



# ¿QUÉ ES, EN DEFINITIVA, EL BALANCED SCORECARD?



Copyright © Symnetics Business Transformation  
Balanced Scorecard Collaborative Affiliate - Latin America



Buenos Aires Tel.: (54 11) 4964 2061  
São Paulo Tel.: (55 11) 3746 0137  
México- DF Tel.: (52 55) 5207 0008  
Santiago Tel.: (56 2) 946-2758

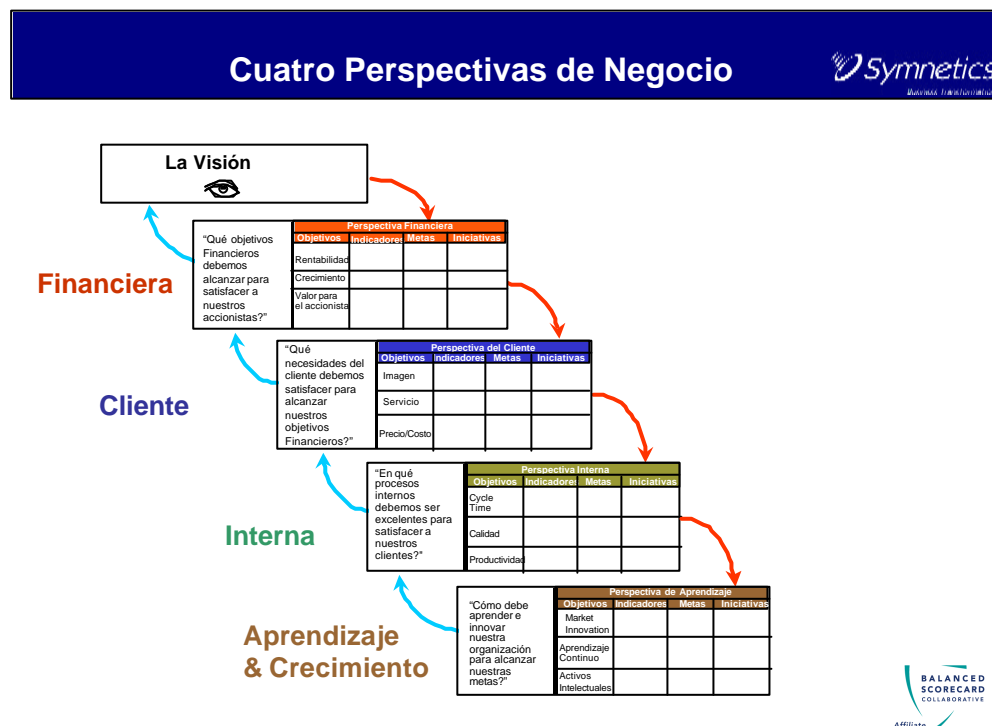
## SUMARIO

|  |   |
|--|---|
| Sumario _____  | 2 |
| ¿Qué es el Balanced Scorecard? _____                             | 3 |
| Qué no es el BSC _____   | 4 |
| Conociendo el significado de algunas terminologías _____         | 5 |
| ¿Cuál es el Objetivo del Balanced Scorecard? _____               | 6 |
| ¿Por qué las empresas implementan el BSC? _____                  | 6 |
| ¿Principios de una organización orientada a la estrategia? _____ | 7 |

## ¿Qué es el Balanced Scorecard?

BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como "Indicadores Balanceados de Desempeño".

Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico – financiera. Así como no es posible comandar una avión controlando apenas la velocidad, los indicadores financieros no son suficiente para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta. Por estos motivos, será necesario monitorear, junto a los indicadores económico – financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los **resultados financieros** serán fruto de la **sumatoria de acciones** generadas por **personas** a través del uso de las **mejores tecnologías**, vinculación a las **mejores prácticas** y los **procesos internos** de la organización, todo esto en armonía con la **Propuesta de Valor** ofrecida al cliente. Este proceso se denomina "crear valor a través de activos intangibles"

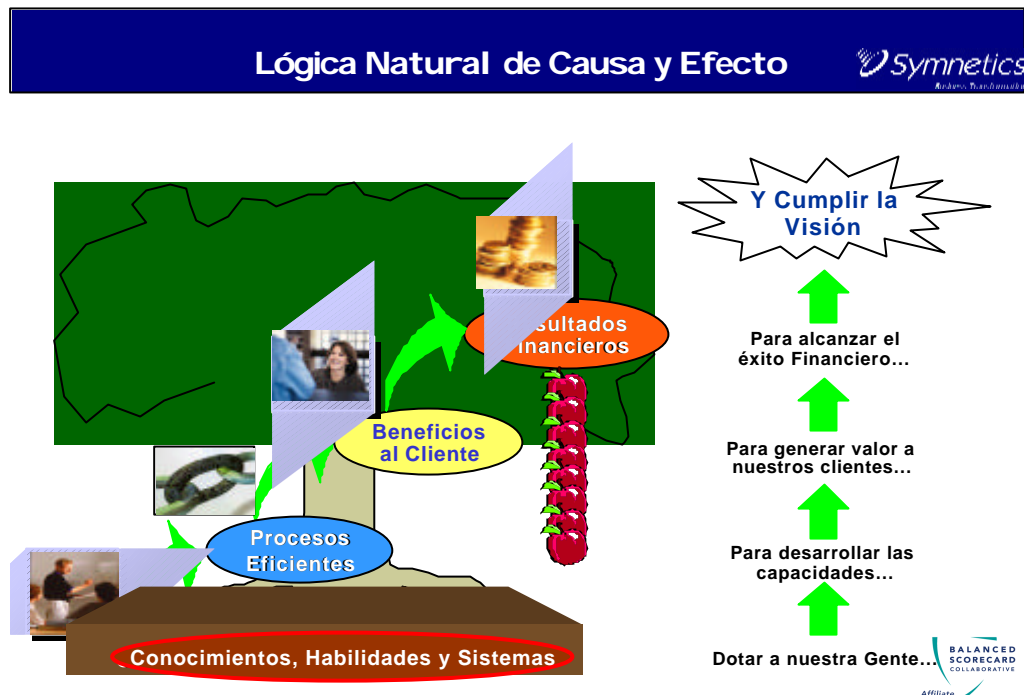


Balanced Scorecard ofrece una **visión integrada y balanceada** de la empresa y **permite desarrollar la estrategia** en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: **financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación**. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante **relaciones de causa y efecto**. BSC promueve, además, el **alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción** para

# :: ¿Qué es el Balanced Scorecard?

www.symnetics.com.ar

hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.



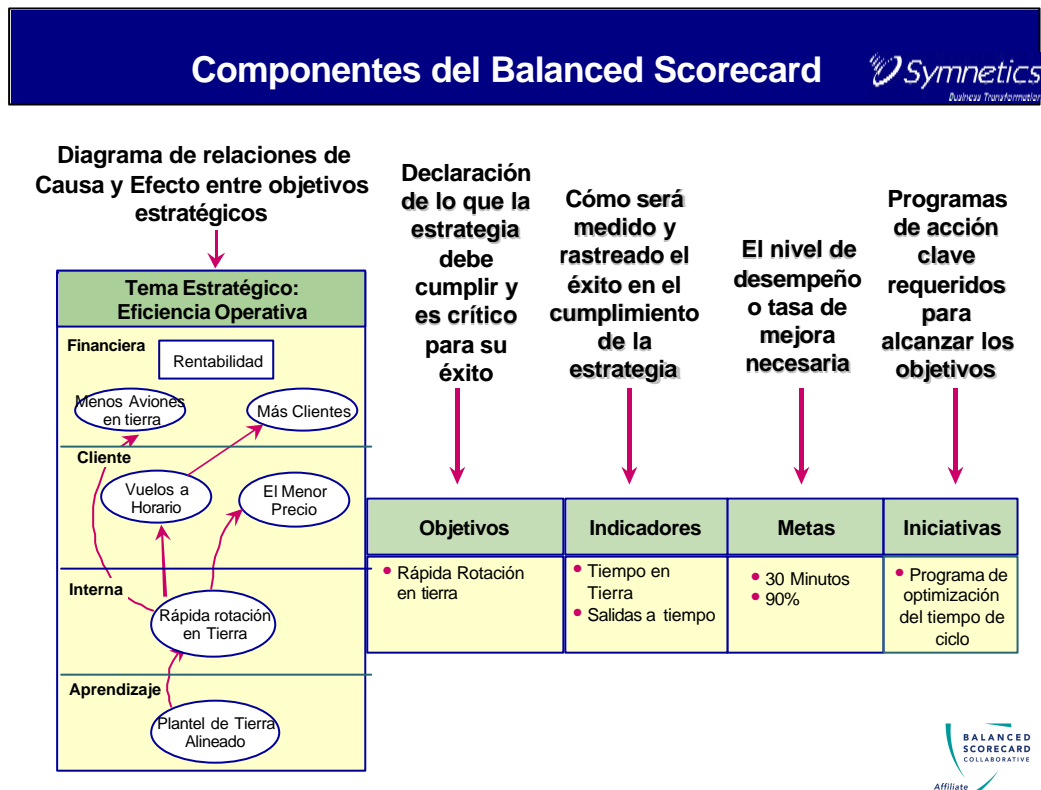
El Balanced Scorecard fue creado en 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Rober Kaplan y David Norton y, desde entonces, ha sido aplicado con éxito alrededor del mundo, tanto en centenares de organizaciones del **sector privado** como en el **ámbito público** y **organismos gubernamentales**. Recientes encuestas indican que cerca del 50% de las empresas listadas en el ranking **"Fortune 1000"** utilizan este modelo en los EEUU, mientras que en Europa este porcentaje alcanza el 45%. Es por este motivo que BSC fue escogido por la prestigiosa revista **Harvard Business Review** como **una de las prácticas de gestión más importantes y revolucionarias de los últimos 75 años**. Asimismo, en el año 2001, el primer comité **Temático de Premio Nacional de la Calidad (PNO)** eligió al BSC como una de las herramientas de gestión para la excelencia empresarial. Además de esto, sentó antecedente respecto de que el BSC, contribuye directa e indirectamente, para el alcance de aproximadamente 580 puntos según los criterios de excelencia del PNO.

## Qué no es el BSC

EL BSC NO ES:

1. UN NUEVO SISTEMA DE INDICADORES FINANCIEROS
2. UN SISTEMA DE INFORMACIÓN AUTOMÁTICA
3. UN SISTEMA DE GESTIÓN OPERACIONAL
4. UN FORMULADOR DE ESTRATEGIAS
5. UN PROYECTO ÚNICO Y AISLADO EN LA EMPRESA

## Las terminologías del BSC EJEMPLO DE UNA MUESTRA DEL MAPA ESTRATÉGICO

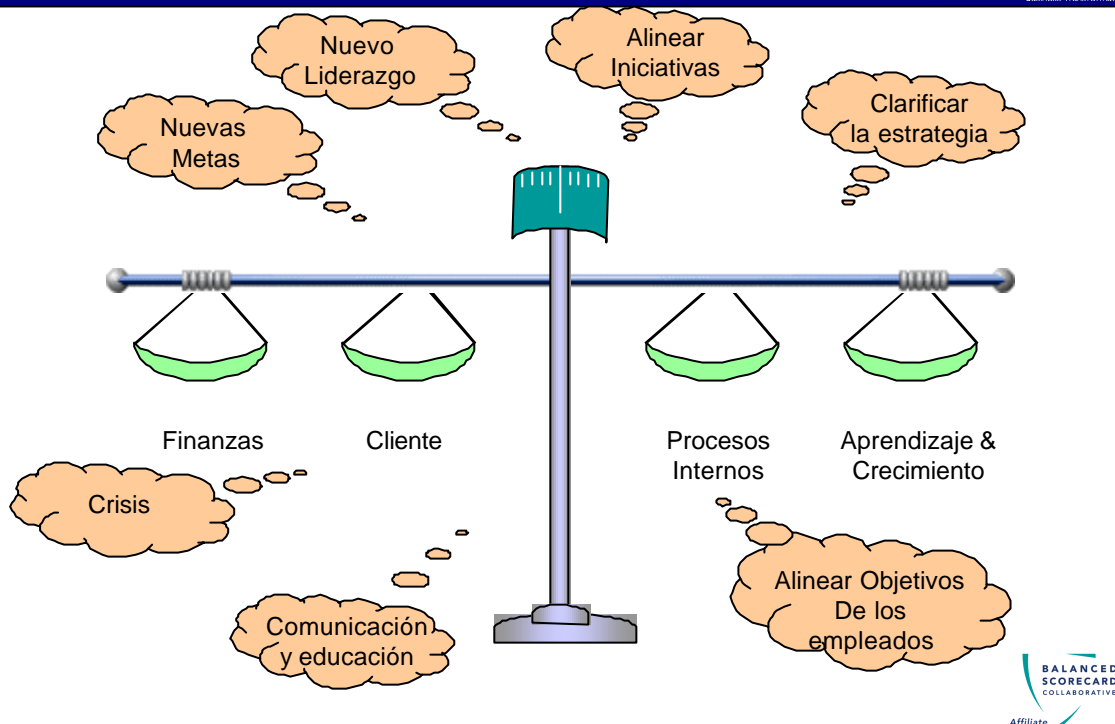


En todo proyecto de BSC debe elaborarse **un Mapa Estratégico que describa**, en forma clara, **la Estrategia de la organización**. Esto se presenta a través de objetivos vinculados entre sí y distribuidos en las 4 perspectivas. Cada objetivo tendrá, a su vez, 1 o 2 indicadores asociados con metas y planes de acción.

## ¿Por qué las empresas implementan BSC?

El principal desafío de las compañías es la **creación de valor agregado**. Para planificar cómo crearán dicho valor, las empresas desarrollan estrategias, las cuales constituirán su posicionamiento y tendrán como objetivo alcanzar cierta situación futura.

## ¿Porqué adoptar el Balanced Scorecard?



Una encuesta realizada por Symnetics en Latinoamérica, con una muestra de 100 empresas en el año 1999, demostró que **sólo el 10% de las estrategias son implementadas con éxito**. La **principal razón** por las que el **90% de las estrategias falla es que no han sido desarrolladas lo suficiente**. Esta falla se denomina "Barrera", y puede tener diversa naturaleza:

1. **Barrera de la Visión:** sólo el 5% del nivel operacional en las empresas comprende la estrategia;
2. **Barrera de las Personas:** sólo el 25% del nivel gerencial posee incentivos vinculados con el alcance de la estrategia;
3. **Barrera de los recursos:** 60% de las empresas no vinculan a sus recursos financieros con sus estrategias;
4. **Barrera de la Gestión:** 85% de los directivos invierten menos que 1h/mes discutiendo temas relacionados con la estrategia.

El **Balanced Scorecard** fue concebido con la idea de suprimir estas barreras. El proceso de construcción del modelo **estimula un intenso diálogo en la alta dirección** de las empresas, **generando alineamiento alrededor de la estrategia**, mayor transparencia y consenso respecto del cómo será seguido el tema estratégico en la organización. Este proceso hizo que firmas como Mobil, ABB, AT&T, Cigna, Electrosul, Amanco, Alcoa, Aracruz, Chandon, Brasil Telecom, Camargo Correa, Cía Suzano, CST, Holdercim, Gerdau, Laboratorio Chile, Mercedes Benz, Mi Banco, Oxiteno, Opsa Finlay, Petrobras, Presidencia de México, entre otras, **optaran por el Balanced Scorecard como modelo organizacional**.

## ¿Qué significa ser una organización orientada a la estrategia?

1. **Estrategia:** tener una estrategia como principal valor de la agenda organizacional. El Balanced Scorecard permite que las empresas desarrollen y comuniquen su estrategia a toda la organización de manera clara y como base de las acciones a desarrollar;
2. **Foco:** concentración de esfuerzos en la consecución de la estrategia: cómo alinear los objetivos, indicadores, metas y planes de acción promovidos por el BSC , o foco en la estrategia;
3. **Organización:** todas las personas deberán orientarse a una actuación estratégica. El BSC permite que todos los miembros de la organización entiendan y estén alineados a la estrategia.

Una Organización orientada a la estrategia, esencia del Modelo de BSC, presupone el foco de toda la organización en la misma. Las siguientes conclusiones son parte de los logros comunes a centenares de empresas que han implementado metodologías de BSC:



### ¿Principios de las Organizaciones orientadas estratégicamente?

- **Traducir la estrategia** en **términos operacionales**, de modo que todos puedan **entender y vislumbrar** cómo **contribuir estratégicamente** en la organización;
- **Alinear la Organización** a la Estrategia, a partir **del desarrollo y compromiso** de todos sus miembros;
- **Transformar la estrategia** en una **tarea de todos** a través de la **contribución personal** para implementar la estrategia;
- Convertir la **estrategia en un Proceso Continuo**, a través **del aprendizaje** y las constantes **revisiones**;
- **Movilizar** la organización **a través del Liderazgo Ejecutivo**, para así **promover la transformación**.