

Capítulo III

Aplicación del sistema de aprendizaje.

Cursos en línea desarrollados

Dentro del sistema de aprendizaje se cuenta con un pilar básico que son los proyectos desarrollados en línea, sin estos la herramienta de aprendizaje sería una simple página de Internet sin sentido.

En este apartado es donde los usuarios aprenderán de forma fácil y sencilla conceptos y casos prácticos y dónde los profesores pueden sugerir a los alumnos ciertos conceptos, ideas o herramientas que les serán útiles en su vida profesional.

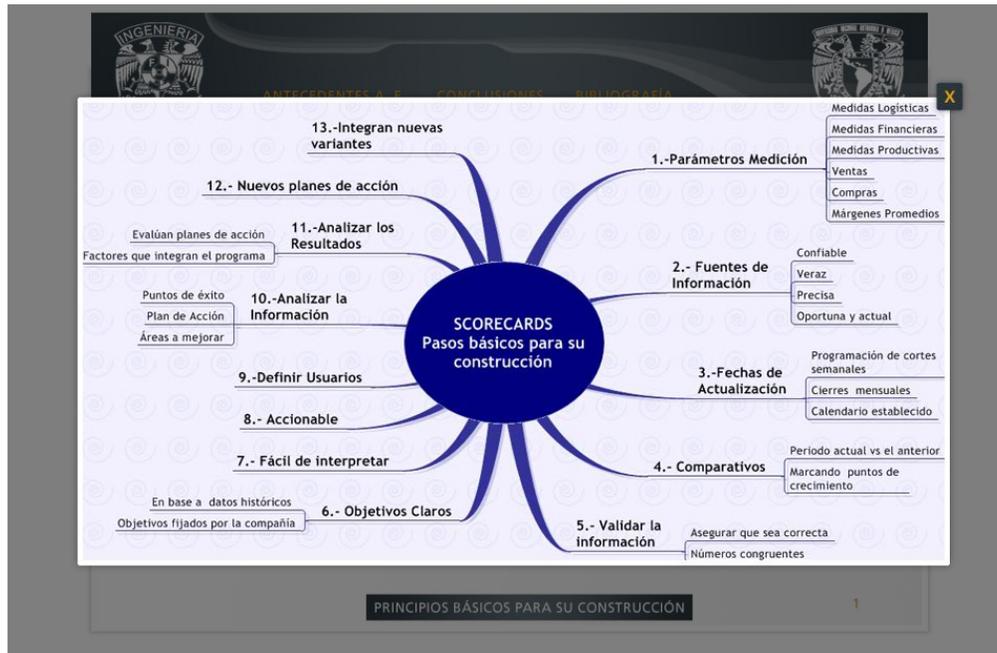
Esto para el caso de los alumnos, en cuanto a los maestros esta herramienta los ayudará a difundir sus ideas y conocimientos con sus alumnos de una manera fácil y sencilla, así como poder actualizarse de las novedades del mundo externo o interno.

Es una relación gana- gana para todo el que utilice esta herramienta.

A continuación se propone un proyecto de aprendizaje en línea, el cual lleva el título de Scorecard y su aplicación como sistema de gestión estratégica.

Scorecard

Scorecard es un método para traducir o plasmar las estrategias en medidas específicas a través de indicadores que sean entendidos por toda la organización. Es un recurso imprescindible para los ejecutivos que buscan establecer las medidas del éxito en sus organizaciones. Existen diversos tipos de indicadores operacionales relacionados con la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar, el éxito del balanced scorecard depende en la capacidad de la empresa para adaptar e implementar esta herramienta.



Ayudan a las empresas desde cuatro perspectivas esenciales, ¿Cómo nos ven los clientes? ¿En qué debemos sobresalir?, ¿Podemos seguir mejorando y creando valor?, ¿Cómo nos ven los accionistas? Con el conocimiento de estas cuatro interrogantes se puede tener el conocimiento y un cuadro completo de dónde está la empresa y hacia dónde se dirige, es por esto que debe de estar alineado con los objetivos, metas, estrategias de una compañía o proyecto, con ciertas medidas que harán que se pueda desarrollar un plan de acción para llegar a estas.

Además de esto, es usado para analizar y verificar el rendimiento del negocio con base a los objetivos planeados, lo cual permite el diagnóstico de las deficiencias y éxitos de un proyecto, iniciativa o de la misma compañía, con este diagnóstico se pueden diseñar planes de acción concretos que ayuden a un mejor resultado como se detalla más adelante en el ejemplo 1.

Ejemplo 1.- Scorecard Payments

A continuación se detalla un ejemplo en el cual, tenemos un scorecard (Tabla No.2) que da seguimiento a los depósitos de los proveedores y con esto, a las ventas que genera una empresa a lo largo de 3 meses y el consolidado del trimestre. Como podemos darnos cuenta, podemos llevar un seguimiento por cada una de los clientes y ver cuales son los que más o menos nos compran y de ser necesario, realizar algún tipo de promoción o mecánica para aumentar considerablemente las ventas de la cadena o negocio, esto es muy útil para la administración del negocio. Además que se puede utilizar este sistema en muchas más áreas de la compañía.

Nos podemos dar cuenta que en el mes de Julio las ventas fueron mayores que los dos siguientes meses, esto debido a una promoción exitosa o bien a que sea un producto de estacionalidad, de la misma forma se pueden comparar mes a mes en indicio, en el caso de Septiembre se tuvo un incremento cerrando 139 ix vs Agosto, mientras que si lo comparamos con Julio, se tuvo un decremento en ventas cerrando en 45 ix.

En el caso de los clientes se realiza un análisis de cuales son los que más compran a la cadena y cuales no y con esto poder realizar alguna promoción atractiva para que incrementemos las ventas. Como es el caso de Luis Manuel cuyas compras del trimestre son las más altas, convirtiéndose en nuestro mejor cliente que representa el 13% de las ventas actuales de la cadena y al que no se tiene que perder, junto con los otros que son el 80% de las ventas, caso contrario el de Carlos Pérez o Jorge Fernando que no han estado comprando los últimos tres meses y se tiene que revisar a detalle el por qué de esta situación, puede ser que los niveles de inventarios sean muy altos y se puede apoyar con alguna promoción exclusiva para reducir estos.

Tabla No.2 Scorecard de ventas de una empresa en JAS(Julio-Septiembre)

JR's scorecard Payments
issued by J. Kado

	Jul	Aug	Sep	JAS
<i>Payments</i>				
Canseco Cervantes Luis Manuel	\$ 15,147.00	\$ 3,892.00	\$ 6,895.00	\$ 25,934.00
Gaona Corona Guillermo	\$ 1,491.00	\$ -	\$ -	\$ 1,491.00
Vazquez Hernandez Armando	\$ 6,855.00	\$ 3,266.00	\$ 1,626.00	\$ 11,747.00
Del Angel Reyes Homero	\$ 3,354.74	\$ 2,745.62	\$ 2,490.43	\$ 8,590.79
Espinoza Lozano Carlos	\$ 3,394.02	\$ 2,416.30	\$ 2,101.66	\$ 7,911.98
Martinez Portillo José	\$ 2,333.99	\$ 650.00	\$ 1,593.00	\$ 4,576.99
Garcia Zaragoza Pablo	\$ 4,814.98	\$ 3,219.00	\$ 2,990.00	\$ 11,023.98
Hernandez Ocaño Francisco Martin	\$ 5,073.75	\$ -	\$ 1,375.00	\$ 6,448.75
Lopez Gutierrez Damian	\$ 8,953.00	\$ 1,273.00	\$ 2,970.00	\$ 13,196.00
Martinez Cazares Efren	\$ 10,859.24	\$ 4,853.24	\$ 2,585.27	\$ 18,297.75
Martinez Chico Carlos	\$ 9,069.60	\$ 2,741.71	\$ 2,701.47	\$ 14,512.78
Ortiz Garcia Juan Ricardo	\$ 3,813.00	\$ 1,540.00	\$ 2,421.00	\$ 7,774.00
Pajaro Nieves Samuel	\$ 2,554.16	\$ 1,005.00	\$ 1,467.00	\$ 5,026.16
Beltrán Torreblanca Filiberto	\$ 4,315.00	\$ -	\$ 2,954.00	\$ 7,269.00
Rejón Pérez Carlos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rabanales Sevilla Juan Pablo	\$ 4,452.00	\$ -	\$ 2,978.00	\$ 7,430.00
Tello Bonilla Jorge Fernando	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Zubirie Sánchez Amparo	\$ 8,475.00	\$ -	\$ 4,821.00	\$ 13,296.00
Llanes Camargo Adrian Eduardo	\$ 2,871.00	\$ 1,770.00	\$ 1,670.00	\$ 6,311.00
Romero Romulo Noe	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rosas Vasquez Fortino Ramiro	\$ 3,238.50	\$ 1,572.50	\$ 1,677.50	\$ 6,488.50
Rosales González Gustavo Eduardo	\$ 3,437.00	\$ 2,782.00	\$ 1,862.00	\$ 8,081.00
Total Depósitos	\$ 104,501.98	\$ 33,726.37	\$ 47,178.33	\$ 185,406.68

(Balance Scorecard) como sistema de gestión estratégica.

Actualmente las empresas han encontrado el valor en el scorecard como piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. Los sistemas tradicionales de gestión se basan en indicadores financieros que guardan poca relación con el

progreso en lograr los objetivos estratégicos de largo plazo. El balance scorecard introduce cuatro nuevos procesos que ayudan a las empresas a conectar sus objetivos de largo plazo con sus acciones de corto plazo.

The screenshot shows a software interface for a scorecard. At the top, there are navigation tabs: 'ANTECEDENTES A. E.', 'CONCLUSIONES', and 'BIBLIOGRAFIA'. Below these, the main content area is divided into two sections: 'FINANCIERA' and 'CLIENTES'. Each section has a header with 'OBJETIVOS', 'INDICADORES', 'METAS', and 'INICIATIVAS'. To the left of each table is a text box with a question. Below the tables, there is a note: 'Actualmente las empresas han encontrado el valor en el scorecard como piedra'. At the bottom, there are two buttons: '4 FUNDAMENTOS BÁSICOS' and '10 ETAPAS DEL MODELO'. On the right side, there are some partially visible text elements: 'onales de', 'on con el', 'scorecard', and 'ectar sus'.

The screenshot shows the same software interface as above, but with different sections. The top navigation tabs are the same. The main content area now features 'APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO' and 'PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIOS'. Each section has a header with 'OBJETIVOS', 'INDICADORES', 'METAS', and 'INICIATIVAS'. To the left of each table is a text box with a question. Below the tables, there is a note: 'Actualmente las empresas han encontrado el valor en el scorecard como piedra'. At the bottom, there are two buttons: '4 FUNDAMENTOS BÁSICOS' and '10 ETAPAS DEL MODELO'. On the right side, there are some partially visible text elements: 'onales de', 'on con el', 'scorecard', and 'ectar sus'.

Traducir la visión

Se basa en el fijar y enfocar la visión y la estrategia de la organización en términos operacionales que sean guías de acción e impulsores del crecimiento a largo plazo.

Comunicar y vincular

Permite compartir la estrategia a la organización y vincularla a los objetivos departamentales o individuales. El scorecard brinda una forma de asegurar que se entienda la estrategia a largo plazo y que los objetivos estén alineados con ella.

Además de esto, comunicar el balanced scorecard promueve el optimismo y responsabilidad con las estrategias de la empresa a largo plazo, esta comunicación puede ser a través de folletos, boletines y asambleas.

Planificación de Negocios

Permite integrar planes de negocios y financieros, puntualmente el Scorecard es la base para asignar recursos y establecer prioridades, emprender y coordinar aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Feedback y aprendizaje

Se utiliza para monitorear resultados a corto plazo desde tres perspectivas adicionales (clientes, proceso interno de negocios y aprendizaje) y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente, por lo que, permite modificar estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real. El scorecard logra enfocar la atención a los objetivos estratégicos a largo plazo.

Gracias a los scorecards las unidades de negocio pueden cuantificar y comunicar sus estrategias de largo plazo a los altos ejecutivos utilizando un amplio conjunto de indicadores financieros y no financieros, vinculados estableciendo metas. Estos indicadores estratégicos de la organización deben ser traducidos en objetivos e indicadores para las unidades operativas y los individuos.

Traducir la visión *Clarificar la visión *Obtener consenso	Comunicar y vincular *Comunicar y educar *Establecer metas *Vincular las recompensas e indicadores de desempeño
Planificación de Negocios *Fijar Objetivos * Alinear iniciativas estratégicas *Asignar recursos *Establecer Hitos (puntos de ref.)	Feedback y aprendizaje *Articular la visión compartida *Proporcionar feedback estratégico *Facilitar la revisión de la estrategia y el aprendizaje

El scorecard obliga a integrar procedimientos de planificación estratégica y sus procesos presupuestarios asegurando que estos respalden a sus estrategias.

Como se construye un balanced scorecard como sistema de gestión estratégica en 10 etapas

1.- Clarificar la visión

Se desarrolla un scorecard para traducir una visión genérica en una estrategia que se entienda y pueda ser comunicada. El proceso ayuda a generar consenso y compromiso con la estrategia

2A.- Comunicar a los ejecutivos medios

Los tres niveles ejecutivos más altos se reúnen para conocer y discutir la nueva estrategia. El balanced scorecard es el medio y vehículo de comunicación.

2B.- Desarrollar Scorecards en unidades de negocios.

Utilizando el scorecard corporativo, cada unidad de negocios traduce su estrategia en su propio scorecard.

3A.- Eliminar las inversiones no estratégicas

Se clarifican las prioridades estratégicas a través del scorecard e identifica programas activos que no contribuyen a la estrategia.

3B.- Lanzar programas corporativos de cambio

El scorecard corporativo identifica la necesidad de programas de cambio, se lanzan mientras las unidades de negocio preparan sus scorecards.

4.- Revisar los scorecards de las unidades de negocios

La dirección general revisa los scorecards individuales de las unidades de negocios. La revisión permite participar informadamente en formular la estrategia de las unidades.

5.- Refinar la visión

En la revisión se identifican varios temas importantes no incluidos inicialmente en la estrategia corporativa. El balanced scorecard corporativo es actualizado.

6A.- Comunicar el balanced scorecard a toda la empresa

Al cabo de cierto tiempo cuando los equipos ejecutivos se sientan cómodos con el enfoque estratégico, el balanced scorecard se difunde a toda la organización.

6B.- Establecer objetivos de desempeño individual

Los niveles ejecutivos vinculan sus objetivos individuales e incentivos de compensación con sus Scorecards.

7.- Actualizar el plan y el presupuesto de largo plazo

Se establecen metas a largo plazo para cada medición. Las inversiones requeridas para cumplir esas metas son identificadas y financiadas.

8.- Realizar revisiones periódicas

Tras la aprobación se inicia un proceso de revisión, suplementado por revisiones a mediano plazo que se centran más fuertemente en temas estratégicos.

9.- Revisión estratégica anual

Se revisa la estrategia inicial se ha cumplido y la estrategia corporativa necesita ser actualizada. El comité ejecutivo enumera diez temas estratégicos. Se pide a cada unidad de negocios que formule una posición para cada tema como preámbulo a actualizar su estrategia y scorecard.

10.- Vincular el desempeño de cada empleado al scorecard

Se pide a todos los empleados vincular sus objetivos individuales al Scorecard. Los incentivos de compensación de toda la organización se vinculan a este.

Nota

Las etapas 7,8,9 y 10 se realizan según un calendario regular, donde los tiempos son establecidos por cada empresa dependiendo sus características. El Balanced Scorecard es ahora una parte rutinaria del proceso de gestión.