

Delphos



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

<http://www.deinsa.com>

Elaborado por:
Ing. Mac Arturo Murillo
Consultor Industrial, DEINSA

1. ¿Qué son los Factores Críticos del Éxito?

Mucho se ha enfatizado acerca de la importancia de la búsqueda de los factores críticos en el negocio, algunos afirman que es necesario determinarlos incluso antes de realizar cualquier planteamiento de las estrategias ya que junto con otras herramientas de análisis son esenciales para establecer las estrategias. Posteriormente cuando ya tenemos las estrategias bien definidas se requiere establecer los Factores Críticos o Clave del Éxito de la estrategia y con base a ellos establecer las acciones estratégicas para minimizar el riesgo y maximizar el éxito de las estrategias.

Una vez analizados los procesos se nos pide que establezcamos puntos críticos de proceso donde se originan los cuellos de botella o restricciones (E.Goldrat), pero además están los puntos críticos de reorden, los factores de inflexión del negocio, etc, etc. Es más se habla de “La Gestión Basada en los Factores Críticos”. En este aparente mar de factores críticos, puntos clave, puntos de inflexión, puntos críticos referidos al éxito de un proceso, un negocio, una estrategia, un producto o un servicio, hay toda una serie de conceptos que aparentemente tienden a confundir, y en muchos casos parece un término orientado a implementar alguna teoría ideada por algún Gurú de moda. Para entender mejor que significa un factor clave de éxito tenemos que investigar un poco acerca de dónde nació el término.

2. Orígenes del Concepto de Factor Clave de Éxito

Para comenzar a aclarar mejor el concepto remontémonos a sus orígenes, una de las primeras referencias la encontramos en un artículo de la Harvard Business Review de los años 60s donde D. Ronald Daniel hacía referencia a la “gestión por factores críticos” (“Management Information Crisis”, p111). Fue quizás fue el profesor John F. Rockart, del Massachusetts Institute of Technology quien definió con mejor claridad el concepto de Factores Críticos del Éxito (FCE) en una publicación con el título ‘Chief Executives Define Their Own Data Needs’ (Harvard Business Review, marzo abril de 1979, página 81) referente a los nacientes sistemas de información gerencial. Para el profesor Rockard “**los FCE eran requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien**”. Sin embargo como vemos solo se refería a los sistemas de información.

Así hemos llegado a otras definiciones más amplias hasta lo que hoy en día se ha definido como factores clave o críticos del éxito: “ **Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización.**”

Una definición desde la perspectiva gerencial nos dice que “**Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria.**”

En resumen puede decirse que los Factores Críticos del Éxito son precisamente esos factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, transformados en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o inaceptables en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable.

3. Las características de los FCE:

Una aproximación válida para entender los FCE son sus características, que a lo largo de muchas experiencias en múltiples organizaciones se ha determinado que comparten gran cantidad de ellas, de las cuales hemos extraído las siguientes:

1. Son temporales y subjetivos.
2. Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren.
3. Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.
4. Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto las variables claves en un determinado momento.
5. Se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación.
6. Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la entidad o la estrategia evaluada.
7. El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.
8. Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.
9. Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.
10. Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
11. Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.

12. Su criticidad está en relación directa con el tiempo e importancia que se le destina en la organización para su evaluación y ejecución; el impacto de su no satisfacción o sobre su desempeño exitoso; su impacto actual o futuro sobre los recursos de la organización; el impacto actual o futuro sobre la cantidad y calidad de los sistemas, procesos, funciones, productos, servicios o individuos con los que se relaciona; el nivel de compromiso que tiene con la organización o entidad a la que se refiere y el nivel de impacto sobre el medio en que se desenvuelve la organización.
13. Las metas organizacionales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los FCE. Por otro lado los objetivos organizacionales se logran cuando se cumplen las metas, y así la misión y la visión de la organización se logran cuando se cumplen los objetivos organizacionales.

4. ¿Quiénes deben definir los FCE?

Analizando las características de los FCE podemos concluir que al examinar y controlar los FCE se examinan y se controlan los procesos del negocio y además un adecuado diseño de esos controles pueden suministrar medidas para conocer el rendimiento, la efectividad, la calidad y la competitividad de los mismos. Es decir que con estos elementos se toman las decisiones claves del negocio. Así la recomendación es que los FCE deben ser definidos por todos y cada uno de los Gerentes y el personal clave de la organización.

5. ¿FCE o medidas financieras, que es lo más indicado?

Existe la sensación de estar trabajando en dos direcciones separadas para ejercer el control de la empresa: disponemos de los Indicadores Financieros y de los FCE. ¿Cómo tomar ventaja de ambos? También se formula esta inquietud: ¿con lo anterior, en efecto, se puede controlar la empresa? Durante la década de los setenta se comenzó a cuestionar sobre la utilidad de la contabilidad tradicional, que se encuentra centrada en aspectos contables y financieros. La presión del mercado global condujo a las empresas a una nueva estrategia: invertir en investigación, desarrollo de nuevos productos, énfasis en la logística para obtener mejores resultados y comercialización y mercadeo con nuevos métodos. Y fue cuando nos cuestionamos seriamente si ¿Los Indicadores Financieros y la contabilidad contemplaban lo anterior? Ahora, también tenemos una nueva situación: los FCE incluyen temas nuevos e interesantes como la “satisfacción del cliente”, “la innovación en productos”, “la buena calidad”, “la oportunidad de información”, entre muchas otras, y que difícilmente podían ser abordados desde una perspectiva netamente financiera.

Es evidente que las medidas financieras son herramientas útiles para observar el desempeño “financiero” en determinados FCE, pero que son insuficientes para poder dar una mejor idea de su gestión; es aquí donde el Cuadro de mando Integral interviene.

6. Los FCE y el Cuadro de mando Integral (CMI o BSC)

Una vez que la organización ha definido aquellos factores críticos o claves del éxito de su gestión (FCE) puede definir con mayor claridad cuáles van a ser los indicadores que señalen que efectivamente esos factores están controlados, eventualmente cuando alcanzan un nivel crítico, cuál es el valor meta de cada uno de esos indicadores, se puede asignar responsables, establecer vínculos entre indicadores que permitan establecer causas y efectos de los mismos, estos factores clave de éxito se pueden convertir eventualmente en la punta de lanza de una estrategia de la organización, es más todos los FCE de la organización deberían ser parte de los objetivos estratégicos de la organización, pues una vez que se tenga el control sobre los mismos y se alcancen niveles satisfactorios, toda la organización en su conjunto habrá alcanzado el éxito esperado.

Ahora bien esos indicadores podrían ser agrupados según el criterio de diversas perspectivas como lo son el Financiero, el de los clientes, los procesos internos y el crecimiento y el aprendizaje, hecho esto estaríamos frente a un CMI O BSC según la concepción de Kaplan y Norton y facilitar el control y el diagnóstico de toda la organización.

También se podrían establecer diferentes perspectivas según el criterio de los integrantes de la organización, y entonces colocar diversas perspectivas agrupando a esos indicadores provenientes de los distintos FCE, obteniendo así un Cuadro de Mando Estratégico (CME) distinto del CMI O BSC.

7. ¿Cómo identificar los FCE del negocio?

La identificación de los FCE comienza con el cuestionamiento mismo de ¿Cuál debería ser el negocio de la organización?, una vez respondido a esto se definen los productos o servicios que la organización debe estar planteando, se definen también quien o quienes deberían ser los clientes, los proveedores, los competidores, los canales de distribución, etc.

Seguidamente se recomienda hacer un análisis de los actores y distribuirlos en grandes grupos de intereses, así podemos tener a los accionistas, los clientes, los proveedores, el recurso humano de la organización, los gerentes entre otros. También es conveniente establecer que procesos deben abastecer el negocio. Robert Kaplan y David Norton autores del Balanced Score Card recomiendan que toda organización generalmente puede ser subdividida en cuatro perspectivas principales:

1. La perspectiva financiera.
2. La Perspectiva de los clientes.
3. La perspectiva de los procesos internos.
4. la perspectiva del crecimiento y el aprendizaje.

Una vez hecho este planteamiento inicial (que tendrá que ser revisado regularmente) se **identifican los factores críticos de éxito** contestando a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cosas deberían ocurrir para que el negocio planteado tenga los clientes, los proveedores, la cobertura ideal para tener el éxito que se espera?
2. ¿Qué factores son determinantes para que el negocio sea exitoso?
3. ¿Qué factores harían que el negocio fracasará o se viera seriamente comprometido?
4. ¿Qué factores son esenciales para crecer en forma sostenible?
5. ¿Qué cosas deberían evitarse en el negocio?
6. ¿En qué han fracasado otros del mismo negocio?
7. ¿Cómo podrían afectar las condiciones externas al negocio?

Al contestar cada una de estas preguntas debe ser sometida al rigor de las perspectivas que significa que por cada perspectiva deberá preguntarse:

Desde la perspectiva financiera: para tener éxito financieramente: ¿Cómo deben vernos nuestros inversionistas?

Desde la perspectiva del cliente: para lograr nuestra visión ¿cómo deben percibirnos nuestros clientes?

Desde la perspectiva del proceso interno: para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes ¿En qué procesos debemos darle excelencia?

Desde la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: para lograr nuestra misión ¿Cómo debemos apoyarnos en nuestras habilidades para mejorar e innovar?

Así por ejemplo a la pregunta No. 2 se puede ampliar de la siguiente manera:

¿Qué factores desde la perspectiva “X” son determinantes para qué el negocio sea exitoso?

8. Los FCE de las estrategias

Una vez establecidas los objetivos estratégicos y las estrategias del negocio, según las cuales deberán abordarse los diferentes FCE del negocio debemos abordar los Factores Críticos del Éxito de cada estrategia, que serán en muchos casos muy parecidas a los factores establecidos para el negocio, solo que esta vez son más específicos y se refieren únicamente a la estrategia, la cual deberá ser sometida a una ardua labor de análisis.

De este análisis se desprenderán aquellas variables por los cuales la estrategia igualmente puede tener éxito, puede sufrir serios atrasos, o fracasar definitivamente. Al igual que a los FCE del negocio, los FCE de las estrategias deben ser sometidas a un interrogatorio que entre otras cosas puede abarcar las siguientes:

1. ¿Para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo o una estrategia qué cosas deben haberse superado, igualado o evitado? Esta pregunta **no se refiere** a lo que se tiene que hacer para lograr el resultado, sino a los resultados mismos que deben ocurrir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo.
2. ¿Qué factores son determinantes para que el objetivo o estrategia sean considerados exitosos o fracasos?
3. ¿Qué factores son esenciales para que la estrategia obtenga resultados satisfactorios sostenibles?
4. ¿Qué otros factores podrían afectar negativa o positivamente el desarrollo de la estrategia?

Igualmente podemos someter cada una de estas preguntas desde las diferentes perspectivas del desempeño organizacional.

Con los factores críticos buscamos identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que lo que se mida sea verdaderamente esencial.

Los factores críticos de éxito expresan los **resultados finales**, no los intermedios.

Para encontrar los factores críticos de éxito se deben considerar las siguientes aspectos:

- El punto de vista de los beneficiarios / sectores de la sociedad involucrados
- Las políticas gubernamentales, empresariales, locales
- Estándares internacionales
- El punto de vista del personal operativo

9. Los FCE, las variables y los indicadores de gestión

Una vez obtenidas los FCE de las estrategias, las variables extraídas de cada una de ellas nos señalan qué “cosas” deben ser medidas para saber el estado de los FCE de la estrategia, y por lo tanto de la estrategia misma. Sin embargo debemos llegar al nivel más bajo de información que son los indicadores, es decir de cada variable se establecen aquellos indicadores que miden las variables, de esta manera obtenemos el cuadro completo.

Una vez encontrados todos los indicadores que se consideran como los más apropiados se proceden a estructurar de tal manera que se vea su relación causa efecto. En un programa como el [Delphos®](#) se establecen las prioridades y se entrelazan de tal manera que queden todos estrechamente vinculados. Posteriormente son acomodados en paneles de trabajo de tal manera que reflejen las distintas perspectivas.

10. La gestión basada en FCE

La Gestión Basada en FCE simboliza que para cada uno de los planteamientos administrativos de gestión se analizan los FCE en primer lugar para después establecer los señalamientos y propuestas de mejora. Cuando hablamos de gerenciar, administrar o gestionar con base en FCE significa que los factores o elementos que determinan si se alcanza o no el resultado exitoso son antepuestos a cualquier otro tipo de elementos distractores. Por lo que el proceso de encontrar, analizar y valorizar los FCE se vuelve crucial, y en gran parte es el responsable que la organización se dirija en una u otra dirección, recordamos siempre en este punto que una organización o sus individuos se comportan de acuerdo a como son medidos. En la valoración (estimado de criticidad) de los FCE se recurre a numerosas herramientas y consultas, el trabajo en equipo se vuelve más importante y su planteamiento en cualquier proceso se vuelven cada vez más vitales, de hecho

en el proceso mismo de la valoración se establecen incluso las bases de las mejores alternativas estratégicas.

A modo de conclusión podemos decir que los FCE, el proceso que nos lleva hacia ellos y el cómo lo vamos a medir es tan vital como las estrategias mismas por lo que la importancia y el tiempo que se le dediquen resultan claves en el éxito de toda organización.

Características de Delphos

Delphos es un administrador de indicadores de gestión estratégicos, conocido normalmente como Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard*, que permite visualizar, de una manera muy sencilla, el estado estratégico de su organización, facilitando enormemente su seguimiento y cumplimiento.

Los beneficios de **Delphos** pueden resumirse de la siguiente manera:

- Permite implementar íntegramente, de una manera muy sencilla, y sólida a la vez, un *Enterprise Balanced ScoreCard* de última generación.
- La organización podrá definir modelos, objetivos, metas e indicadores de una manera totalmente integrada, y coherente con la estrategia de la organización..
- Además podrá especificar planes de acción compartidos o independientes para cada objetivo y/o meta del modelo, para un adecuado seguimiento.
- **Delphos** dispone de un sistema de alertas, y envío automático de correos electrónicos, que le permitirá a los usuarios designados estar informados, al momento de presentarse una situación que amerite su intervención.
- **Delphos** implementa cubos de información para el análisis multidimensional de su información, siendo la única aplicación a nivel mundial capaz de pasar de un indicador a cubos y de éstos a los registros transaccionales. Además tiene interfaz con nuestro reporteador gerencial **Matrix**, nuestro diseñador de modelos de negocios **Deinsa Funcion@**, **MS Project**®, **MS Excel**®, **MS Word**® y **cualquier otra aplicación**. En este sentido Delphos es único en su género e implementa fielmente lo que **Peter Drucker** define como un verdadero sistema de información gerencial.
- Mediante el análisis Causa-Efecto y el diseño de escenarios, la gerencia podrá evaluar la concordancia entre los diferentes indicadores de sus modelos
- Con **Delphos**, su organización estará a la vanguardia en la gestión estratégica, permitiendo la implementación de las mejores prácticas en la administración moderna..
- Permite definir cualquier forma de visualización, integrando en cada panel: objetivos, indicadores, gráficos, imágenes, cubos, etc.

En cuanto sus características técnicas, se tienen:

- Implementa un *Balanced ScoreCard*, en concordancia con normas internacionales, especialmente, las dictadas por *Balanced Scorecard Collaboratives Inc.*
- Permite definir organizaciones, modelos, misión, visión, factores críticos de éxito, estrategias, perspectivas, objetivos, metas, indicadores, planes de acción, responsables, gráficos, cubos, escenarios, relaciones causa-efecto, y todo tipo de documentos relacionados..
- Delphos está basado en arquitectura Cliente/Servidor, permitiendo adicionalmente conectividad universal a cualquier tipo de base de datos, ya sea relacional o multidimensional, alimentando los indicadores directamente de su fuente de datos original, no siendo necesario redigitar ningún dato, manteniendo su información estratégica totalmente íntegra y actualizada, de manera completamente automática.
- Delphos permite acceso compartido de miles de usuarios.
- Desarrollado por **Deinsa**, fundada en 1990, y líder a nivel latinoamericano en la implementación de sistemas gerenciales, con más de trescientos instalaciones en once países.
- **Delphos** fue desarrollado íntegramente en Microsoft Visual Studio ®, orientado completamente a objetos.
- **Delphos** incorpora asistentes de SQL y MDX, impresionantemente sencillos y poderosos a la vez, por lo que además le permite tener indicadores alimentados directamente de diferentes fuentes de datos: Oracle®, MS SQL Server®, Sybase®, Informix®, etc.
- Para la creación de indicadores, basados en otros indicadores, dispone de un generador de fórmulas muy robusto.
- Permite la definición de cualquier tipo de períodos y posee un servicio automático que se encarga de alimentar la base de datos con información de los indicadores.
- Y muchas otras características que lo hacen único en el mercado mundial.



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

<http://www.deinsa.com>