

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ORGANIZACIONES
(BALANCED SCORE CARD)
ERICK J. ESTRADA O.
TRABAJO FINAL**

DESCRIPCIÓN

El trabajo Final está referido a evaluar el parque tecnológico de software disponible para implementar sistemas BSC en las organizaciones. Para ello:

Elección de un paquete de software

Se ha realizado un trabajo de investigación documentado en los trabajos T1, T2 y el presente TF. Las referencias bibliográficas fueron señaladas en los mismos. Para identificar el paquete de software más apropiado a la organización, se ha elaborado una matriz de selección, detallada a continuación:

Matriz de Selección del Paquete de Software

Paquete de Software	Aplicación PYME en Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)	Incorporación de las herramientas del Tablero de Comando	Utilización exitosa por parte de las empresas	Puntuación Total
BusinessObjects XI	0	1	1	2
Crystal Xcelcius	1	1	1	3
Cognos 8	0	1	1	2
QPR Software Plc	0	1	1	2

Como criterios principales de selección se han establecido los siguientes: que se tenga información de su utilización exitosa en las empresas diversas, que incorpore claramente las herramientas del Tablero de Comando y que sea aplicable a las pequeñas y medianas empresas.

El paquete elegido, de acuerdo a los criterios de selección y a la matriz establecida es el denominado Crystal Xcelcius.

Características funcionales, técnicas y económicas

El paquete de software Crystal Xcelcius posee una serie de características funcionales que permiten cumplir con lo establecido en la tabla de perspectivas BCS a implementar en la empresa elegida – ver tabla: perspectivas – impacto. La posibilidad de representar en tiempo real cada una de las perspectivas financiera, humana, productiva y de mercado, así como el detalle de los indicadores, en forma de mapas fácilmente visualizables con gráficos, tablas y tendencias aseguran el impacto deseado mostrado. Igualmente, es posible programar una serie de indicadores de alerta a todos los niveles de decisión en la empresa, de forma tal que se puedan tomar las acciones y tomas de decisiones de una manera inmediata.

Tabla: Perspectivas BSC: Impacto

PERSPECTIVAS	IMPACTO
FINANCIERA	Crecimiento Desarrollo
HUMANA	Rendimiento del RRHH Motivación del Empleado
PRODUCTIVA	Optimización de Efectividad en el proceso de producción del producto o servicio Horas Hombre dedicados a Procesos Clave
MERCADO	Incremento en la Participación en el Mercado Solicitud de Soluciones requeridas por el cliente

En cuanto a las características técnicas, tenemos dos aspectos a considerar: el software y el hardware. Para el primero, se tienen una serie de componentes de visualización, optimizados por aplicaciones de simulación, variedad de fondos de letra, mapas de visualización, capacidad de añadir archivos, exportación de archivos a Microsoft Power Point, Word, Outlook, PDF y la WEB, importación de imágenes y archivos de Macromedia Flash. Para el hardware, se requiere: PC con procesador Pentium 3 o equivalente y 512 MB de memoria RAM, Microsoft Windows 2000 o XP Microsoft Office 2000, Office XP u Office 2003.

En éste aspecto, el Crystal Xcelcius está en el orden de 495\$\$ de costo y puede instalarse en una configuración típica que se encuentra en las pequeñas y medianas industrias, referido esto a las características técnicas planteadas en el párrafo anterior. A nivel de la organización que tendrá instalada ésta aplicación, sus indicadores de finanzas mostrarán las mejoras relativas a la implementación del tablero de comando indicado.

Factibilidad funcional de implementar el BSC, diseñado en el Trabajo 2, en la organización de estudio utilizada

Desde el punto de vista de la estructura funcional tradicional de las organizaciones, el establecimiento del programa BSC permite que se realice un cambio organizacional y interactúen las áreas de producción, marketing, ingeniería y finanzas de una manera que puedan enfrentar los niveles de competitividad del mercado. En dicha estructura, se tiene un personal agrupado por las especialidades nombradas. Al establecer un plan de implementación del BSC:

- 1- Se establecen lineamientos estratégicos.
- 2- Se define un modelo de negocio, en donde se relacionan los procesos con el posicionamiento de mercado y servicio. Al mismo tiempo, se relacionan los recursos de la empresa con los procesos internos.
- 3- Se seleccionan los indicadores.
- 4- Integración en el sistema de gestión: elección de procesos con creación de valor a la organización.

Las áreas a considerar en el BSC: Finanzas (Visión de los accionistas y medición de la creación de valor en la sociedad), Clientes (Reflejo del posicionamiento en el mercado), Procesos (Productividad) y Desarrollo Humano (Aprendizaje y Crecimiento) incorporan las características funcionales, técnicas y económicas que llevarán a la empresa a ser mas competitiva y rentable.

Recomendaciones para su implementación

Es necesario que la alta gerencia esté involucrada desde el inicio en el proceso de implementación del BSC. Como punto de partida, se ha de identificar un grupo de trabajo que reciba un entrenamiento adecuado en todo lo relativo al tablero de comando y se han de iniciar las reuniones y charlas informativas a toda la organización para que puedan entender hacia dónde se dirige la organización. El grupo de trabajo nombrado responsable de llevar adelante el programa BSC debe reportar directamente a la alta gerencia. El programa debe ser llevado como un proyecto de calidad, es decir, con objetivos e indicadores relativos a la satisfacción del cliente y a las mejoras financieras de la organización.

Análisis de los Artículos bajados de Internet referidos a experiencias en implementaciones BSC en organizaciones

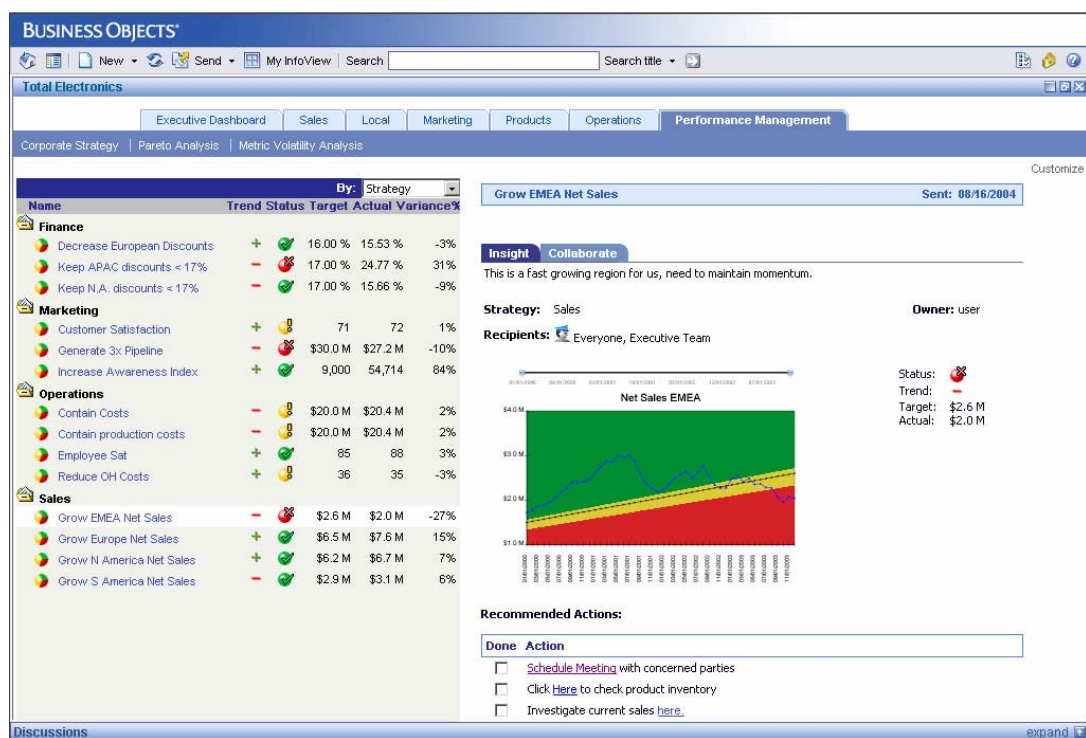
http://www.businessobjects.com/news/press/press2006/20060802_gdot_cust.asp

<http://www.businessobjects.com/products/performancemanagement/default.asp>

Se trata de un caso de implementación exitosa de BusinessObjects™ XI Release 2. El departamento de transporte de Georgia (GDOT - USA) ha implantado dicha aplicación a fin de mejorar el desempeño y para hacer el adecuado seguimiento a sus proyectos de transporte. Se trata de una plataforma de inteligencia de negocios (BI).

Dicha aplicación, provee gerencia del desempeño, reportes, informes, análisis e integración de datos en una solución. En cuanto a la gerencia de desempeño en la empresa (EPM), acopla acciones con estrategias, utiliza las herramientas de monitoreo, medición y alertas: “Dashboards”, “Scorecards” y otras aplicaciones. Es muy importante destacar que la aplicación ha resultado muy exitosa por cuanto permite a los empleados que allí laboran, visualizar en una forma gráfica los resultados de un esfuerzo en conjunto hacia la dirección deseada y especificada en los lineamientos estratégicos. Business Objects XI es una completa plataforma de Inteligencia de Negocios que contiene las herramientas del tablero de comando.

Ejemplo de Scorecard:



Fuente: <http://www.businessobjects.com/products/performancemanagement/performancemanager.asp>

Donde se muestran los indicadores de finanzas, marketing, operaciones y ventas. También la aplicación utiliza otras herramientas como los mapas estratégicos, donde se puede apreciar el impacto de las diferentes mediciones en los niveles de ingreso y producción.

<http://www.businessobjects.com/products/crystal/default.asp>
http://www.xcelsius.com/Products/XL_products.html

En estos WEB sites, se aprecia una “suite” de productos que permiten visualizar el detalle de los reportes y gráficos que apoyan la gerencia del negocio y que tienen la particularidad de ser interactivos y de presentar “en vivo” un modelo visual con la información proveniente de la aplicación Office o Adobe PDF y la WEB.

Entre ellos: Crystal Vision, Crystal Report y Crystal Xcelsius.

Si la comparamos con el producto anterior (Business Objects XI) son aplicaciones mas orientadas para la pequeña y mediana industria y con un número limitado de usuarios.

http://www.cognos.com/news/releases/2005/1101_2.html

Se trata del anuncio de la compañía Cognos, líder en inteligencia de negocios y gerencia corporativa del desempeño, en donde indica que las organizaciones a nivel global que están marcando la pauta han continuado utilizando las aplicaciones de Cognos en cuanto a las innovaciones del tablero de comando, a fin de obtener una mejor medida, comunicación y gerencia del negocio como un nivel estratégico, táctico y operacional. Se presenta el caso: Defense Contract Management Agency (DCMA) es una agencia del departamento de defense de los Estados Unidos cuya misión primaria es llevar adelante contratos gerenciales para los servicios militares. Utilizaron las aplicaciones de Cognos para sus mediciones de desempeño en los procesos claves.

<http://www.qpr.com/Spanish/index.html>

QPR Software Plc tiene su casa matriz en Helsinki, Finlandia. Propone soluciones de valor para una gran variedad de industrias, no sólo desde una perspectiva tecnológica sino también teniendo una relación basada en el éxito mutuo y la confianza de sus clientes: Johnson & Johnson, Canon, Siemens Portugal y Electrolux IT Solutions entre otros.

Cabe destacar que QPR Software ha logrado establecer una comunidad de clientes que han podido compartir experiencias y una base de conocimientos entre ellos logrando potenciar sus productos.