

PREPARACIÓN DE UN BALANCED SCOREDCARD EN UNA EMPRESA EN ÉPOCA DE CRISIS

Antonio Castelán Valdivia

acasteva@hotmail.com

Universidad del Valle de México

RESUMEN

Es un breve análisis para orientar y poder efectuar un Balanced scorecard en tiempo de crisis, dicha herramienta se basa en las aportaciones de sus creadores: Robert Kaplán y David Norton; en este sistema que trata de llevar a la práctica una mejor toma de decisiones que nos oriente hacia donde podemos mejorar la empresa, el factor del jefe de proyecto es esencial ante la organización, el informarle al usuario que esta no es una herramienta para dejar de recibir sus servicios y que lo crean es muy importante para que la herramienta sea la más clara, no olvidemos que el área de contratación será punta de lanza para el mejor de desarrollo una vez que el empleado haya pasado por el proceso de reclutamiento y selección y una vez ya laborando cada departamento deberá de tener en cuenta las métricas más adecuadas para el mejor posicionamiento dentro de la organización sin olvidar un resultado corporativo que al final es lo que va a regir este indicador

ABSTRACT

It is a brief analysis to guide and to make a Balanced scorecard in times of crisis, this tool is based on the contributions of its creators: Robert Kaplan and David Norton, in this system is to implement better decision making guide us to where we can improve the company, the factor of the project manager is essential to the organization, inform the user that this is not a tool to stop receiving their services and believe it is very important that the tool is the clearer, let us not forget that the area of recruitment will spearhead development for the better once the employee has been through the recruitment and selection process and after laboring and each department shall take into account the most appropriate metric for the best position within the organization not to mention a corporate end result is going to govern this indicator

Siempre que hablamos de un balanced scorecard (BSC) nos referimos a uno de los instrumentos de medición más sofisticados que existen al día de hoy y que nos lleva de la mano para una buena planeación fiscal-financiera que a la larga si es aplicado de manera correcta generará dividendos y utilidades según dependa el nivel de organización que se tenga; dicho modelo fue creado por Robert Kaplan y David Norton. Este instrumento, según lo fundamentado por sus autores, es un sistema que sirve para orientar y enfocarse a tareas básicas del management y que busca ir más allá de la perspectiva financiera-fiscal con la que los CFO's actuales acostumbran evaluar el desempeño, encontrar fallas, proceder a corregirlas o replantarlas según el resultado obtenido, de acuerdo a los parámetros de cada empresa, en relación a tamaño, ventas, empleados, posicionamiento, giro, etc. Según sus necesidades. Cada modelo deberá de ser el más apegado a la realidad, recordando que independientemente

la empresa tenga varias sucursales, cada una deberá personalizar sus tomas de decisiones de acuerdo a lo que la sociedad disponga en ese momento y así poder medir factores de suma importancia dentro de la organización como son los de tipo financiero (utilidades, producción, entre otros) o como los que no se consideran financieros (posicionamiento social, imagen, entre otros) y que impactarán los números en los distintos reportes.

En la actualidad debido a los ciclos económicos que atraviesa el mundo en el cual sobreviven las empresas que tengan la visión suficientemente amplia y el poder tomar las decisiones adecuadas generando valor agregado a los factores sociales y culturales que ayudan a la empresa y además un punto fundamental para el buen éxito es el invertir en investigación y tecnología.

Debido a lo anterior el CEO "moderno" necesita medir todas las características y factores por medio de un programa que genere resultados reales dentro y fuera del ente económico; atrás quedaron los años en que solo el presupuesto podía hacer esa tarea: el decidir el rumbo del "barco" con solo tener ese documento, el proceso de globalización y la apertura mundial te obliga a tener todos los factores acordados dentro de tu sistema organizacional, ya que cada uno mal manejado te genera salida de dinero desde el departamento de recursos humanos hasta la dirección general pasando por todos los engranes del ciclo organizacional.

Es por eso que el modelo del BSC es más que una herramienta administrativa; ya que no solo ve componentes sino que te va dando pauta para ver cómo nos posicionaremos dentro del mundo, también que generen reducción al costo y maximicen los recursos tecnológicos, este modelos tienden a ser flexibles e individualizados en cada departamento siempre y cuando no se salga dentro de las directrices corporativas ordenadas desde la cabeza y/o políticas establecidas con anterioridad y además la regulación nacional vigente

Debido a esto se podría comentar algunas formas para poder encontrar una manera de hacer frente a los cambios; partiendo del principio de contabilidad: "entidad", en el cual comenta que cada empresa tiene personalidad jurídica propia y como tal tiene derechos y obligaciones ante la sociedad:

1. Tener en cuenta los Objetivos corporativos y departamentales así como posibles causas con sus posibles soluciones, siempre que se tenga en mente que el BSC va a dar dentro de la corporación causas generales y posibles justificaciones
2. Revisar si la empresa se planeó de una manera lógica y no se ha desviado de su giro.
3. Adecuar la cultura organizacional con los estándares de la corporación.
4. Encontrar las fallas contemplando a todos dentro de la organización para que mida en cada área el efecto a diagnosticar la posible contingencia en el sistema organizacional y dar propuestas preventivas o correctivas según sea el impacto.
5. ¿Existe comunicación formal?
6. Fijar el alcance del resultado
7. Diseñar un antídoto en el cual despliegue toda una nueva estrategia dentro y fuera de la empresa.
8. Interpretar criterios conforme a cada empresa.
9. Aprobación de la matriz por parte del CEO.
10. Aplicarla en tiempos establecidos.

1.Tener en cuenta los Objetivos corporativos y departamentales así como posibles causas con sus posibles soluciones, siempre que se tenga en mente que el BSC va a dar dentro de la corporación causas generales y posibles justificaciones: un BSC no se puede autorizar de la noche a la mañana se debe de crear una estructura para el cambio por lo regular se aconseja personas que alguna vez tuvieron relación externa (auditores externos) y personas internas por medio de los comités multidisciplinarios para que desde una óptica más neutral puedan delinear el plan de acción adecuado.

2.Revisar si la empresa se planeó de una manera lógica y no se ha desviado de su giro: En períodos de incertidumbre las empresas tienen que sacar dinero hasta por debajo de las piedras para poder pagar a sus empleados, proveedores y acreedores y eso muchas veces hacen que pierda el origen de la misión, visión, meta, etc.

3.Adecuar la cultura organizacional con los estándares de la corporación: en el mercado existe bibliografía sobre cómo entender la cultura organizacional pero sin embargo hay muy pocas herramientas para ver este rubro en fines numéricos, sin embargo hay patrones que se entiende la generación y evolución de este tema en el ente entre estos podemos tratar:

- a) Reclutamiento y selección, en una empresa de 3 personas encargadas en la selección y capacitación que renuncien en un día dos de estas, da a entender que falta un amor a la empresa, y más en ese departamento que debe de ser el adecuado para poder generar un ambiente de cordialidad y de confiabilidad en la comunicación. “El buen juez por su propia casa comienza”, reza el refrán mexicano.
- b) Ventas internas y externas, hoy en día empresa que no tenga buena relación con sus empleados y con la sociedad no puede generar los ingresos como se los ha propuesto, muchas empresas crean ayuda a diferente fin y eso la sociedad les premia comprando mas producto y hablando maravillas, aquí entraría distintivos importantes como el GTW (Great place to work) que es un tipo de “certificación” para decir que la empresa se encuentra en términos aceptables y por ende se verán en sus estados financieros para que todos ganen.
- c) Organigrama, los tiempos en épocas de crisis no están para darle empleo a mi “compadre” sino para que la persona adecuada se vea el resultado dentro de su trabajo, atrás quedaron los años en que solo se trabajaba por trabajar hoy en día se debe de dar un plus, no impidiendo que la persona se desarrolle en otros aspectos y sobre todo invitando a su familia a que compartan momentos dentro de su área de trabajo platicando sobre el desempeño de sus funciones y eso daría un mensaje de certidumbre para todos, dan a entender que son importantes mientras realicen sus tareas encomendadas más un plus.
- d) Políticas de puertas abiertas: en el siglo pasado y en pocas empresas aun se sigue usando el buzón de sugerencias, hoy en día debe de darse sin ninguna sugerencia de por medio, el platicar con el empleado crear equipos multidisciplinarios, ayudándolos en capacitación y promoviendo actividades extracurriculares genera un canal de comunicación y de respeto. Los jefes no son de dioses son de carne y hueso.
- e) Incorporar a las nuevas generación con las generaciones anteriores, hoy como pocas veces en la historia del management podemos encontrar hasta 3 generaciones laborando en una organización, la generación “Boomer”, generación “Y” y generación “X” y en pocos casos tenemos también la generación “milenio” cada uno deberá de ser tratado con ciertas características y con cierta manera de pensar agrupándolas en donde sean realmente responsables, Algunas empresas para esto han creado sus programas de trainee para que recorran todas las áreas funcionales operativas y administrativas y se trate de enfocar una vez que termine su entrenamiento.

4.Encontrar las fallas contemplando a todos dentro de la organización para que mida en cada área el efecto a contemplar y a diagnosticar la posible contingencia en el sistema organizacional y dar propuestas preventivas o correctiva según sea el impacto, una de las cosas más básicas para encontrar posibles antecedentes de un BSC es la tan llamada matriz FODA este deberá de ser integrado por áreas estableciendo lineamientos en común otra herramienta más interesante es la observación ya que partiendo de estos dos se puede iniciar a elaborar la estrategia.

- ✳ Como se sabe la matriz FODA deberá de ser lo más objetivo atendiendo a herramientas como encuestas, lluvias de ideas, etc. Siempre y cuando el empleado sepa que no es para hacer represalias ni para recorte de personas. Ellos son los que hacen que la empresa camina y comparando con un auto son el motor del negocio.
- ✳ La observación es parte esencial se recomienda que sea una persona externa para que con la mirada objetiva encuentre posibles fallas en tiempos de mucho stress y de mucho trabajo, allí es donde salen las fallas ya que nos topamos a la actitud o simplemente la falta de reconocimiento del cliente.

5.¿Existe comunicación formal?, cuantas veces dentro de una organización no sabemos la persona que está a nuestro lado cuáles son sus funciones y eso a veces te genera desmotivación o falta de interés la comunicación formal deberá de ser vista dentro de un buen equipo y llevando un CEO capaz y actualizado y las tendencias del manejo de personal sin olvidar factores, sociales, culturales, religiosos, entre otros para llegar a buen fin.

6.Fijar el alcance del resultado, Hasta este momento podemos ver que el BSC se identifica con varias áreas de acción como son las finanzas, reclutamiento, dirección general; la operación, entre otras todas ellas se envuelven en el formato ya sugerido por los padres del modelo, Robert Kaplan y David Norton, estas directrices son:

- ✳ Aprendizaje, crecimiento e innovación;
- ✳ Perspectiva Interna y de procesos;
- ✳ De orientación hacia clientes externos;
- ✳ Perspectiva Financiera.

Aprendizaje, crecimiento e innovación se centra en objetivos previamente planteados por el área de recursos humanos, lo que se conoce coloquialmente como el Plan de carrera” que no es otra cosa que la manera en que el individuo va a poder ascender dentro del organigrama desarrollando su talento, esto en pos de permitir un éxito dentro de la organización a largo plazo

La perspectiva interna y de procesos aquí vamos a ver si los insumos aplicados satisfacen al cliente mediante especificaciones en un mercado previamente identificados, dichas especificaciones se presentan de manera enunciativa mas no limitativa: costos de calidad, costos de no calidad, energía y tiempo,

Cabe comentar que en este punto se considera el tamaño de la empresa y los planes de expansión así como el producto que se esté transformando y que nos pueda dar un rendimiento esperado dentro de la empresa y fuera de esta

Orientación hacia clientes externos como sabemos los clientes son aquellos a los que les brindamos un bien o un servicio y estos son internos o externos, para estos debemos de contar con los procesos básicos de la administración como es la metodología de conoce a tu cliente o el segmento de mercado al que vamos a enfocar nuestro producto; en este momento es muy importante el valor de los centros de sugerencias o también llamados centros de atención ya que con los comentarios pueden y deben de mejorar y generar un cliente satisfecho.

Perspectiva financiera los números es la razón de ser del negocio aquí un buen proceso de los puntos anteriores se verá reflejado en los estados financieros y lo cual deberá ser aplicado en las razones financieras para poder dar un mayor enfoque técnico, aquí ya se podrá plantear la estrategia de acuerdo a los parámetros de deseo dentro del mercado y sobre todo la estrategia d a seguir, no olvidemos que nuestro BSC se está haciendo para eventos en épocas de crisis.

7.Diseñar un antídoto en el cual despliegue toda una nueva estrategia dentro y fuera de la empresa. Todas las empresas son diferentes pero sin embargo lo que vamos a detectar son 3 ejes departamentales importantes para confirmar el funcionamiento sano a este proceso, dichas áreas de acción son:

- Departamento de Tesorería.
- Departamento de Ventas.
- Contraloría. .

8. Interpretar criterios conforme a cada empresa. Como sabemos el resultado que nos arroje el BSC será aquel que satisfaga nuestros parámetros conforme a las metas y a los objetivos trazados, si llegamos a encontrar alguna falla o posible desviación al objetivo trazado será de manera inmediata corregirlo y medir el impacto técnico y el posible quebranto financiero (si es que lo hubiera) de la tarea detectada, aquí por lo regular es una tarea que se tiene contemplado dentro de los comités para poder encontrar soluciones vía sinergias y tratar de amortiguar el impacto de esta falla

9. Aprobación de la matriz por parte del CEO: Una vez concluido el proceso de creación de la matriz incluyendo a todos los niveles y todas las funciones, deberá ser sometido para aprobación por la dirección general o en su defecto por un comité que autorice que cumple por lo menos con lo básico que la empresa necesita ya que para implementarla necesita un presupuesto para este proyecto

10. Aplicarla en tiempos establecidos Una vez teniendo la aceptación de las partes involucradas y con un presupuesto destinado: ¡manos a la obra!, para esto debemos de plantear un flujo grama de tiempo tratando de cumplir con las fechas, si nosotros concluimos que a la empresa le sale más barato adaptarlo desde su departamento de sistemas, debemos de considerar que la gente de este proyecto haya tenido algún tipo de experiencia para poder realizar los tiempo, recordemos que las áreas administrativas dadas por sus funciones son las más complicadas de alinearse y no es por no querer sino que tienen en su espalda toda la columna del negocio, para este fin se recomienda que una persona se encuentre de tiempo completo para el proyecto y sea el enlace ya que si no hay un orden en las personas a las que debemos de pedir información, poco probable que los tiempos se respeten, el líder de área deberá ser el motivador del equipo que va a entregar la información ya que a veces por los tiempos o por la duplicidad de funciones o por eventos no medibles dentro de la organización no se puede entregar la información y deberá de competir contra el peor enemigo de una implantación de un sistema: El efecto rumor; todo lo nuevo nos inquieta y nos asusta. Ahora bien, si la implementación se decide por un consultor externo, la compañía deberá de tener mas control y nombrar como en el interno un responsable en jefe (mientras que en el interno le podemos llamar Project manager), revisar los tiempo y lo más importante respetar lo acordado previo contrato de prestación de servicios, recordemos que el consultor externo cobra por tiempo en la empresa y para la empresa no debe de ser un factor limitante el exceso de trabajo

Como conclusión se puede comentar que toda entidad económica y social que busque un factor de ahorro a largo plazo y encuentre la mejor manera para poder llevar sus procesos deberá de tomar en cuenta las siguientes oportunidades dentro de un plan de negocios y con un BSC adecuado a cada objetivo:

El primer paso y el más importante es el de comentar con el o los empleados que esto no será una herramienta para correr gente sino una herramienta para hacer más productiva a la empresa inculcándoles un valor dentro de la sociedad y dándoles el tiempo necesario para la adecuación de un equilibrio entre la vida personal y la laboral como es la capacitación y generación de nuevas ideas para simplificar los proceso de trabajo.

Posteriormente seleccionar un líder nato, gran parte del éxito de un BSC es el liderazgo, recordemos que no todos pueden ser líderes en la organización y el que se quede a cargo del proyecto tendrá que ir al parejo de sus compañeros, un proyecto no implica el: yo te lo mando y me lo entregas, implica comulgar y hacer sentir a los subordinados que son empleados de una empresa importante y que los toma en cuenta.

Algo que debemos de considerar es la “pantalla amigable” eso significa que debe ser de fácil entendimiento, y mostrando lo que el usuario de la información necesita para las tomas de decisiones, en pocas palabras deberá de ser el distintivo de la casa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan and Norton (2000), “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, HBS Press.
2. Kaplan and Norton and Norton (1996), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, HBS Press, última edición.
3. George Steiner, (2002), “Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber”, CECSA, 2002.
4. Gary Hamel, C.K. Prahalad, Howard Thomas, and Don O’Neal, “Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment, 1998.
5. Noel Capon, (2001). “Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing your Company’s most important Strategic Asset”, Free Press, 2001