

# **GESTIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA FAMILIAR BASADA EN EL BALANCE SCORE CARD.**

**Autores : Humberto Ruz y Leslie Borjas ( Universidad Metropolitana)**

**Contactos : ruz.humberto@gmail.com, lborjas@unimet.edu.ve**

## **Resumen**

El objetivo de la investigación fue diseñar la gestión estratégica sustentada en los principios del Balance Score Card de Kaplan y Norton en una empresa familiar dedicada al trade marketing. La metodología siguió las características de un estudio de Casos.. Los instrumentos de recolección de datos fueron entrevistas a los directivos de la organización, observación participante. Los resultados del estudio determinaron el diseño de la Gestión estratégica en las diferentes perspectivas propuestas por Kaplan y Norton.

**Palabras clave.** Gestión estratégica, estudio de casos, empresa familiar.

## **Introducción**

El objetivo de la investigación fue desarrollar la gestión estratégica para una empresa de Trade Marketing basado en Balanced Scorecard, esta metodología es considerada como una excelente herramienta de gestión para los gerentes y/o directivos de las organizaciones, debido a que permite que se tenga en un solo cuadro toda la información relevante de la organización y el grado de contribución de variados aspectos hacia el cumplimiento de la visión organizacional, que tienen como soporte fundamental los indicadores, los cuales son el resultado de combinar diferentes variables, que se relacionan al interior de la organización y que muestran como es el desempeño de la empresa, en un área determinada.

En Venezuela de acuerdo con Betancourt (2013): “el sector empresarial afronta serios problemas, por la incertidumbre, riesgo que se derivan de la política de gestión del Estado, en donde el Estado viene reaccionando de manera contraria a los efectos de la globalización” (p. 4).

La empresa en estudio<sup>1</sup> Consorcio Promoting se originó en el año 1980, e inició su proceso de gestión estratégica en el 2008 con miras a alcanzar las metas y los objetivos propuestos; pero su gestión en el tiempo no le ha permitido a la alta

---

<sup>1</sup> Es considerada según la clasificación de Lee (2013) y Román (2009) una empresa familiar porque los fundadores aún ejercen influencia en la gestión de la Organización.

gerencia conocer sistémicamente el impacto cuantitativo de sus acciones, que evidencie las razones o causas de ciertos resultados financieros.

Para enfrentar al desafío de un mercado con alta competitividad, y al proceso histórico del país, caracterizado por la carencia ... “algo que es indispensable al desarrollo económico y social: planificación y subsiguiente ejecución, continuidad, supervisión y control y valoración”, Zambrano (2011, p 55), por lo que las organizaciones necesitan desarrollar lineamientos estratégicos que permitan la toma de decisiones con base a indicadores y gerenciar en estos tiempos signados por la incertidumbre con efectividad teniendo en cuenta a los distintos cambios del entorno.

El análisis recogido por la gerencia determinó como resultado, pérdidas de tiempo en la gestión, reprocesos, ausencias de una gestión financiera con indicadores y, a pesar de ser una empresa de servicios, ausencia de evaluación de la gestión hacia los clientes.

La alta gerencia a partir del año 2012, decidió promover y desarrollar responsablemente planes de gestión estratégica que le permitan evaluar los resultados organizacionales en este contexto tan vulnerable con el propósito de dar un giro a las cosas o situaciones de riesgos e incertidumbre y poner a la empresa de acuerdo Mintzberg (2004) con una estructura organizativa que le permita su operatividad en el tiempo, con miras a alcanzar las metas y los objetivos propuestos, bien sean estos a corto, a mediano o largo plazo.

Estas consideraciones determinaron que la junta directiva de la organización solicitara a la alta gerencia un enfoque estratégico que mejorara la misión, objetivos, recursos humanos, incorporación de los clientes a sus procesos críticos de la empresa.

En este sentido el Balanced Scorecard, es uno de los modelos gerenciales que cumplen estos requisitos a través de sus diferentes perspectivas.

De acuerdo a estas consideraciones la pregunta que guía esta investigación fue: ¿Cuáles serán los lineamientos estratégicos de gestión basados en el Balance Scorecard, en sus perspectivas de finanzas, de clientes, de procesos internos y de innovación y aprendizaje para la empresa Consorcio Promoting, C.A.?

### **Metodología**

La metodología en la investigación para una propuesta de Gestión Estratégica para una empresa de Trade Marketing basado en Balanced Scorecard, es un estudio de casos, basado en las recomendaciones de Yin (1984). Este tipo de investigación permite el estudio de un objeto o caso, cuyos resultados permanecerán ciertos solo en ese caso específico. Sin embargo, mediante un estudio de caso se podrá obtener una percepción más completa del objeto de estudio, considerándolo como una entidad holística, cuyos atributos se puede entender en su totalidad solamente en el momento en que se examinen todos los demás de manera simultánea, es decir, estudiar el objeto como un todo. En la metodología se siguieron los lineamientos de Yin(1984) , expuestos en la fig.

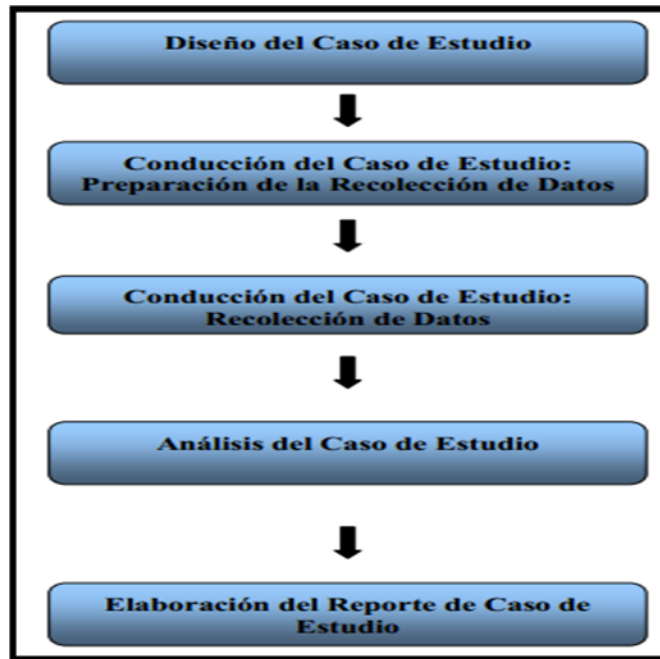


Figura 1. Metodología

Fuente: Yin (1984)

### Diseño del Caso de Estudio

El diseño es considerado por Taylor y Bogdan (1986) como los métodos y aspectos referidos a la búsqueda de datos, el análisis y a la recolección escrita. La aproximación metodológica del presente estudio es complementaria (Bericat, 1988), de tipo descriptiva según el objetivo de la investigación, Yin (1984) se siguieron los lineamientos del paradigma interpretativo hermenéutico de acuerdo a Martínez (2006) para lograr la descripción del proceso de cambio en la gestión estratégica en una empresa dedicada al sector servicios en la comercialización de Trade Marketing ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas, Venezuela.

El estudio de caso como diseño de investigación presenta su mayor énfasis en las causas que propician el comportamiento de los individuos y sus circunstancias. Este diseño ha sido utilizado para desarrollar, construir, explicar situaciones, para la búsqueda de soluciones o simplemente explorar o describir un fenómeno en estudio. La ventaja que se le adjudican al diseño de estudio de casos es su aplicabilidad a la realidad de la vida contemporánea, a las situaciones cotidianas y a los problemas que se necesitan interpretar, facilita la interpretación de los fenómenos sociales y permite añadir información valiosa contextual y detallada de un número ilimitado de eventos y sus relaciones.

Este tipo de investigación conllevó a la producción de nuevos conocimientos, lo cual permite establecer una mayor objetividad de la realidad empresarial, Asimismo, la investigación empresarial, debe ser una práctica constante, dirigida esencialmente, a dar respuesta a los problemas que surgen en el medio empresarial y también dirigida a establecer nuevos cambios y parámetros a los ya establecidos.

## Unidad de análisis

El estudio de casos de este proyecto fue una empresa dedicada al sector servicios en la comercialización de Trade Marketing, ubicada en la zona metropolitana de Caracas, Venezuela. Se establece como unidad de estudio o de análisis, el Consorcio Promoting, C.A. junto a los directivos, gerentes y clientes que, de acuerdo Hernández, Fernández y Baptista (2006) es: “el sobre qué o quiénes se van a recolectar datos, (personas, organizaciones, periódicos, documentos, comunidades, situaciones, eventos, etc.), que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión” (p. 236).

Para este estudio se consideró como población el universo conformado por los directivos, gerentes y los clientes, de tal manera que éstos puedan ser agrupados con una estimación precisa de los objetivos estratégicos a los que apuntan.

**Tabla 1.**

Directivos, alta gerencia y clientes entrevistados de Consorcio Promoting

Entrevistados	Cantidad
Directores	4
Gerentes	5
Clientes	10
<b>Total</b>	<b>19</b>

*Fuente:* elaboración propia

## Criterios para interpretar resultados

Los resultados pueden ser interpretados de diferentes maneras. En este caso los resultados permitieron describir la Gestión Estratégica y los procesos de la organización de los departamentos del Consorcio Promoting, C.A., en función de los criterios del Balanced Scorecard: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Su descripción se hizo de manera cualitativa y cuantitativa en vista de que se realizaron entrevistas exploratorias y de profundidad y se utilizó la observación directa de todos sus procesos.

## Tipo de diseño de estudio de caso

Según la clasificación de Yin (1984) estudio: Caso único; Caso único-Múltiples unidades. El caso único, múltiples unidades es el tipo de diseño adecuado, ya que se llevó a cabo un análisis descriptivo de la Gestión Estratégica y los procesos de la organización de los departamentos del Consorcio Promoting. Sin embargo, se evaluó un conjunto de factores establecidos con anterioridad

permitiendo así obtener una visión holística de la empresa. Se entiende por holística, a una vista en conjunto de un tema o caso.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Este aspecto se refiere al grado de accesibilidad al lugar de estudio y a la información necesaria para la investigación. En este caso, las entrevistas y cuestionarios fueron dirigidas a sujetos elegidos según un plan sistemático de recogida de datos, en el sentido (De Souza, 2013) en que el entrevistado es elegido por sus características, por ejemplo: sus experiencias, antigüedad, entre otros.

Las entrevistas y cuestionarios se llevaron a cabo en la empresa de estudio con previo conocimiento y aprobación de los directivos, siguiendo los lineamientos de Kaplan y Norton.

<b>Perspectivas</b>	<b>Pregunta Clave</b>
Del cliente	¿Cómo nos ven los clientes?
Perspectivas interna de la empresa	¿En qué debemos ser mejores?
Perspectiva de innovación y aprendizaje	¿Cómo podemos continuar mejorando y dando valor a la organización
Perspectiva financiera	¿Cómo nos ven los accionistas?

*Fuente:* elaboración propia

### **3.5 Análisis de Datos**

El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar tabular, o recombinar la evidencia para poder alcanzar los objetivos de la investigación.

En este caso, el análisis de los datos se llevó a cabo mediante una matriz de resultados: (a) datos cualitativos y (b) Matriz FODA; explicado a profundidad en el capítulo IV.

(a) Para los datos cualitativos se usaron datos descriptivos (%) para los resultados de los cuestionarios a los gerentes y clientes

(b) Se realizó la Matriz FODA con base a las entrevistas a los directores (ver apéndice B).

En este análisis se identificaron los indicadores de medición de gestión estratégica y evaluación del desempeño del Consorcio Promoting, C.A., de acuerdo a la composición sistémica de la estrategia. Es decir, se consideraron las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), estadísticas (descriptivas o inferenciales), que fueron empleadas para descifrar lo que revelan

los datos recolectados.

Los resultados que den por debajo del puntaje (3) en las escalas de Likert, serán considerados susceptibles de mejora por el comité responsable para la evaluación de la implementación de la propuesta.

## **Resultados**

Se procedió a esquematizar cada etapa del proceso de construcción y seguimiento del Cuadro de Mando Integral que comprende:

- **Visión y Misión:** en este aspecto se buscó reflexionar sobre la visión y misión en relación a las oportunidades y/o amenazas del mercado. Se consideró las cuatro perspectivas que aborda el BSC.

- **Análisis interno y externo:** En relación a la interacción con los clientes, los procesos internos, la innovación y el aprendizaje y las finanzas y su crecimiento menor o mayor de la economía (entorno), tendencias sectoriales y globales, para establecer los objetivos estratégicos que, en su conjunto, definen la estrategia. Para el análisis se utilizó el método **FODA** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este tipo de análisis FODA, permitió una previsión de lo que constituye el entorno de la empresa en términos de las Oportunidades y las Amenazas, así como una reflexión hacia el interior de ésta en términos de Fortalezas y Debilidades.

- **Factores claves de éxito:** Se realizó el análisis de los factores clave considerando una triple perspectiva:

- La propia empresa: la estrategia seleccionada y la forma de actuar.
- El sector, ya que influye a la hora de elegir una estrategia concreta de acción.
- El entorno del negocio: demografía, crecimiento de la economía, tendencias del mercado, etc.

De acuerdo a Kaplan y Norton (1997) los factores claves son propios para cada empresa e incluso dentro de un mismo sector. Se diseñó un mapa estratégico para conocer las interrelaciones de causa-efecto que se dan entre iniciativas estratégicas que corresponden a diferentes perspectivas, con ello se visualiza de manera sencilla qué iniciativas habrá que consolidar antes de intentar alcanzar objetivos concatenados.

- **Relaciones causa efecto:** Se buscó verificar que las diferentes perspectivas se relacionen naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio. Luego de su identificación y su inclusión en el mapa estratégico, cada iniciativa estratégica es analizada en detalle, identificando acciones concretas que se llevan a cabo para su consecución. De la misma manera, se identifica la forma de medir el desempeño en torno a cada una de las acciones concretas, así como el desempeño global de cada iniciativa.

- **Establecimiento de los objetivos estratégicos:** Se establecieron los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas del CMI (finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento).

- **Los indicadores** responden a “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan

unas relaciones causa-efecto.

- **Establecimiento del CMI:** Proponer un control de mando integral para Consorcio Promoting, C.A. éste debe ser coherentes con la visión global y la estrategia general.

Este proceso, se basó en los aportes de Kaplan y Norton (1997) en cuanto al beneficio de tomar en cuenta tres aspectos:

- Un marco compartido para el control estratégico que permite comunicar la estrategia y habilita a los participantes para visualizar cómo sus actividades individuales contribuyen al logro de la estrategia en general.
- Un proceso de retroalimentación que colecta datos respecto del desempeño de la estrategia y permite probar hipótesis sobre supuestas interrelaciones entre metas e iniciativas estratégicas.
- Un proceso grupal de solución de problemas que permite analizar y aprender de los datos sobre el desempeño, y que habilita a los responsables para adaptar la estrategia a condiciones y hechos emergentes (p. 10).

## Conclusiones

A partir del año 2012, la gerencia decidió promover y desarrollar responsablemente planes de gestión estratégica con el objeto de evaluar sus resultados organizacionales. Su propósito fue dar un giro a las cosas o situaciones de riesgos e incertidumbre actual y poner a la empresa con una estructura organizativa que le permitiera su operatividad en el tiempo, esto con miras a alcanzar las metas y los objetivos propuestos, bien sean estos a corto, a mediano o largo plazo (Mintzberg, 2004).

Se realizó un análisis recogido por la gerencia de la cual forma parte el investigador y se determinó como resultado, pérdidas de tiempo en la gestión, reproceso, ausencias de una gestión financiera con indicadores y, a pesar de ser una empresa de servicios, ausencia de evaluación de la gestión hacia los clientes. Estos resultados permitieron además visualizar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, en este sentido se concretó lo siguiente:

Tres fortalezas claves: la relación estrecha con sus empleados, la Certificación ISO 9001-2000, y su presencia en todo el territorio nacional, que aunado al compromiso cliente-empresa han permitido su permanencia, y como sostienen Kaplan y Norton (2009), la empresa que busque permanecer y dominar el mercado, debe aprovechar todas sus fortalezas internas y buscar la mejor manera de sobrellevar sus debilidades, debilidades tan importantes como su rentabilidad con un índice exiguo a pesar de contar con doce clientes fuertes producto de la

alta calidad de los servicios éste no satisface a los accionistas.

El diagnóstico interno reflejó debilidades en sus procesos encontrando lentitud en las diferentes unidades, reflejó tal y como expresaron sus directores y gerentes el poco control sobre las regiones. Situación que se convierte en una clara amenaza. Llegando a la conclusión en sus distintas fases la importancia que tiene para la empresa la innovación tecnología y un sistema de capacitación y entrenamiento que complemente y contribuya al fortalecimiento de todas sus unidades.

El diseño, desarrollo y puesta en marcha de un sistema integral de medición de gestión es y debe ser un proceso de aprendizaje organizacional. La participación total de los miembros de cada nivel estratégico, en la implementación de los indicadores relacionados a los objetivos estratégicos de cada unidad, es ideal, generando así compromiso y pertenencia con el modelo.

Se logró ampliar las posibilidades del estudio y los indicadores surgieron con el consenso de los actores o grupos de interés. Generando un BSC balanceado entre lo objetivo (mediciones de resultados fácilmente cuantificados) y lo subjetivo (drivers de desempeño de las mediciones de resultados). Con una métrica desde una perspectiva diferente reforzada con un sistema de comunicación, información y aprendizaje, y no sólo como un sistema de control.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Esta cadena de valor se integró a todas las actividades de la empresa, con el objeto de generar valor agregado en los márgenes que cada una de ellas puedan aportar.

Se propuso en cada una de las perspectivas una serie de indicadores vinculados a los objetivos estratégicos generando las siguientes metas:

La selección de los indicadores, siguió las premisas de Kaplan y Norton (2000), en cuanto a que no todos los indicadores sirven para todo tipo y tamaño de empresas sino que éstos deben adaptarse a la medición de sus objetivos empresariales. Estos surgieron del proceso de reflexión interna y de las relaciones causa-efecto entre los mismos.

- El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral permitió ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, que los objetivos de las cuatro perspectivas estén vinculados entre sí por relaciones causa-efecto. Que la proposición de valor para el cliente describe claramente cómo generar ventas y fidelidad de los clientes buscados. Y lo más importante, ilustra que todos los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente, y que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Estos aspectos han permitido fortalecer los objetivos estratégicos del Consorcio Promoting, su misión, visión y valores siguiendo una alianza estratégica de colaboración con un conjunto de acciones empresariales que mejora, tanto el margen de utilidad y aportar un mejor servicio a los clientes.

Finalmente, la metodología BSC, permite identificar fácilmente el status de los objetivos a cumplir y ayuda a la gestión a traducir la estrategia y visión del negocio en acciones concretas, permitiendo una toma de decisiones más efectiva, propiciando a un óptimo seguimiento del desempeño.

## Recomendaciones

- Estimar para el año 2014, en función de los resultados obtenidos; analizar la convocatoria de las gerencias regionales para realizar el diagnóstico y desarrollo de cada una de las perspectivas establecidas por *Kaplan y Norton* y de esta manera extrapolar la propuesta establecida en este trabajo de investigación a las oficinas regionales.

- Establecer una red de comunicación para mejorar el sistema de información, de tal manera, que se aumente la capacidad de respuesta ante la ejecución de las actividades.

- Cumplir con las estrategias en cuanto a desarrollar programas de capacitación y actualización para el personal, debido a que esto contribuye a mejorar su rendimiento.

- Monitorear con frecuencia los indicadores estratégicos con la finalidad de detectar las fallas que puedan ocasionar retrasos en los procesos de las unidades.

- Analizar la estructura de la gestión organizacional, de manera tal de evaluar la visión, misión y objetivos organizacionales, que permitan enfocar una mejor gestión de las unidades.

- Igualmente, es necesario un análisis de la estructura de los organigramas y la distribución de los niveles estratégicos, planteando una clara visión en el eslabón de la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- : Betancourt, E. (2013). *La Planificación estratégica del capital humano en el siglo XXI*. Caracas: Departamento de Publicaciones de Faces de la U.C.V.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición de T.g.red 2000 ediciones. .
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Usando el balanced scorecard como un estrategia sistémica de administración*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos Intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *El balanced socorecard. Mediciones que impulsan el desempeño*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lee C, (2013). (Comunicación Personal) Caracas, Venezuela, Septiembre de 2013.
- Lincoln y Guba (1985). *Naturalistic inquirí*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Mintzberg, H. (1993). *Las cinco Ps de la estrategia*. Publicado originalmente en la California Management Review (octubre de 1987). Adaptado de H. Mintzberg, El proceso estratégico conceptos y casos. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2004). *Rethinking Strategic Planning" en Long Range Planning*. Vol. 27, No. 3, pp.12-21. Gran Bretaña.:
- Yin, R. (1984) *Aplications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.