

# *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

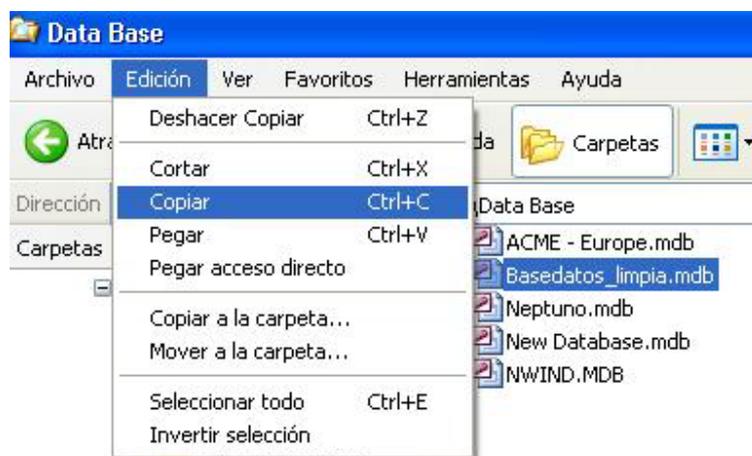
1.3.1. Crear base de datos en MS Access .....	3
1.3.2. Seleccionar la base de datos en Delphos .....	4
1.3.3. Creación de la organización y los modelos .....	6
1.3.4. Creación de períodos .....	16
1.3.4. Mantenimiento de perspectivas .....	21
1.3.5. Mantenimiento de Tipos de Responsables .....	24
1.3.6. 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

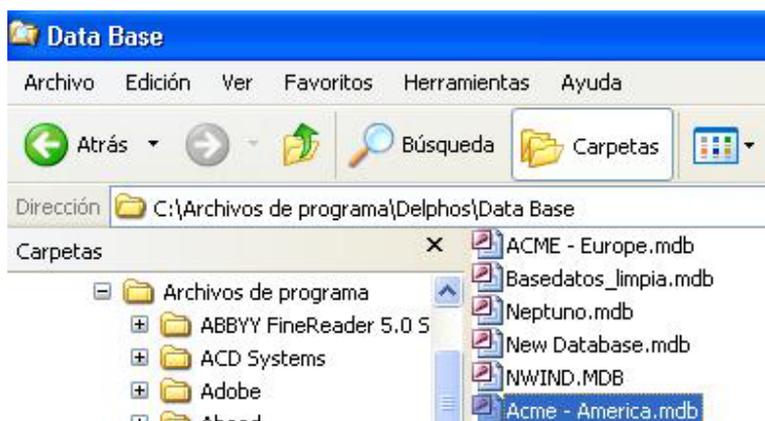
### 1.3.1. Crear base de datos en MS Access

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

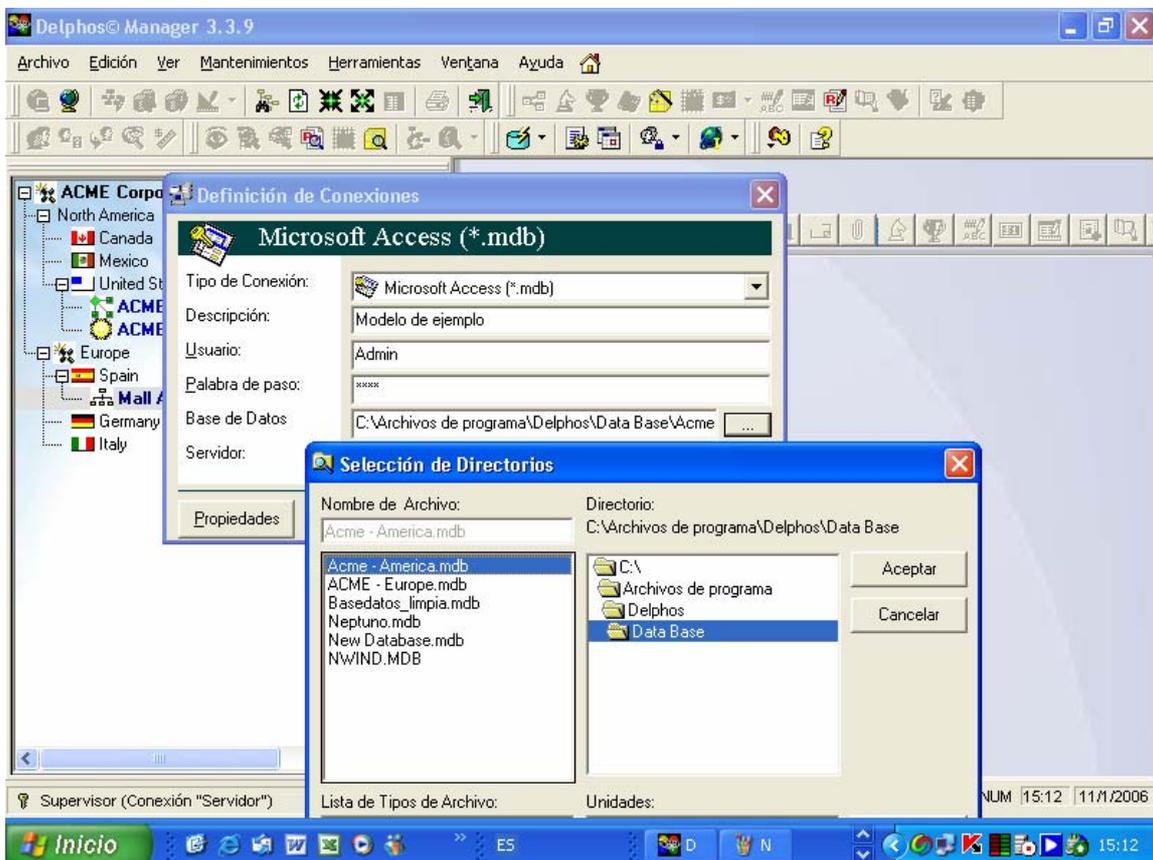


### 1.3.2. Seleccionar la base de datos en Delphos

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



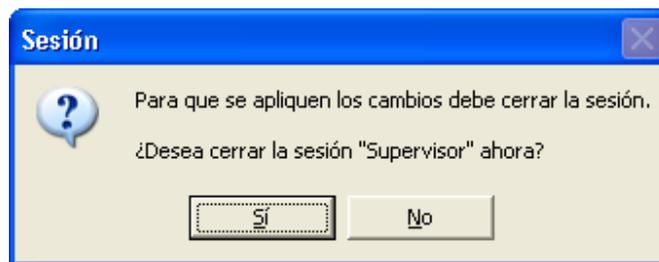
y seleccionamos la base de datos



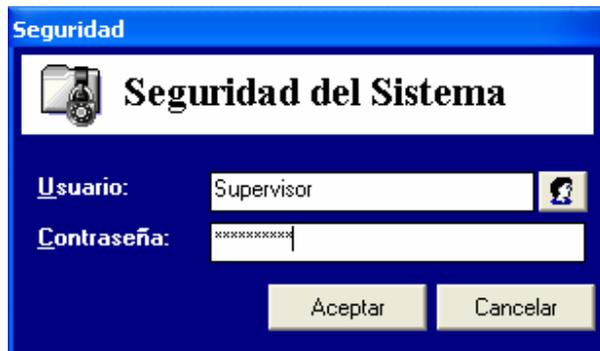
Recuerde, que la palabra de paso o contraseña de las bases de datos en MS Access de Delphos es **Vida**.

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

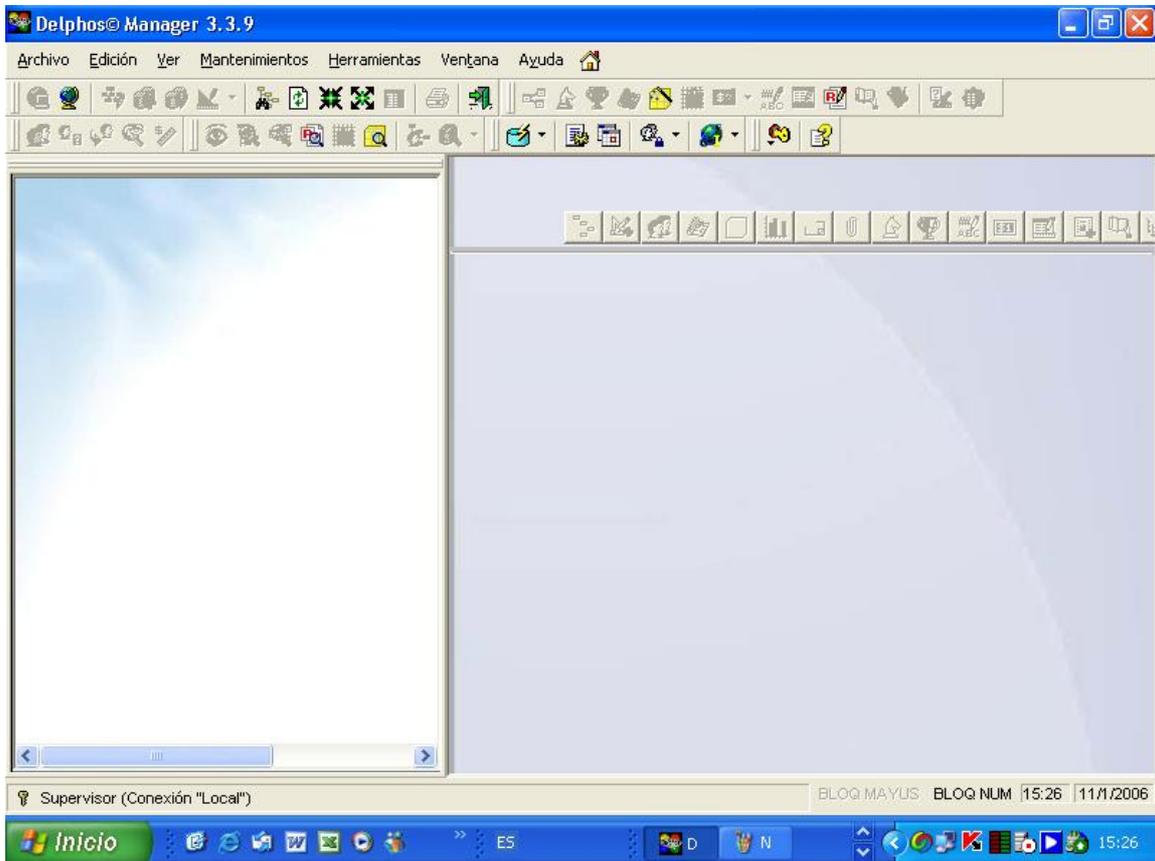


Para conectarse con la base de datos Acme-America, Delphos le solicitará Usuario y Contraseña, que en ambos casos es **Supervisor**



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

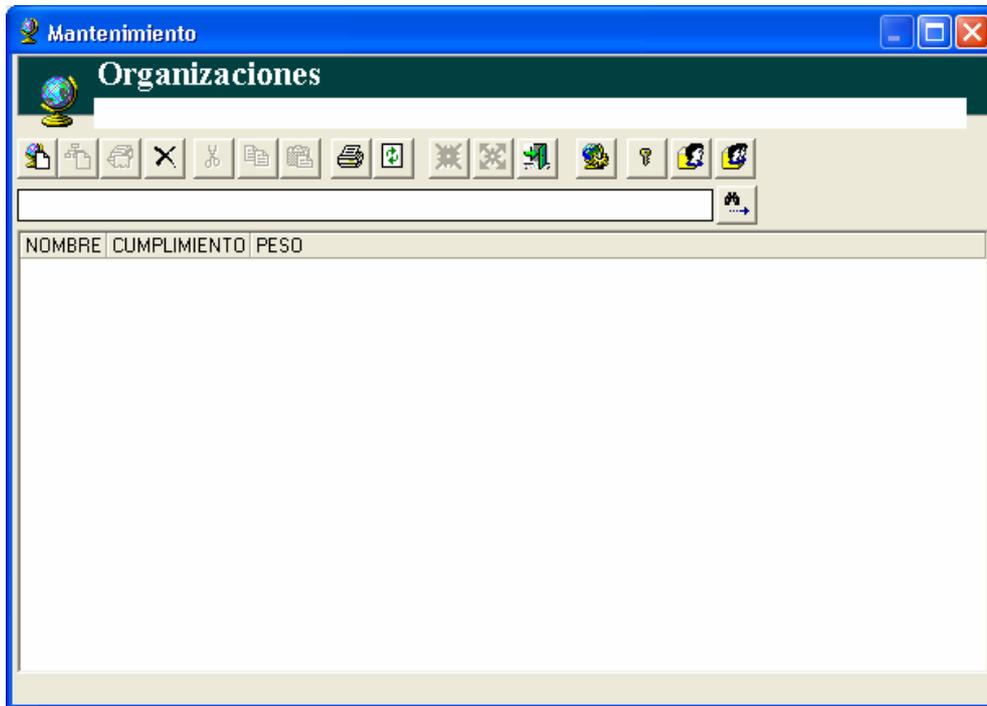
Al ingresar se encontrará con la base de datos sin organizaciones ni modelos definidos.



### **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



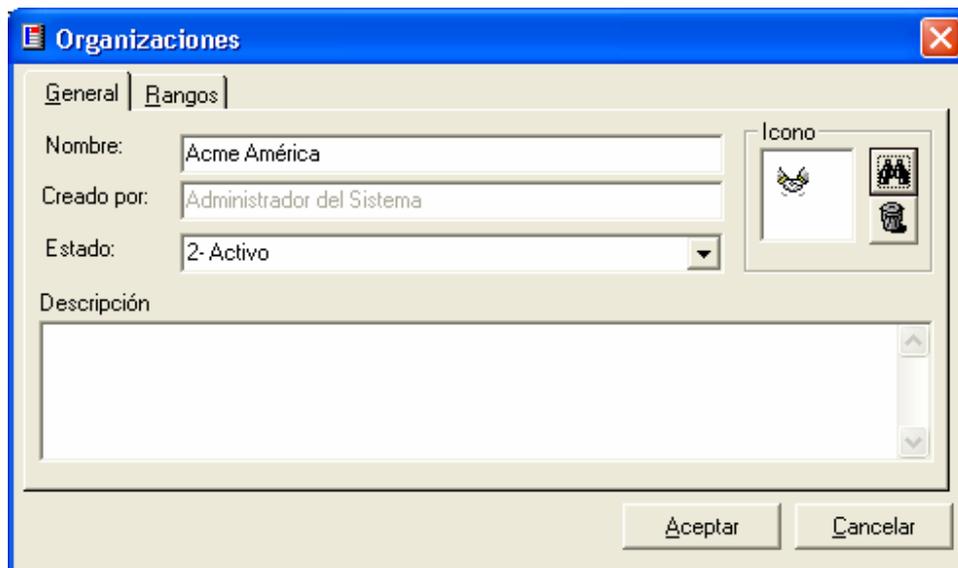
Para efectos del ejemplo, supondremos que es una corporación llamada Acme América que tiene operaciones en toda America, a saber:

- 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

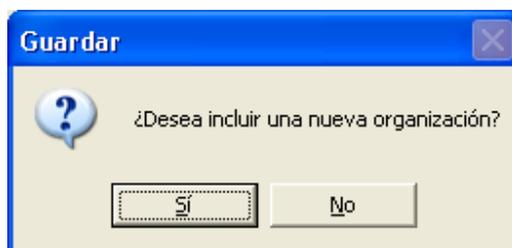
Teniendo un Cuadro de Mando Integral corporativo y uno para cada país

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

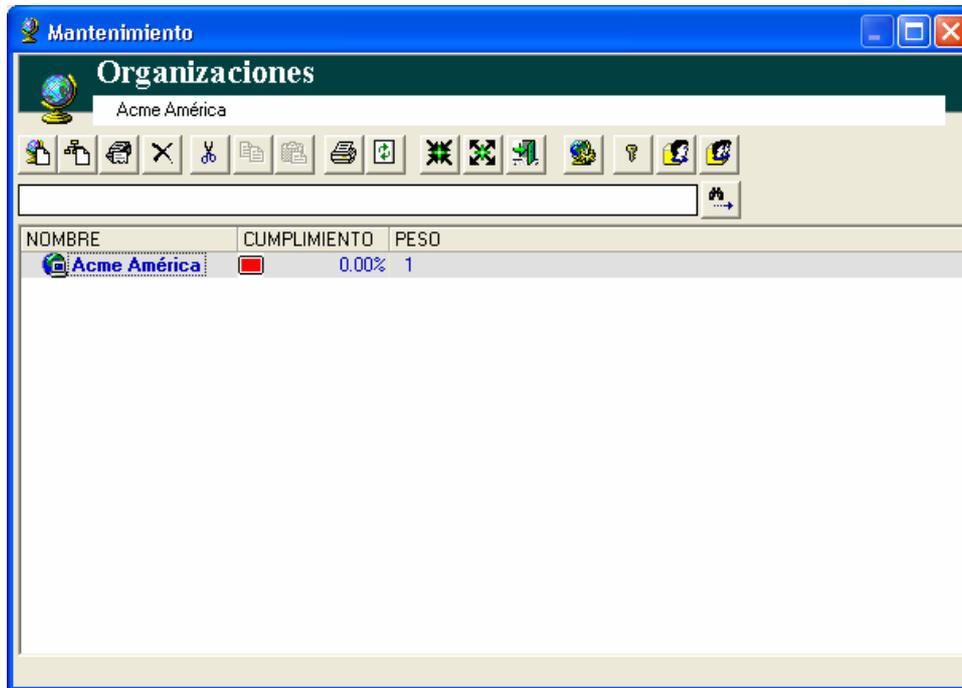


Y damos clic en Aceptar, por lo que Delphos nos pregunta:



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

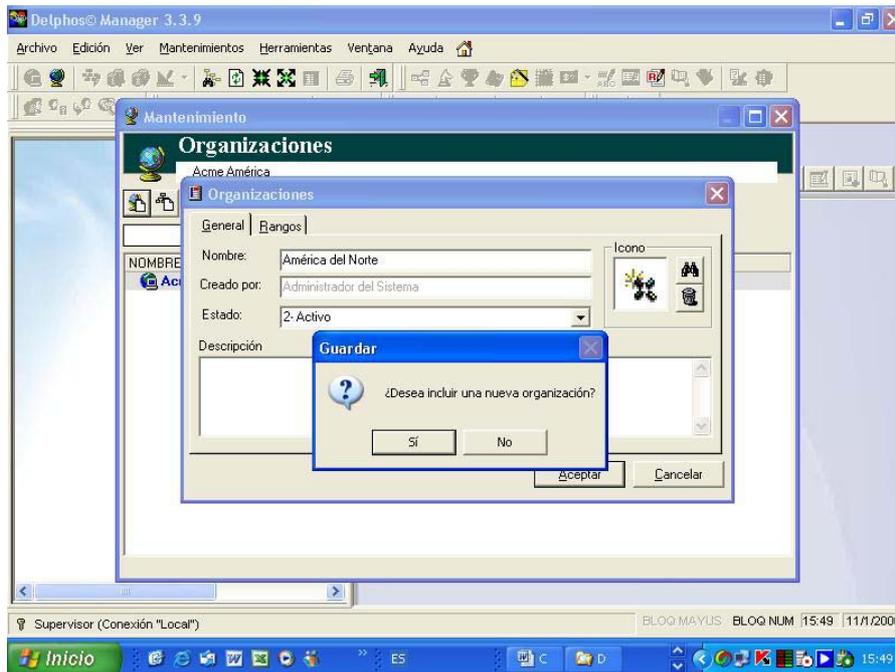


**Nota**

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

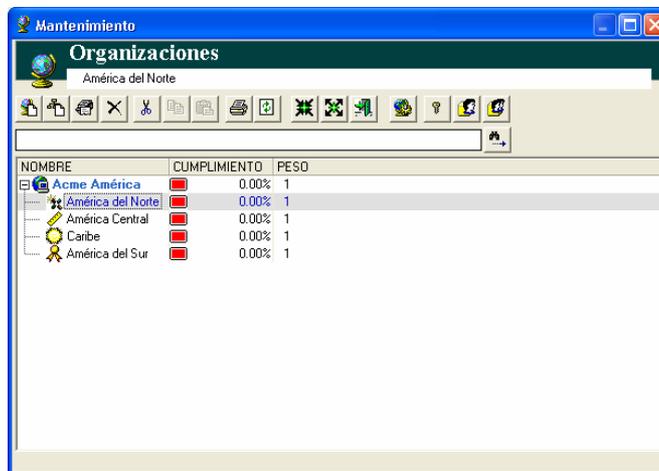
Seleccionando Acme América, damos clic en el icono para crear las entradas de las diferentes regiones de América

- América del Norte
- América Central
- Caribe
- América del Sur

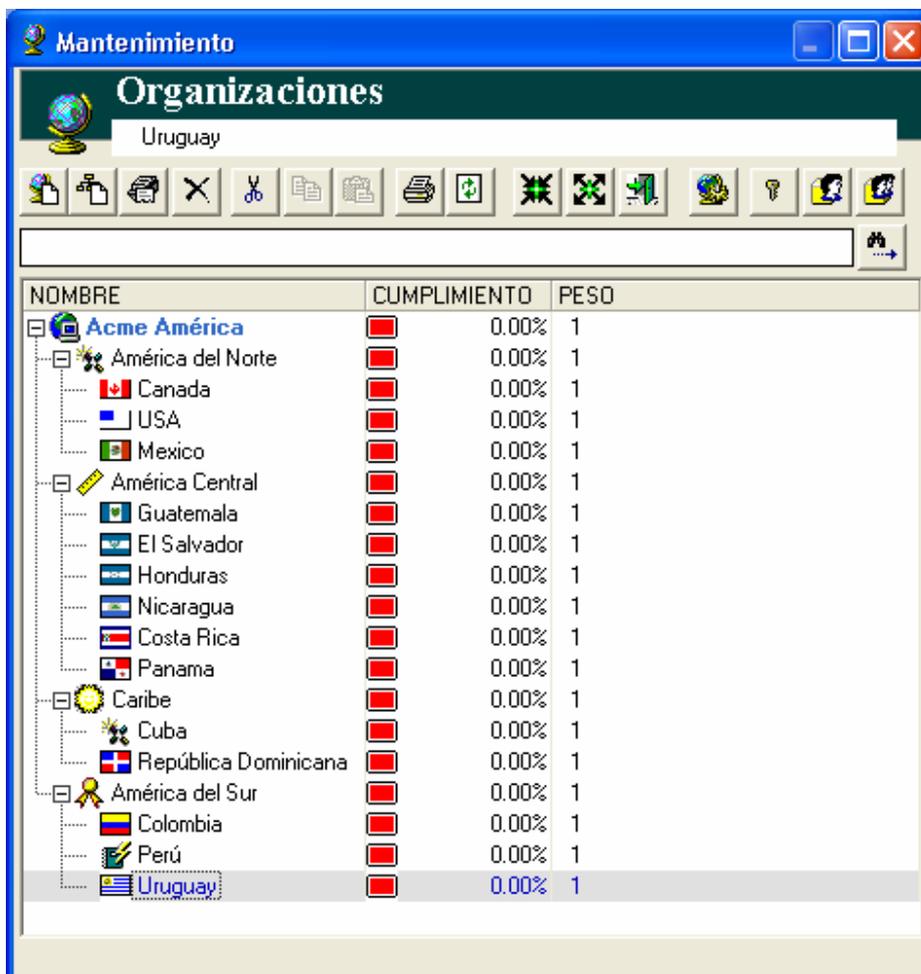


Una vez digitado América del Norte, responderemos SI a la pregunta, pues vamos a crear nodos hermanos que están al mismo nivel.

Digitamos las otras tres entradas, por lo que tendremos



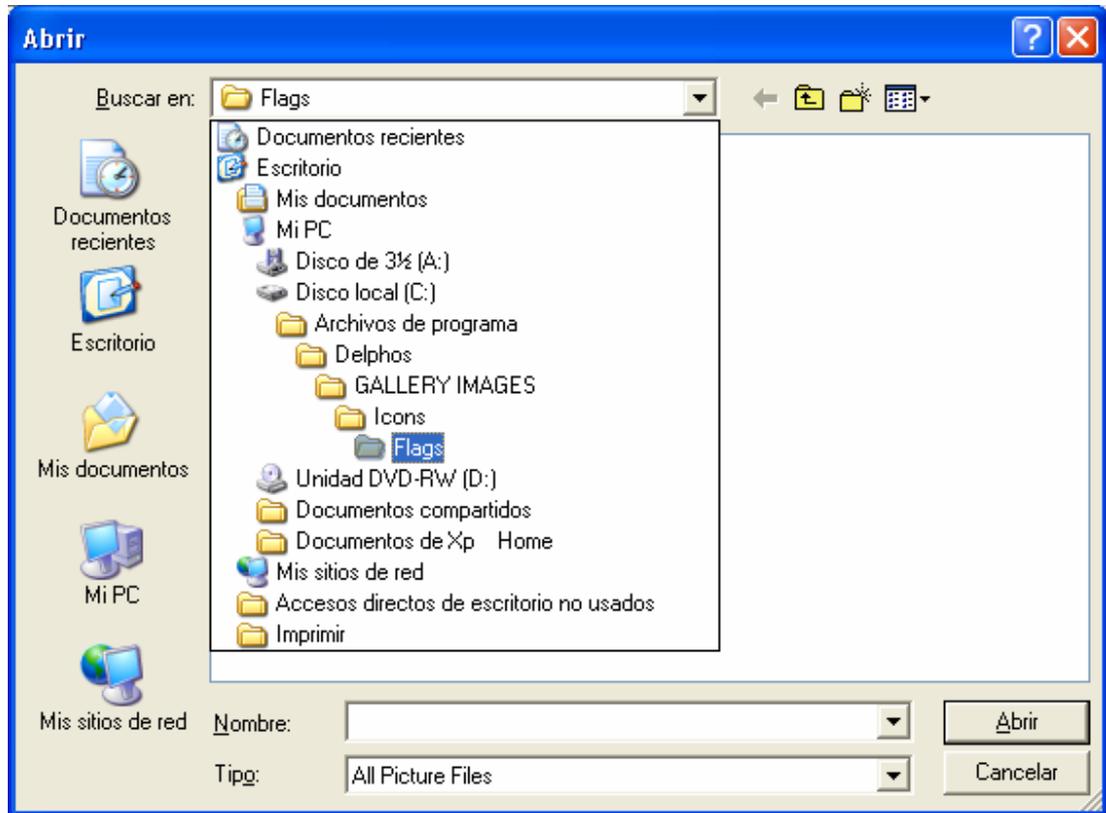
Ahora, estando posicionado sobre América del Norte damos clic en el icono  para crear los tres países respectivos y así con cada una de las regiones de América, quedando el organigrama de la siguiente manera:



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

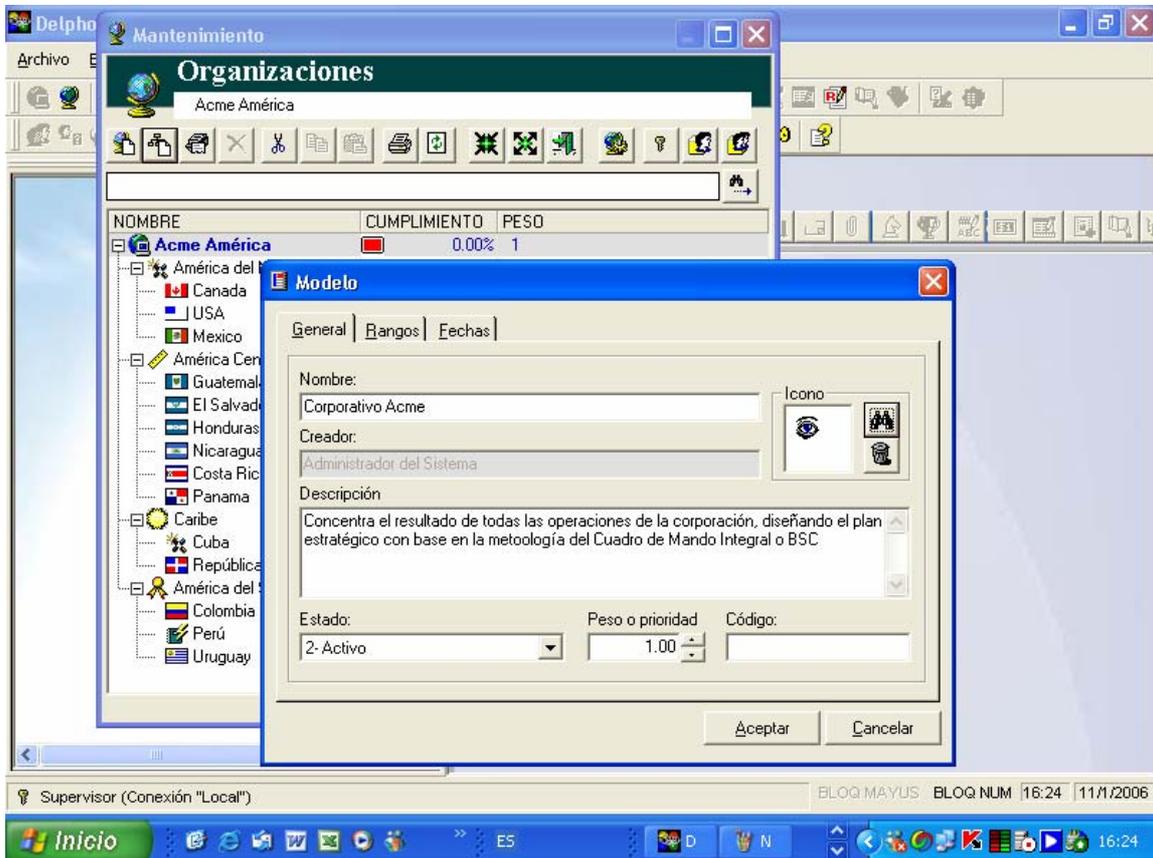
**Nota**

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

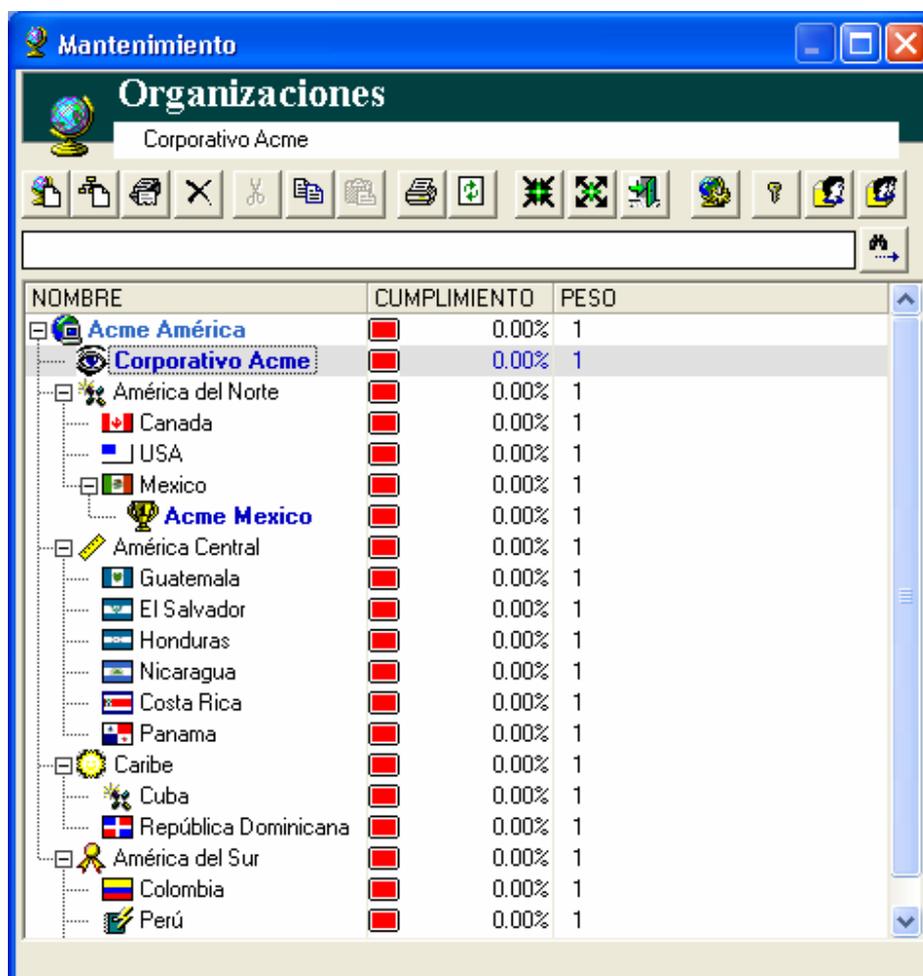


Para efectos de facilitar el ejercicio crearemos un modelo corporativo subordinado directamente a Acme América y otro subordinado a México.

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

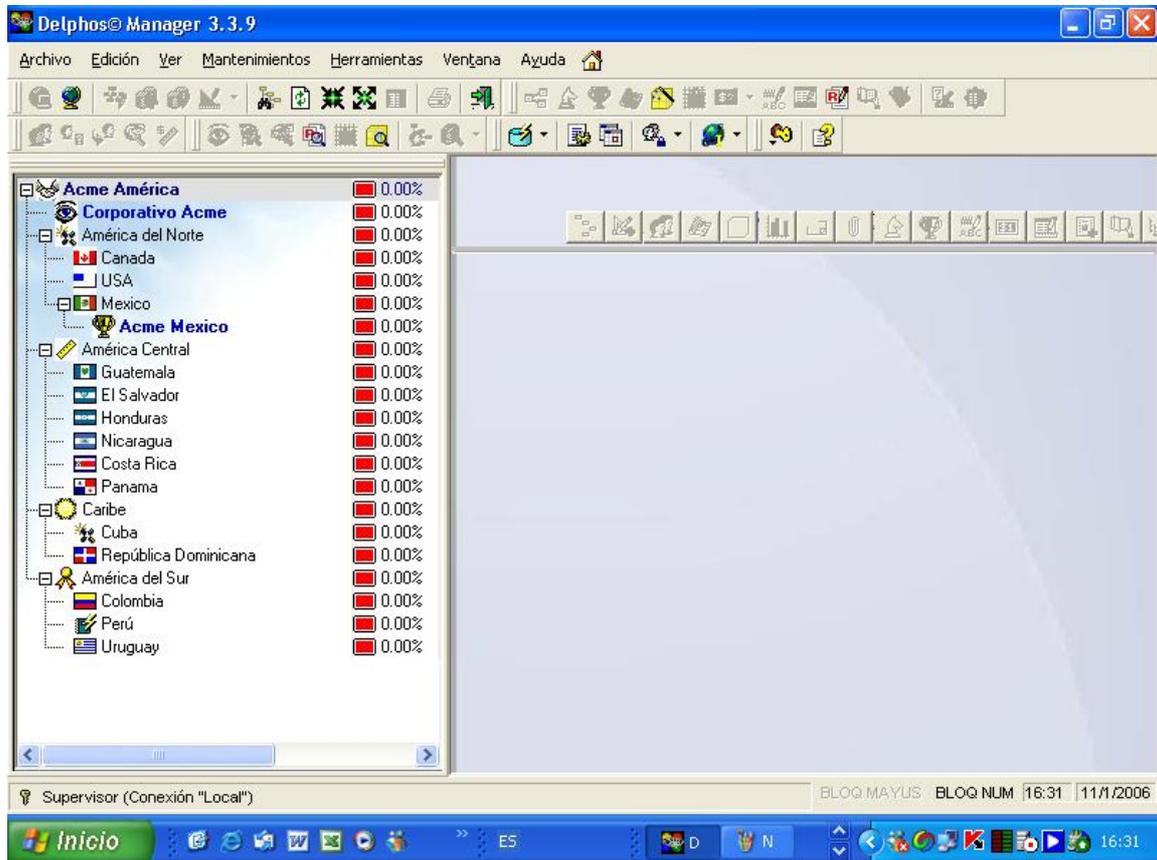


Salimos de Mantenimiento de Organizaciones y Modelos, presionando el icono 

**Nota**

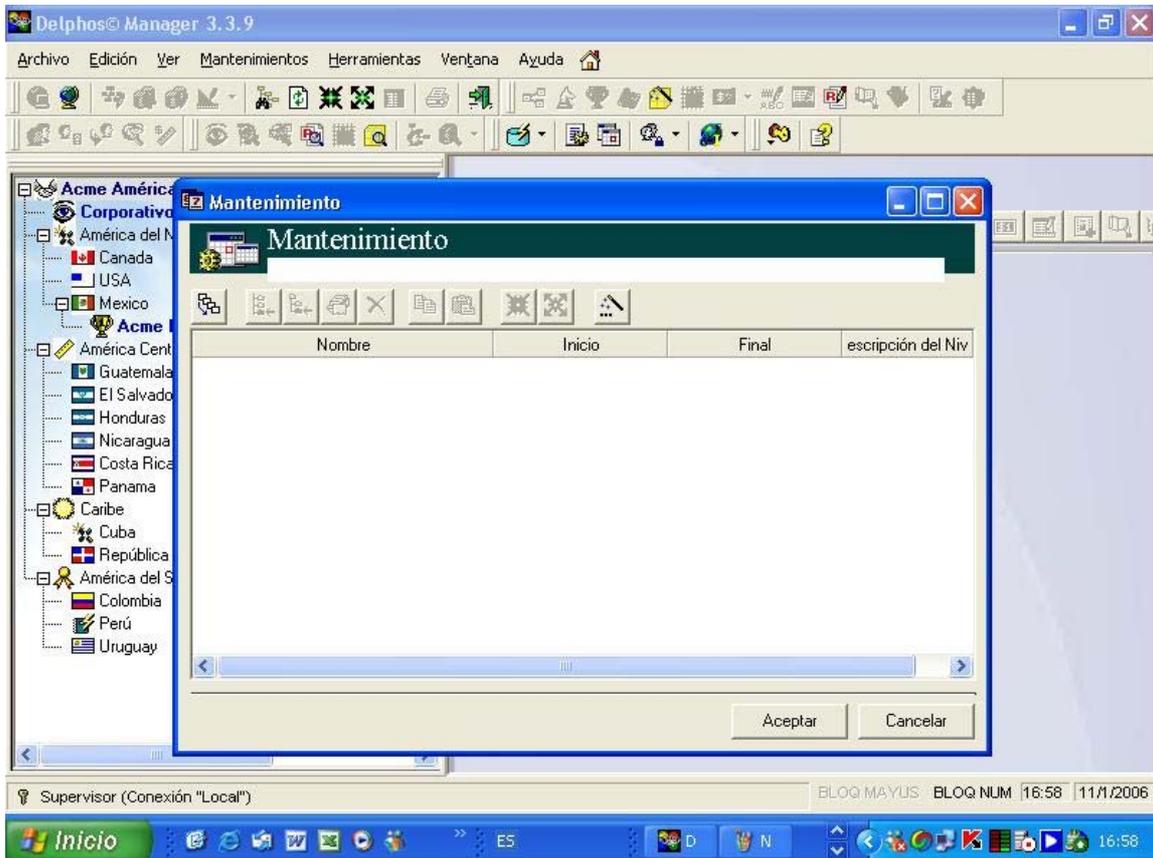
*El resto de iconos y opciones están documentados en la ayuda (F1), los manuales, guías y videos respectivos*

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.

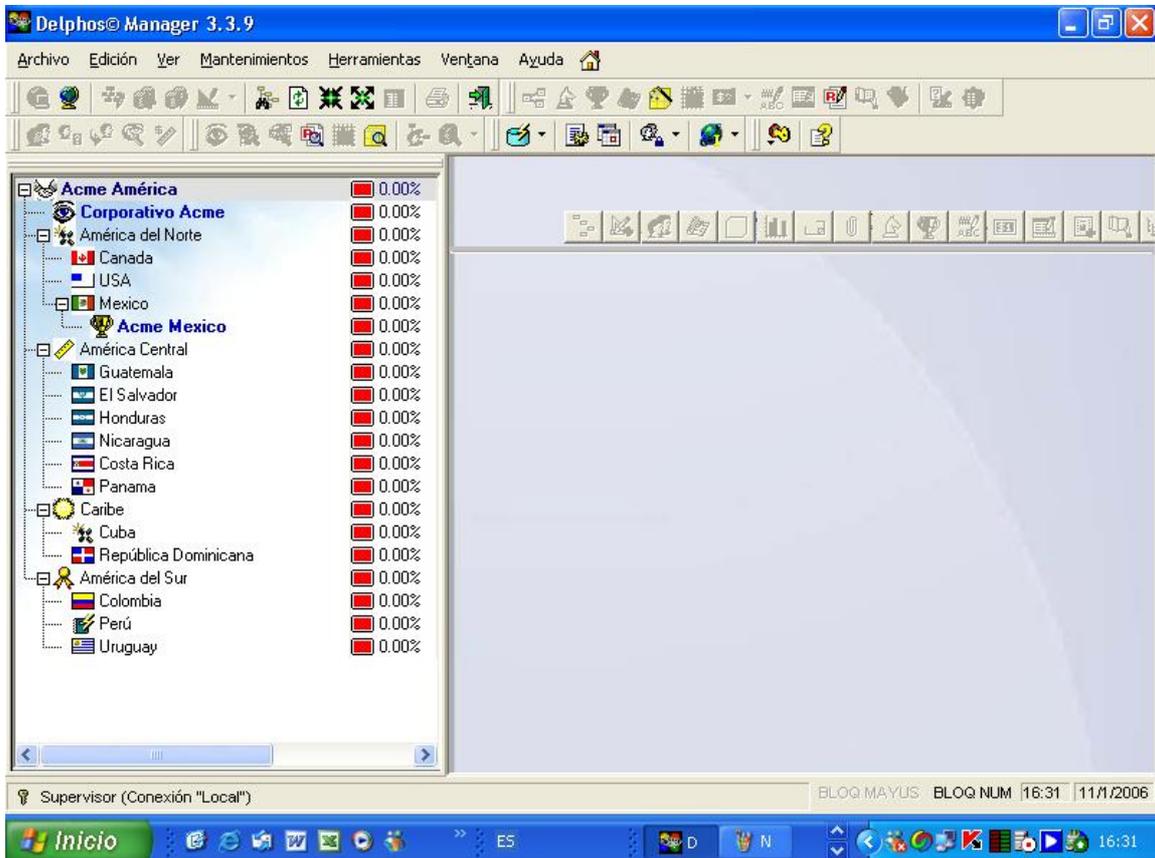
Nombre	Inicio	Final	Descripción del Nivel
A 2006	01/ene/2006	31/dic/2006	Anuales
I S2006	01/ene/2006	30/jun/2006	Semestrales
I 2006	01/ene/2006	31/mar/2006	Trimestrales
ENE 2006	01/ene/2006	31/ene/2006	Mensuales
FEB 2006	01/feb/2006	28/feb/2006	Mensuales
MAR 2006	01/mar/2006	31/mar/2006	Mensuales
II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

**Nota**

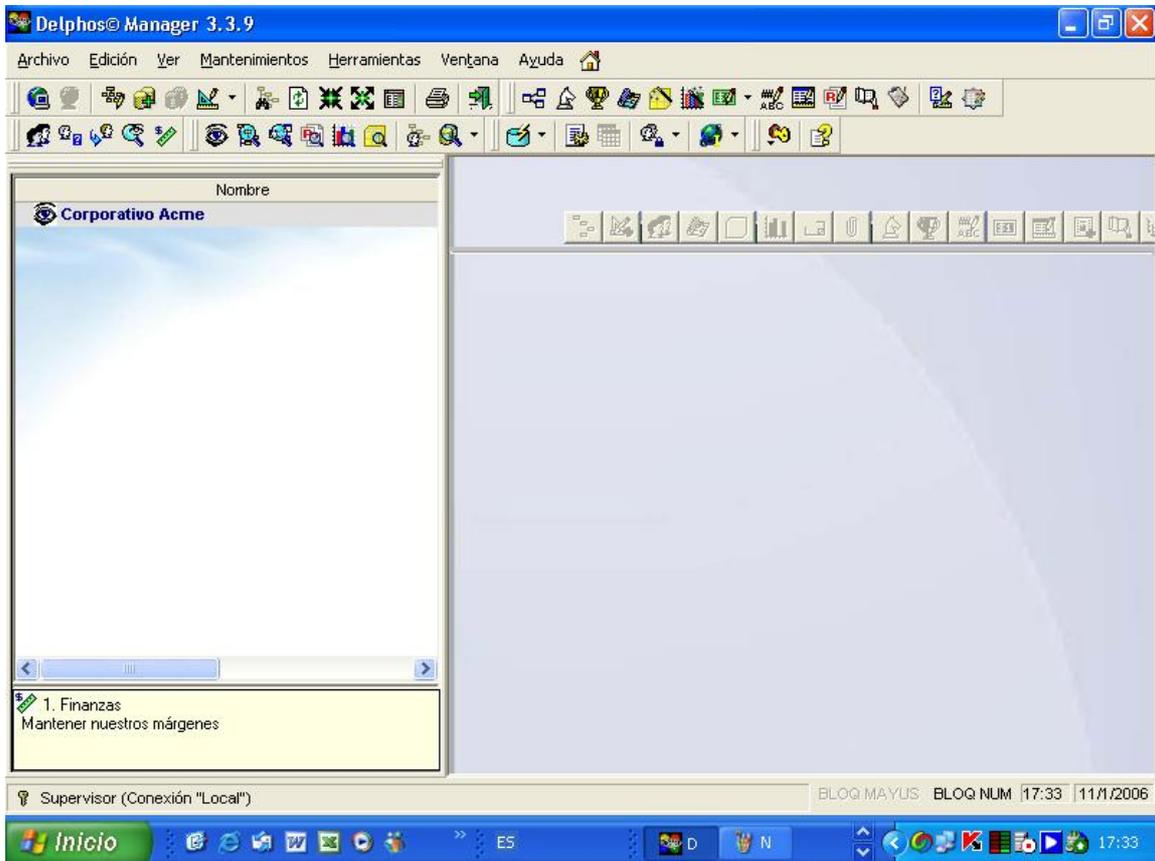
*Posteriormente podrá crear más períodos, si así lo requiere*

## Ingresando al modelo

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

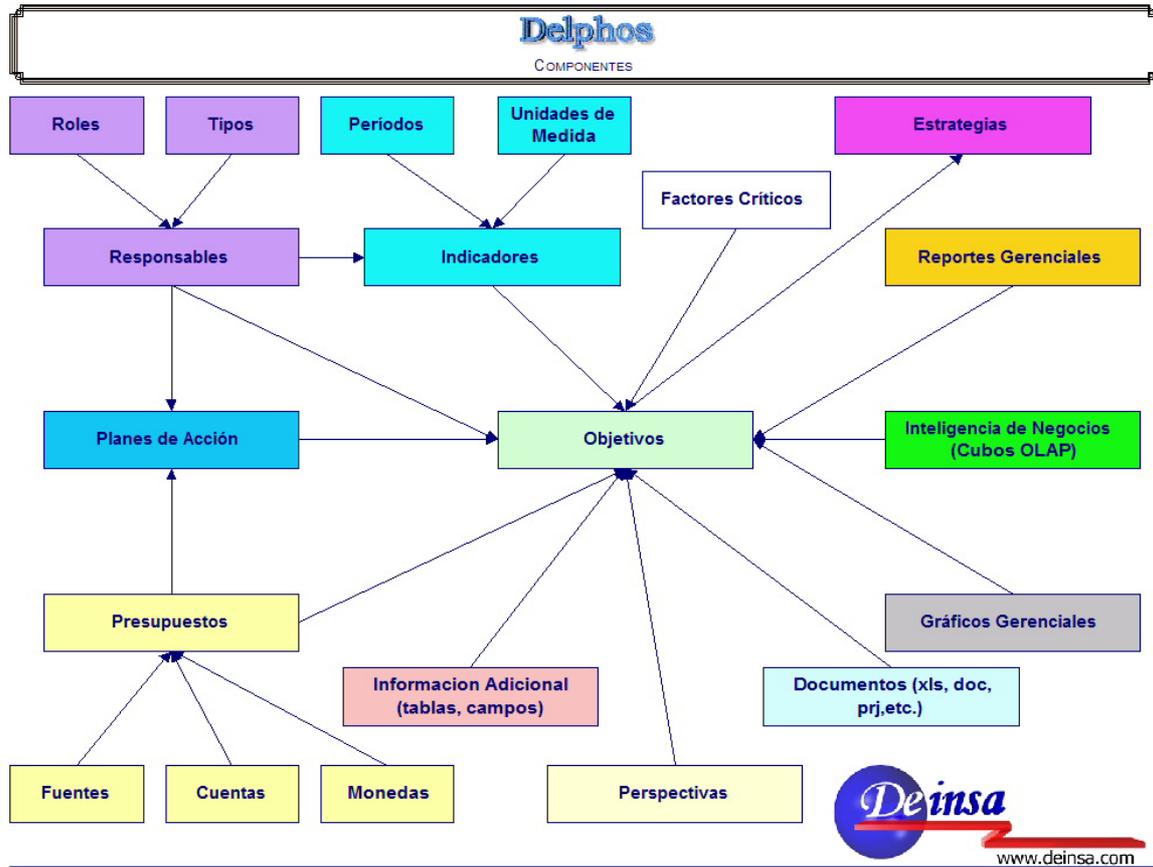


Por lo que se despliega



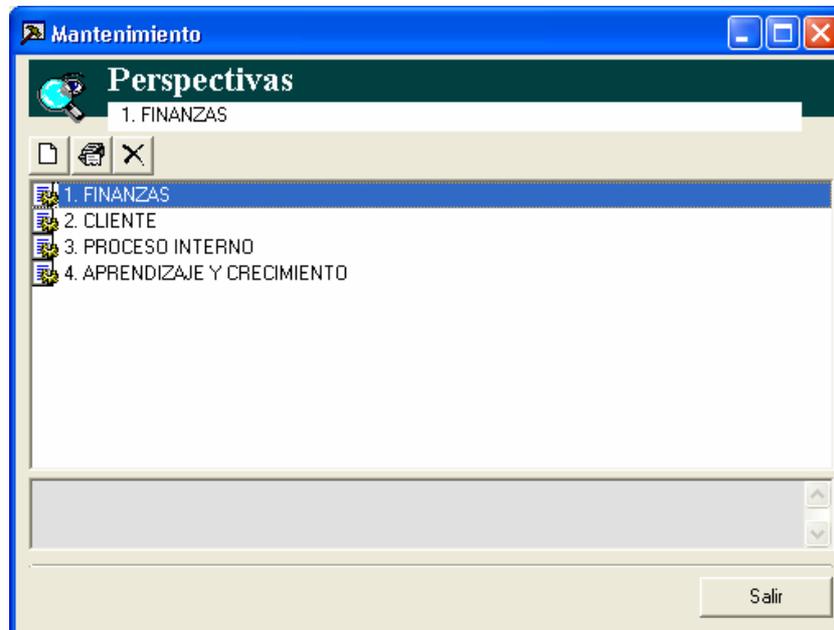
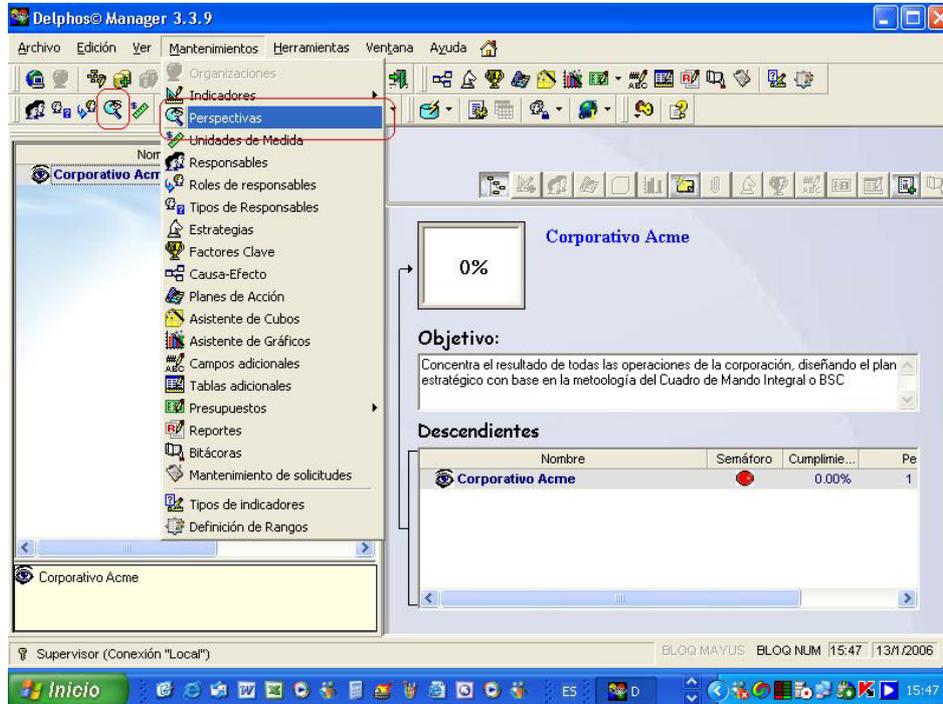
que como observa, esta vacío y listo para que empecemos a crear los diferentes componentes de un modelo.

Recuerde que cada modelo, podrá contener la siguiente información:

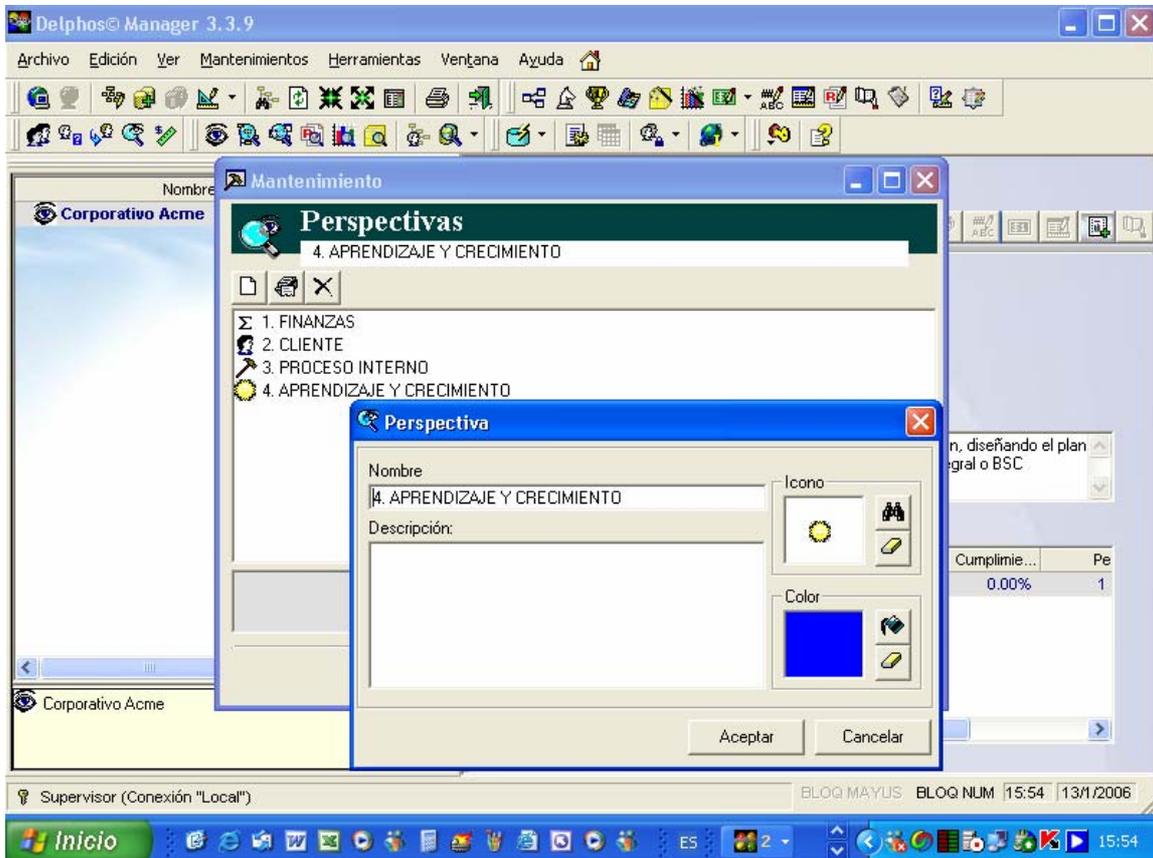


### 1.3.4. Mantenimiento de perspectivas

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

The screenshot shows the Delphos Manager 3.3.9 application window. The main window displays a tree view of the 'Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006'. A table at the top lists the following data:

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Perspectiva
Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006	●	14.288%	1	
1. Creación y desarrollo de capacidad...	●	56.81%	1	
1.1 Educación	●	48.00%	1	
1.2. Salud y Deportes	●	36.77%	1	
1.3. Vivienda	●	56.86%	1	

A 'Mantenimiento' dialog box is open, titled 'Perspectivas', showing a hierarchical list of levels:

- 1. Ejes estratégicos
- 2. Áreas temáticas
- 3. Objetivos
- 4. Políticas
- 5. Acciones estratégicas
- 6. Objetivo de la acción
- 7. Programa
- 8. Proyecto

The dialog box also shows '1. Ejes estratégicos' selected in a list below. The background window shows a progress bar for 'Objetivo: Educación' at 48% and a 'Descendier' panel with a tree view of '1.1 Educación'.

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

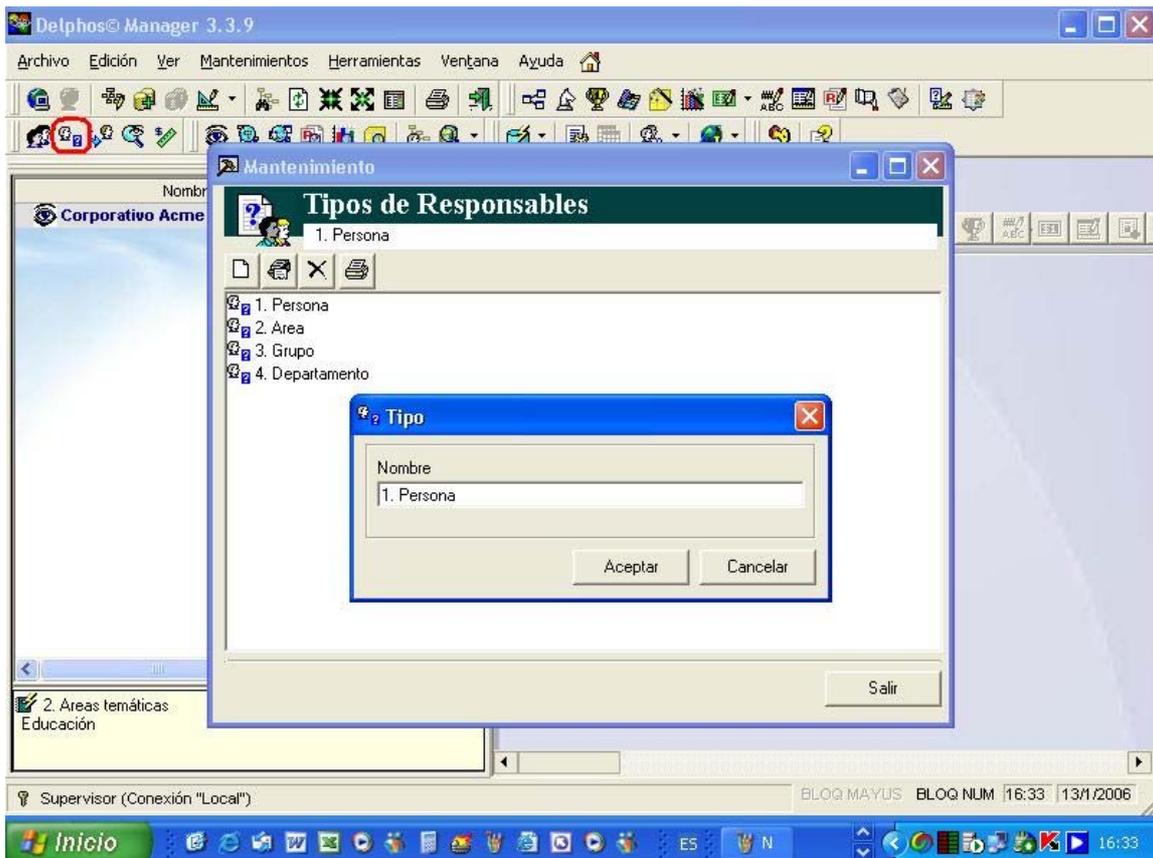
1. Creación y desarrollo de capacidades ... es un Eje estratégico  
1.1. Educación es un Área Temática

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.

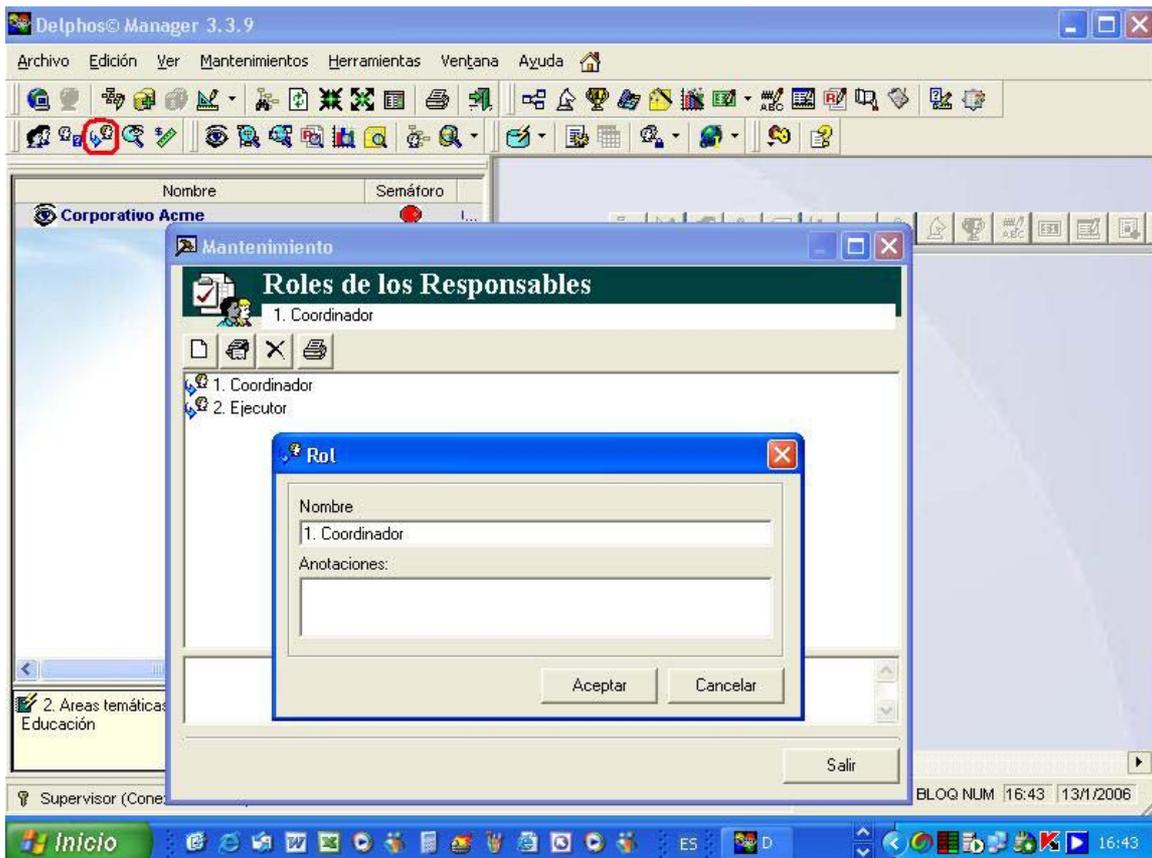
Esta opción es para incluir aquellos que se requieran en el modelo que se está definiendo



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

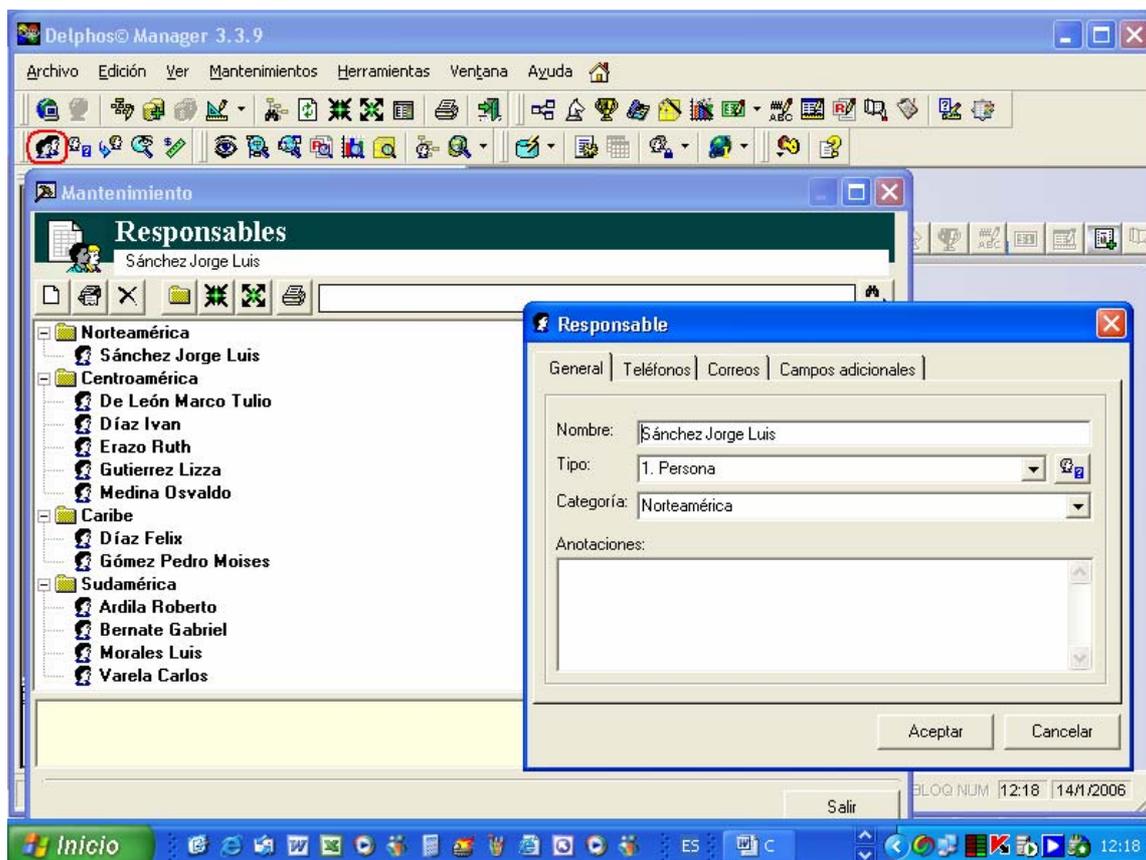
A los objetivos, indicadores, planes, presupuestos, planes y actividades, al asignárseles los Responsables debe definirse el Rol, Función o Papel que jugará.

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.

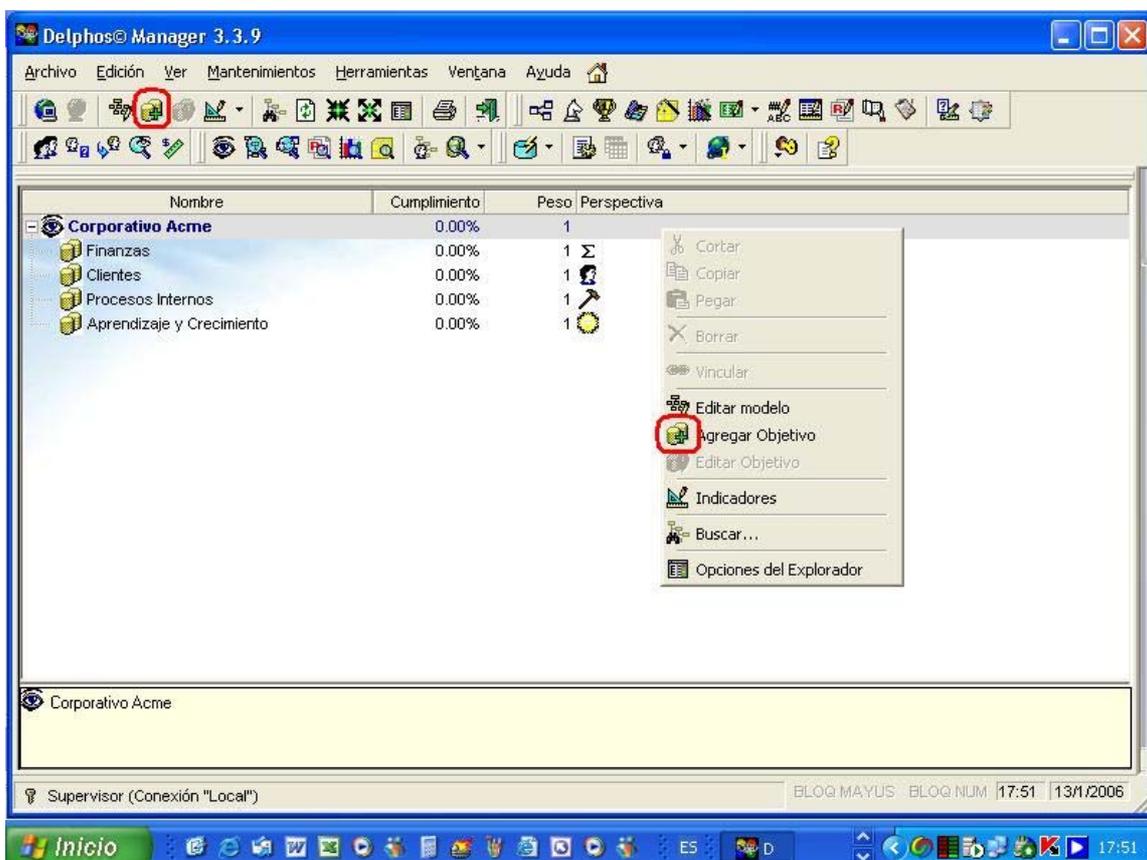
En la práctica, los responsables normalmente son Empresas, Divisiones o Direcciones a nivel de un modelo corporativo, pero al descender al nivel más bajo de la administración, los modelos están a nivel de personas. Debe destacarse que Delphos automáticamente puede generar los Cuadro de Mando para cada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

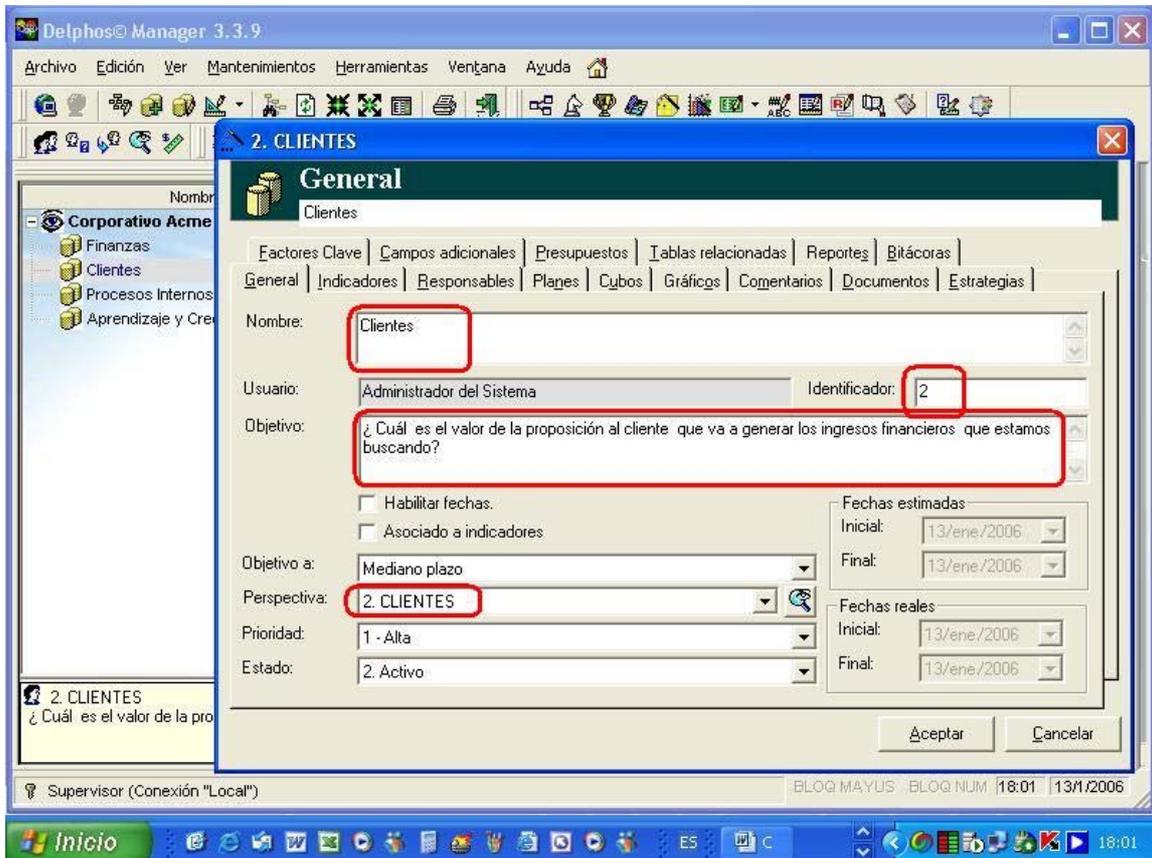
El centro de cualquier modelo serán los objetivos, de ahí que es importante tomarse un tiempo para diseñarlos de la mejor manera.

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.



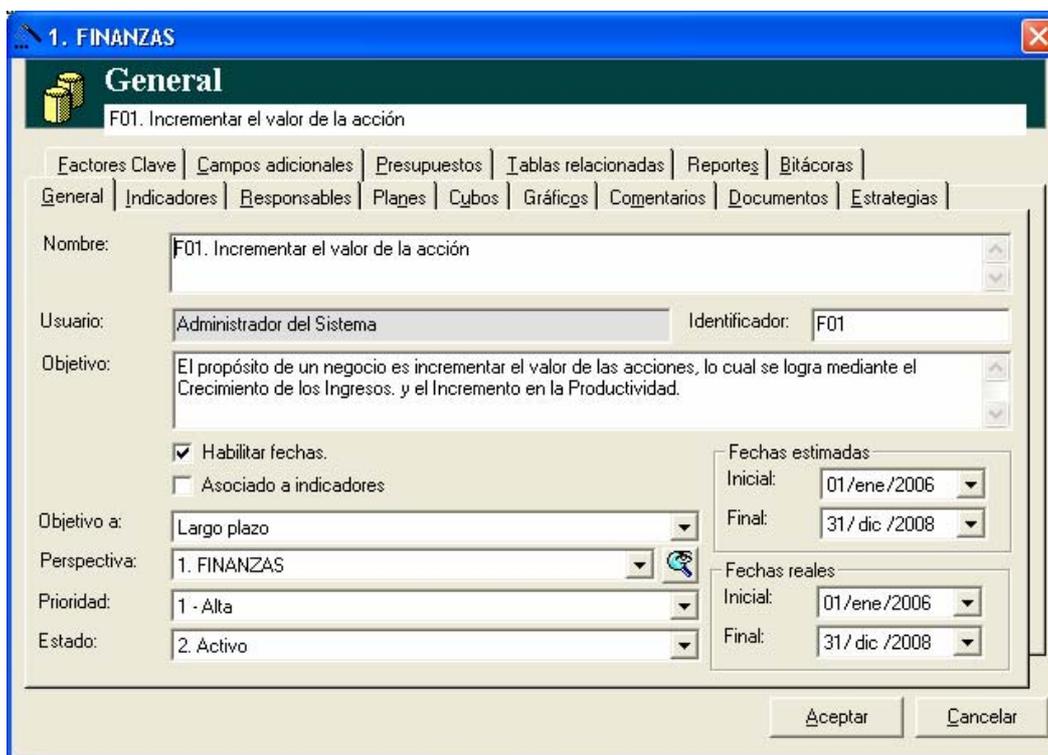
El campo identificador es opcional, pero le recomendamos que le asigne código a todos los objetivos, inclusive que lo ponga en el nombre, por ejemplo *2. Clientes*.

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

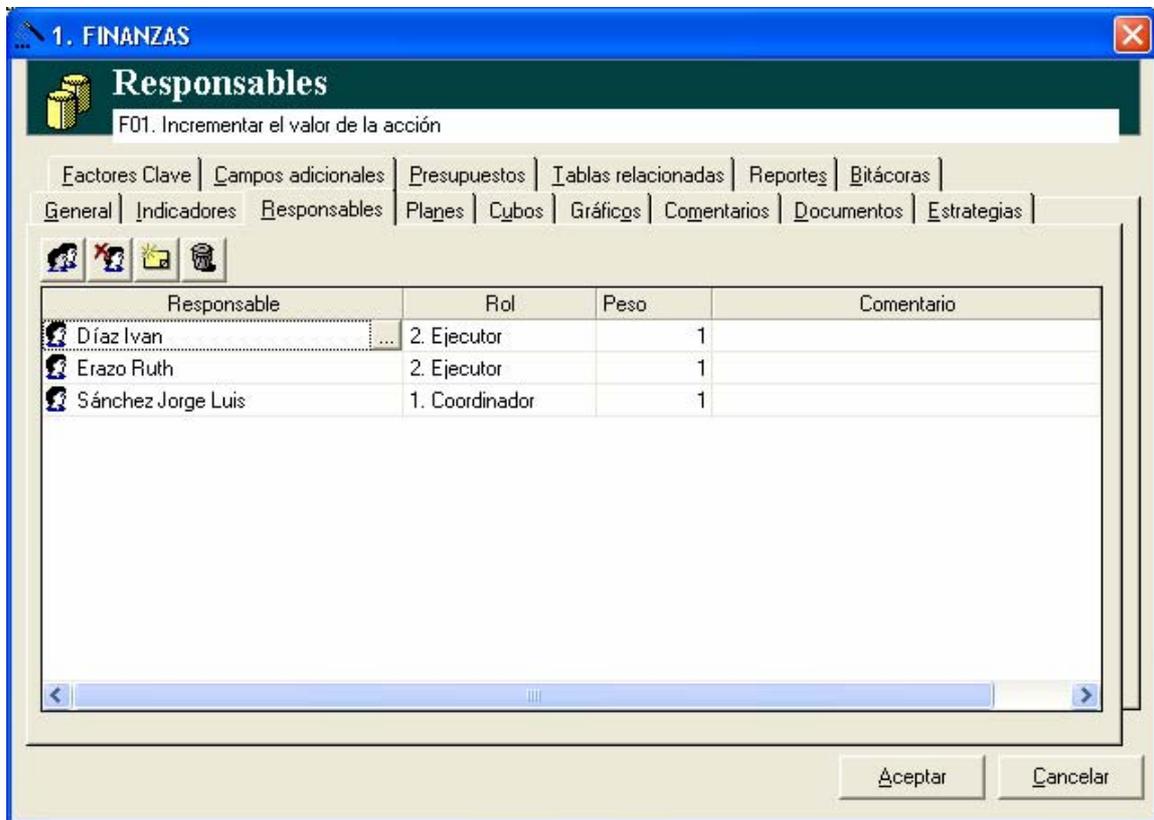
Observe que se incluyó el código dentro del nombre para que visualmente siempre se vea dentro del “árbol de objetivos”, además lo introducimos en el campo respectivo de identificador.

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.*

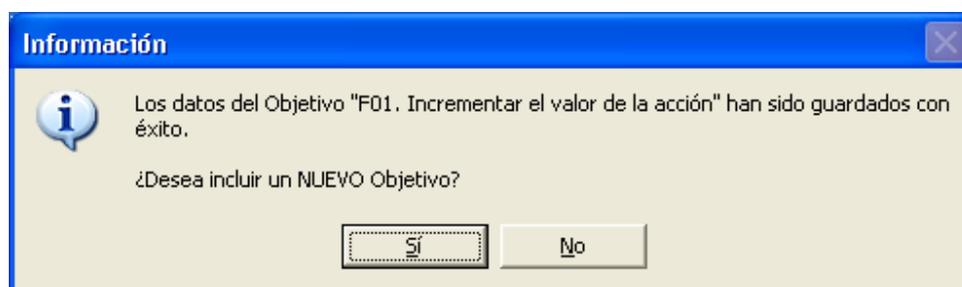
En la sección de Responsables del objetivo, presionamos  para agregar esas personas y su respectivo rol dentro de la consecución de ese objetivo.



**Nota**

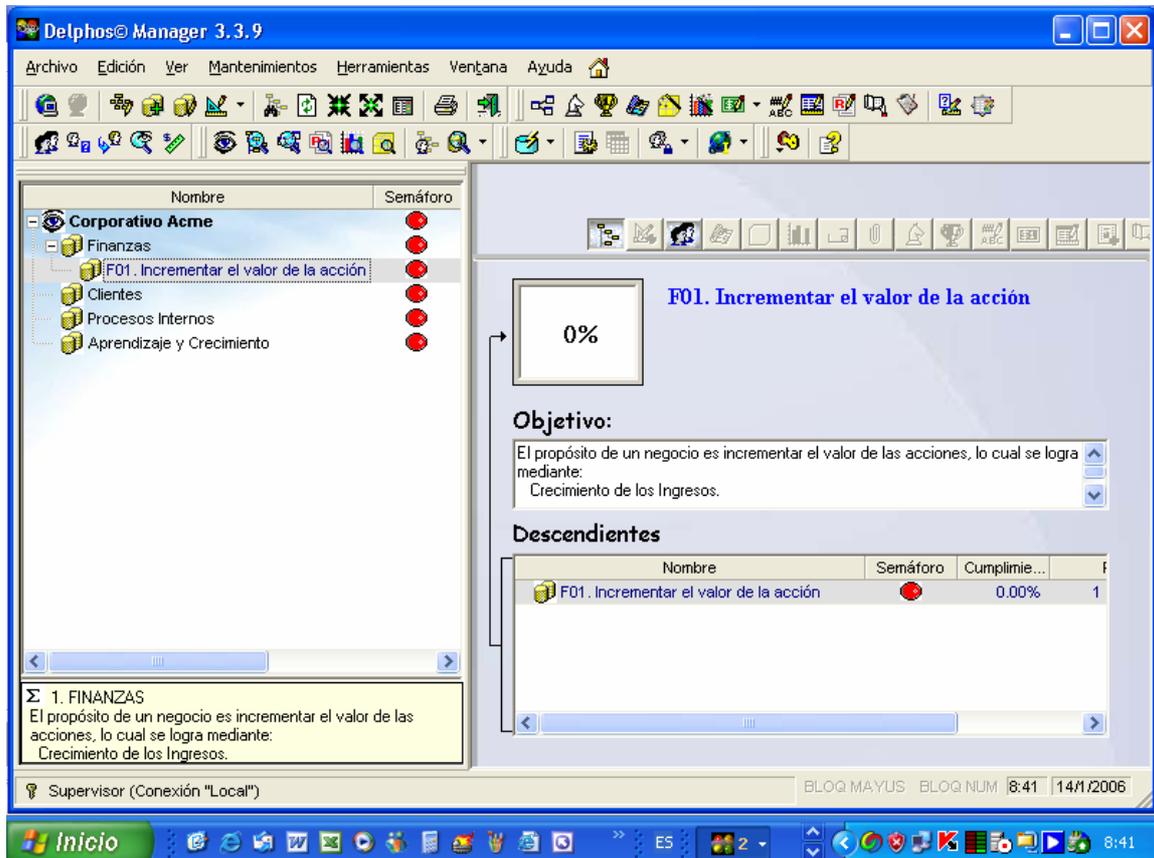
*El peso en la sección de Responsables es únicamente informativo y su función es determinar los niveles de responsabilidad cuantitativo de cada Responsable en la consecución del objetivo.*

Al presionar Aceptar, Delphos le pregunta



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  
Díaz Ivan  
Erazo Ruth

1. Coordinador  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor

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

Aumentar las utilidades

De León Marco Tulio  
Medina Osvaldo

1. Coordinador  
2. Ejecutor

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

Incrementar nuestra participación en el mercado

Sánchez Jorge Luis  
Díaz Felix  
Bernate Gabriel  
Varela Carlos

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

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

Queremos ganar participación de mercado, pero sin sacrificar el margen

Sánchez Jorge Luis  
Gutierrez Lizza  
Bernate Gabriel

2. Ejecutor  
1. Coordinador  
2. Ejecutor

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

Buscamos eficiencia

Erazo Ruth  
Gómez Pedro Moises  
Ardila Roberto

1. Coordinador  
2. Ejecutor  
2. Ejecutor

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

Reducir valor del almacenaje

Díaz Ivan  
Gutierrez Lizza  
Morales Luis

2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
1. Coordinador

#### **F07. Reducir costos de envío**

Reducir costos de envío

Sánchez Jorge Luis  
Díaz Felix  
Bernate Gabriel

2. Ejecutor  
2. Ejecutor  
1. Coordinador

### **Clientes**

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

Ser confiables, amistosos y convenientes

De León Marco Tulio  
Medina Osvaldo  
Díaz Felix

1. Coordinador  
2. Ejecutor  
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  
Gómez Pedro Moises  
Varela Carlos

2. Ejecutor  
1. Coordinador  
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 items en el inventario**  
 Reducir el número de items en el inventario  
 Sánchez Jorge Luis  
 Díaz Felix  
 Gómez Pedro Moises  
 2. Ejecutor  
 2. Ejecutor  
 1. Coordinador

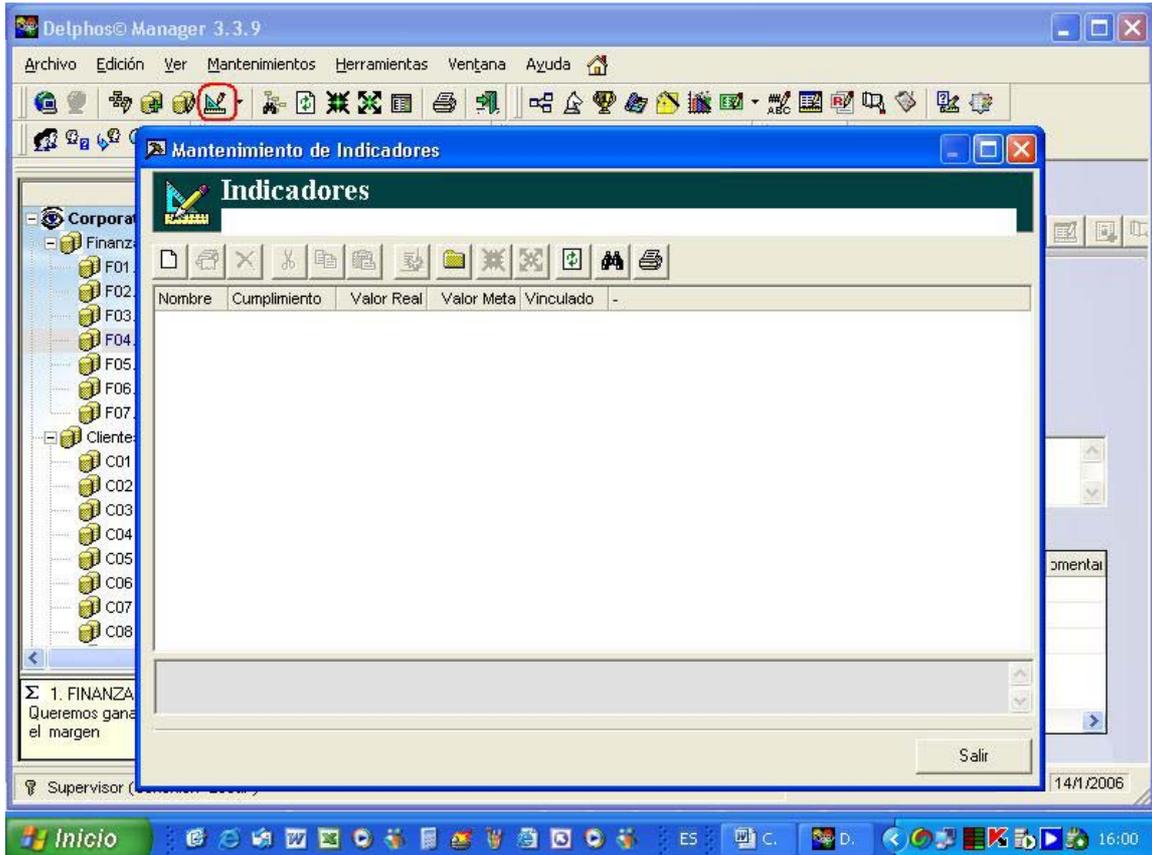
## **Aprendizaje y Crecimiento**

- 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

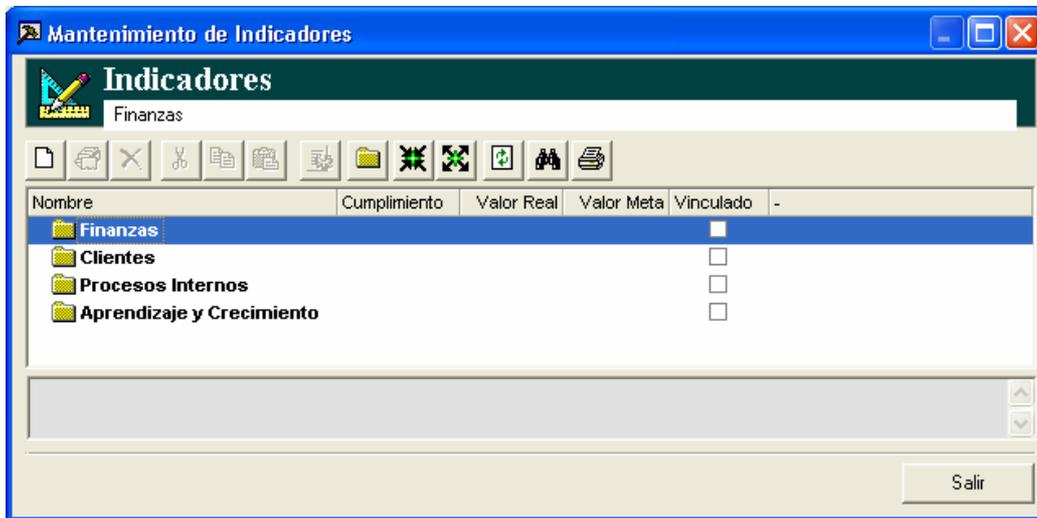
<<< hasta aquí Acme – America 02.mdb >>>

### 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 

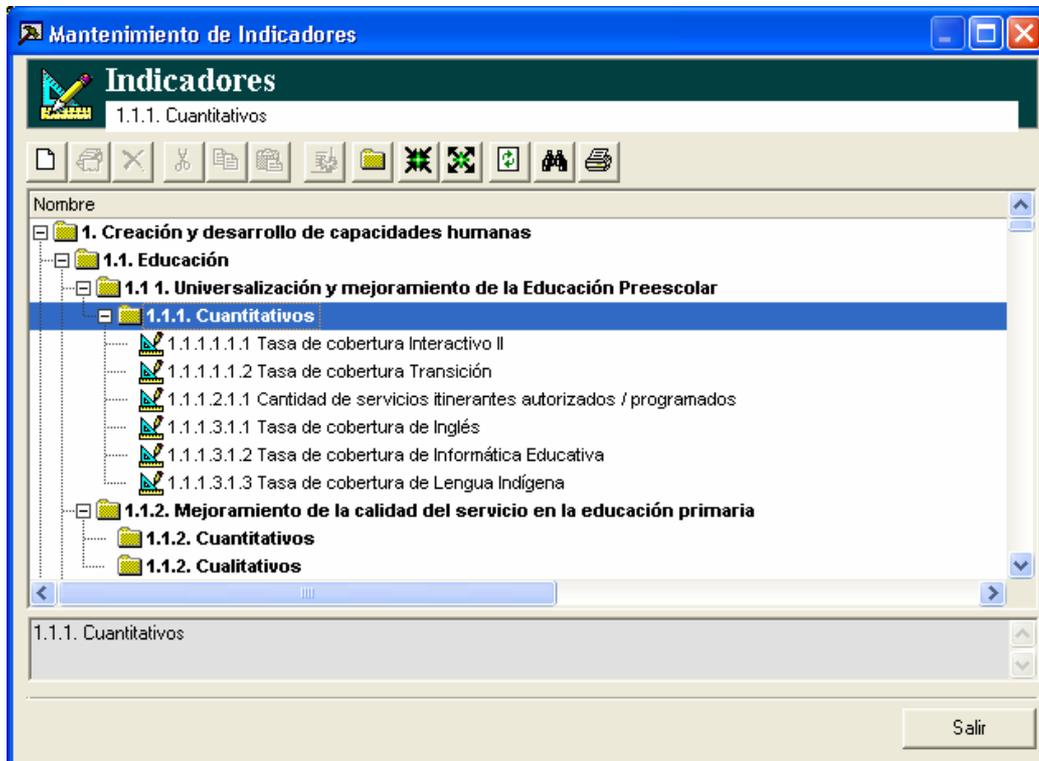


Para efectos de un mayor orden y facilidad de administración, se crearán cuatro carpetas o categorías de indicadores, mediante la opción , de tal modo que debe quedar de la siguiente forma:

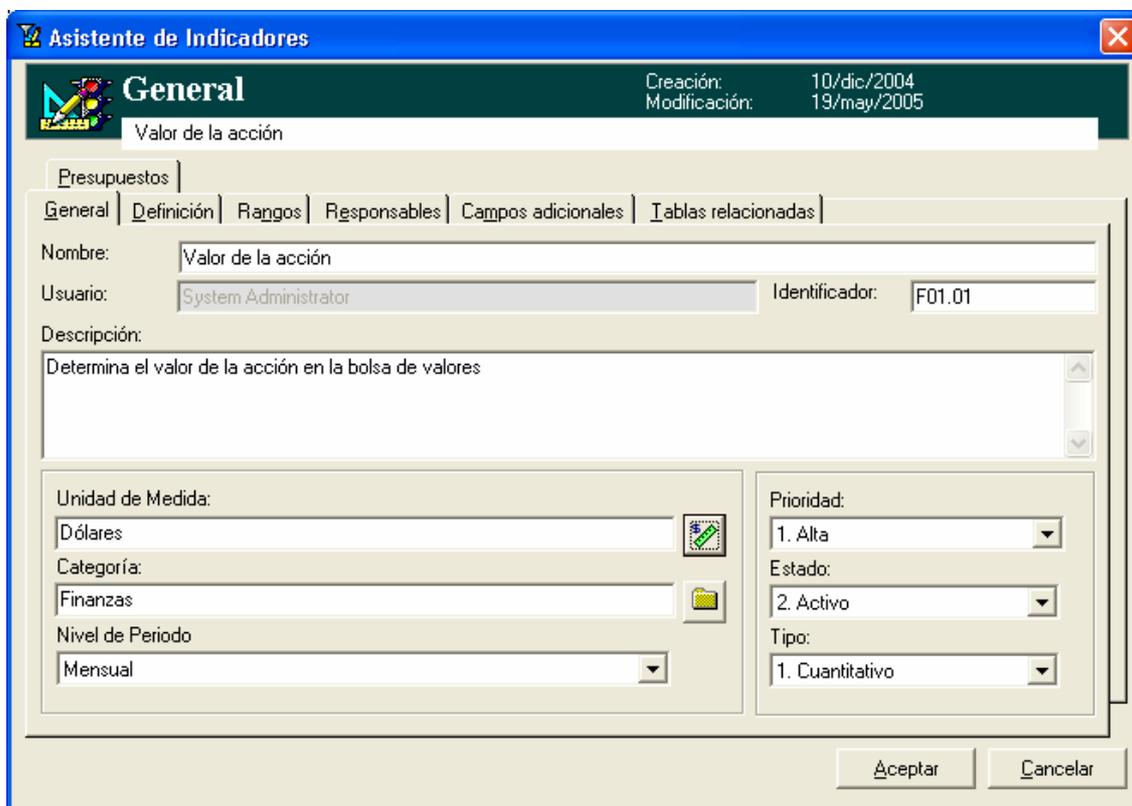


**Nota**

*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:*



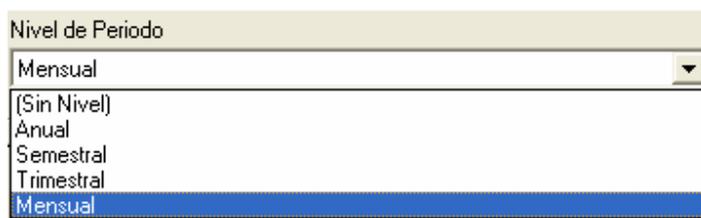
Para ingresar el primer indicador, nos posicionamos sobre la carpeta Finanzas y presionamos clic sobre el icono 



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 :



**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 Valor Real Valor Meta

ENE 2006 Σ 147.00 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

**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.

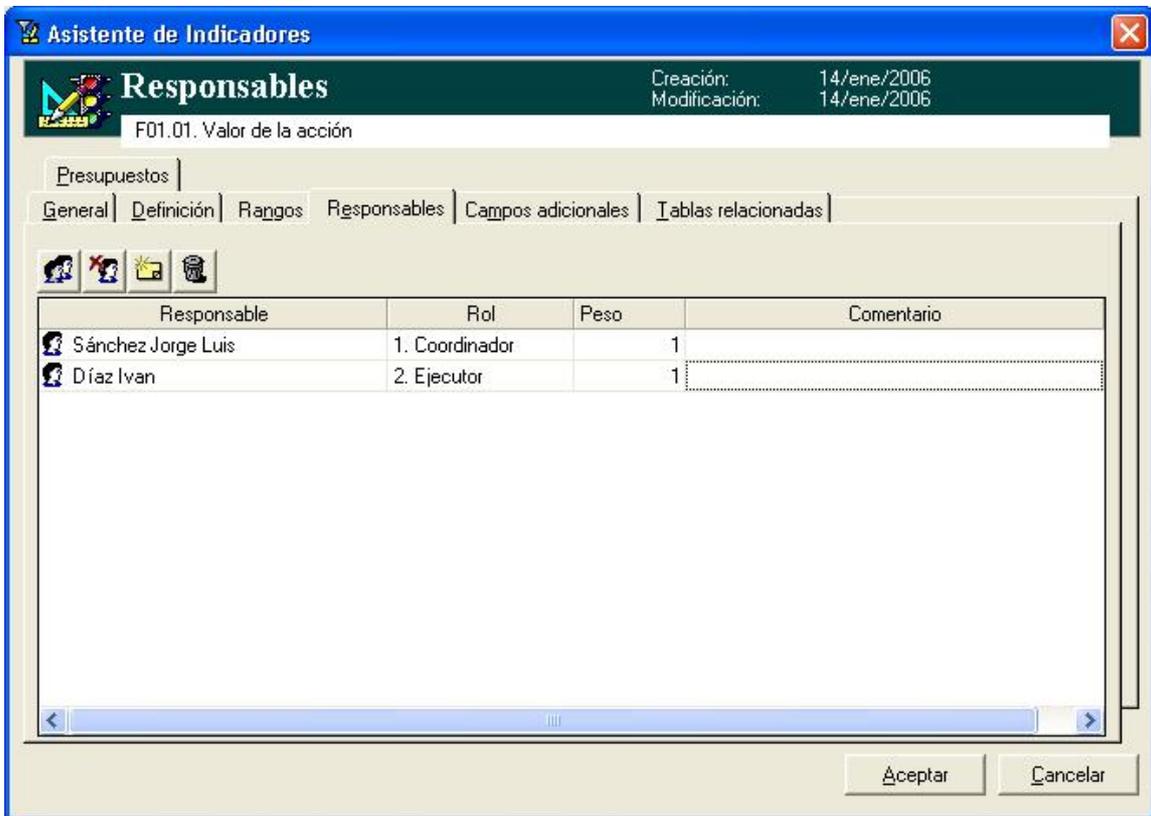
El Valor Máximo el Valor Mínimo son informativos, y eventualmente podrían utilizarse en Reportes.

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.

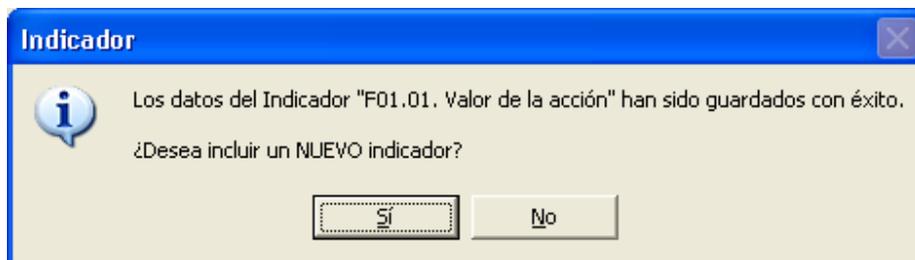
Para ingresarlos, solo seleccione el icono , debiendo quedar de la siguiente manera:



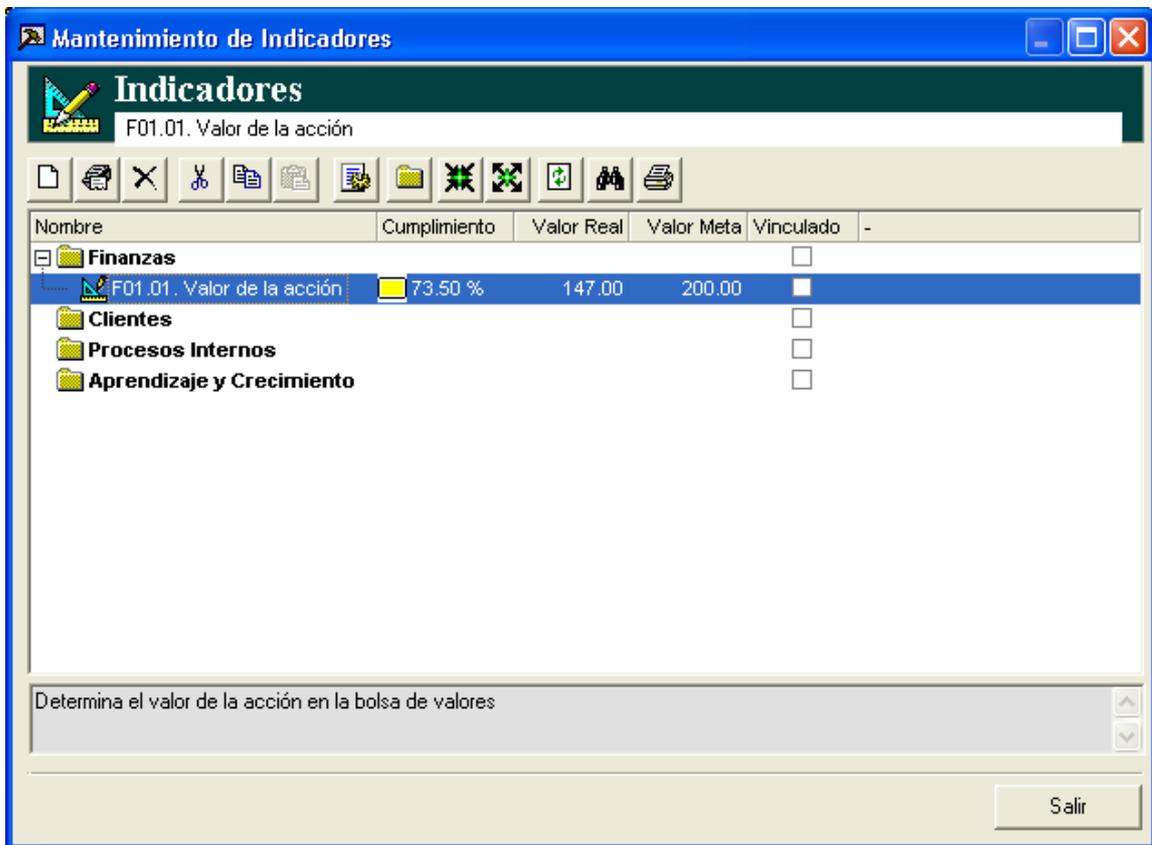
**Nota**

*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



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



## 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

## Clientes

<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. Índice 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. Índice 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 ítems 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 ítems 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

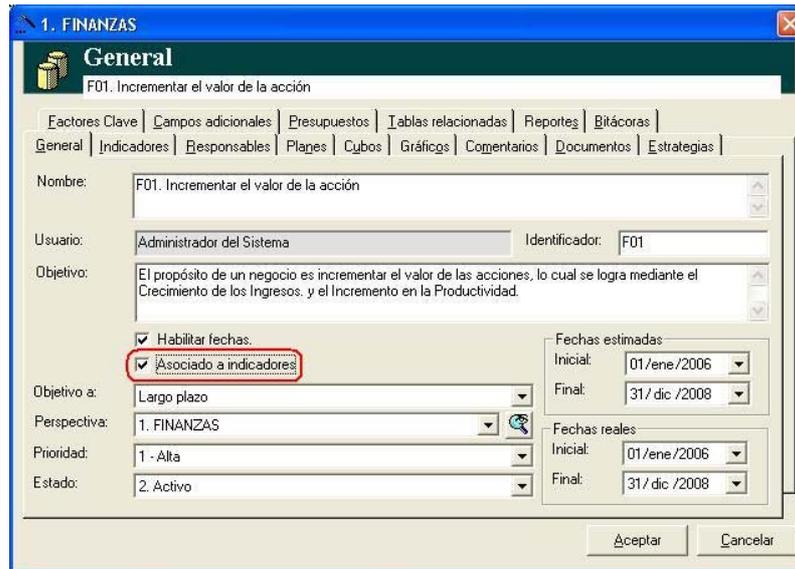
### **A02.01. Personal certificado en el manejo del portafolio de productos**

<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

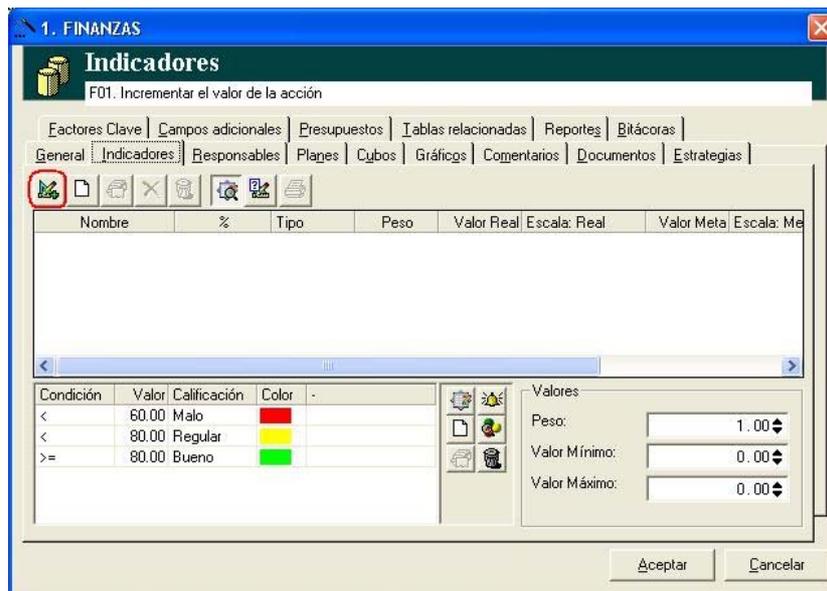
### 1.3.10. Asignación de Indicadores a los Objetivos

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



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



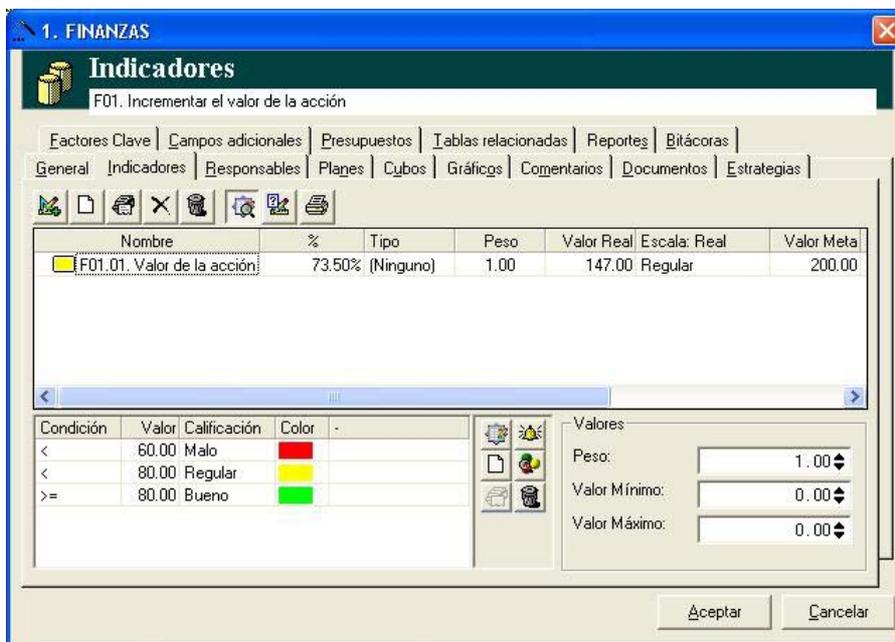
Podrá signar tanto indicadores como desee, mediante el icono 



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**  
73.50%  
**Objetivo:**  
El propósito de un negocio es incrementar el valor de las a Crecimiento de los Ingresos. y el Incremento en la Productividad.  
**Descendientes**  
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%

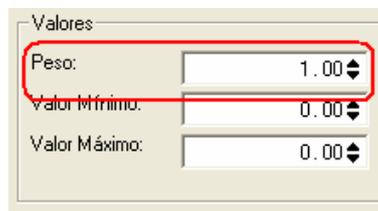
Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Perspectiva
<b>Corporativo Acme</b>		2.625%	1	
Finanzas		10.50%	1	Σ
Cientes		0.00%	1	
Procesos Internos		0.00%	1	
Aprendizaje y Crecimiento		0.00%	1	

que fue calculado del promedio ponderado del porcentaje de cumplimiento de los “objetivos” : Finanzas, Cientes, 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:*



*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

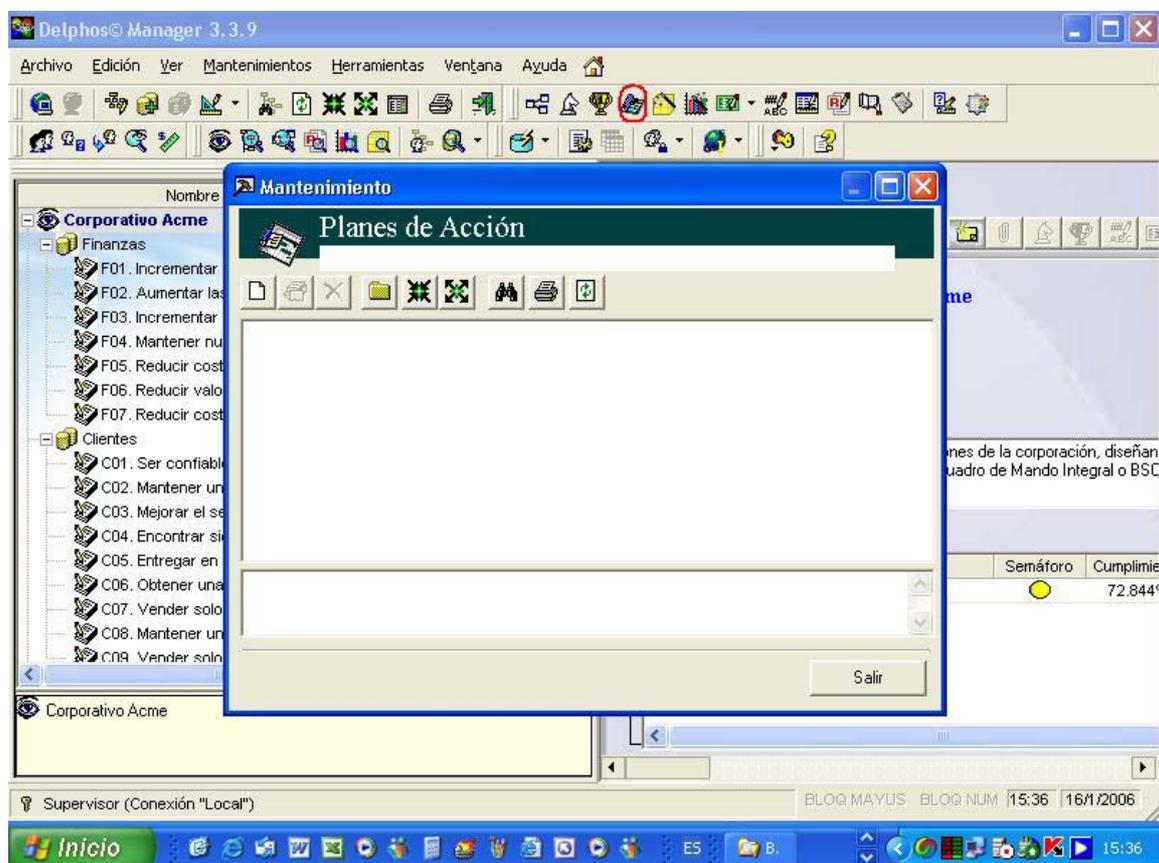
<<< hasta aquí Acme – America 03.mdb >>>

### **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.

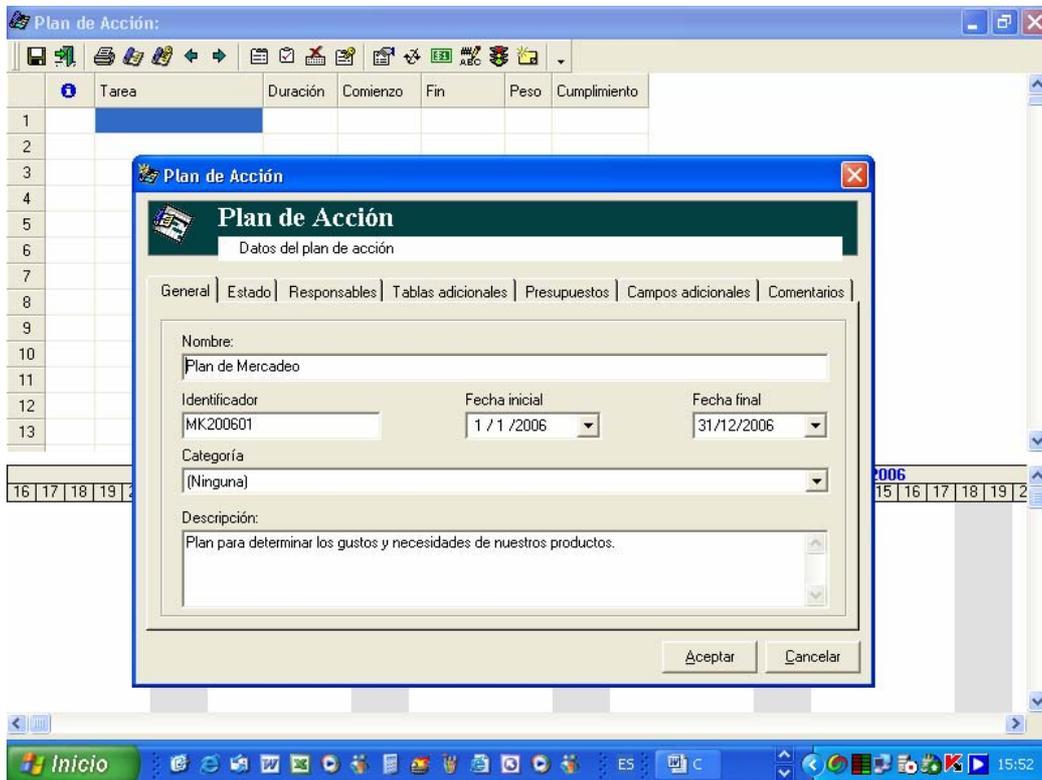
Para agregar Planes de Acción, seleccione el icono  , por lo que se le desplegará la pantalla de Mantenimiento de Planes. Si requiere puede crear Carpetas o Categorías de Planes mediante el icono .

Para agregar un plan, seleccione el icono .

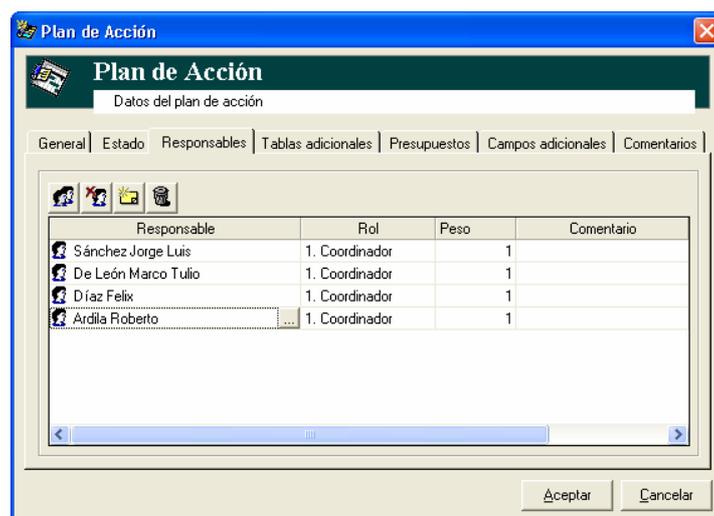


Para efectos de ejemplo, se agregará un pequeño Plan de Mercadeo.

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



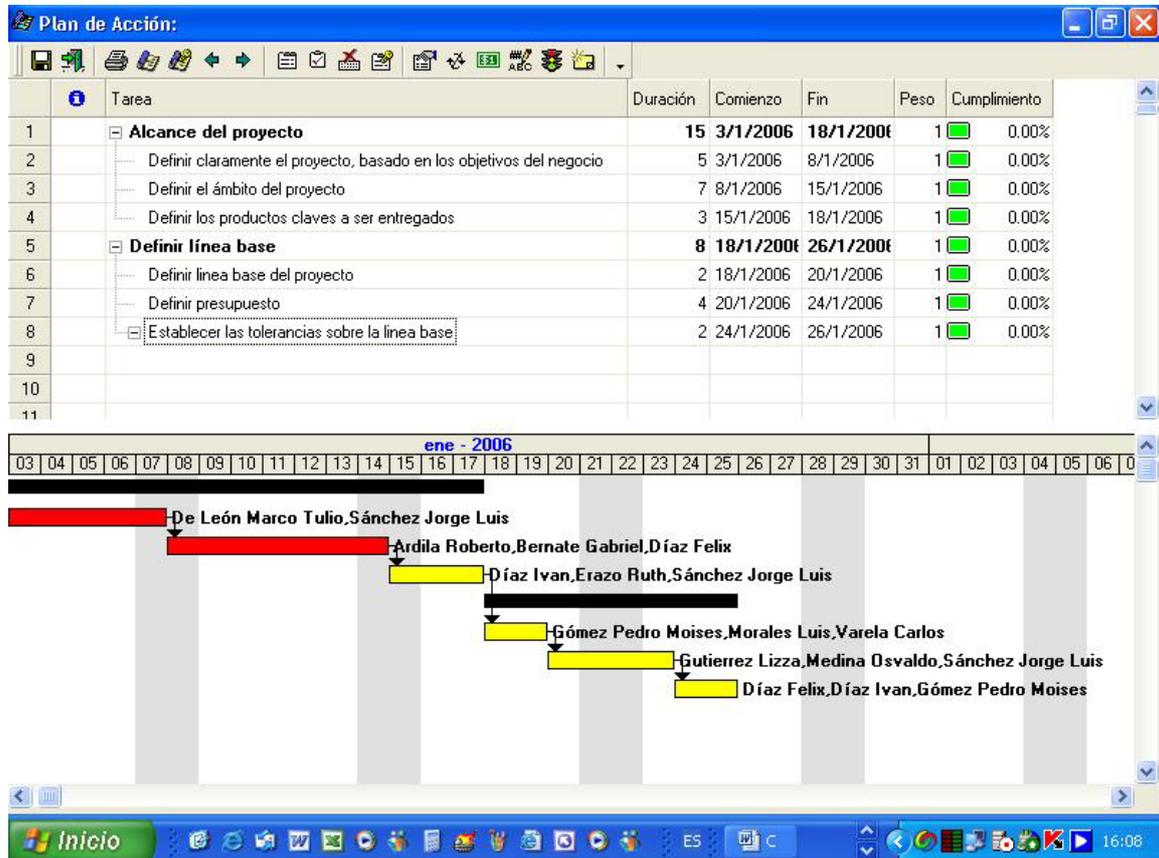
y en Responsables del Plan de Mercadeo se asignarán



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

The screenshot shows a software window titled "Tareas" with a sub-window "Tarea" for "Definir el ámbito del proyecto". It features several input fields and dropdown menus for task configuration, including duration, completion percentage, weights, and dates. The "Completado" field is highlighted as a key feature in the text.

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.

The screenshot shows the 'Tareas' window with the 'Predecesoras' tab selected. The 'Tarea' section contains the following fields: 'Nombre' (Definir el ámbito del proyecto), 'Completado' (0%), 'Hito' (checkbox), 'Duración' (7), and 'Peso' (1). The 'Predecesoras' section contains a table with one row: 'Predecesor' (Definir claramente el proyecto, basado en los objetivos del negocio).

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)

The screenshot shows the 'Tareas' window with the 'Recursos' tab selected. The 'Tarea' section contains the same fields as the previous screenshot. The 'Recursos' section contains a table with three rows: 'Recurso' (Ardila Roberto, Bernate Gabriel, Díaz Felix) and 'Unidades' (100, 100, 100).

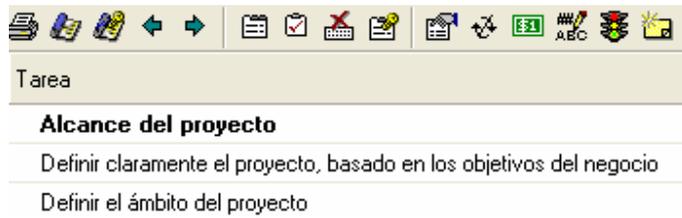
Recurso	Unidades
Ardila Roberto	100
Bernate Gabriel	100
Díaz Felix	100

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.

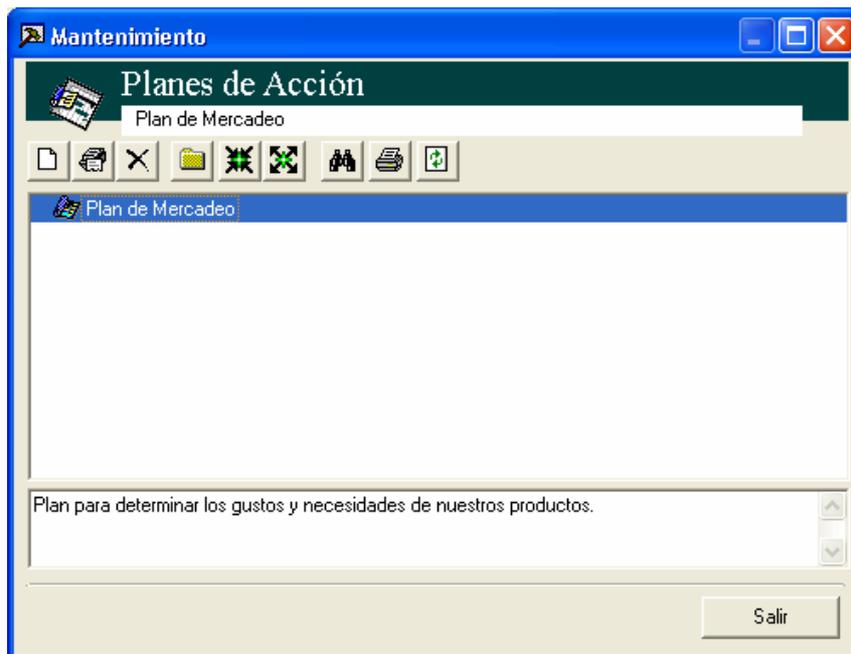
Si tiene las siguientes tareas



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:



Para almacenar el Plan, presione el icono .



### 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:

The screenshot displays a project management application window titled "Plan de Acción:". The window is divided into two main sections: a task list table and a Gantt chart below it.

**Task List Table:**

ID	Tarea	Duración	Comienzo	Fin	Peso	Cumplimiento
1	<b>Alcance del proyecto</b>	15	3/1/2006	18/1/2006	1	0.00%
2	Definir claramente el proyecto, basado en los objetivos del negocio	5	3/1/2006	8/1/2006	1	0.00%
3	Definir el ámbito del proyecto	7	8/1/2006	15/1/2006	1	0.00%
4	Definir los productos claves a ser entregados	3	15/1/2006	18/1/2006	1	0.00%
5	<b>Definir línea base</b>	8	18/1/2006	26/1/2006	1	0.00%
6	Definir línea base del proyecto	2	18/1/2006	20/1/2006	1	0.00%
7	Definir presupuesto	4	20/1/2006	24/1/2006	1	0.00%
8	Establecer las tolerancias sobre la línea base	2	24/1/2006	26/1/2006	1	0.00%

**Gantt Chart:**

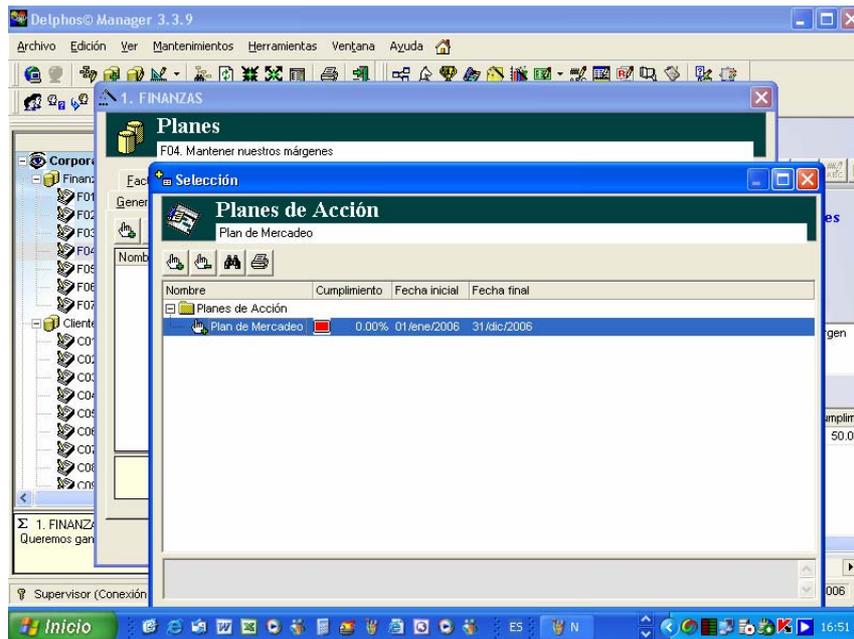
The Gantt chart shows a timeline from January 3rd to January 31st, 2006. The tasks are represented by horizontal bars of different colors and lengths, indicating their duration and dependencies. The bars are color-coded: red for the project scope task, yellow for the baseline definition tasks, and black for the budget and tolerance tasks. The chart shows a hierarchical structure where the project scope task (1) is the root, followed by baseline definition tasks (5, 6, 7, 8) and then budget and tolerance tasks (2, 3, 4).

**Resources:**

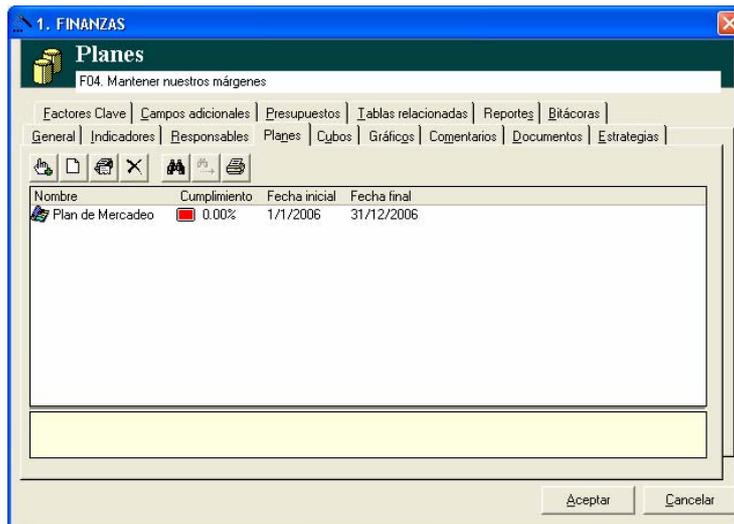
- Task 1: De León Marco Tulio, Sánchez Jorge Luis
- Task 2: Ardila Roberto, Bernate Gabriel, Díaz Felix
- Task 3: Díaz Ivan, Erazo Ruth, Sánchez Jorge Luis
- Task 4: Gómez Pedro Moises, Morales Luis, Varela Carlos
- Task 5: Gutierrez Lizza, Medina Osvaldo, Sánchez Jorge Luis
- Task 6: Díaz Felix, Díaz Ivan, Gómez Pedro Moises

### **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.

The screenshot shows the Delphos Manager 3.3.9 interface. The main window displays a tree view of objectives and actions for 'Corporativo Acme'. The 'Finanzas' section is expanded, showing various objectives (F01-F07) and their completion percentages. The 'Clientes' section is also expanded, showing objectives (C01-C09) and their completion percentages. A detailed view of objective 'F04. Mantener nuestros márgenes' is shown on the right, featuring a 50% progress bar and a description: 'Queremos ganar participación de mercado, pero sin sacrificar el margen'. Below this, a table lists related action plans.

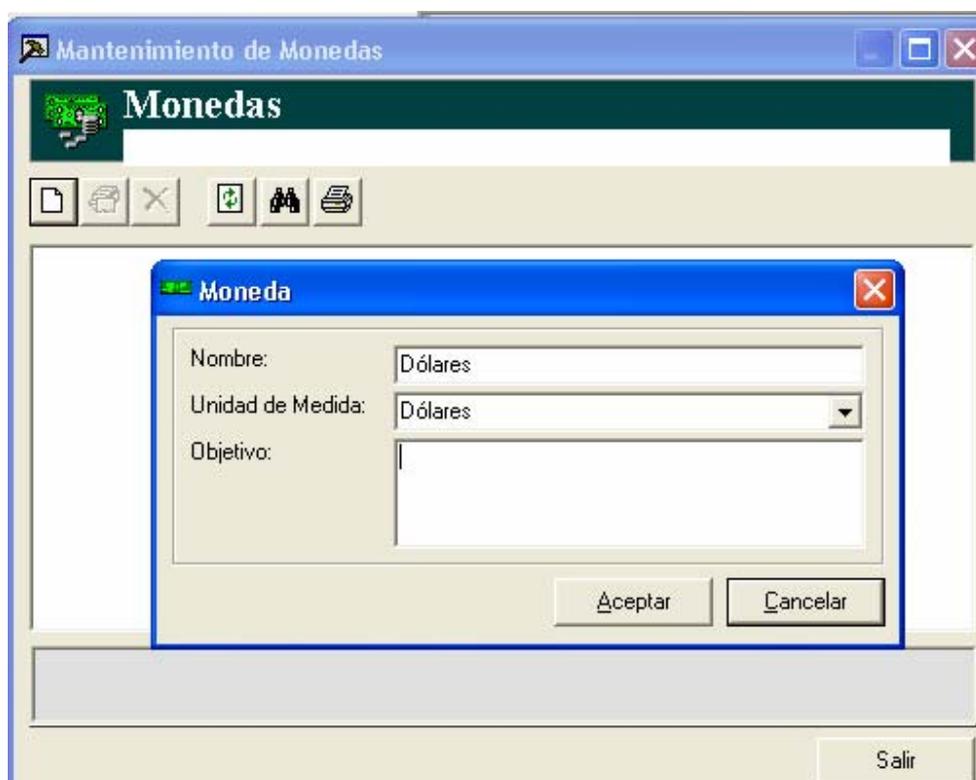
Nombre	Cumplimiento	Fecha inicial	Fecha final
Plan de Mercadeo	0%	01-ene-06	31-dic-06

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

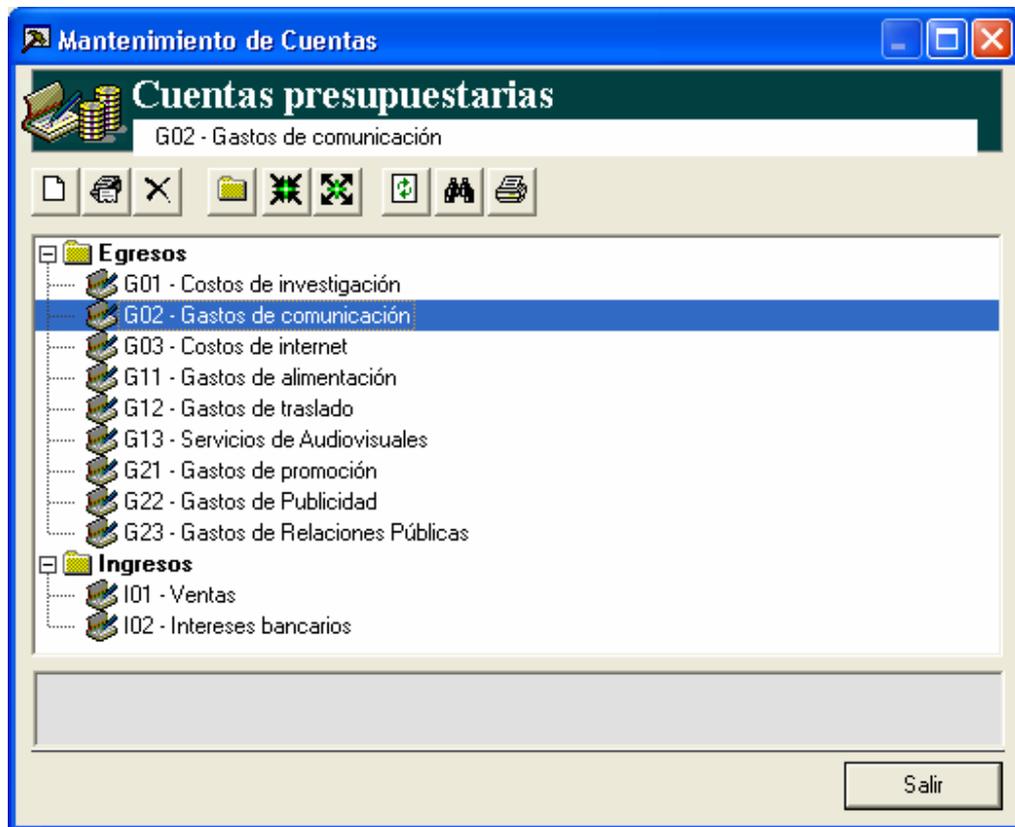
Seleccione la opción  Fuentes de financiamiento en el Menú de Presupuestos e incluya las siguientes fuentes



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

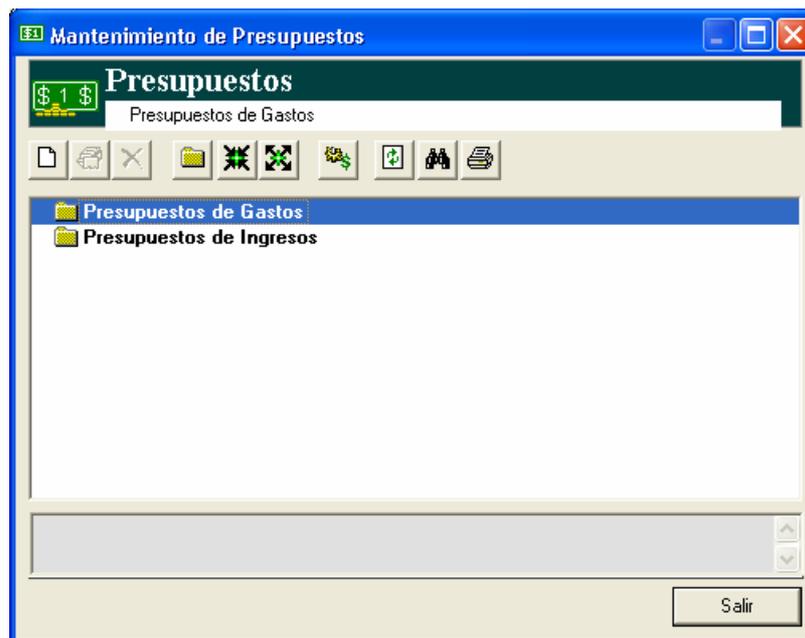
Los presupuestos podrán estar asignados a Objetivos, Planes de Acción o Tareas de un Plan de Acción. Lo más común es que estén vinculados con Planes de Acción.

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

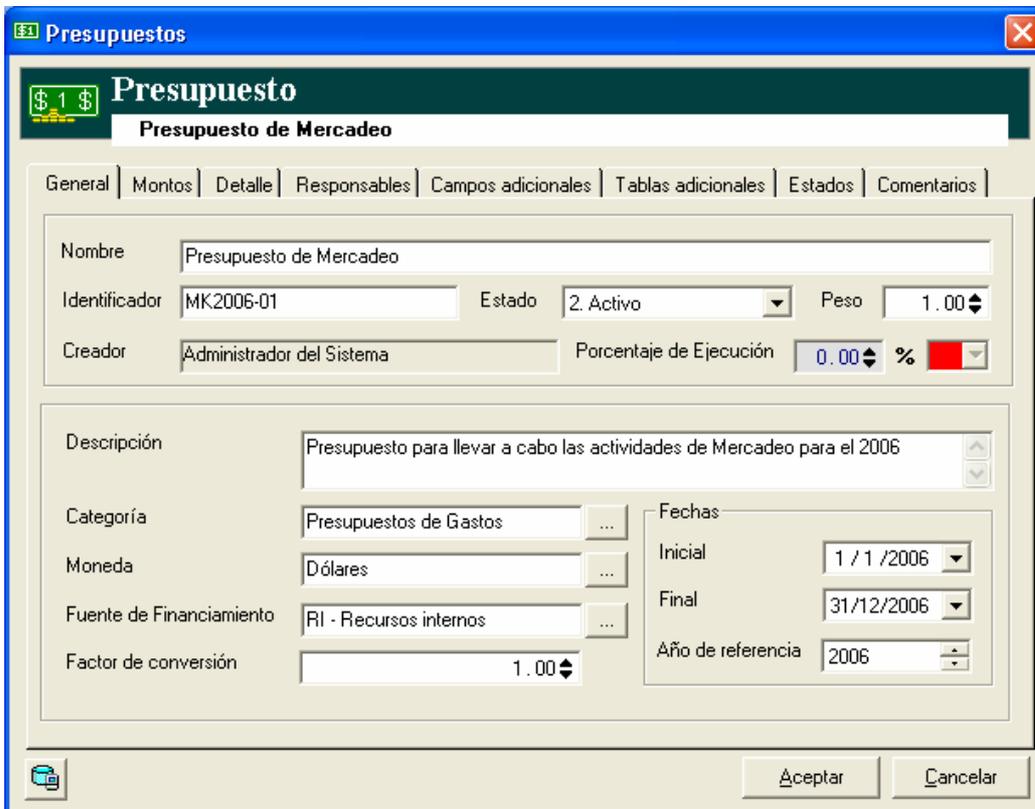


Podrá crear tantas Categorías de Presupuesto como requiera.

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' with a sub-header 'Presupuesto de Mercadeo'. The window has several tabs: 'General', 'Montos', 'Detalle', 'Responsables', 'Campos adicionales', 'Tablas adicionales', 'Estados', and 'Comentarios'. The 'General' tab is active. The form contains the following fields:

- Nombre: Presupuesto de Mercadeo
- Identificador: MK2006-01
- Estado: 2. Activo
- Peso: 1.00
- Creador: Administrador del Sistema
- Porcentaje de Ejecución: 0.00 %
- Descripción: Presupuesto para llevar a cabo las actividades de Mercadeo para el 2006
- Categoría: Presupuestos de Gastos
- Moneda: Dólares
- Fuente de Financiamiento: RI - Recursos internos
- Factor de conversión: 1.00
- Fechas: Inicial (1 / 1 / 2006), Final (31 / 12 / 2006), Año de referencia (2006)

At the bottom right, there 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.

**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: 0.00 %

Montos: Con base en el detalle  
 Original: Digitados  
 Con base en el detalle

Real: 0.00

Aumentos: 0.00     Compromisos: 0.00  
 Disminuciones: 0.00    Disponible: 0.00  
 Presupuesto total: 0.00     Unidades

Aceptar    Cancelar

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

**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: 0.00 %

Tipo: Digitado     Año     Período

	Año	Período	Cuenta	Descripción	Presupu
	2006		0		

Aceptar    Cancelar

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

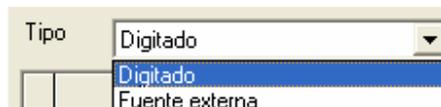
Deshabilitaremos el campo Período, ya que deseamos llevar el presupuesto por cuenta presupuestaria acumulada por año.

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

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 inicial	Monto real	Monto disponible	Tipo cambio	Campos adicionales
5,000.00	2,000.00	3,000.00	1.00	
0.00	0.00	0.00	1.00	

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



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:



 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:

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

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

The screenshot shows the 'Presupuestos' application window with the 'Montos' tab selected. The window title is 'Presupuestos' and the main title is 'Presupuesto de Mercadeo'. The 'General' tab is active, showing the following details:

- Nombre: Presupuesto de Mercadeo
- Identificador: MK2006-01
- Estado: 2. Activo
- Peso: 1.00
- Creador: Administrador del Sistema
- Porcentaje de Ejecución: 31.57 %

The 'Montos' section shows the following values:

- 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: (checkbox unchecked)

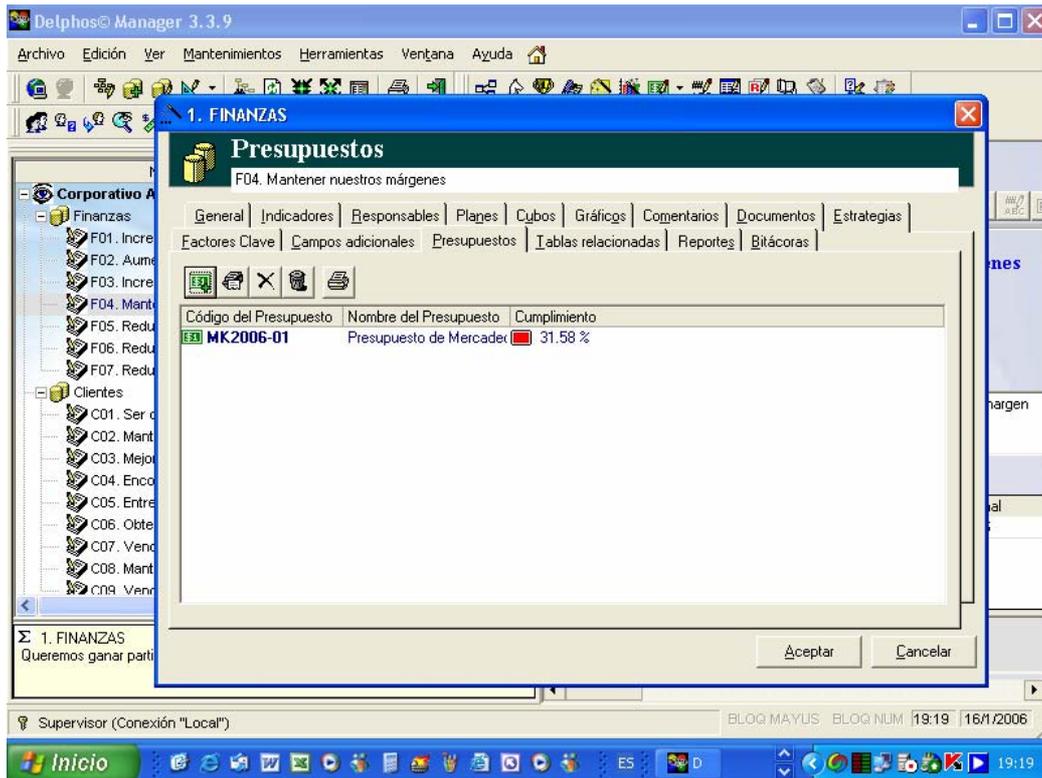
Buttons for 'Aceptar' and 'Cancelar' are visible at the bottom right.

Observe el *Porcentaje de Ejecución*

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

#### Asignar presupuestos a objetivos

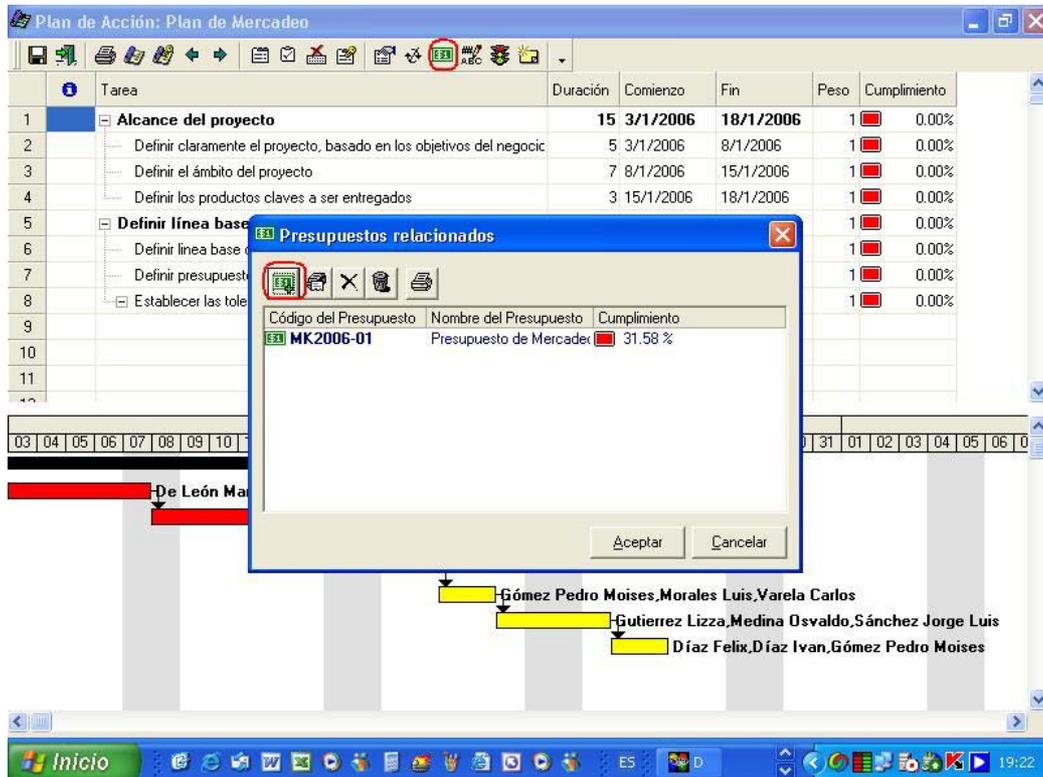
Abra el objetivo *F04. Mantener nuestros márgenes* y en la sección de Presupuestos asigne el presupuesto recién creado, debiendo quedar de la siguiente manera:



## Asignar presupuestos a un Plan de Acción

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

 y  respectivamente



La imagen muestra una interfaz de usuario de un software de gestión de proyectos. En la parte superior, hay una barra de herramientas con varios iconos, uno de los cuales (un icono de presupuesto) está resaltado con un círculo rojo. Debajo de la barra de herramientas, se encuentra una tabla con las siguientes columnas: 'Tarea', 'Duración', 'Comienzo', 'Fin', 'Peso' y 'Cumplimiento'. La tabla contiene varias filas de tareas, algunas con sub-tareas. Una ventana modal titulada 'Presupuestos relacionados' está abierta sobre la tabla, mostrando una lista de presupuestos con las columnas 'Código del Presupuesto', 'Nombre del Presupuesto' y 'Cumplimiento'. Se muestra un presupuesto con el código 'MK2006-01' y el nombre 'Presupuesto de Mercader', con un cumplimiento del 31.58%. En la parte inferior de la imagen, se puede ver una barra de tareas de Windows con el botón 'Inicio' y la hora '19:22'.

Tarea	Duración	Comienzo	Fin	Peso	Cumplimiento
1 Alcance del proyecto	15	3/1/2006	18/1/2006	1	0.00%
2 Definir claramente el proyecto, basado en los objetivos del negocio	5	3/1/2006	8/1/2006	1	0.00%
3 Definir el ámbito del proyecto	7	8/1/2006	15/1/2006	1	0.00%
4 Definir los productos claves a ser entregados	3	15/1/2006	18/1/2006	1	0.00%
5 Definir línea base				1	0.00%
6 Definir línea base				1	0.00%
7 Definir presupuesto				1	0.00%
8 Establecer las tole				1	0.00%

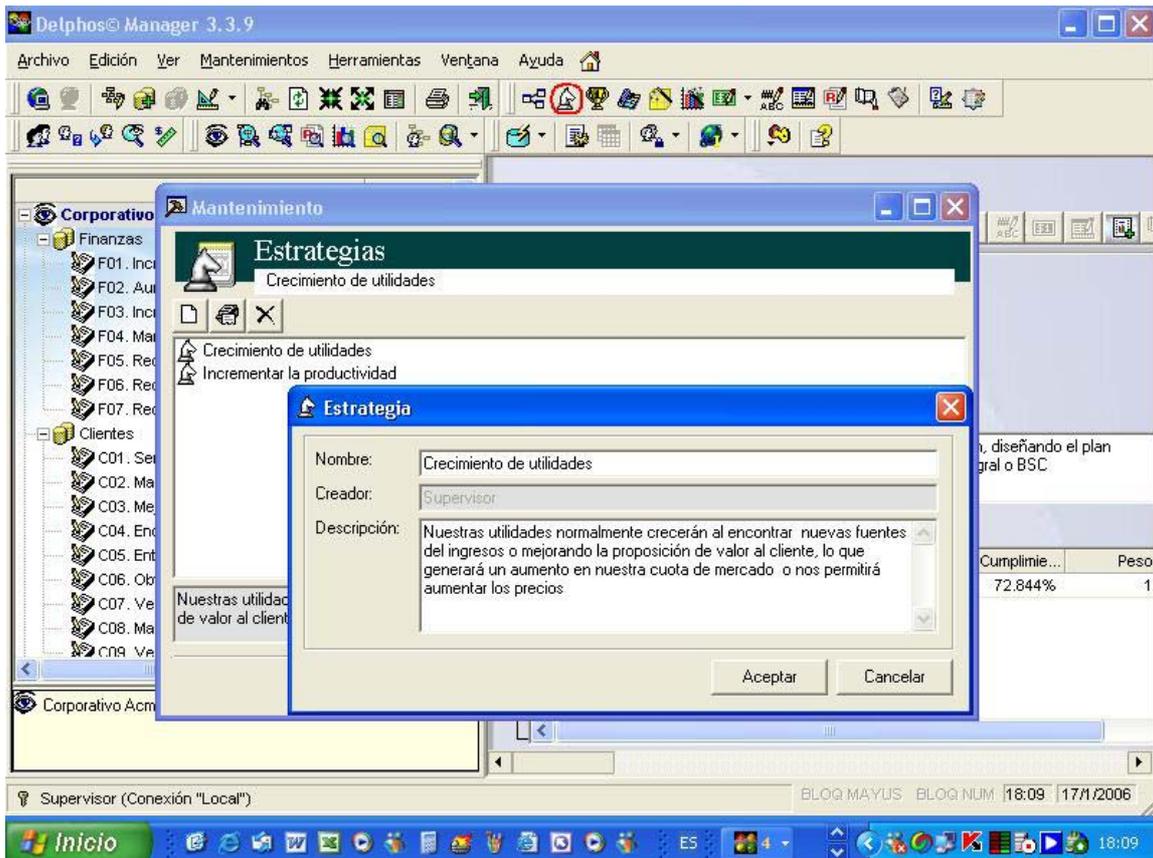
### **Nota**

*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.*

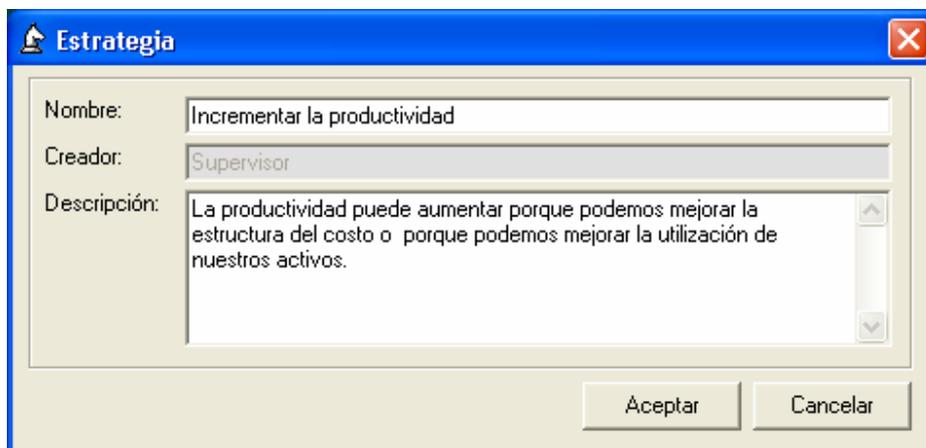
<<< hasta aquí Acme – America 04.mdb >>>

### 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)

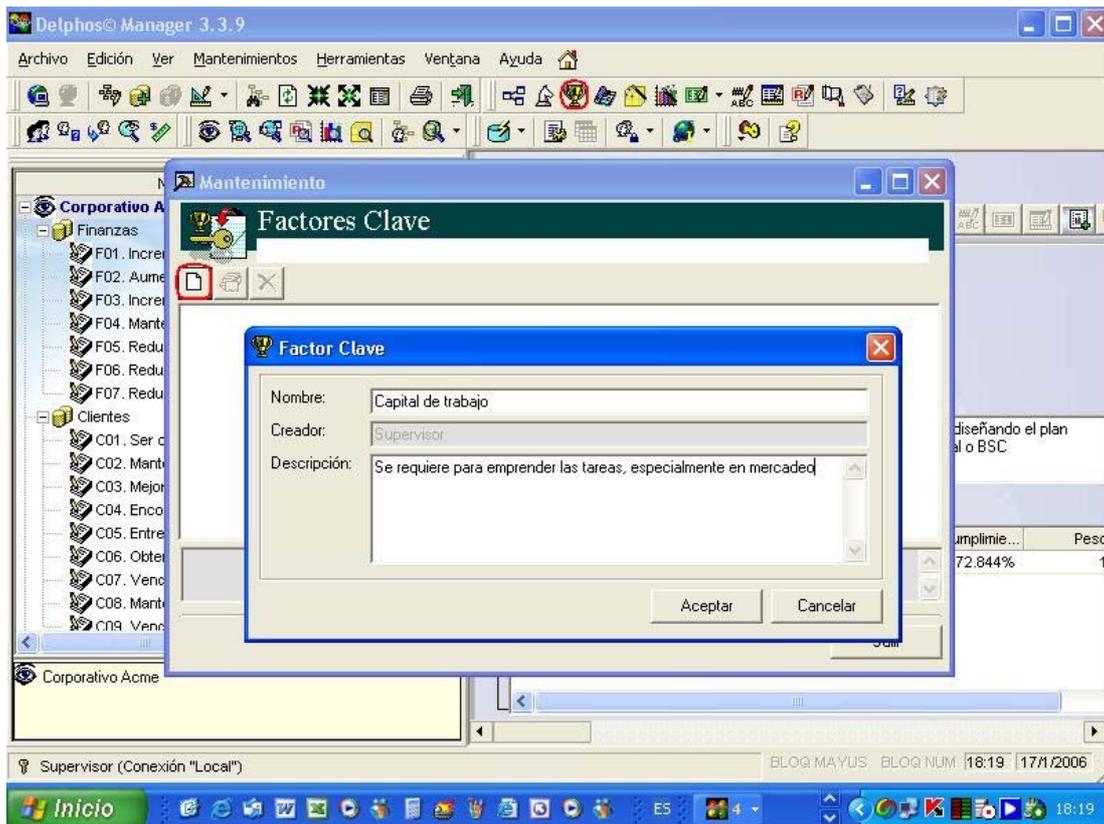


Incluya también

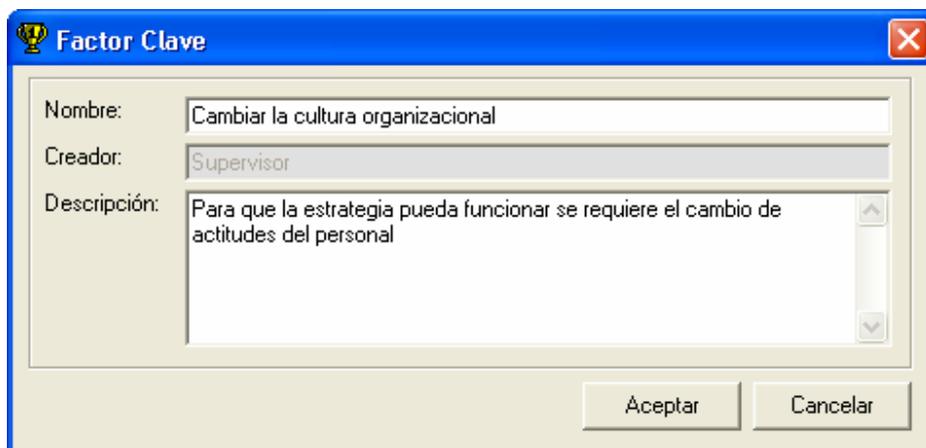


### **1.3.16. Crear Factores clave del éxito**

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.

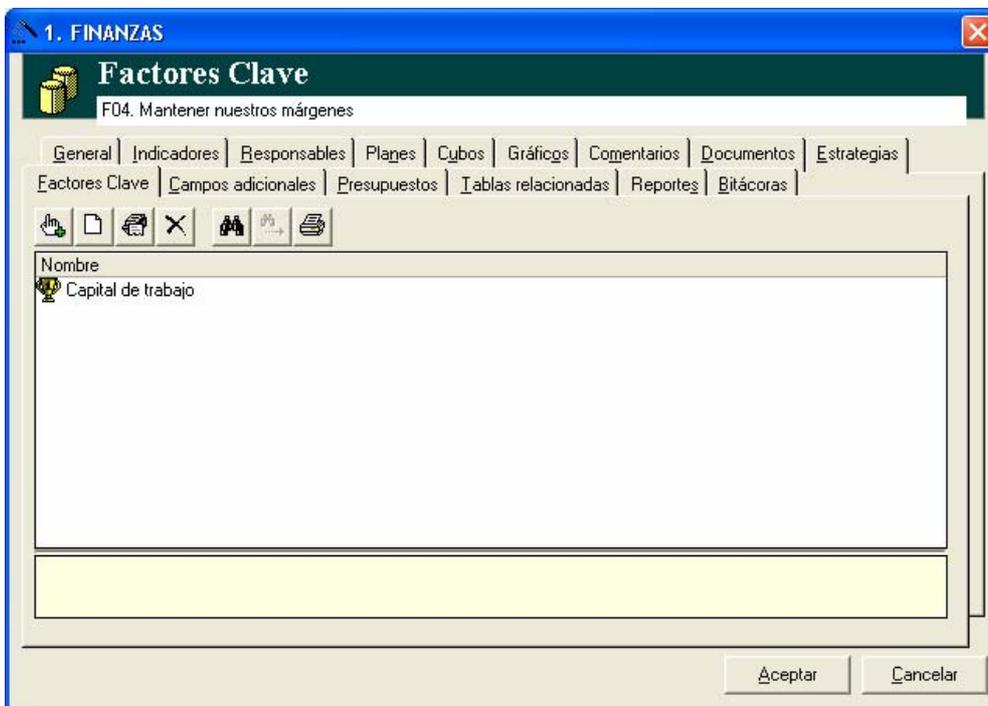
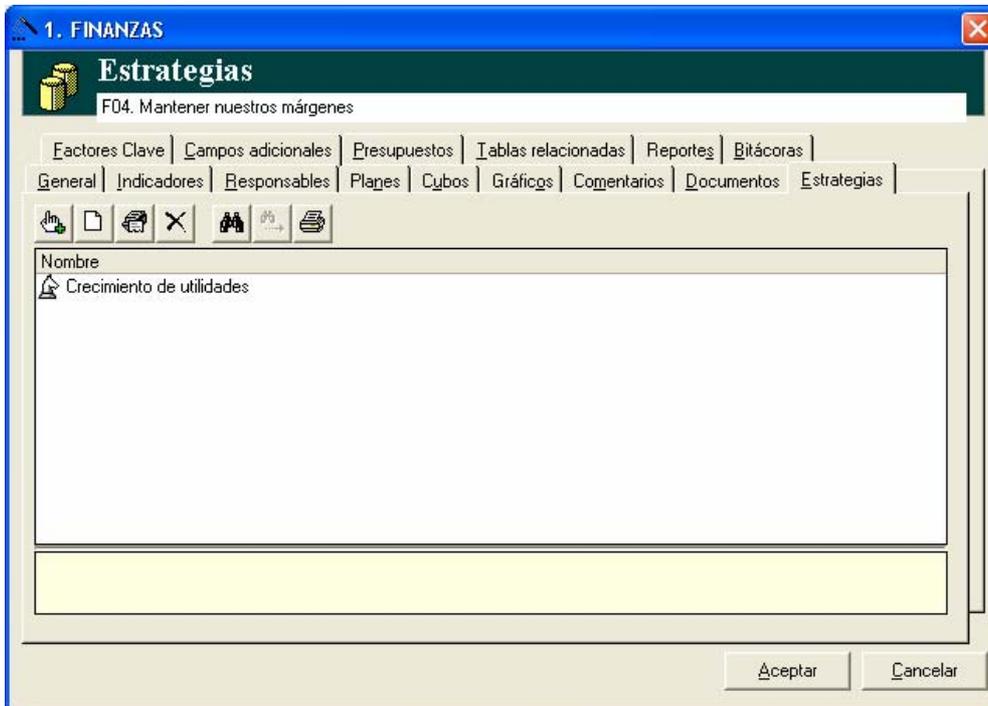


Incluya también



### 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 seme
A01. Capacitar a todos los empleados en ventas
A02. Capacitar a todos los empleados en nuestro portafolio de

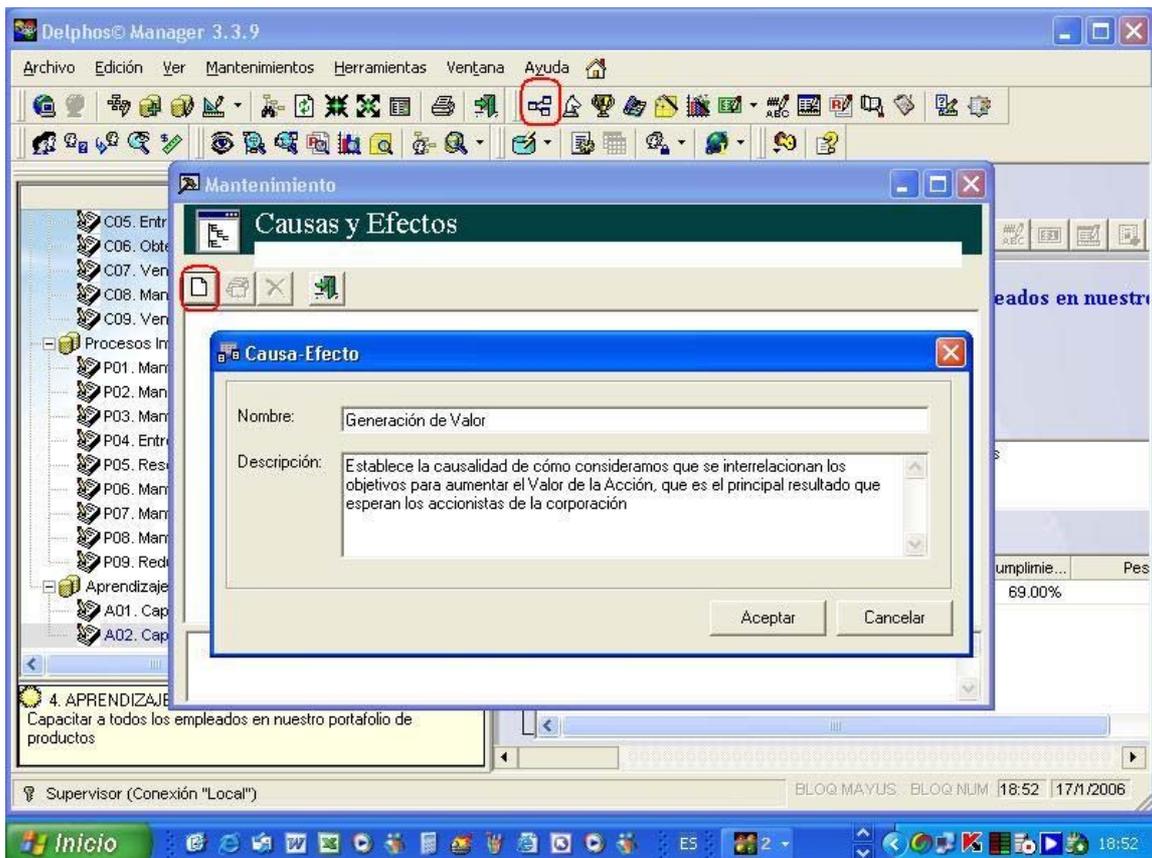
Incrementar la productividad 61.86 %

Objetivo	Cumplimenc
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 %

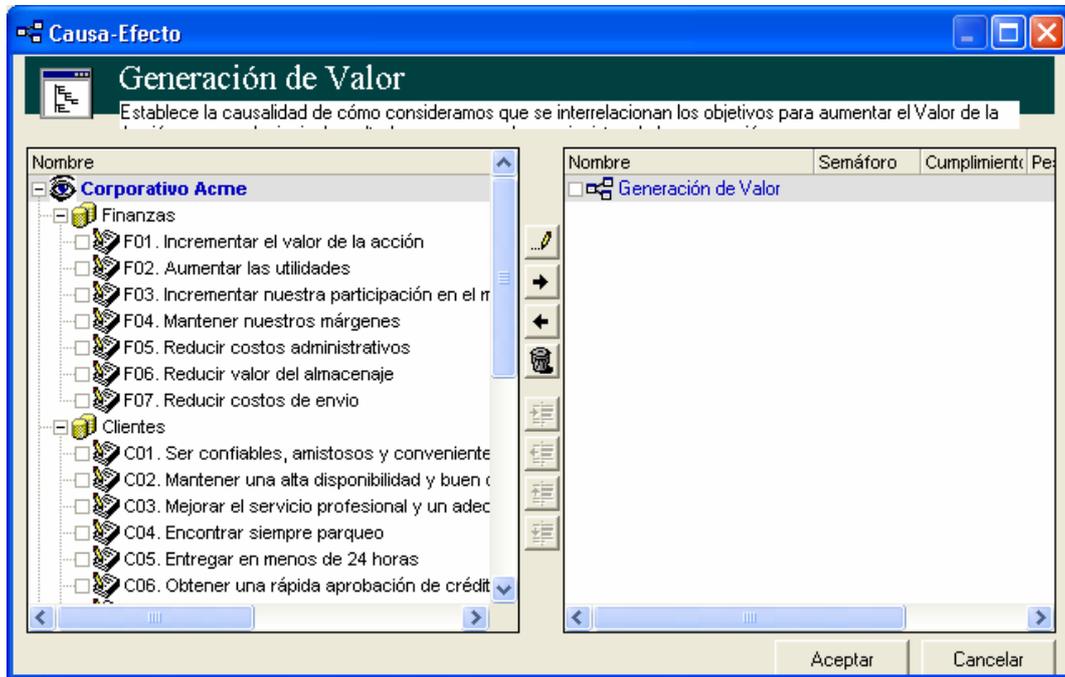
### 1.3.18. Crear relaciones Causa - Efecto

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.

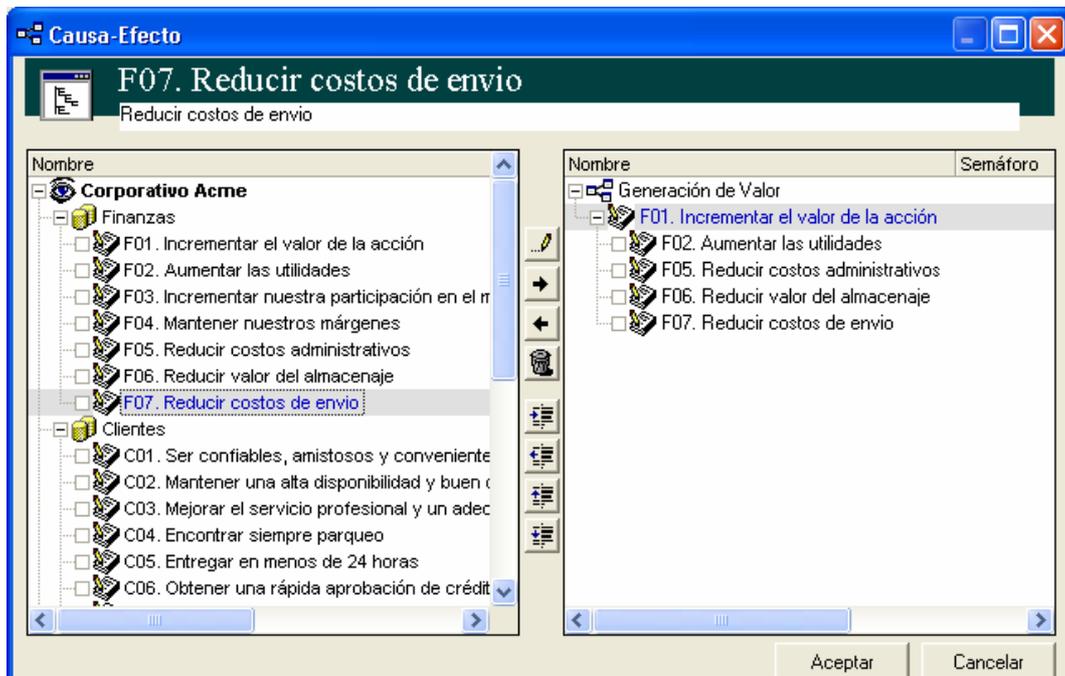
Para tal efecto, crearemos una Relación Causa Efecto, llamada Generación de Valor, de la manera siguiente



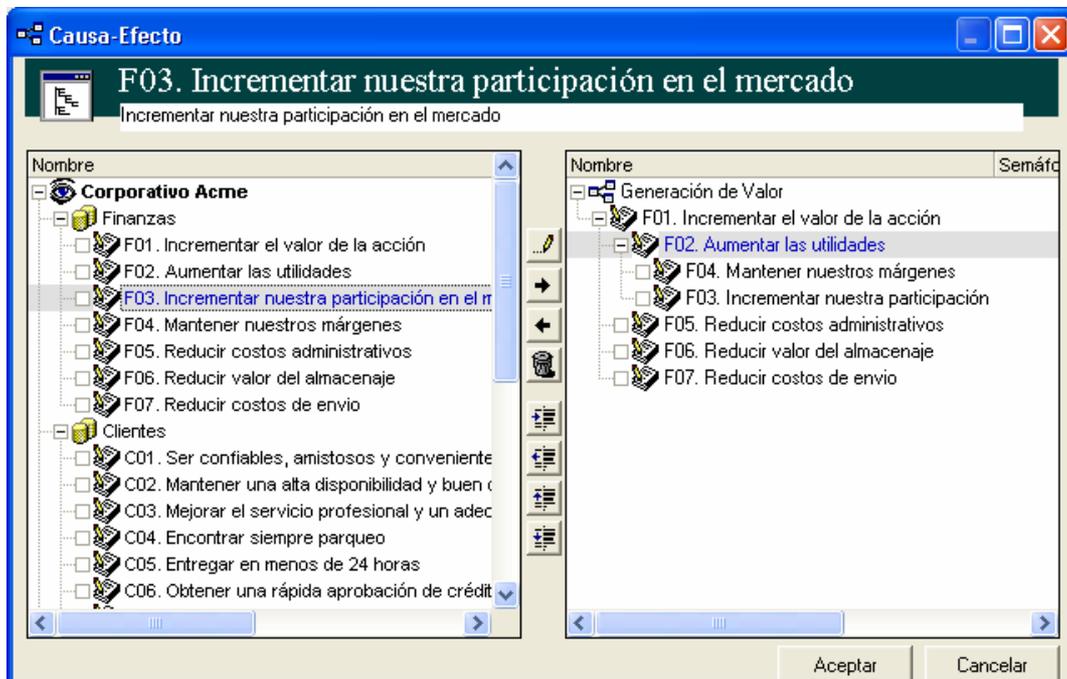
Al presionar Aceptar, se le presentará el árbol de objetivos para que empiece a definir la cadena de impactos:



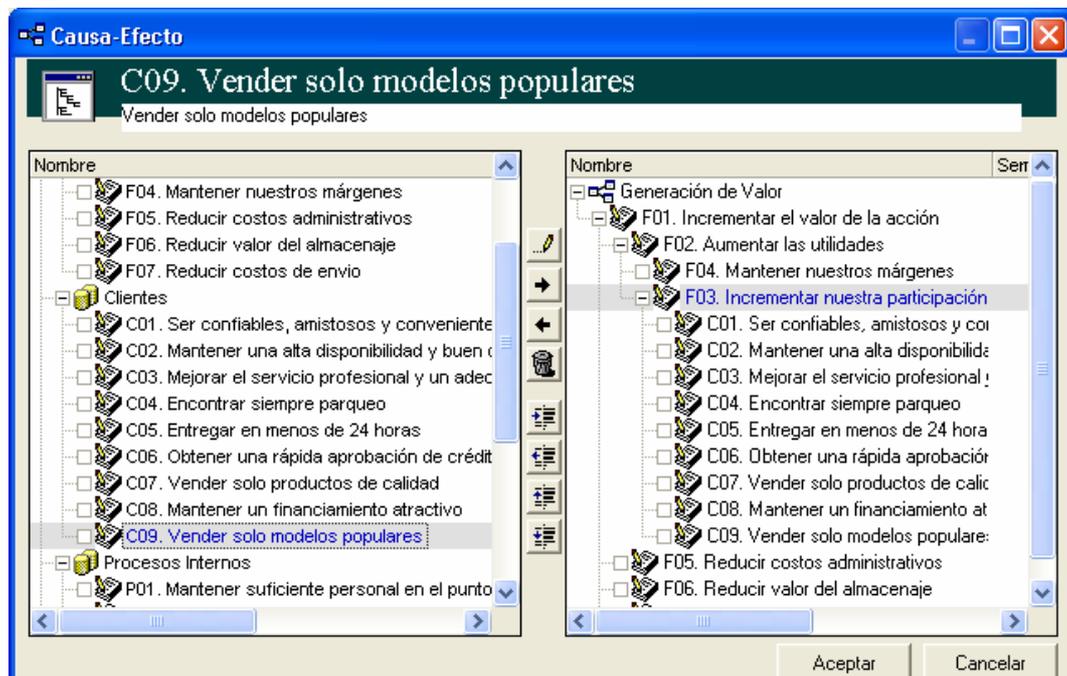
El objetivo máximo es *F01. Incrementar el valor de la acción*, y “mi hipótesis” es que depende de *F02. Aumentar las utilidades* y reducir los costos y gastos (*F05, F06 y F07*), tal y como se muestra a continuación:



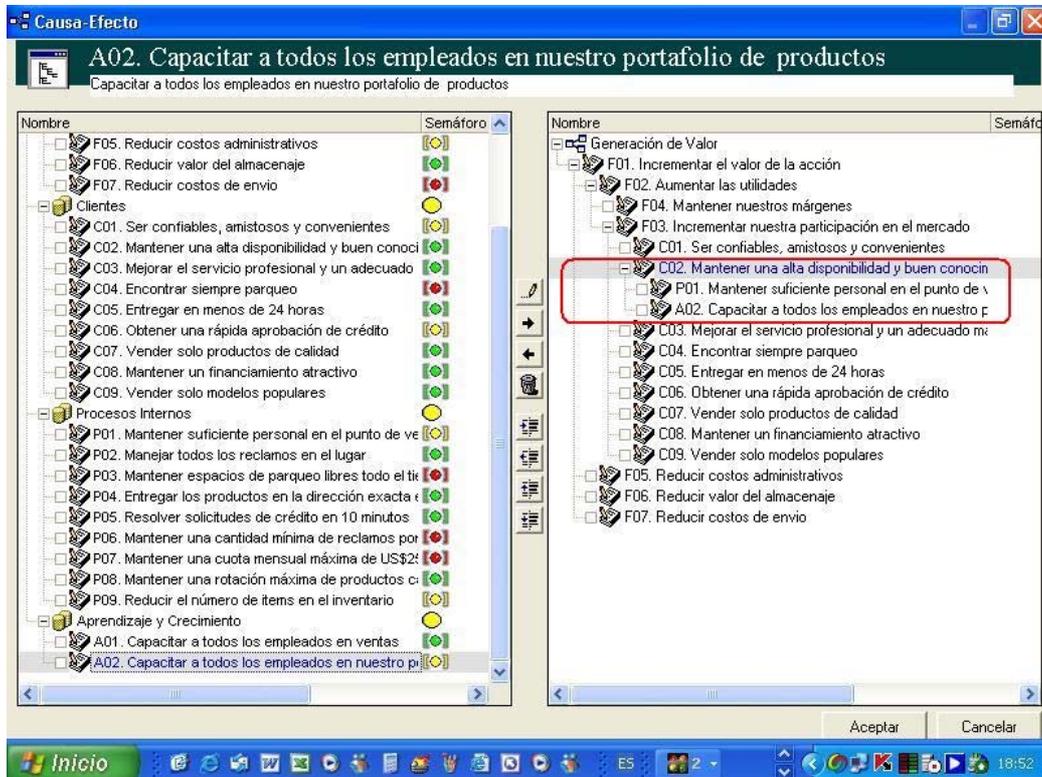
Aumentan las utilidades si logró mantener los márgenes y aumentar la participación en el mercado



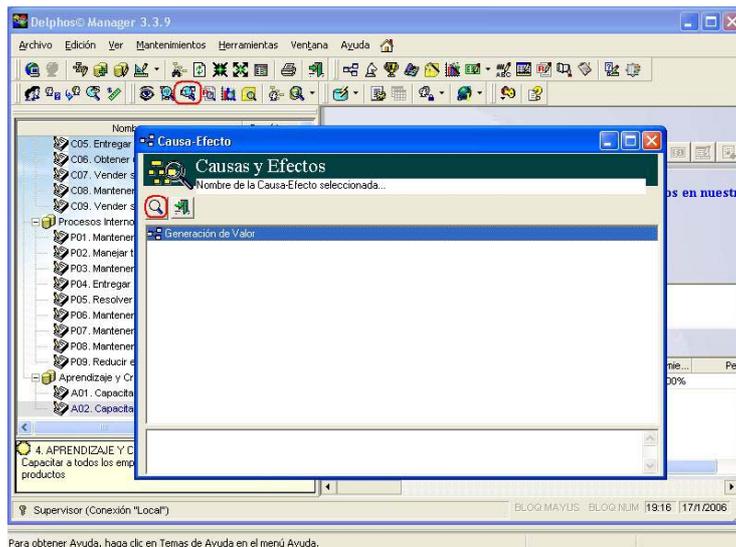
Se Incrementa la participación en el mercado, en el tanto que la proposición de valor, que se haga a los clientes, se esté cumpliendo

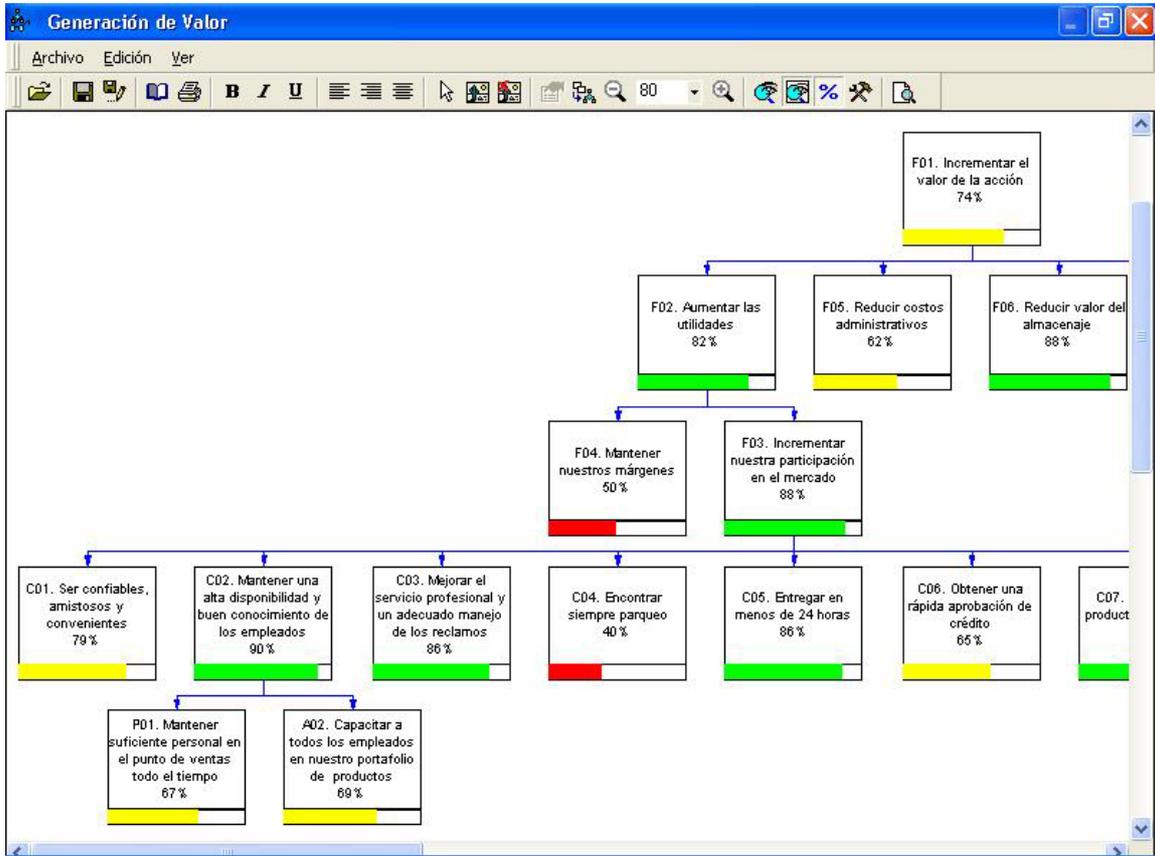


Se puede Mantener una alta disponibilidad y buen conocimiento de los empleados (C02), en el tanto se Mantenga suficiente personal en el punto de ventas todo el tiempo (P01) y Capacite a todos los empleados en el portafolio de productos (A02)



Una vez que ha creado las relaciones Causa-Efecto, puede visualizarlas mediante el icono





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

The screenshot shows the 'Generación de Valor' application window. A sub-window titled 'Delphos©' is open, displaying the details for objective 'F04. Mantener nuestros márgenes'. At the top left of this sub-window is a red progress bar showing 50%. Below it, the objective text reads: 'Queremos ganar participación de mercado, pero sin sacrificar el margen'. Underneath is a section titled 'Descendientes' containing a table with the following data:

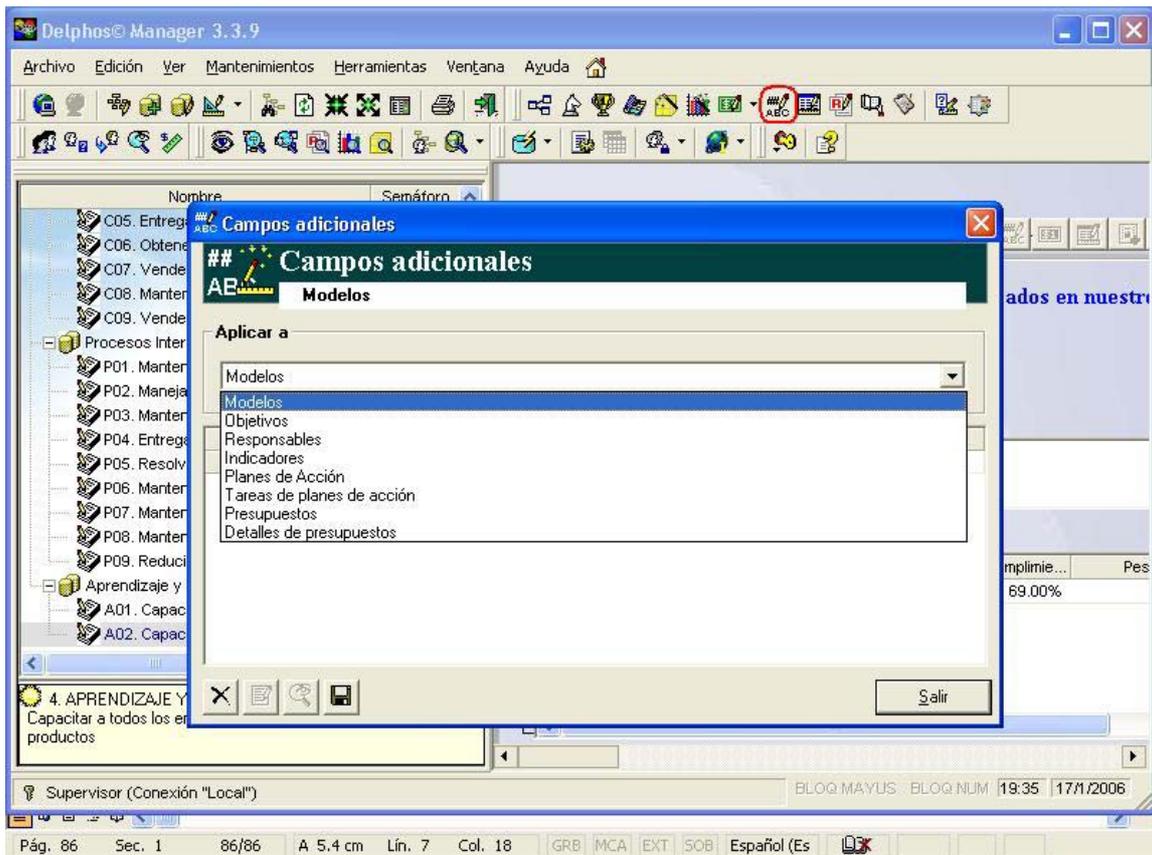
Nombre	Semáforo	Cumplimie...	Peso	Perspectiva
Corporativo Acme	🟡	72.844%	1	
F04. Mantener nuestros márgenes	🔴	50.00%	1	Σ

Other objectives visible in the background include 'C01. Ser confiables, amistosos y convenientes' (79%), 'P01. Mantener suficiente personal en el punto de venta todo el tiempo' (67%), and 'C07. product'.

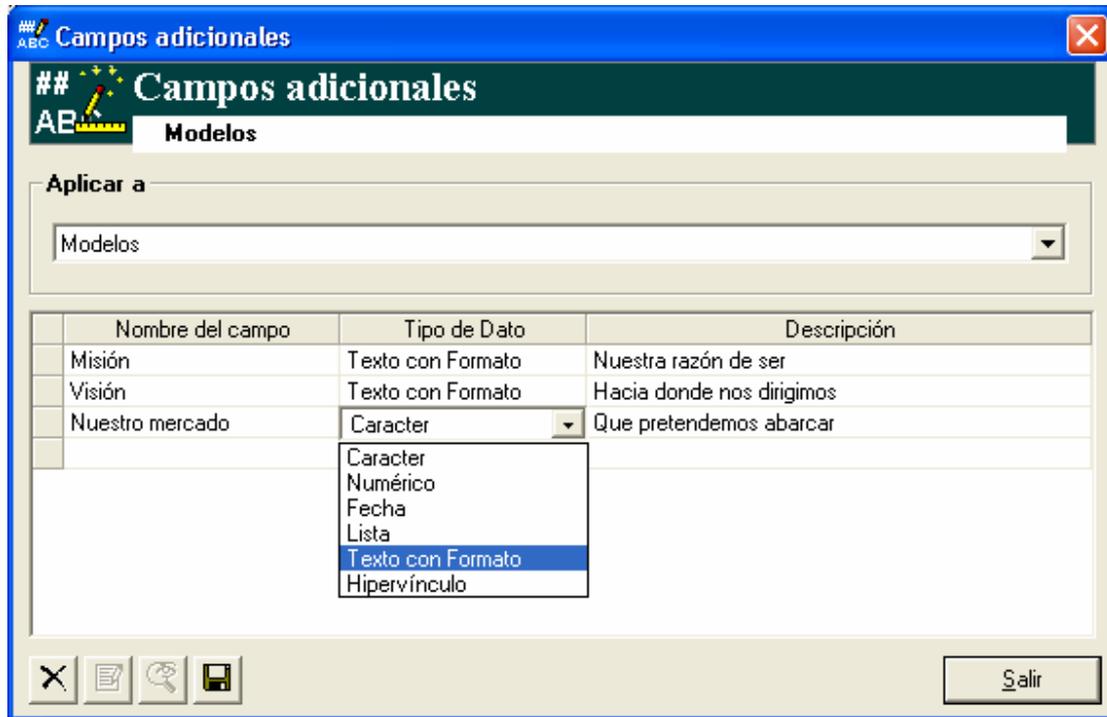
### **1.3.19. Crear campos adicionales**

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:

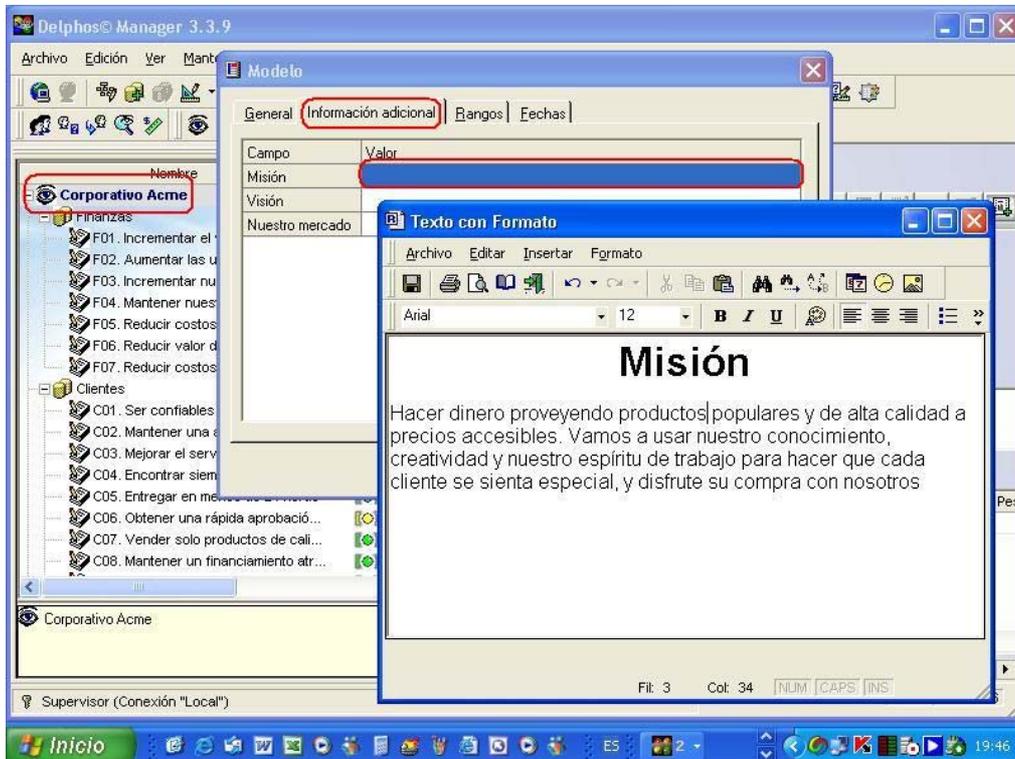


Observe que para cada campo definido, tiene varias opciones para el formato en que desea almacenarlo.

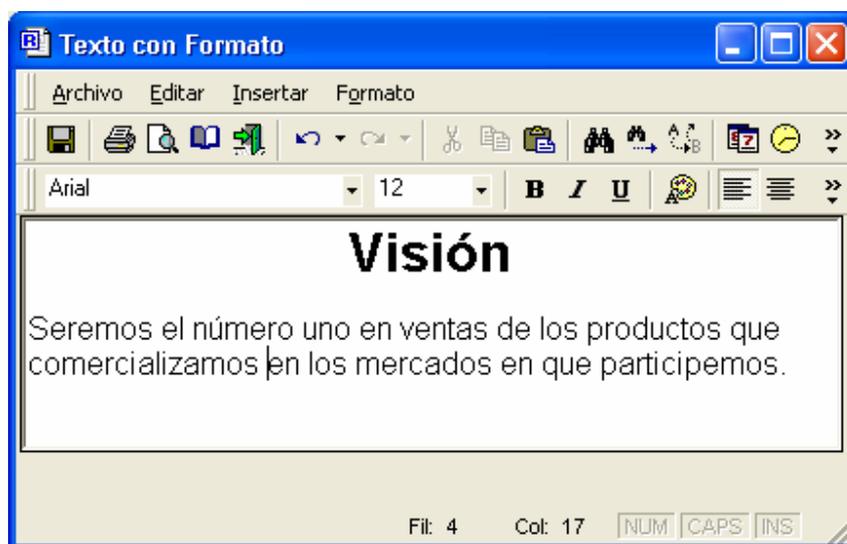
Texto con formato le permite inclusive almacenar gráficos, agregar texto de cualquier tamaño, formatearlo, etc.

Para almacenar esa definición de campos sólo presionamos clic sobre 

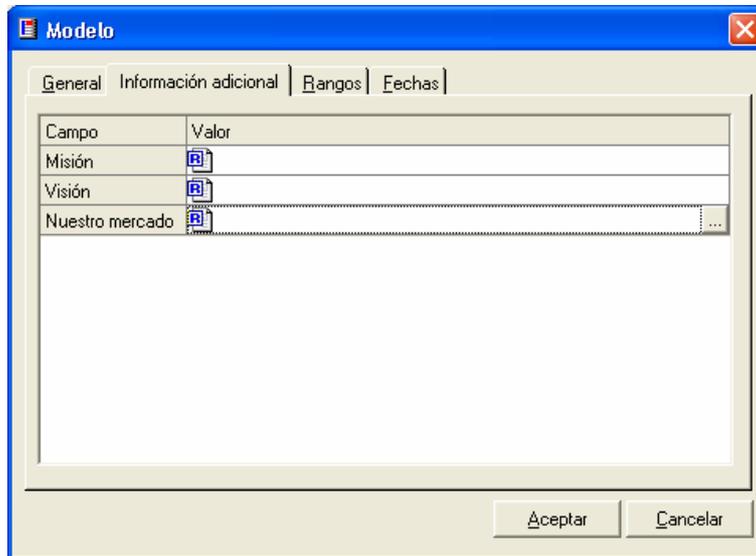
Para ingresar la información respectiva a los campos adicionales del modelo, presionamos doble clic sobre **Corporativo Acme** en el árbol de objetivos, luego seleccionamos la sección de información adicional e ingresamos los datos.



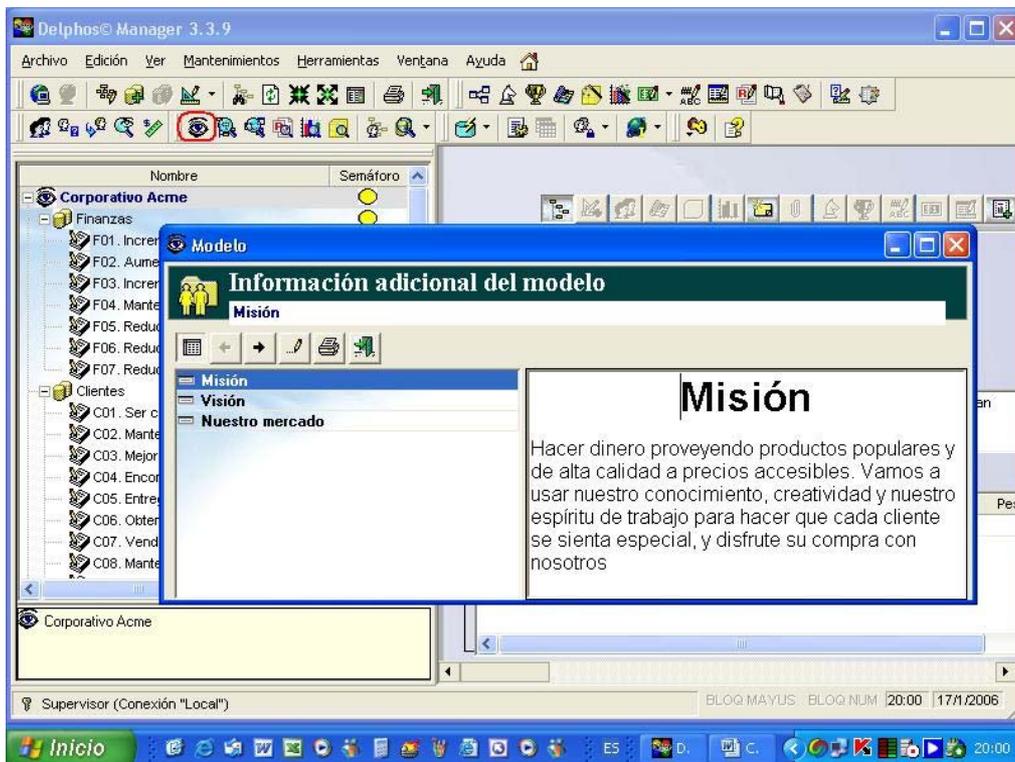
Ingrese la siguiente información



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



Para desplegar esos campos adicionales, seleccionamos el icono 



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