

Universidad del CEMA

Maestría en Dirección Bancaria

**Problemática de implementación de un sistema
integral de control de gestión en las Empresas
Familiares.**

Autor: Martín Eduardo Peusner

Profesor : Alejandra Falco

Fecha: Octubre 2000

OBJETIVO: Analizar los problemas que pueden darse en una Empresa Familiar, para implementar un sistema integral de control de gestión como el Balanced Scorecard.

METODOLOGIA:

- a) Se comenzará con el análisis del "Cuadro de Mando Integral" (Balanced Scorecard) como sistema para control de gestión. Se profundizará sobre el proceso de implementación.
- b) Seguidamente se analizarán las características de las Empresas Familiares sobre la base de la bibliografía presentada como marco de referencia.
- c) Por último, se analizarán los problemas que podrían surgir en una Empresa Familiar ante la implementación del Cuadro de Mando Integral, y se darán algunas sugerencias para aquéllos que se enfrenten a ese desafío.

INDICE:

a) Introducción: Marco y Objetivo

- Presentación del Objetivo del trabajo, marco de referencia y puntos a ser desarrollados

a) Capítulo 1: El Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard

- 1.1 ¿ Por qué es importante un sistema integral de control de Gestión?
- 1.2 ¿ Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?
- 1.3 ¿ Cuáles son las etapas para su implementación?

a) Capítulo 2: Empresas Familiares: Características

- 2.1. ¿ Cuáles son las características organizacionales de las Empresas Familiares?

a) Capítulo 3: Problemas de implementación del Balanced Scorecard en Empresas Familiares:

- 3.1. ¿ Qué tipos de problemas de implementación pueden surgir en las Empresas Familiares?
- 3.2 Teniendo en cuenta esta potencial problemática, ¿ qué cosas deberán ser tenidas en cuenta a la hora de implementar este sistema en una Empresa Familiar? Algunas sugerencias para los implementadores.

a) Conclusiones:

- Principales conclusiones que surgen del análisis efectuado.

BIBLIOGRAFIA:

1. Kaplan, Robert S., Norton David P. Cuadro de Mando Integral: *The Balanced Scorecard*. Barcelona, Gestión 2000, 1997.
2. Martínez Nogueira, Roberto. *Empresas Familiares: Análisis Organizacional y Social*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1984
3. Bork, David, y otros. *Cómo trabajar con la Empresa Familiar*. Barcelona, Ediciones Juan Granica S.A., 1997.
4. Gerber Michael. *The Emyth: Why most Small Businesses don't work and what to do about it*. New York, Harper Business, 1995.

Introducción:

El objetivo del presente trabajo, es analizar los problemas que pueden surgir en una Empresa Familiar, al implementar un sistema integral de control de gestión. Para darle un marco específico a este trabajo, se ha seleccionado el método del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como modelo universalmente aceptado en el gerenciamiento empresarial.

En el primer capítulo se desarrollarán en detalle los puntos más importantes de esta herramienta y el por qué de la necesidad de la misma, haciendo hincapié en el proceso de implementación.

En el segundo capítulo se verán las principales características de las Empresas Familiares, sus particularidades y su organización. Esto permitirá completar el marco conceptual base del análisis.

En el capítulo tres, se analizarán los potenciales problemas que pueden surgir al implementar el Cuadro de Mando Integral en una Empresa Familiar. Teniendo en cuenta los mismos, se elaborarán una serie de recomendaciones a ser consideradas frente a estas circunstancias.

Por último, se presentarán las principales conclusiones obtenidas en el análisis.

Capítulo 1: El Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard

1.1. ¿ Por qué es importante un sistema integral de control de gestión?

Difícilmente se pueda responder a esta pregunta si no se profundiza sobre dos aspectos importantes: “integral” y “control de gestión”. Vayamos primero entonces a clarificar estos conceptos para poder comprender la profundidad de esta simple pregunta.

Algo es “integral” cuando no se limita a ver sólo una cara del cubo, cuando trata de cubrir todos y cada uno de los aspectos de algo. Estaremos, entonces, ante la presencia de un concepto amplio que cubre todos y cada uno de los puntos relacionados con un determinado objeto.

En cuanto al “control de gestión” podemos decir que se relaciona con el seguimiento de una tarea específicamente encomendada. Se relaciona al cómo se esta ejecutando la misma, con qué nivel de cumplimiento frente a los objetivos planteados. Dejaremos el análisis de esos objetivos y el proceso relacionado al planteo de los mismos para más adelante.

Volvamos ahora a la pregunta en cuestión y tratemos de entender el objetivo de plantear la misma desde el inicio del análisis.

¿ Por qué es importante un sistema integral de control de gestión?

El planteo de las siguientes preguntas nos ayudará a entender, quizás desde el absurdo, lo importante de una visión general y que cubra todos los aspectos con relación al seguimiento de una tarea específica encomendada:

¿ Puede un cirujano realizar una cirugía mayor, digamos un trasplante de órganos, monitoreando sólo el ritmo cardíaco del paciente? Probablemente si así lo hiciera se daría cuenta que el corazón dejó de funcionar algunos segundos después que el paciente dejó de respirar. Evidentemente ya era tarde.

¿ Podrá un conductor llegar a destino con sólo verificar el nivel de combustible? Si así lo hiciera, podría percatarse que a la mitad de su camino ha fundido el motor de su auto último modelo ya que el nivel de aceite estaba por debajo del mínimo indispensable para estar funcionando.

¿ Será posible evaluar el nivel de educación de una escuela primaria solamente considerando la capacidad de sus educandos para resolver problemas matemáticos? Si no profundizáramos en el nivel medio de ortografía y redacción - por mencionar algunos temas relacionados con otras disciplinas- estaríamos incapacitados para obtener conclusiones realmente valederas.

En las empresas pasa algo similar. Durante mucho tiempo la creencia en que un buen nivel de planeamiento de los resultados, con seguimiento y proyecciones desde el punto de vista únicamente financiero, estuvo arraigado en la mente de los empresarios. La experiencia demuestra que una empresa, al igual que un paciente en la sala de operaciones, un automóvil con un rumbo específico o un grupo de alumnos de determinada escuela, demanda otro tipo de indicadores para poder ser monitoreadas y para llevar su intento estratégico a distintos aspectos mensurables.

De esta forma, y quizás buscando justificación a estas mismas preguntas, surge el planteo del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de la mano de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

1.2. ¿ Qué es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio.

¿ Esto quiere decir que cualquier sistema de control de gestión que incluya este tipo de variables puede considerarse un BSC?

No necesariamente. El gran valor generado por esta herramienta es que no sólo presenta ambos tipos de indicadores con relación a la evolución pasada y a lo esperado en el futuro, sino que se convierte en un “sistema de gestión estratégica”¹ que permite llevar a objetivos e indicadores tangibles la visión y la estrategia planteada por la compañía o la unidad de negocio a la que se refiera.

¹ Kaplan, Norton, 1997, p. 10

Produce un efecto de alineación de objetivos y clarificación de conceptos; permitiendo equilibrar aquellos indicadores externos relacionados con accionistas y clientes, con los generados dentro de la propia intimidad del negocio - como ser procesos críticos, innovación, formación y crecimiento.

Cuando se profundizó sobre el concepto de “control de gestión”, se mencionó el proceso de fijación de objetivos. Sería imposible hacer una medición sin tener un marco de referencia, un norte, un benchmark, algo con qué compararse. El BSC permite fijar esos objetivos, y a la vez garantizar que los mismos estén en línea con la misión y con la estrategia.

¿ Qué se intenta decir en el enunciado de la misión de la compañía?

¿ Cómo se traduce este enunciado en acciones y variables, tangibles y concretas?

¿ Cómo asegurarse que todos los involucrados “hablarán el mismo idioma” sin estar influenciados por sus percepciones y preconceptos?

¿ Cómo asegurarse que todos los sectores de la compañía hayan entendido cuál es el camino para llegar al objetivo planteado?

¿ Cómo asegurarse que a todos los niveles de la organización - y en forma alineada- han llegado las mismas premisas?

El BSC pretende lograr una uniformidad de concepto, acordar cuál es el camino, la dirección y los pasos para poder alcanzar el intento estratégico previamente acordados. Lleva un planteo estratégico a términos operativos.

Ante un mundo tan cambiante y globalizado, los directivos necesitan de una herramienta que les permita tomar decisiones en un contexto de incertidumbre constante. La elaboración de una estrategia y la construcción de un BSC adecuado que contenga las principales relaciones causa-efecto que derivan de la misma, plantean una valiosa herramienta en la detección de desvíos, suposiciones erróneas o determinados cambios inesperados en el comportamiento del mercado.

Hablamos hasta ahora de un sistema integral, pero ¿ cuáles son, concretamente, las distintas perspectivas sobre las cuales se enfoca el BSC para cumplir con esta condición?

- a) La perspectiva financiera.
- b) La perspectiva del cliente.
- c) La perspectiva del proceso interno.
- d) La perspectiva de formación y crecimiento.

Antes de iniciar el desarrollo de cada una de estas perspectivas, cabe aclarar que la metodología no pretende imponerlas como las únicas necesarias para llegar a formar una herramienta cien por cien eficiente. Sin embargo estas cuatro perspectivas “han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores”²

a) La perspectiva financiera:

² Kaplan, Norton, 1997, p. 48

Si bien existen algunas opiniones encontradas sobre la necesidad de incluir dentro del BSC indicadores financieros, resulta claro que el objetivo de toda empresa es obtener beneficio financiero (excluyendo a empresas que no persiguen fines de lucro - si bien todas formas estas instituciones estarán interesadas, al menos, en obtener una ecuación equilibrada entre sus ingresos y sus gastos).

Los indicadores financieros muestran el resultado final de las acciones encomendadas como lineamiento para la obtención de los objetivos. Podríamos encontrar que la estrategia planteada no resulta exitosa. Los indicadores no financieros, sobre los cuales profundizaremos mas adelante, podrían estar cumpliendo los objetivos planteados, pero aún así los resultados financieros pueden no mostrar la evolución esperada. Ésto nos haría pensar que no hemos planteado adecuadamente la relación causa-efecto anteriormente mencionada, o bien, que hemos planteado una estrategia que no resulta rentable.

¿ Qué tipos de indicadores serán incluidos para analizar esta perspectiva?

- Indicadores relacionados con el crecimiento y la diversificación de los ingresos
- Indicadores que apunten a medir la reducción de costos o mejora de productividad
- Indicadores relacionados con la utilización de los activos

Conceptos tales como participación de mercado, tasa de crecimiento, resultados relacionados con nuevos productos o líneas de productos, reducción de costos unitarios, aumento en la rotación de los inventarios, variación del capital de trabajo necesario para la operación, gestión de riesgo, son los más importantes a ser considerados en esta perspectiva.

Los indicadores a plantear estarán relacionados con la estrategia específica de la unidad de negocio a la que se refiera, debiendo estar la misma alineada con la planteada por la empresa.

b) La perspectiva del cliente:

La segmentación de los clientes es una tarea esencial para cualquier proceso de planeamiento estratégico. La perspectiva del cliente permite alinear los indicadores sobre los clientes para cada segmento seleccionado. La evaluación del valor agregado ofrecido a los clientes por medio de los productos o servicios, es llevada a través de esta perspectiva a términos mensurables y tangibles que permiten un monitoreo específico para cada uno de los intentos estratégicos.

¿ Qué tipos de indicadores serán incluidos para analizar esta perspectiva?

- Cuota de mercado (market share) tanto para clientes existentes como para nuevos clientes.
- Adquisición, satisfacción, rentabilidad y retención de los clientes.

Dependiendo de la madurez de la línea de negocio o de la empresa será alguno de estos indicadores en particular, el más importante. Para dar un ejemplo, en un negocio o

producto nuevo será absolutamente indispensable la adquisición de nuevos clientes, mientras que para el caso de negocios maduros con una alta participación del mercado puede ser mucho más importante analizar la retención y pérdida de clientes.

Estos indicadores permitirán evaluar los resultados de la estrategia en términos de relaciones. Cuán durables son las mismas, cuán efectiva es la fuerza de ventas, cuáles son los productos que están presentando oportunidades importantes de incremento de rentabilidad, qué servicio se le está dando a los clientes, etc.

Esta dimensión demanda, en muchos casos, la realización de entrevistas anónimas a los clientes, para obtener un “resultado objetivo” de la valoración que los mismos le dan al producto, la empresa, o proceso.

c) La perspectiva del proceso interno:

Si bien “cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros”³, el BSC presenta tres aspectos fundamentales a ser tenido en cuenta en el análisis de esta perspectiva. Los mismos van desde la identificación de la necesidad del cliente, hasta la creación de la solución para satisfacer esta necesidad. Concretamente son:

- El proceso de innovación.
 - El proceso operativo de la empresa.
 - Y el Servicio de postventa.
-
- **El proceso de innovación:**

El ciclo de vida de los productos se ve afectado constantemente por distintos factores como la competencia, los cambios de preferencias, la aparición de productos sustitutos, etc. Por otro lado, la apertura hacia nuevos mercados, nuevos segmentos o quizás nuevas geografías, representan la concreción del objetivo de crecimiento de las compañías en ciertos casos, mientras que en otros significa, quizás, la supervivencia. Por esto la innovación puede ser concebida como “la onda larga de la creación de valor”⁴ donde se trabaja sobre la identificación de nuevos mercados, los nuevos clientes, las necesidades existentes o latentes en los clientes actuales. A partir de ese momento nace el proceso de creación en si mismo, de aquellos productos y servicios que hagan posible captar esos nuevos mercados o satisfacer esas necesidades.

El proceso de Innovación entonces, podría ser concebido como el paso donde se “gesta” el futuro de la empresa. De este dependerá la evolución de la misma, su crecimiento o su capacidad de supervivencia.

Este es uno de los procesos que debería ser creador de ventajas competitivas. No por su resultado final, ya que la mayoría de los productos pueden ser copiados en el corto o mediano plazo o los segmentos pueden ser atacados por otros competidores; sino porque representa una diferencia organizacional en si misma. Estar un paso adelante en la

³ Kaplan, Norton, 1997, p. 110

⁴ Kaplan, Norton, 1997, p. 111

detección de oportunidades, diversificar los productos en forma adecuada hacia segmentos más rentables, y la posibilidad de una continua anticipación, darán una ventaja comparativa, difícil de copiar y sostenible en el tiempo. De ello depende el proceso de innovación constante establecido y el incentivo que la organización haga para fomentarlo.

Dentro del proceso de innovación serán incluidos indicadores relacionados con la venta, la incorporación y creación de nuevos productos, el crecimiento de nuevos segmentos de negocio, etc.

- **El proceso operativo de la empresa:**

Este proceso puede ser considerado como “la onda corta de la generación de valor”⁵. Una vez que la necesidad ha sido detectada a través de la innovación (tanto la de un nuevo producto como la detección de un segmento que presenta una oportunidad), de este proceso depende la eficiencia, la consistencia y la oportunidad en la entrega de los productos o servicios. De esta etapa depende la concreción de la idea generada desde la investigación y, como se podrá apreciar, guarda una estricta relación con el proceso anterior. Plantear un ejemplo podrá hacernos ver la relación estrecha que existe entre ambos.

Supongamos que se ha analizado y detectado la oportunidad de un nuevo producto que presenta una potencial atractiva rentabilidad, y un coeficiente exponencial de crecimiento para los próximos años. Se ha insumido un tiempo considerable en la investigación de las necesidades, la creación del diseño y el testeado del mercado. Sin embargo, cuando esta “idea” comienza a implementarse y convertirse en una “realidad” se detecta que el proceso de distribución es ineficiente y no satisface los tiempos planteados acordes con las necesidades de los clientes. Esto generará una automática destrucción de valor, y una importante pérdida - si se considera el tiempo y los recursos aplicados a la detección de la necesidad.

Digamos que esto representa el “cómo lo hace la empresa” y pretende abarcar todos los aspectos relacionados con la elaboración de los productos y servicios, así como la entrega de los mismos.

Dependiendo del tipo de empresa los indicadores podrán ir desde los tiempos de entrega de productos, la detección de fallas en su calidad, la demora en la entrega de insumos para el proceso productivo y la medición de los plazos de producción, hasta el consumo promedio de energía en la elaboración del producto final.

- **El Servicio de Postventa:**

⁵ Kaplan, Norton, 1997, p. 118

Este es el último eslabón en la cadena de creación de valor. Incluye las actividades relacionadas con las garantías, reparaciones, defectos, devoluciones, y el procesamiento de pagos, como podría darse en una empresa relacionada con servicios financieros.

Este proceso va a ser fundamental para la retención de los clientes y para fomentar la recompra. Su importancia puede llegar a puntos extremos en aquellos productos donde el tiempo de inutilización del producto, por algún tipo de falla o necesidad de mantenimiento, genere costos importantes para los clientes. Podrán citarse como ejemplo desde empresas industriales que comercialicen complejos equipos de generación eléctrica, hasta entidades financieras donde un error en el desembolso de una operación crediticia podría generar graves problemas al cliente.

Estos indicadores podrán ser similares a los relacionados con el proceso operativo (descritos en el apartado anterior) pero aplicados específicamente al servicio de post venta.

Indicadores tales como el tiempo de resolución de problemas, la cantidad de llamadas perdidas en el centro de atención al cliente y el tiempo de demora promedio para visitas del servicio técnico, pueden ser considerados para evaluar esta dimensión.

Al ser el último eslabón en la cadena de generación de valor, estos indicadores pueden dar información importante para la evaluación de los procesos anteriores. Si se están recibiendo gran cantidad de devoluciones de determinado producto, puede haber un problema de calidad no detectado en el proceso operativo.

d) La perspectiva de formación y crecimiento:

Esta es la dimensión que “proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas”⁶. A través de estos indicadores se llega hasta los aspectos más íntimos de la empresa, su núcleo y sus “activos” más valiosos. Las tres categorías principales dentro de la perspectiva son:

- La capacidad de los empleados.
- La capacidad de los sistemas de información.
- Motivación y delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Se verán a continuación cada uno de estos puntos con mayor profundidad.

■ La capacidad de los empleados:

Los empleados son los últimos generadores del éxito o fracaso de la visión estratégica, y es por eso que este punto tiene un alto grado de importancia en cualquier tipo de empresa. Desde la necesidad de entrenamiento y capacitación de los mismos para lograr incrementar el valor de la propuesta estratégica, hasta la medición de cada uno de los factores que podrían anticipar el grado de satisfacción de los mismos, niveles de rotación, o productividad, están bajo la órbita de esta variable.

⁶ Kaplan, Norton, 1997, p. 139

En los tiempos actuales, donde las tareas operativas rutinarias y repetitivas cada vez son menores y donde la creatividad y la mejora de productividad son una demanda constante, el papel de los empleados cobra una relevante importancia.

Quizás la variable clave que podría suministrar un buen grado de información respecto de la posición general en que se encuentra el personal, es el grado de satisfacción. Podría anticipar niveles más altos o bajos de rotación (si bien alguien satisfecho no necesariamente significa alguien leal, las encuestas actuales sobre la evaluación de niveles de satisfacción tienden a realizar preguntas relacionadas a determinar el grado de lealtad de los empleados) y tendrá una correlación directa con el grado de productividad. Difícilmente alguien insatisfecho sea productivo en su trabajo.

El lograr la identificación de los empleados con la empresa, representa un desafío constante en el mundo globalizado y competitivo de hoy, y cada uno de los aspectos mencionados tiene una incidencia directa sobre el valor propio de la marca y de la empresa en su conjunto. El valor de la marca, también es el valor de la gente que la compone.

- **La capacidad de los sistemas de información:**

Hace algunos años podría ser común escuchar que la información es “un bien escaso”. La realidad es que en muchos casos específicos esta expresión puede seguir siendo válida. Sin embargo la aparición de Internet como “red de redes” hace que la cantidad de información pase a ser “abundante” y lo que empieza a ser escaso es el tiempo para poder procesarla, que de hecho también lo era en el pasado.

De cualquier manera, lo que sí puede afirmarse es que la información es un bien necesario, y que toma una relevancia absoluta en el proceso de toma de decisiones.

Cualquier tipo de análisis carecería de validez si no existiera un sistema de información que permitiera capturar la información sobre alguno de los indicadores identificados como críticos. ¿De qué sirve diseñar el mejor sistema integral de control de gestión, que incluya proyecciones alineadas con el pensamiento estratégico y una perfecta relación causa-efecto entre las variables, si los sistemas de información existentes en la empresa hacen imposible poder monitorear el comportamiento de las variables identificadas?.

- **Motivación y delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos:**

Este factor “se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados”⁷. La participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y su rol activo en el proceso de mejora es otro de los aspectos claves para tener en cuenta en la visión integral de la compañía.

⁷ Kaplan, Norton, 1997, p. 149

Por otro lado alinear los objetivos individuales con los objetivos perseguidos por la empresa en su conjunto, hará que el resultado individual (y el término “individual” no se reduce al sentido de “personal” sino que puede referirse a un área, equipo o unidad de negocio en particular) impacte directamente sobre el resultado de la empresa en su conjunto.

Proveer de un ámbito propicio donde se fomente y reconozca la participación de los empleados y del trabajo que realizan en equipo, fomenta la motivación y genera una identificación profunda con los objetivos finales de la compañía. Indicadores tales como sugerencias hechas por los empleados y llevadas adelante, indicadores de mejora que se basaron en esas sugerencias, logros en equipo y todos aquellos que representen una iniciativa generada desde los propios empleados, será un factor importante en la generación de motivación y participación de los empleados.

En cuanto al proceso de alinear objetivos, éste es fundamental para lograr una identificación común con la estrategia planteada.

Como se ha visto hasta aquí el método del BSC recorre todos y cada uno de los aspectos organizacionales con el objetivo de proveer una herramienta necesaria para el control de gestión y la alineación de las distintas áreas con la estrategia planteada desde la alta dirección. Identificar cuáles son esos indicadores claves y cómo se relacionan los mismos entre sí, asegurando una total coherencia entre los mismos y con el objetivo estratégico, forma parte de la habilidad necesaria para poder construir una herramienta que cumpla con su objetivo final. La planificación de estas variables determinará la evolución que se quiere dar al negocio para cumplir con su misión, y podrá detectar cualquier desvío en el camino hacia esos objetivos.

El proceso concreto para lograr una implementación exitosa será analizado en el apartado siguiente.

1.3 ¿Cuál es el proceso de implementación del Balanced Scorecard?

De la descripción de la metodología surge que el proceso de implementación no será ni sencillo, ni rápido; que demandará recorrer todos y cada uno de los cargos gerenciales de la organización, y que deberá terminar con una coordinación absoluta en cuanto al funcionamiento de la compañía se refiere. La pretensión final será haber elaborado un panel de control, que no sólo muestre indicadores pasados y proyectados, sino que “ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia”⁸. El objetivo final es implementar un nuevo sistema estratégico.

Según Kaplan y Norton el proceso de implementación puede dividirse en diez etapas que son las siguientes:

ETAPA 1:

OBJETIVO: Clarificar la visión:

⁸ Kaplan, Norton, 1997, p. 283

DURACION: Meses 1 a 3

Un equipo de ejecutivos trabaja durante tres meses para desarrollar un Cuadro de Mando Integral que refleje la visión estratégica genérica en algo concreto que pueda ser más fácilmente comunicado. En esta etapa será donde se acuerde una definición común sobre la estrategia que se percibe, alineando los conceptos desde el nivel más alto de la Dirección.

ETAPA 2A:

OBJETIVO: Comunicación a los mandos intermedios

DURACION: Meses 4 a 5.

ETAPA 2B: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral en las unidades de negocio

DURACION: Meses 6 a 9.

En estas etapas empieza la bajada y la generación de consenso sobre los mandos intermedios. Se genera así un proceso de discusión y aprendizaje basado en la herramienta del BSC. Una vez comunicada y acordada la estrategia global de la empresa, cada una de las unidades de negocio deberá convertir su propia estrategia (que deberá estar alineada a lo definido para la compañía en su conjunto) en su propio BSC que deberá tomar como referencia al planteado corporativamente en la etapa 1.

ETAPA 3A:

OBJETIVO: Eliminar inversiones no estratégicas

DURACION: Mes 6

ETAPA 3B:

OBJETIVO: Se lanzan programas de cambio corporativo

DURACION: Mes 6

El cuadro de mando Corporativo dejará claro cuáles son los programas o actividades que no están consideradas dentro del marco estratégico pero que sin embargo están siendo desarrolladas dentro de la empresa. A partir de ese momento podrá detenerse todo aquello que no esté considerado dentro de las prioridades estratégicas claramente definidas.

El ejercicio de la elaboración de los cuadros de mando de cada unidad de negocios, detectará la clara necesidad de trabajar sobre programas de cambios en negocios cruzados, donde existe la oportunidad de lograr beneficios corporativos importantes por el solo hecho de alinear prioridades dentro de la organización.

Estas son las primeras acciones que se generan con el mero ejercicio de plantear la confección del Cuadro de Mando Integral corporativo y para cada unidad de negocios.

ETAPA 4:

OBJETIVO: Revisión de cuadros de mandos integrales de las unidades de negocio

DURACION: Meses 9 a 11

En este momento la estrategia ha sido consensuada, los mandos intermedios fueron involucrados, y se ha pedido confeccionar los cuadros de mando integrales alineados con el corporativo que funciona como marco. Se ha focalizado la inversión de recursos sólo a los temas considerados estratégicos, y se ha buscado maximizar el beneficio cruzado.

Ha llegado el momento de hacer la primera evaluación del análisis. El director general junto al equipo de ejecutivos que presentaron el Cuadro de Mando corporativo comienzan a revisar el progreso en las unidades de negocio. Comienza a sentirse un alto grado de participación, y el Director General empieza a ver las estrategias individuales

que confluirán hacia la obtención del objetivo común planteado en la estrategia general. Ya no se está haciendo una visión global, se comienza a filtrar en las unidades de negocio, comienza a tener cuerpo dentro de cada una de las unidades diferentes, empieza a tener un real espíritu de cuerpo.

ETAPA 5:

OBJETIVO: Refinar la visión

DURACION: Mes 12

La revisión de los Cuadros de Mando individuales dejan al descubierto la potencialidad de negocios cruzados que no habían sido incluidos en la estrategia inicial. Empieza un proceso de retroalimentación, las unidades de negocio enriquecen el planteo estratégico a través de la detección de oportunidades ocultas. Hay una generación de valor para la compañía, se comienza a enriquecer a toda la organización

ETAPA 6A:

OBJETIVO: Comunicar el Cuadro de Mando Integral a toda la empresa

DURACION: Mes 12

ETAPA 6B:

OBJETIVO: Establecer objetivos de actuación individual

DURACION: Meses 13 a 14

Después de un año, el proceso de confección del Cuadro de Mando Integral ha sido terminado, y está consensuado a través de toda la organización. Todo el mundo conoce la estrategia, y el camino planteado para llevarla a una realidad concreta.

Es hora que se empiecen a alinear objetivos. Las tres capas superiores de directivos vinculan sus objetivos individuales con sus cuadros de mandos. Se empieza a gerenciar la compañía a través de los indicadores, y se asume el compromiso por los mismos en los niveles más altos de la organización.

A partir de esta etapa el BSC y el proceso se han incorporado a la compañía. El Cuadro de Mando Integral forma parte del proceso de Dirección, y comienza el período de mejora constante y ajuste antes los cambios. El “círculo virtuoso” a comenzado y el BSC es parte de la rutina de la empresa.

ETAPA 7:

OBJETIVO: Actualizar el plan y el presupuesto de largo plazo

DURACION: Meses 15 a 17

Se elaboran indicadores a largo plazo. A través de la alineación de la estrategia con el Cuadro de Mando Integral, está muy claro para dónde se quiere ir, y cuáles son los pasos. Un ejercicio a cinco años, ya no parece algo tan sin sentido, la incertidumbre se reduce, al menos se sabe por dónde caminar. Las inversiones necesarias para alcanzar los objetivos son identificadas y asignadas a las partidas correspondientes. El primer año se convierte en el presupuesto anual.

ETAPA 8:

OBJETIVO: Realizar revisiones mensuales y trimestrales

DURACION: Mes 18

Comienza el proceso de revisión, el análisis se centra en los puntos estratégicos, la evolución de los indicadores contra lo previsto puede comenzar a detectar desvíos en áreas críticas del negocio. Estas revisiones continúan como un proceso rutinario.

ETAPA 9:

OBJETIVO: Revisión anual de la estrategia

DURACION: Meses 25 a 26

En este momento llegó la hora de revisar la obtención de los objetivos estratégicos planteados inicialmente. Por otro lado la estrategia de la corporación necesita ser actualizada, ajustarse a los cambios, a la nueva competencia, al posicionamiento actual de la compañía, etc. El comité ejecutivo vuelve a reunirse como lo hizo en la primera etapa, y plantea algunos puntos estratégicos sobre los que se debería focalizar. Las unidades de negocio presentan sus posiciones sobre cada uno de estos temas como anticipo a la actualización de su estrategia y su cuadro de mando.

ETAPA 10:

OBJETIVO: Vincular la actuación de todo el mundo con el Cuadro de Mando Integral

DURACION: Meses 25 a 26

Los objetivos de los empleados de toda la organización deben alinearse con el Cuadro de Mando Integral. Todo el programa de incentivos responde a lo planteado en la herramienta de gerenciamiento y hay una alineación absoluta en todos los niveles organizacionales.

Como se podrá apreciar en la descripción de las etapas, la implementación del método demanda una metamorfosis organizacional completa. Se inicia con la definición clara de la estrategia y termina con la conversión de toda la compañía, la alineación de los objetivos de cada uno de sus miembros al planteo del Cuadro de Mando Integral. Se está realmente ante un nuevo concepto de Dirección empresaria. El Cuadro de Mando Integral ha sido elaborado desde lo más alto de la organización y ha impactado sobre todos los niveles, ahora es el modo de gerenciar la compañía, ya no es una mera herramienta de control de gestión.

El Cuadro de Mando Integral debe estar ligado a todos los otros programas de gestión de la compañía como presupuestos, las iniciativas estratégicas y el establecimiento de objetivos. En definitiva debe ser todo esto en su conjunto. No cumple su objetivo “compitiendo” con herramientas paralelas. Si esto no se diera, “el esfuerzo dedicado al Cuadro de Mando Integral puede que no aporte beneficios tangibles”⁹.

Si bien en capítulos posteriores se hará un análisis detallado acerca de cuáles pueden ser los problemas de implementación, será importante hacer algunos comentarios preliminares. Quizás el primero y fundamental es que se necesita la convicción absoluta del Director General de la compañía, y su claro entendimiento: se está frente a una nueva herramienta de gestión estratégica y no un mero “sistema complejo de medición”. Si no existe compromiso y convicción desde lo más alto de la organización, cualquier intento de implementación será vano, pues ésta, no se logrará o no generará el valor agregado real – sólo adicionará una tarea burocrática carente de importancia real. La

⁹ Kaplan, Norton, 1997, p. 289

herramienta por si sola no genera ningún valor, su utilización apropiada es la que brinda la posibilidad de mejorar el proceso completo de Dirección empresarial.

Para llevar a cabo este complejo proceso, existen tres roles fundamentales, claves para el éxito de la implementación. Ellos son el Arquitecto, el Agente de Cambio y el Comunicador.

- **El Arquitecto:**

Será el responsable del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral, y de la introducción del mismo en el sistema de gestión de la organización. Deberá “educar” a los ejecutivos para conseguir la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores concretos.

- **El Agente de Cambio:**

El Agente de Cambio estará en contacto directo con el Director General, y será la guía para el desarrollo del nuevo sistema. Actuará como reemplazo del Director General, implementando el uso diario de la herramienta, y ayudará a los directores en la inserción de sus nuevos roles dentro del nuevo sistema de gerenciamiento.

- **El Comunicador:**

El comunicador, por último, tendrá a su cargo el “marketing interno” para lograr una aceptación de la herramienta y del nuevo sistema de gerenciamiento. Desde la alta dirección hasta los últimos niveles de reporte, su función estará relacionada no sólo con la comunicación, sino con el proceso de inserción del método dentro de la organización en su conjunto. Se trata de un cambio cultural completo, por el que la empresa deberá atravesar. Tendrá a su cargo también el proceso de feedback que asegure un alto grado de participación de cada uno de los escalones del proceso decisorio.

El éxito de la herramienta dependerá de la participación directa de cada uno de los miembros de la organización, la clarificación de la estrategia tendiente a alcanzar la misión y visión organizacional, la definición precisa de la relación causa-efecto para conseguir los objetivos y un compromiso absoluto de arriba hacia abajo. Será necesario realizar una planificación eficiente y una asignación de recursos apropiada para lograr una implementación eficaz que logre el cambio cultural deseado de la organización en su conjunto.

Capitulo 2: Las Empresas Familiares: Características

2.1. ¿ Cuáles son las características organizacionales de las Empresas Familiares?

En muchas ocasiones, cuando se hace referencia a las “Empresas Familiares”, se tiende a relacionar este concepto con empresas pequeñas o medianas. Esta apreciación contiene un error fundamental. Consiste en tratar de definir una característica o naturaleza específica de la empresa mediante un atributo relacionado al tamaño. Ambos ejes no siempre se relacionan en forma inequívoca. De hecho, algunos estudios realizados sobre empresas en los Estados Unidos, demuestran que en aquél país “grupos familiares controlan mayoritariamente 7 de las 200 mayores empresas industriales y tienen un control minoritario en 101 de ellas”¹⁰. Si bien estos datos pueden haber quedado desactualizados ya que se trata de estudios realizados en los años ´80, el avance de aquél país sobre la Argentina podría justificarse su validez actual. Haciendo un paneo sobre las grandes empresas de origen nacional (que todavía no han sido adquiridas por capitales extranjeros) se podrá ver que muchas de ellas mantienen sus características de Empresa Familiar, o al menos se originaron en instituciones de este tipo. Cabe señalar, sin embargo, que las grandes empresas provenientes de este origen han sufrido una evolución con el paso del tiempo hacia organizaciones más complejas y menos personalizadas. El proceso referido a la evolución de este tipo de empresas será abordado más adelante.

No obstante esta observación, hay un acuerdo generalizado entre los analistas de este tipo de empresas, acerca de la existencia de una relación mucho más sostenible en sentido contrario: es decir, entre pequeña y mediana empresa y Empresas Familiares. Así “puede presumirse sin demasiado riesgo que la institución familiar tiene una importancia fundamental”¹¹ en empresas de menor tamaño.

Sobre la base de estas apreciaciones, podremos concluir, que si bien en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se podrán observar características típicas de Empresas Familiares, también existen en las grandes instituciones, e incluso en aquéllas que tienen importante participación en el mercado.

¿ Pero cuáles son entonces las características organizacionales que puedan definir a las Empresas Familiares? Su principal factor común, es que en estas empresas conviven dos instituciones fundamentales: la empresa y la familia.

La empresa nace como creación humana tendiente a superar las limitaciones naturales y organizar en forma coordinada la división social del trabajo. El proceso histórico conocido como la Revolución Industrial vio nacer esta institución, que si bien puede remontarse a varios siglos atrás en forma más rudimentaria, cobra un cuerpo similar al contemporáneo en aquella época. La familia, en cambio, es precedente al concepto de empresa, y constituye la unidad fundamental de toda sociedad. Ambas instituciones mantienen diferencias concretas desde su proceso de origen hasta su funcionamiento, expectativas, y prioridades, y la difícil administración conjunta de esas relaciones, representan la característica fundamental de la Empresa Familiar.

Desde la definición de sistema como “un conjunto interconectado de partes que actúan como un todo”¹² se entenderá que en estas instituciones, sus dos subsistemas principales, familia y empresa, se encuentran en un constante proceso de interrelación

¹⁰ Martinez Nogueira R., 1984, p.12

¹¹ Martinez Nogueira R., 1984, p.13

¹² Bork D. y otros, 1997, p.77

que confluye en un solo “todo” que es la Empresa Familiar. Los hechos que se produzcan dentro de la familia afectarán en el campo empresario, y la evolución y el desempeño de la empresa sin duda impactará en el seno familiar.

Las relaciones dentro del contexto de la empresa podrán estar fuertemente influenciada por los lazos afectivos existentes, y podrá verse un complejo sistema de relaciones, donde las posiciones organizacionales y las generadas en el vínculo familiar tenderán a confundirse en forma frecuente.

Otra característica fundamental está relacionada con el proceso de evolución o de crecimiento de la empresa. Es cierto que todas las empresas evolucionan, su management va cambiando dependiendo de la situación y expansión empresaria, otras empresas se venden a compradores poderosos, y existen muchas etapas de evolución diferentes dependiendo de la situación específica. En la Empresa Familiar, en cambio, hay una realidad que se desprende de la familia, y está relacionada con dos conceptos claves, el de “crecimiento desde la procreación o nuevos vínculos” y “el proceso de sucesión”.

El proceso de procreación o nuevos vínculos:

Uno de los objetivos básicos de la familia es el de procreación, y relacionado con este proceso se reconoce automáticamente la creación de nuevos vínculos. Esto quiere decir que en la medida que los integrantes más jóvenes maduren, contraigan lazos matrimoniales, tengan hijos, generando nuevas unidades familiares alrededor de la familia fundadora, comenzarán a aparecer nuevos interesados en el desarrollo de la Empresa Familiar. Como hemos visto, la familia y la empresa tienen una relación íntima constante, y nuevos miembros de la familia, mas allá que no tomen concretamente roles dentro de la empresa, afectarán las visiones establecidas, los intereses y los objetivos finales. Este proceso natural de evolución será una realidad impostergable en el proceso de evolución de la Empresa Familiar.

El proceso de sucesión:

En estrecha relación con el proceso anterior, existe el proceso de sucesión. Quién comandará la empresa cuando el socio fundador, principal pilar de la empresa y la familia ya no exista, o no esté en condiciones de seguir llevando adelante la empresa. Esto puede convertirse en un proceso conflictivo, y de alguna manera también inevitable que no siempre es tenido en cuenta por este tipo de empresas.

Se ha mencionado que la pequeña y mediana empresa tiene su basamento en este tipo de instituciones, pero por otro lado hemos señalado que algunos de los grandes conglomerados empresarios también tienen este origen, e incluso que muchos de ellos guardan de alguna manera algún tipo de estas características. ¿Cómo puede definirse el proceso por el cual pasan este tipo de empresas para convertirse en verdaderas potencias dentro de su sector?

Dependiendo de los autores que analizan este proceso, se reconoce la existencia de diferentes etapas, pero todos ellos reconocen aspectos comunes relacionados con el crecimiento de tamaño y con la maduración de la organización. Se desarrollará entonces las principales etapas en la que puede dividirse este proceso evolutivo:

ETAPA 1: EL NACIMIENTO:

En esta primera etapa el socio fundador concentra todo el poder de decisión, mediante el cual de alguna forma va gestando los procesos y procedimientos en la medida que aparecen las necesidades. Generalmente se basa en su especialidad técnica, pero se hace responsable de todos y cada uno de los pasos que da su pequeño emprendimiento. Maneja las principales decisiones del día a día y trata de marcar un rumbo - o al menos tiene dentro de sus pensamientos hacia dónde quiere llevar su empresa. Existe un fuerte sentido de pertenencia y concentración; carece de toda estructura formal. Las relaciones son básicamente personales con sus colaboradores y existe una alta concentración de tareas y poder de decisión. Pero poco a poco la magnitud de decisiones diarias empieza a crecer, y aparecen demandas de conocimientos nuevos que exceden sus capacidades técnicas. Es en este momento donde empiezan a gestarse las principales características mencionadas que tienen este tipo de empresas.

ETAPA 2: LA INSERCIÓN DE LA FAMILIA:

Las horas del día comienzan a ser cada vez más cortas, y empiezan a aparecer las primeras necesidades de incorporación de más recursos. Dentro de este ambiente aun informal, es importante incorporar algunos nuevos miembros en los que se pueda confiar. Es en esta etapa donde comienza a gestarse el sentido de “familiar”. Qué mejor que alguien integrante de la familia, alguien que de alguna forma brinde la confianza necesaria. En muchos casos prevalece este factor antes que la capacidad técnica, y en algunos otros se busca complementar los puntos débiles con aquellos miembros de la familia que posean esa capacidad. Esto depende de distintos aspectos relacionados con el nivel de “compromisos familiares” creado por su fundador, y el nivel de formación general, sin olvidar el interés que tengan los familiares de comenzar a formar parte de esta organización. El nivel decisorio continúa concentrado en el fundador, y se mantiene la informalidad propia del grupo familiar. De alguna forma se va gestando una división funcional, pero la última palabra continúa estando como atributo del fundador.

ETAPA 3: LA ESPECIALIZACIÓN:

A esta altura de la evolución se percibe la necesidad de nuevo conocimiento y de la constitución de áreas intermedias con capacidades específicas. Estas funciones serán realizadas bajo una estructura más formal que provea las capacidades técnicas necesarias para seguir adelante. Sin embargo, continúa centralizado el poder de decisión. Este es el típico momento donde se trata de buscar a aquellos familiares con mejor formación técnica específica. Seguramente los hijos del fundador serán los primeros en ser convocados, ya que para esto han sido instruidos dentro del ambiente universitario. Comienza a desarrollarse la diferencia “entre las funciones de dirección empresarial y de gestión de aspectos específicos”¹³. Sin embargo la continuidad en la concentración del proceso decisorio comienza a crear tensiones generadas en la incapacidad de influir sobre las decisiones estratégicas de aquellos que tienen las habilidades técnicas generando una alta frustración.

ETAPA 4: LA MADUREZ

¹³ Martínez Nogueira R., 1984, p.70

En esta etapa ya puede reconocerse una formalización dentro de la estructura, la profesionalización en determinadas tareas y la instalación de un sistema formal para el proceso de toma de decisiones. La personalización es mucho menor, y comienza la empresa a tener un sentido funcional. Si bien empieza a darse un proceso de delegación, el origen de la empresa se mantiene y, dependiendo del caso, seguirá habiendo una influencia absolutamente dominante del socio fundador. Se ha creado una empresa con las mismas virtudes y defectos de cualquier otra, pero con la característica principal de que varios de sus integrantes y accionistas mantienen vínculos familiares con el socio fundador.

¿ Es este el proceso que toda Empresa Familiar seguirá para su crecimiento?

Indudablemente, no. Muchas de ellas quedarán en las primeras etapas porque su actividad específica o su ventaja comparativa les permite competir bajo estructuras no formales, o bien porque se ha limitado la posibilidad o intención de crecimiento, lo que hace posible su subsistencia. Sin embargo, analizando la relación de Empresa Familiar y tamaño será posible plantear un interrogante fundamental considerando los siguientes puntos:

- La mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, aunque algunas han alcanzado posiciones de liderazgo dentro del marco de las grandes empresas. Aun estas últimas pueden conservar rasgos de su característica familiar, pero sería bastante absurdo pensar que no han sufrido un proceso de transformación similar al desarrollado anteriormente.
- De acuerdo con el departamento de comercio de los Estados Unidos, de un millón de nuevos emprendimientos que nacen anualmente, al menos cuarenta por ciento desaparece al cabo del primer año, y si se consideran los cinco años iniciales más del ochenta por ciento fracasó¹⁴.

Teniendo en cuenta que solo algunas de las empresas pequeñas y medianas llegan a ser grandes y poderosas, que muchísimas otras desaparecen en el intento y que muchas de las empresas de esta envergadura tienen características de familiares, ¿ estarán relacionadas su adaptación y su capacidad de evolucionar a través de algún camino similar al expuesto, con su supervivencia?. Si bien no es el objetivo de este trabajo responder a esta pregunta, pareció importante dejarla planteada ya que permite reflexionar sobre las características de las Empresas Familiares.

De esta forma se verifica que la Empresa Familiar, como conjunto de subsistemas familia y empresa, presenta relaciones cruzadas, interrelacionadas entre sí, y cuya conjunción forma un cuerpo común. En la misma existen procesos de evolución constantes, y en algunos casos inevitables que plantean una complejidad relacionada con su forma de constitución.

¹⁴ Gerber M., 1995, p. 2

Capítulo 3: Problemas de Implementación del Balanced Scorecard en Empresas Familiares

3.1 ¿ Qué tipos de problemas de implementación pueden surgir en las Empresas Familiares?

Hasta este momento se ha descrito el método del Balanced Scorecard y las características principales de las Empresas Familiares. A partir de ahora comenzaremos a desarrollar el nudo de este trabajo: los problemas de implementación de este método en una Empresa Familiar. Para darle un enfoque más detallado, presentaremos primero los temas generales no relacionados con ninguna etapa de implementación concreta, yendo luego sobre algunas etapas en particular donde podrán potenciarse esos temas específicos.

ASPECTOS GENERALES:

- **La apertura al aprendizaje, el crecimiento y el nivel de instrucción:**

Al margen de la etapa evolutiva en la que se encuentre la Empresa Familiar en el momento de la implementación, es importante comprender la actitud de la familia hacia el aprendizaje y el crecimiento. Dicha actitud se verá absolutamente reflejada en la empresa, y la intención de lograr mejores perspectivas de crecimiento a través de la inserción de nuevas metodologías o nuevos sistemas de gerenciamiento como ser el BSC, podrá ser neutralizada por la intención de permanecer en el *status quo*. Esto dependerá del nivel de formación general de los miembros de la familia, y de la apertura y receptividad sobre procesos de mejoras a ser planteados a través del método.

Por otro lado, y también dependiendo de la magnitud y estado de la compañía, puede suceder que en ella faltara el especialista que pudiera participar en la elaboración de los factores críticos referidos a un tema en particular. Esto deberá disparar entre las necesidades de la empresa, la de contar entre sus miembros con alguien que domine la disciplina. Recordemos que el fundador tiene una habilidad técnica específica, y quizás todavía no comprendió la necesidad de contar con alguien que conozca determinado aspecto, o el miembro de la familia que asumió determinada posición, no cuenta con la formación necesaria para poder elaborar con destreza la relación causa-efecto que será fundamental en la construcción del Cuadro de Mando Integral.

- **La comunicación interna:**

El grado de comunicación que exista entre los miembros de la familia, será uno de los puntos claves a tener en cuenta. Como vimos, el proceso de implementación demanda de una relación importante de todos los miembros del poder ejecutivo de la empresa. Lograr un acuerdo entre ellos, establecer las primeras variables críticas de medición, comenzar la construcción del Cuadro de Mando Integral, etc. Todo este proceso demanda un continuo contacto entre los miembros directivos, trabajo en equipo e interrelación. Pero, ¿ qué tan bien funciona el proceso de comunicación entre los miembros de la dirección, y miembros de la familia? Si bien este es un punto que puede mencionarse para cualquier tipo de empresa, recordemos que estamos en presencia de un sistema de interrelación “familia-empresa”, donde están en juego muchos más procesos afectivos.

Para reforzar este punto podríamos agregar no sólo el nivel de relación interpersonal, sino también la apertura al proceso de comunicación. De una u otra forma “todas las familias tienen ciertas cosas de las que no se habla”¹⁵ y esas mismas cosas, que generan problemas en el seno familiar, tendrán su reflejo directo en el plano empresarial.

Recordemos que la intención del Cuadro de Mando Integral es llegar a todos y cada uno de los aspectos importantes para el desarrollo de la compañía, para el seguimiento de la estrategia hacia una Visión y Misión compartida por la dirección. De alguna forma no podremos sostener ningún tema tabú. La familia tendrá que superar cualquier tipo de barrera comunicacional, ya que se trata de poder “abrir” la compañía en sus principales órganos vitales, monitorearlos y gerenciarlos para alcanzar una salud organizacional que permita alcanzar los valores máximos planteados como objetivos.

- **El aspecto emocional:**

Los problemas emocionales surgen asociados a los temas tratados en el punto anterior. Allí focalizamos sobre el punto comunicacional, pero teniendo en cuenta las características particulares no puede dejarse de contemplar el plano afectivo. Recordemos que se definió a la Empresa Familiar como la conjunción de dos instituciones: familia y empresa. En la primera de ellas existen lazos afectivos, amores y odios, que de alguna forma también se reflejarán en el ámbito empresarial.

El Cuadro de Mando Integral no solo “sentará en la misma mesa” a todos los directivos, más allá de sus relaciones, sino que tratará de fijar metas concretas para todas y cada una de las áreas. Esto deberá darse en un proceso de consenso generalizado. ¿Hasta dónde se concibe la visión objetiva donde aspectos afectivos juegan un papel tan preponderante? ¿Hasta dónde se dejará llevar la evaluación de la gestión del departamento de compras, proceso clave de la empresa, que es manejado por el hijo del socio fundador? ¿Hasta dónde se tomarán decisiones que atenten contra el sostén de algunos miembros “protegidos” de la familia? Y desde una visión opuesta, ¿cómo asegurarse la objetividad de las metas consensuadas sobre un miembro de la familia que no está siendo visto con buenos ojos debido a su comportamiento irregular en el ámbito conyugal?. Todas y cada una de estas preguntas pueden llevarnos a la conclusión de que el proceso de implementación del BSC puede llegar a ser fuertemente “contaminado” con diversos aspectos emocionales, y que éstos alejarán mucho a los participantes de la posibilidad de ver objetivamente los puntos principales que persigue la empresa como ente independiente.

EFFECTOS SOBRE LAS ETAPAS DE IMPLEMENTACION:

- **El consenso sobre la misión y la visión de la compañía:**

El punto inicial de la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, es sin duda el proceso de desarrollo del concepto de “negocio”. Toda empresa debería tener claro sus enunciados referidos a la Visión y a la Misión de la institución. Estos conceptos ayudan a plantear el objetivo final y fundamental de la compañía y cómo la misma pretende ser

¹⁵ Bork D. y otros, 1997, p.103

concebida por la comunidad, los competidores y los clientes. Es un punto ideal a alcanzar y debería reflejar el interés común que se persigue desde la constitución misma de la entidad.

Como vimos el BSC demanda primero conceptualizar estos temas, llevarlos al terreno de lo mensurable. Para alcanzar estos objetivos finales se plantea una estrategia, y la conceptualización del proceso de llegar a los objetivos finales a través de esa estrategia deberían quedar corporizados en el Cuadro de Mando Integral.

Para esto es fundamental que se comparta el concepto de Misión y Visión entre todos los miembros de la dirección de la empresa. En este momento es donde surge el primer potencial problema. Como vimos, la familia y la empresa se encuentran fuertemente relacionados dentro del gran sistema que es la empresa, y es fundamental que se comparta, al menos, ese horizonte, como principio o punto de partida para la implementación del BSC. Como plantea D. Bork dentro de las visiones compartidas de la empresa: “Si existe un acuerdo básico dentro de ciertos valores implícitos, es posible que una familia llegue a tener una visión común de sí misma y del futuro del negocio que pueda ser perseguida armoniosamente por todos los individuos”¹⁶. Esta va a ser una condición fundamental para poder empezar con el diseño de la herramienta. Si los miembros de la familia que actúan desde la dirección no pueden acordar su visión final del negocio, no sólo será un esfuerzo en vano la confección de un Cuadro de Mando Integral, sino que será difícil pensar en la continuidad del negocio.

Todo este aspecto puede verse agravado si se piensa en una Empresa Familiar que presente una importante diferencia generacional entre los miembros que la componen. Esta característica particular tenderá a profundizar las diferencias de objetivos finales e incluso la definición a adoptar sobre el largo plazo.

■ **El proceso de eliminación de inversiones no estratégicas y los beneficios cruzados:**

Supongamos entonces que todos los puntos anteriores han podido ser superados y se ha comenzado con la elaboración del Cuadro de Mando Integral. Las primeras dos etapas han sido cumplidas en forma exitosa, y ahora comienza el foco sobre las unidades de negocio, las ventajas cruzadas, y la eliminación de inversiones no estratégicas a realizarse en la etapa tres.

Analicemos ahora qué puede generar la aparición de estos temas dentro del proceso de implementación. Asumamos que las unidades de negocio, donde algunos miembros de la familia se desempeñan como directivos, han preparado sus Cuadros de Mando amparados en el marco general del BSC elaborado para toda la compañía. Llegó el momento de frenar las inversiones no estratégicas y profundizar sobre las oportunidades de mejora cruzada.

¿ Realmente se estará en condiciones de “desinvertir” en aquellos puntos que no han sido contemplados como estratégicos? ¿ Quién está al mando de aquellas unidades de negocio? ¿ Cómo se explotarán las ventajas cruzadas donde las jefaturas de las unidades de negocio tienen problemas íntimos en el seno familiar?

¹⁶ Bork D. y otros, 1997, p.110

Es aquí donde los principales temas de comunicación y emocionales comienzan a surgir en forma exponencial. ¿ Será posible tomar decisiones concretas sobre áreas o funciones específicas, independizando esas decisiones de las personas que ejercen esa función? A partir de este momento la herramienta comienza a proporcionar información muy valiosa para el gerenciamiento. El punto es que la dirección comience a ver aquellos aspectos que quizás hasta ahora “dejó pasar” y actúe en consecuencia. Es en esta etapa donde la misma herramienta, aún antes de comenzar con el monitoreo o la evolución de las variables planteadas, comienza a delatar ineficiencias. Es aquí donde, a través del entendimiento de la empresa como un todo, empiezan a develarse las ineficiencias de todo tipo que pudieron estar escondidas hasta este momento. La aparición de estos puntos conlleva a las primeras decisiones, y depende de la dirección poder tomar aquéllas que fuesen correctas, independizando el tema personal o emocional y actuando como verdaderos hacedores de un gerenciamiento serio que desvincula lo funcional de lo emocional.

Es aquí donde empiezan a verse resistencias, quizás partiendo de algo que todos acordaron en una primera instancia (visión y misión y Cuadro de Mando Integral de la empresa en su conjunto). La permeabilidad al cambio, aún cuando los aspectos familiares y sentimentales se mezclen con el pedido autogenerado desde la herramienta, creará valor para la compañía y permitirán la maximización de los beneficios

- **La revisión de cuadros de mandos integrales de las unidades de negocio:**

Esta revisión plantea nuevamente la necesidad de abstracción de lo personal y un fuerte compromiso del más alto nivel directivo. Los objetivos tienen ahora la “bendición familiar”. La importancia de conseguir el consenso y la identificación con los objetivos es fundamental, y quizás el mayor problema pueda aparecer ante la detección de ciertas brechas de participación de alguno de los miembros familiares. La falta de participación demuestra desinterés y, de alguna forma, preocupación de los efectos colaterales que el proceso pueda tener. Lograr una participación plena de los miembros familiares de la alta dirección es fundamental. La tentación de no relacionarse en este momento para evitar todo tipo de conflicto puede ser frecuente, pero llega a ser fundamental el entendimiento del valor de este conflicto. De la confrontación constructiva de ideas y opiniones podrá generarse valor para los miembros de la compañía y para la empresa en su conjunto. “El primer paso para llegar a su resolución constructiva es comprender que el conflicto es inevitable y hasta esencial para que exista una comunicación completa y sana”¹⁷ .

- **El refinamiento de la visión:**

El mayor peligro de esta etapa en el plano de la Empresa Familiar, se traduce en la tentación de ajustar los negocios cruzados para lograr algún tipo de ventaja sobre algún “miembro protegido” en el seno familiar.

La aparición de este tipo de circunstancias podría ser contraproducente, generando una pérdida de valor para la compañía y yendo en contra del principio fundamental de gerenciamiento desde la herramienta que fuera el primordial objetivo a honrar.

¹⁷ Bork D. y otros, 1997, p.171

- **Comunicación del Cuadro de Mando Integral y los objetivos de actuación individual:**

En esta etapa los altos ejecutivos alinean sus objetivos con los indicadores del BSC. Esto implica poner objetivos a los miembros de la familia en el más alto nivel de la dirección. ¿ Estarán en condiciones de asumir estos objetivos como propios? ¿ Se identificarán en forma personal con estos objetivos? Si el proceso estuvo bien diseñado e implementado la respuesta lógica debería ser afirmativa, y es por eso que en este momento se podrá tener la mejor prueba de convencimiento absoluto a la vista. Pero no olvidemos que en este tipo de compañías el tema de los valores personales juega un papel preponderante. Se están alineando los valores de los diferentes miembros de la familia, de todos aquellos que ostentan una posición gerencial.

El surgimiento de dudas y planteos a esta altura del proceso parecería absurdo, pero tiene grandes posibilidades de aparecer en la medida que afecte directamente sobre los valores personales, y tiene de alguna forma una exposición hacia los demás miembros de la familia, que ahora sí podrán sacar sus propias conclusiones de la gestión de cada uno de los miembros de la dirección. Está dejando en evidencia la consecución de los objetivos, el buen o mal funcionamiento de cada uno de las autoridades. Esto sin duda podrá generar el surgimiento de dudas importantes sobre la aceptación final de asumir los compromisos como propios. No es sólo la empresa que está asumiendo estos objetivos sino que la familia los está insertando como propios.

- **El plan de largo plazo y las revisiones de la estrategia:**

Cuando se describieron los puntos fundamentales de esta etapa, se mencionó como horizonte lógico de planeamiento los cinco años. También al hablar de Empresas Familiares se mencionaron distintas etapas de evolución y se desarrolló un punto concreto sobre la sucesión del poder en la Empresa Familiar.

Al hablar de cinco años, deberá tenerse un panorama claro de cuál es la posición de la empresa en cuanto a su evolución y cómo se ha planeado el proceso sucesorio. Será difícil encontrar Empresas Familiares en las que se hayan tomado los recaudos necesarios para garantizar una sucesión exitosa de la alta dirección. De hecho puede decirse que “el ochenta y cinco por ciento de las crisis en una Empresa Familiar se dan alrededor de las cuestiones de sucesión”¹⁸. Es por eso que hablar de largo plazo en una Empresa Familiar, implica en forma previa profundizar sobre el proceso previsto de sucesión.

En cuanto a las revisiones trimestrales y la revisión anual de la estrategia, también podrá estar influenciada por el proceso de sucesión, o al menos por el “proceso de procreación o nuevos vínculos” mencionados en el capítulo anterior. Todas las empresas tienen un dinamismo propio generado en la rotación de sus estratos directivos, pero en la Empresa Familiar particularmente, esta generación de nuevos miembros o evolución, implica potenciales cambios de valores que pueden afectar la continuidad del uso de este tipo de gestión empresarial. Los intereses finales se ven alterados, y la variación constante estratégica atenta contra la misma estrategia, que pierde todo valor incremental al verse afectada por constantes cambios de rumbo que hacen ir a la compañía a la deriva.

¹⁸ Bork D. y otros, 1997, p.243

Como se vio en este punto, las Empresas Familiares presentan características particulares en cuanto a su problemática que pueden dificultar la inserción de un sistema integral de control de gestión. Si bien algunos de los puntos mencionados podrían llegar a estar presentes en otro tipo de instituciones, las características particulares de estas empresas, hacen que no solo estos temas cobren un protagonismo particular, sino que existe una posibilidad mucho mayor de encontrarse con ellos en la etapa de implementación. En el próximo punto se plantearán algunas recomendaciones que podrán ser de utilidad para tratar de al menos estar preparados ante la aparición concreta de algunas de estas circunstancias.

3.2 Teniendo en cuenta esta potencial problemática, ¿ qué cosas deberían ser tenidas en cuenta a la hora de implementar este sistema en una Empresa Familiar? Algunas sugerencias para los implementadores.

Este último punto pretende sugerir algunas recomendaciones para facilitar el proceso de implementación de un Cuadro de Mando Integral en la Empresa Familiar. Para esto vamos a recorrer algunas actitudes y puntos a tener en cuenta tanto por el arquitecto, el agente de cambio, e incluso por el comunicador, para poder aumentar las posibilidades de lograr una implementación eficaz. Si bien en todo proceso de implementación de este tipo se necesitan habilidades de negociación e incluso algunas herramientas de las ciencias sociales, para este tipo de empresas en particular serán de suma utilidades las habilidades relacionadas con estas disciplinas.

- **Conozca al “subsistema familia”:**

Como se ha visto la Empresa Familiar forma parte de un sistema donde empresa y familia se confunden constantemente. Por lo tanto resulta imprescindible conocer con profundidad cuáles son los aspectos fundamentales de la familia, que rol cumplen sus miembros, cómo se relacionan con la posición que tienen en la empresa, cuáles son los principales valores, cuáles son las costumbres y tradiciones, etc. El conocimiento profundo de la familia, le facilitará el proceso de entendimiento de las relaciones dentro de la empresa, y eso es un punto de partida fundamental para poder lograr la implementación del BSC. Usted empieza a saber quiénes son los jugadores, cuáles son los intereses, cuáles pueden ser los potenciales puntos de conflicto, y eso lo ayudará en la planificación de su trabajo. Sea cual fuese el papel dentro del proceso de, implementación le ayudará a anticipar los problemas que puedan surgir, y a tener salidas alternativas ante el planteo de la situación concreta.

- **Clarifique los roles:**

Aparte de conocer la familia, será fundamental que no sólo identifique quién es quién en la empresa, sino que también clarifique los roles que tendrá cada uno en el proceso. Este tema puede ser absolutamente crítico en aquellas empresas que se encuentran en las primeras etapas evolutivas, donde puede encontrarse que ni siquiera dentro de la empresa existe una clara división funcional

Recuerde que el Cuadro de Mando Integral debe ser requerido desde lo más alto de la organización y usted facilitará este proceso. Si los roles no están definidos, consensuados y efectivamente comunicados, se encontrarán momentos en los cuales no quedará claro quién deberá tomar las decisiones, hasta dónde irá el equipo ejecutivo que

comenzará con los primeros pasos. Es fundamental que si en la empresa no existe una estructura formalmente instalada, al menos se genere el ejercicio de lograr una definición específica para el proceso de implementación.

- **Haga de moderador, no tome parte, construya un equipo de la familia:**

Como hemos visto, quien participe en el proceso de implementación estará buceando en un complejo conjunto de relaciones. Es importante que usted no tome parte y no se preste a la comunicación en triángulo que es lo que Bork define como aquella “que se produce cuando dos personas sienten que hay tensiones en su relación y que tienen dificultades para comunicarse directamente. Entonces, convencen a otra persona para que establezca la comunicación”¹⁹. Convertirse en esa tercera persona lo puede volver en contra de su propósito, y de ninguna manera logrará aprovechar esta situación para ayudar en la implementación.

Trate de trabajar primero en las relaciones entre los miembros de la familia. Busque la mayor participación posible con el proyecto. Transmita los beneficios claramente sin presentar la herramienta como algo milagroso. Pida opinión teniendo una idea previa de cuál pueden ser las causales de oposición de cada uno de los miembros de la dirección familiar. No se deje sorprender, ni utilizar para canalizar los problemas propios de la Empresa Familiar a través suyo.

Hágalos trabajar en equipo, en un entorno diferente al del trabajo, y que se sientan parte de la transformación de la empresa.

- **Asegúrese que no vulnera ningún principio familiar:**

Exponga claramente las reglas de funcionamiento y cuáles son todos y cada uno de los pasos del proceso. Esté seguro que la conducción familiar está dispuesta a adoptar medidas de gerenciamiento adecuadas, y que está preparada para ver las realidades organizacionales más allá de los planos afectivos.

Clarifique los roles, y deje claro que la implementación conlleva a un método nuevo que la familia y la compañía han aceptado. No permita que luego le pongan la metodología en su contra. Deje claro el compromiso del socio fundador, y asegúrese su respaldo incondicional. Ésto le podrá confirmar que no está vulnerando ninguno de los principios familiares. Haga que todos entiendan el desafío de gerenciar con eficiencia desligándose de las conclusiones a las que ellos mismos puedan arribar.

- **Usted no tiene la verdad, presente alternativas:**

Ponga claro su papel de moderador. Presente siempre alternativas de ejecución ya que será difícil que en el ambiente de empresarios familiares, acepten una verdad absoluta que usted trata de imponer. No imponga, consensúe. Que la familia adopte el modelo como propio más allá de su intervención en el proceso.

Será fundamental que sea clara la presentación de las alternativas. Que la misma familia las plantee. Que ellos comiencen a definir la relación causa efecto, pero no sólo en el momento de empezar a tocar el tema de los indicadores, sino utilícelo para superar cualquier conflicto que se le presente. Esto lo ayudará en el momento final del armado

¹⁹ Bork D. y otros, 1997, p.104

del Cuadro de Mando Integral. La familia ha utilizado este método para superar cualquier conflicto, se sentirán cómodos con la metodología y le será más fácil avanzar en el proceso.

- **Involúcrelos desde el inicio, tenga aliados:**

Ya se ha mencionado la importancia de tener un compromiso absoluto del socio fundador y “jefe” de familia. Pero sólo con eso no alcanza. Tendrá que lidiar con todos y cada uno de los miembros de la familia. Para poder ayudarlo en este proceso, es importante que al menos la posición del comunicador sea asumida por alguien dentro del entorno familiar que tenga un aceptable reconocimiento por el resto de los miembros. En su conocimiento del subsistema, habrá detectado que uno de los integrantes, aparte del socio fundador, cuenta con una aceptación generalizada mayor al resto. Quizás por el reconocimiento de una formación superior o por simple carisma. Ese debería ser su mejor aliado, y cuanto antes logre involucrarlo y hacerle tomar protagonismo sobre la implementación mejores serán los resultados.

- **Asegúrese que todos comprenden el alcance de lo que se busca y los acuerdos que se han conseguido:**

Como se ha mencionado con anterioridad las reuniones fuera del ámbito del trabajo pueden suministrarle un campo neutral donde será más sencillo lograr un espíritu de grupo. Pero teniendo en cuenta todos los temas sentimentales en juego, es importante que se asegure de ir avanzando. Lo que se trata de marcar es que se tiene que asegurar que todos estén siguiendo el avance y para eso no hay nada mejor que hacer un “check in” y “check out”. Básicamente esto significa trabajar por analogía al procedimiento para alojarse en un hotel. Al principio usted hace el “check in”, informa a la recepción quién es usted, completa su ficha, y le da detalles acerca de su estadía, cuánto se extenderá, como hará el pago, etc. Por su parte el empleado del hotel le indica cuáles son los horarios del desayuno, los horarios para dejar el hotel y cualquier otro detalle que considere de importancia. Cuando usted se retire, el día acordado, deberá hacer el “check out”. En ese momento se revisará con el empleado del hotel cuándo llegó, cuáles fueron sus consumos y cuándo usted esté de acuerdo se procederá al pago.

Haga lo mismo en sus reuniones. Usted está inmerso en la familia, donde los aspectos emocionales pueden enredarlo en una trampa que será difícil de evitar. Haga el check in en cada reunión, cuáles van a ser los objetivos, qué es lo que se está esperando, cuáles van a ser los puntos sobre los que será necesario lograr consenso, cuál va a ser la duración de la reunión, etc. Es típico en este tipo de empresas que el tiempo sea un bien absolutamente escaso, y nadie deberá percibir que las cosas no están organizadas de forma de usar el tiempo eficientemente. Ahora bien, terminada la reunión realice el “check out” con todos los miembros presentes. Asegúrese que todos entiendan los puntos que han sido acordados. Si usted no planta la bandera de haber llegado a la cima, alguien puede decirle posteriormente que nunca llegaron hasta ese lugar. Es fundamental que todos entiendan los puntos que se acordaron durante la reunión. Envíe un documento escrito con estos puntos previamente consensuados al finalizar la reunión y en ese momento concerte la fecha para la próxima.

La capacidad que se tenga para poder cerrar cualquier vía que permita distraer a la gente del proceso, desviar la atención, o poner trabas a todos aquellos que quieran hacerlo retroceder sobre temas ya acordados, será fundamental en la implementación. Recuerde que todos pueden tener resistencia a la imposición del método, y buscarán cualquier oportunidad, en cualquier momento del camino para intentar ponerle una emboscada. Es importante que no se descuide en ningún momento.

■ **Evite concluir usted mismo sobre los resultados: deje que la familia interprete**
Como se planteó en el punto anterior, el desarrollo de la metodología puede llegar a arribar a conclusiones “difíciles” para la familia. Un familiar que no está siguiendo el rumbo marcado, alguien que no está desempeñándose en forma efectiva y que atenta contra el logro estratégico, e incluso la no-mención en ningún momento del proceso de sucesión.

Todos estos puntos saldrán a la luz claramente durante el proceso de implementación y podrán enfrentarlo con situaciones comprometidas. Es parte del proceso de implementación la detección de estos puntos. Es fundamental que esto surja del análisis de los resultados. Su función será mostrar las conclusiones objetivas sin estimular o influenciar las decisiones. Recuerde que la herramienta es una nueva forma de gerenciamiento, y las decisiones finales serán parte de la dirección. Si realmente existe un fuerte compromiso, las acciones surgirán sin necesidad que usted haga ningún énfasis particular sobre los temas. Estos aparecerán en las discusiones como parte del proceso, y quizás puede ser un buen momento para que la familia tome conciencia de aquellos temas críticos que no habían sido analizados con anterioridad. Manténgase al margen de la decisión, no la fuerce ni intente hacer más hincapié que en cualquier otro tema. Recuerde que está transitando sobre un conjunto de sentimientos y asuntos familiares muy delicados. Evite que “maten al mensajero de la mala noticia”. Es clave que la dirección haga su propia interpretación y entienda que la “mala noticia” puede generar un incremento de valor para la empresa si dispara una acción en consecuencia.

CONCLUSIONES:

Hemos recorrido, la importancia de un Cuadro de Mando Integral de una empresa, cuán relevante es tener una alineación en el concepto estratégico que comience con una Visión y Misión compartida por la alta dirección y que la misma termine con variables mensurables que puedan ser tenidas como senda para que toda la organización sea alineada por el mismo camino. Abarcamos las cuatro perspectivas fundamentales desde lo financiero y hasta el cliente, pasando por el proceso interno y la formación y crecimiento. Revisamos la criticidad de lograr un correcto sistema de causa-efecto en la construcción de este sistema que marcará el camino a recorrer para llegar al punto final. Profundizamos sobre el proceso de implementación, sus diferentes etapas, la importancia del trabajo de los distintos miembros de la organización, y el rol fundamental del arquitecto, el agente de cambio y el comunicador.

Por otro lado analizamos las particularidades de las Empresas Familiares, ese sistema relacional que conjuga la familia y la empresa en un solo cuerpo funcional. Vimos el complejo proceso de relaciones que la dominan, las etapas de evolución y sus características fundamentales desde el punto de vista organizacional. La mezcla que

existe entre problemas familiares y empresarios, así como sus diferentes procesos internos de cambio de miembros con intereses particulares y el complejo proceso de la sucesión.

Posteriormente desarrollamos la problemática de este tipo de empresas para lograr una efectiva implementación de un Cuadro de Mando Integral. Cómo cada una de las características influenciarán sobre el proceso. Cuáles son los puntos fundamentales a tener en cuenta, la visión de la familia, el tema de su tradición, su escala de valores, y la difícil tarea de conseguir el objetivo buscado.

Como cierre final tratamos de plasmar una serie de recomendaciones que facilitarán el proceso de implementación. Vimos que si bien para cualquier tipo de empresa las habilidades de negociación y el conocimiento de algunas ciencias sociales en temas específicos son importantes, en este tipo de empresa cobran una relevancia crítica, y puede definir el éxito o el fracaso de la implementación. Existen muchos temas a considerar y la preparación de una estrategia adecuada, con conocimiento de la perspectiva familiar ayuda a prepararse para transitar sobre la senda de la familia para llegar a la empresa en forma eficaz.

Un sistema como el Balanced Scorecard pretende modificar la forma de gerenciar una compañía con una visión global de la misma, y con un entendimiento claro hacia dónde se quiere ir y qué camino transitar para lograrlo. En la información relacionada con Empresa Familiar y tamaño, se nota una probable relación entre el fracaso de las pequeñas empresas y su condición de “familiar”. Esta condición no presenta en si misma, ninguna característica propia, ya que muchas de ellas han logrado transitar por un proceso de evolución hacia grandes empresas exitosas. Quizás la elaboración de una estrategia propia, congruente con las acciones del día a día hicieron posible que algunas de ellas hayan sido exitosas, y gran parte de las otras hayan quedado en el camino.

Esta tesina intentó reflexionar sobre una de las razones del fracaso de las Empresas Familiares. Es indudable que el proceso demuestra una complejidad propia agravada por las características descriptas. Es de suponer que la implementación exitosa de metodología gerenciales como el Balanced Scorecard, generará un incremento en la probabilidad de éxito que este tipo de empresas tienen actualmente.