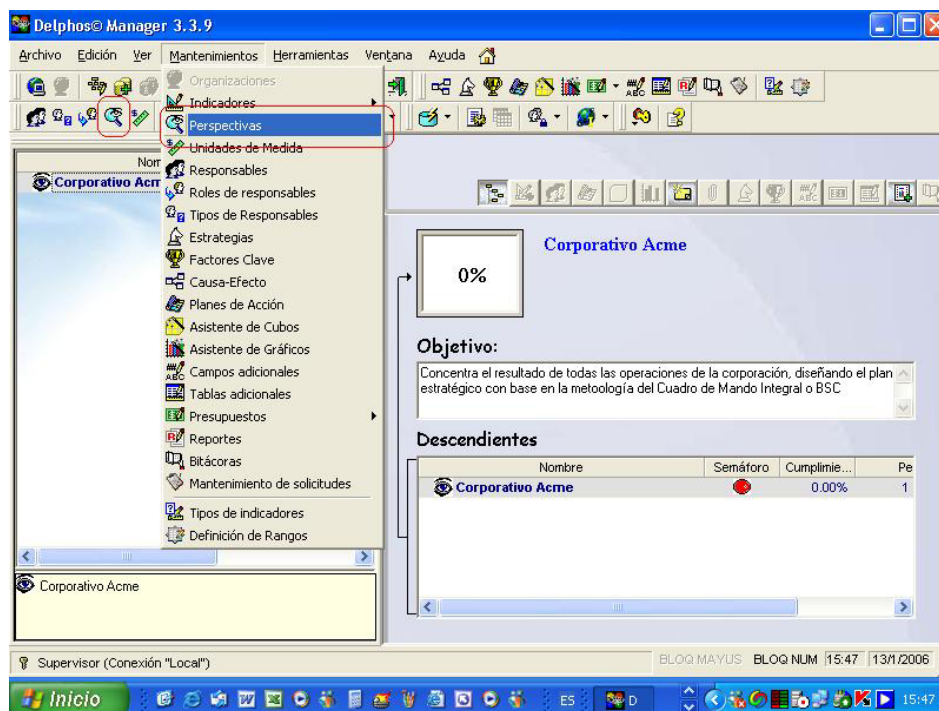
que como observa, esta vacío y listo para que empecemos a crear los diferentes componentes de un modelo.

Recuerde que cada modelo, podrá contener la siguiente información:

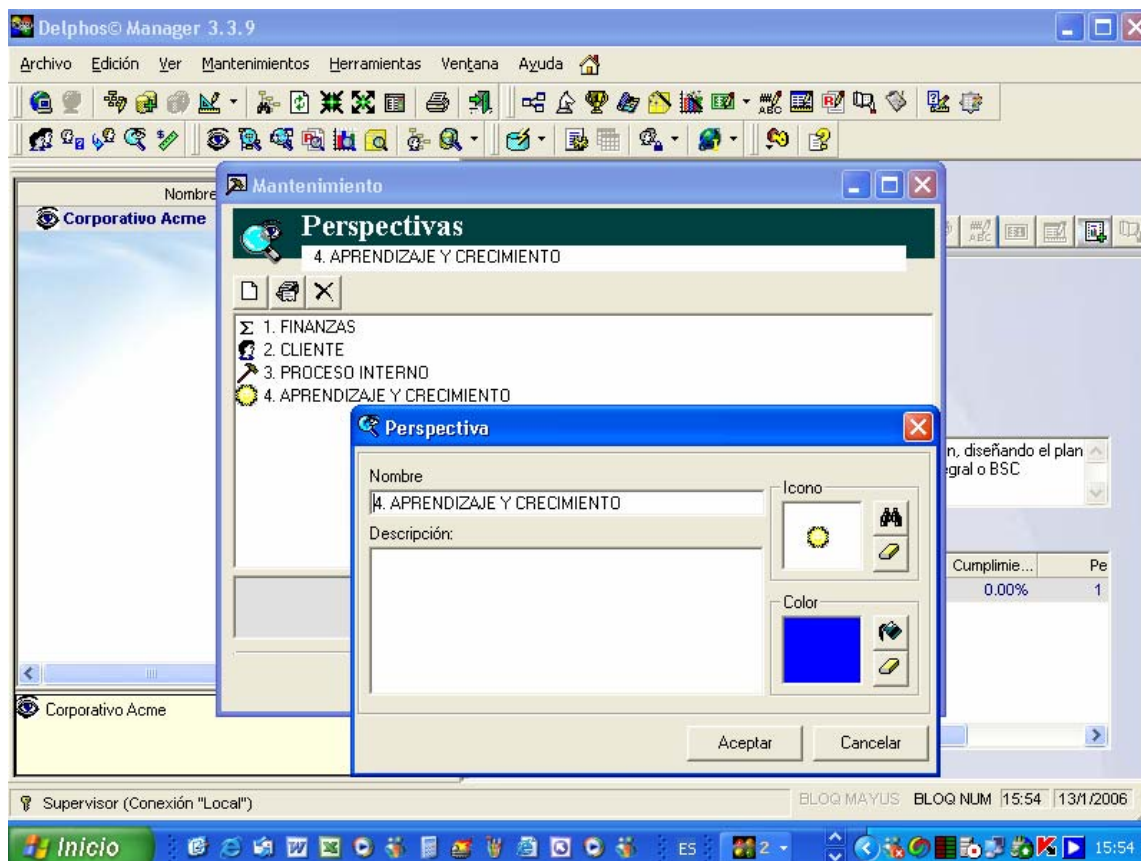


### 1.3.4. Mantenimiento de perspectivas

Una vez dentro del modelo, lo primero es definir las perspectivas con las que trabajará.



Delphos asume las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las cuales puede variar, o inclusive asignarles un icono representativo de cada una de ellas, y que posteriormente se podrá desplegar en la jerarquía (árbol en adelante) de objetivos.



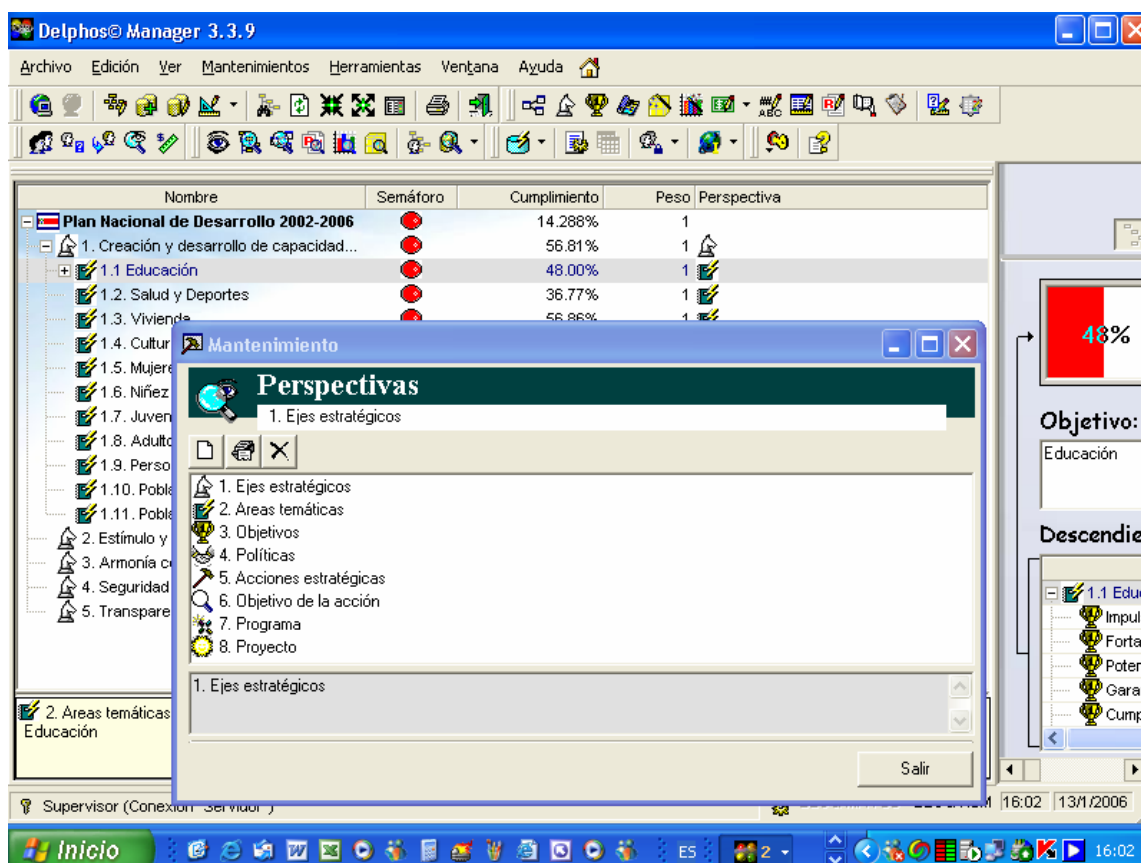
La idea de las perspectivas, es agrupar los objetivos por categorías, y además permitir implementar completamente la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Para nuestro ejemplo, las perspectivas deberán quedar de la siguiente manera:

- Σ 1. FINANZAS
- 👤 2. CLIENTES
- 🔧 3. PROCESOS INTERNOS
- ☀️ 4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

### **Nota**

*En el caso de modelos públicos (POAs), las perspectivas se han usado para definir el nivel de agrupamiento del 'objetivo' dentro del árbol respectivo. Por ejemplo*



*donde en el primer nivel están los Ejes Estratégicos, en el segundo nivel las Áreas Temáticas y así sucesivamente.*

*1. Creación y desarrollo de capacidades ... es un Eje estratégico*

*1.1. Educación es un Área Temática*

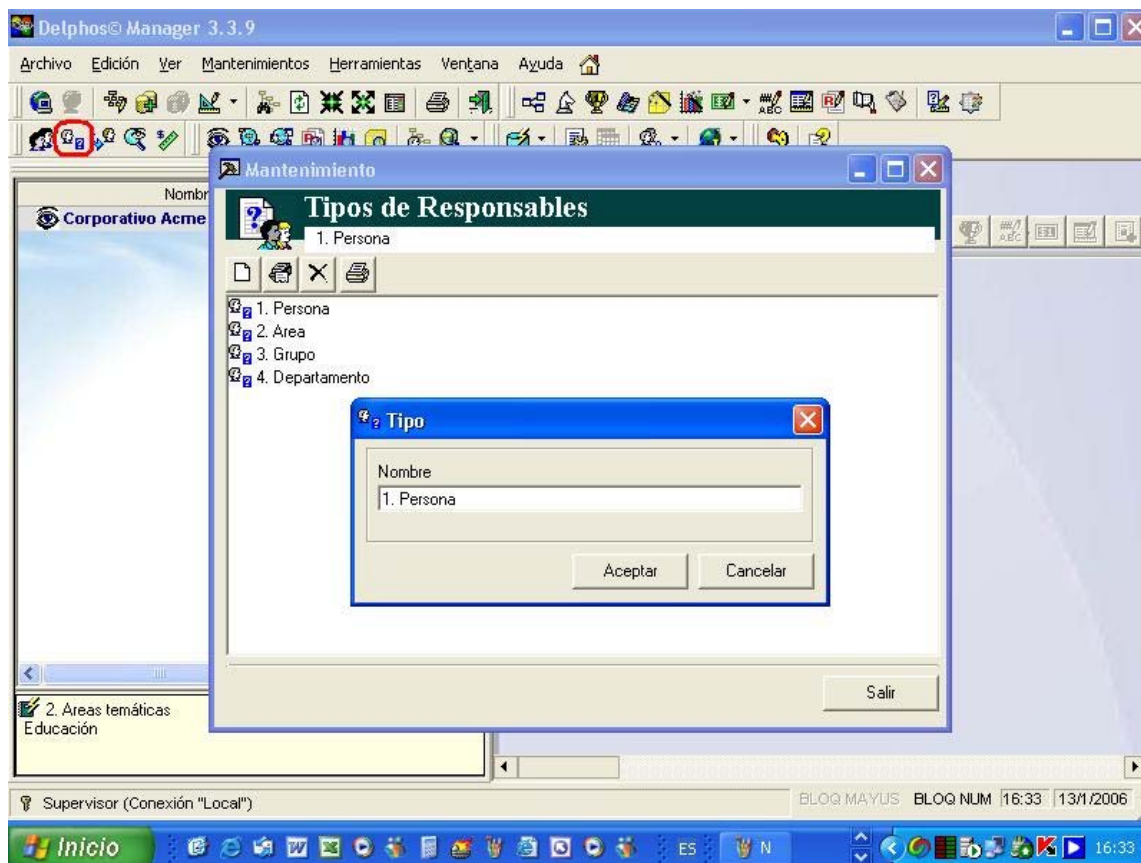
*Esa categorización, además de tener un sentido lógico, facilitará la creación de reportes y cubos de información.*



### **1.3.5. Mantenimiento de Tipos de Responsables**

A los objetivos, indicadores, planes, presupuestos, planes y actividades se les puede (recomendamos que siempre se haga) asignar Responsables, que pueden ser de cualquier tipo; Personas, Departamentos, Instituciones, etc.

Esta opción es para incluir aquellos que se requieran en el modelo que se está definiendo

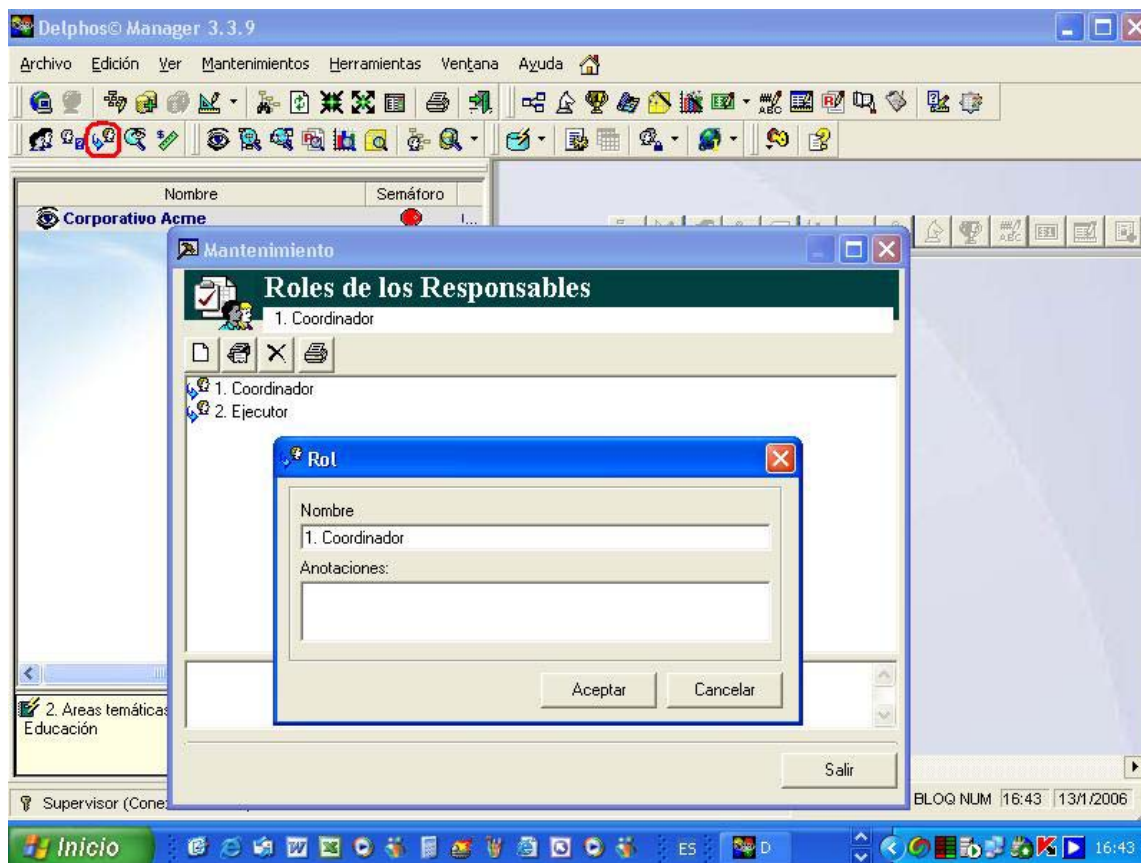




### **1.3.6. Mantenimiento de Roles de Responsables**

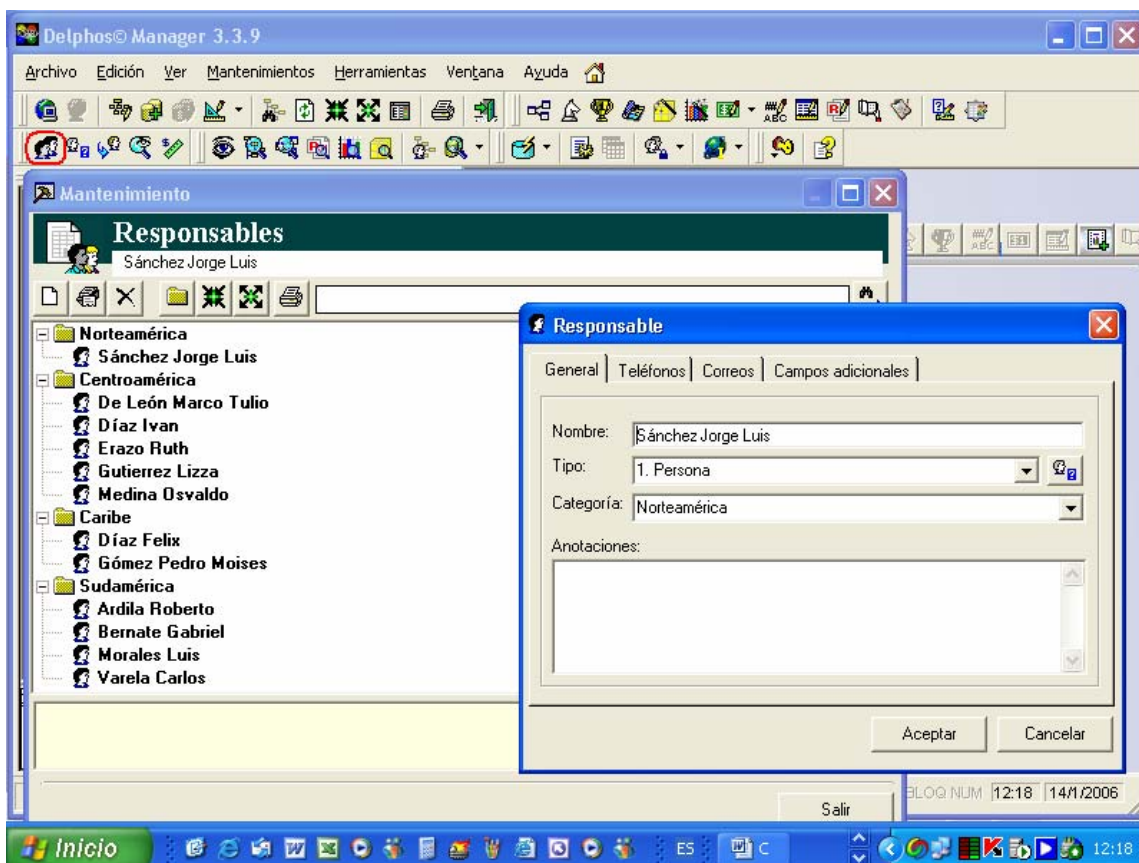
A los objetivos, indicadores, planes, presupuestos, planes y actividades, al asignárseles los Responsables debe definirse el Rol, Función o Papel que jugará.


Por ejemplo en un Objetivo, un Responsable puede que sea Coordinador, y en otro Ejecutor o cualquier otro rol que necesite definir.



### 1.3.7. Creación de Responsables

Los Responsables serán aquellas personas o entidades (divisiones, departamentos, sectores, instituciones, etc.) que tienen algún nivel de responsabilidad sobre la ejecución de un objetivo, plan, presupuesto, etc.



Se crearon Categorías de Responsables, mediante la opción , para un mayor orden y facilidad de administración.

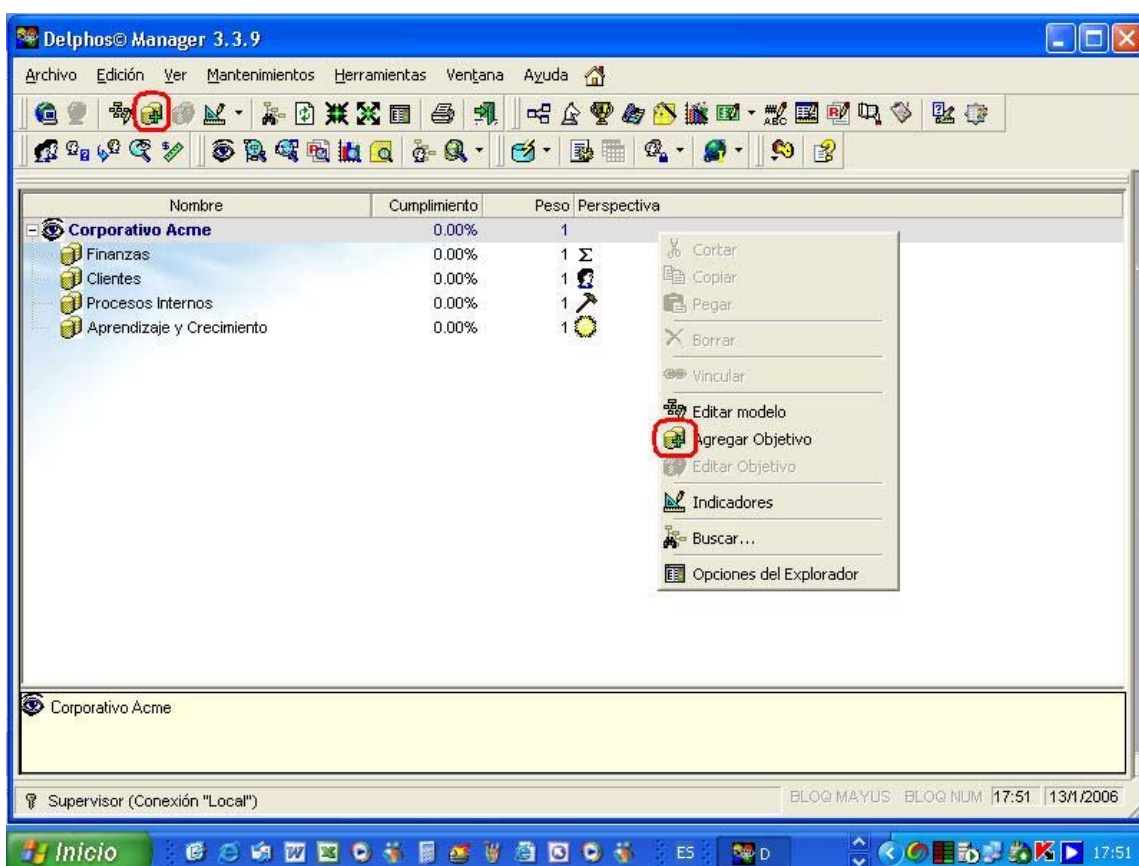
En la práctica, los responsables normalmente son Empresas, Divisiones o Direcciones a nivel de un modelo corporativo, pero al descender al nivel más bajo de la administración, los modelos están a nivel de personas. Debe destacarse que Delphos automáticamente puede generar los Cuadro de Mando para cada Responsable, en función de la asignación que se hace a cada Objetivo.



Además de los campos generales del Responsable, puede incluir teléfonos, correos electrónicos, y cualquier campo adicional que requiera.

### 1.3.8. Creación del Árbol de “Objetivos”

El centro de cualquier modelo serán los objetivos, de ahí que es importante tomarse un tiempo para diseñarlos de la mejor manera.

Como una buena práctica, y siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard*, recomendamos crear “macroobjetivos” con el nombre de las perspectivas, de tal manera, que podamos saber, en cualquier momento, el grado de consecución de cada una de ellas.



Para crear los “objetivos” posicione el cursor sobre el nodo padre, en este caso Corporativo Acme, y seleccione el icono  para agregarlo o presione el clic derecho y seleccione el icono .

Observe cómo se creó el “objetivo” Clientes.

Delphos® Manager 3.3.9

Archivo Edición Ver Mantenimientos Herramientas Ventana Ayuda

2. CLIENTES

General

Factores Clave Campos adicionales Presupuestos Tablas relacionadas Reportes Bitácoras

General Indicadores Responsables Planes Cubos Gráficos Comentarios Documentos Estrategias

Nombre: Clientes

Usuario: Administrador del Sistema Identificador: 2

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

☐ Habilitar fechas.  
☐ Asociado a indicadores

Objetivo a: Mediano plazo

Perspectiva: 2. CLIENTES

Prioridad: 1 - Alta

Estado: 2. Activo

Fechas estimadas:  
Inicial: 13/ene/2006  
Final: 13/ene/2006

Fechas reales:  
Inicial: 13/ene/2006  
Final: 13/ene/2006

Aceptar Cancelar

Supervisor (Conexión "Local")


BLOQ MAYUS BLOQ NUM 18:01 13/1/2006

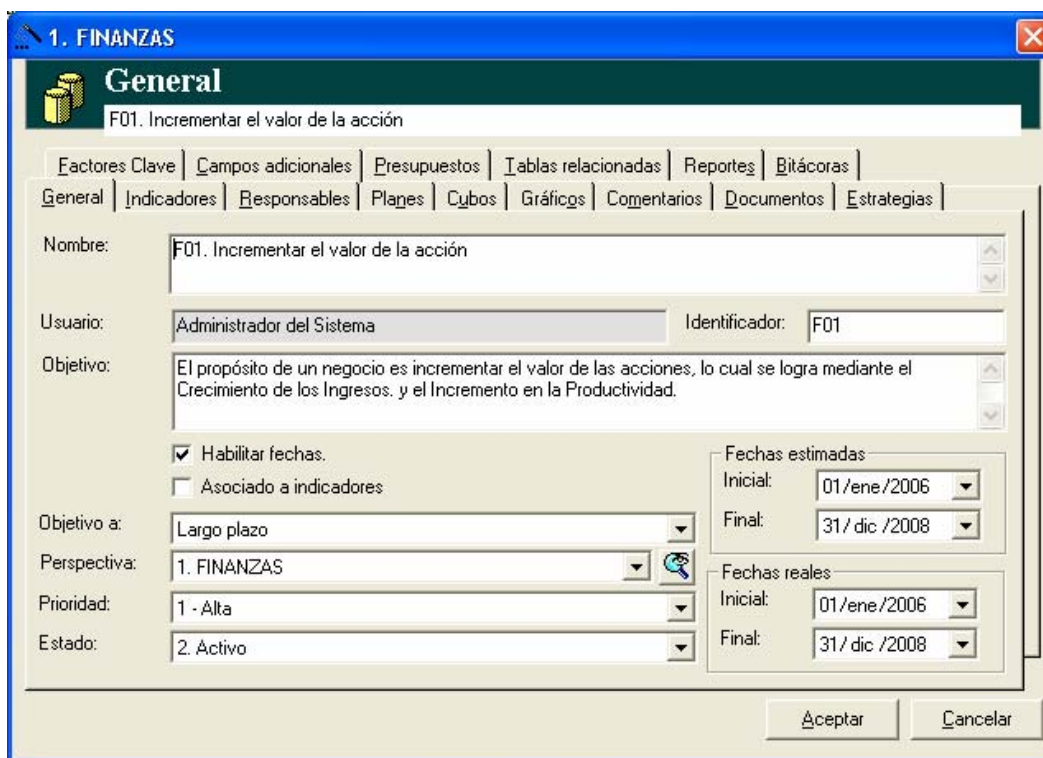
El campo identificador es opcional, pero le recomendamos que le asigne código a todos los objetivos, inclusive que lo ponga en el nombre, por ejemplo 2. *Clientes*.

Para estos cuatro primeros “objetivos” sólo se ingresará la información que está en la sección General de la pantalla de actualización de “objetivos”, y específicamente lo que está marcado.

<<< hasta aquí Acme – America 01.mdb >>>

## Creación del primer objetivo

Ahora, para crear el primer objetivo asociado a Finanzas, nos posicionamos en el “objetivo” Finanzas, mediante un solo clic izquierdo, y seleccionamos el icono  e ingresamos la siguiente información:



1. FINANZAS

**General**

F01. Incrementar el valor de la acción

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

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

Nombre: F01. Incrementar el valor de la acción

Usuario: Administrador del Sistema Identificador: F01

Objetivo: El propósito de un negocio es incrementar el valor de las acciones, lo cual se logra mediante el Crecimiento de los Ingresos, y el Incremento en la Productividad.

☒ Habilitar fechas.  
☐ Asociado a indicadores

Objetivo a: Largo plazo

Perspectiva: 1. FINANZAS

Prioridad: 1 - Alta

Estado: 2. Activo

Fechas estimadas:  
Inicial: 01/ene/2006  
Final: 31/dic/2008

Fechas reales:  
Inicial: 01/ene/2006  
Final: 31/dic/2008

Aceptar Cancelar


Observe que se incluyó el código dentro del nombre para que visualmente siempre se vea dentro del “árbol de objetivos”, además lo introducimos en el campo respectivo de identificador.

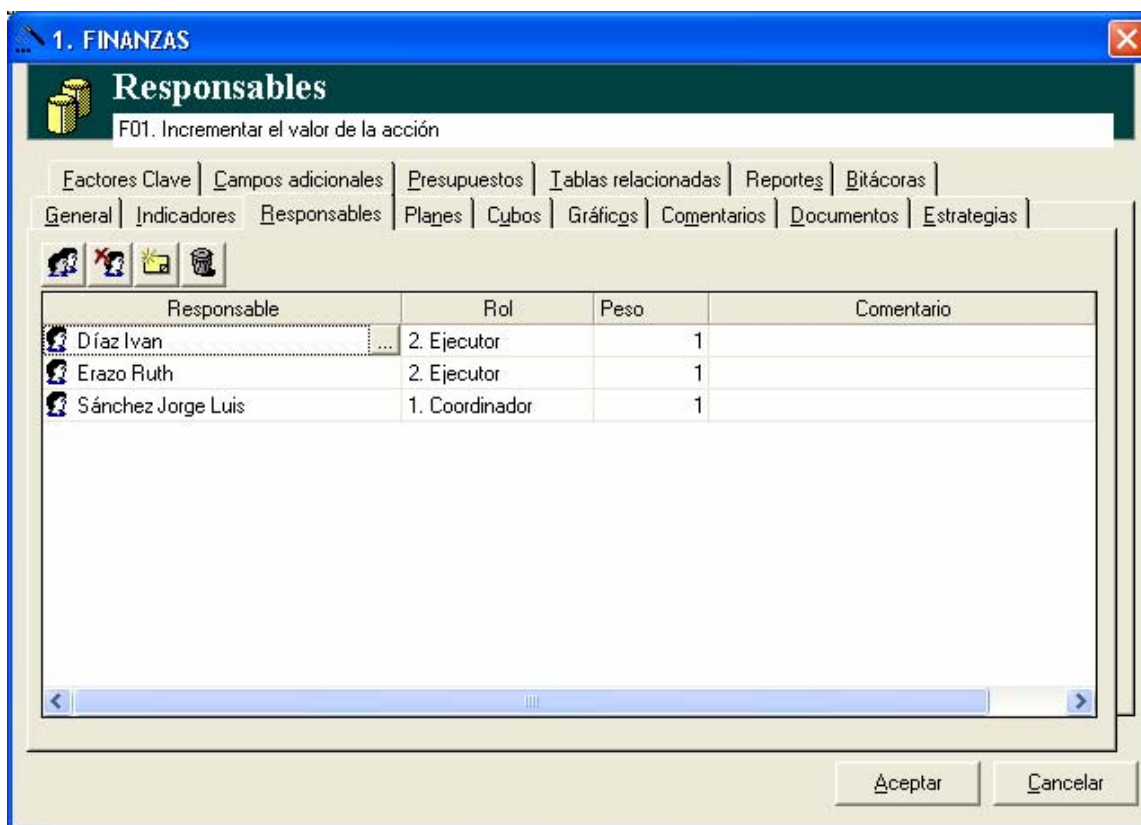
También se habilitaron las fechas. Las estimadas normalmente quedarán estáticas y las que cambiarán son las reales, de tal manera que al final del período estratégico, se puedan hacer análisis de cumplimientos, y así ir mejorando la predecibilidad de las estimaciones.

### **Nota**

*Los objetivos subordinados siempre heredan la perspectiva del objetivo padre.*



En la sección de Responsables del objetivo, presionamos  para agregar esas personas y su respectivo rol dentro de la consecución de ese objetivo.

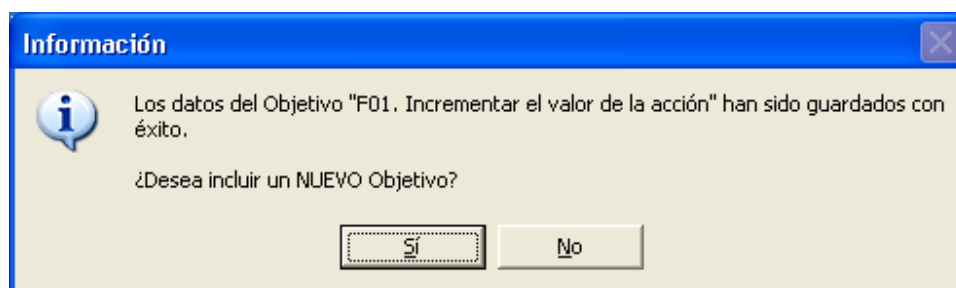


Responsable	Rol	Peso	Comentario
Díaz Ivan	2. Ejecutor	1	
Erazo Ruth	2. Ejecutor	1	
Sánchez Jorge Luis	1. Coordinador	1	

**Nota**

*El peso en la sección de Responsables es únicamente informativo y su función es determinar los niveles de responsabilidad cuantitativo de cada Responsable en la consecución del objetivo.*

Al presionar Aceptar, Delphos le pregunta

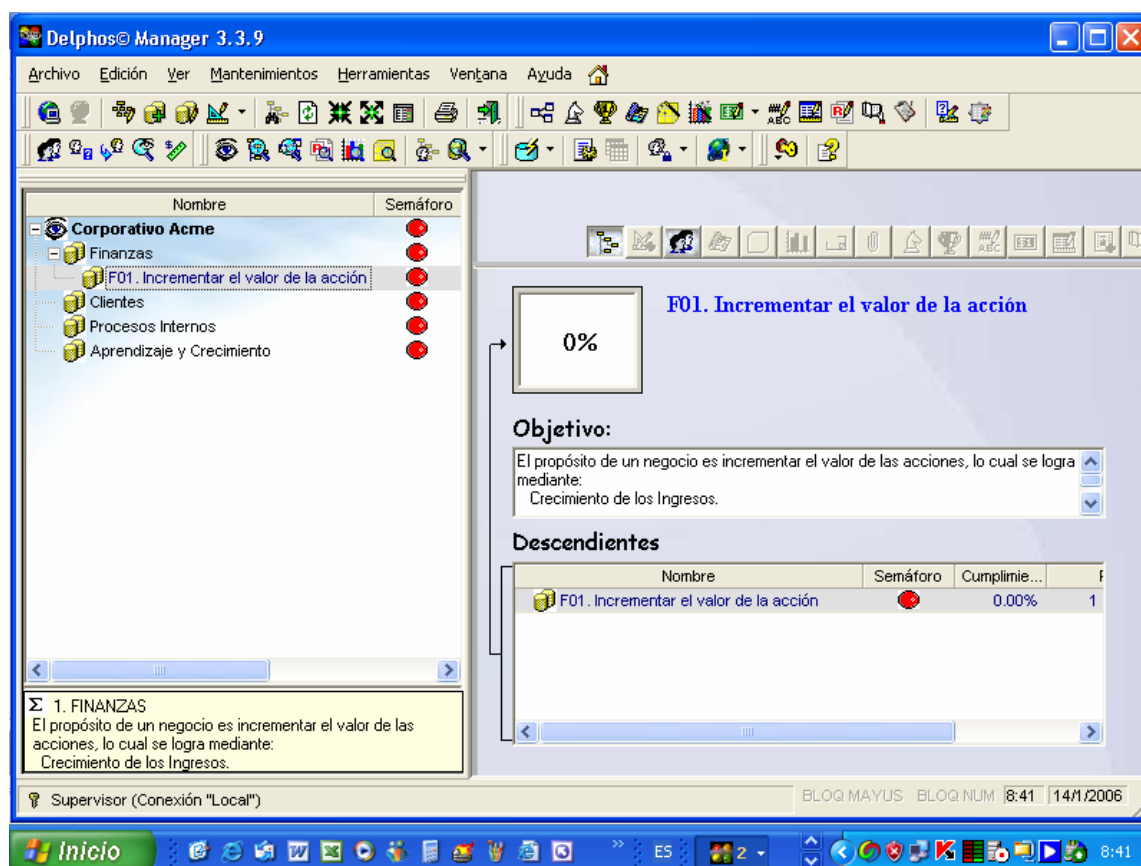


Los datos del Objetivo "F01. Incrementar el valor de la acción" han sido guardados con éxito.

¿Desea incluir un NUEVO Objetivo?

por si desea agregar objetivos hermanos o al mismo nivel del que acaba de ingresar y dependientes directos del “objetivo” Finanzas.

Después de introducir ese objetivo, el árbol queda de la siguiente manera:



### Ejercicio 1.3.8

Complete el siguiente árbol de objetivos

#### **Finanzas**

##### **F01. Incrementar el valor de la acción**

El propósito de un negocio es incrementar el valor de las acciones, lo cual se logra mediante el Crecimiento de los Ingresos. y el Incremento en la Productividad.

Sánchez Jorge Luis	1. Coordinador
Díaz Ivan	2. Ejecutor
Erazo Ruth	2. Ejecutor

##### **F02. Aumentar las utilidades**

Aumentar las utilidades

De León Marco Tulio	1. Coordinador
Medina Osvaldo	2. Ejecutor

##### **F03. Incrementar nuestra participación en el mercado**

Incrementar nuestra participación en el mercado

Sánchez Jorge Luis	1. Coordinador
Díaz Felix	2. Ejecutor
Bernate Gabriel	2. Ejecutor
Varela Carlos	2. Ejecutor

##### **F04. Mantener nuestros márgenes**

Queremos ganar participación de mercado, pero sin sacrificar el margen

Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
Gutierrez Lizza	1. Coordinador
Bernate Gabriel	2. Ejecutor

##### **F05. Reducir costos administrativos**

Buscamos eficiencia

Erazo Ruth	1. Coordinador
Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor
Ardila Roberto	2. Ejecutor

##### **F06. Reducir valor del almacenaje**

Reducir valor del almacenaje

Díaz Ivan	2. Ejecutor
Gutierrez Lizza	2. Ejecutor
Morales Luis	1. Coordinador

##### **F07. Reducir costos de envío**

Reducir costos de envío

Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
Díaz Felix	2. Ejecutor
Bernate Gabriel	1. Coordinador

#### **Clientes**

##### **C01. Ser confiables, amistosos y convenientes**

Ser confiables, amistosos y convenientes

De León Marco Tulio	1. Coordinador
Medina Osvaldo	2. Ejecutor
Díaz Felix	2. Ejecutor

##### **C02. Mantener una alta disponibilidad y buen conocimiento de los empleados**

Mantener una alta disponibilidad y buen conocimiento de los empleados

Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
Gómez Pedro Moises	1. Coordinador
Varela Carlos	2. Ejecutor

##### **C03. Mejorar el servicio profesional y un adecuado manejo de los reclamos**

Mejorar el servicio profesional y un adecuado manejo de los reclamos

Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
--------------------	-------------



	Díaz Ivan Bernate Gabriel Morales Luis	2. Ejecutor 1. Coordinador 2. Ejecutor
<b>C04. Encontrar siempre parqueo</b>	Encontrar siempre parqueo Ardila Roberto Morales Luis	2. Ejecutor 1. Coordinador
<b>C05. Entregar en menos de 24 horas</b>	Entregar en menos de 24 horas Erazo Ruth Díaz Felix Varela Carlos	1. Coordinador 2. Ejecutor 2. Ejecutor
<b>C06. Obtener una rápida aprobación de crédito</b>	Obtener una rápida aprobación de crédito Sánchez Jorge Luis Gutierrez Lizza Erazo Ruth	2. Ejecutor 2. Ejecutor 1. Coordinador
<b>C07. Vender solo productos de calidad</b>	Vender solo productos de calidad Ardila Roberto Bernate Gabriel Morales Luis Varela Carlos	1. Coordinador 2. Ejecutor 2. Ejecutor 2. Ejecutor
<b>C08. Mantener un financiamiento atractivo</b>	C08. Mantener un financiamiento atractivo Sánchez Jorge Luis De León Marco Tulio Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor 2. Ejecutor 1. Coordinador
<b>C09. Vender solo modelos populares</b>	Vender solo modelos populares Sánchez Jorge Luis Díaz Felix Gómez Pedro Moises	1. Coordinador 2. Ejecutor 2. Ejecutor

## Procesos Internos

<b>P01. Mantener suficiente personal en el punto de ventas todo el tiempo</b>	Mantener suficiente personal en el punto de ventas todo el tiempo Erazo Ruth Gómez Pedro Moises Varela Carlos	1. Coordinador 2. Ejecutor 2. Ejecutor
<b>P02. Manejar todos los reclamos en el lugar</b>	Manejar todos los reclamos en el lugar Sánchez Jorge Luis Morales Luis Varela Carlos	2. Ejecutor 2. Ejecutor 1. Coordinador
<b>P03. Mantener espacios de parqueo libres todo el tiempo</b>	Mantener espacios de parqueo libres todo el tiempo Díaz Ivan De León Marco Tulio Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor 1. Coordinador 2. Ejecutor
<b>P04. Entregar los productos en la dirección exacta en menos de 18 horas</b>	Entregar los productos en la dirección exacta en menos de 18 horas Díaz Ivan Gutierrez Lizza De León Marco Tulio Ardila Roberto	1. Coordinador 2. Ejecutor 2. Ejecutor 2. Ejecutor

**P05. Resolver solicitudes de crédito en 10 minutos**

Resolver solicitudes de crédito en 10 minutos

Sánchez Jorge Luis  
Gómez Pedro Moises  
Varela Carlos

2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
1. Coordinador

**P06. Mantener una cantidad mínima de reclamos por calidad**

P06. Mantener una cantidad mínima de reclamos por calidad

Sánchez Jorge Luis  
Bernate Gabriel  
Morales Luis

1. Coordinador  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor

**P07. Mantener una cuota mensual máxima de US\$250.00**

Mantener una cuota mensual máxima de US\$250.00

Díaz Felix  
Gómez Pedro Moises  
Morales Luis

1. Coordinador  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor

**P08. Mantener una rotación máxima de productos cada 4 semanas**

Mantener una rotación máxima de productos cada 4 semanas

Díaz Ivan  
Gutierrez Lizza  
De León Marco Tulio  
Erazo Ruth  
Medina Osvaldo

1. Coordinador  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor

**P09. Reducir el número de ítems en el inventario**

Reducir el número de ítems en el inventario

Sánchez Jorge Luis  
Díaz Felix  
Gómez Pedro Moises

2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
1. Coordinador

**Aprendizaje y Crecimiento**

**A01. Capacitar a todos los empleados en ventas**

Capacitar a todos los empleados en ventas

Sánchez Jorge Luis  
Díaz Ivan  
Gutierrez Lizza  
De León Marco Tulio  
Erazo Ruth  
Medina Osvaldo

2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
1. Coordinador

**A02. Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de productos**


Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de productos

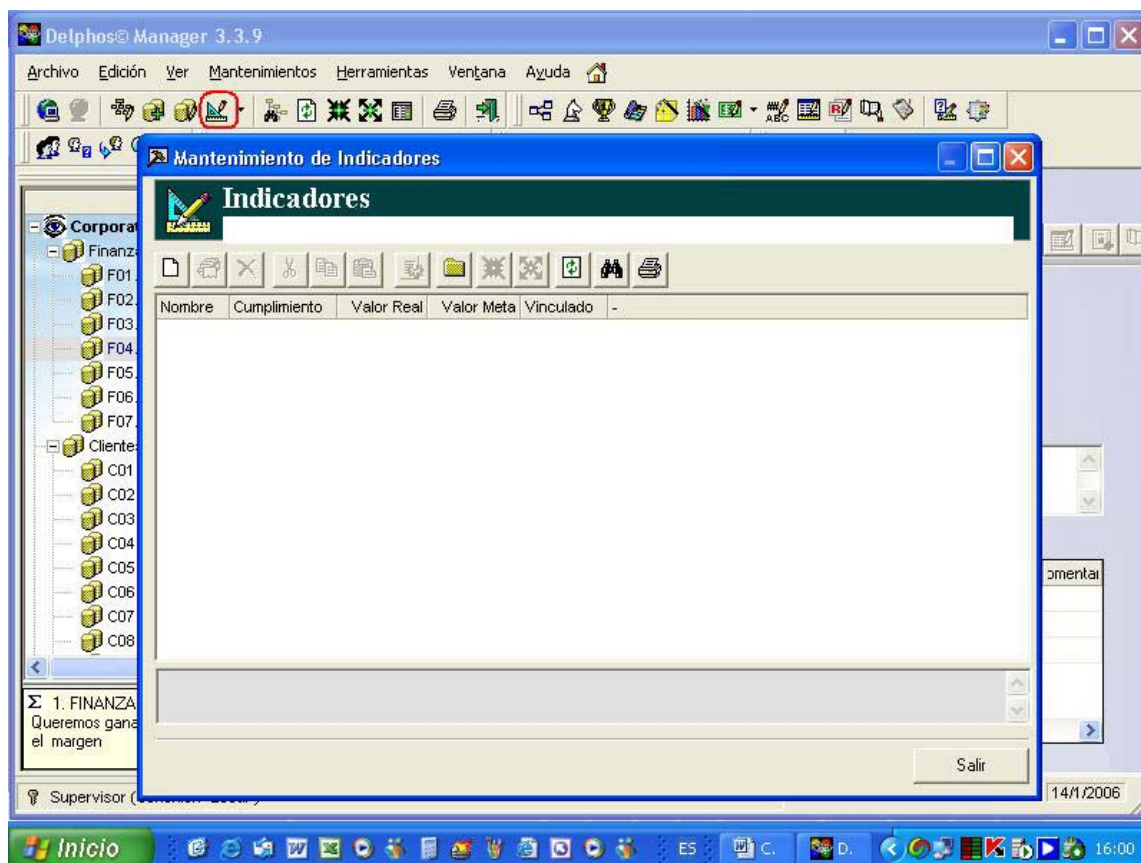
Díaz Felix  
Gómez Pedro Moises  
Ardila Roberto  
Bernate Gabriel  
Morales Luis  
Varela Carlos


2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
1. Coordinador

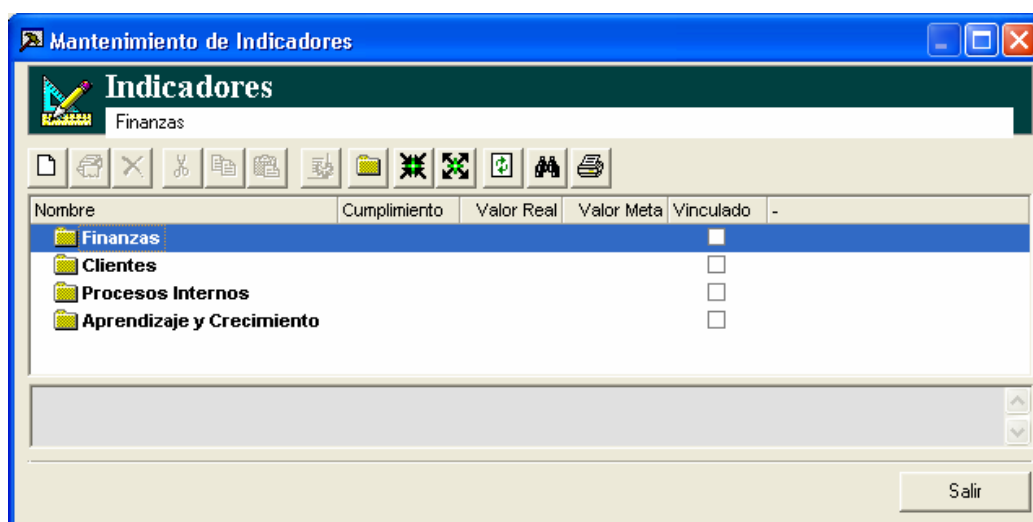
<<< hasta aquí Acme – America 02.mdb >>>

### **1.3.9. Creación de Indicadores**

A través de los indicadores se establece si un objetivo se está cumpliendo o no, y son los que permiten “semaforizar” el modelo. Para ingresar indicadores presione el icono 

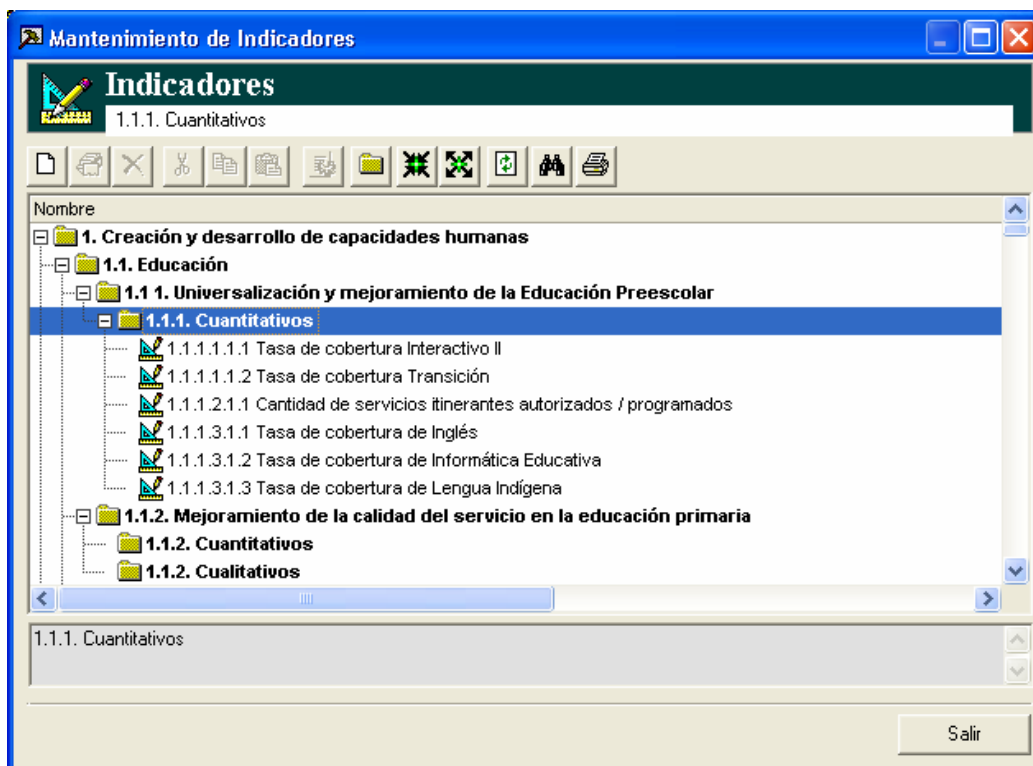



Para efectos de un mayor orden y facilidad de administración, se crearán cuatro carpetas o categorías de indicadores, mediante la opción , de tal modo que debe quedar de la siguiente forma:

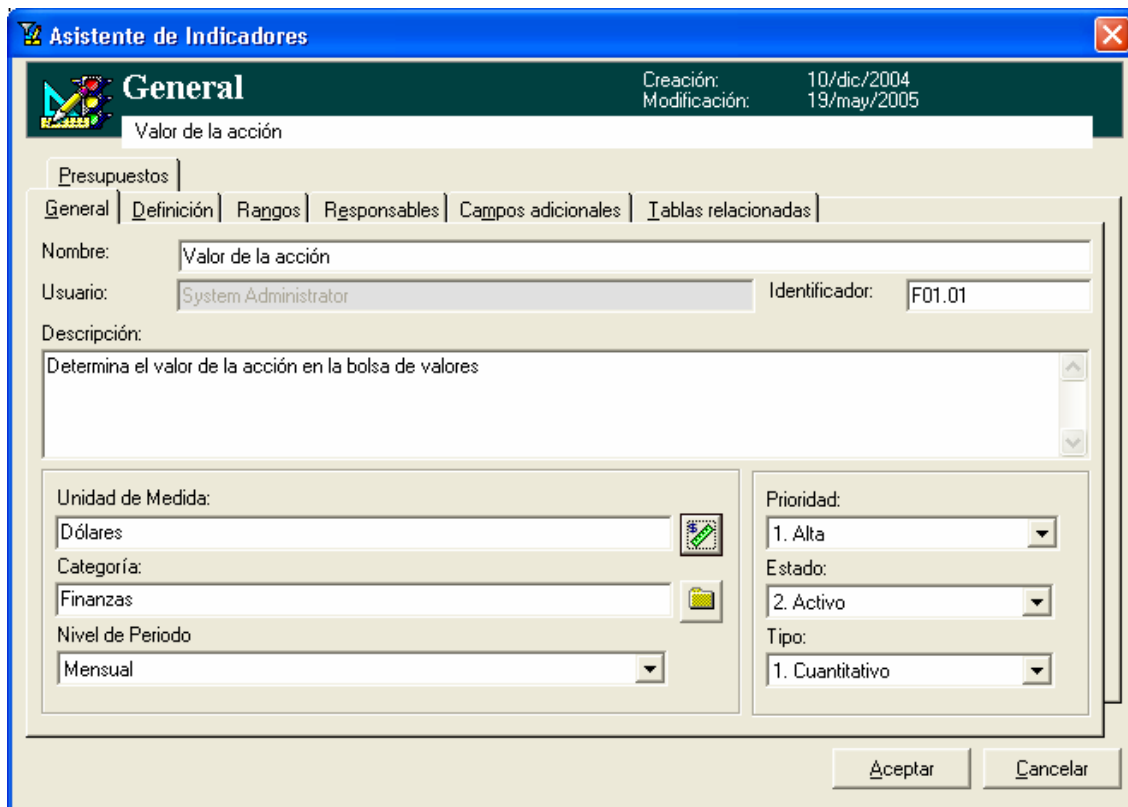


**Nota**

*Puede crear la jerarquía de Categorías de Indicadores que mejor se adapte a sus necesidades, tal y como se muestra en el siguiente ejemplo real:*



Para ingresar el primer indicador, nos posicionamos sobre la carpeta Finanzas y presionamos clic sobre el icono 



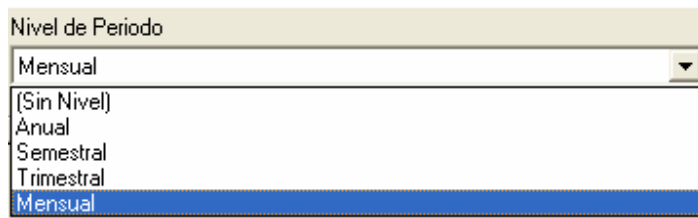
El formulario 'Asistente de Indicadores' muestra la configuración para un indicador llamado 'Valor de la acción'. El usuario es 'System Administrator' y el identificador es 'F01.01'. La descripción indica que determina el valor de la acción en la bolsa de valores. Se han seleccionado 'Dólares' como unidad de medida, 'Finanzas' como categoría y 'Mensual' como nivel de periodo. La prioridad es 'Alta', el estado es 'Activo' y el tipo es 'Cuantitativo'.

General	
Creación:	10/dic/2004
Modificación:	19/may/2005
Valor de la acción	
Presupuestos	
General   Definición   Rangos   Responsables   Campos adicionales   Tablas relacionadas	
Nombre:	Valor de la acción
Usuario:	System Administrator
Identificador:	F01.01
Descripción: Determina el valor de la acción en la bolsa de valores	
Unidad de Medida:	Dólares
Categoría:	Finanzas
Nivel de Periodo:	Mensual
Prioridad:	1. Alta
Estado:	2. Activo
Tipo:	1. Cuantitativo
Aceptar Cancelar	

Observe, que aunque no es obligatorio, se incluyó un identificador al indicador, que normalmente es el identificador del objetivo principal, punto y un consecutivo, ya que un objetivo podría tener asociado más de un indicador.

Un campo muy importante es el Nivel de Periodo o periodicidad que se aplicará al indicador para almacenar el Valor Real y el Valor Meta.

En el punto **1.3.4. Creación de períodos** cuando se crearon los períodos, se crearon además los niveles que se van a administrar, a saber :



El menú desplegable 'Nivel de Periodo' muestra las siguientes opciones: Mensual, (Sin Nivel), Anual, Semestral, Trimestral y Mensual (seleccionado).

**Nota**

*En cualquier momento, usted podrá cambiarle el Nivel de Periodo al indicador, pero perderá la información de Valor Real y Valor Meta que tuviera ingresada previamente.*

En la sección de Definición se establecen los Valores Reales y los Valores Meta. Para ingresar los Valores Reales, en Tipo de Valores, debe estar seleccionado Valor Real.

Tanto para los Valores Reales como los Valores Meta, pueden ser actualizados (Obtención de Datos) de cuatro formas diferentes:

1.- Digitados

El dato se introduce manualmente

2.- Declaración de SQL

El dato es alimentado, automáticamente, desde una base de datos, prácticamente de cualquier tipo (MS Access, MS Excel, MS Sql Server, Oracle, Sybase, DB/2, Informix, Fox, etc.)

3.- MDX

El dato se extrae de la base de datos multidimensional de MS Sql Server (*Analysis Services*)

4.- Fórmula

El dato es producto de la operación de uno o varios indicadores.

**Asistente de Indicadores**

**Definición** Creación: 14/ene/2006  
Modificación: 14/ene/2006

F01.01. Valor de la acción

Presupuestos

General Definición Rangos Responsables Campos adicionales Tablas relacionadas

Tipo de Valores:  
☒ Valor Real  
☐ Valor Meta

Obtención de Datos:  
☒ 1 - Valores digitados.  
☐ 2 - Declaración de SQL.  
☐ 3 - MDX.  
☐ 4 - Fórmula

Definir

Valores Actuales

Período: ENE 2006 Σ Valor Real: 147.00 Valor Meta: 0.00 US\$

F01.01. Valor de la acción

Período	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento	Comentarios	Observación
ENE 2006	147.00				
FEB 2006	149.00				
MAR 2006	148.00				
ABR 2006	148.00				
MAY 2006	148.00				
JUN 2006					

Aceptar Cancelar

**Nota**

*Se puede dar cualquier combinación, en cuanto Obtención de Datos de los Valores Reales y los Valores Meta. Por ejemplo, el Valor Meta puede ser digitado pero el Valor Real ser obtenido de una base de datos mediante un SQL (Lenguaje estructurado de consultas, que es el lenguaje común de las bases de datos relacionales)*

Para ingresar los Valores Meta, únicamente seleccionamos Valor Meta en Tipo de Valores, Valores digitados en Obtención de datos, e ingresamos los valores respectivos

**Asistente de Indicadores**

**Definición**

Creación: 14/ene/2006  
Modificación: 14/ene/2006

F01.01. Valor de la acción

Presupuestos

General Definición Rangos Responsables Campos adicionales Tablas relacionadas

Tipo de Valores:  
☐ Valor Real  
☒ Valor Meta

Obtención de Datos:  
☒ 1 - Valores digitados.  
☐ 2 - Declaración de SQL.  
☐ 3 - MDX.  
☐ 4 - Fórmula

Definir

Valores Actuales:  
 Período: ENE 2006  
 Valor Real: 147.00  
 Valor Meta: 200.00 US\$

F01.01. Valor de la acción

Período	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento	Comentarios	Observación
ENE 2006	147.00	200.00	73.50%		
FEB 2006	149.00	200.00	74.50%		
MAR 2006	148.00	200.00	74.00%		
ABR 2006	148.00	200.00	74.00%		
MAY 2006	148.00	200.00	74.00%		
JUN 2006					

Aceptar Cancelar

#### Nota

*Delphos calcula automáticamente el porcentaje de cumplimiento: La franja amarilla le indica cual período es el actual, que para el caso del ejemplo es Enero 2006.*

*Por defecto el criterio es: **Más mejor**, o lo que es lo mismo, el cálculo es Ascendente, por lo que el porcentaje de cumplimiento se calcula de la siguiente manera:*

$$[Valor Real] / [Valor Meta]$$

*Si el criterio fuera: **Menos mejor**, como en el caso de los gastos, costos, defectos, etc., el cálculo es Descendente, por lo que el porcentaje de cumplimiento se calcula de la siguiente manera*

$$[Valor Meta] / [Valor Real]$$

En la sección de rangos, se establece cómo se desea que se comporte la semaforización del indicador

**Asistente de Indicadores**

**Rangos**

Creación: 14/ene/2006  
Modificación: 14/ene/2006

F01.01. Valor de la acción

Presupuestos

General Definición Rangos Responsables Campos adicionales Tablas relacionadas

Valor Máximo: 250.00 Cálculo: 1. ASCENDENTE  
Valor Mínimo: 130.00 Peso: 1.00

Tipo de rango: 2. Porcentaje Valor de entrada: 73.50%

Condición	Valor	Calificación	Color
<	60.00	Malo	Red
<	80.00	Regular	Yellow
>=	80.00	Bueno	Green

Aceptar Cancelar

Los valores anteriores son los definidos por defecto en Delphos, pero pueden ser variados de cualquier manera.

El Valor Máximo el Valor Mínimo son informativos, y eventualmente podrían utilizarse en Reportes.

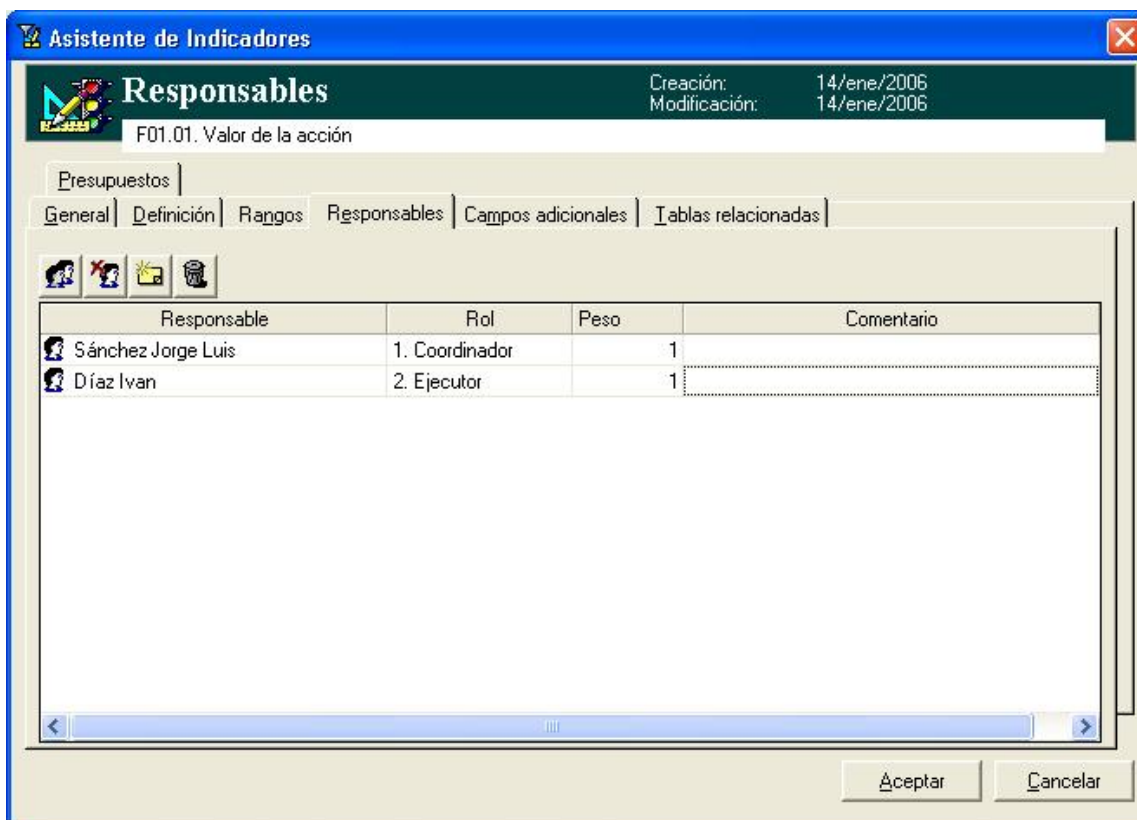
El campo Cálculo establece si el porcentaje de cumplimiento del indicador se calculará 1.Ascendente (Más mejor) o 2.Descendente (Menos mejor), tal y como se describió en la página anterior.



El peso es el peso relativo del indicador dentro de todo el conjunto de indicadores del modelo, y se usa para calcular la Nota o Evaluación de los Responsables dentro del modelo. Si tiene dudas al respecto, déjelo en uno, posteriormente se profundizará en su utilización.



En la sección de Responsables, lo cual es opcional, se definen los Responsables que tiene relación con el indicador.

Para ingresarlos, solo seleccione el icono , debiendo quedar de la siguiente manera:

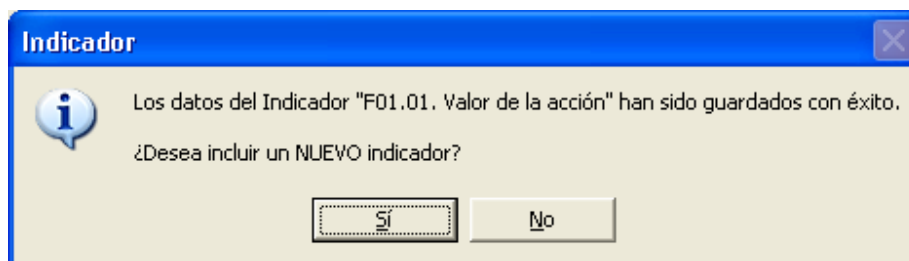


Responsable	Rol	Peso	Comentario
 Sánchez Jorge Luis	1. Coordinador	1	
 Díaz Ivan	2. Ejecutor	1	

**Nota**

*Para calcular la calificación por Responsable, Delphos toma la asignación de Responsables que se hace al Indicador en esta sección.*

Al dar Aceptar, Delphos le consulta si desea ingresar más indicadores pertenecientes a la categoría con la que está trabajando, en este ejemplo Finanzas



**Indicador**

Los datos del Indicador "F01.01. Valor de la acción" han sido guardados con éxito.

¿Desea incluir un NUEVO indicador?

Después de introducir ese Indicador, la estructura queda de la siguiente manera:

Nombre	Cumplimiento	Valor Real	Valor Meta	Vinculado	-
Finanzas				<input type="checkbox"/>	
F01.01. Valor de la acción	73.50 %	147.00	200.00	<input checked="" type="checkbox"/>	
Clientes				<input type="checkbox"/>	
Procesos Internos				<input type="checkbox"/>	

Determina el valor de la acción en la bolsa de valores

Salir

### Ejercicio 1.3.9

a.- Complete la siguiente estructura de indicadores

#### **Finanzas**

<b>F01.01. Valor de la acción</b>		Mensual	US\$
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	147.00	200.00	73.50
FEB 2006	149.00	200.00	74.50
MAR 2006	148.00	200.00	74.00
ABR 2006	148.00	200.00	74.00
MAY 2006	148.00	200.00	74.00
<b>F02.01. Crecimiento de las utilidades</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	15.00	20.00	75.00
FEB 2006	15.00	20.00	75.00
MAR 2006	16.00	20.00	80.00
ABR 2006	16.00	20.00	80.00
MAY 2006	16.00	20.00	80.00
<b>F02.02. Utilidades mensuales</b>		Mensual	US\$
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	90,000.00	100,000.00	90.00
FEB 2006	90,000.00	100,000.00	90.00
MAR 2006	92,000.00	100,000.00	92.00
ABR 2006	93,000.00	100,000.00	93.00
MAY 2006	93,000.00	100,000.00	93.00
<b>F03.01. Cuota del mercado</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	38.00	50.00	76.00
FEB 2006	40.00	50.00	80.00
MAR 2006	40.00	50.00	80.00
ABR 2006	40.00	50.00	80.00
MAY 2006	40.00	50.00	80.00
<b>F03.02. Tamaño del mercado</b>		Mensual	US\$
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	490,000.00	490,000.00	100.00
FEB 2006	490,000.00	490,000.00	100.00
MAR 2006	490,000.00	490,000.00	100.00
ABR 2006	490,000.00	490,000.00	100.00
MAY 2006	490,000.00	490,000.00	100.00
<b>F04.01. Margen</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	10.00	20.00	50.00
FEB 2006	9.00	20.00	45.00
MAR 2006	9.00	20.00	45.00
ABR 2006	8.00	20.00	40.00
MAY 2006	8.00	20.00	40.00

<b>F05.01. Costos administrativos</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	8,000.00	5,000.00	62.50
FEB 2006	7,500.00	5,000.00	66.67
MAR 2006	7,000.00	5,000.00	71.43
ABR 2006	7,000.00	5,000.00	71.43
MAY 2006	7,000.00	5,000.00	71.43
<b>F06.01. Valor del almacenaje</b>		Mensual	US\$
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	170,000.00	150,000.00	88.24
FEB 2006	180,000.00	150,000.00	83.33
MAR 2006	180,000.00	150,000.00	83.33
ABR 2006	190,000.00	150,000.00	78.95
MAY 2006	190,000.00	150,000.00	78.95
<b>F07.01. Costos de envío</b>		Mensual	US\$
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	79,206.66	20,000.00	25.25
FEB 2006	79,206.66	20,000.00	25.25
MAR 2006	79,206.66	20,000.00	25.25
ABR 2006	79,206.66	20,000.00	25.25
MAY 2006	79,206.66	20,000.00	25.25

## Cientes

<b>C01.01. Tasa de amistad de los empleados</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	79.00	100.00	79.00
FEB 2006	80.00	100.00	80.00
MAR 2006	80.00	100.00	80.00
ABR 2006	80.00	100.00	80.00
MAY 2006	80.00	100.00	80.00
<b>C02.01. Tasa de disponibilidad de los empleados</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	90.00	100.00	90.00
FEB 2006	85.00	100.00	85.00
MAR 2006	83.00	100.00	83.00
ABR 2006	83.00	100.00	83.00
MAY 2006	83.00	100.00	83.00
<b>C03.01. Indice del nivel de servicio</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	86.00	100.00	86.00
FEB 2006	87.00	100.00	87.00
MAR 2006	88.00	100.00	88.00
ABR 2006	88.00	100.00	88.00
MAY 2006	88.00	100.00	88.00
<b>C04.01. Indice de disponibilidad del parqueo</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	40.00	100.00	40.00
FEB 2006	35.00	100.00	35.00
MAR 2006	35.00	100.00	35.00
ABR 2006	35.00	100.00	35.00
MAY 2006	35.00	100.00	35.00

<b>C05.01. Tasa de entregas a tiempo</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	86.00	100.00	86.00
FEB 2006	90.00	100.00	90.00
MAR 2006	92.00	100.00	92.00
ABR 2006	92.00	100.00	92.00
MAY 2006	92.00	100.00	92.00
<b>C06.01. Tasa de aprobación de crédito</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	65.00	100.00	65.00
FEB 2006	65.00	100.00	65.00
MAR 2006	65.00	100.00	65.00
ABR 2006	65.00	100.00	65.00
MAY 2006	65.00	100.00	65.00
<b>C07.01. Tasa de calidad en los productos</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	88.00	100.00	88.00
FEB 2006	90.00	100.00	90.00
MAR 2006	91.00	100.00	91.00
ABR 2006	91.00	100.00	91.00
MAY 2006	91.00	100.00	91.00
<b>C08.01. Tasa de financiamiento</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	83.00	100.00	83.00
FEB 2006	80.00	100.00	80.00
MAR 2006	81.00	100.00	81.00
ABR 2006	81.00	100.00	81.00
MAY 2006	81.00	100.00	81.00
<b>C09.01. Tasa de selección de modelos</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	84.00	100.00	84.00
FEB 2006	87.00	100.00	87.00
MAR 2006	88.00	100.00	88.00
ABR 2006	88.00	100.00	88.00
MAY 2006	88.00	100.00	88.00

## Procesos Internos

<b>P01.01. Personal en la tienda</b>		Mensual	Uds.
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	10.00	15.00	66.67
FEB 2006	12.00	15.00	80.00
MAR 2006	14.00	15.00	93.33
ABR 2006	14.00	15.00	93.33
MAY 2006	14.00	15.00	93.33
<b>P02.01. Reclamos manejados en el lugar</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	93.00	100.00	93.00
FEB 2006	94.00	100.00	94.00
MAR 2006	95.00	100.00	95.00
ABR 2006	95.00	100.00	95.00
MAY 2006	95.00	100.00	95.00

<b>P03.01. Horas sin parqueo disponible</b>		Mensual	Uds.
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	5.00	1.00	20.00
FEB 2006	6.00	1.00	16.67
MAR 2006	7.00	1.00	14.29
ABR 2006	7.00	1.00	14.29
MAY 2006	7.00	1.00	14.29
<b>P04.01. Precisión de entrega</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	93.00	100.00	93.00
FEB 2006	95.00	100.00	95.00
MAR 2006	95.00	100.00	95.00
ABR 2006	95.00	100.00	95.00
MAY 2006	95.00	100.00	95.00
<b>P05.01. Solicitudes de crédito tramitadas en menos de 10 minutos</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	92.00	100.00	92.00
FEB 2006	94.00	100.00	94.00
MAR 2006	95.00	100.00	95.00
ABR 2006	95.00	100.00	95.00
MAY 2006	95.00	100.00	95.00
<b>P06.01. Reclamos de calidad por cada 100 compras</b>		Mensual	Uds.
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	2.00	1.00	50.00
FEB 2006	2.00	1.00	50.00
MAR 2006	2.00	1.00	50.00
ABR 2006	2.00	1.00	50.00
MAY 2006	2.00	1.00	50.00
<b>P07.01. Items con financiamiento superior a US\$250 mensual</b>		Mensual	Uds.
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	5.00	1.00	20.00
FEB 2006	5.00	1.00	20.00
MAR 2006	5.00	1.00	20.00
ABR 2006	5.00	1.00	20.00
MAY 2006	5.00	1.00	20.00
<b>P08.01. Número de items con más de 4 semanas sin rotar</b>		Mensual	Uds.
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	0.00	0.00	100.00
FEB 2006	0.00	0.00	100.00
MAR 2006	0.00	0.00	100.00
ABR 2006	0.00	0.00	100.00
MAY 2006	0.00	0.00	100.00

<b>P09.01. Número de items en el inventario</b>		Mensual	Uds.
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	560.00	400.00	71.43
FEB 2006	500.00	400.00	80.00
MAR 2006	500.00	400.00	80.00
ABR 2006	500.00	400.00	80.00
MAY 2006	500.00	400.00	80.00

## **Aprendizaje y Crecimiento**

<b>A01.01. Personal certificado en ventas</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	89.00	100.00	89.00
FEB 2006	90.00	100.00	90.00
MAR 2006	91.00	100.00	91.00
ABR 2006	91.00	100.00	91.00
MAY 2006	91.00	100.00	91.00

<b>A02.01. Personal certificado en el manejo del portafolio de productos</b>		Mensual	%
	Valor Real	Valor Meta	Cumplimiento
ENE 2006	69.00	100.00	69.00
FEB 2006	70.00	100.00	70.00
MAR 2006	72.00	100.00	72.00
ABR 2006	72.00	100.00	72.00
MAY 2006	72.00	100.00	72.00

b.- Asigne los siguientes Responsables a los Indicadores

## Finanzas

### F01.01. Valor de la acción

#### Responsable

Díaz Ivan  
Sánchez Jorge Luis

#### Rol

2. Ejecutor  
1. Coordinador

### F02.01. Crecimiento de las utilidades

#### Responsable

De León Marco Tulio  
Medina Osvaldo

#### Rol

1. Coordinador  
2. Ejecutor

### F02.02. Utilidades mensuales

#### Responsable

Medina Osvaldo

#### Rol

1. Coordinador

### F03.01. Cuota del mercado

#### Responsable

Bernate Gabriel  
Díaz Felix  
Sánchez Jorge Luis  
Varela Carlos

#### Rol

2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
1. Coordinador  
2. Ejecutor

### F03.02. Tamaño del mercado

#### Responsable

Díaz Felix  
Sánchez Jorge Luis

#### Rol

2. Ejecutor  
1. Coordinador

### F04.01. Margen

#### Responsable

Bernate Gabriel  
Gutierrez Lizza  
Sánchez Jorge Luis

#### Rol

2. Ejecutor  
1. Coordinador  
2. Ejecutor

### F05.01. Costos administrativos

#### Responsable

Ardila Roberto  
Erazo Ruth  
Gómez Pedro Moises

#### Rol

2. Ejecutor  
1. Coordinador  
2. Ejecutor

### F06.01. Valor del almacenaje

#### Responsable

Díaz Ivan  
Morales Luis

#### Rol

2. Ejecutor  
1. Coordinador

### F07.01. Costos de envío

#### Responsable

Bernate Gabriel  
Díaz Felix  
Varela Carlos

#### Rol

1. Coordinador  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor

## Clientes

### C01.01. Tasa de amistad de los empleados

#### Responsable

De León Marco Tulio

#### Rol

1. Coordinador



	Díaz Felix	2. Ejecutor
	Medina Osvaldo	2. Ejecutor
<b>C02.01. Tasa de disponibilidad de los empleados</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Gómez Pedro Moises	1. Coordinador
	Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
	Varela Carlos	2. Ejecutor
<b>C03.01. Indice del nivel de servicio</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Bernate Gabriel	1. Coordinador
	Díaz Ivan	2. Ejecutor
	Morales Luis	2. Ejecutor
	Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
<b>C04.01. Indice de disponibilidad del parqueo</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Ardila Roberto	2. Ejecutor
	Morales Luis	1. Coordinador
<b>C05.01. Tasa de entregas a tiempo</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Díaz Felix	2. Ejecutor
	Erazo Ruth	1. Coordinador
	Varela Carlos	2. Ejecutor
<b>C06.01. Tasa de aprobación de crédito</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Erazo Ruth	1. Coordinador
	Gutierrez Lizza	2. Ejecutor
	Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
<b>C07.01. Tasa de calidad en los productos</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Ardila Roberto	1. Coordinador
	Bernate Gabriel	2. Ejecutor
	Morales Luis	2. Ejecutor
	Varela Carlos	2. Ejecutor
<b>C08.01. Tasa de financiamiento</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	De León Marco Tulio	2. Ejecutor
	Gómez Pedro Moises	1. Coordinador
	Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
<b>C09.01. Tasa de selección de modelos</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Díaz Felix	2. Ejecutor
	Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor
	Sánchez Jorge Luis	1. Coordinador

## Procesos Internos

### P01.01. Personal en la tienda

<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
--------------------	------------

	Erazo Ruth	1. Coordinador
	Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor
	Varela Carlos	2. Ejecutor
<b>P02.01. Reclamos manejados en el lugar</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Morales Luis	2. Ejecutor
	Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
	Varela Carlos	1. Coordinador
<b>P03.01. Horas sin parqueo disponible</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	De León Marco Tulio	1. Coordinador
	Díaz Felix	2. Ejecutor
	Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor
<b>P04.01. Precisión de entrega</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Ardila Roberto	2. Ejecutor
	De León Marco Tulio	2. Ejecutor
	Díaz Ivan	1. Coordinador
	Gutierrez Lizza	2. Ejecutor
<b>P05.01. Solicitudes de crédito tramitadas en menos de 10 minutos</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor
	Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor
	Varela Carlos	1. Coordinador
<b>P06.01. Reclamos de calidad por cada 100 compras</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Bernate Gabriel	2. Ejecutor
	Morales Luis	2. Ejecutor
	Sánchez Jorge Luis	1. Coordinador
<b>P07.01. Items con financiamiento superior a US\$250 mensual</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Díaz Felix	1. Coordinador
	Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor
	Morales Luis	2. Ejecutor
<b>P08.01. Número de items con más de 4 semanas sin rotar</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	De León Marco Tulio	2. Ejecutor
	Díaz Ivan	1. Coordinador
	Erazo Ruth	2. Ejecutor
	Gutierrez Lizza	2. Ejecutor
	Medina Osvaldo	2. Ejecutor
<b>P09.01. Número de items en el inventario</b>		
	<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
	Díaz Felix	2. Ejecutor
	Gómez Pedro Moises	1. Coordinador
	Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor

## **Aprendizaje y Crecimiento**

### **A01.01. Personal certificado en ventas**

<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
De León Marco Tulio	2. Ejecutor
Díaz Ivan	2. Ejecutor
Erazo Ruth	2. Ejecutor
Gutierrez Lizza	2. Ejecutor
Medina Osvaldo	1. Coordinador
Sánchez Jorge Luis	2. Ejecutor

### **A02.01. Personal certificado en el manejo del portafolio de productos**

<u>Responsable</u>	<u>Rol</u>
Ardila Roberto	2. Ejecutor
Bernate Gabriel	2. Ejecutor
Díaz Felix	2. Ejecutor
Gómez Pedro Moises	2. Ejecutor
Morales Luis	2. Ejecutor
Varela Carlos	1. Coordinador

### 1.3.10. Asignación de Indicadores a los Objetivos

A través de los indicadores se establece si un objetivo se está cumpliendo o no.

Para asignar los indicadores, abra el objetivo F01. Incrementar el valor de la acción , y habilite la opción Asociado a indicadores, tal como se muestra a continuación

1. FINANZAS

General

F01. Incrementar el valor de la acción

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

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

Nombre: F01. Incrementar el valor de la acción

Usuario: Administrador del Sistema Identificador: F01

Objetivo: El propósito de un negocio es incrementar el valor de las acciones, lo cual se logra mediante el Crecimiento de los Ingresos, y el Incremento en la Productividad.

☒ Habilitar fechas.

☒ Asociado a indicadores

Fechas estimadas:

Inicial: 01/ene/2006 Final: 31/dic/2008

Fechas reales:

Inicial: 01/ene/2006 Final: 31/dic/2008


Objetivo a: Largo plazo

Perspectiva: 1. FINANZAS

Prioridad: 1 - Alta

Estado: 2. Activo

Aceptar Cancelar

lo cual activará en la sección de Indicadores de ese objetivo la posibilidad de asignarle indicadores, mediante la opción :


1. FINANZAS

Indicadores

F01. Incrementar el valor de la acción

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

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

☒ 

Nombre	%	Tipo	Peso	Valor Real	Escala: Real	Valor Meta	Escala: Me
--------	---	------	------	------------	--------------	------------	------------

Condición	Valor	Calificación	Color
<	60.00	Malo	Red
<	80.00	Regular	Yellow
>=	80.00	Bueno	Green


Valores

Peso: 1.00

Valor Mínimo: 0.00

Valor Máximo: 0.00

Aceptar Cancelar

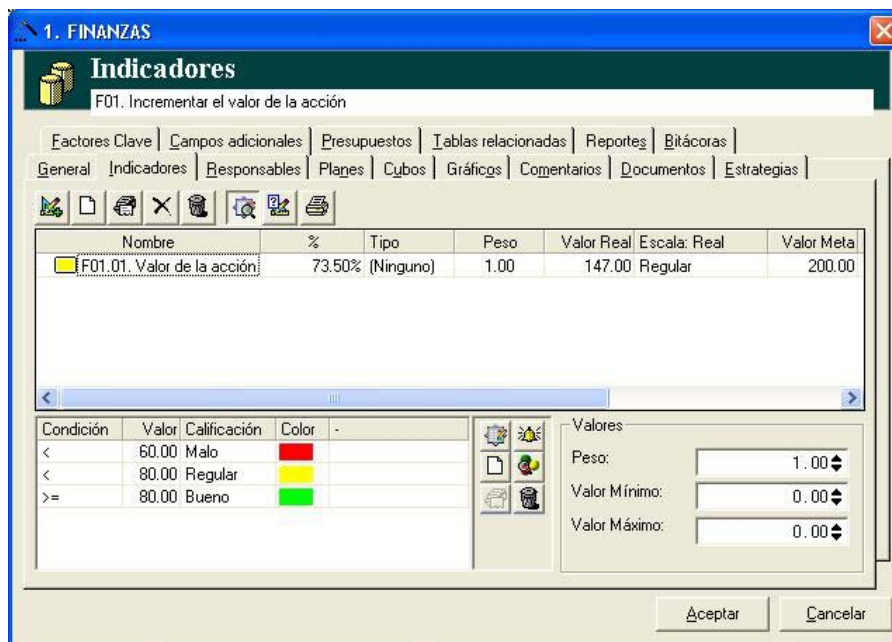
Podrá signar tanto indicadores como desee, mediante el icono 



Asignamos el indicador F01.01 Valor de la acción y presionamos Aceptar

#### Nota

*La opción Mantener una copia temporal en el árbol de indicadores es útil cuando tiene cientos o miles de indicadores, y así evitarse la carga completa cada vez que necesita asignar uno en esta pantalla.*



Para el caso que asigne, dos o más indicadores, podrá especificar su importancia relativa mediante el campo peso, asociado al indicador dentro de ese objetivo.

Para calcular el porcentaje de cumplimiento del objetivo, Delphos realiza un promedio ponderado, de los indicadores asignado al objetivo, de la siguiente manera:

$$\frac{\sum (\text{Porcentaje de cumplimiento del indicador} * \text{Peso del indicador en el objetivo})}{\sum (\text{Peso del indicador en el objetivo})}$$

Por otro lado, el campo Peso en Valores:

Valores

Peso: 1.00

Valor Mínimo: 0.00

Valor Máximo: 0.00

se refiere a la importancia relativa de ese objetivo, entre todos sus objetivos hermano, en este ejemplo del F01 al F07, para calcular así el porcentaje de cumplimiento del nodo padre, en este caso Finanzas, y es el que aparece en la columna Peso de la siguiente imagen. Se calcula utilizando el promedio ponderado.

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso
Corporativo Acme		2.625%	1
Finanzas		10.50%	1
F01. Incrementar el valor de la acción		73.50%	1
F02. Aumentar las utilidades		0.00%	1
F03. Incrementar nuestra participaci...		0.00%	1
F04. Mantener nuestros márgenes		0.00%	1
F05. Reducir costos administrativos		0.00%	1
F06. Reducir valor del almacenaje		0.00%	1
F07. Reducir costos de envío		0.00%	1
Cientes		0.00%	1
C01. Ser confiables, amistosos y c...		0.00%	1
C02. Mantener una alta disponibili...		0.00%	1
C03. Mejorar el servicio profesional ...		0.00%	1
C04. Encontrar siempre parqueo		0.00%	1
C05. Entregar en menos de 24 horas		0.00%	1
C06. Obtener una rápida aprobació...		0.00%	1
C07. Vender solo productos de cali...		0.00%	1
C08. Mantener un financiamiento atr...		0.00%	1

**1. FINANZAS**  
El propósito de un negocio es incrementar el valor de las acciones, lo cual se logra mediante el Crecimiento de los Ingresos, y el Incremento en la Productividad.


**F01. Incrementar el valor**

**Objetivo:**  
El propósito de un negocio es incrementar el valor de las acciones, lo cual se logra mediante el Crecimiento de los Ingresos, y el Incremento en la Productividad.

**Descendientes**

Nombre	Semáforo
F01. Incrementar el valor de la acción	










Observe que el objetivo F01.01 Valor de la acción tiene un valor de 73.50%, que es precisamente el del indicador.

Cuando la columna semáforo, tiene el círculo encerrado entre corchetes [], en este caso , significa que está asociado a Indicadores.

También observe que el “objetivo” Finanzas tiene un cumplimiento del 10.50%, lo cual fue calculado del promedio ponderado de los porcentajes de cumplimiento y el peso de los objetivos del F01 al F07.

$$\left( (73.50\%*1)+(0.00\%*1)+ (0.00\%*1)+ (0.00\%*1)+ (0.00\%*1)+ (0.00\%*1)+ (0.00\%*1) \right) / \left( 1+1+1+1+1+1+1 \right)$$

En cuanto el Corporativo Acme, tiene un porcentaje de cumplimiento en su plan estratégico, de 2.625%

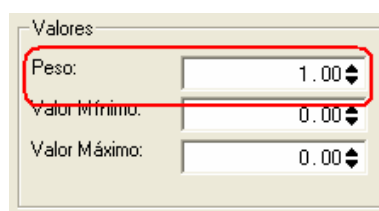
Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Perspectiva
 <b>Corporativo Acme</b>		2.625%	1	
 Finanzas		10.50%	1	Σ
 Clientes		0.00%	1	
 Procesos Internos		0.00%	1	
 Aprendizaje y Crecimiento		0.00%	1	

que fue calculado del promedio ponderado del porcentaje de cumplimiento de los “objetivos” : Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento

$$\left( (10.50\%*1)+(0.00\%*1)+ (0.00\%*1)+ (0.00\%*1) \right) / \left( 1+1+1+1 \right)$$

### Nota

*Para cambiar la importancia relativa de un “objetivo” solo tiene que cambiar el peso en:*



Valores	
Peso:	1.00
Valor Mínimo:	0.00
Valor Máximo:	0.00

*de la pantalla de Mantenimiento del Objetivo.*



### Ejercicio 1.3.10

Asigne los indicadores a los objetivos, debiendo quedar el “árbol de objetivos” de la siguiente manera:

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Perspectiva
<b>Corporativo Acme</b>		72.844%	1	
<b>Finanzas</b>		67.14%	1 Σ	
F01. Incrementar el valor de la acción		73.50%	1 Σ	
F02. Aumentar las utilidades		82.50%	1 Σ	
F03. Incrementar nuestra participación en el mercado		88.00%	1 Σ	
F04. Mantener nuestros márgenes		50.00%	1 Σ	
F05. Reducir costos administrativos		62.50%	1 Σ	
F06. Reducir valor del almacenaje		88.24%	1 Σ	
F07. Reducir costos de envío		25.25%	1 Σ	
<b>Clientes</b>		77.89%	1	
C01. Ser confiables, amistosos y convenientes		79.00%	1	
C02. Mantener una alta disponibilidad y buen conocimiento de los empleados		90.00%	1	
C03. Mejorar el servicio profesional y un adecuado manejo de los reclamos		86.00%	1	
C04. Encontrar siempre parqueo		40.00%	1	
C05. Entregar en menos de 24 horas		86.00%	1	
C06. Obtener una rápida aprobación de crédito		65.00%	1	
C07. Vender solo productos de calidad		88.00%	1	
C08. Mantener un financiamiento atractivo		83.00%	1	
C09. Vender solo modelos populares		84.00%	1	
<b>Procesos Internos</b>		67.34%	1	
P01. Mantener suficiente personal en el punto de ventas todo el tiempo		66.67%	1	
P02. Manejar todos los reclamos en el lugar		93.00%	1	
P03. Mantener espacios de parqueo libres todo el tiempo		20.00%	1	
P04. Entregar los productos en la dirección exacta en menos de 18 horas		93.00%	1	
P05. Resolver solicitudes de crédito en 10 minutos		92.00%	1	
P06. Mantener una cantidad mínima de reclamos por calidad		50.00%	1	
P07. Mantener una cuota mensual máxima de US\$250.00		20.00%	1	
P08. Mantener una rotación máxima de productos cada 4 semanas		100.00%	1	
P09. Reducir el número de ítems en el inventario		71.43%	1	
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>		79.00%	1	
A01. Capacitar a todos los empleados en ventas		89.00%	1	
A02. Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de productos		69.00%	1	

Observe que los objetivos F02 y F03 tienen asignado dos indicadores, el resto solo uno.



Para la asignación, basta guiarse por los códigos de los objetivos y de los indicadores


<<< hasta aquí Acme – America 03.mdb >>>

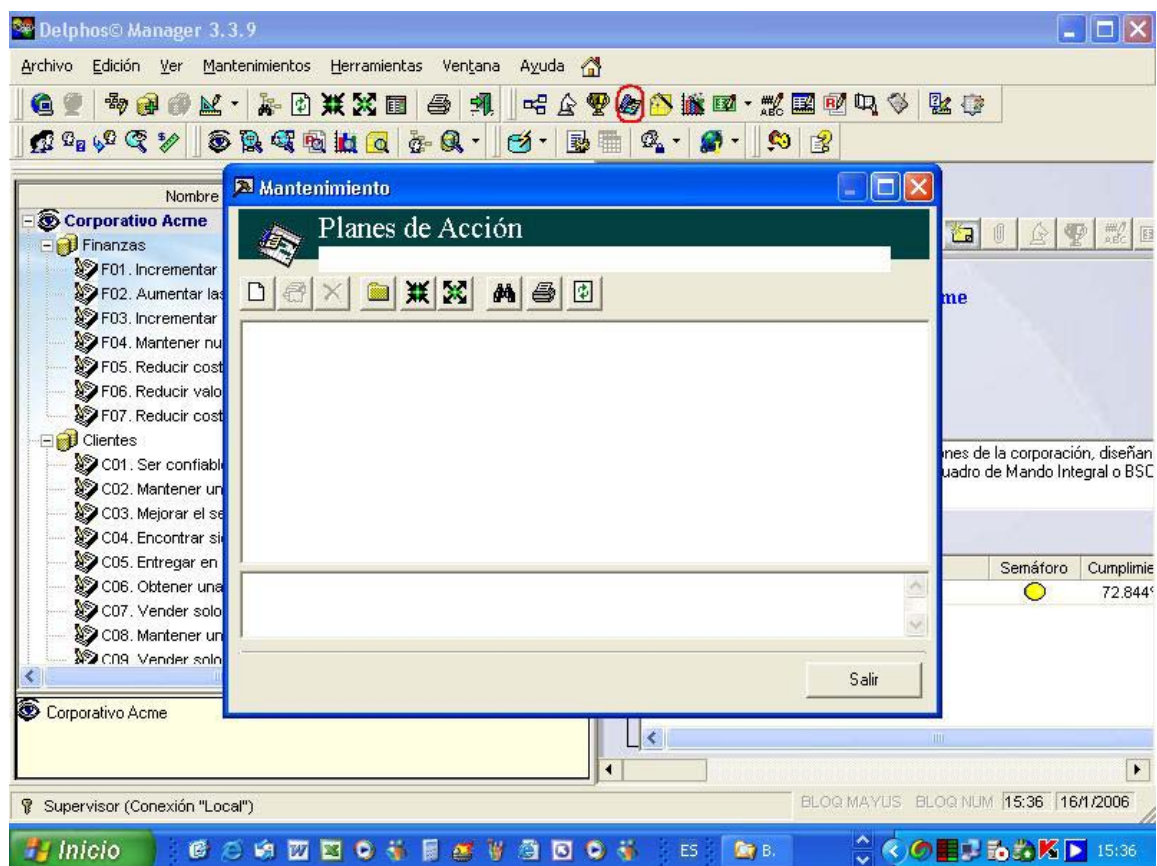


### **1.3.11. Creación de planes de acción o iniciativas estratégicas**


Hasta aquí se ha definido la dimensión **QUÉ**, por lo que a partir de este punto definiremos la dimensión **CÓMO**, ya que los objetivos propuestos no se cumplen de manera espontánea, hay que hacer que sucedan mediante la realización de una serie de actividades coordinadas, agrupadas en planes de acción.

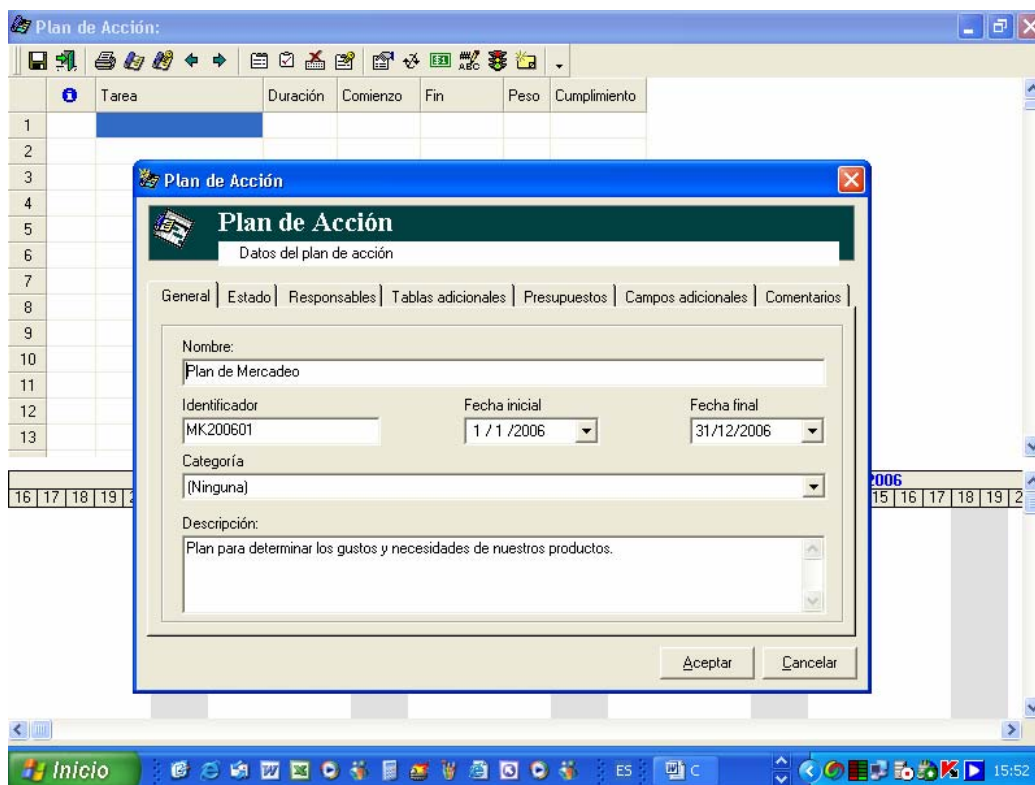
Para agregar Planes de Acción, seleccione el icono , por lo que se le desplegará la pantalla de Mantenimiento de Planes. Si requiere puede crear Carpetas o Categorías de Planes mediante el icono .

Para agregar un plan, seleccione el icono .



Para efectos de ejemplo, se agregará un pequeño Plan de Mercadeo.

Una vez dentro de la pantalla de Mantenimiento de Planes de Acción, seleccionamos el icono  para ingresar la información general del Plan.



Plan de Acción

Datos del plan de acción

General | Estado | Responsables | Tablas adicionales | Presupuestos | Campos adicionales | Comentarios

Nombre: Plan de Mercadeo

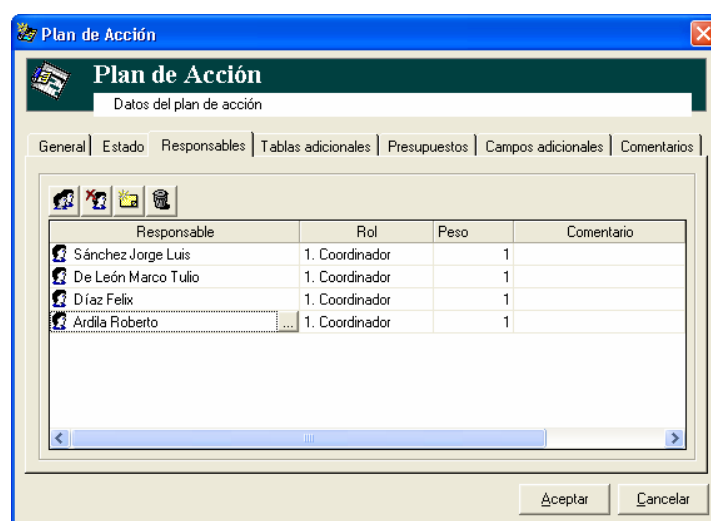
Identificador: MK200601 Fecha inicial: 1 / 1 / 2006 Fecha final: 31/12/2006

Categoría: (Ninguna)

Descripción: Plan para determinar los gustos y necesidades de nuestros productos.

Aceptar Cancelar





y en Responsables del Plan de Mercadeo se asignarán



Plan de Acción

Datos del plan de acción

General | Estado | Responsables | Tablas adicionales | Presupuestos | Campos adicionales | Comentarios

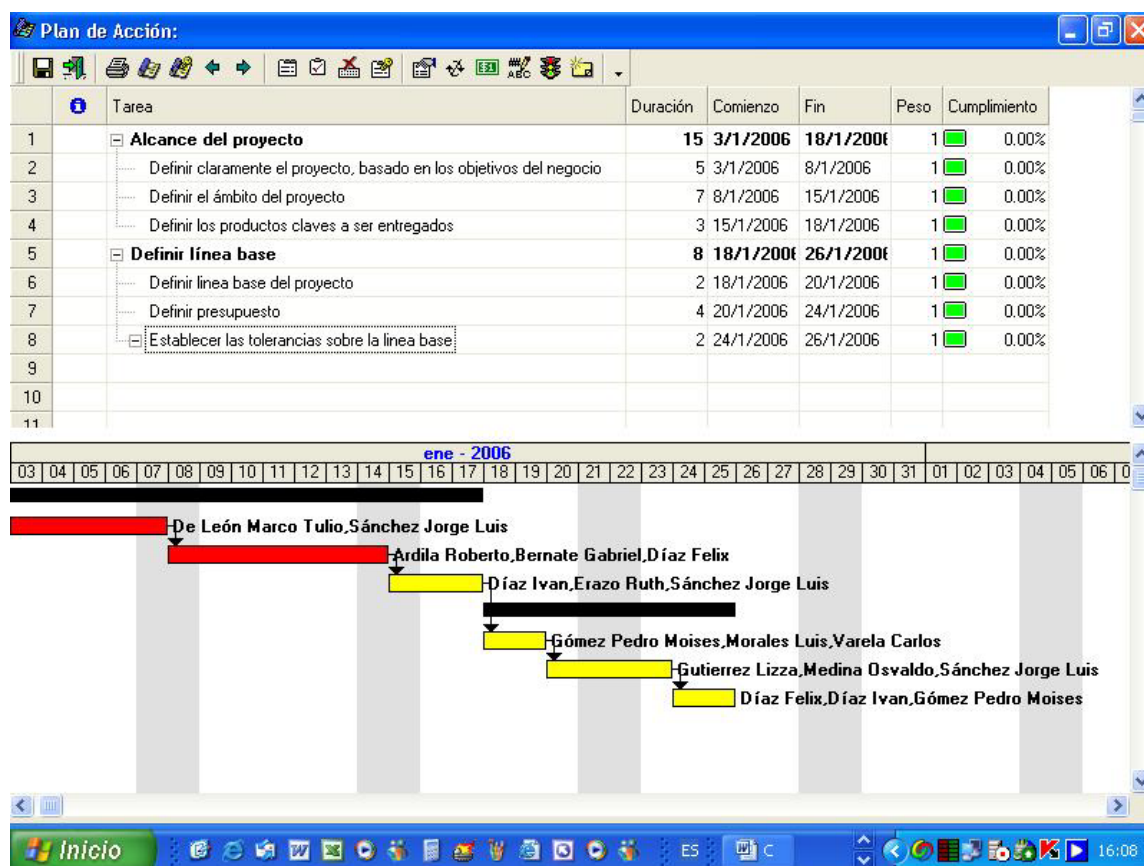
Responsable	Rol	Peso	Comentario
 Sánchez Jorge Luis	1. Coordinador	1	
 De León Marco Tulio	1. Coordinador	1	
 Díaz Felix	1. Coordinador	1	
 Ardila Roberto	1. Coordinador	1	

Aceptar Cancelar

y presionamos Aceptar

Para ingresar la tarea, posicione en la columna Tarea, la fila deseada, y presione doble clic.

El plan a ingresar es el siguiente:



Si damos doble clic sobre *Definir el ámbito del proyecto*, la pantalla de Mantenimiento de tareas presenta la siguiente información

**Tarea**

**Definir el ámbito del proyecto**

General | Predecesoras | Recursos | Estados | Presupuestos | Campos adicionales | Notas

**Tarea**

Nombre: Definir el ámbito del proyecto

Duración: 7

Completado: 0 % ☐ Hito

Peso: 1

**Fechas reales**

Comienzo: 8 / 1 / 2006

Fin: 15 / 1 / 2006

**Fechas estimadas**

Comienzo: 8 / 1 / 2006

Fin: 15 / 1 / 2006

**Costos**

Presupuestado: 0.00 €

Ejecutado: 0.00 €

Días de atraso: 1.00

Estado:  

Aceptar Cancelar

Un campo muy importante, y el que normalmente se actualizará en el transcurso del proyecto es *Completado*, que define el porcentaje de avance del Plan o Proyecto.

Las fechas que se modifican son las *Fechas Reales*. El propósito de las Fechas estimadas, es que sirvan de Línea Base, para luego hacer comparaciones entre lo que se estimó y lo que duró en realidad la tarea.

Si desea puede ingresar los campos de costos, aunque es importante mencionar, que a través del módulo de presupuesto, Delphos permite detallarlo, inclusive a nivel de cuentas o partidas.

El peso se refiere al peso relativo de la actividad dentro de todas las actividades del proyecto. Delphos calcula un promedio ponderado tomando en consideración el porcentaje de avance de las actividades y sus pesos.

Hito se refiere a si esa tarea es o genera un resultado concreto.

Los días de atraso se calculan automáticamente:

Si la tarea no está finalizada, es la diferencia de días entre la fecha actual y la fecha estimada de Fin

Si la tarea ya está finalizada (Completado 100%) será la diferencia en días entre la Fecha Real de Fin y la Fecha Estimada de Fin.

En la sección de Predecesoras, se establecen, en caso de ser así, las actividades o tareas que se requieren que sean finalizadas antes de iniciar la tarea que está ingresando.

Predecesor
Definir claramente el proyecto, basado en los objetivos del negocio

En la sección de Recursos se establecen los Responsables que participarán en la tarea, y las unidades que le dedicarán (pueden ser horas, porcentaje de tiempo, etc., lo que usted defina)


Recurso	Unidades
Ardila Roberto	100
Bernate Gabriel	100
Díaz Felix	100


En la sección de Notas puede agregar los comentarios que requiera respecto a la tarea.

La sección de Presupuestos es por si la tarea requiere que se asocie uno o varios presupuestos a la tarea.


En la sección de Estados se define cómo se desee que se 'semaforice' la tarea.


Si tiene las siguientes tareas



Tarea
<b>Alcance del proyecto</b>
Definir claramente el proyecto, basado en los objetivos del negocio
Definir el ámbito del proyecto

para establecer *Alcance del Proyecto* como Tarea Grupo, solo debe posicionarse sobre las actividades subordinadas y presionar el icono , de tal manera que quede así:


Tarea
<input type="checkbox"/> <b>Alcance del proyecto</b>
Definir claramente el proyecto, basado en los objetivos del negocio
Definir el ámbito del proyecto


Para almacenar el Plan, presione el icono .

 **Mantenimiento**

 **Planes de Acción**

Plan de Mercadeo



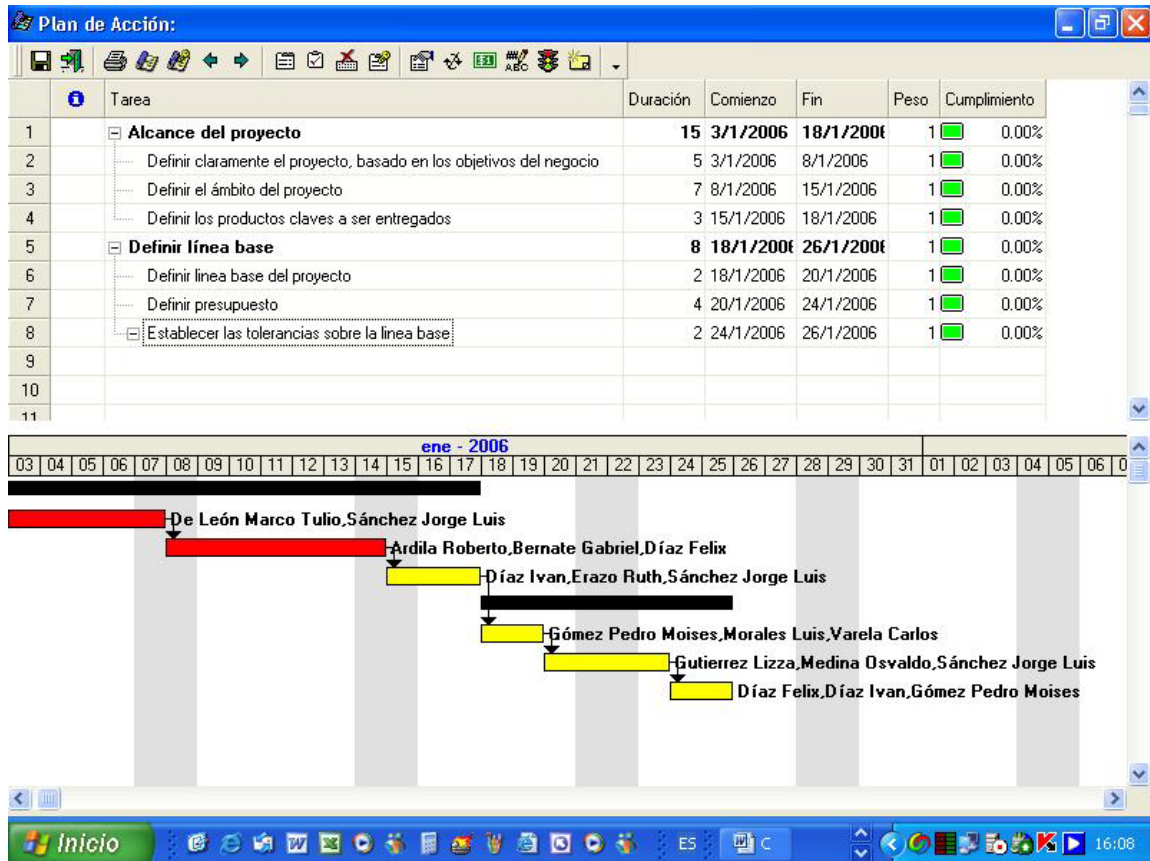
 Plan de Mercadeo

Plan para determinar los gustos y necesidades de nuestros productos.


Salir

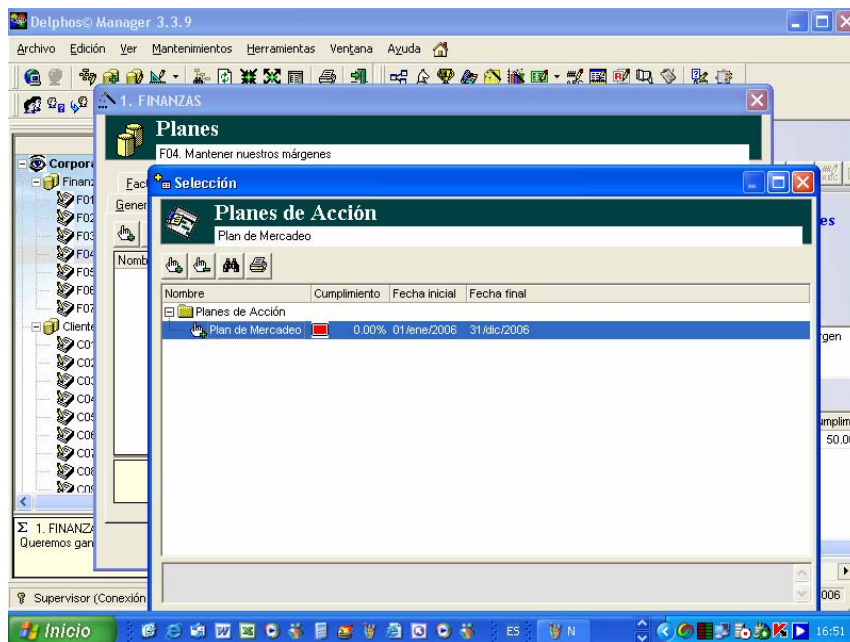
### Ejercicio 1.3.11

Complete el Plan, ingresando las ocho actividades descritas, las fechas, las tareas predecesoras y los recursos asignados, tal y como se muestra a continuación:

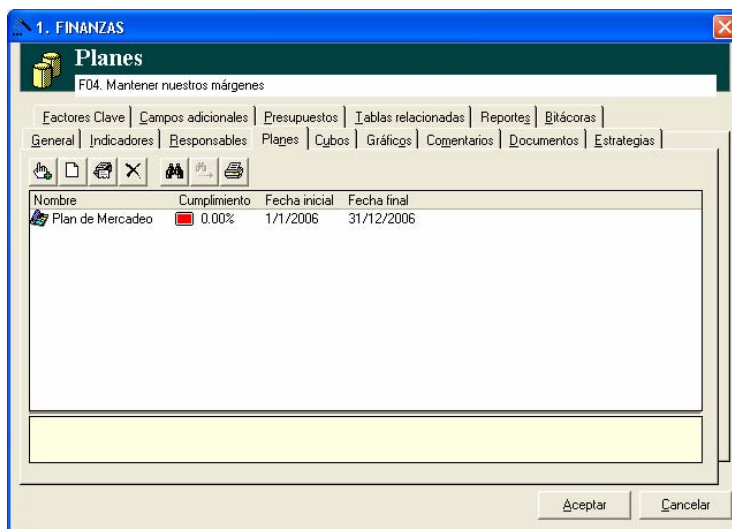


### **1.3.12. Asignación de planes a objetivos**

Para efectos de ejemplo se asignará ese plan de acción al objetivo F04. Mantener nuestros márgenes, por lo cual presionamos doble clic sobre él en el árbol de objetivos, seleccionamos la sección Planes y damos clic sobre el icono 



Seleccionamos el plan con el icono  o presionando doble clic sobre él, quedando el plan asignado al objetivo de la siguiente manera





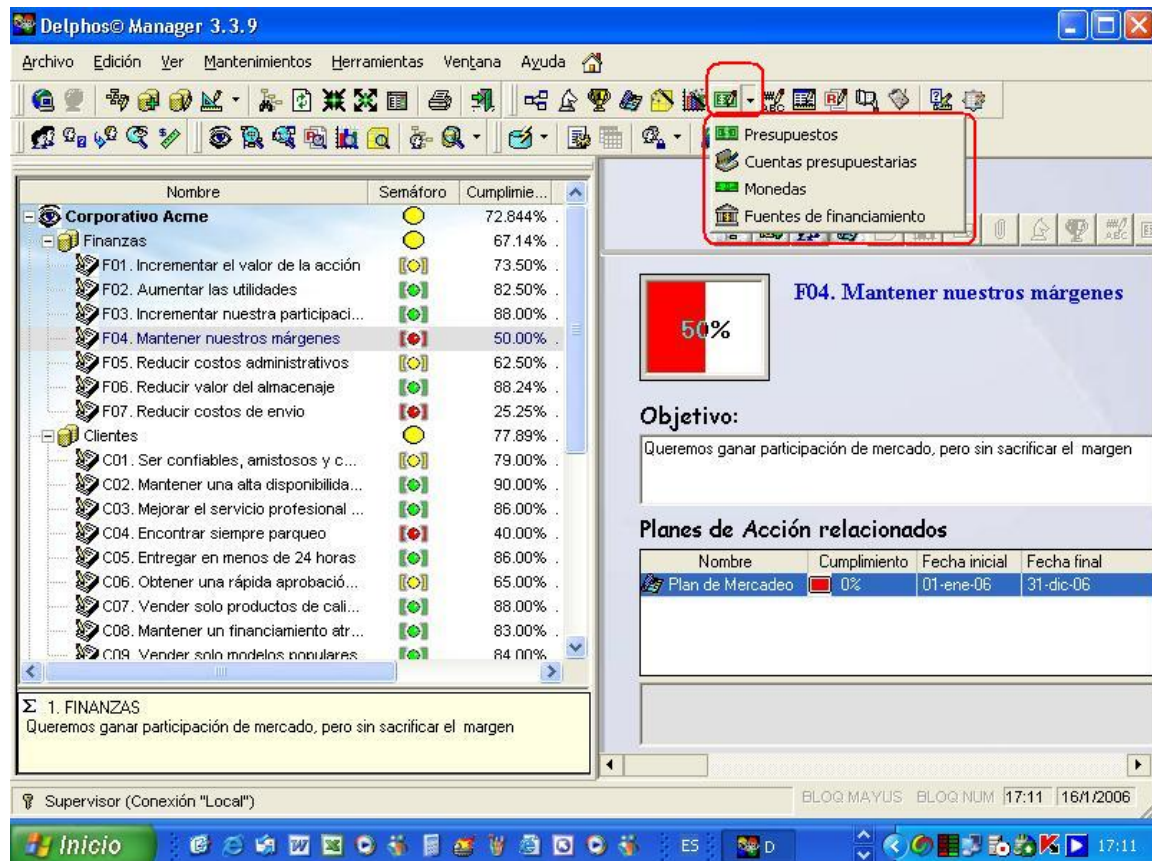
### **Nota**

*Un objetivo puede tener varios planes asignados y un plan puede estar referenciado por varios objetivos (relación n a n).*

## **1.3.13. Creación de Presupuestos**

Aunque es opcional ingresar la información de presupuesto, es muy importante llevarlo a cabo, pues así tendremos administrada la dimensión **CUÁNTO**, logrando un control mayor sobre el futuro trazado en la organización.


Los presupuestos creados en Delphos son Gerenciales, NO transaccionales, ya que la idea es hacer liquidaciones periódicas, ya sea manual o automáticamente.

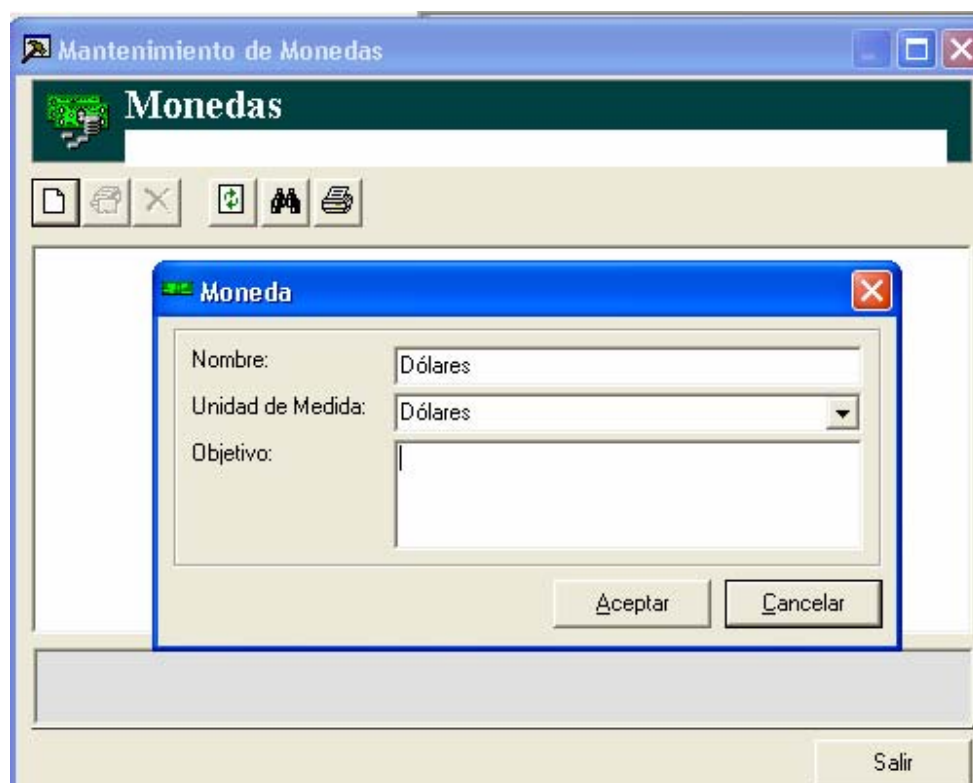


Antes de ingresar los presupuestos deben crearse previamente:

- Monedas
- Fuentes de financiamiento y
- Cuentas presupuestarias


### Creación de Monedas

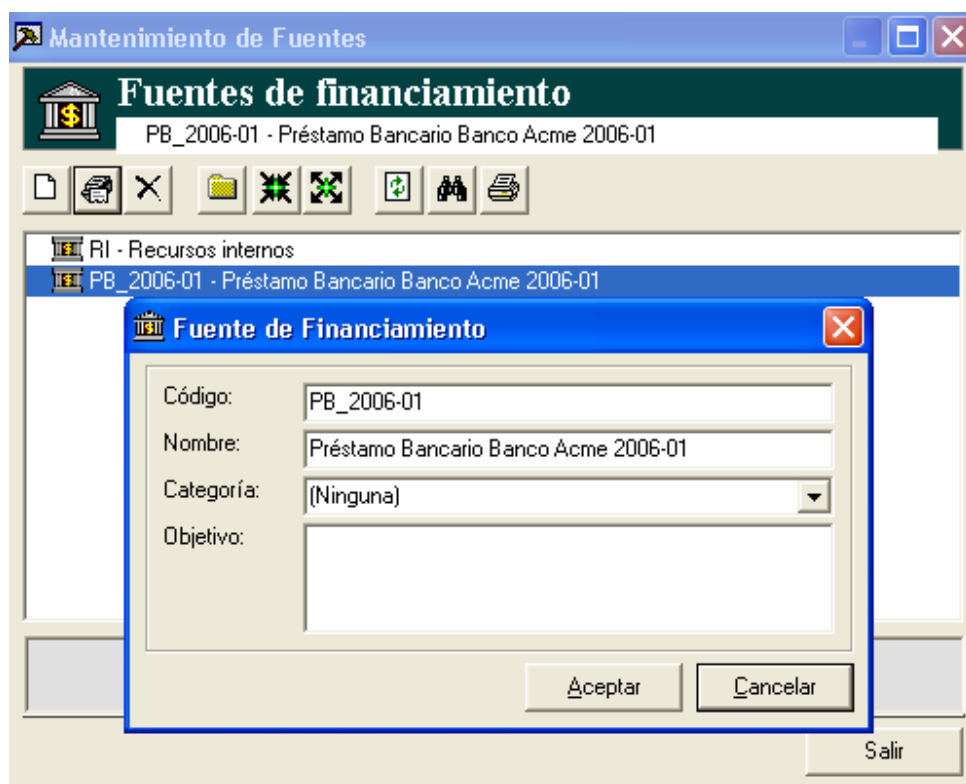
Seleccione la opción  Monedas en el Menú de Presupuestos e incluya la siguiente moneda



Se hace relación, de manera opcional, a Unidades de Medida para poder “heredar” su configuración, por si se desean utilizar en alguna salida.


### **Creación de Fuentes de Financiamiento**

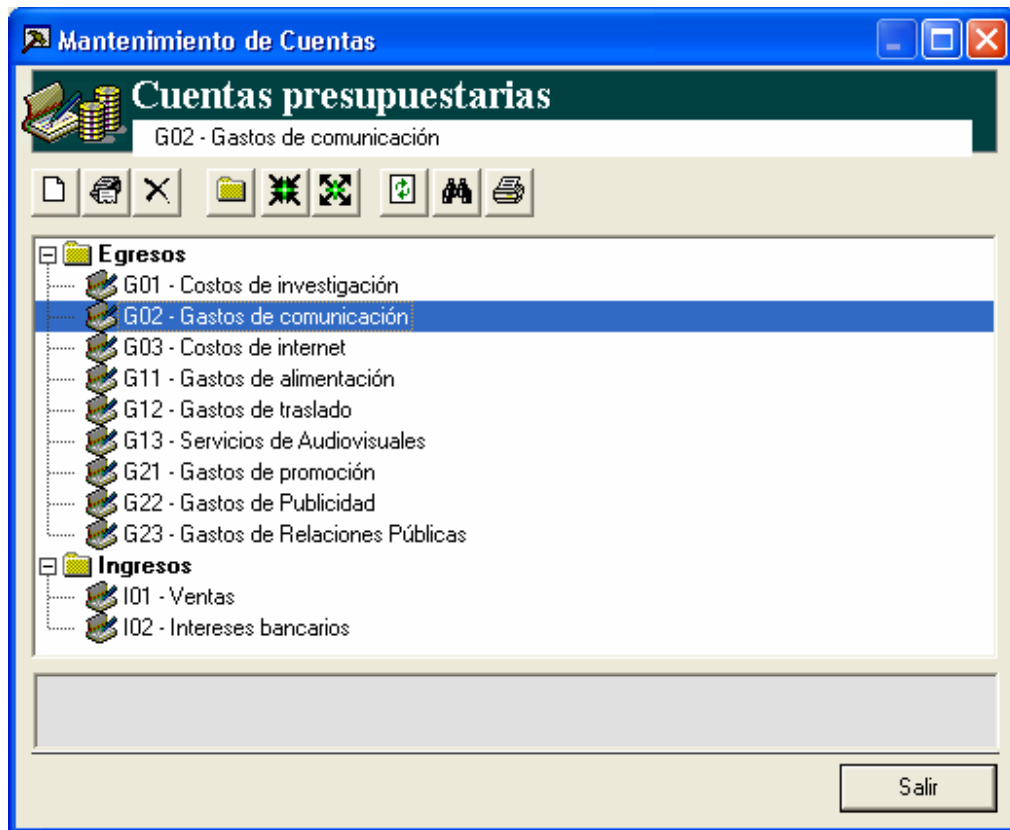
Seleccione la opción  Fuentes de financiamiento en el Menú de Presupuestos e incluya las siguientes fuentes



Si desea puede agrupar las Fuentes de Financiamiento por Categorías

### Creación de Cuentas

Seleccione la opción  Cuentas presupuestarias en el Menú de Presupuestos e incluya las siguientes cuentas, agregando antes, dos carpetas o categorías de cuentas





Para las instituciones públicas, las cuentas presupuestarias normalmente son Partidas Presupuestarias y para las empresas Publicas, Cuentas Contables del Estado de Pérdidas y Ganancias.

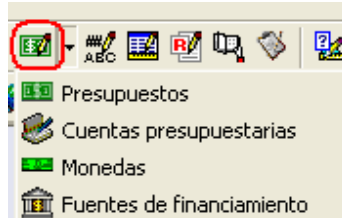
#### **Nota**

*Delphos puede administrar tanto Presupuestos de Egresos como Presupuestos de Ingresos, aunque lo más común es que solo se administren Presupuesto de Gastos.*

### Creación de Presupuestos

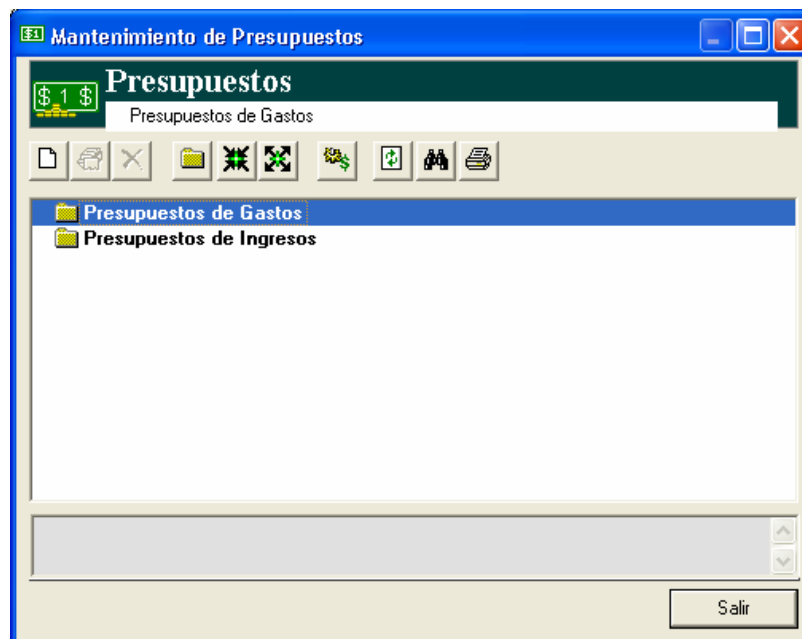
Los presupuestos podrán estar asignados a Objetivos, Planes de Acción o Tareas de un Plan de Acción. Lo más común es que estén vinculados con Planes de Acción.


Seleccione la opción  Presupuestos en el Menú de Presupuestos, o presione clic directamente sobre el icono .

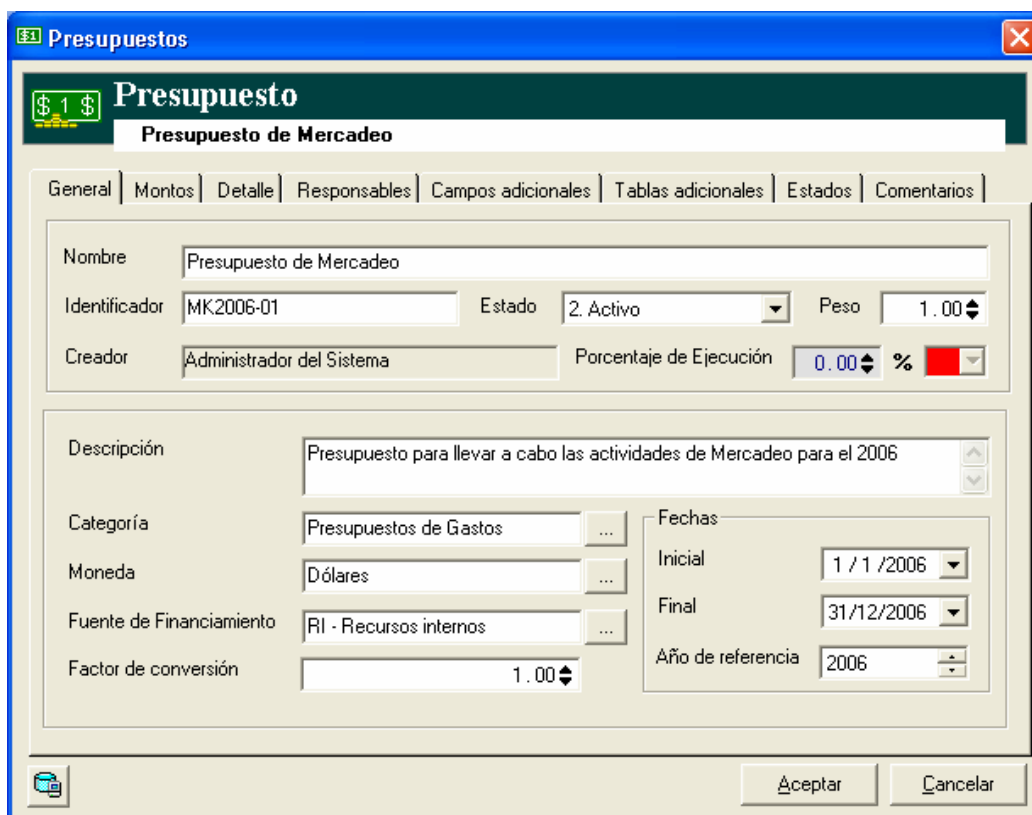


Podrá crear tantas Categorías de Presupuesto como requiera.

Cree las siguientes dos carpetas o Categorías de Presupuesto (podrá crear tantas Categorías de Presupuesto como requiera)



Presione  para crear el siguiente presupuesto



The screenshot shows a software window titled "Presupuestos". Inside, there's a sub-header "Presupuesto" with a currency icon and a specific title "Presupuesto de Mercadeo". Below this is a tabbed interface with tabs: "General", "Montos", "Detalle", "Responsables", "Campos adicionales", "Tablas adicionales", "Estados", and "Comentarios". The "General" tab is active, displaying a form with the following fields:

- Nombre: Presupuesto de Mercadeo
- Identificador: MK2006-01
- Estado: 2. Activo (dropdown)
- Peso: 1.00 (spin box)
- Creador: Administrador del Sistema
- Porcentaje de Ejecución: 0.00 (spin box) and a red status indicator.
- Descripción: Presupuesto para llevar a cabo las actividades de Mercadeo para el 2006 (text area)
- Categoría: Presupuestos de Gastos (dropdown with ellipsis)
- Moneda: Dólares (dropdown with ellipsis)
- Fuente de Financiamiento: RI - Recursos internos (dropdown with ellipsis)
- Factor de conversión: 1.00 (spin box)
- Fechas: Initial (1 / 1 / 2006), Final (31 / 12 / 2006), Año de referencia (2006)

At the bottom right are "Aceptar" and "Cancelar" buttons.

*Factor de conversión* tiene como finalidad poder expresar el presupuesto, además de su moneda base, en una moneda de referencia. Por ejemplo, supóngase que está en México, donde el tipo de cambio está a 11 pesos por dólar estadounidense, y el presupuesto se registra en US\$, entonces digitaríamos en este campo el número 11, así podríamos expresarlo también en pesos, ya sea en reportes o cubos de información (cubos O.L.A.P.).

El *Porcentaje de Ejecución* se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Monto Real (Monto Ejecutado si es un presupuesto de gastos) / Monto presupuestado}$$

En la sección Montos se especifica si los montos que se muestran ahí es la suma de las cuentas de detalle, especificadas en la sección Detalle, o si serán digitados directamente.

Los campos. Aumentos, Disminuciones, Compromisos y Unidades son opcionales, los cuales deshabilitaremos para mayor sencillez del ejercicio.

En la sección de Detalle, se especifica si se quiere administrar el presupuesto en forma global, anual o por mes o período

Deshabilitaremos el campo Período, ya que deseamos llevar el presupuesto por cuenta presupuestaria acumulada por año.

**Presupuesto de Mercadeo**

General | Montos | **Detalle** | Responsables | Campos adicionales | Tablas adicionales | Estados | Comentarios

Nombre: Presupuesto de Mercadeo


Identificador: MK2006-01 Estado: 2. Activo Peso: 1.00

Creador: Administrador del Sistema Porcentaje de Ejecución: 0.00 %

Tipo: Digitado ☒ Año ☐ Período

Año	Cuenta	Descripción	Presupuesto inicial
2006	G01	G01 - Costos de investigación	0.00
2006			0.00

Aceptar Cancelar

Se selecciona la cuenta, presionando clic sobre , luego ingrese los siguientes montos en Presupuesto inicial y Monto real (Monto disponible es calculado automáticamente). El Tipo de cambio es por si desea especificarlo por año o período mensual.

**Presupuesto de Mercadeo**

General | Montos | **Detalle** | Responsables | Campos adicionales | Tablas adicionales | Estados | Comentarios

Nombre: Presupuesto de Mercadeo

Identificador: MK2006-01 Estado: 2. Activo Peso: 1.00

Creador: Administrador del Sistema Porcentaje de Ejecución: 40.00 %

Tipo: Digitado ☒ Año ☐ Período

Año	Cuenta	Descripción	Presupuesto inicial	Monto real	Monto disponible	Tipo cambio	Campos adicionales
2006	G01	G01 - Costos de investigación	5,000.00	2,000.00	3,000.00	1.00	
2006			0.00	0.00	0.00	1.00	



Aceptar Cancelar




Cuando está posicionado sobre cualquier monto, puede especificar si ese monto es digitado o proviene de una fuente externa o base de datos:


Tipo	Digitado
	Digitado
	Fuente externa

Si está posicionado sobre *Monto real* y desea que ese monto sea extraído de una base de datos, seleccione *Fuente externa* y se le habilitan los siguientes iconos:

Tipo	Fuente externa	 
	Presupuesto inicial	Monto real
	5,000.00	2,000.00

 especifica la conexión a la base de datos de la cual extraerá el monto



 establece la consulta o SQL a la base de datos definida en el paso anterior, mediante la cual se obtendrá ese *Monto Real*.

### Ejercicio 1.3.13

Complete el Presupuesto, incluyendo las siguientes cuentas presupuestarias, todo definido como Digitado:

Tipo		<div>Digitado</div>		<div>\$Q1</div>	<div></div>	<div></div>	<input checked="" type="checkbox"/> Año	<input type="checkbox"/> Período
	Año	Cuenta	Descripción	Presupuesto inicial	Monto real			
	2006	G01	G01 - Costos de investigación	5,000.00	2,000.00			
	2006	G02	G02 - Gastos de comunicación	8,000.00	2,000.00			
	2006	G03	G03 - Costos de internet	3,000.00	1,000.00			
	2006	G11	G11 - Gastos de alimentación	2,000.00	500.00			
	2006	G12	G12 - Gastos de traslado	1,000.00	500.00			
<div></div>								

Debiendo quedar los totales, en la sección de Montos de la siguiente manera:

Presupuestos

Presupuesto

Presupuesto de Mercadeo

General Montos Detalle Responsables Campos adicionales Tablas adicionales Estados Comentarios

Nombre

Presupuesto de Mercadeo

Identificador

MK2006-01

Estado

2. Activo

Peso

1.00

Creador

Administrador del Sistema

Porcentaje de Ejecución

31.57 %

Montos

Con base en el detalle

Original

19,000.00

Real

6,000.00

☐ Aumentos

0.00

☐ Compromisos

0.00

☐ Disminuciones

0.00

Disponible

13,000.00

Presupuesto total

19,000.00

☐ Unidades

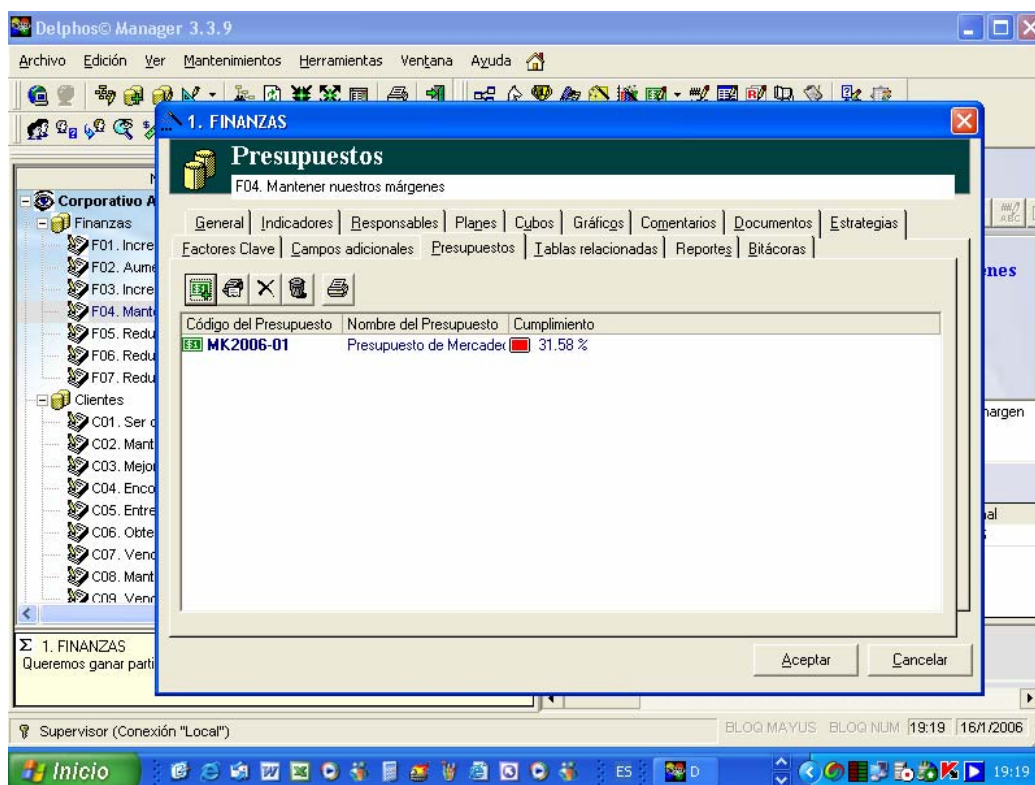
Aceptar Cancelar

Observe el *Porcentaje de Ejecución*

### **1.3.14. Asignar Presupuestos a Objetivos y/o Planes**

#### **Asignar presupuestos a objetivos**

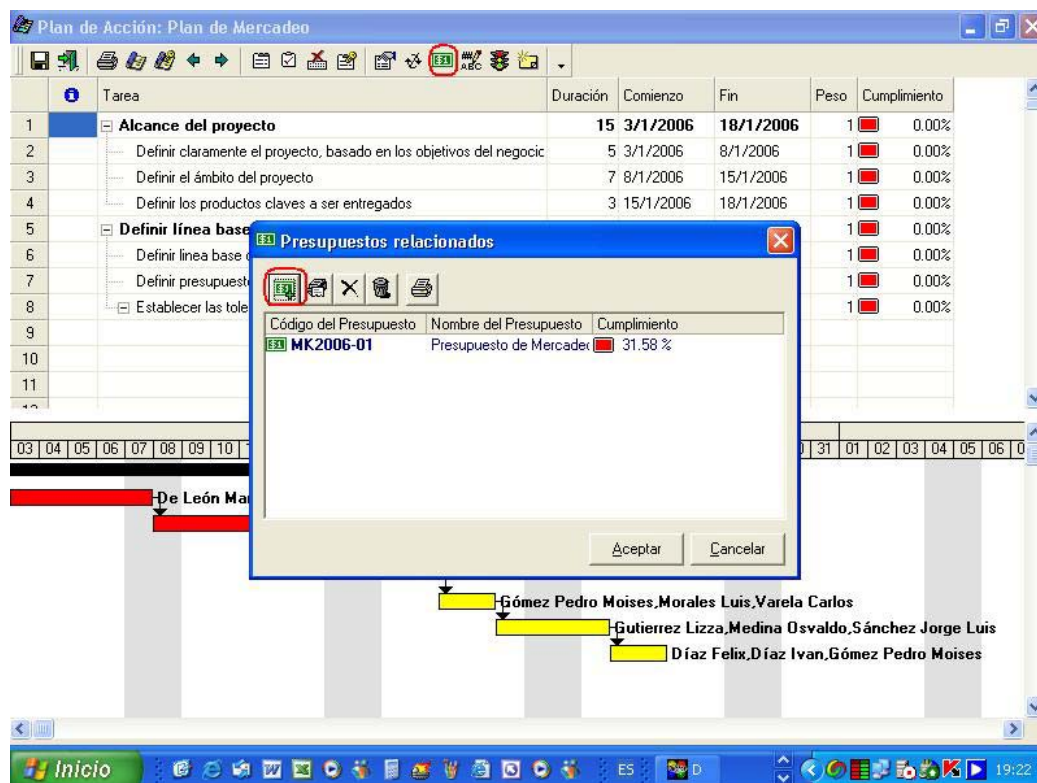
Abra el objetivo *F04. Mantener nuestros márgenes* y en la sección de Presupuestos asigne el presupuesto recién creado, debiendo quedar de la siguiente manera:



### Asignar presupuestos a un Plan de Acción

Abra el *Plan de Mercadeo* y asigne el presupuesto recién creado, presionando los iconos

 y  respectivamente




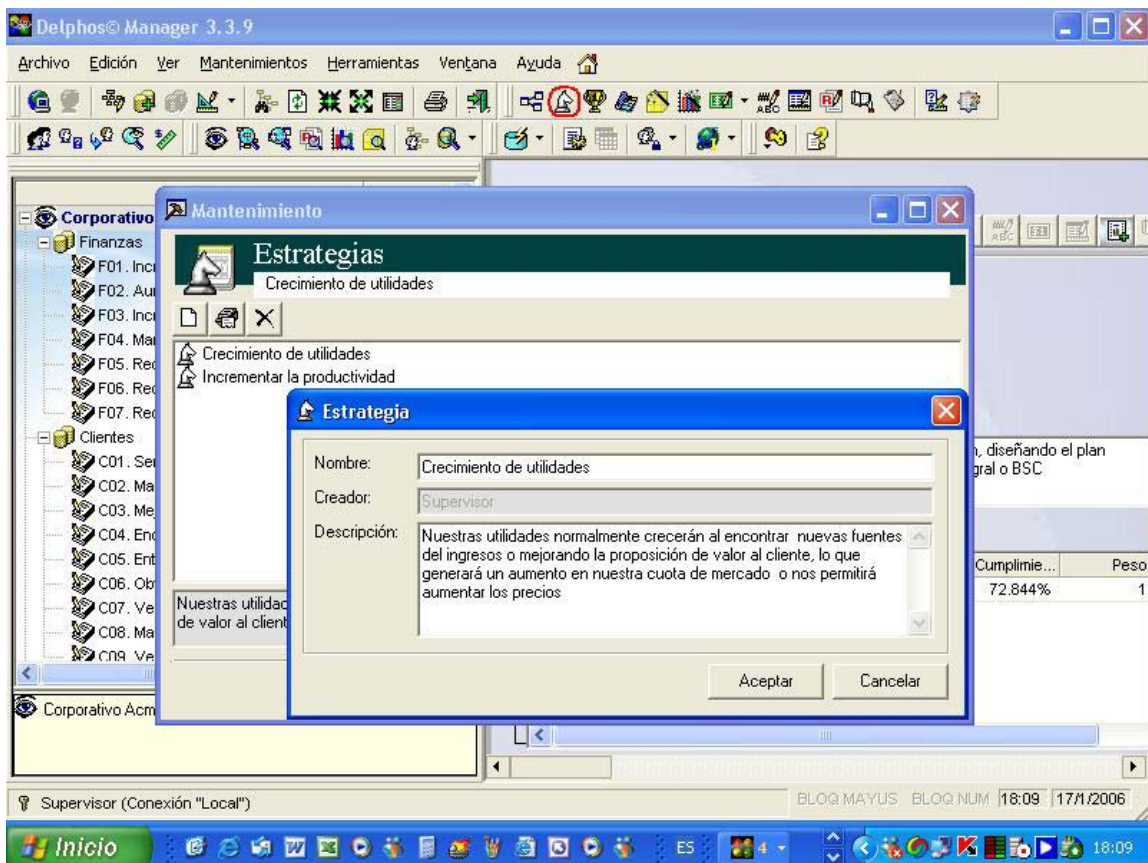
#### **Nota**

*Un Presupuesto puede estar asignado a cualquier número de Objetivos y/o Planes.  
Un Objetivo y/o Plan puede estar vinculado con cualquier número de Presupuestos.*

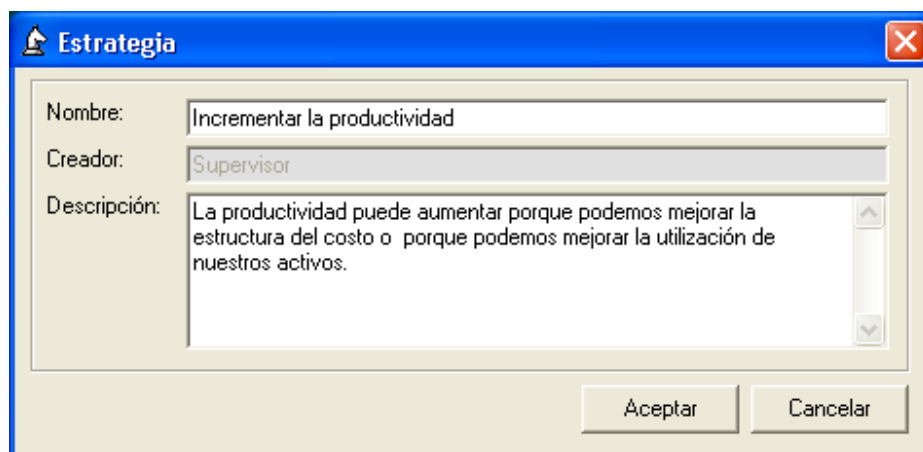
<<< hasta aquí Acme – America 04.mdb >>>

### 1.3.15. Crear Estrategias


Mediante el icono  podrá crear las estrategias que definen los grandes temas sobre los que descansarán los objetivos a definir (que en nuestro caso ya se definieron mediante el árbol de objetivos)

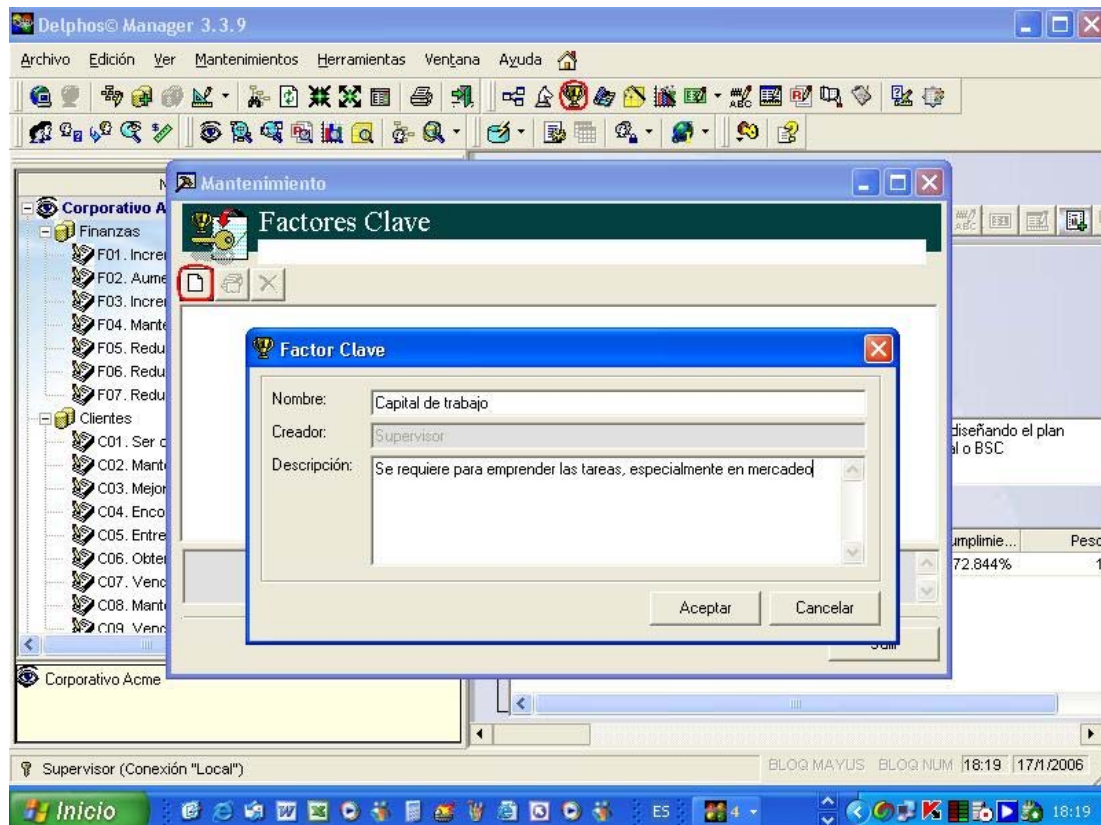


Incluya también

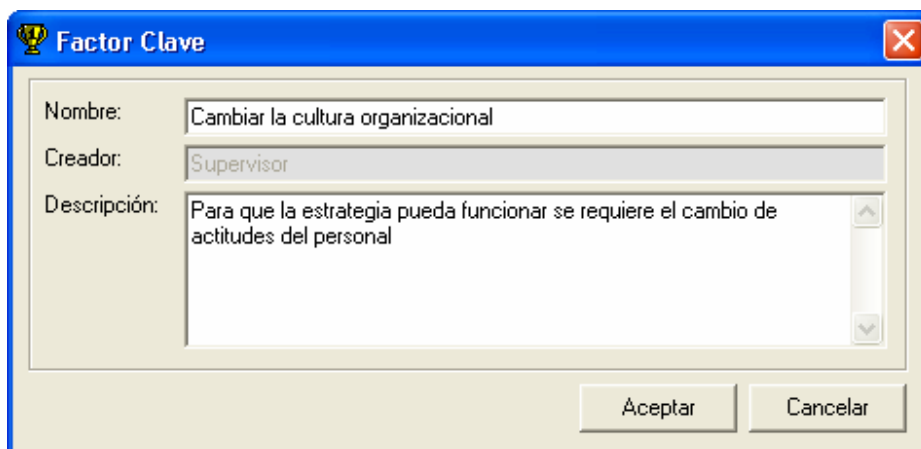


### 1.3.16. Crear Factores clave del éxito

Mediante el icono  podrá crear los factores clave del éxito que definen aquellos tópicos que deben cumplirse para poder conseguir los resultados definidos en el planteamiento estratégico.

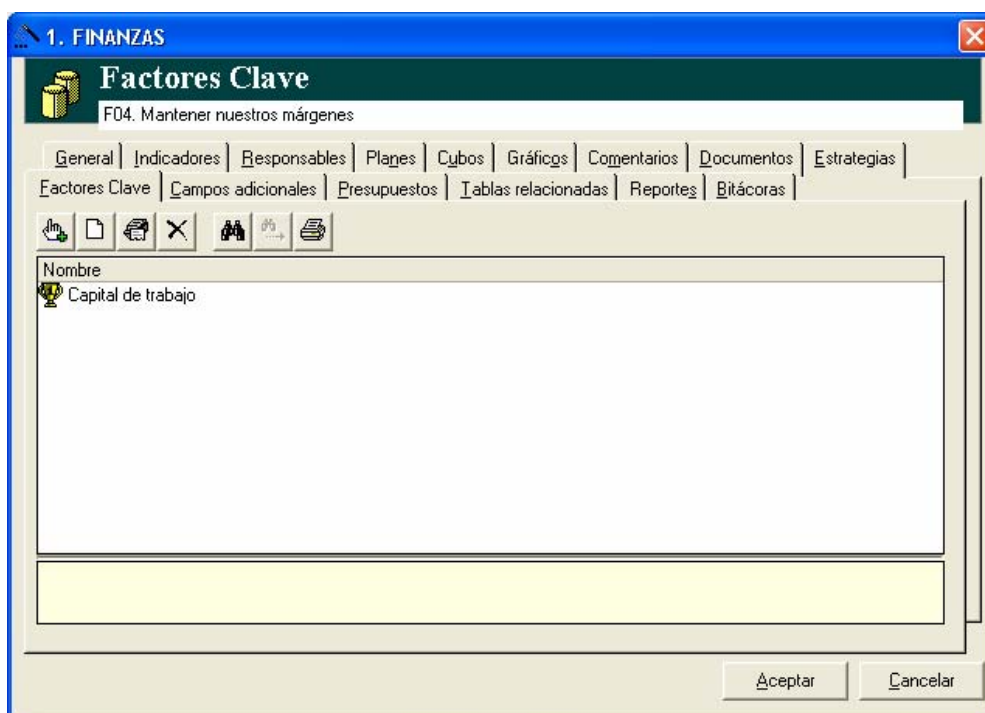
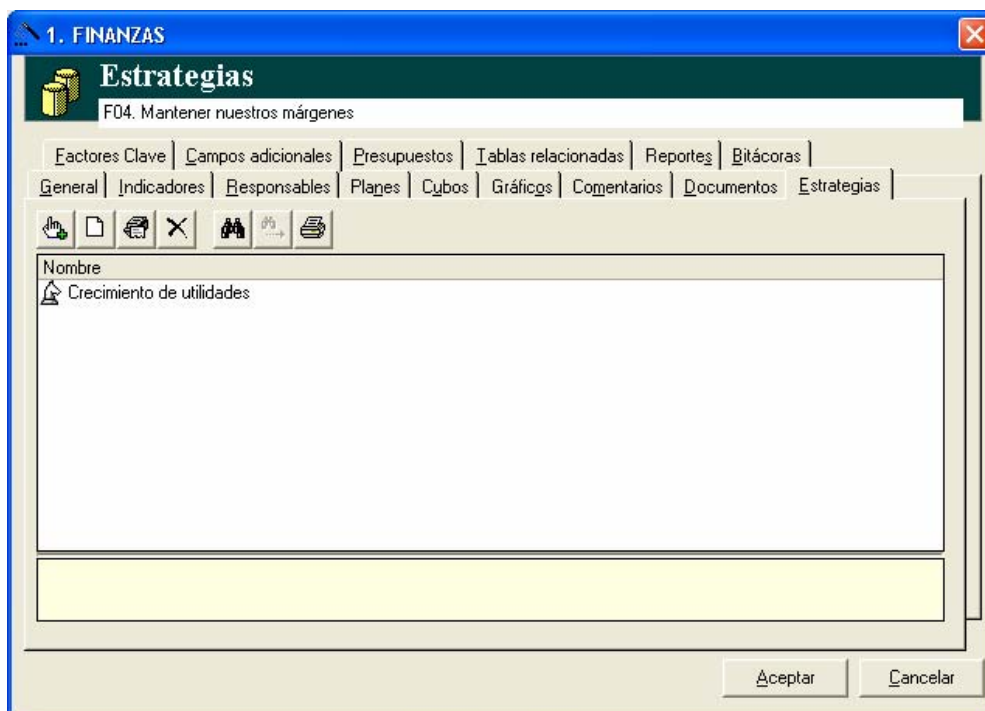


Incluya también



### 1.3.17. Asignar Objetivos a Estrategias y a Factores Clave

Abra el objetivo F04 y realice la siguiente asignación









### Ejercicio 1.3.17

Asigne a los objetivos las siguientes estrategias

Crecimiento de utilidades 73.38 %


Objetivo
F01. Incrementar el valor de la acción
F02. Aumentar las utilidades
F03. Incrementar nuestra participación en el mercado
F04. Mantener nuestros márgenes
C01. Ser confiables, amistosos y convenientes
C02. Mantener una alta disponibilidad y buen conocimiento de l
C03. Mejorar el servicio profesional y un adecuado manejo de l
C04. Encontrar siempre parqueo
C05. Entregar en menos de 24 horas
C06. Obtener una rápida aprobación de crédito
C07. Vender solo productos de calidad
C08. Mantener un financiamiento atractivo
C09. Vender solo modelos populares
P01. Mantener suficiente personal en el punto de ventas todo e
P02. Manejar todos los reclamos en el lugar
P03. Mantener espacios de parqueo libres todo el tiempo
P04. Entregar los productos en la dirección exacta en menos d
P05. Resolver solicitudes de crédito en 10 minutos
P06. Mantener una cantidad mínima de reclamos por calidad
P07. Mantener una cuota mensual máxima de US\$250.00
P08. Mantener una rotación máxima de productos cada 4 sema
A01. Capacitar a todos los empleados en ventas
A02. Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de

Incrementar la productividad 61.86 %

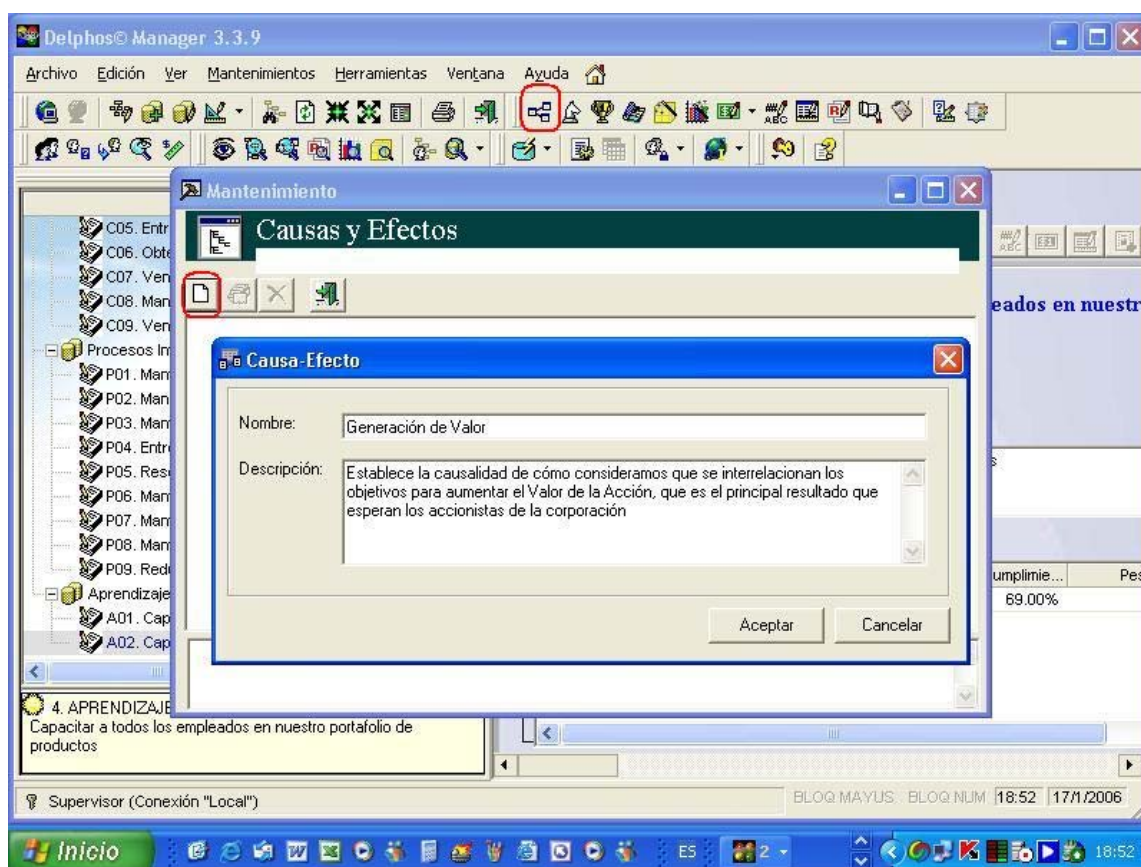
Objetivo	Cumplimentc
F05. Reducir costos administrativos	 62.50 %
F06. Reducir valor del almacenaje	 88.24 %
F07. Reducir costos de envío	 25.25 %
P09. Reducir el número de ítems en el inventario	 71.43 %



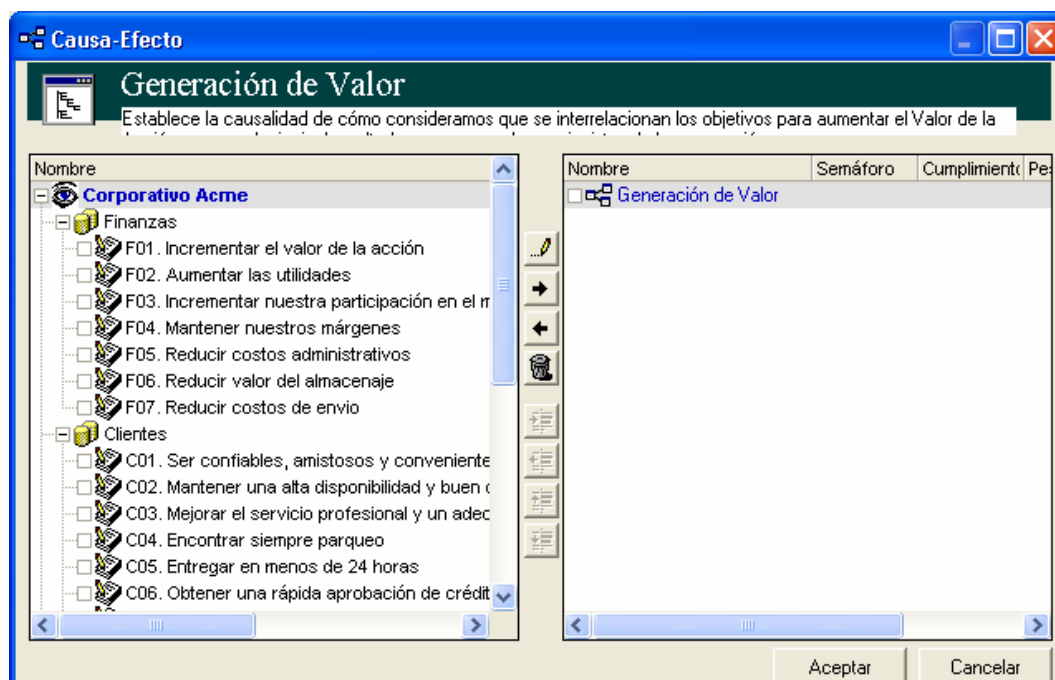
### **1.3.18. Crear relaciones Causa - Efecto**

Mediante la opción  podrá crear tantas relaciones Causa-Efecto (también llamados vectores estratégicos) que le ayudarán a gestionar de una manera más integral la estrategia, además podrá corroborar las hipótesis hechas en la cadena de impactos de los objetivos.

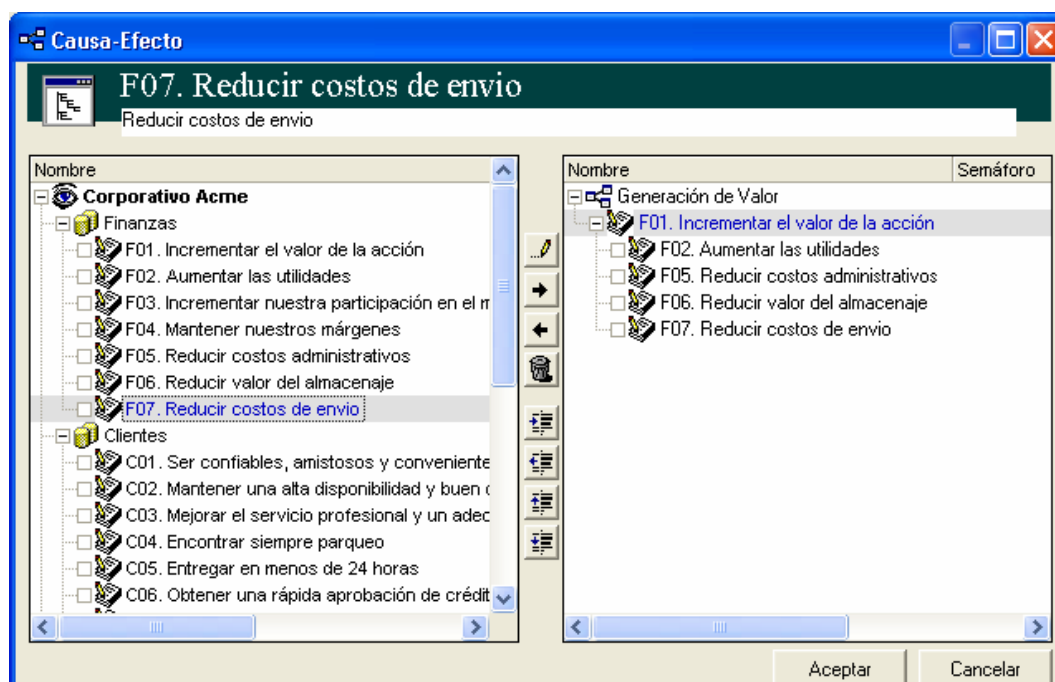
Para tal efecto, crearemos una Relación Causa Efecto, llamada Generación de Valor, de la manera siguiente



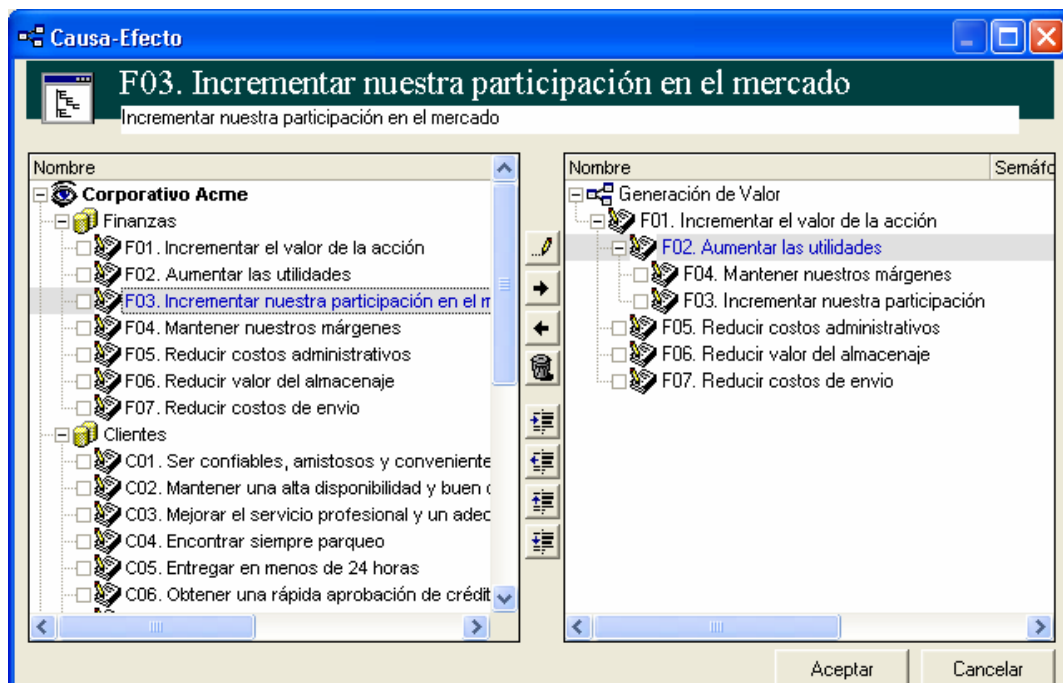
Al presionar Aceptar, se le presentará el árbol de objetivos para que empiece a definir la cadena de impactos:



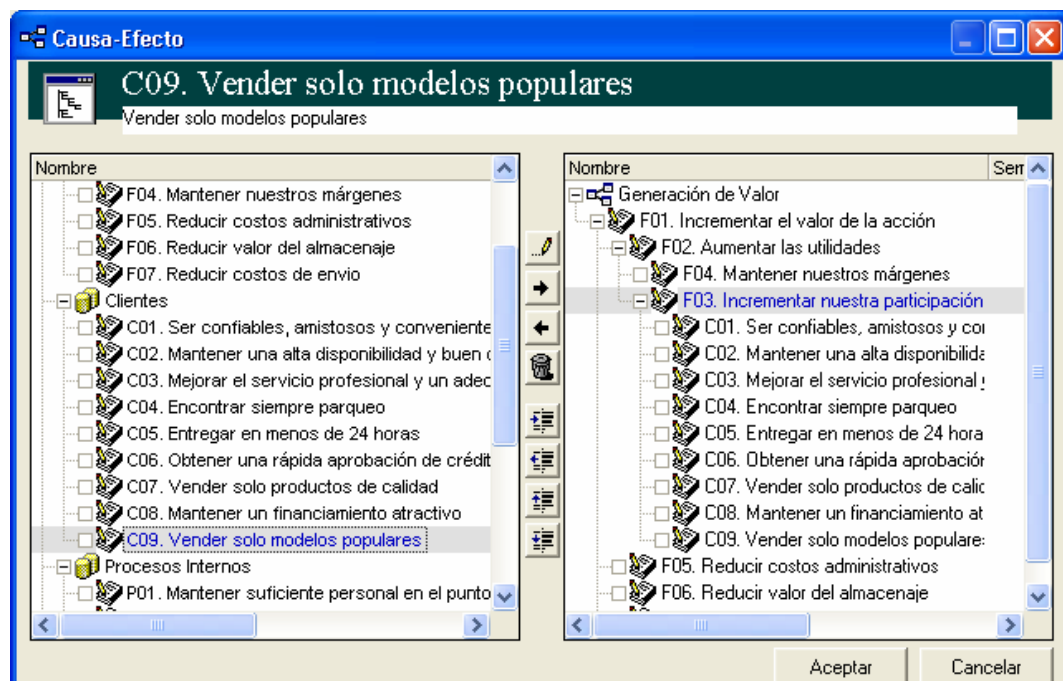
El objetivo máximo es *F01. Incrementar el valor de la acción*, y “mi hipótesis” es que depende de *F02. Aumentar las utilidades* y reducir los costos y gastos (*F05, F06 y F07*), tal y como se muestra a continuación:



Aumentan las utilidades si logró mantener los márgenes y aumentar la participación en el mercado



Se Incrementa la participación en el mercado, en el tanto que la proposición de valor, que se haga a los clientes, se esté cumpliendo



**Causa-Efecto**

## A02. Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de productos

Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de productos

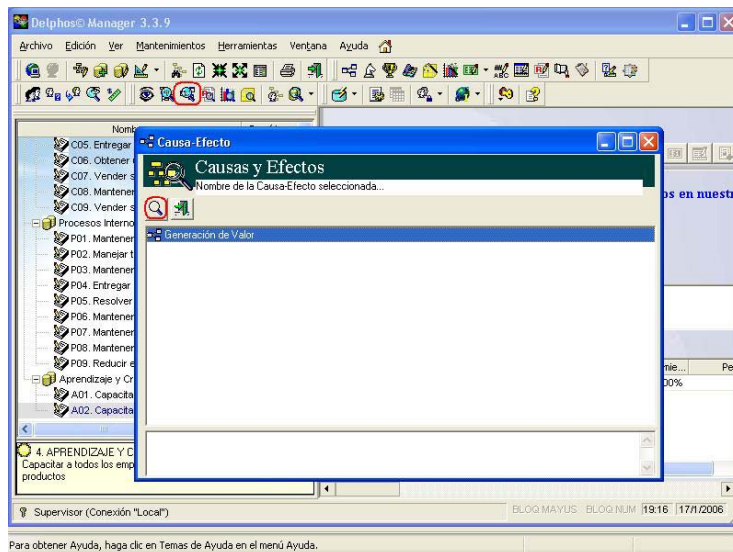
Nombre	Semáforo
<input type="checkbox"/> F05. Reducir costos administrativos	[🟡]
<input type="checkbox"/> F06. Reducir valor del almacenaje	[🟢]
<input type="checkbox"/> F07. Reducir costos de envío	[🔴]
<b>Clientes</b>	[🟡]
<input checked="" type="checkbox"/> C01. Ser confiables, amistosos y convenientes	[🟡]
<input type="checkbox"/> C02. Mantener una alta disponibilidad y buen conocimiento	[🟢]
<input type="checkbox"/> C03. Mejorar el servicio profesional y un adecuado	[🟢]
<input type="checkbox"/> C04. Encontrar siempre parqueo	[🔴]
<input type="checkbox"/> C05. Entregar en menos de 24 horas	[🟢]
<input type="checkbox"/> C06. Obtener una rápida aprobación de crédito	[🟡]
<input type="checkbox"/> C07. Vender solo productos de calidad	[🟢]
<input type="checkbox"/> C08. Mantener un financiamiento atractivo	[🟢]
<input type="checkbox"/> C09. Vender solo modelos populares	[🟢]
<b>Procesos Internos</b>	[🟡]
<input type="checkbox"/> P01. Mantener suficiente personal en el punto de venta	[🟡]
<input type="checkbox"/> P02. Manejar todos los reclamos en el lugar	[🟡]
<input type="checkbox"/> P03. Mantener espacios de parqueo libres todo el tiempo	[🔴]
<input type="checkbox"/> P04. Entregar los productos en la dirección exacta	[🟢]
<input type="checkbox"/> P05. Resolver solicitudes de crédito en 10 minutos	[🟢]
<input type="checkbox"/> P06. Mantener una cantidad mínima de reclamos por	[🔴]
<input type="checkbox"/> P07. Mantener una cuota mensual máxima de US\$2	[🔴]
<input type="checkbox"/> P08. Mantener una rotación máxima de productos c	[🟢]
<input type="checkbox"/> P09. Reducir el número de ítems en el inventario	[🟡]
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	[🟡]
<input type="checkbox"/> A01. Capacitar a todos los empleados en ventas	[🟢]
<input checked="" type="checkbox"/> A02. Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de productos	[🟡]

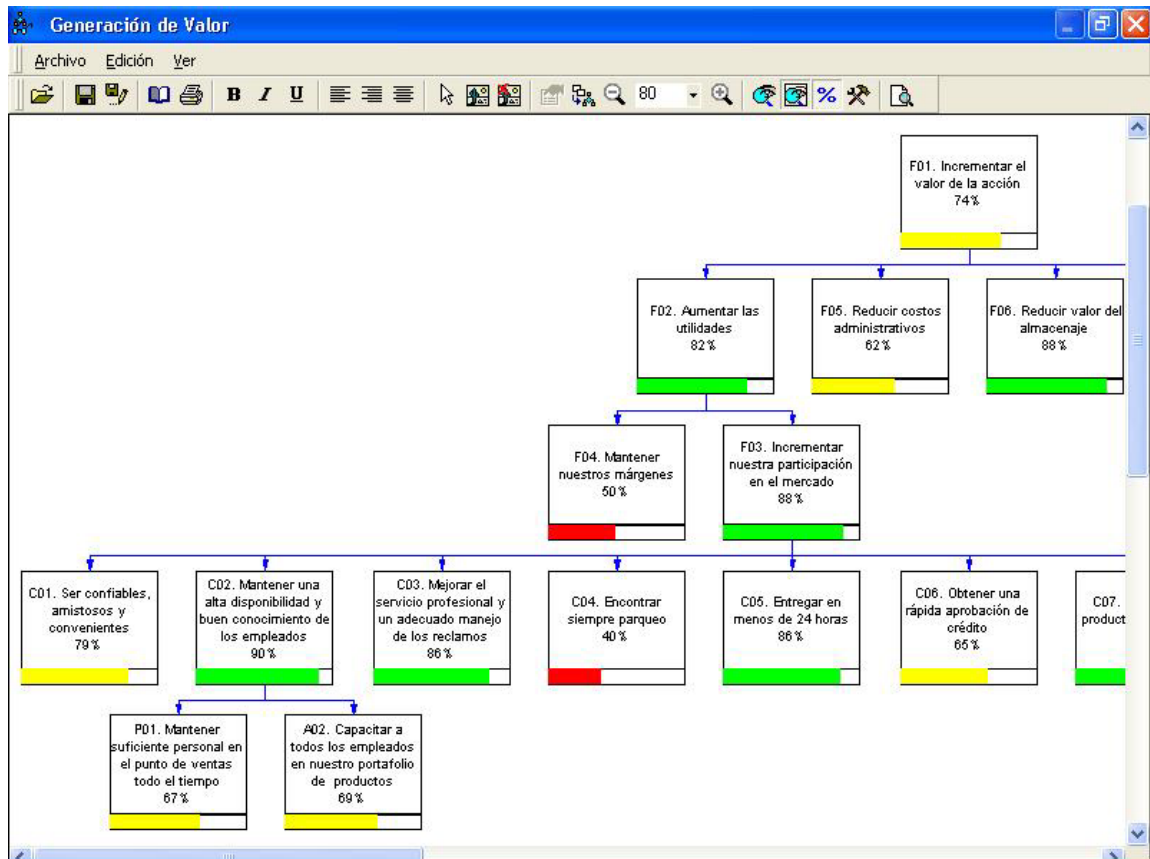
Nombre	Semáforo
<b>Generación de Valor</b>	[🟡]
<input type="checkbox"/> F01. Incrementar el valor de la acción	[🟡]
<input type="checkbox"/> F02. Aumentar las utilidades	[🟡]
<input type="checkbox"/> F04. Mantener nuestros márgenes	[🟡]
<input type="checkbox"/> F03. Incrementar nuestra participación en el mercado	[🟡]
<input type="checkbox"/> C01. Ser confiables, amistosos y convenientes	[🟡]
<input checked="" type="checkbox"/> C02. Mantener una alta disponibilidad y buen conocimiento	[🟢]
<input type="checkbox"/> A02. Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de productos	[🟡]
<input type="checkbox"/> C03. Mejorar el servicio profesional y un adecuado conocimiento	[🟢]
<input type="checkbox"/> P01. Mantener suficiente personal en el punto de venta	[🟡]
<input type="checkbox"/> C04. Encontrar siempre parqueo	[🟡]
<input type="checkbox"/> C05. Entregar en menos de 24 horas	[🟡]
<input type="checkbox"/> C06. Obtener una rápida aprobación de crédito	[🟡]
<input type="checkbox"/> C07. Vender solo productos de calidad	[🟡]
<input type="checkbox"/> C08. Mantener un financiamiento atractivo	[🟡]
<input type="checkbox"/> C09. Vender solo modelos populares	[🟡]
<input type="checkbox"/> F05. Reducir costos administrativos	[🟡]
<input type="checkbox"/> F06. Reducir valor del almacenaje	[🟡]
<input type="checkbox"/> F07. Reducir costos de envío	[🟡]

Barra de herramientas: [Iconos de navegación y análisis]

Botones: Aceptar, Cancelar

Barra de estado: Inicio, ES, 2, 18:52







Podrá consultar el detalle de cualquier objetivo, presionando doble clic sobre él

**Generación de Valor**

Archivo Edición Ver

**Delphos©**

**F04. Mantener nuestros márgenes**

50%

**Objetivo:**

Queremos ganar participación de mercado, pero sin sacrificar el margen

**Descendientes**

Nombre	Semáforo	Cumplimie...	Peso	Perspectiva
<b>Corporativo Acme</b>	●	72.844%	1	
F04. Mantener nuestros márgenes	🚨	50.00%	1 Σ	


C01. Ser confiables, amistosos y convenientes 79%

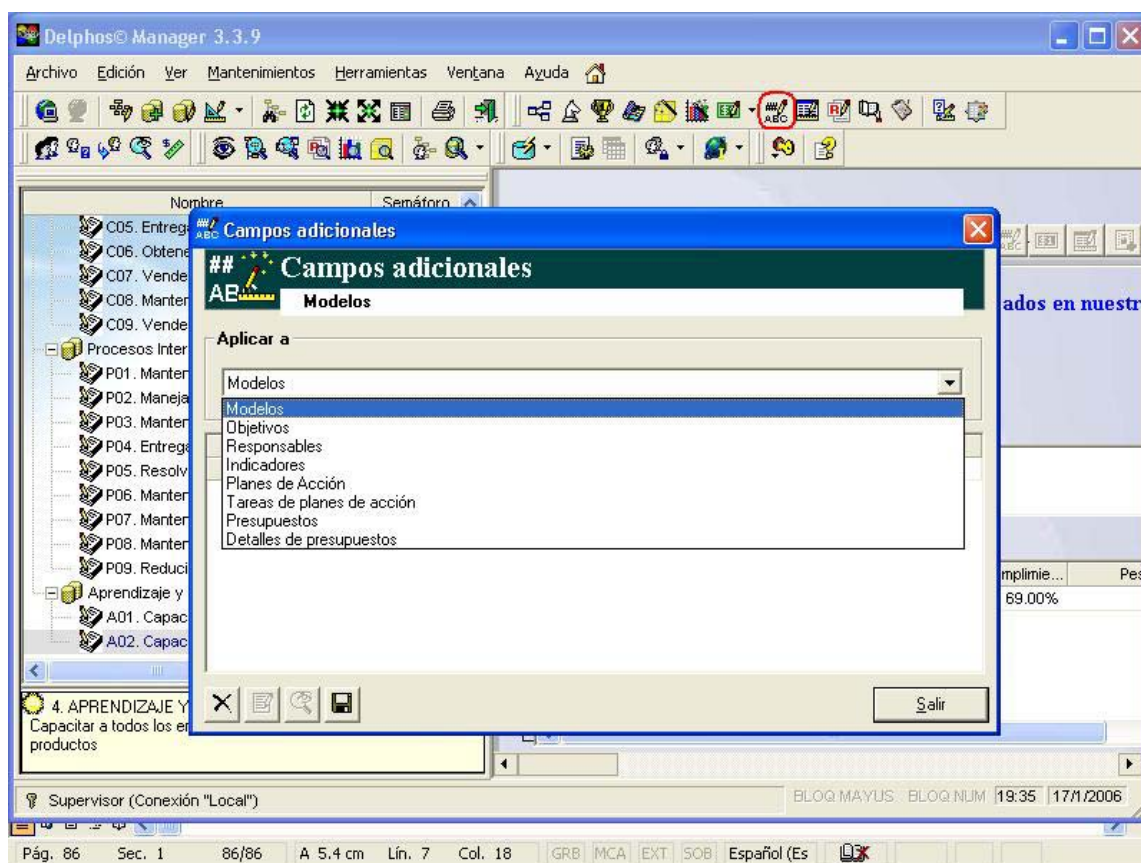
P01. Mantener suficiente personal en el punto de venta todo el tiempo 67%

C07. product...

### 1.3.19. Crear campos adicionales

En el caso del modelo, normalmente se requieren crear campos como Misión, Visión, Valores, etc.

Delphos permite crear cualquier campos adicionales a los principales elementos del modelo mediante el icono 



Para el caso específico del modelo, crearemos tres campos, a saber:

Nombre del campo	Tipo de Dato	Descripción
Misión	Texto con Formato	Nuestra razón de ser
Visión	Texto con Formato	Hacia donde nos dirigimos
Nuestro mercado	Caracter	Que pretendemos abarcar

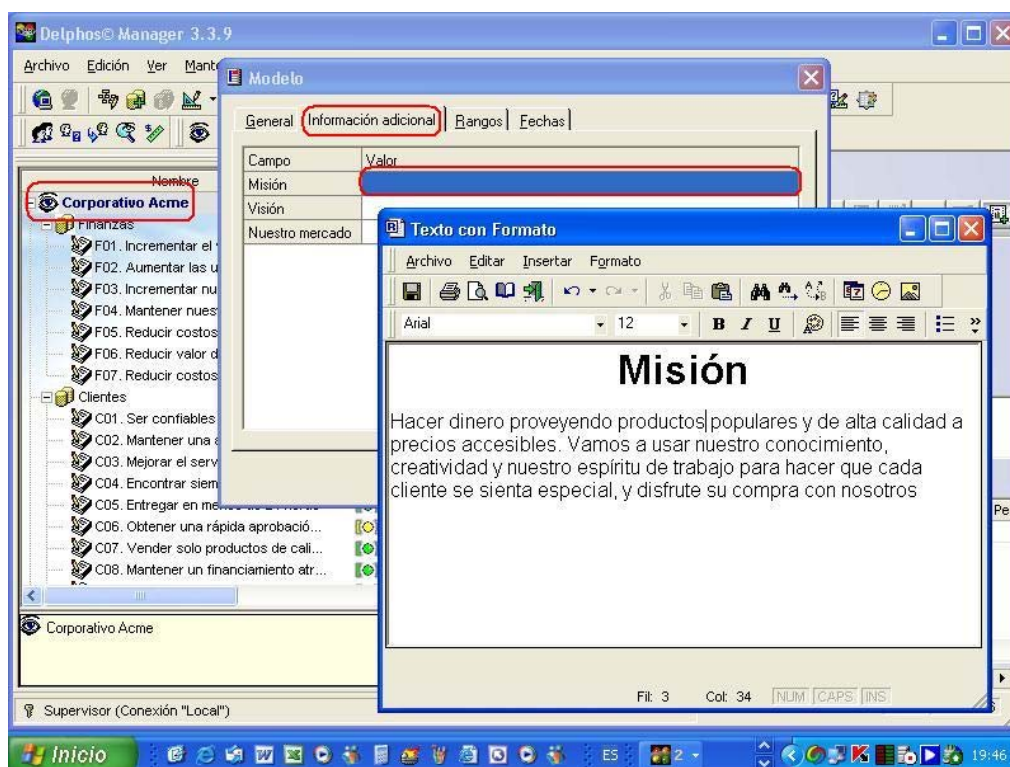
Observe que para cada campo definido, tiene varias opciones para el formato en que desee almacenarlo.

Texto con formato le permite inclusive almacenar gráficos, agregar texto de cualquier tamaño, formatearlo, etc.

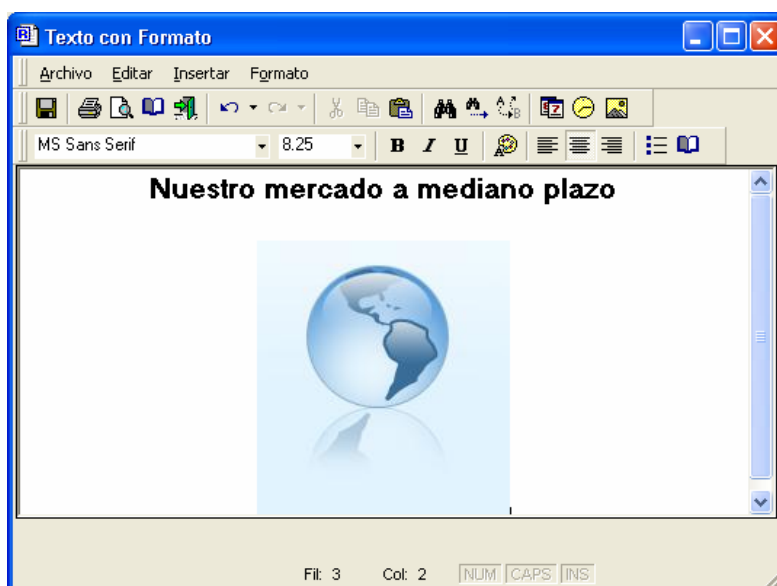
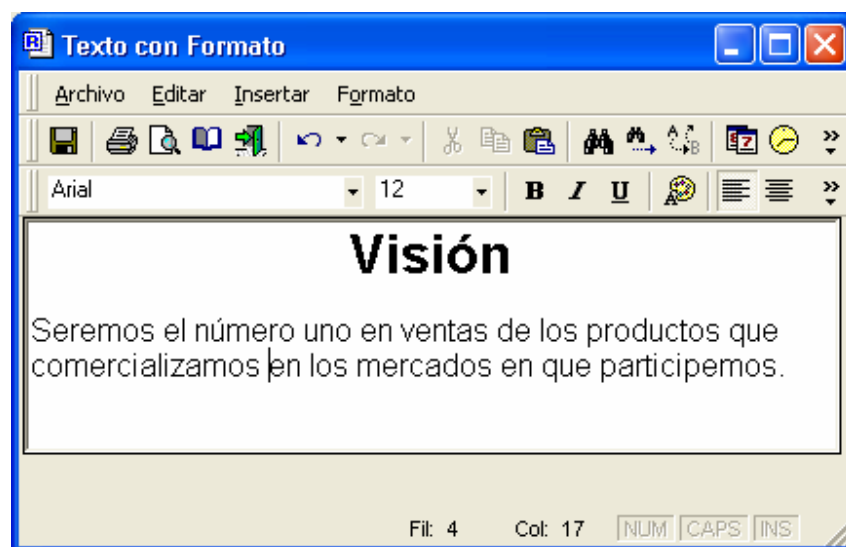
Para almacenar esa definición de campos sólo presionamos clic sobre 



Para ingresar la información respectiva a los campos adicionales del modelo, presionamos doble clic sobre **Corporativo Acme** en el árbol de objetivos, luego seleccionamos la sección de información adicional e ingresamos los datos.



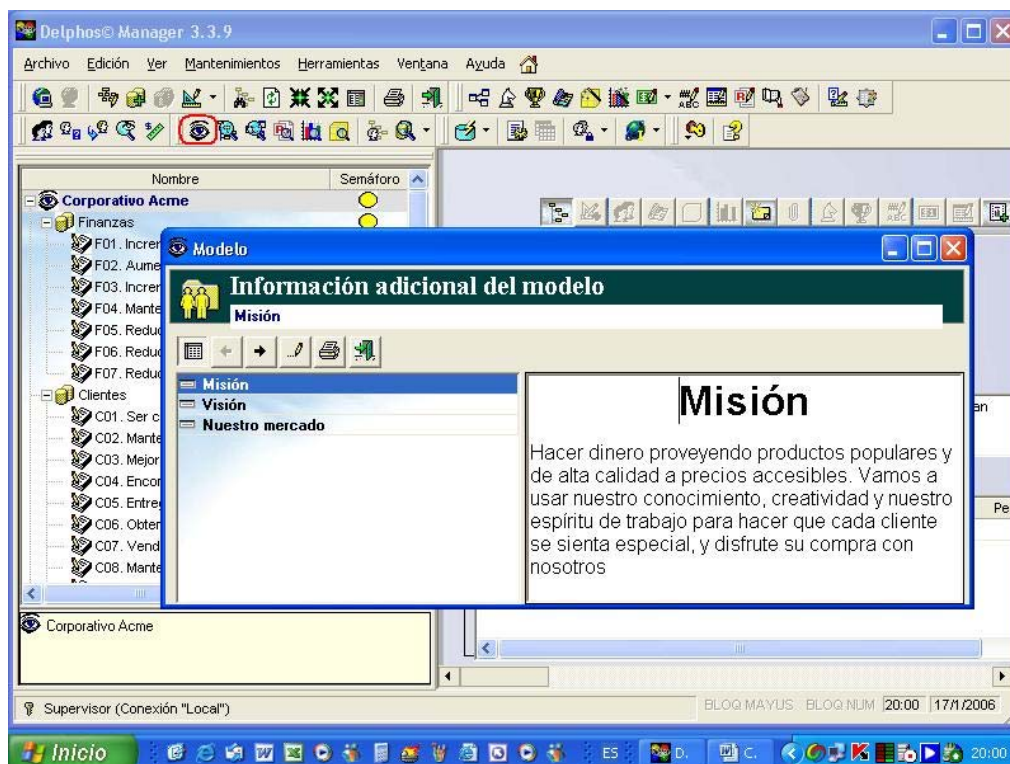
Ingresa la siguiente información



Al ingresar los tres campos, la sección de Información adicional quedará de la siguiente manera

Campo	Valor
Misión	
Visión	
Nuestro mercado	

Para desplegar esos campos adicionales, seleccionamos el icono



<<< hasta aquí Acme – America 05.mdb >>>