



UCEMA

Trabajo Final - "Lineamientos a tener en cuenta antes de comprar un software de Balanced Scorecard"

Profesora Alejandra Falco

Integrantes:

Del Vecchio, Karina Andrea

Carrodani, Luz



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE COMANDO INTEGRAL)	4
IDEAS BÁSICAS	4
BENEFICIOS DE UTILIZAR BALANCED SCORECARD	9
EL BSC PUEDE UTILIZARSE COMO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	9
<i>Traducción de la Visión</i>	9
<i>Comunicación y Enlace</i>	9
<i>Planeamiento del negocio</i>	10
<i>Retro alimentación y Aprendizaje</i>	10
OBJETIVO DEL TRABAJO FINAL	11
PORQUE LA NECESIDAD DE UN SOFTWARE	11
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SOFTWARE	11
ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN	11
FLEXIBILIDAD EN LA CONFIGURACIÓN	11
MULTI-DIMENSIONALIDAD	12
RASTREABILIDAD (TRACEABILITY)	12
ACCESO MULTI USUARIO	12
AMIGABLE PARA EL USUARIO	12
RÁPIDO EN RESPUESTA	13
APERTURA	13
ROBUSTEZ Y ESCALABILIDAD	14
CONSISTENCIA E INTEGRIDAD DE DATOS	14
COMPONENTES IMPORTANTES DEL SOFTWARE	14
ELEMENTOS BÁSICOS:	14
<i>Estructura Organizativa</i>	14
<i>Alta de Indicadores</i>	16
<i>Carga de valores a los indicadores</i>	19
OPERACIÓN (VISUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN)	20
<i>Interfase visual</i>	20
<i>Visualización de los Indicadores</i>	22
<i>Semáforos</i>	24
<i>Comportamiento de indicadores en el tiempo</i>	26
<i>Reportes</i>	27
COMUNICACIÓN DE LA CAUSA Y EFECTO	27
COMENTARIO FINAL	28
CHECK LIST A TENER EN CUENTA FRENTE A UN PROVEEDOR DE SOFTWARE DE BSC.	29



BIBLIOGRAFÍA

31

32



Introducción al Balanced Scorecard (Cuadro de comando Integral)

Ideas básicas

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta diseñada por Robert Kaplan y David Norton que tiene por objetivo mostrar en un único reporte gerencial los indicadores estratégicos que conforman la clave para el éxito de una organización.

El diseño del (BSC) responde a dos necesidades de la alta gerencia:

- ↪ Contar con diversos indicadores que reflejan las prioridades competitivas de la compañía, siendo de suma utilidad para la toma de decisiones y para evaluar el estado de situación de la misma.
- ↪ Información presentada en forma sintética y que refleje relaciones causa - efecto.

Los indicadores no financieros que incluye el BSC son relativos a:

- ↪ Perspectiva del cliente (¿Cómo nos ven nuestros clientes?)
- ↪ Perspectiva de procesos internos (¿En qué debemos destacarnos?)
- ↪ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (¿Podemos seguir mejorando y creando valor?)

El armado del BSC comienza con la especificación de la estrategia de la organización. En ella se indica la ventaja competitiva que logra o pretende lograr la compañía. Tomando como guía la consecución de dicha estrategia, se definen los siguientes elementos para cada perspectiva:

- ↪ Relaciones causa y efecto de factores estratégicos de la compañía.
- ↪ Objetivos estratégicos a cumplir.
- ↪ Indicadores que constituyan una medida representativa de la situación de la empresa respecto de cada objetivo planteado.
- ↪ Medida objetiva por cada indicador. Se utiliza para comparar la medida actual del indicador en cuestión. Es la meta a la que busca acercarse a través de sucesivas mediciones.



Objetivos estratégicos típicos de las distintas perspectivas de un BSC

Usualmente los objetivos planteados para cada perspectiva se refieren a los siguientes aspectos:

Perspectiva	Objetivos relativos a:
Cliente	<ul style="list-style-type: none">↔ Tiempo de entrega↔ Calidad↔ Costo↔ Servicio
Procesos internos del negocio	Aspectos críticos de los procesos de mayor impacto en la satisfacción el cliente: <ul style="list-style-type: none">↔ tiempo de ciclo de producción↔ calidad↔ habilidad de los empleados↔ productividad
Innovación y Capacitación	<ul style="list-style-type: none">↔ Capacidad de producir y lanzar nuevos productos↔ innovación tecnológica↔ mejora continua de los procesos actuales
Financiera	Crecimiento (ej.: market share, retorno de capital) <ul style="list-style-type: none">↔ Rentabilidad↔ Valor de la acción↔ Flujos de fondos

Por cada objetivo planteado en el BSC se definen indicadores. Los indicadores son mediciones que permiten estimar el grado de cumplimiento de los objetivos. Cada indicador tiene una forma de cálculo definida, y un valor meta, al que se debe aproximar lo más posible para contribuir a la concreción del objetivo al que está relacionado.



Diseño básico de un BSC

Como síntesis de esta sección, presentamos un ejemplo gráfico de los componentes de un BSC descritos anteriormente:

Objetivos estratégicos	Indicadores		Meta	Real	Mes anterior	Comentarios
	efecto	causa				
Financieros						
↙ Exceder las expectativas de los accionistas	Precio de la acción		72	58.5	52.75	
	ROI		25%	21 %		
	Utilidad bruta (en miles)		6000	5842	5127	Causa usual: meta inalcanzable
↙ Incrementar volumen de ventas	% de ingreso del 20 % de clientes top		50%	78%		Ver Pareto
↙ Diversificar fuentes de ingresos						



Cliente					
↺ Incrementar ventas a los clientes existentes	Índice de venta cruzada Índice de retención de clientes Proveedor preferido	30% 95% 30%	13% 90% 20%	27% 96% 22%	
↺ Atraer nuevos clientes	Utilidades de nuevos negocios Gasto en publicidad	500 25000	800 24500	600 22300	Ver referencia, causa especial
Procesos de negocio					
↺ Identificar segmentos de mercado rentables	# segmentos identificados	3	0	0	No se identifican nuevos segmentos desde hace 5 meses
↺ Desarrollar nuevos productos	Ventas de nuevos productos Tiempo de desarrollo de prods.	40000 90 días	25000 N/A	32000 240 días	No se lanzaron productos nuevos este mes
↺ Optimizar procesos de producción	Tiempo de ciclo de producción Calidad de datos (audit.)	90 min.	285 min.	190 min.	Se necesita reingeniería



Aprendizaje y Crecimiento						
↪ Desarrollo de habilidades de los empleados	Utilidad por empleado	5000	25000	2000	Promedio: 24000 anual	
	# días de capacit. por empleado	2	0.75	0.25		



Beneficios de utilizar Balanced Scorecard

Algunos de los principales beneficios que reporta el construir y mantener un BSC en una organización, se detallan a continuación:

- ↪ Obliga al top management a enfocar sus esfuerzos en mejorar las medidas más críticas.
- ↪ Reúne los puntos competitivos fundamentales de la compañía en un solo reporte gerencial.
- ↪ Previene la sub optimización al mostrar en conjunto todas las medidas operativas de importancia, que se pueden ver afectadas al tomar una decisión.
- ↪ Requiere que la alta gerencia traduzca la Misión de la organización en indicadores concretos que reflejen aquellos factores importantes para tender al logro de la misma.

El BSC puede utilizarse como sistema de administración estratégica.

El BSC permite relacionar la estrategia de largo plazo de la compañía con sus acciones de corto plazo. Esta relación se establece a través de cuatro procesos gerenciales: Traducción de la Visión, Comunicación y Enlace, Planeamiento del negocio, Retro alimentación y Aprendizaje.

Traducción de la Visión

La alta gerencia debe definir los indicadores relevantes para cada perspectiva, en concordancia con la visión / misión y estrategia definidas para la empresa.

Este proceso de definición implica que el equipo gerencial lleve a términos más concretos la visión / misión y estrategia, que suelen ser declaraciones poco consistentes del tipo “Satisfacer con excelencia en nuestros productos y servicios a los clientes target”. Una vez precisados y consensuados estos conceptos, se está en condiciones de definir los indicadores que componen el BSC de la empresa.

Comunicación y Enlace

Una vez que la alta gerencia elabora una primera versión del BSC, posiblemente especificando sólo los indicadores referentes a lo financiero y a la perspectiva del cliente, debe comunicarlo y discutirlo con la gerencia media. Los integrantes de la gerencia media aportan su conocimiento específico para la elaboración de los objetivos e indicadores de las



perspectivas de procesos internos y de aprendizaje-crecimiento. En este sentido, son los que están en condiciones de identificar los procesos críticos en los que la empresa debe destacarse y qué habilidades deben desarrollarse de acuerdo a los objetivos e indicadores planteados por la alta gerencia.

Este proceso contribuye al mayor conocimiento del BSC por parte de más personas y el hecho que intervengan en su armado, aumenta el compromiso que se logra en la implementación de la misma.

Planeamiento del negocio

En general, los procesos de planeamiento estratégico y el armado del presupuesto anual de una empresa son independientes entre sí, con la consecuencia de que la asignación de recursos (presupuesto) no da soporte a la estrategia definida.

A este respecto, el proceso de definición de un BSC contribuye a integrar ambas tareas de planificación estratégica y presupuestación, que resulten coherentes entre sí. Los usuarios del BSC, una vez definidos los indicadores de cada perspectiva con su valor meta, determinan qué acciones (drivers) influyen positivamente en el logro de dichas metas (relación causa-efecto). Con esta información, se pueden descartar las iniciativas que no contribuyen a alcanzar las metas y concentrar los esfuerzos en aquellas que sí.

Es importante establecer puntos de control y metas de corto plazo (milestones), para realizar un seguimiento del grado de avance de cada acción.

Retro alimentación y Aprendizaje

Contar con la información del BSC actualizada permanentemente permite a la alta gerencia verificar día a día si la estrategia que se está implementando funciona o no y por qué razón. Este es un aspecto muy importante dado que las condiciones de negocio son muy dinámicas en algunas industrias, lo que lleva a diseñar estrategias complejas que serían muy dificultosas de seguir paso a paso sin una herramienta como el BSC.

El monitoreo frecuente del BSC por puntos de control (mencionados en la sección anterior) permite detectar desviaciones y revisar las hipótesis consideradas en cuanto a la relación causa-efecto entre las acciones y las metas especificadas.



Objetivo del Trabajo Final

El objetivo es brindar una lista de las principales funcionalidades que deben tener en cuenta cuando realicen una elección de compra de un software de BSC.

Porque la necesidad de un Software

Un eficiente software de medición es un elemento importante en una implementación de BSC exitosa. Este modelo de gerenciamiento es usado por muchas compañías para efectivizar la relación entre directivas estratégicas y acciones concretas del día a día, alineándolas para conducir a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La implementación de un BSC con cierto grado de automatización (a través de un software), permite el monitoreo constante y detallado de la performance de la organización. El grado de control que se alcanza posibilita la detección temprana de desviaciones y una rápida reacción correctiva mediante los ajustes necesarios.

Características generales del Software

El Software a seleccionar debe brindar un soporte informático para administrar el BSC, posibilitando la transmisión de la estrategia en las distintas actividades y procesos básicos de la empresa. Para lograr una implementación eficiente y verdaderamente útil de un BSC, es muy importante que el software elegido cumpla con las siguientes condiciones y características generales:

Accesibilidad de la información

Partimos de la premisa fundamental de que toda información relevante de la empresa relacionada al BSC debe ser fácilmente accesible en el momento en que se necesite realizar una toma una decisión.

Flexibilidad en la configuración

La realidad indica que toda empresa, independientemente de la industria a la que pertenece, experimenta cambios en su estructura y en los procesos que realiza. Debido a ello, el software elegido debe permitir adaptar sus reglas de funcionamiento con facilidad, reflejando el resultado de los cambios en la información que brinda.



Multi-dimensionalidad

El software debe contar con la posibilidad de simular múltiples escenarios y compararlos (análisis del estilo what-if). Esta herramienta permite evaluar posibles cambios con rapidez, analizando distintas alternativas tomando en cuenta las relaciones existentes entre los distintos componentes del BSC.

Rastreabilidad (traceability)

El sistema debe posibilitar el desglose de la información que es presentada en el BSC, permitiendo analizar los componentes que conforman cada resultado y la lógica que los relaciona, ante una desviación o resultado inesperado. Esta característica del sistema posibilitará la detección de los factores que originan dicha desviación.

Acceso Multi usuario

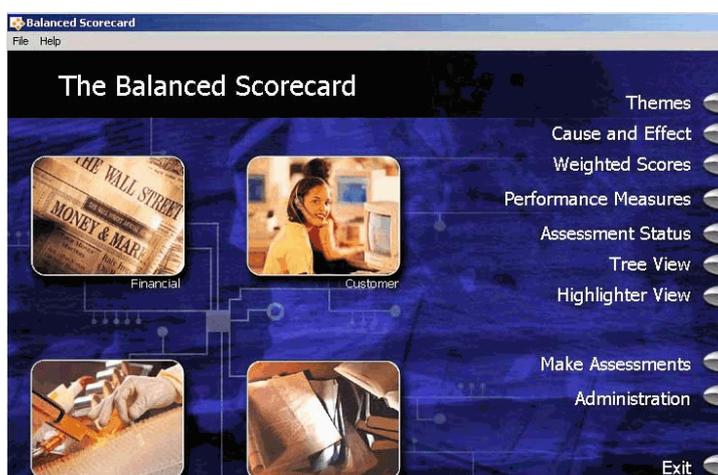
Este es el recurso más común que se espera de un software. Esta característica se logra cuando un numero importante de usuarios con diferentes roles dentro de la empresa pueden acceder al software. El cual les brinda un tomar decisiones con una base coherente.

Amigable para el usuario

Sabemos que el software brinda funcionalidad sofisticada para usuarios avanzados, pero también debe ser fácil de usar por empleados que no son financieros, ni técnicos de sistemas los cuales toman decisiones basándose en la información. En suma, el software debe ser fácil e intuitivo de configurar y utilizar por todos los usuarios de la empresa.

La terminología utilizada en el Software debe estar acorde al lenguaje organizacional, como así la estructura de acceso a la información. Si bien tiene que tener ayudas en línea, el usuario debe sentirse que la forma de mostrar y navegación por la aplicación en lógica y conocida por él.

A continuación se muestra dos ejemplos de software de BSC, donde se ve una buena organización de los accesos a la información.



Rápido en respuesta

El sistema debe ser dinámico y altamente automatizado para soportar las decisiones en tiempo real y asegurar que provoque apropiados cambios en las condiciones del negocio.

Este punto es importante porque si la información que fue cargada por ejemplo hoy por la mañana se muestra recién por la tarde puesto que el software no actualizó los datos de forma inmediata, si un usuario consultó por la mañana y no tenía la información correcta pudo haber tomado una decisión errónea que afecte a la compañía de forma negativa.

Apertura

Sabemos que toda empresa quiere cubrir un software integral que abarque todas las necesidades de los usuarios, pero todos sabemos que es improbable facilitar toda la funcionalidad que esta requiere de una sola vez. Por ello el software debe posibilitar la implementación en varias etapas (o módulos).



También es importante que permita la incorporación de futuros desarrollo si ello fuera necesario.

Robustez y escalabilidad

El sistema debe ser capaz de integrar grandes volúmenes de datos desde diversas fuentes. Este debe además ser capaz de manejar información buscadas desde un gran número de usuarios dispersos por toda la empresa.

Consistencia e integridad de datos

Un punto importante en el éxito del software es que los datos y valores que se manejen sean correctos. En base a esto se logra que los usuarios tengan confianza en la información que provee el software. De lo contrario se pueden cumplir con todas las reglas que se mostraron anteriormente, pero si la información que muestra no es consistente, el software va hacia el fracaso.

Componentes importantes del Software

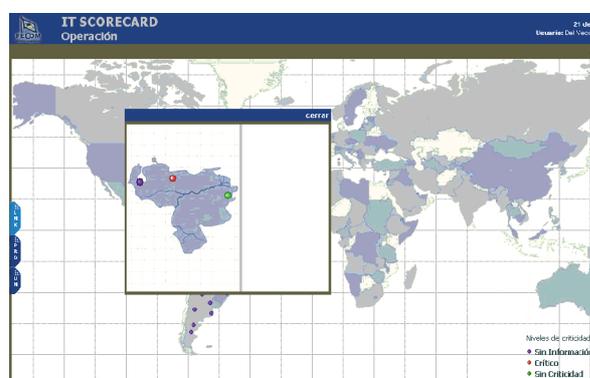
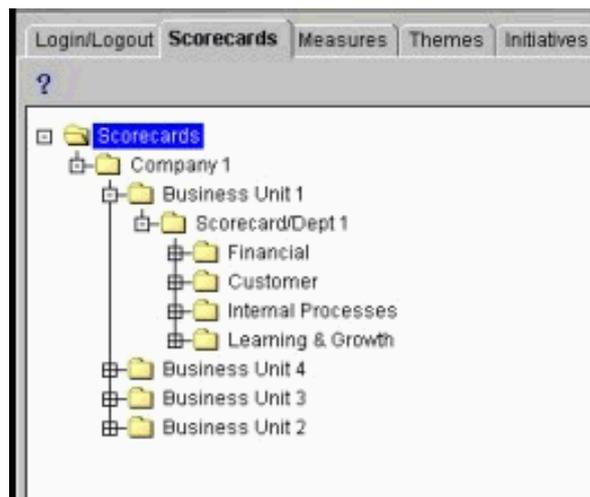
Existe una lista de componentes y operaciones básicos importantes que son imprescindibles en un software de BSC. Sin la existencia de alguno de ellos, hace que el producto no cubre el ciclo necesario para cumplir con los objetivos de la herramienta.

Por ello en este capítulo mostraremos cada uno de estos componente y operaciones, explicando cuales deberían ser las funciones básicas que deben poseer, junto con ejemplos gráficos de modelos de pantallas ya existentes en algunos productos.

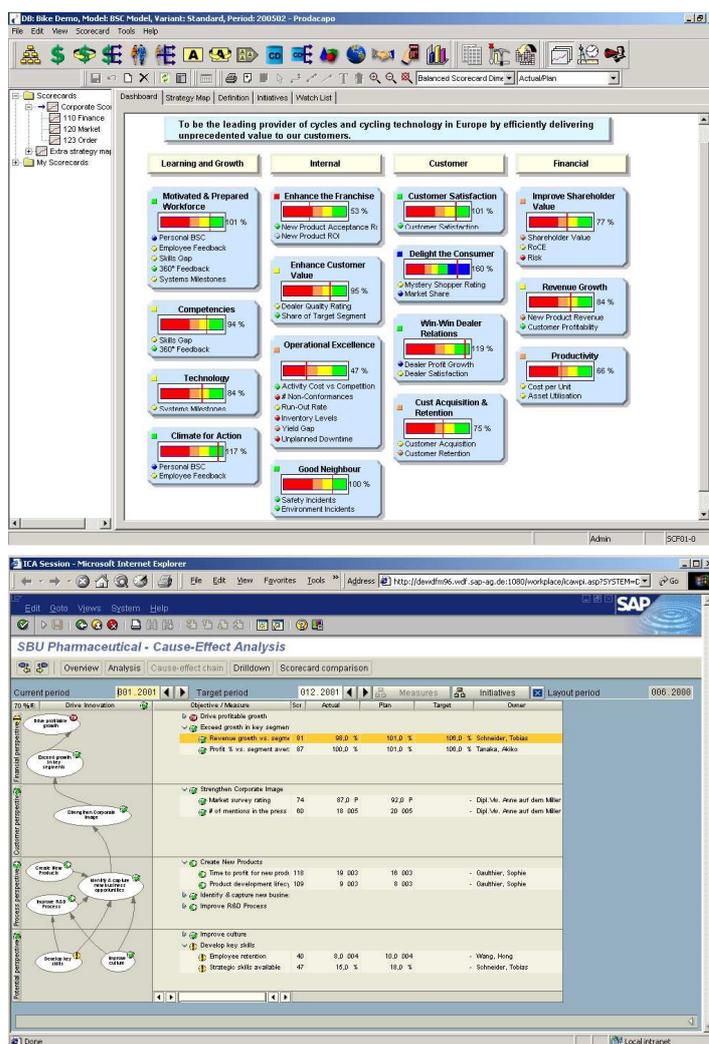
Elementos Básicos:

Estructura Organizativa

Este componente debe permitir indicar al sistema cuáles son los niveles dentro de la estructura de la empresa que tienen BSC, como por ejemplo corporativo o por unidad de negocios. Otra alternativa que puede considerarse es una empresa con una estructura en diferentes regiones físicas (diferentes países).



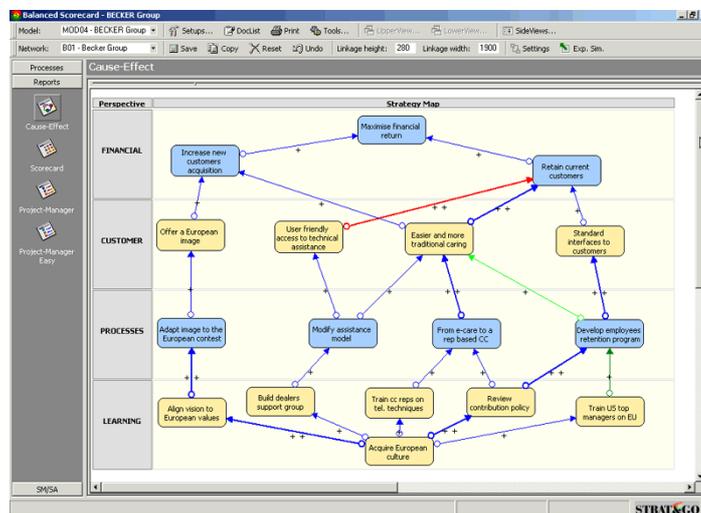
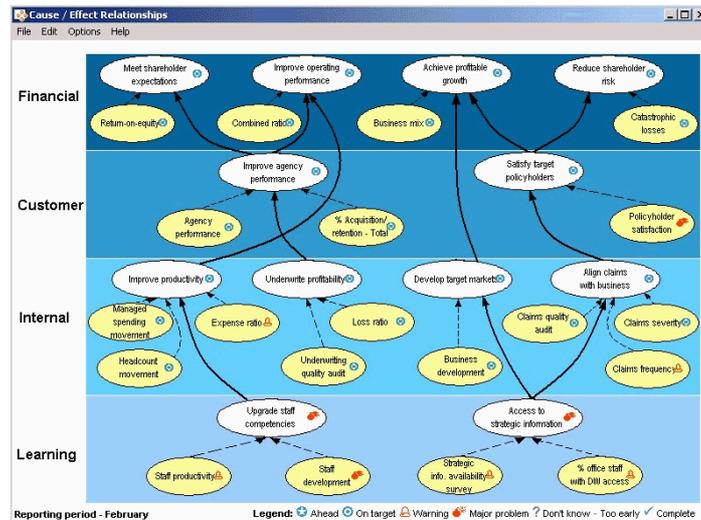
Debe tenerse en cuenta que el software debe permitir la administración de los datos básicos de la estructura elegida (nombre de cada unidad de negocios, país o región, su visión, misión). A su vez, se deben poder especificar los objetivos correspondientes a cada perspectiva, y luego para cada objetivo se asociarán el/los indicadores.



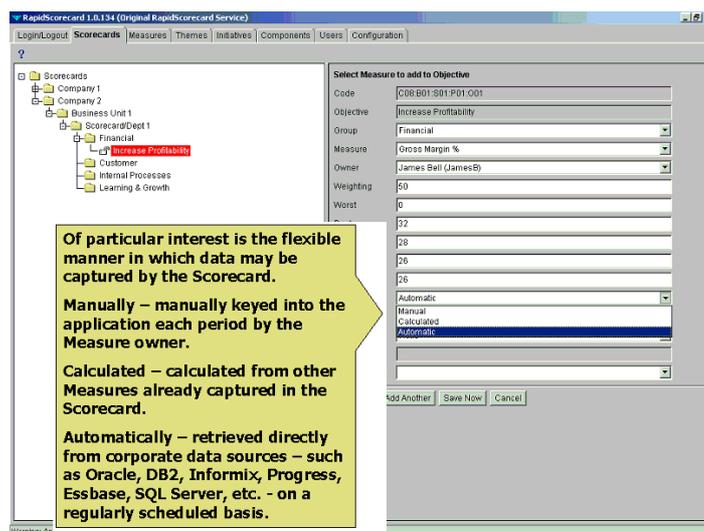
Alta de Indicadores

El componente de alta de indicadores debe cumplir con la función de cargar en el software todas las definiciones que sean necesarias. Para obtener éxito con ello, debe tenerse en cuenta ciertas funciones obligatorias:

- Permitir el alta de los datos básicos del indicador, por ejemplo nombre, descripción, unidad, rango de valores más allá de los cuales se debe generar un alerta. Permitir agrupar estos indicadores y relacionarlos entre sí en la estructura definida.



- ↪ Se deberán poder definir tipos de formatos. Estos incluyen características generales que pueden aplicarse a uno o más indicadores, como por ejemplo si se trata de un valor numérico, un rango de valores, verdadero o falso, letras (B= Bueno, R= Regular, M= Malo), como también el período de carga (mensual, semanal, diaria).
- ↪ Permitir seleccionar el tipo de carga para cada uno de los indicadores. Las mismas son: automática o manual. Para la carga automática se debe considerar que el software permita recibir datos de otros sistemas y especificar la fórmula de cálculo. En caso de que la carga sea manual, deberá permitirse asociar varios usuarios responsables del ingreso de valores a los indicadores.



Of particular interest is the flexible manner in which data may be captured by the Scorecard.

Manually – manually keyed into the application each period by the Measure owner.

Calculated – calculated from other Measures already captured in the Scorecard.

Automatically – retrieved directly from corporate data sources – such as Oracle, DB2, Informix, Progress, Essbase, SQL Server, etc. - on a regularly scheduled basis.

- ↪ El software debe permitir el ingreso de las metas a alcanzar para cada indicador en un período determinado. Asimismo debe contemplar la carga de valores presupuestados para poder compararlos con los valores reales o históricos.
- ↪ Permitir ingresar el período de acumulación de cada indicador como unidad de medida alternativa, para aplicar en distintos análisis de información por ejemplo semanales, mensuales, trimestrales y semestrales.
- ↪ Permitir la consulta y modificación de los indicadores ya creados. Asimismo debe contar con la opción de la activación para habilitar la carga de los valores, y la desactivación para inhabilitar el ingreso de datos, pero sin eliminar la información existente.
- ↪ Permitir asociar un conjunto de responsables de cada indicador, a los cuáles se les debería avisar en forma automática como por ejemplo el envío de un mail, en caso que el desvío entre el valor presupuestado y el real sea, por ejemplo, mayor o menor a un 10%; tomando como base valores mensuales o acumulados. Permitir configurar el porcentaje a partir del cuál se enviará el mail (es decir, menor o mayor a 10% se podrá modificar)

Región:

Usuarios:	Usuarios Relacionados:
Bartero Damian Damico Gaston Depetris Jose Leivar Maria Fernanda (Externo) Petelin Ana Maria Pillet Ariel Potente Alejandro Santos Sebastián Sforza Alejandro (Externo)	Amicone Veronica Del Veccio Karina Ibarrodo Cecilia Novo Gustavo (Externo)

Indicadores:	Indicadores Relacionados:
Fijo: Cantidad de Sistemas Fijo: Indicador fijo Fijo: Indicador fijo Fijo: Prueba de for_id Diario: aaaaaaaaaaaaaa Diario: Indicador 3 Diario: Indicador 4 Diario: Indicador 5 Diario: Indicador Diario Diario: Indicador diario 9	Fijo: Cantidad de Empleados Fijo: Cantidad de Operarios Fijo: Cantidad de PC Diario: Estado de los Enlaces Diario: Indicador diario 5 Periódico: Indicador Periódico 3 Periódico: Prueba Cecilia 2

- ↪ Permitir la eliminación de los indicadores en caso que todavía no se encuentren asociados, o no posean datos.
- ↪ Permitir asociar tipos de gráficos (barra, torta, lineal, etc) a un indicador.

Carga de valores a los indicadores

Este componente de carga debe permitir incorporar los valores a los indicadores, en forma manual o automática, en el período que corresponde en cada caso.

Para la carga manual deben tenerse en cuenta ciertas funciones obligatorias:

- ↪ Para cada usuario responsable el software debe permitir la consulta de los indicadores que tiene a su cargo. Asimismo el ingreso del valor de cada uno de ellos por período, tomando como período el especificado en la definición del indicador.

Región:

Indicadores

Diarios:

Estado de los Enlaces:

Valor: Archivo:

Indicador diario de prueba:

Valor: Archivo:

indicador josé:

Valor: Archivo:

Eventos:

Ingrese el evento y presione agregar:

Evento:

Archivo:

Evento	Pri.	Adj.	De:
Existio un problema en las comunicaciones			Del Veccio Karina (int. 7030)



Región:	Concepción			
Indicadores Periódicos:	Indicador Periódico 4:	Vencimiento Anterior:	Periodicidad:	Próximo Vencimiento:
	Valor: N	Crítico	Archivo: 196085.jpg	26/04/2002 120 días 24/08/2002
	Proyecto Portal Corporativo:	Vencimiento Anterior:	Periodicidad:	Próximo Vencimiento:
	Valor: En curso	Crítico	Archivo:	22/07/2002 15 días 06/08/2002
GUARDAR				

- ↪ Para los indicadores que no tienen una frecuencia regular de carga, el software debe permitir la posibilidad de enviar un aviso automático como recordatorio al responsable, por ejemplo un mail.
- ↪ Debe permitir el ingreso de un texto explicativo y contar con la posibilidad de adjuntar documentos (planilla de calculo, documento de texto, etc.), que puedan utilizarse como material para profundizar las razones del valor del indicador u otro tipo de información necesaria.

Para la carga automática, el software debe incluir un componente de incorporación de datos de sistemas externos.

Considerando que las empresas no siempre poseen el mismo sistema de gestión, es necesario realizar un análisis de los sistemas actuales de la empresa para determinar si es posible, la transferencia de datos entre ellos y el software de BSC.

Operación (visualización de la información)

Interfase visual¹

La interfase visual, como hemos mencionado en capítulos anteriores, es muy importante para el éxito de la implementación, ya que una interfase clara permite lograr un alto grado de utilización del software e involucramiento por parte de los usuarios.

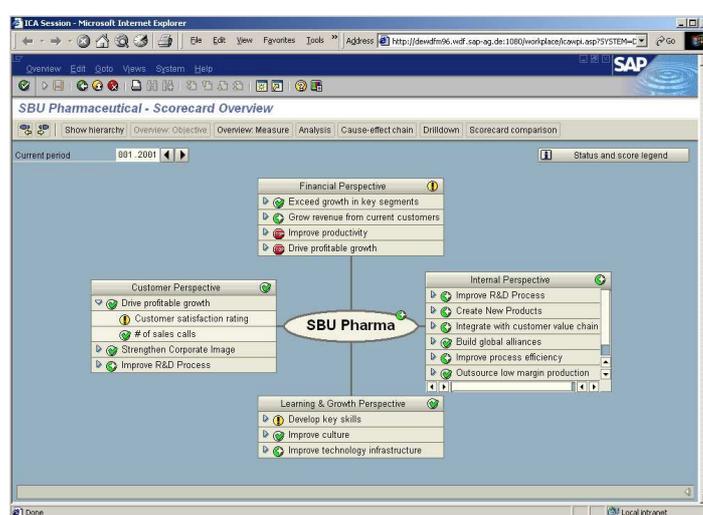
Para el diseño de las pantallas se deben tener en cuenta los puntos mencionados a continuación:

¹ **Interfase visual:** abarca el diseño gráfico de las pantallas y las funciones que se permiten realizar en ellas.

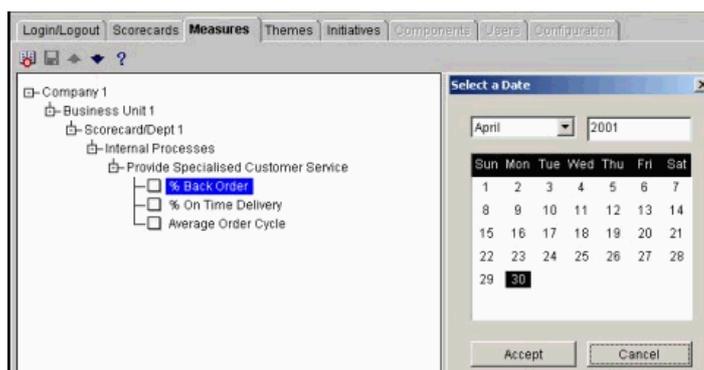
- ↪ Permitir la definición de distintos niveles de seguridad para los usuarios. En cada nivel se designarán las operaciones que puede realizar y la información que puede visualizar.

Sería conveniente que desde el ingreso a la pantalla principal se muestre la información de acuerdo al nivel de seguridad de cada usuario. Esto significa que si un usuario no debe ver algún país o indicador no debería aparecer en la pantalla la opción de ingreso o el indicador, tampoco que mencione que el usuario no tiene acceso, debido a que genera insatisfacción.

- ↪ Cada pantalla debe mostrar la información necesaria e importante según la operación que esté realizando, para no confundir al usuario. Por ejemplo la pantalla que se muestra a continuación.



- ↪ El software debe ofrecer al usuario una navegación sencilla e intuitiva, para lograr guiarlo hacia las operaciones que necesite realizar o hacia la información que desee consultar. Por ejemplo en el caso del planisferio la utilización del mismo tiene como objetivo poder acceder desde el mundo hasta algún valor puntual de un indicador.
- ↪ Relacionado con lo anterior, el software debe permitir acceder fácilmente a cualquiera de los distintos elementos de la estructura: unidades de negocios o región, perspectiva, objetivos, indicadores, semáforos y reportes.
- ↪ Debe permitir al usuario seleccionar el período o la fecha específica de la cuál desea ver la información.



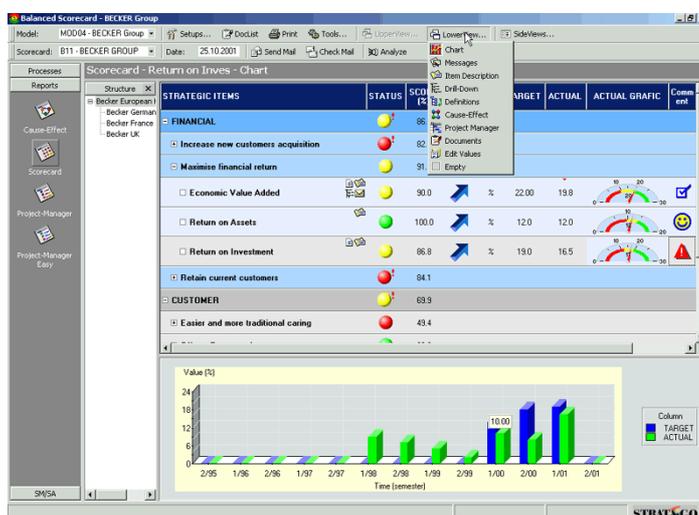
El detalle de la información que consideramos importante poder visualizar a través del software es el siguiente:

- ↪ Según el diseño de la pantalla principal, por ejemplo un mapa de la estructura de la empresa, como mostramos en los ejemplos, debe permitir al usuario la visualización del estado de un indicador (semáforo y valor) gráficamente en todos los países o unidades de negocio, para tener una visión global. Es conveniente a su vez, la posibilidad de ver los indicadores mensuales o los acumulados.
- ↪ Debe permitir visualizar el detalle del BSC incluyendo elementos como: misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores agrupados por perspectiva y sus semáforos.
- ↪ Debe permitir visualizar cada perspectiva con el detalle de sus indicadores, valores, semáforos, responsables de carga, fechas de carga para un período determinado por el usuario.

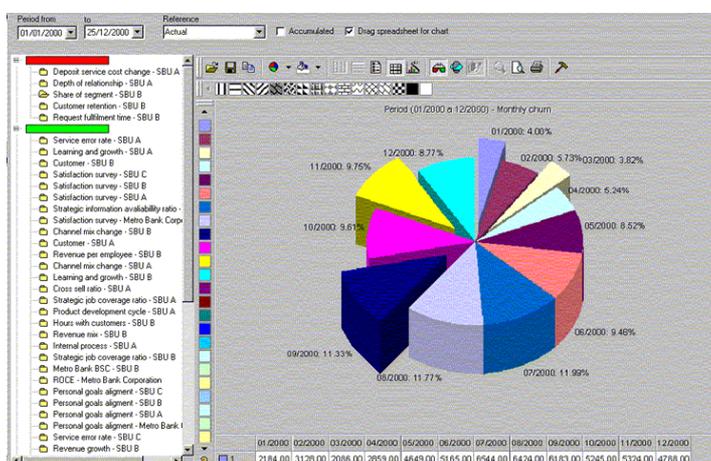
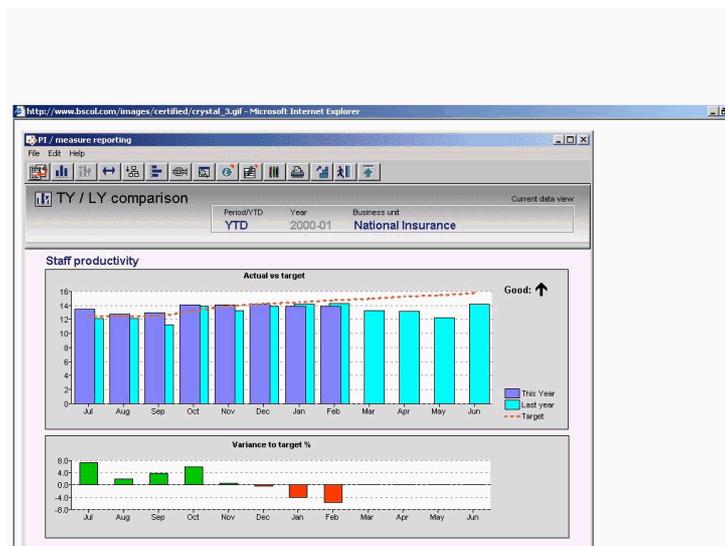
Visualización de los Indicadores

La visualización de los valores mostrados en cada indicador debe ser claramente presentada y no llevar al usuario a confusión, para llegar así una toma de decisiones correcta. Para lograr esto se debe tener en cuenta los puntos que mencionamos a continuación:

- ↪ Permitir al usuario la visualización de los indicadores a los cuales tiene autorización de acceder. Es posible permitir al usuario ver el estado de un indicador en forma de árbol o agrupados por región o unidad de negocios.
- ↪ Permitir la visualización del estado de los indicadores de un país específico, mostrando el semáforo, los valores presupuestados, reales del mes y acumulados.



- ↳ Es fundamental poder identificar los componentes a partir de los cuales se calcula cada uno de los valores de los indicadores. Esta función permite analizar las probables causas ante una desviación inesperada.
- ↳ Permitir la visualización de diferentes gráficos mostrando los valores de los indicadores, dando la posibilidad de seleccionar diferentes métricas y tipos de gráficos con la opción de exportarlo a un formato office u otro que utilice la empresa.



Semáforos

Un semáforo es una forma gráfica de identificar el estado de los indicadores. El software determina el color del semáforo en base a rangos de valores que se asignan por indicador. Según los datos que fueron cargados a cada indicador, estos se comparan con el rango establecido y se obtiene el color resultante. Por ejemplo, la definición de un semáforo puede ser:

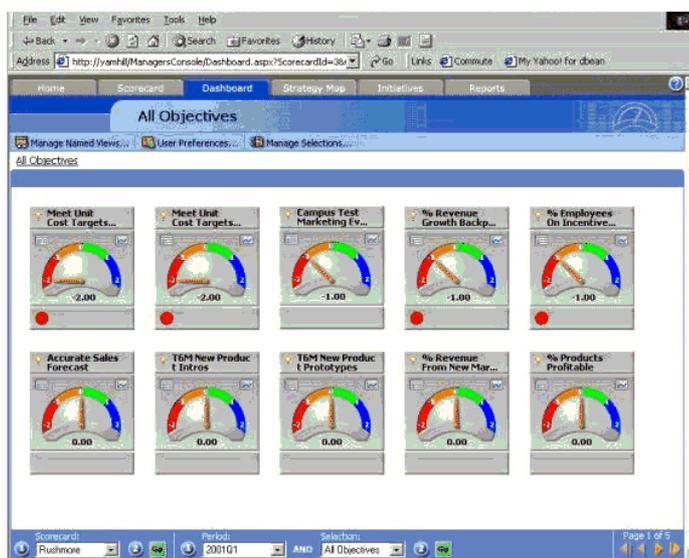
- Crítico: cuando se cargan ciertos valores a los indicadores, que no cumplen con el criterio de rango establecido. Se puede mostrar con un color Rojo.
- Sin criticidad: Cuando los valores de los indicadores se encuentran dentro del rango establecido como bueno. Se puede mostrar con un color Verde.

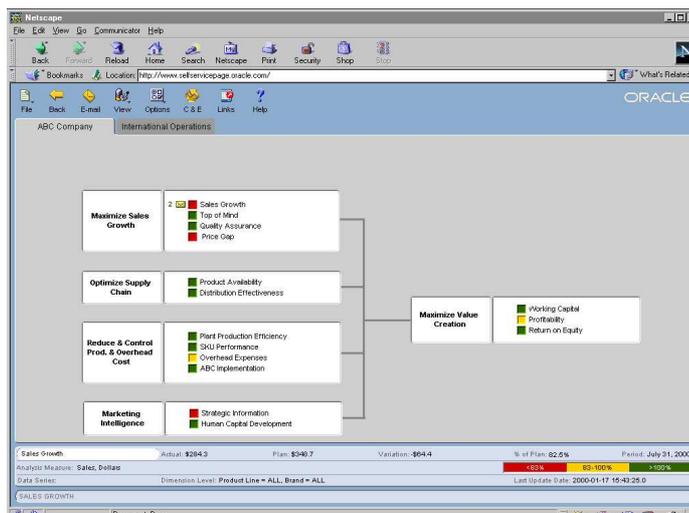
- Sin información: Si el usuario quiere detectar que indicador no tiene información, por que el valor correspondiente no fue cargado, se puede mostrar este semáforo con el color que desee.

Cada color del semáforo debe estar relacionado con una acción a seguir. Cada una de las acciones debe ser disparada por el software automáticamente, con el objetivo que un usuario tome la decisión o acción que corresponda. Para lograr esto se deben tener en cuenta algunos de los puntos que mencionamos a continuación:

- Al asignar por primera vez a un responsable la carga de un indicador, el software deberá enviar un mail para comunicarle su designación, informándole todas las características establecidas para dicho indicador.
- En el momento que un indicador cambie de estado de No Critico a Critico, se deberá definir un método de comunicación a los usuarios, el cual puede ser el envío de un mail y cambio de color del semáforo.
- Si un indicador tiene el estado de sin información, se debería comunicar a la persona responsable de la carga por medio de un mail. Este punto se debe considerar en el caso que sea obligatorio contar con los valores para todos los indicadores.

Ejemplos de página donde nos muestra el estado de los semáforos son los siguientes:

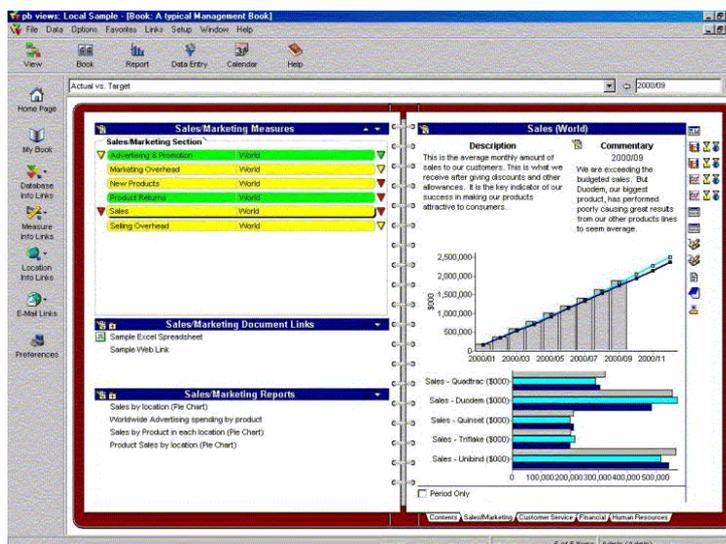




Comportamiento de indicadores en el tiempo

Existen algunos indicadores para los cuales resulta necesario poder consultar su evolución, utilizando esta información como elemento de una toma de decisión. Por ello es fundamental que cada indicador pueda mostrar su evolución en el tiempo. Se deben considerar los siguientes puntos:

- ⇒ El software debe permitir la visualización en forma gráfica y como planilla de valores con el comportamiento de los indicadores a través del tiempo. El rango de muestra debe ser definido por el usuario del sistema, podríamos considerar por ejemplo un gráfico mensual y otro acumulado del año.



- ⇒ Otra información útil que se debería mostrar es el avance del indicador a través de distintos períodos en relación con el valor meta, con el valor

presupuestado, y con el valor del período anterior.

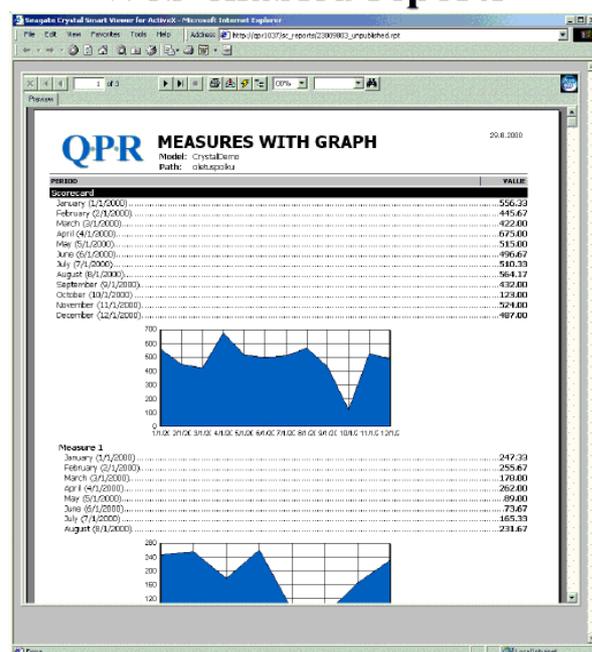
Debe considerarse la visualización del comportamiento de los indicadores en cuanto a los semáforos registrados en cada período. Por ejemplo, para identificar los indicadores que no presentaron desviaciones graves y aquellos cuyas metas se deben replantear puesto que frecuentemente generan semáforos rojos.

Reportes

El sistema debe posibilitar una amplia gama de reportes con distinto grado de detalle destinados a satisfacer los requerimientos de información que surgirán en los distintos niveles dentro de la empresa.

Es conveniente que los reportes sean flexibles (permitiendo ajustarse a la definición que indique el usuario final) y que brinde la posibilidad de visualizarlos por pantalla, imprimirlos, enviarlos vía e-mail, publicarlos en una Intranet-Internet, etc.

Web-enabled reports



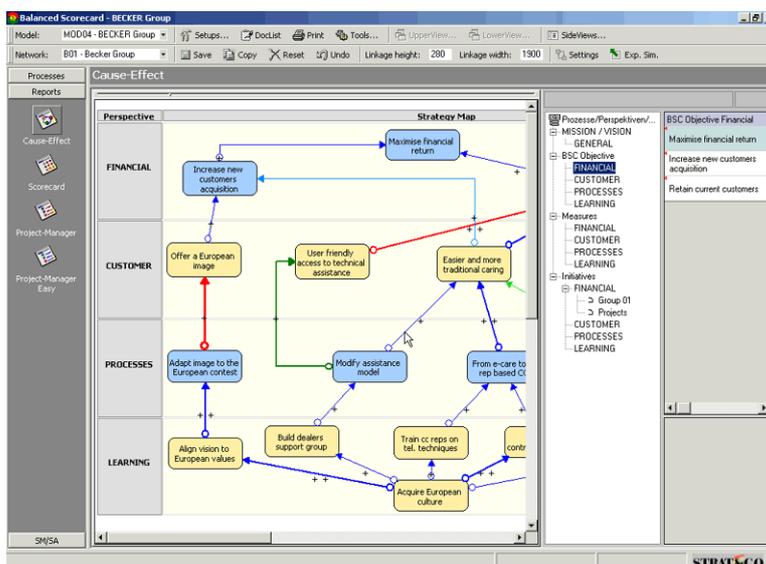
Comunicación de la causa y efecto

El software debe poder contar la historia de la estrategia de la empresa y de sus distintas unidades de negocio o regiones, a través de una secuencia de relaciones causa - efecto. Para ello cada indicador debe ser un elemento de una cadena de relaciones causa - efecto, que comunique el significado de la estrategia a la empresa.

Como medio de comunicación se podrían utilizar comentarios en los distintos niveles de la estructura definida.

Para lograr una mejor comunicación se deberían tener en cuenta algunos puntos básicos:

- ↪ Permitir asociar comentarios a un indicador para comunicar las relaciones de causa-efecto entre el valor del indicador (efecto) y las situaciones que lo provocaron (causas).
- ↪ Permitir habilitar por cada indicador, los usuarios encargados de realizar la carga de los comentarios. Si es necesario, hay que tener en cuenta que estos deben realizarse con cierto orden dentro del mes y con fecha límite para cada responsable (workflow).
- ↪ Permitir la visualización de los comentarios incluidos a nivel país y a nivel de indicador. Por cada comentario se podrá ver el nombre y el puesto del usuario que lo escribió así como el contenido del comentario y la fecha en que fue realizado.
- ↪ Permitir la generación de reportes con toda la información de indicadores y comentarios del flujo causa – efecto con la posibilidad de seleccionar el periodo.



Comentario Final

Como resumen final y guía de uso, ofrecemos al lector las características básicas, que a nuestro criterio, debe contener un software ideal de BSC.



Existe una variedad de software de BSC muy amplia. Cada software analizado en la preparación del presente trabajo posee características en las que sobresale respecto del resto.

Por ello no consideramos que exista un software que abarque todas las necesidades del usuario y presentamos en este documento ejemplos extraídos de diferentes aplicaciones.

Para tener en claro cuáles son los puntos básicos imprescindibles que debe cubrir el software de BSC, detallamos a continuación un Check List de los mismos.

Check List a tener en cuenta frente a un proveedor de software de BSC.

La lista que se detalla a continuación presenta en forma resumida los puntos fundamentales a tener en cuenta al momento de realizar la elección de compra de un software de BSC:

- ↪ Permite administrar la estructura de la empresa.
- ↪ Los formatos de los indicadores son compatibles con las características de los indicadores de la empresa.
- ↪ Posee carga de indicadores manual (imprescindible)
- ↪ Posee carga de indicadores automática (depende de los sistemas de la empresa)
- ↪ Posee avisos automáticos ante desvíos y falta de carga de indicadores
- ↪ Presenta una interfase visual amigable
- ↪ Posee una navegación sencilla e intuitiva
- ↪ Permite definir distintos niveles de seguridad
- ↪ Permite acceder a información histórica
- ↪ Permite visualizar el detalle del BSC incluyendo todos sus elementos
- ↪ Permite acceder a la información desde lo global hasta lo



particular, llegando a nivel de indicador

- ↪ Posibilita la identificación de los componentes con los que intervienen en el cálculo de cada indicador
- ↪ Posee reportes y gráficos útiles desde el punto de vista del negocio
- ↪ Los indicadores poseen semáforos
- ↪ Se envían mensajes automáticos ante semáforos en estado crítico
- ↪ Muestra información sobre la evolución en el tiempo de los indicadores y sus semáforos
- ↪ Permite definir relaciones causa – efecto



Bibliografía

La bibliografía utilizada para realizar este trabajo fue:

- ↪ Kaplan, Robert S.y Norton, David P. "Cuadro de mando integral". 2º edición, Barcelona, Gestión 2000, octubre 2000.
- ↪ Artículo “The Balanced Scorecard - Measures that drive performance” de Norton y Kaplan (Harvard Business Review Enero - Febrero 1992).
- ↪ Artículo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” de Norton y Kaplan (Harvard Business Review Enero - Febrero 1996).
- ↪ Se obtuvo información del sitio de Balance Scorcard: www.bscol.com la opción de menú ‘Software certification’, y luego ‘Certified Vendors’.
- ↪ Los softwares analizados fueron los siguientes:
 - CorVu - ‘CorVu CorManage’
 - Gentia - ‘Open Ratings Balanced Scorecard’
 - Hyperion – ‘Balanced Scorecard’
 - Iceberg Solutions – ‘IS Balanced Scorecard’
 - InPhase – ‘Best Of Breed Balanced Scorecard and Enterprise Performance Management’
 - Oracle - ‘Oracle Strategic Enterprise Management’
 - Panorama Business Views – ‘Panorama Business Views’
 - Peoplesoft – ‘PeopleSoft Balanced Scorecard’
 - Procos – ‘Procos Strat&Go Balanced Scorecard’
 - proDacapo – ‘Prodacapo Balanced Scorecard Manager’
 - QPR – ‘QPR ScoreCard’
 - SAP – ‘SAP Strategic Enterprise Management (SAP-SEM)’
 - SAS – ‘SAS Institute Strategic Vision’
 - Crystal Decisions – ‘Crystal Decisions' Balanced Scorecard’
 - Fiber FlexBI – ‘Balanced Scorecard’
 - Visión Grupo Consultores - ‘Strategos®’



