DataCycle SMap

Mapas Estratégicos

DISEÑO Y COMUNICACIÓN
DE ESTRATEGIAS AL
ALCANCE DE TODOS

Guía de Usuario

Versión 1.0

ApeSoft

CONTENIDO

Introducción 3
Instalación 5
Introducción a Datacycle SMap *7*
Funcionamiento básico 9
Barras de herramientas 10
Creación de un Mapa Estratégico *12*
Primer paso. Creación de metas 13
Segundo paso. Conectar metas. 17
Tercer paso. Editar y borrar metas. 19
Cuarto paso. Asociar iniciativas e indicadores 20
Quinto paso. Visualizando lo importante y guardar el trabajo 24
Funciones avanzadas *27*
Previsualizar e imprimir 27
Mover trozos de un mapa 28
Copiar información a un documento Word 30
Enviar por email 32

Introducción

La gestión de la empresa y la toma de decisiones ha ido especializándose cada vez más y pasa de ser un "arte", creativo y basado en la intuición, a ser una "ciencia", con procesos repetibles y medibles.

El control de gestión de la empresa, basado esencialmente en el reporting, nos da una idea de cómo está rindiendo la empresa actualmente, y durante los últimos años se ha puesto mucho énfasis en perfeccionar este control y analizar la información.

Pero empresas bien controladas, operativamente hablando, han padecido sonados fracasos por ser incapaces de encontrar un rumbo hacia un destino elegido. Las estrategias que tenían estas empresas podían ser muy claras, brillantes y diferenciadoras, pero fueron incapaces de llevarlas a cabo.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión cuyo objetivo es resolver de forma directa el siguiente problema problema: medir lo bien estamos ejecutando el camino marcado, mientras que los **mapas estratégicos** muestran de forma gráfica cuál es ese camino. Por lo tanto, antes de poner en marcha un conjunto de indicadores de un cuadro de mando, necesitamos conocer cuales van a ser esos indicadores, y algo mucho más importante ¿Por qué estos indicadores y no otros? Los mapas estratégicos definen cuál es la estrategia que la empresa va a seguir, y consecuentemente los indicadores medirán exactamente esta estrategia.

Hoy en día, ya se da tanta importancia a los mapas estratégicos que se ven por si mismos instrumentos con el suficiente valor para separarlos del concepto de cuadro de mando integral, aunque relacionados forman un instrumento de gestión muy poderoso.

Uno de los mayores problemas que tratan de resolver los mapas estratégicos y los cuadros de mando posteriores es llenar el vacío existente entre una estrategia brillante, definida por un nivel alto de dirección y la ejecución de la misma, que debe bajar hasta el mismísimo personal de campo. ¿Cómo llenarlo? Pues mediante una comunicación concisa, clara y entendible de la estrategia, y con una participación a varios niveles allí donde ésta aporte valor.

La estrategia no es más que una descripción de lo que queremos conseguir y cómo lo vamos a conseguir. Existen estrategias a todos los niveles:

- Estrategia global de compañía
- Estrategia de una división o unidad de negocio
- Estrategia para una línea de productos
- Estrategia de un departamento
- Estrategia de una persona

La estrategia puede estar definida en formato texto, en hojas electrónicas bajo forma de planes estratégicos o muchas veces **no está definida** pero sí en la cabeza de las personas. Definirla no es una tarea simple, pero puede ser relativamente sencilla haciendo las preguntas apropiadas y con la intervención de los interlocutores adecuados y convenientemente preparados. De hecho, ¿en cuantas servilletas de papel de restaurantes se han definido estrategias para negocios millonarios?

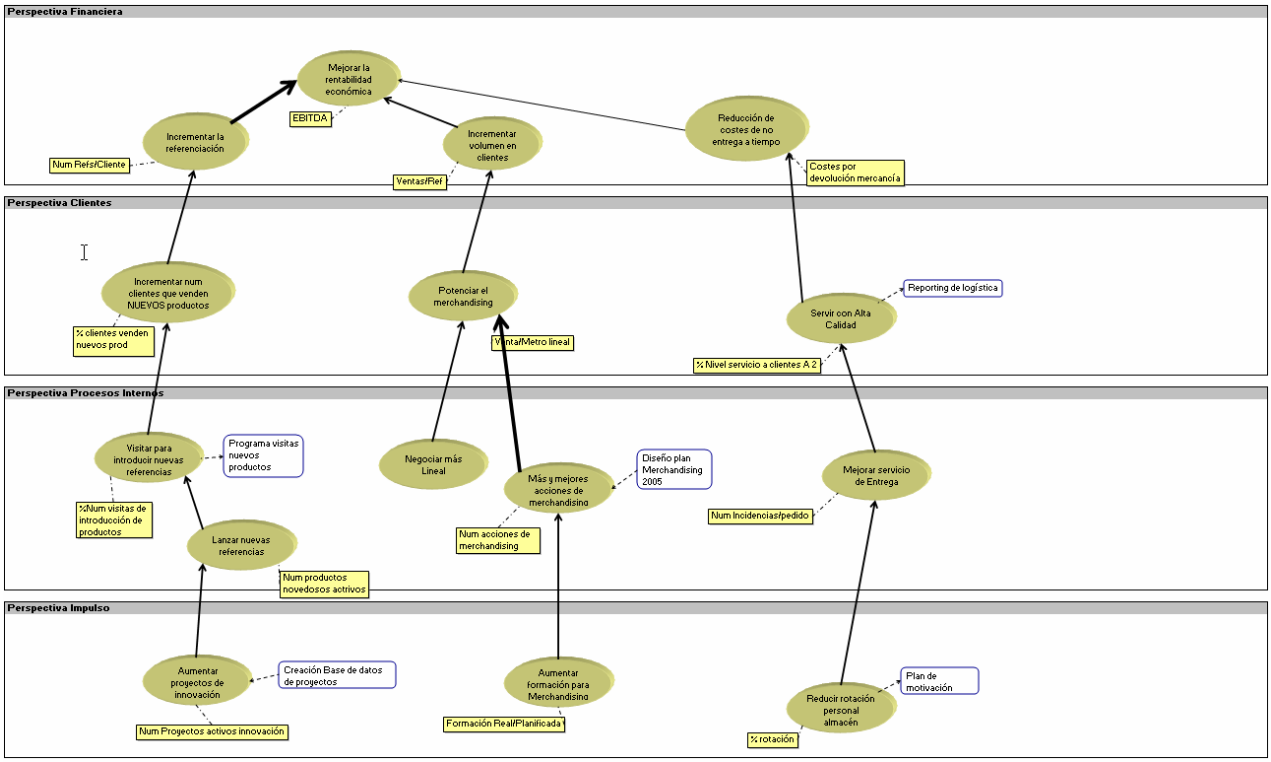
La estrategia contiene en el fondo un conjunto de metas (objetivos estratégicos) a las que se quiere llegar. De cada frase y párrafo pueden extraerse las metas concretas que se quieren cumplir y con sucesivas preguntas del tipo ¿y cómo haremos esto? Aparecen nuevas y detalladas metas.

Un **mapa estratégico es** un diagrama que muestra las metas que quiere conseguir una unidad de negocio, ordenadas generalmente en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e impulso; y relacionadas entre sí por relaciones causa-efecto, que reflejan que el trabajo realizado para impulsar una meta afecta positivamente a otra.

Pero, ¿de quién es la estrategia? Esta pregunta merece dos respuestas:

- **La estrategia es de todos**, salvando todas las connotaciones de privacidad, poder y secreto que conlleva la palabra "estrategia", y que es necesario en su justa medida, lo cierto es que cuánto más sepa cualquier empleado de la estrategia que persigue su empresa y cómo él puede contribuir a su consecución, más alineada estará la empresa con su estrategia y más motivados los empleados.

- **Todo el mundo tiene una estrategia,** porque un directivo, un jefe, un empleado pueden contribuir a diseñar la estrategia de su unidad, departamento, perfil de trabajo y si conocen la estrategia global y se alinean con ella, conseguimos mover a toda la empresa en bloque y a una velocidad tremenda hacia el mismo camino.



Entonces, ¿cómo vamos a definir y documentar la estrategia?... Con **Mapas estratégicos**.

Cómo los mapas estratégicos deben definirse fácilmente, quizás colaborando con varias personas, y comunicando a muchas otras más, decidimos crear **Datacycle SMap (Strategy Maps),** una sencilla aplicación que permite diseñar Mapas Estratégicos de forma fácil y comunicarlos a nuestros colaboradores, directivos, consultores, empleados, etc …

Apesoft, los creadores de Datacycle SMap, somos una empresa dedicada al desarrollo de soluciones software estándar para ayudar a tomar decisiones en las empresas, en del ámbito de la inteligencia de negocios (business intelligence), como cuadros de mando, alertas, reporting, etc … recogiendo datos automáticamente de sus sistemas de información y bases de datos. Dentro de nuestras soluciones empresariales contamos con:

- **Datacycle Reporting**
  Herramienta para generar y distribuir informes de reporting en Excel, HTML y PDF de forma automática a muchas personas sin coste de licencia por usuario receptor. Especialmente útil para automatizar el control de gestión, mecanizar los informes Excel del departamento financiero, generar estadísticas de ventas para la Red Comercial, etc …
- **Datacycle MyVision**
  Herramienta basada en Web, que permite al usuario, solamente con un navegador de Internet, acceder a todos los informes relevantes para su actividad y ejecutar online los que necesite.
- **Datacycle Scorecard**
  Herramienta que permite diseñar, calcular, almacenar y distribuir cuadros de mando integrales y operativos a multitud de usuarios sin coste de licencia por usuario.

Si tiene comentarios o sugerencias, abra un caso en nuestra web www.apesoft.com y le responderemos con la debida atención. Nuestro centro de soporte está centrado en la familia de productos empresariales y dado el carácter de Datacycle SMap, no podemos comprometernos a dar un tiempo de respuesta a todas las peticiones, pero serán atendidas en la medida de lo posible.

Esperamos que **Datacycle SMap** le ayude a diseñar su estrategia y pueda ponerla en marcha de la forma más rápida y eficaz posible.

Jaume Juan
Director General

Instalación

Antes de instalar y usar DataCycle SMap tenga en cuenta lo siguiente:

- DataCycle SMap es compatible con Excel XP o superior.

- Al iniciar DataCycle SMap, es posible que Excel le muestre un aviso conforme el libro que se intenta abrir contiene macros y que éstas pueden ser potencialmente peligrosas. ApeSoft le garantiza que las macros incluidas en DataCycle SMap son absolutamente seguras, por lo que deberá habilitar el uso de macros para poder usar DataCycle SMap. Para activar la opción de ejecutar macros en Excel, puede hacerlo de dos formas:

    1) Si en el mensaje que le aparece tiene la opción de "Habilitar macros", pulse ese botón para iniciar DataCycle SMap.

    Y en otro caso:

    2) Abra un nuevo Excel, vaya a la opcióndelmenúherramientas=>macro=>seguridad y seleccione la opción "medio". Esto provocará que se le muestre el botón "Habilitar macros" al iniciar DataCycle SMap (pulse entonces dicho botón para usar la aplicación)

Datacycle SMap consta de los siguientes elementos:
-Una aplicación desarrollada en Excel
-Un manual guía de usuario
-Un documento texto de licencia de uso.

Requerimientos
Ordenador pentium III con 128Mb Ram y 100Mb de espacio libre de disco
Sistema Operativo Windows 2000, XP o superior
Microsoft Excel XP o superior

Para instalarlo
Sólo tiene que ejecutar el instalador y éste le guiará por los pasos necesarios.
Se crearán accesos directos en su escritorio y en su barra de inicio de Windows con el nombre de **Datacycle-SMap**

Notas de última hora

- **No puede haber dos archivos de Datacycle SMap abiertos simultáneamente**, sino puede que haya problemas entre los mismos.
- No está probado en entornos con Excel en otros idiomas.
- No funciona correctamente con Microsoft Excel versión 2000, ni con 97.

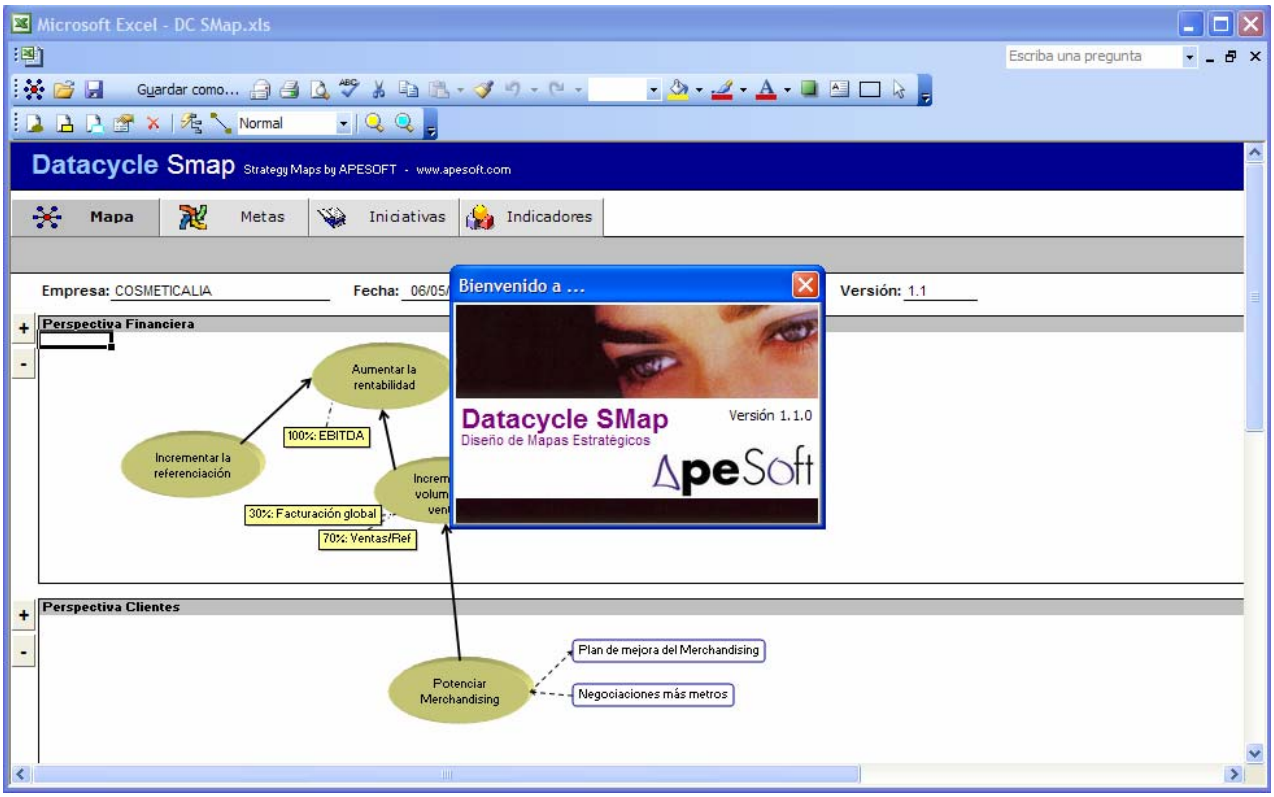
Capítulo 1

Introducción a Datacycle SMap

Vistazo rápido a Datacycle SMap.

Vamos a echar un vistazo rápido a los elementos principales que nos encontramos nada más abrir la aplicación. Recordemos que el software está desarrollado dentro de un fichero Excel, por lo que deberemos abrir **DCSMap.xls** efectuando un doble-clic sobre el mismo fichero o acceso directo.

Se abrirá la aplicación Microsoft Excel y posteriormente se abrirá Datacycle SMap presentando temporalmente una pantalla de bienvenida, que irá desvaneciéndose por si sola.



En la ventana principal de DC-SMap nos encontramos con varios elementos importantes:

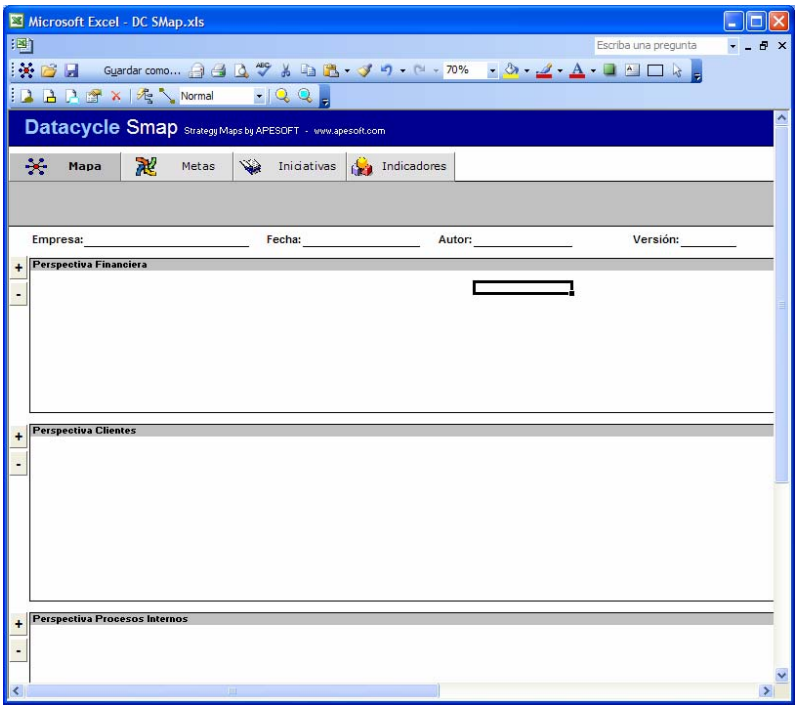
- Barras de herramientas en la parte superior de la ventana, a modo de menús:

- 4 Pestañas:

- El área de dibujo compuesta por una cabecera con los titulares del documento:

  Empresa:_____ Fecha:_____ Autor:_____ Versión:_____ que se rellenan entrando texto directamente en las celdas subrayadas. Es una zona que puede editarse libremente, por lo que si le interesa otra cabecera cámbiela.

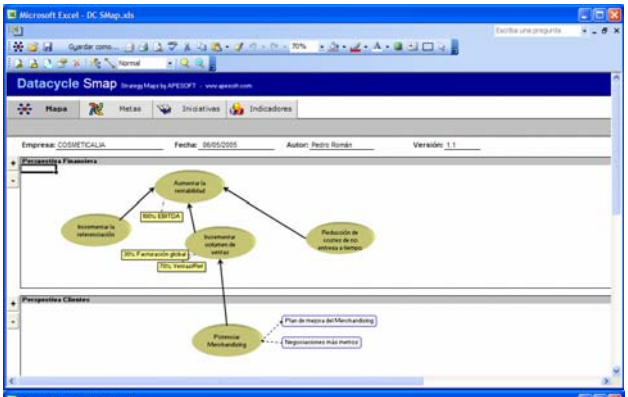
  y por las 4 perspectivas: **Perspectiva financiera, Perspectiva Clientes, Perspectiva Procesos Internos** y **Perspectiva Impulso**. Puede cambiar el nombre de estas perspectivas si se encuentra más cómodo con otro, simplemente editando directamente la celda que contiene el nombre.

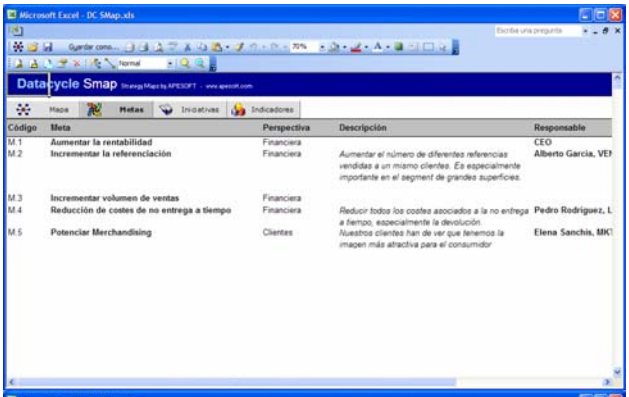


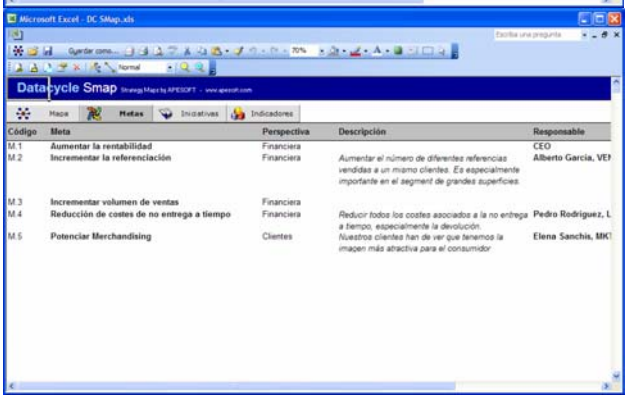
Funcionamiento básico

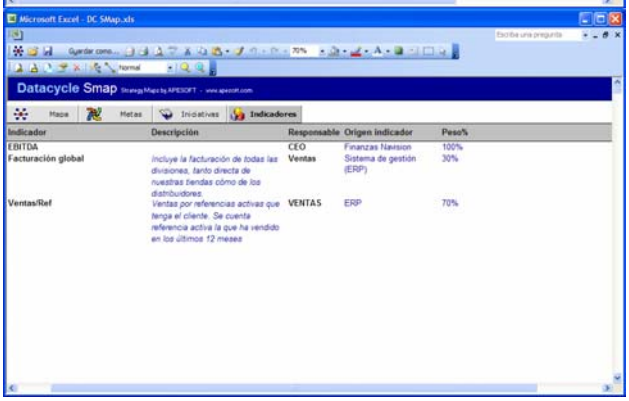
Todo el trabajo de confección del mapa estratégico se efectúa en la primera pestaña

Mientras que las demás pestañas son sólo de lectura (no modificables) y nos servirán exclusivamente para tener una relación lineal de las Metas, Indicadores e Iniciativas que tenemos definidas. Su uso está pensado para que sea fácil realizar una operación de Copiar-Pegar a otro documento, por ejemplo un Word.





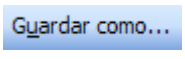
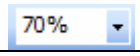




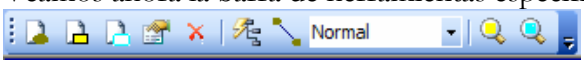
Barras de herramientas

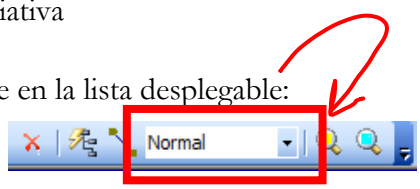
Veamos con un poco de detalle las barras de herramientas. Empecemos por la **primera barra** que denominamos "Barra estándar de DC-SMap":

En esta barra de herramientas, la mayoría de iconos tienen las funciones estándar de Excel y ya son conocidos. Repasemos:

	Nuevo Diagrama – *Limpia el diagrama en curso, para empezar de nuevo, totalmente en blanco.* Abrir archivo Guardar archivo Enviar por email el archivo Imprimir archivo actual Previsualizar impresión Verificar ortografía Cortar Copiar Pegar Copiar formato Deshacer Rehacer Cambiar color de fondo de una figura Cambiar color de línea de una figura Cambiar color de letra Cambiar formato de sombra Crear caja de texto flotante Crear figura rectángulo Entrar/Salir en modo selección figuras
	Permite guardar el archivo con otro nombre, muy útil si se empieza con la plantilla básica y se le quiere dar otro nombre al archivo
	Permite definir el zoom de trabajo. Por defecto se encuentra al 70%.

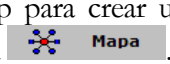
Veamos ahora la barra de herramientas específica para trabajar con los diagramas:



	Nueva Meta – Objetivo estratégico Nuevo Indicador (debe tener seleccionada una meta) Nueva Iniciativa –Proyecto (debe tener seleccionada una meta) Editar propiedades del objeto seleccionado: Meta, Indicador o Iniciativa Eliminar el objeto seleccionado: Meta, Indicador o Iniciativa Reorganizar conexiones del diagrama Conectar "Causa Efecto". El tipo de conexión se define en la lista desplegable:  Visualizar/Ocultar Indicadores en el diagrama Visualizar/Ocultar Iniciativas en el diagrama

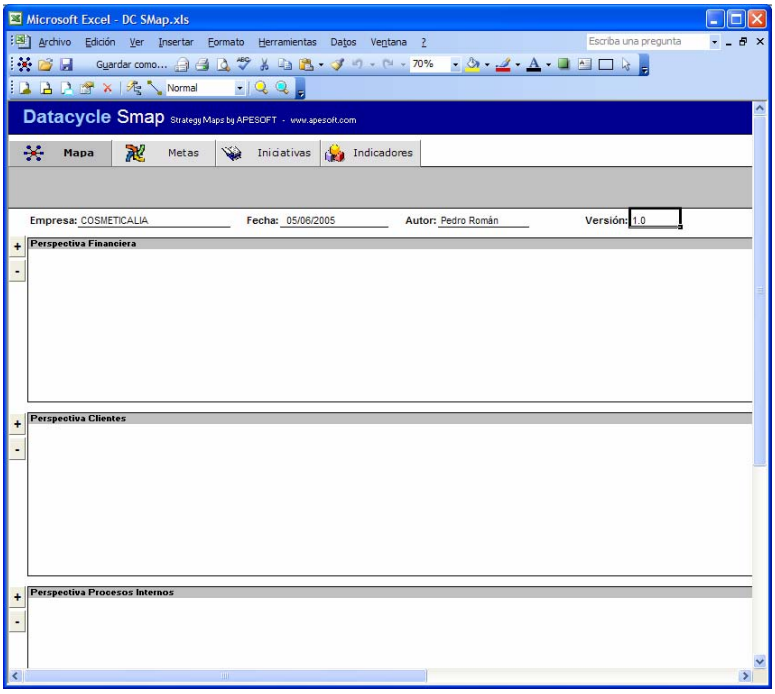
Creación de un Mapa Estratégico

Diseño de un Mapa Estratégico con Datacycle SMap, paso a paso.

En el capítulo anterior hemos visto a modo de resumen los elementos principales de DC-SMap. Ahora vamos a ver cómo usar DC-SMap para crear un Mapa Estratégico, paso a paso. Para empezar, debemos situarnos en la pestaña 

. Vamos a suponer que empezamos con un diseño en blanco, por lo que si hemos realizado pruebas es recomendable pulsar el icono para limpiar en blanco el diagrama.

Tendremos este aspecto:



Podemos aprovechar ahora para definir la información de la cabecera del diagrama:

Empresa: COSMETICALIA

Fecha: 6-5-2005

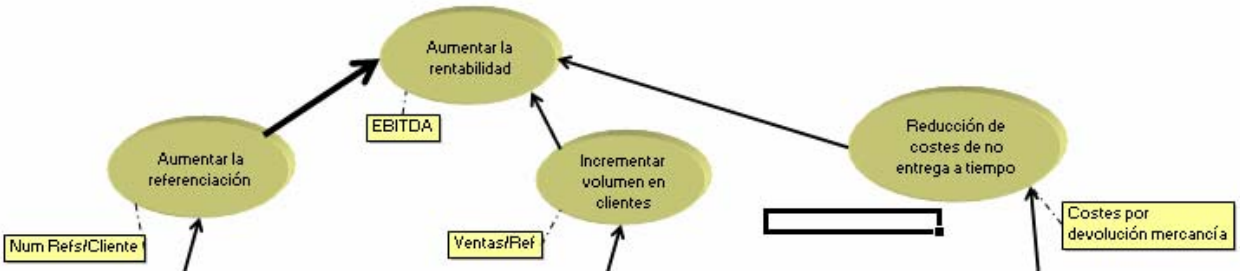
Autor: Pedro Román

Versión: 1.0

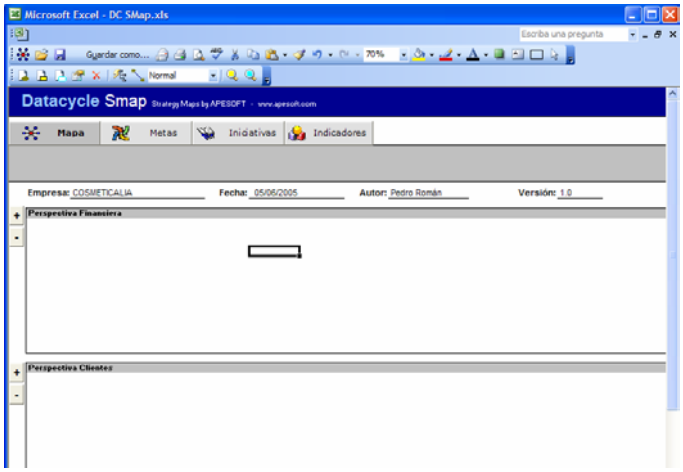
Esta información se entra directamente en las celdas del Excel resaltadas con un subrayado.

Primer paso. Creación de metas

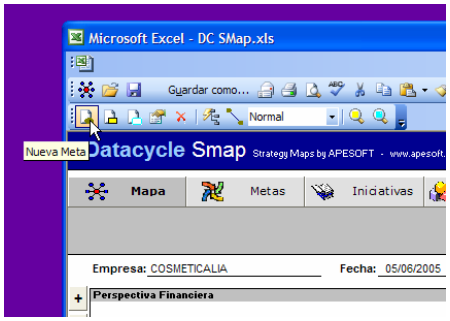
Vamos a crear la primera meta para nuestro mapa estratégico. Se trata de "**Aumentar la rentabilidad"**. Cada meta se representa con un objeto gráfico del tipo elipse:



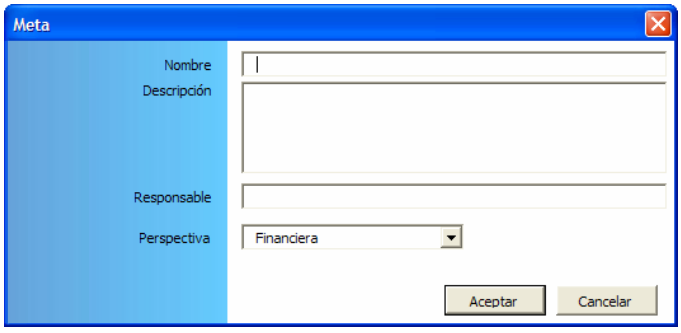
Estos objetos gráficos se crean justo donde se encuentra situado el cursor del Excel, por lo tanto lo primero es situar el cursor del Excel en el centro de la perspectiva Financiera:



y al pulsar el icono de Nueva Meta:

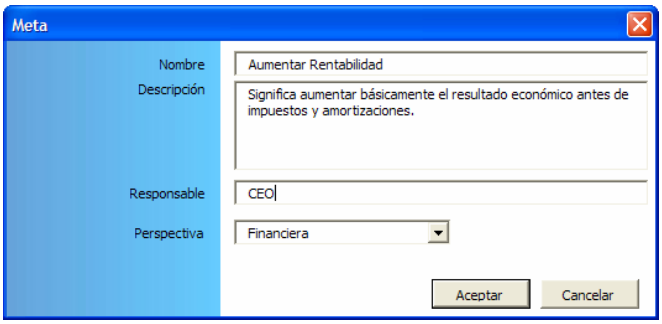


… nos aparece el dialogo para crear la nueva meta:

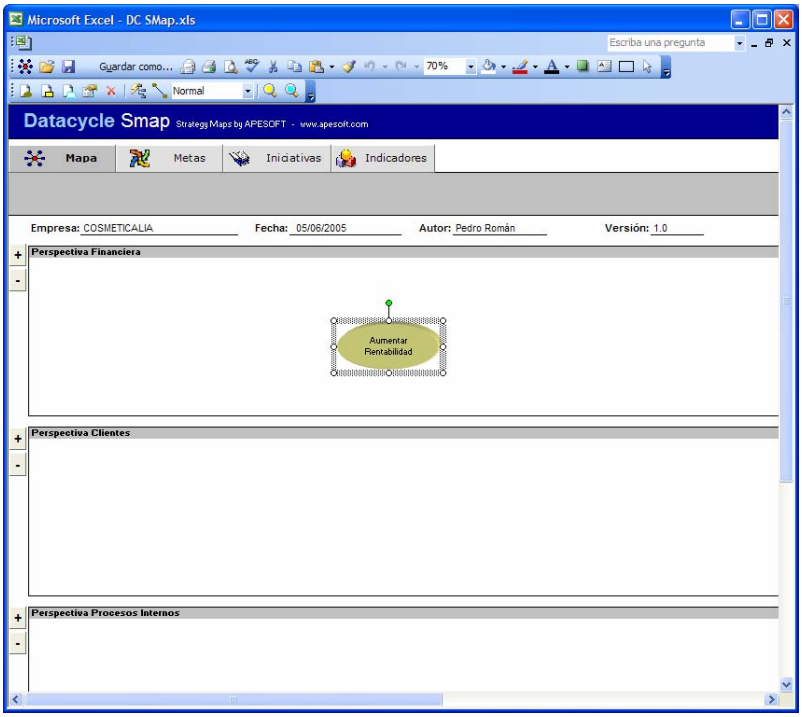


Entramos el nombre de la meta: **Aumentar la rentabilidad**
Opcionalmente podemos documentar:

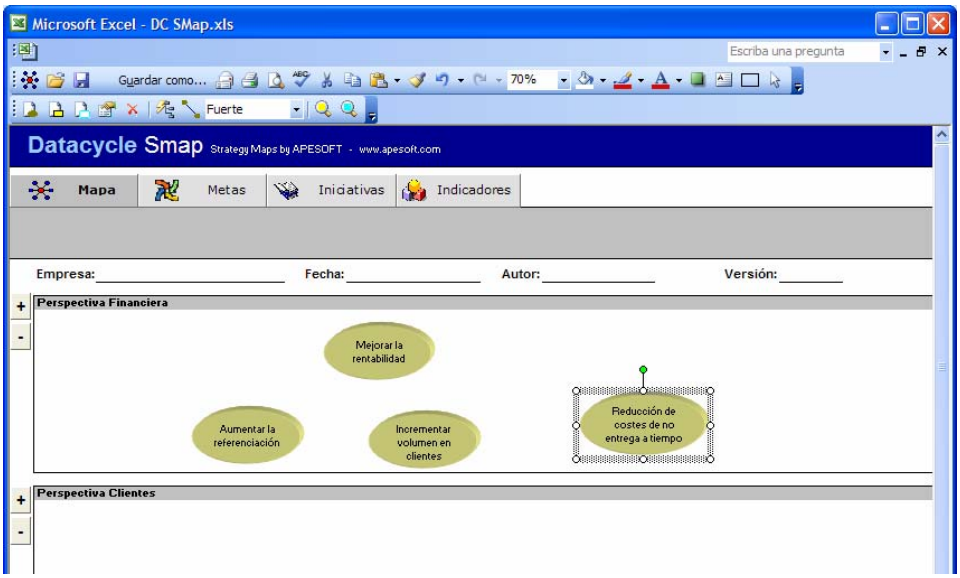
- Descripción, para describir con detalle la meta
- Responsable: quién es el responsable de alcanzar la meta.
- Perspectiva: podemos documentar a qué perspectiva pertenece la meta



Al pulsar el botón **Aceptar** veremos la meta en el diagrama:



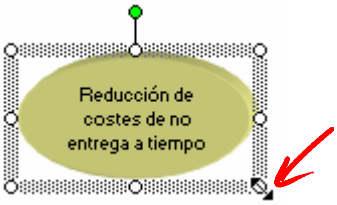
A continuación vamos a crear 3 metas, del mismo modo:



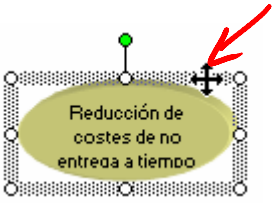
Podemos cambiar el tamaño de la meta así como el lugar donde se encuentra:

Meta seleccionada con el **Selector**: rectángulo temporal que resalta la meta.

Para seleccionar una meta o cualquier otro objeto, haga un clic **en el borde** de la figura. Si se equivoca y selecciona el texto interior puede volver a intentarlo haciendo un clic en el borde.

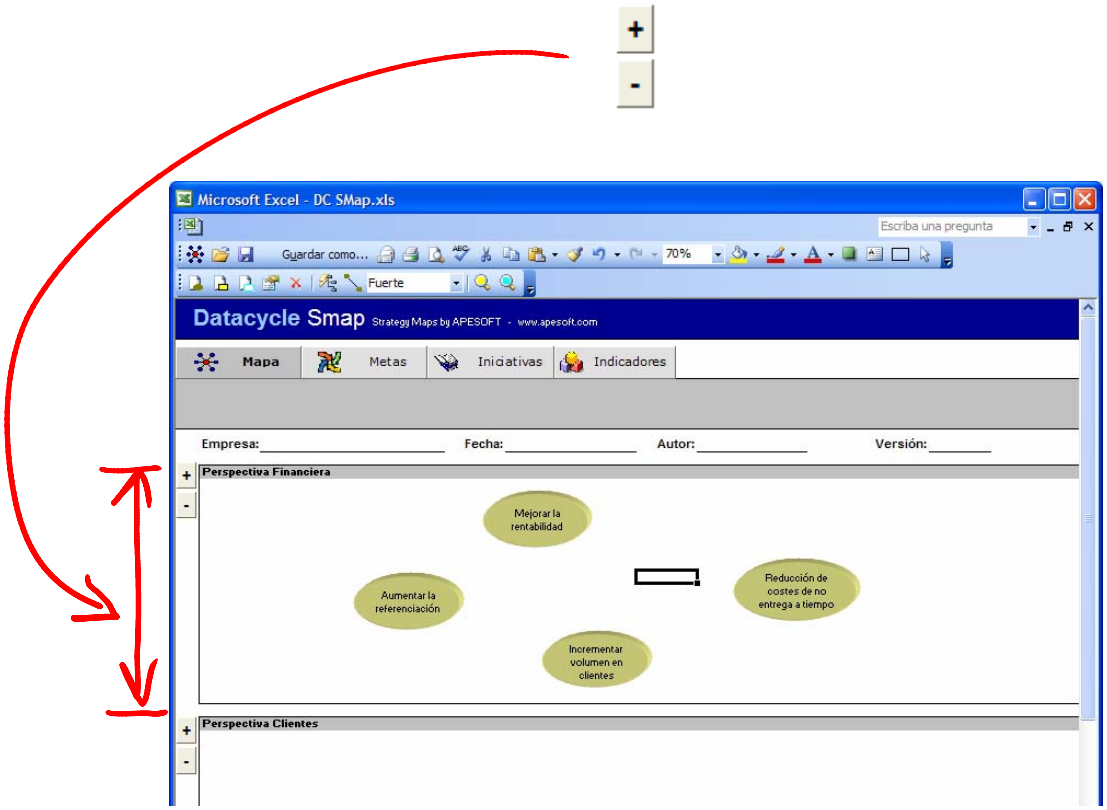


Obsérvese que la meta "Reducción de costes de no entrega a tiempo" está señalada con el selector. Se ha redimensionado su tamaño para que muestre todo su título, arrastrando una **esquina** del selector.



También puede mover la meta a la posición que desee arrastrando el selector

Supongamos que se queda sin espacio vertical para poner todas sus metas en el mapa. En este caso puede ampliar el espacio para el diagrama usando los botones situados en la parte izquierda de cada perspectiva:

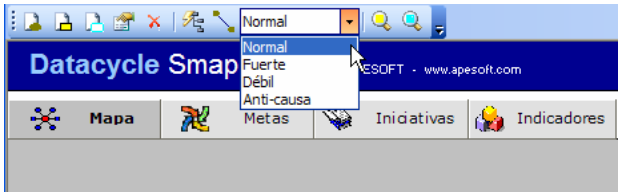


Segundo paso. Conectar metas.

Vamos a establecer relaciones causa-efecto entre las metas. La operación es tan sencilla como seleccionar con el ratón las dos metas (manteniendo la tecla CTRL pulsada) entre las cuales queremos definir la relación y pulsar el botón **Conectar** .

DC-SMap siempre crea una relación causa efecto desde abajo hasta arriba, es decir, el sentido de la relación siempre va desde la meta inferior a la meta superior, sea cual sea el orden en que se seleccionen las metas.

Podemos especificar visualmente que "clase" de relación causa efecto queremos. Para ello debemos seleccionarlo, antes de conectar las metas, en la barra de herramientas, en el icono lista:



Conexión normal

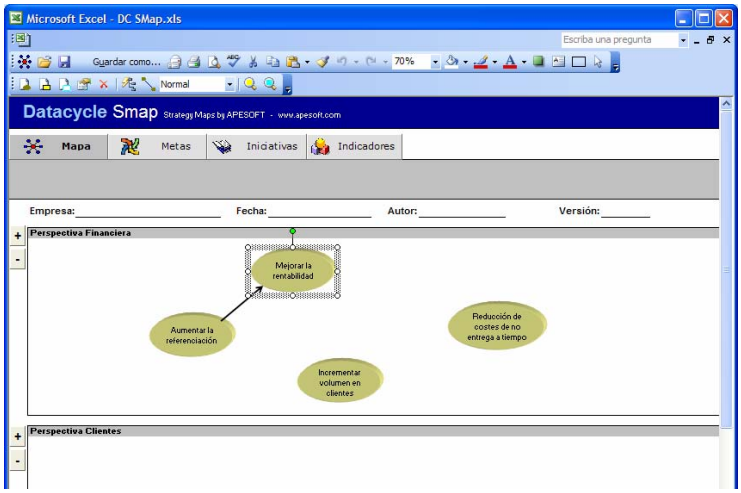
Conexión Fuerte

Conexión débil

Conexión Anticausa

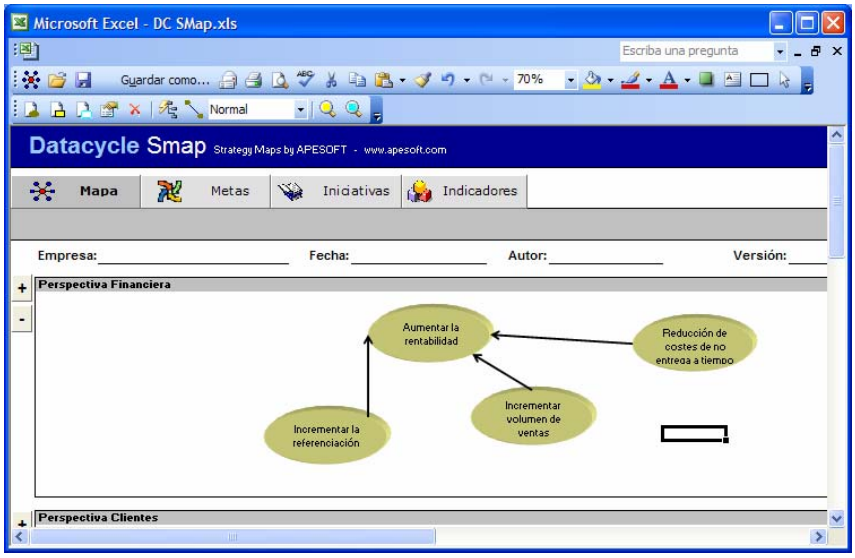
Las clases "Normal", "Fuerte" y "Débil" especifican cómo de intensa es la relación causa-efecto. La clase "Anti-causa" significa que es todo lo contrario a causa-efecto, es decir que el cumplimiento de una meta provoca potencialmente el no cumplimiento de la otra.

Así pues, si conectamos la meta "Aumentar la referenciación" con la meta" Mejorar la rentabilidad", el mapa queda así:

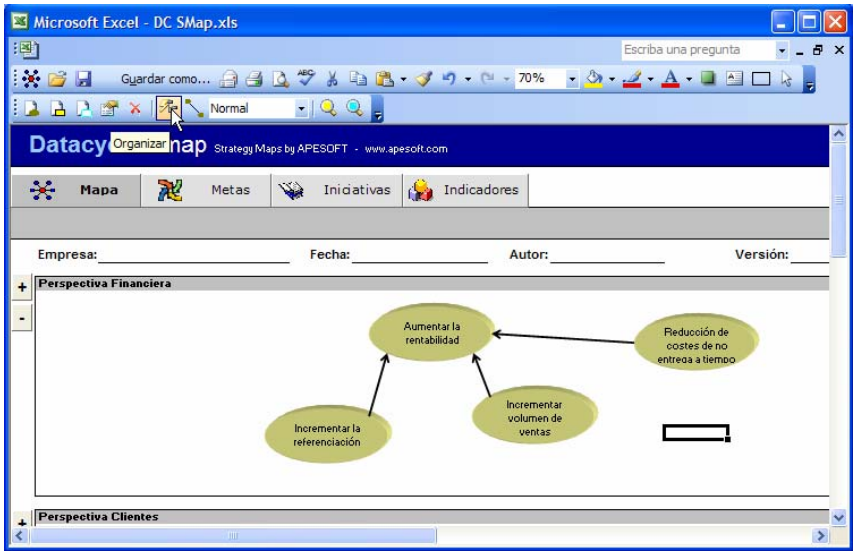


Tenga en cuenta que si ha creado una relación causa-efecto del tipo NORMAL y quiere cambiarla a FUERTE, deberá seleccionar con un clic de ratón la relación y borrarla con la tecla SUPRIMIR de su teclado, para posteriormente volver a crear la relación, habiendo cambiado antes el tipo de relación a FUERTE.

En cualquier momento puede **Organizar** las conexiones de su mapa estratégico pulsando el icono . El efecto conseguido es que cada una de las flechas se reorienta automáticamente buscando el mejor camino.



Pulsando Organizar el mapa queda:



Observe con detalle las flechas que se han reorientado buscando el mejor camino.

Tercer paso. Editar y borrar metas.

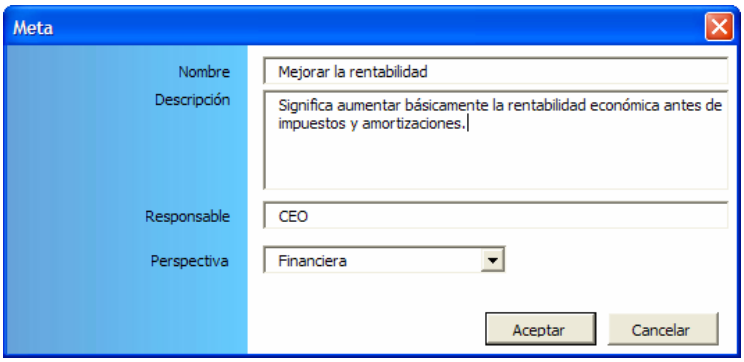
Si desea **cambiar el texto de una meta**, puede hacerlo de dos formas:

I. Editar directamente el texto del objeto gráfico, efectuando un clic en el texto.

II. Seleccionar el objeto gráfico y pulsar el botón **editar** , de este modo aparecerá la ventana de edición de la meta, para que pueda cambiar no sólo el título, sino la información complementaria.

Tenga cuidado a la hora de seleccionar el objeto gráfico, operación que se efectúa con un clic en el borde del objeto gráfico, ya que es relativamente sencillo equivocarse y acabar seleccionando el texto del objeto, en vez del objeto mismo, en cuyo caso no podrá pulsar el icono . Para resolverlo, vuelva a seleccionar con un clic el borde del objeto.

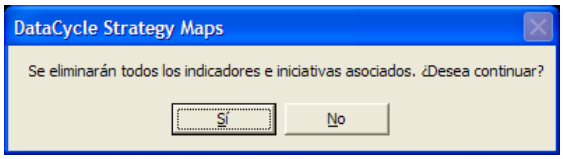
Si editamos la meta "**Mejorar la rentabilidad"** con el icono aparecerá la ventana:



y podemos cambiar el nombre de la meta:

Si necesita **borrar una meta**, sólo tiene que seleccionarla y pulsar el icono **Eliminar**

Aparecerá un mensaje de confirmación:



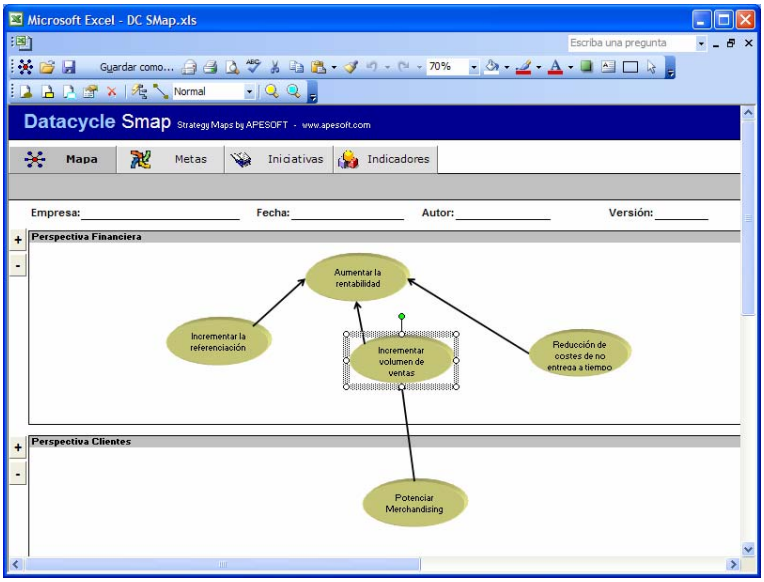
Más adelante veremos que los indicadores e iniciativas van asociados a las metas, por lo que al borrar una meta nos pregunta si estamos seguros ya que DC-SMap borrará también todas las iniciativas e indicadores asociados a la meta.

Cuarto paso. Asociar iniciativas e indicadores

Para cada una de las metas, podemos asociar:

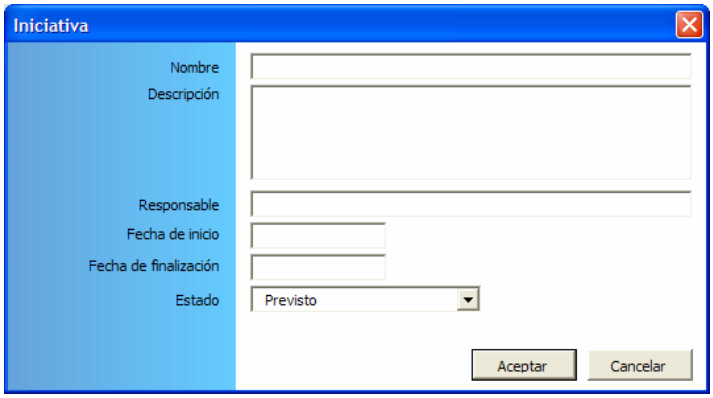
1. Iniciativas/proyectos que ayuden a impulsar su cumplimiento
2. Indicadores que las midan.

Primero vamos a añadir una meta que sea causa de "Incrementar volumen en ventas" y se denomine "Impulsar Merchandising". El mapa queda así:

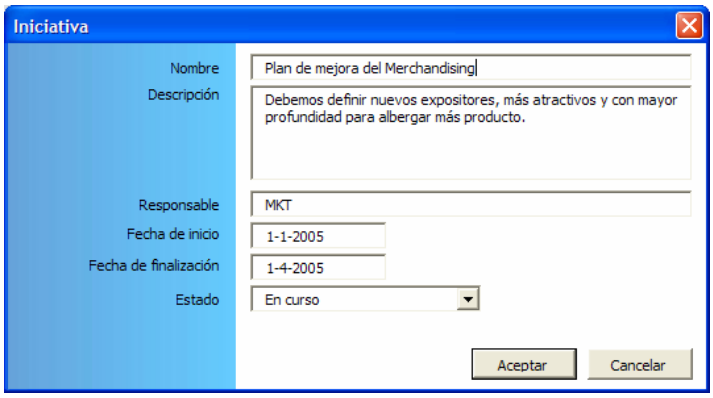


Seleccionemos la meta "Potenciar Merchandising" y vamos a añadir una iniciativa denominada "Plan de mejora merchandising".

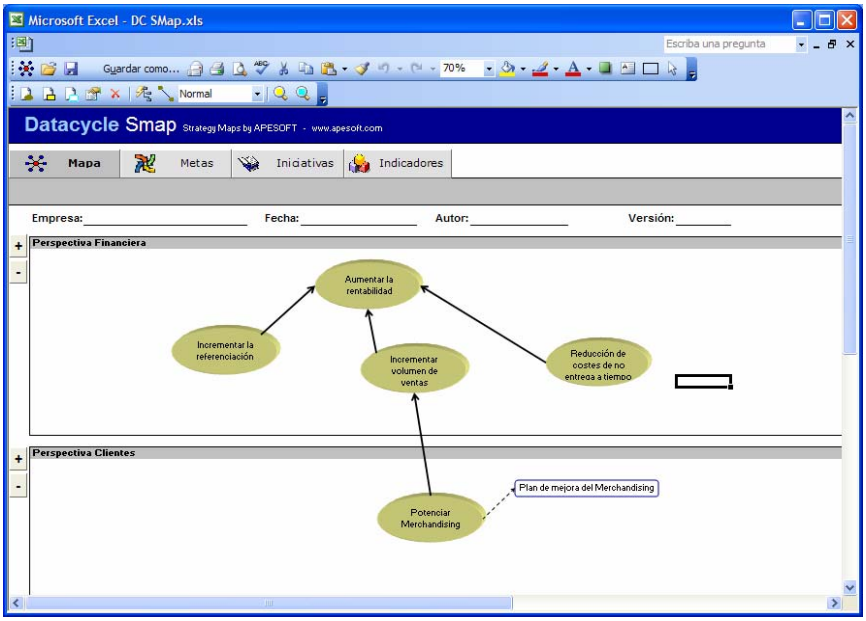
Con la meta seleccionada, pulsamos el icono **Nueva Iniciativa**
Aparece la ventana para entrar los datos de la iniciativa:



Podemos definir el nombre, la descripción, el responsable de la iniciativa, cuál es la fecha de inicio estimada o real y cuál la de finalización, y, finalmente, el estado actual de la iniciativa.



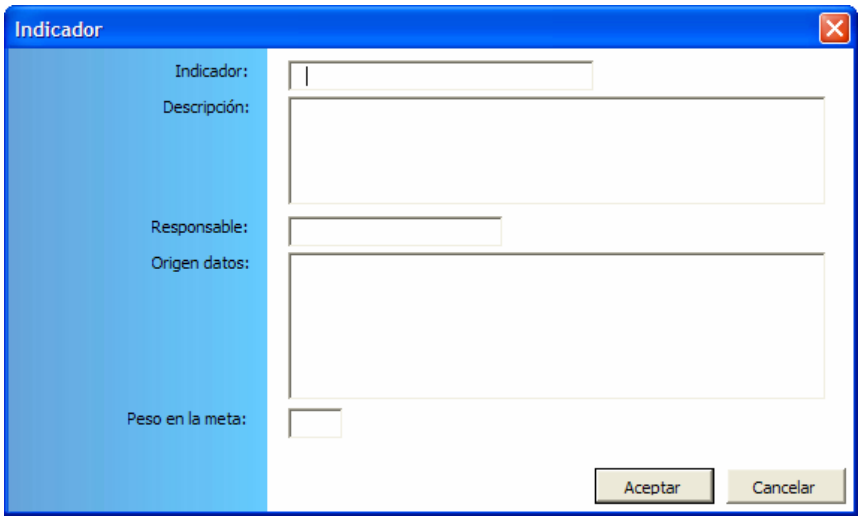
El Mapa quedará así:



En cualquier momento podemos editar la iniciativa, sólo con seleccionarla primero y pulsando después el botón **Editar**

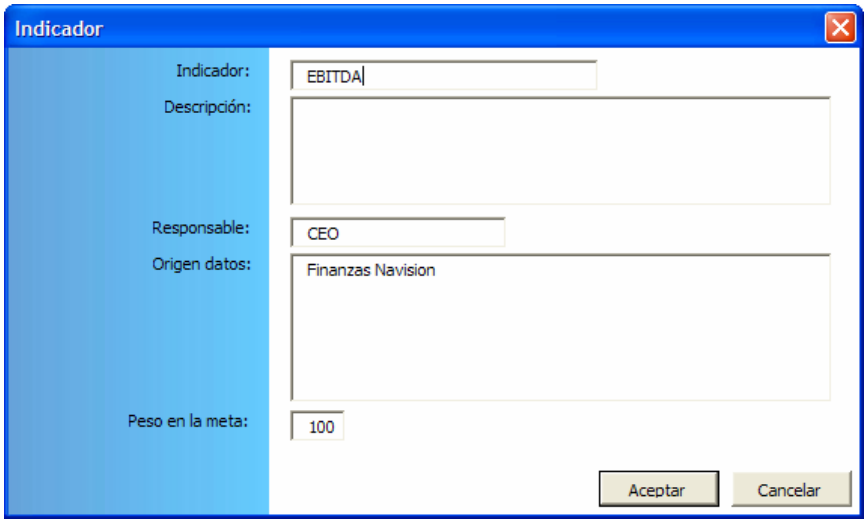
Si necesita **borrar una iniciativa**, primero tendrá que seleccionarla y pulsar el icono **Eliminar**

Vamos ahora a añadir un indicador a la meta "Aumentar la Rentabilidad". Seleccionamos la meta y pulsamos el botón **Nuevo Indicador**. Aparece la ventana:

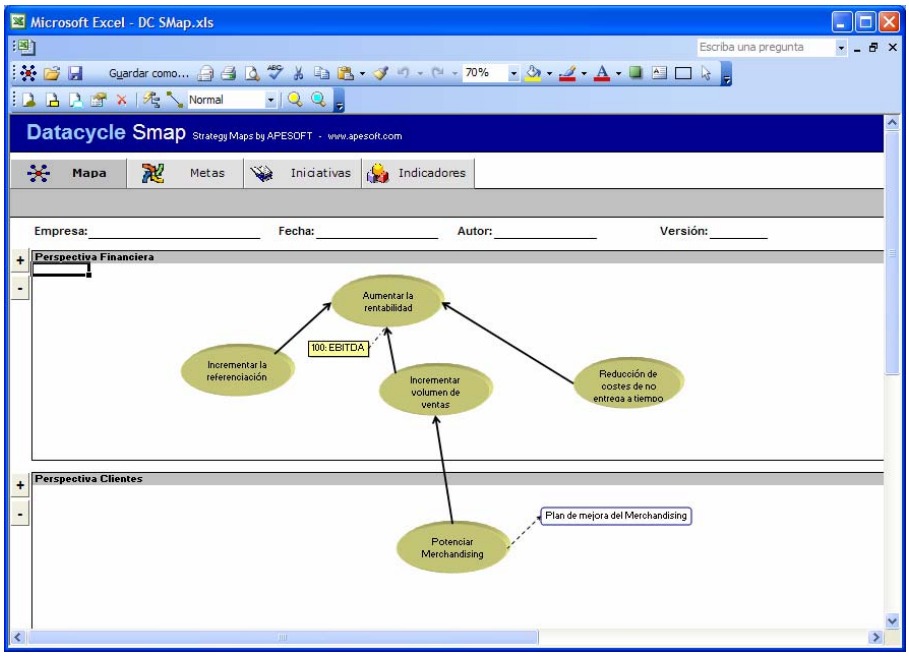


Podemos definir el nombre del indicador, su descripción, el responsable de su buen rendimiento, el origen de datos del indicador (de donde proviene: el sistema de gestión, contabilidad, rrhh, CRM, el sistema de producción…) y, por último, el peso que tiene este indicador a la hora de medir la meta (de 0 a 100).

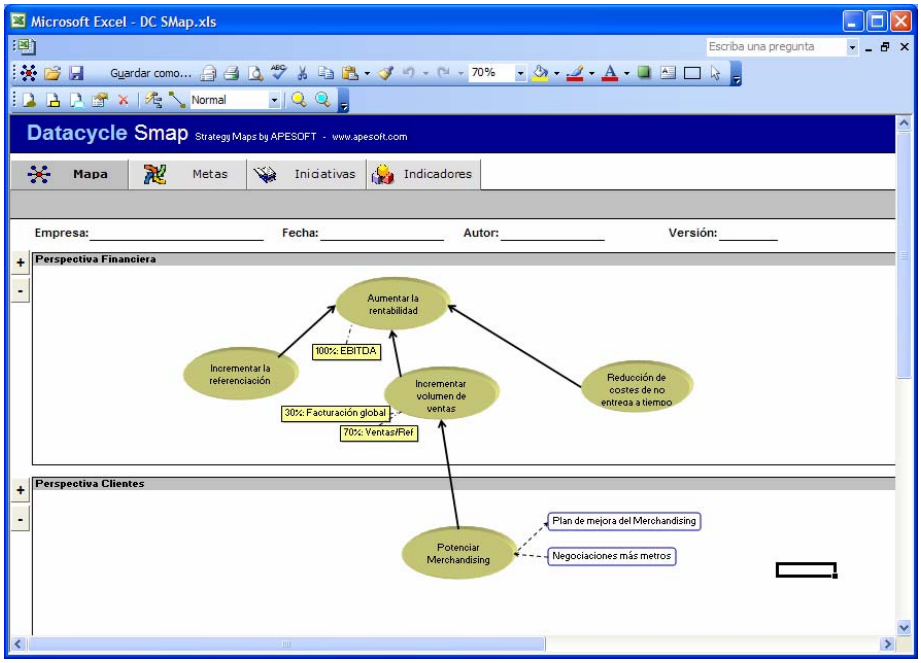
Por ejemplo podría quedar así:



Y el mapa resultante sería:

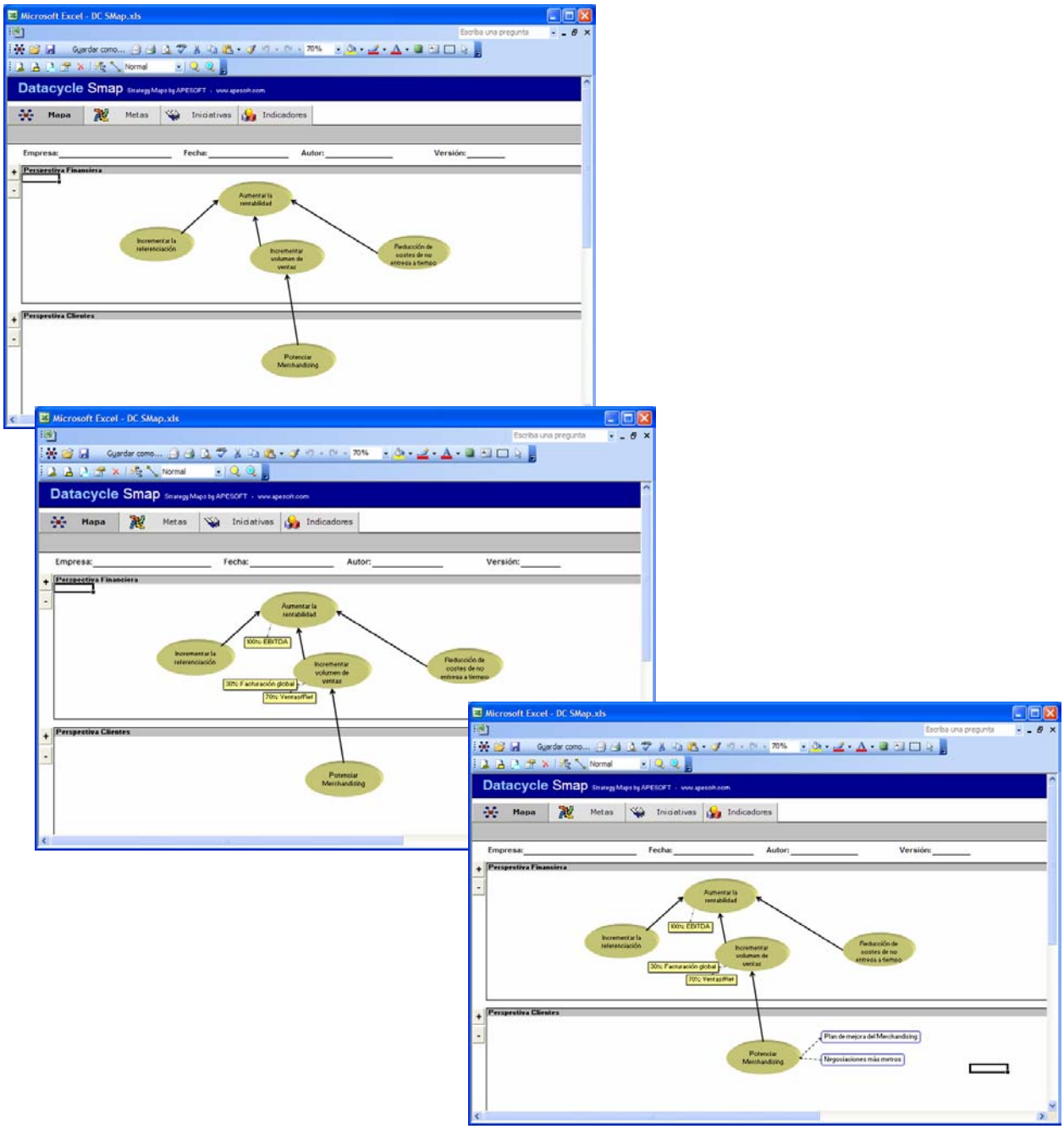


DC-SMap admite tener varias iniciativas e indicadores sobre una misma meta, por ejemplo:



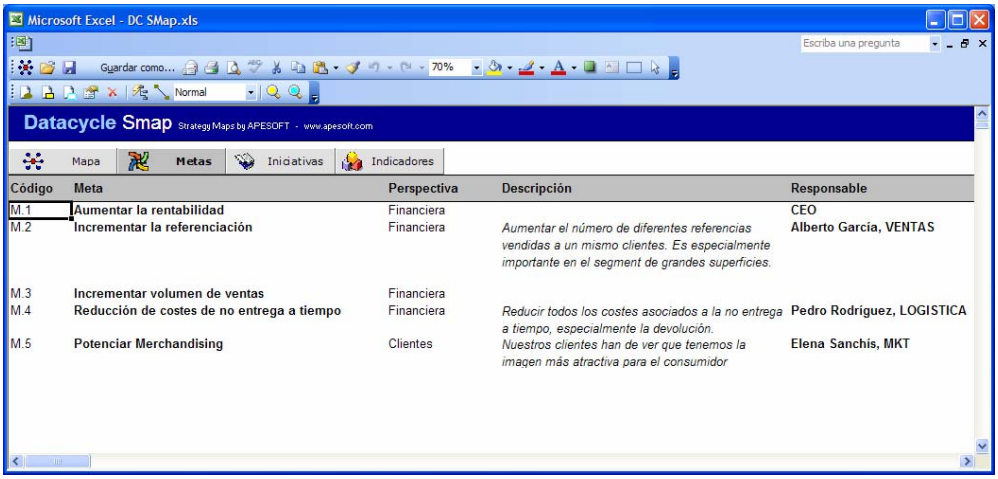
Quinto paso. Visualizando lo importante y guardar el trabajo

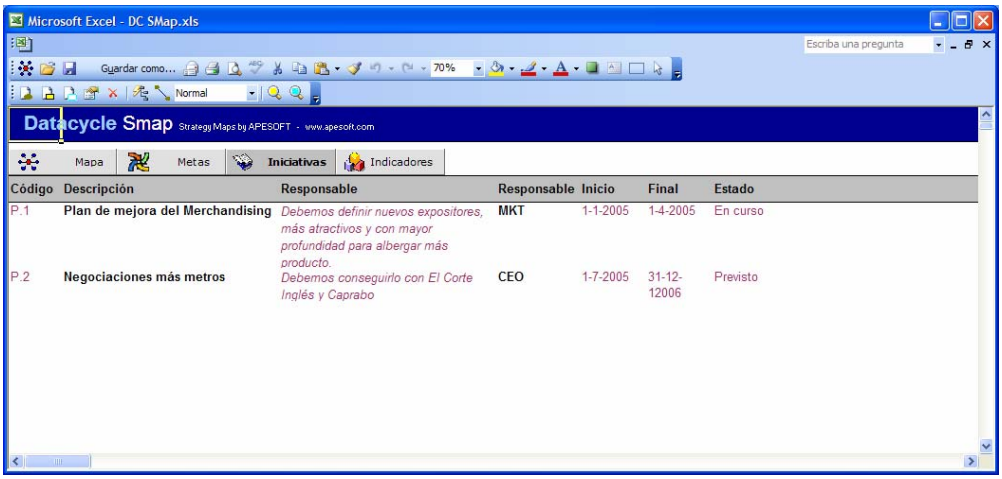
Cuando estamos trabajando con un mapa complejo, es fácil que la cantidad de información mostrada sea un problema. Por eso DC-SMap tiene la capacidad de **Mostrar/ocultar iniciativas** con el botón y los mismo con indicadores y el botón **Mostrar/Ocultar Indicadores** .

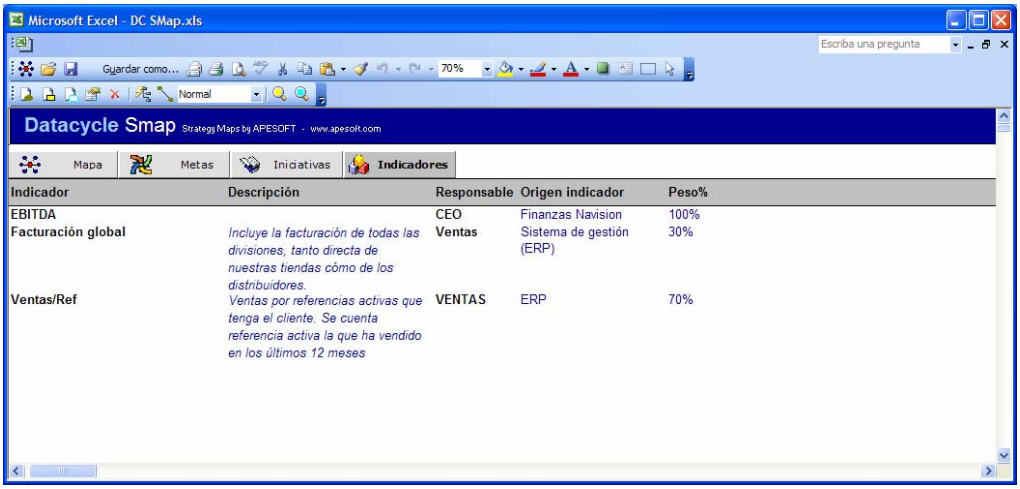


Si queremos una relación de las metas, iniciativas e indicadores, sólo tenemos que pulsar la pestaña apropiada:

Recuerde que estas pestañas son sólo de lectura, si quiere modificar alguna información, vaya al **Mapa** y edite el objeto apropiado.



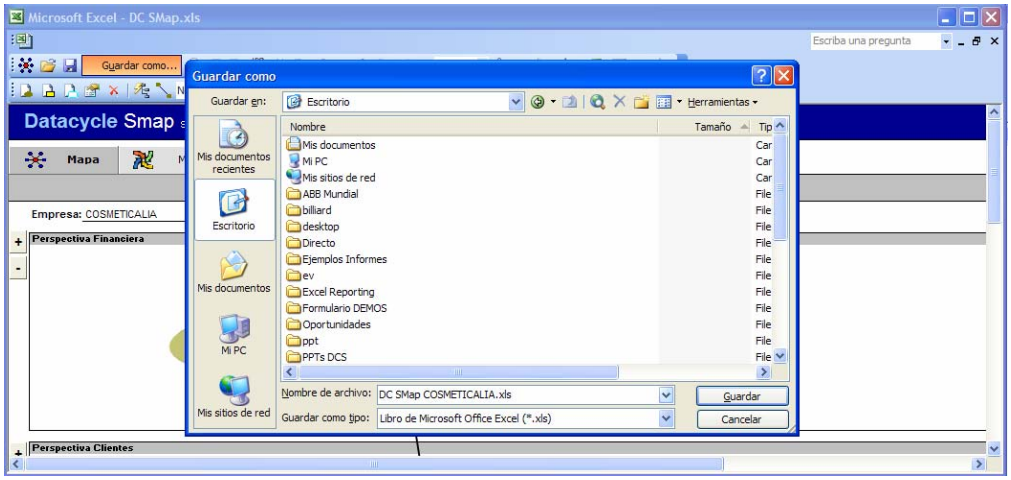




Finalmente tenemos que guardar el trabajo que hayamos hecho. Dado que DC-SMap está basado en Microsoft Excel, toda la información del Mapa se almacena dentro del propio archivo Excel.

Tenemos el botón **Guardar** para guardar el archivo con el nombre original que tenga (se puede ver en barra superior de la ventana)

También tenemos el botón Guardar como... para guardar el archivo con el nombre que queramos.



Capítulo

Funciones avanzadas

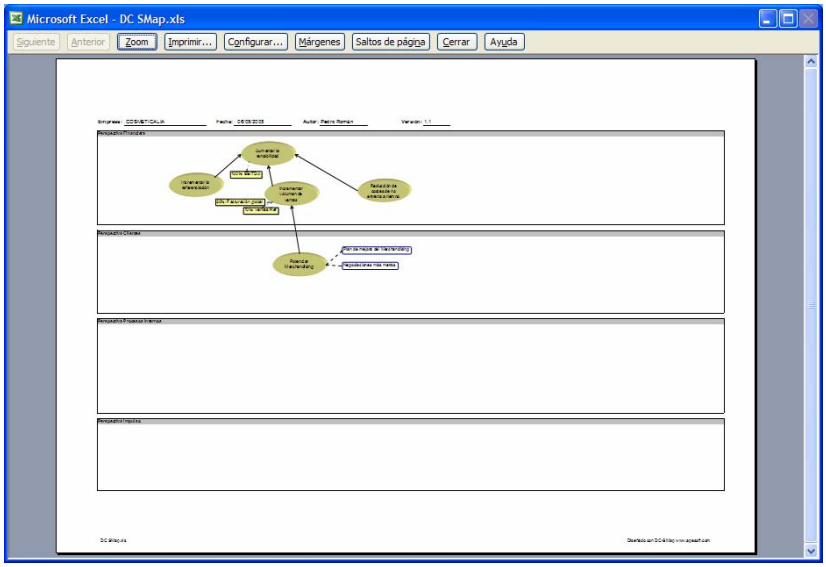
Lo que no hemos visto … todavía.

Hemos dejado para el final aquellas funciones más avanzadas y que igual no forman parte de la operativa diaria, pero que conviene conocer por si algún día … Concretamente veremos como previsualizar e imprimir el mapa y las otras pestañas, cómo mover trozos de un dibujo (grupos de metas), cómo copiar información a un documento word y cómo enviar el mapa a un colaborador por email.

Previsualizar e imprimir

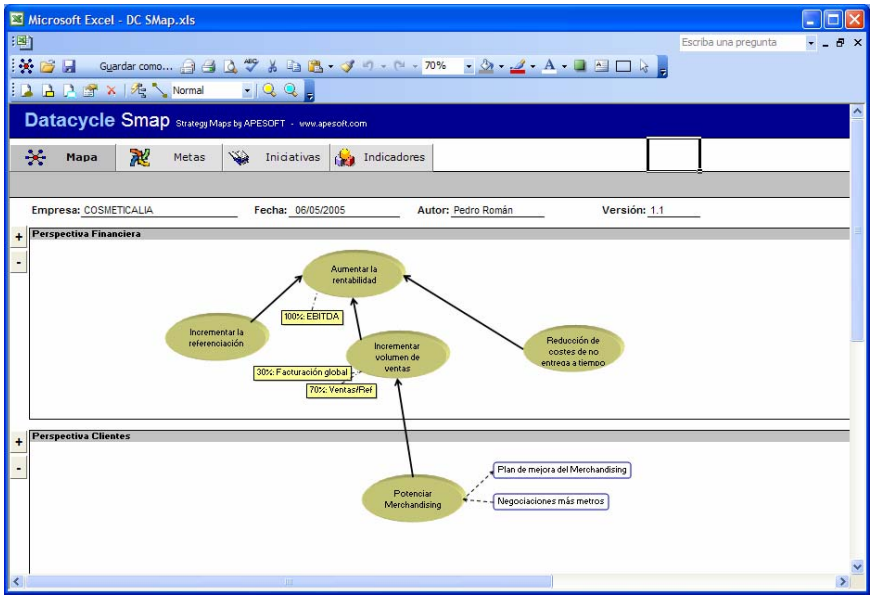
Puede imprimir la pestaña que desee, simplemente seleccionándola y una vez en ella pulsar cualquiera de los dos botones:

1. Para previsualizar
2. Para imprimir directamente

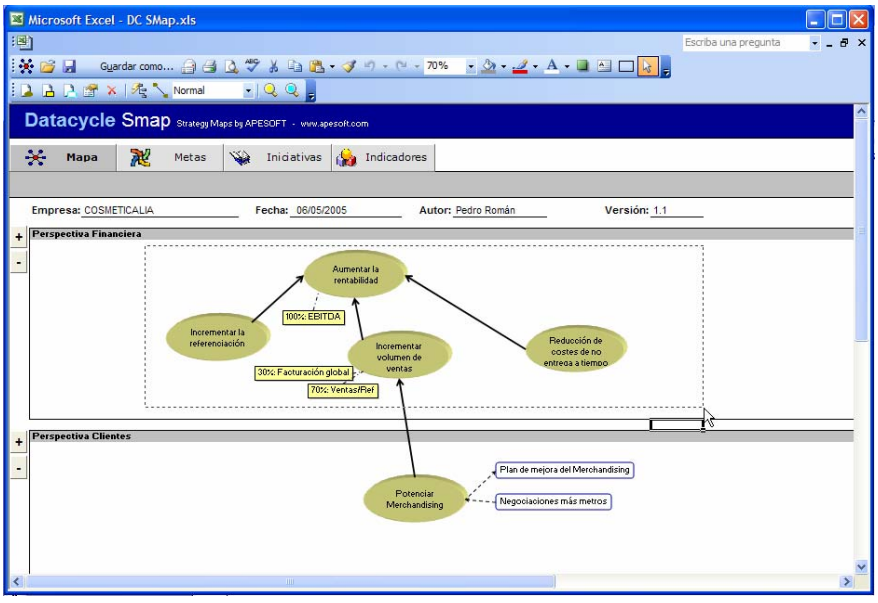


Mover trozos de un mapa

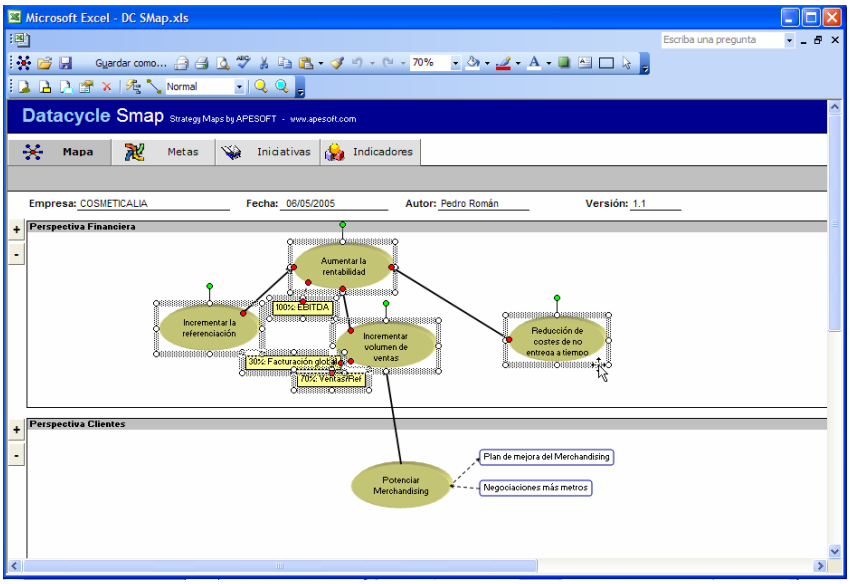
A veces es necesario mover varias metas a la vez, con sus indicadores hacia otra parte del mapa. Vamos a ver cómo realizar esta operación, supongamos esta situación inicial:



Seleccionamos el botón **Seleccionar Objetos** para activar el "modo de selección" donde podremos pulsar y arrastrar para definir un rectángulo que abarque los objetos que quiero mover:



Ahora tenemos seleccionados todos los objetos que nos interesa y podemos moverlos donde quedamos:

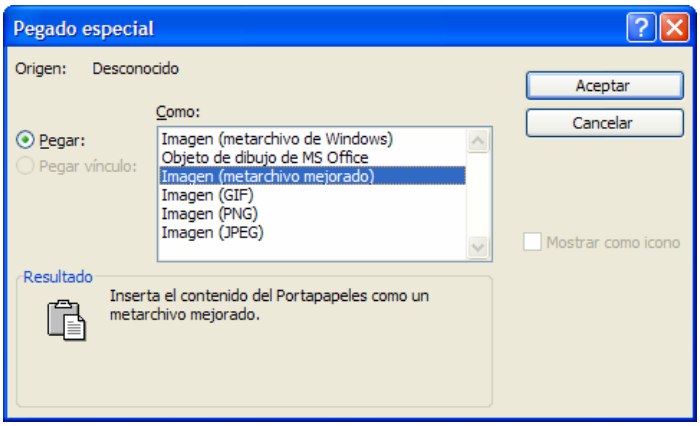

Microsoft Excel - DC SMap.xls
Datacycle Smap
Strategy Maps by APESOFT - www.apesoft.com
Mapa
Metas
Iniciativas
Indicadores
Empresa: COSMETICALIA
Fecha: 06/05/2005
Autor: Pedro Román
Versión: 1.1
Perspectiva Financiera
Aumentar la rentabilidad
100% EBITDA
Incrementar la referenciación
Incrementar volumen de ventas
30% Facturación glob
70% Ventas propias
Reducción de costes de no entrega a tiempo
Perspectiva Clientes
Potenciar Merchandising
Plan de mejora del Merchandising
Negociaciones más metros

Copiar información a un documento Word

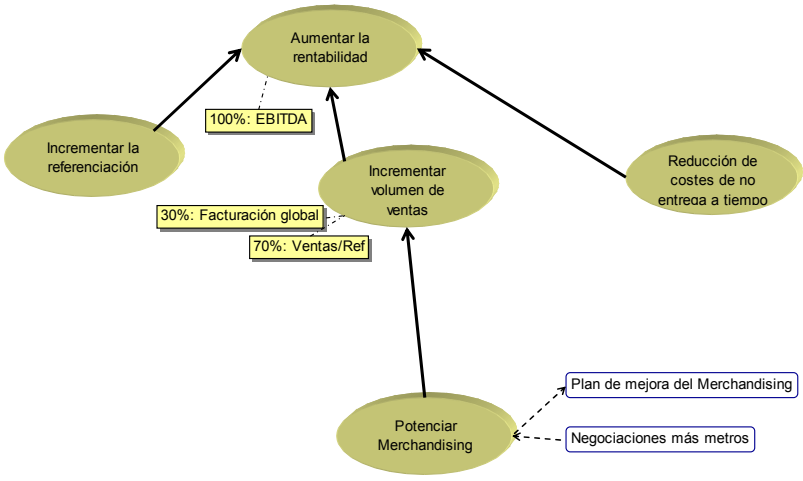
Tal vez deseemos copiar información desde DC-SMap a un documento word para acabar de documentar el trabajo realizado con el mapa estratégico. Podemos copiar tanto el mapa, como la información de las distintas pestañas.

Para copiar información del mapa

Lo más eficaz es usar el botón **Seleccionar Objetos** para seleccionar todo el mapa y copiar al portapapeles. Después en Microsoft Word, usamos la opción **Pegado especial…** del menú **Editar** y nos aparecerá la ventana:



Donde la mejor opción es **Imagen (metarchivo mejorado)**, aunque puede probar como le quedan las otras opciones.



Para copiar información de una pestaña

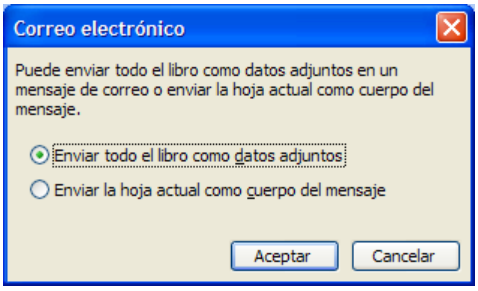
Active la pestaña, seleccione lo que desee copiar y en Word, seleccione **Pegado Especial …** del menú **editar.** Escoja esta vez la opción **Formato RTF.**

Verá una tabla que puede que sea más ancha que el documento. Seleccione la opción: **Autoajustar->Autoajustar a la venta** del menú **Tabla**, si quiere que tenga un buen aspecto. Por ejemplo:

Código	Meta	Perspectiva	Descripción	Responsable
M.1	**Aumentar la rentabilidad**	Financiera		**CEO**
M.2	**Incrementar la referenciación**	Financiera	*Aumentar el número de diferentes referencias vendidas a un mismo clientes. Es especialmente importante en el segment de grandes superficies.*	**Alberto García, VENTAS**
M.3	**Incrementar volumen de ventas**	Financiera		
M.4	**Reducción de costes de no entrega a tiempo**	Financiera	*Reducir todos los costes asociados a la no entrega a tiempo, especialmente la devolución.*	**Pedro Rodríguez, LOGISTICA**
M.5	**Potenciar Merchandising**	Clientes	*Nuestros clientes han de ver que tenemos la imagen más atractiva para el consumidor*	**Elena Sanchís, MKT**

Enviar por email

Para el envío del mapa a un colaborador sólo tiene que pulsar el botón **Correo Electrónico** , le aparecerá la ventana:



Seleccione "Enviar todo el libro como datos adjuntos", y le aparecerá el email listo para que lo termine de personalizar.