



Temas de Gerencia

www.nrgconsultores.com

Acelerando el Balanced Scorecard: Algunas guías para identificar el mejor software para su BSC

(no deje que el suplidor ponga las reglas del juego...)

Seleccionar **la mejor aplicación** para la automatización de su Balanced Scorecard puede convertirse en un verdadero reto. Es posible que sus aspiraciones ni siquiera sean cubiertas por "la mejor" aplicación existente en el mercado, y que, por lo tanto, deba recurrir a la ensamblaje de su propia herramienta, usando varias herramientas de mercado como partes del mismo.

El mercado del BSC ha abierto una avalancha de **aplicaciones especializadas**, tantas que resulta imposible hacer una investigación y evaluación adecuada de todas en un tiempo y a un costo razonable. Esto se hace aún más difícil, pues como suele suceder con cualquier producto, la información de los suplidores abunda en detalles sobre las bondades genéricas del mismo, pero nada dicen de las limitaciones específicas de la herramienta. Además, tampoco presentan información de costos de manera fácilmente accesible para ir descartando alternativas por la vía de los análisis preliminares de costo vs presupuesto disponible.

En general, los vendedores de software no le mentirán sobre las posibilidades de su producto, pero tampoco le dirán la verdad completa, por lo que hay que recurrir a ciertas tácticas de compra que permitan descubrir un poco más a fondo sobre el tema. He aquí algunas guías:

1.- No se guíe únicamente por listas de verificación (checklists).

Una primera opción para capturar información sobre un producto, es el someter a los suplidores candidatos a un cuestionario tipo checklist acerca de la funcionalidad y el servicio. Los vendedores suelen responder que "Si Cumplen", si hay aunque sea una remota posibilidad de que cumplan con una determinada funcionalidad o servicio. Lo que no dicen es si cumplen en un 5% o en un 100%. Si se desea llegar a este grado de detalle, las listas de verificación se convierten en tediosos instrumentos, difíciles de analizar.

Si las usa, que sean de orden genérico sobre aspectos básicos que usted desea cubrir, o de orden técnico muy específico para adecuarse a características particulares de los sistemas que usted ya posee (como captura de información desde SAP, aplicaciones/actualizaciones y documentación en español, bases de datos, requerimientos mínimos de hardware, etc).



Ejemplo de Lista de Verificación:

Atributo	Si	No
Incluye los Conceptos del BSC que aplican a mi Organización: <ul style="list-style-type: none">• Orientación Estratégica: Misión, Visión• Perspectivas• Modelo y Relaciones Causa Efecto. Mapa Estratégico• Vectores Estratégicos• Objetivos Estratégicos• Indicadores Estratégicos• Metas• Iniciativas		
Maneja Diferentes Ambitos Organizacionales		
Drill Down		
Análisis de Arbol Estructurado de Indicadores (Dupont)		
Análisis de Sensibilidad		
Manejo de Indicadores no estructurados – No Numéricos(texto)		
Valor Actual de Indicador vs Meta (con bandas y semáforo)		
Seguimiento a Proyectos - Iniciativas		
Seguimiento a Problemas- Enlace e-mail		
Enlace Base de Datos Corporación - Compatibilidad		
Enlace Otros Sistemas (ej. SAP)		
Visor desde Intranet (versión web)		
Foro de conversaciones - diálogo - comentarios por indicador		
Flexibilidad de Actualización de Datos		
Generación de Reportes ad hoc		
Manejo de múltiples series de tiempo		

Un enfoque mas apropiado en este caso es el de generar **preguntas abiertas**, que traten sobre algunos aspectos estratégicos particulares que usted considere más relevantes. Las respuestas de los suplidores a este tipo de preguntas pueden ser muy variadas en su contenido, permitiendo a veces el que usted consolide aún más lo que pueden ser sus requerimientos específicos para un segundo contacto con el suplidor. En algunos casos, suele ser mejor el contacto cara a cara, pues no todos podrán dar respuestas adecuadas por escrito a su cuestionario.



2.- Utilice las evaluaciones externas con un sentido crítico:

Algunas revistas o consultores especializados pueden proveer información relevante sobre una determinada aplicación, mas allá de lo que el suplidor suele dar. Pero, ¡cuidado!, a veces las evaluaciones (como las encuestas electorales) son pagadas por el mismo candidato (suplidor), e inclusive se publican "white papers" sobre la base de la evaluación, que en la mayoría de los casos llevan un sello no visible del suplidor en el contenido del mismo (que decir y que NO decir). De allí que sea conveniente al usar estas fuentes, investigar si hay o ha habido o está en puertas alguna relación entre el consultor o analista y el suplidor.

3.- Utilice las referencias de las listas de clientes del suplidor con sentido crítico:

Pregunte, Pregunte, Pregunte...

Estas listas suelen contener solo los casos exitosos (con pocas excepciones), con lo que usted no logrará información completamente fidedigna para una decisión inteligente. Así que investigue sobre clientes que no aparecen en la lista inicial que haya sido entregada por el suplidor, use otras fuentes de información, use las listas de discusión en la Internet no sujetas a ningún suplidor.

Otra fuente de información pueden ser los socios o empresas asociadas a un determinado suplidor, ellos le dirán cosas sobre el porqué se han vinculado a ese suplidor, cual es su potencial y el de su producto.

Pregunte, pregunte, pregunte...

Algunas cosas que SI pueden ayudarlo desde un comienzo:

4.- Pida una licencia de prueba y corra un prototipo para su organización:

No espere hasta tener su BSC completamente formulado para correr una prueba de las probables fuentes de aplicaciones para su negocio: Inicie las pruebas con una versión preliminar y data real de un sector o piloto para su negocio. Pida al suplidor (es) que monten casos propios de su negocio, bajo su observación (para aprender y ver el nivel de facilidad o dificultad), no se guíe solamente por los "demos"... Todos los productos suelen lucir muy bien en un demo... Establezca un plazo específico para ver el prototipo trabajando, invite a otros de su negocio a verlo y genere los reportes típicos para ver la capacidad y respuesta del sistema.

5.- Hable con los competidores...

Un buen suplidor suele conocer las limitaciones de sus competidores en el mercado... Con sentido crítico, pregunte quienes son los competidores que ellos consideran mas relevantes y cuales pudiesen ser sus debilidades manifiestas. Busque respuestas y no acepte de buenas a primeras que no tienen competencia pues son los mejores... Mas tarde, llame a los competidores referidos, inclusive aquellos a los que el suplidor se haya referido vehementemente como "los peores" o "mas débiles".

Probablemente estas apreciaciones del suplidor puedan estar sesgadas por su interés, pero esta información usted puede usarla mas adelante en preguntas al suplidor aludido en las conversaciones.



6.- Acérquese a los técnicos:

No se conforme con hablar con el vendedor, algunas veces los desarrolladores del software (si logra franquear las barreras que hasta ellos suelen poner los vendedores) le hablarán francamente sobre las bondades o limitaciones de la herramienta. No se deje acomplejar por la jerga técnica, hágase acompañar por alguien que hable "su lenguaje" y pueda obtener respuestas más claras.

7.- Pregunte sobre las futuras aplicaciones o características de la herramienta:

Los fabricantes de software suelen resolver las limitaciones del mismo con futuros desarrollos. El conocer las adiciones o mejoras que se ofrecerán en un futuro, le permitirá conocer lo que la versión actual no tiene. Esta es a veces información no tan fácil de obtener (por aquello del espionaje industrial). Si las mejoras esperadas en un futuro cercano son substanciales, por ejemplo, esto le podrá dar una idea de la inestabilidad de la aplicación actual .

8.- Planifique la integración de esta herramienta con otras herramientas de apoyo a toma de decisiones:

Nadie puede saber más sobre su estrategia hacia el futuro que usted. Con el advenimiento de las soluciones de datawarehouse y datamining, las promesas de los vendedores suelen ser realmente increíbles (y de hecho las posibilidades son muy amplias). Pero, el aprovechamiento de estas posibilidades será realizable en la medida en que usted tenga una estrategia de incorporación de herramientas que se integren entre sí, y que hagan uso de bases de datos comunes (datawarehouse o datamart).

En este sentido, vale considerar si en su estrategia está la incorporación de herramientas de apoyo para Activity Based Costing/Management (ABC/ABM), Value Based Management (VBM), Planning and Simulation y otras de apoyo, las mismas deben funcionar sobre plataformas compatibles a una base de datos común (la que seleccione para su datamart-datawarehouse), al igual que la del BSC

Certificaciones

Desde 1999, Balanced Scorecard Collaborative desarrolló unos estándares para certificación de software para aplicaciones del BSC, sometiéndolas en aquella oportunidad a la opinión de los relacionados con la herramienta. Mi comentario, el cual mantengo hasta el momento actual, es que en las mismas no se hace ninguna referencia como requerimiento a la identificación de TEMAS ESTRATEGICOS dentro del BSC, lo que considero fundamental para la integridad de las aplicaciones respecto a la metodología.

Los estándares pueden encontrarse en: http://www.bscol.com/bsc_online/technology/



Algunas soluciones en el mercado

A continuación una lista de los proveedores mas conocidos en software de apoyo a la metodología del BSC. *Lamentablemente, muchas de ellas tienen un denotado enfoque hacia REPORTAR Y COMUNICAR RESULTADOS mas que a COMUNICAR ESTRATEGIA Y RESULTADOS. De allí que muchas tengan una alta calidad en manejo de indicadores y performance management y un pobre desempeño en el manejo del los mapas estratégicos (Strategy Maps)*

Soluciones Certificadas por Balanced Scorecard Collaborative:

- Cognos : Cognos Metrics Manager Como su nombre lo indica, el software está muy orientado y tiene fortaleza hacia la métrica (performance scorecarding, KPI´s). Tiene un muy buen visualizador para el dashboard. <http://www.cognos.com>
- Corvu : CORVU BSC Solutions, uno de los primeros en el mercado, con una solución de mucha fortaleza. Inicialmente muy focalizados a la gestión y medición. Hoy en día una solución completa....: <http://www.corvu.com>
- Crystal Decisions Crystal Performance Scorecard: Una aplicación que se integra con otras soluciones de la misma empresa y soluciones ERP de otros proveedores. <http://www.crystaldecisions.com/products/crystalapplications/scorecard/default.asp>
- Fiber FlexSI Solución originaria de Brasil. Lamentablemente, no la he visto en operación ni sus presentaciones en eventos internacionales. <http://www.fiber.com.br/html/flexsi/flexsi.htm>
- Gentia . Herramienta desarrollada con aportes de los creadores de la metodología, ha evolucionado substancialmente desde su primera versión nacida en marzo-junio de 1998. Hoy en día manejada por Open Ratings.: <http://balancedscorecard.com/>
- Hyperion Aplicación derivada de las soluciones de controlling y de BI de Hyperion. De allí su lata orientación al performance management. Está integrada a una suite de soluciones del mismo proveedor. Solución muy sólida, mayormente orientada al Performance Management. única herramienta que hemos visto con una aproximación explícita hacia los scorecard de individuos (personal scorecards) <http://www.hyperion.com/products/>
- InPhase PerformancePlus. Buen manejo de mapas, objetivos e indicadores,. Manejo en web. <http://www.inphase.com/performanceplus.htm>
- Oracle : Oracle BSC. Surge en noviembre 1998, cuando ORACLE compra a Graphical Information. Presenta una evolución del software Dynacard de Graphical, ahora como parte de las herramientas del SEM de Oracle. Poca información en páginas internet de Oracle: <http://www.oracle.com>. Buscar SEM
- Panorama Business Views: Panorama PBVIEWS, también uno de los pioneros en estas herramientas, como una evolución de sistemas de gestión. Usa modelos tipo árbol de indicadores y tipo árbol organizacional: <http://www.pbviews.com>
- Peoplesoft Muy buena herramienta. Se integra con otras soluciones del proveedor y con ERP y BW de otros proveedores. <http://www.peoplesoft.com/corp/en/products/line/epm/index.jsp>
- Pilot Software Buena solución para propósitos de performance management, con altas capacidades para el análisis. http://www.pilotsoftware.com/products_solutions/pbm.html
- Procos Solución de origen europeo (Finlandia). Con una aproximación interesante al manejo de mapas, objetivos e indicadores. http://www.procos.com/l_en/frameset/default.asp
- ProDacapo Una solución europea, con una aproximación completa a la aplicación del BSC. <http://www.prodacapo.com/solutions/bsc.asp>



- QPR QPR ScoreCard. Herramienta que ha evolucionado integrándose con otras soluciones del mismo proveedor. De origen europeo (Finlandia). <http://www.qpronline.com>
- SAP. Incorpora el BSC primero bajo el esquema del Management Copckit, y luego como una de sus herramientas de evolución de ERP hacia el SEM (Strategic Enterprise Management). Es una herramienta que se integra con las otras soluciones de SAP en el SEM (una solución muy sólida, que integra aspectos de planificación, simulación, consolidación financiera, activity based management, CRM): <http://www.sap.com/sem>
- SAS SAS Institute: SAS Strategic Performance Management: incorpora su Management Compass (indicadores) y el Management Map. Herramienta que se integra con otras soluciones de SAS como: Financial Planning, Reporting & Consolidation; Activity Based Management; Risk Analysis; Profitability Modeling; Supplier Relationship Management; Supply Chain Management; IT Management; Human Capital Management y Analytic CRM. <http://www.sas.com>
- Visión Grupo Consultores Visión Grupo Consultores Consultores. Software STRATEGOS, diseñado totalmente en español, desde inicios de 1997, en Venezuela. También dentro del grupo de pioneros, evoluciona desde control de gestión hacia el BSC, integrando hoy en día la planificación y la gestión estratégica en la misma herramienta. Se integra con soluciones aplicadas a medición de competencias y maneja de manera muy amplia las "medidas blandas", lo que no suelen hacer las otras soluciones. <http://www.visiongc.net>. No confundir con el software del BSC que ofrece Vision International (empresa escandinava) que también provee una solución para BSC
- Bitam Stratego Herramienta recientemente lanzada al mercado por BITAM desde México (certificada en julio 2003 por collaborative). Poco conocida. El nombre de la solución (Stratego) puede confundirse con la solución que desde 1997 tiene Visión Grupo Consultores (Strategos). Estrategias de mercado?

Otras Soluciones:

BSC Visión Empresarial (software de Colombia): <http://www.vision-empresarial.com/BSC.asp>
Tuve oportunidad de verlo en una demostración corta en Bogotá. Para mayores detalles, contactar a sus productores.

ITS KPI's de ITS Soluciones (software de Colombia) Está en desarrollo hacia el Balanced Scorecard. Ya ofrece solución para performance management. <http://www.its-solutions.net>

Tuve oportunidad de verlo en una demostración corta en Bogotá. Para mayores detalles, contactar a sus productores.

Comshare: <http://www.comshare.com/index.html>

Alacrity: Alacrity Results Manager. Muy orientado hacia gestión mas que hacia estrategia. Estoy analizando sus esquemas de reporte y BSC para comentar mas en detalle.
<http://www.alacrity.com>

Ergometrics: Muy dirigida hacia gestión. El demo no indica si maneja causa y Efecto...:
<http://www.ergometrics.com>



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 294 4728 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

No evaluadas

Dialog Software: ofrece una solución en su etapa de pre mercadeo, "gratis"
<http://www.dialogsoftware.com/>

PM Express <http://www.pm-express.com/>

Active Strategy: <http://www.activestrategy.com/software/scorecard.html>

Host Scorecard: http://www.hostanalytics.com/host_scorecard.shtml

JIT Performance Organizer: <http://www.jit-software.com/po.htm>

Simpel Scorecard: <http://www.simpel.com/features.htm>

Delphos: <http://www.deinsa.com> (no aparece en el documento original)*

* Agregada por el Grupo Kaizen

Software de simulación con aplicaciones de BSC:

ithink: usado en los prototipos de simuladores de vuelo para BSC de Harvard (con Kaplan al frente): <http://www.hps-inc.com>

powersim: incluye una aplicación BSC desarrollada en Europa por OASIS...
<http://www.powersim.com>

Vensim: Otra herramienta con mejor solución gráfica: <http://www.vensim.com>

Elaborado por Jesús R. Sánchez, Marzo 1999 Actualizado en Julio 2003

Incorporado el por Grupo Kaizen en Abril 2006

Si desea profundizar en este tema, use las referencias y vea mayores detalles en la sección Libros

Si desea obtener mayor información relacionada con el BSC puede visitar
www.nrgconsultores.com

Publicado con autorización del autor Jesús Sánchez Martorelli Abril 10, 2006