

## BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

Recibido: 12/01/2007; Revisado: 31/01/2007; Aceptado: 02/02/2007

*Morales Souquett, Caroline Thaiz\**  
*Pinilla, Bernarda\*\**

### RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo diseñar una herramienta de diagnóstico que incorporara la dimensión estratégica del Balanced Scorecard (BSC). Por medio de esta herramienta se buscó ir evaluando las capacidades de la empresa y simultáneamente visualizar cómo encaminarla hacia el éxito. El BSC como sistema de gestión estratégico tiene un enfoque normativo. En contraste, el BSC dentro de la herramienta de diagnóstico que se construyó, tiene un enfoque positivo. Como sistema de gestión, el BSC se centra en la estrategia para ver cómo se aterriza, enfocándose en “lo que debe hacer” (norma) la empresa para alcanzar el éxito. En contraste, el BSC como herramienta de diagnóstico se centra en “lo que actualmente hace” la empresa, lo dado (positum), para irlo evaluando en función de la visión. La herramienta de diagnóstico construida tiene en cuenta la lógica y la dinámica del BSC a través de los objetivos estratégicos, el causa-efecto y las perspectivas. Esta herramienta de diagnóstico fue aplicada a una PyME para ver su efectividad.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard, gestión estratégica, diagnóstico estratégico

### ABSTRACT

#### **Balanced Scorecard as a diagnostic tool**

The purpose of this work was to design a diagnostic tool that includes the strategic dimension of planning characteristic of the Balanced Score Card (BSC). The aim of this was to evaluate the company's capabilities and, at the same time, to envisage the way its orientation towards success. Within the constructed tool of diagnosis, the approach of the BSC is positive. This contrasts with the normative approach of the BSC as a system of strategic management. The BSC focuses on the strategy trying to translate it in action, concentrating in this way in “what the business must do” (norm) in order to achieve success. In contrast, the BSC as a tool of diagnosis focuses on “what the business really does”, what is given (positum), in order to evaluate it taking into account the business' vision. The diagnosis tool was developed considering the strategic objectives, the cause-effect and the perspectives. This tool was applied to a PYME in order to assess its effectivity.

**Key words:** Balanced Scorecard, strategic management, strategic diagnostic

\* Universidad de los Andes. Departamento de Geografía Humana.

\*\* Universidad de los Andes. Departamento de Economía.

## I. INTRODUCCIÓN

Cuando un empresario solicita un diagnóstico de su empresa, lo que esencialmente desea es, no sólo identificar los problemas, sino saber cómo resolverlos. Si una herramienta de diagnóstico permitiera simultáneamente evaluar la empresa y vislumbrar hacia dónde y cómo encaminarla para alcanzar el éxito, se lograría realizar gran parte de ese anhelo empresarial. En este trabajo partimos de la idea de que una manera de lograr esto, es mediante el diseño de una herramienta de diagnóstico que incorpore la dimensión estratégica de la planificación.

Este trabajo se propone diseñar una herramienta de diagnóstico para evaluar las capacidades de la empresa incorporando la lógica y la dinámica de un sistema de gestión estratégico particular, el Balanced Scorecard (BSC). El objetivo se centra en diseñar una herramienta de diagnóstico con la que se pueda evaluar la situación de diferentes empresas. Por consiguiente, este objetivo no es equivalente a aplicar el BSC como sistema de gestión estratégico, pues en este último caso, lo que se busca no es evaluar una situación sino aterrizar una estrategia, la cual ya está pensada o visualizada. Teniendo en cuenta lo anterior, la aplicación que se hace de la herramienta diseñada, tiene como fin valorar su efectividad, de manera ilustrativa, y no constituye el objetivo central del trabajo.

El eje del BSC es la estrategia pues, como menciona Norreklit (2000), con el fin de operacionalizar la estrategia hasta el nivel concreto de las acciones. El BSC está diseñado de tal manera que considera de forma sistemática y balanceada los indicadores financieros y no financieros, la relación existente entre las diferentes perspectivas desde las cuales se puede ver el negocio, la relación entre lo tangible y lo intangible de la empresa y, además, la relación entre lo interno y lo externo (McDonald, 2005).

Se puede ilustrar la forma de operar el BSC como si fuera un sistema, un láser y un dispositivo, simultáneamente. Como sistema, el BSC articula todos los elementos alrededor de la estrategia, integrándolos en un todo interrelacionado que opera orgánicamente.

Como dispositivo, el BSC envía y recibe información sobre los distintos aspectos de la empresa para ir monitoreando la implementación de la estrategia. Como láser, el BSC concentra los recursos de la empresa alrededor de una estrategia para lograr lo que se quiere (el éxito).

Incorporar la lógica del BSC a una herramienta de diagnóstico implica poner la estrategia de la empresa en la mira, lo cual conlleva a diagnosticar pensando de una vez en la planificación. Sin embargo, a veces al evaluar una empresa, la estrategia no es clara, ni está explícitamente formulada. La herramienta de diagnóstico inspirada en el BSC lo que busca es ir dilucidando los problemas de la empresa de tal manera que sea posible entrever la estrategia adecuada para ir poniéndoles solución. Esto conlleva a que el BSC como herramienta de diagnóstico deba partir al revés de lo que hace como sistema de gestión estratégico. Es decir, en lugar de iniciar por la estrategia para ver cómo se aterriza, (enfocándose en lo que “debe hacer” la empresa para llegar a lo que “quiere ser”), se debe empezar por lo que actualmente hace la empresa, “lo que es,” para irlo evaluando en función de la visión que ella misma se ha planteado. Para trabajar el BSC de esta última manera, se han tenido en cuenta la estructuración interna y la dinámica de los elementos estratégicos del BSC, tal como se presentan en la obra de Kaplan y Norton (1988, 1992, 1993, 1997a, 1997b, 2000a, 2000b, 2001a, 2001b, 2004, 2005).

Los elementos estratégicos del BSC que se tuvieron en cuenta para construir la presente herramienta de diagnóstico fueron: los objetivos estratégicos, las perspectivas, los indicadores, la alineación estratégica y el aprendizaje organizacional. Para valorar la efectividad de la herramienta, se aplicó a tres pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Mérida, una con fines de lucro, otra mixta y otra sin fines de lucro.

Por razones de espacio, en este artículo sólo se presenta la herramienta de diagnóstico teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y las perspectivas, y la aplicación que se hizo de ella a la PYME sin fines de lucro. Concretamente, esta PYME es una empresa dedicada a la investigación de modelos de ganadería de altura.

## 2. METODOLOGÍA

El presente trabajo se llevó a cabo en tres fases:

1) La primera fase consistió en la identificación de la estructura y la dinámica interna del BSC como sistema de gestión estratégico, para la cual se empleó el método de análisis de contenido. En esta fase se identificaron los principales elementos del BSC y la forma en que se articulan entre sí.

2) La segunda fase consistió en el diseño de la herramienta de diagnóstico, el cual se basó en el análisis hecho en la fase anterior pero visualizando los elementos del BSC desde la perspectiva de lo que la empresa actualmente hace en vez de lo que debe hacer. La herramienta de diagnóstico propiamente dicha la constituye una matriz, compuesta de tres tablas consecutivas que representan cada una de las perspectivas y están concatenadas entre sí. Para recabar la información que se debía vaciar en la matriz, se diseñaron tres cuestionarios dirigidos a los directores (con 10 preguntas abiertas y 4 preguntas cerradas), los clientes (con 12 preguntas cerradas) y los empleados de la empresa (con 4 preguntas abiertas y 44 preguntas cerradas). Los temas de los cuestionarios estuvieron determinados por los elementos que considera el BSC en cada perspectiva y además se incluyó información sobre la visión y la misión.

3) La tercera fase consistió en la aplicación de los cuestionarios de la herramienta de diagnóstico a la PYME me-rideña escogida.

A continuación se mostrará primero el resultado de la primera fase que es el análisis del BSC como sistema de gestión estratégico. Luego se presenta la construcción de la herramienta de diagnóstico y, finalmente, se exponen los resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico.

## 3. BSC COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

El BSC es un sistema de gestión basado en la estrategia cuyo objetivo es traducir esta estrategia en acción, operacionalizándola hasta el nivel de las

acciones con el fin de encaminar la empresa hacia el éxito en ambientes de alta incertidumbre. Alrededor de la estrategia se integran los objetivos estratégicos, que están ubicados en las distintas perspectivas, los cuales, relacionados entre sí, conforman el causa-efecto. Otros elementos del BSC son los indicadores, la alineación estratégica y el aprendizaje estratégico, los cuales permiten ir monitoreando el desempeño de la empresa de acuerdo a la estrategia que está siendo implementada. La herramienta de diagnóstico se construyó sobre la base de los objetivos, las perspectivas y el causa-efecto teniendo siempre presente la estrategia. A continuación éstos se describen brevemente.

### 3.1. La estrategia

La estrategia es lo que va a permitir a la empresa hacer frente a la incertidumbre. En ambientes donde operan regularidades o leyes es posible aplicar con alta confiabilidad una fórmula determinada para alcanzar el éxito. En situaciones donde predomina la incertidumbre no hay fórmula, por tanto, la estrategia se refiere a qué es lo que se tendría que hacer para alcanzar el éxito en ese caso. En ese sentido, la estrategia es una hipótesis que consiste en un conjunto de relaciones causales e intencionales que responden a esa inquietud. Las relaciones establecidas por la estrategia tienen la estructura *si hago x, entonces puedo obtener y*. Esas relaciones no describen lo que “es” o lo que ocurre en la empresa, sino lo que “yo quiero que sea”. Por consiguiente, son relaciones intencionales. Cada una de estas relaciones causales e intencionales es lo que se llama objetivo estratégico, y el aspecto que da unidad a varios objetivos estratégicos ubicados a lo largo de las diferentes perspectivas es lo que se denomina un tema estratégico (Pandey, 2005).

### 3.2. Los objetivos estratégicos

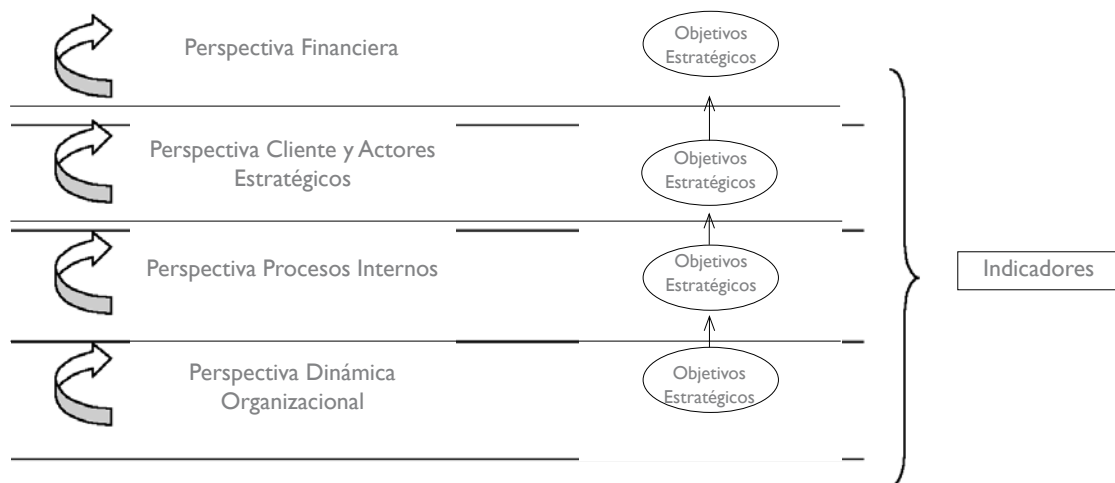
Los objetivos estratégicos dentro del BSC son logros intermedios que sirven para conseguir logros superiores que están sistemáticamente vinculados con la visión de la empresa. Lo que se busca es que efectivamente un objetivo apunte a otro, que sean medios adecuados que conduzcan al fin deseado. Los objetivos estratégicos están concatenados dentro de una estructura llamada el causa-efecto (mapa

estratégico), la cual los articula sistemáticamente a lo largo de las diferentes perspectivas (Kaplan y Norton, 2004). El primer paso para aterrizar la estrategia es el causa-efecto.

### 3.3. El causa-efecto

El causa-efecto es una estructura que permite visualizar cómo llevar la estrategia a nivel de acciones para alcanzar el éxito, clasificando los objetivos estratégicos a nivel de las diferentes perspectivas.

**GRÁFICO I. CAUSA-EFECTO GENERAL DEL BALANCE SCORECARD**



Fuente: de Frdman (2001)

### 3.4. Las perspectivas

Las perspectivas son las diferentes maneras de ver el negocio, las cuales sirven de base para clasificar los objetivos estratégicos. Algunas de estas perspectivas son:

1. *Dinámica organizacional*: la conforma lo que construye futuro en la empresa (i.e., investigación y desarrollo, competencias de los empleados, cultura organizacional, tecnología, liderazgo).

2. *Procesos internos*: se refiere a qué hace la empresa internamente para alcanzar la visión (i.e., innovación, relaciones con el cliente, procesos

operativos, alianzas estratégicas, mercadeo, servicios post-venta).

3. *Clientes y socios estratégicos*: se refiere a cómo ven los clientes a la empresa para conseguir negocios (i.e., reconocidos como líderes en mercados rentables, apreciados e influyentes en la comunidad y ante organismos públicos).

4. *Financiera*: involucra los resultados financieros que quieren obtener los accionistas. (i.e., costos competitivos a nivel internacional, máximo valor agregado por la empresa).

El BSC mide por medio de sus indicadores financieros y no financieros, si la estrategia está

generando los resultados que se esperan y si se están cumpliendo los objetivos estratégicos o no.

De esta manera, el causa-efecto del BSC, que contiene los objetivos articulados por temas estratégicos mediante las diferentes perspectivas, y los indicadores, constituye la ficha balanceada de puntos (Balanced Scorecard) que es la que permite ir monitoreando la implementación de la estrategia. Al poner el BSC su énfasis en la estrategia, es decir, en una fórmula tentativa para alcanzar el éxito en ambientes de incertidumbre, y al ir monitoreando a la vez de manera detallada la implementación de esta estrategia con la ficha balanceada de puntos, el enfoque del BSC es esencialmente normativo. Esto significa que el BSC se centra en lo que “debe hacer” la empresa.

#### 4. BSC COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

Cuando se considera el BSC como herramienta de diagnóstico, es necesario abordarlo con un enfoque positivo en vez de normativo, porque lo que se pretende es evaluar lo que actualmente está haciendo la empresa, lo que “está dado” (positum) a nivel de la realidad. Esto implica evaluar desde las capacidades que tiene la empresa hasta el estado de la estrategia, es decir, si está articulada, desarticulada, explícita, implícita, clara o difusa. Como se mencionó anteriormente, el BSC como herramienta de diagnóstico debe partir al revés del sistema de gestión estratégico, en vez de iniciar por “lo que quiere” conseguir la empresa, empezar por “lo que realmente hace” la empresa. El elemento de la empresa que muestra de manera más clara y explícita lo que ella hace está formulado en la misión. Por tanto, la herramienta de diagnóstico basada en el BSC tiene que incluir la misión de la empresa como componente primordial. En este aspecto, se coincide con lo que menciona Frigo (2003) sobre la necesidad de tener en cuenta la misión al momento de diseñar, desarrollar y evaluar la estrategia.

Evaluar teniendo en cuenta la dimensión estratégica de la empresa implica tener siempre en la mira el futuro que la empresa desea materializar.

Este futuro está expresado de manera concreta en la visión. En consecuencia, el segundo elemento esencial de la herramienta de diagnóstico basada en el BSC es la visión. Al examinar el estado de la empresa con respecto a su visión, el diagnóstico va a ir poniendo de manifiesto cómo se encuentra la estrategia, que puede estar explícitamente formulada o no.

Para ir monitoreando si la empresa está actuando en función de su visión se analiza cómo los objetivos están relacionados en cada una de las perspectivas. Por consiguiente, el tercer elemento a tener en cuenta en la herramienta de diagnóstico son los objetivos estratégicos de las empresas, es decir, aquellos que están directamente relacionados con la visión. Una forma de visualizar si la empresa funciona de manera balanceada, es ver si los objetivos están distribuidos equilibradamente a través de las diferentes perspectivas de la empresa.

La herramienta de diagnóstico se diseña entonces articulando la visión, la misión y los objetivos en cada una de las perspectivas, teniendo presente si funcionan de forma sistemática, balanceada y enfocada.

Esta herramienta de diagnóstico es una matriz que consta de tres tablas concatenadas, donde cada una de ellas representa una perspectiva. Cada una de las perspectivas (dinámica organizacional, procesos internos, clientes y actores estratégicos) tiene una finalidad, que aparece mencionada en la tabla. Propiamente, esta matriz no incluye la perspectiva financiera porque la empresa bajo estudio es una organización sin fines de lucro. Sin embargo, la situación financiera de la empresa sí se analizó aparte, de acuerdo a indicadores de solvencia y rentabilidad. La matriz está directamente relacionada con el causa-efecto, ya que las tablas se encuentran secuencialmente conectadas entre sí, de abajo hacia arriba, a través de los objetivos. Cada tabla tiene tres columnas principales: la misión, la visión, y los objetivos que hay en esa perspectiva y que influyen en la perspectiva inmediatamente superior. Esta última columna se subdividió.

**TABLA I.**  
**HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA EMPRESA X PERSPECTIVA DE CLIENTES Y SOCIOS ESTRATÉGICOS**

FINALIDAD:	Misión (Investigación)	Visión *MGA	Objetivo	Relaciones causales hacia la visión	
Influir sobre actores estratégicos			Proyecto de sustitución alimento	Desarrollar MGA* (cliente ganadero)	Ser financieramente independiente
Atributos del producto	F/D	F/D	F/D	D	F/D
Imagen y prestigio	F/D	F/D	F/D	D	F/D
Atención al cliente					F
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>					
FINALIDAD:	Misión (Investigación)	Visión* MGA	Objetivos	Relaciones causales con la perspectiva siguiente	
Mejorar procesos internos			Independencia financiera	Atributos del producto (calidad)	Imagen y prestigio
Producción y venta de leche	F/D	D	D	F	F
Reproducción y venta de ganado	F/D	D	D	F	F
Proyecto de sustitución de alimento	F/D	F/D	F/D		F/D
Asesoría y Extensión	F/D	F/D	D		F
Alianzas estratégicas	F/D	F/D	D		F/D
Prestigio	F/D	F/D		F	F
<b>PERSPECTIVA DINÁMICA ORGANIZACIONAL</b>					
FINALIDAD:	Misión (Investigación)	Visión *MGA	Objetivo	Relaciones causales con la perspectiva siguiente	
Construcción de futuro			Investigación en procesos de ganadería de altura	Venta de leche y ganado (Independencia financiera)	Proyecto de del alimento (Independencia financiera)
Investigación	D	D	D		F/D
Convenios estratégicos	F/D	F/D	F/D	D	F/D
Capacidades técnicas del personal	D	D	D	F	
Atmósfera de trabajo	F/D	F/D	D	F	
Motivación del personal	D	D		D	
Liderazgo gerencial	D	D	D	D	D

Fuente: elaboración propia

D: Débil; F: Fuerte; \* MGA: Modelo de Ganadería de Altura

## EXPLICACIÓN

En la perspectiva de clientes y socios estratégicos la sustitución del alimento concentrado (proyecto) es una debilidad en la empresa X que no favorece al cliente ganadero ni al dueño de la empresa. La principal razón es que el alimento concentrado es el principal insumo de inversión (53% año 2002) para la empresa y en condiciones similares para cualquier ganadero de la zona porque es un alimento exclusivamente de importación. Sin embargo, sólo existe un proyecto (alfalfa) relacionado con este objetivo que no está generando las transformaciones internas (empresa) y externas (mercado) para alcanzar la visión de la empresa. En la perspectiva de procesos internos la independencia financiera que busca la empresa X con la venta de leche es una debilidad debido al estado financiero de la empresa (rentabilidad sobre la inversión es negativa). La razón principal subyace en el manejo de los compradores de la leche quienes compran en un entorno monopsónico donde el precio lo fija el cliente. Se puede agregar la ausencia de inversiones significativas en la empresa en cuanto a investigación y gerencia de recursos. Las capacidades de la Perspectiva Dinámica Organizacional centradas en que no se cumple la misión de la empresa (investigar). Por tal razón, hay una secuencia de debilidades que se despliegan de lo anterior. Si la empresa sólo está concentrada en la producción de leche, no hay suficientes acciones estratégicas dirigidas ni a la investigación ni a convenios estratégicos que permitan alcanzar el desarrollo de un MGA. A su vez la falta de investigación es una debilidad y fortaleza en los procesos de asesoría y extensión. La asesoría está fundamentada en la experiencia sobre la producción de leche y no en un MGA que supere lo que está en el mercado ganadero. Es menester mencionar que el personal no está especializado en investigación de ganadería de altura. La atmósfera de trabajo y la motivación de los empleados son una fortaleza porque son favorables sin embargo, esto no se aprovecha para ejecutar la misión de la empresa (investigar) ni para materializar la visión. El liderazgo gerencial representa una debilidad. Actualmente

la finca está produciendo y vendiendo leche pero generando pérdidas. No obstante la misión de la empresa no se realiza porque la organización está centrada en la producción de leche.

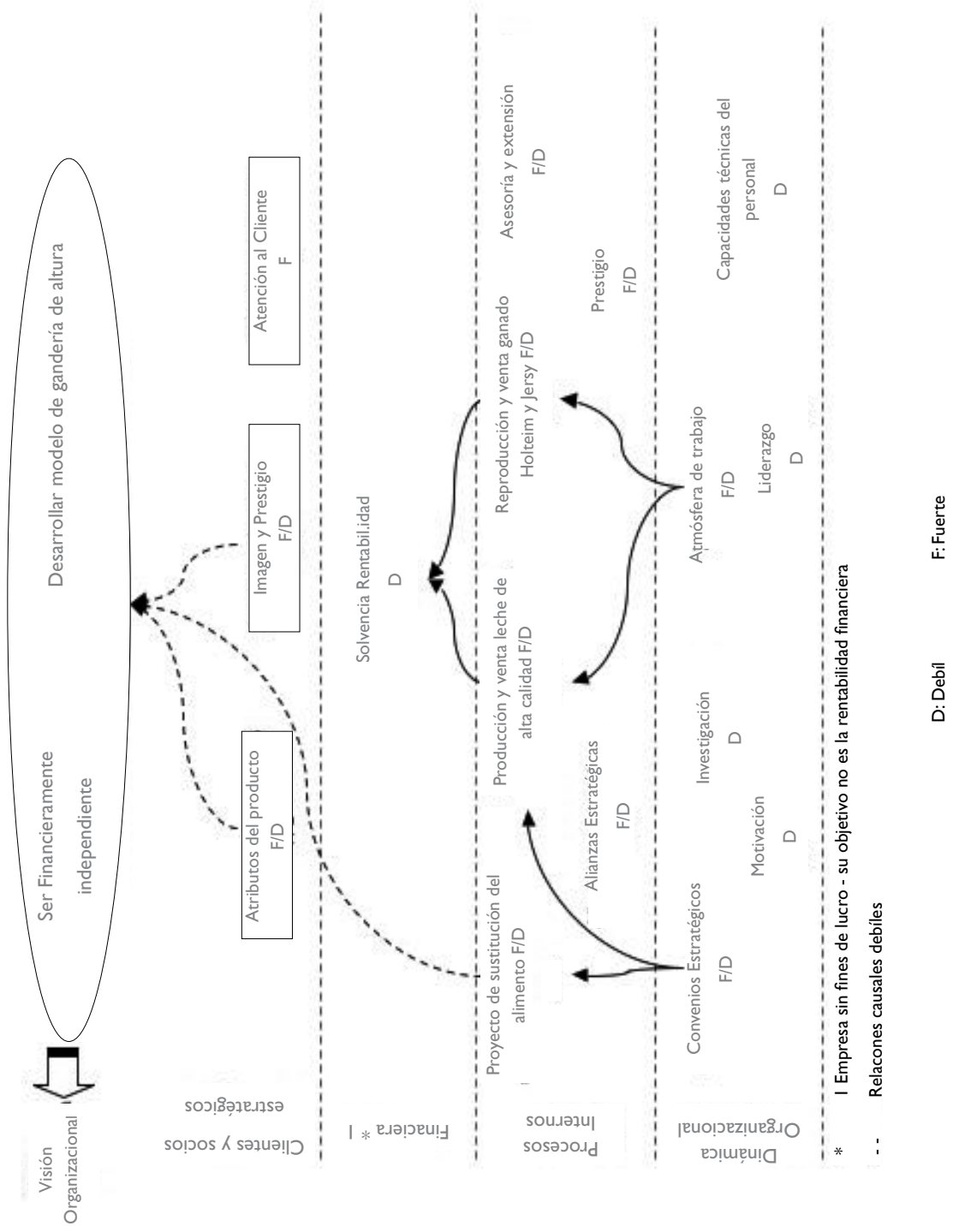
El objetivo de la herramienta de diagnóstico es evaluar las capacidades de la empresa. Las capacidades de la empresa son los elementos y las acciones estratégicas que posibilitan una transformación interna de la empresa y del entorno para materializar su visión. En otras palabras, las capacidades son aquello que le permite a la empresa transformarse a sí misma y al entorno para alcanzar su visión, o sea, el éxito. Las capacidades de la empresa en cada perspectiva determinan el número de filas de cada una de las tablas. De esta manera, cada tabla considera la relación que existe entre lo que quiere obtener la empresa en el futuro (visión), lo que es el negocio hoy en día (misión), y los objetivos de la empresa en cada una de las diferentes perspectivas. Para identificar las capacidades de cada una de las perspectivas se hacen las siguientes preguntas:

-En la Perspectiva de Dinámica Organizacional:  
a) ¿Cuáles son las capacidades que hacen viable la empresa a largo plazo? b) ¿Están estas capacidades relacionadas directamente con la misión, la visión y los objetivos estratégicos? c) ¿Sirven estas capacidades de base para que se materialicen otras capacidades en la siguiente perspectiva?

-En la Perspectiva de Procesos Internos:  
a) ¿qué capacidades está utilizando la empresa para fortalecer sus procesos internos? b) ¿Están estas capacidades contribuyendo para que la empresa logre influir sobre clientes y socios estratégicos (perspectiva siguiente)?

-En la Perspectiva de Clientes y Socios Estratégicos, las capacidades consisten principalmente en las competencias que detectó el cliente en la empresa, la pregunta es: a) ¿qué capacidades está utilizando la empresa para influir en los objetivos que desean los clientes y socios estratégicos?

**GRAFICO 2: CAUSA -EFECTO EMPRESA X**





## 5. LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PUESTA EN PRÁCTICA

La herramienta de diagnóstico se aplicó a una empresa productora de leche (sin fines de lucro), cuya visión era constituirse en un Modelo de Ganadería de Altura (MGA) para la región de los Andes venezolanos. Esta empresa fue creada en 1971 como un proyecto piloto de investigación y desarrollo de dos universidades nacionales venezolanas, quienes aportaron inicialmente los recursos (humanos y físicos), pero luego buscaron que la empresa se independizara económicamente. En la década de los noventa una de las universidades se retiró del proyecto. Actualmente, “lo que en realidad hace la empresa”, lo que llamamos su misión latente, consiste fundamentalmente en producir leche de altísima calidad, que vende en forma de monopsonio. Sin embargo, su misión formalmente “escrita” es desarrollar la investigación en relación con el modelo de ganadería de altura.

A continuación se analizan las principales capacidades de cada una de las perspectivas.

La aplicación de la herramienta reveló que en la perspectiva de dinámica organizacional, la *investigación*, es una capacidad débil porque hoy en día la empresa no realiza esta actividad. Esto trae como consecuencia que sea una capacidad aislada y, por tanto, no se generan relaciones causales hacia las demás perspectivas. Los *convenios estratégicos*, que pertenece a esta perspectiva fueron evaluados como una capacidad fuerte/débil porque, por un lado, son la base para proyectos que se realizan internamente en la empresa (perspectiva siguiente) y que podrían apoyar la visión organizacional (MGA). Pero, por otro lado, los convenios estratégicos no son la norma en la empresa y la investigación que se realiza por medio de ellos no se orienta hacia la visión.

En la perspectiva de procesos internos las capacidades más significativas fueron: el proyecto de sustitución del alimento, la producción de leche y ganado y la asesoría y extensión. El proyecto de sustitución del alimento es una capacidad fuerte/débil, porque es un proyecto en desarrollo que podría contribuir a concretar un MGA dada la necesidad

de sustituir el alimento importado por otro tipo de alimento que disminuya los altos costos de importación, tanto para la empresa como para el cliente ganadero. Pero, es un proyecto cuyos resultados hoy en día no se conocen y no existe certeza que contribuya efectivamente a materializar la visión.

La producción de leche y de ganado, es una capacidad fuerte/débil, porque se produce leche de alta calidad y se reproduce un ganado con un componente genético significativo para la zona, aspecto que puede colaborar con el desarrollo de un MGA. Sin embargo, estas capacidades no generan los índices de solvencia y rentabilidad esperada que es uno de los objetivos de los dueños de la empresa.

En la perspectiva de clientes y socios estratégicos las capacidades fueron: los atributos del producto (calidad de la leche), la imagen y prestigio y la atención al cliente. Los atributos del producto califican como fuertes/débiles porque son elementos que podrían cooperar a formar un MGA pero son cualidades que posee el producto de la empresa que no están siendo canalizadas hacia la independencia financiera. Del mismo modo, la imagen y el prestigio son capacidades fuertes/débiles porque la empresa es un punto de referencia para muchos clientes en cuanto a procesos de inseminación del ganado, compra y venta de leche y actividades de extensión. Todo esto es resultado de una formación acumulada en investigación en los inicios de la empresa. No obstante, la investigación que fuera la base de esa imagen, ya no se lleva a cabo como antes.

La aplicación de la herramienta de diagnóstico a la PYME seleccionada revela una desarticulación. Esta desarticulación entre misión formal y latente, es el elemento básico que hay que tener en cuenta para redefinir el futuro de la organización. A partir del análisis de esta desarticulación se puede vislumbrar una estrategia que encamine las capacidades de la empresa en dirección hacia el éxito.

Según la dinámica de la empresa, vista a través de la herramienta de diagnóstico, existen dos escenarios posibles para definir la visión. Estos escenarios son:

- Hacer de la empresa un ente investigador para desarrollar un modelo de ganadería de altura.
- Hacer que la empresa sea financieramente independiente basándose en sus productos de calidad.

Con respecto al primer escenario, vemos que eso sería retomar la misión inicial de la empresa. ¿Hasta que punto eso es viable en las circunstancias actuales? Si se eligiera este escenario para la empresa, la estrategia estaría encaminada a fortalecer la investigación en todos los ámbitos relacionados con el MGA, y sería necesario capacitar al personal en esa área y además contratar personal ya capacitado. El personal capacitado en esas áreas podría generar relaciones causales hacia la perspectiva inmediatamente superior, ejecutando los proyectos de investigación en el área. Asimismo, habría que fortalecer los convenios existentes, crear nuevos y darles prioridad a los proyectos de investigación.

Para desarrollar el segundo escenario, los atributos de la calidad de la leche, la imagen y prestigio de la empresa son capacidades que podrían contribuir a atraer clientes. Por ejemplo, valdría la pena revisar la situación de monopsonio de la empresa.

En consecuencia, esta desarticulación conlleva a una desalineación entre la misión y la visión de la empresa. Las capacidades que en un momento llevaron a la empresa al éxito (investigación), hoy en día no están siendo orientadas para desarrollar un modelo de ganadería de altura. Por otro lado, los atributos de la empresa no están encaminados a generar su independencia financiera.

La desalineación entre misión y visión conduce a la empresa a redefinir el futuro que desea alcanzar y a encaminar las capacidades estratégicas hacia este fin. Dicho fin debe ser compatible con una realidad explícita que aproveche las capacidades que conservan la posibilidad de desarrollarse pero que actualmente no hacen posible una canalización de

recursos hacia la visión organizacional. El reto de redefinir la misión y la visión es muy factible porque existe un trabajo en investigación acumulado de 20 años que se puede redimensionar. La historia de la empresa refleja un valor almacenado en cuanto a las primeras investigaciones realizadas, conocimientos técnicos en cría y reproducción de ganado de altura, producción de leche de alta calidad, reconocimiento por parte de la comunidad, entre otros. Estas características se concretan hoy en capacidades rescatables para rediseñar una estrategia alineada con una misión y visión organizacional acorde con la realidad que enfrenta la empresa.

## 6. CONCLUSIONES

En el presente estudio se observó que construir una herramienta de diagnóstico basada en el BSC requiere visualizar el causa-efecto original con un enfoque que se centra, no en lo que se debe hacer, sino en lo que se está haciendo actualmente, lo que permite analizar qué capacidades generan relaciones causales y cuáles no.

Un conjunto de tres tablas orgánicamente interrelacionadas entre sí, que representan las distintas perspectivas del BSC y que incluyen la visión, la misión y los objetivos en sus columnas y las capacidades de la empresa en sus filas, representa el causa-efecto a manera de guía para llevar a cabo una evaluación.

Esto permite evaluar si las capacidades de la empresa son fuertes o débiles, en relación a su desarrollo y articulación con la misión y la visión y a la posibilidad de establecer relaciones de causalidad entre esa perspectiva y la inmediatamente superior. Este tipo de herramienta de diagnóstico permite examinar de manera integral y balanceada cuáles capacidades de la empresa necesitan ser desarrolladas, cuáles son los puntos fuertes que tiene la empresa para construir su futuro, la necesidad de articular los distintos elementos en un todo que funcione armónicamente, cuáles son los temas estratégicos que actualmente se están desarrollando, cuáles son los que se están dejando de lado, todo lo cual contribuye a construir una estrategia sobre bases sistemáticas, balanceadas y enfocadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- DE FRIEDMAN (2001). *Seminario Balanced Scorecard: De la estrategia a la acción*. Material no publicado.
- FRIGO, M. L. (2003). Mission driven strategy. En: *Strategic Finance*. 2:3-8.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2005). The office of strategic management. En: *Harvard Business Review*. 10:72-80.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. En: *Strategy & Leadership*. 5:10-17.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001a). Transforming the BSC from performance measurement to strategic management: Part I. En: *Accounting Horizons*. 15.
- KAPLAN, R. (2001b). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. En: *Nonprofit Management & Leadership*. 3:354.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000a). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000b). Having trouble with your strategy. En: *Harvard Business Review*. 78:167-176.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997a). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000. S.A., Barcelona, España.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997b). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. En: *Harvard Business Review*. 3:235-237.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. En: *Harvard Business Review*. 71:134-147.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. En: *Harvard Business Review*. 70: 71-79.
- KAPLAN, R. y COOPER, R. (1988). Measure Costs Right: Make the right decisions. En: *Harvard Business Review*. 66: 96-103.
- MACDONALD (2005). Making Strategy Operational. En: *Best's Review*. 9:82-85.
- NORREKLIT, H. (2000). The balance on the balanced scorecard. A critical analysis of some of its assumptions. En: *Management Accounting Research*. 1:68-88.
- PANDEY, I. M. (2005). Balanced scorecard: Myth and reality. En: *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 1:51-66.