

ORIGINAL ARTICLE

# El BSC Focusplus: Una nueva Metodología del Management Estratégico

Arrieta García, Iván\*  
BSC Focusplus® Lima, Peru

\*Corresponding author

Email:

iarrieta@scorecard.com.pe

Cite as:

Arrieta García, I. (2021). El BSC Focusplus:  
Una nueva Metodología del Management  
Estratégico. Journal of Economics, Finance and  
International Business, 5(1), 33-58.

Doi: <https://doi.org/10.20511/jefib.2021.v5n1.1548>

© Universidad San Ignacio de Loyola, 2021.

This article is distributed under license CC BY-NC-ND 4.0 Internacional



(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo brinda al líder de una entidad una nueva metodología del Management Estratégico que permite maximizar la generación de valor.

Dos son sus principales aportes:

1. Aborda los 3 eslabones del Management Estratégico (Arquitectura, Planeamiento y Gestión Estratégica) obteniéndose así un Balanced Scorecard con bases más sólidas.
2. Incorpora en el tercer eslabón una versión moderna del Balanced Scorecard al incluirle cuatro supuestos adicionales al modelo original.

## Figura 1. Principales aportes del BSC Focusplus®

BSC Focusplus®		
Arquitectura Estratégica	Planeamiento Estratégico	Gestión Estratégica
Nuevo	Nue vo	BSC
		4 supuestos adicionales

Fuente: Arrieta, I.

Por lo mencionado, el BSC Focusplus® no reemplaza al Balanced Scorecard:

Lo optimiza, al darle mayor solidez y modernidad.

En primer lugar, se abordará el análisis de la metodología Balanced Scorecard para luego abordar la metodología BSC Focusplus®.

## **2. METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD**

### **2.1 Reflexión Inicial**

Según Arrieta, I (2005) (Ver 1), si alcanzar la misión es la meta de toda gerencia, la estrategia es el medio que debe seguirse para llegar ahí.

Lamentablemente es común considerar que la responsabilidad estratégica de un líder termina con el planeamiento estratégico. Sin embargo, una estrategia bien formulada pero no implementada servirá solo para tranquilizar conciencias y terminará archivada en el escritorio de algún gerente. A su vez, una estrategia mal formulada pero bien implementada conducirá rápidamente al fracaso de la entidad. Es decir, se necesitan mutuamente.

El problema está en que, en la práctica, las entidades invierten tiempo y dinero para formular el planeamiento estratégico con alguna metodología, pero, en lo concerniente a la implementación estratégica, no se realiza o se hace empíricamente sin herramienta de gestión alguna. Para llenar este vacío, llegó el Balanced Scorecard.

### **2.2 Marco Lógico**

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología del Management Estratégico que permite a la Alta Dirección de entidades lucrativas y no lucrativas implementar la estrategia previamente formulada.

El primer artículo de Balanced Scorecard fue escrito por Robert S. Kaplan y David Norton y fue publicado en el número de Enero – Febrero de 1992 de la Harvard Business Review.

Kaplan, R. y Norton, D. (1992) (Ver 2)

A continuación, se presenta de forma resumida el Marco Lógico de la metodología:

### **a. El BSC y la Estrategia**

La estrategia debe convertirse en el eje de la gestión por lo que debe ser aterrizada en una serie de objetivos e indicadores estratégicos.

### **b. El BSC y las Unidades Estratégicas (UE)**

En temas de estrategia, la unidad de análisis no es la entidad como un todo sino la Unidad Estratégica. Es decir, cada una debe contar con su propio planeamiento estratégico y, por lo tanto, con su propio Balanced Scorecard. Cabe resaltar que los diferentes BSC por UE deben tener un enfoque sinérgico que se consolidan en un BSC Corporativo.

### **c. El BSC y las Perspectivas**

Los objetivos e indicadores del BSC están agrupados en 4 perspectivas básicas ordenadas en causalidad:

Entidades Lucrativas: Finanzas – Clientes – Procesos – Gente y Sistemas.

La lógica es la siguiente: Hay que contar con un personal idóneo y un nivel de automatización adecuado para que sirvan como base en la realización de procesos internos bien diseñados, con el fin de brindar al cliente un servicio admirable, de tal manera que las finanzas respondan;

es decir, el objetivo final es financiero, pero hay que darle relevancia a lo no financiero para que las finanzas respondan sosteniblemente en el tiempo.

Entidades No Lucrativas: Clientes – Finanzas – Procesos – Gente y Sistemas.

La lógica es similar a la de entidades lucrativas sólo que en este caso el objetivo final es la satisfacción del usuario, pero, para lograrlo, hay que darle relevancia a las otras tres perspectivas con el fin de optimizar dicha satisfacción de forma sostenida en el tiempo.

Es pertinente mencionar que Kaplan y Norton dejan abierta la posibilidad de incorporar más perspectivas de análisis a las cuatro básicas ya mencionadas.

Por mencionar dos: La perspectiva de medio ambiente y la de responsabilidad social . .

Si se incorporaran ambas, se podrían presentar las siguientes dos alternativas:

- Una empresa minera podría, por ejemplo, incorporar ambas perspectivas para no perder la licencia social ni la ambiental y así poder seguir operando asegurando un flujo futuro de generación de valor para el accionista. En este caso, el indicador final es financiero, medido el mismo con el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad proyectado descontado (FCLDPD). Los indicadores de impacto social y de impacto en medio ambiente son importantes pero finalmente drivers del financiero.

- Otra empresa minera podría, por ejemplo, incorporar ambas perspectivas adicionales como perspectivas finales junto con la financiera, de tal manera que no tendría un indicador final sino tres: El financiero (medido con el FCLDPD), un indicador de impacto social y otro de impacto en el medio ambiente, a la vez.

Debe quedar claro que cualquiera de las 2 opciones es válida por lo tanto no se puede afirmar que una es mejor que la otra. Dependerá de lo que los accionistas hayan definido como Misión de la entidad.

También es pertinente precisar que ambas opciones tendrán Mapas Estratégicos diferentes, es decir, diferentes relaciones causa – efecto, ya que al buscar diferente fin tendrán que considerar un diferente medio.

#### **d. Formatos**

La metodología utiliza dos formatos:

##### **El Balanced Scorecard**

Es una Matriz que es utilizada como herramienta de gestión estratégica. Presenta objetivos estratégicos y sus correspondientes iniciativas agrupados en cuatro perspectivas ordenadas en causalidad. Dichos objetivos estratégicos están siendo monitoreados con indicadores financieros y no financieros.

Esta característica de monitorear indicadores financieros y no financieros le dio el nombre Balanced Scorecard.

Figura 2 - Formato Balanced Scorecard

Electric Utility, Inc.—Measures, Targets, & Initiatives

	Objectives	Measures (D=Drivers)	Targets			Initiatives	
			Yr 1	Yr 2	Yr 3		
Financial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximize returns</li> <li>Profitable growth</li> <li>Leverage asset base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROCE</li> <li>Revenue growth</li> <li>Asset utilization rate</li> </ul>	14% 8% 80%	14.5% 8% 85%	15% 12% 90%		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industry leading customer loyalty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer satisfaction rating</li> </ul>	80%	85%	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer loyalty program</li> </ul>	
Customer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimize Core Business</li> <li>Max. return on resource allocation</li> <li>Continued cost management</li> <li>Enterprise-wide risk management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% revenue from deregulated products/services</li> <li>% trading revenue</li> <li>Revenue from new services</li> <li>% customers served through alliances and joint ventures</li> <li>NPV production/service pipeline</li> </ul>	5% 10% \$500M 10%	7% 12% \$550M 20%	10% 15% \$600M 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telecom infrastructure development</li> <li>Trading risk assessment (work support)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continued Public Support</li> <li>Proactively manage relationships</li> <li>Ensure reliable service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% R&amp;D projects meeting protocol gates (D)</li> <li>Customer/partner satisfaction (5 point scale)</li> <li>Reliability index</li> </ul>	90% 4.0 90/100	95% 4.5 92/100	100% 4.5 95/100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Research alliance program</li> <li>Preventive maintenance</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communicate/educate customers</li> <li>Customer Service Excellence</li> <li>Seamless cross-group delivery</li> <li>Understand customer drivers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% communication/education coverage (%)</li> <li>% communication/education plans executed (D)</li> <li>Promised delivery %</li> <li>New product uptake rate</li> <li>On-time market research projects (D)</li> </ul>	100% 80% 90% 20%	100% 85% 95% 25%	100% 90% 97% 30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Community outreach program</li> <li>Cross-selling marketing program</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effective customer services</li> <li>Business Growth</li> <li>Capitalize on deregulation opportunities</li> <li>Optimize trading opportunities</li> <li>Develop innovative services</li> <li>Use alliances and joint ventures</li> <li>Leverage cross-group R&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer satisfaction rating – C.S. Center (see above)</li> <li>Problem resolution cycle time – Customer Service Center (D)</li> <li>% rated capacity attained</li> <li>Employee productivity improvement</li> <li>% cost reduction</li> </ul>	85% 6hr 80%	89% 4hr 85%	95% 3hr 90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service dispatch automation</li> <li>CIS upgrade</li> <li>Call center software integration</li> <li>Fossil maintenance benchmark</li> </ul>	
	Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensure market-driven skill</li> <li>Industry leading employee satisfaction</li> <li>World-class leadership effectiveness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic skill coverage ratio</li> <li>Hours in strategic skills training (D)</li> <li>Employee satisfaction rating (5 point scale)</li> <li>Leadership effectiveness rating (upward appraisal—5 point scale)</li> </ul>	65% 10 3.0	75% 12 4.0	85% 15 4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competency profiling</li> <li>Performance compensation link</li> <li>Leadership training program</li> </ul>
				4.0	4.5	4.5	

► 25

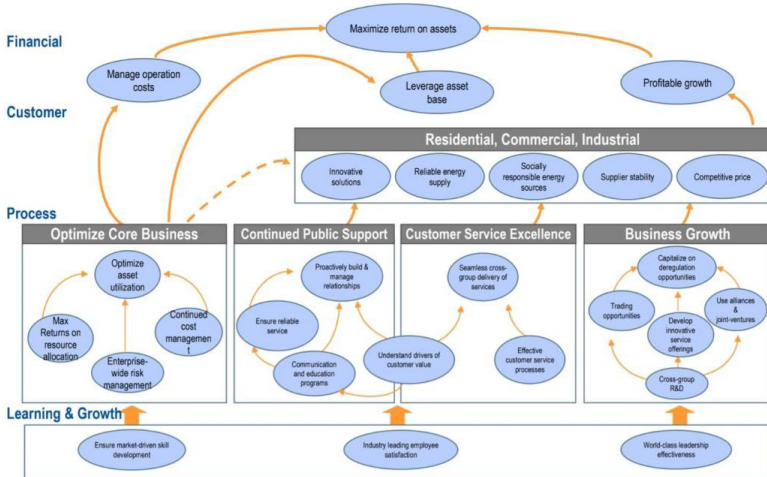
Fuente: Kaplan, R. Executing Strategy with New Cost and Performance Management Systems. (2008) (Ver 3)

### El Mapa Estratégico

Es una herramienta complementaria al Balanced Scorecard pues sirve como herramienta comunicacional, además, permite que la Alta Dirección y los trabajadores entiendan la estrategia de la misma manera. Fundamental para poder ejecutarla con enfoque sinérgico y causal entre las diversas áreas funcionales de la entidad.

**Figura 3 - Formato de Mapa Estratégico**

**Electric Utility, Inc.—Strategy Map**



► 23

Fuente: Kaplan, R. Executing Strategy with New Cost and Performance Management Systems. (2008) (Ver 4)

**e. Aspecto Tangible e Intangible del BSC**

**Aspecto Tangible**

El primer antecedente del Balanced Scorecard lo encontramos en el libro “Des ratios au tableau de bord” (Lauzel, P. y Cibert, E.) (1959) (Ver 5).

Esta publicación fue la primera en mencionar que se debía considerar indicadores más allá de los ratios financieros o contables.



Si bien este concepto se parece al del Balanced Scorecard, hay una gran diferencia entre ambos: La viabilidad del concepto. En 1960 la automatización de la data era aún una utopía.

Se tuvo que esperar el desarrollo del mundo informático de los 90s para que esta idea del management se vuelva una realidad. Así, el formato Balanced Scorecard requiere que la entidad tenga un nivel de automatización adecuado al tamaño de ésta.

Si bien, para una empresa grande quizás sea necesario implementar un módulo que se anexe al ERP de la entidad, para una empresa pequeña o mediana bastará con contar con alguno de los diferentes softwares especializados disponibles en el mercado o incluso desarrollarlo in house.

### **Aspecto Intangible**

El Balanced Scorecard es más que un software. Es una nueva forma de gestionar. No es un sistema de información gerencial, pues la información no es de propiedad de la gerencia, de tal manera que los colaboradores pueden sentir que están siendo espiados por la gerencia con cámaras de video. Una situación así podría malograr el clima laboral y originar fuga de talentos.

De lo que se trata es que cada trabajador entienda y asimile la estrategia para así apoyar a la definición de sus indicadores de desempeño lo cuales deben estar alineados al Balanced Scorecard de la compañía. De lo dicho, se deduce que cada colaborador es perfectamente consciente de lo que la Alta Dirección espera de él.

Es recomendable que exista una política de bonificaciones vinculados a los objetivos del BSC pues de esta forma se incentivará a que los colaboradores se esfuercen por lograr sus indicadores de performance.

También es recomendable que quien impulse el avance de los diferentes BSC sea alguien con peso político en el organigrama para llevar a cabo una óptima labor, tanto de formulación como de implementación. Kaplan & Norton recomiendan incluso la creación de la Oficina de Gestión Estratégica encargada no sólo de planificar sino de implementar la estrategia de la entidad.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005) (Ver 6)

### **3. METODOLOGÍA BSC FOCUSPLUS ®**

#### **3.1 Reflexión inicial**

El Balanced Scorecard ha venido evolucionando conceptualmente impulsado por sus autores Kaplan y Norton.

Así, después de la publicación del primer artículo en la Revista Harvard Business Review (1992) publicaron cinco libros entre 1996 y 2008 y, en paralelo, una serie de artículos.

Sin embargo, con el pasar de los años, las actualizaciones relevantes dejaron de publicarse y se empezó a generar cierta percepción de obsolescencia en relación a la metodología.

Bain & Company así lo diagnosticaba hace unos años:

Reporte Bain Management Tools and Trends 2015: Con base en las encuestas realizadas entre gerentes (Bain & Company 2015)

(Ver 7), el Balanced Scorecard se encontraba en el puesto 6 de las 25 metodologías más usadas en el mundo empresarial.

Reporte Bain Management Tools and Trends 2017: Con base en encuestas realizadas entre gerentes (Bain & Company 2017) (Ver 8), el Balanced Scorecard se encontraba en el puesto 14 de las 25 metodologías más usadas en el mundo empresarial.

Es decir, en poco tiempo, el BSC había retrocedido 8 posiciones en el ranking de metodologías más usadas.

En este contexto en que, en el 2017, se publica el primer artículo sobre BSC Focusplus® bajo el título “BSC Focusplus: Un Balanced Scorecard con Enfoque Tool Box Management”. Arrieta, I (2017) (Ver 9)

En él se incorporaban las mejoras que se habían venido haciendo en las consultorías a través de los años, conceptualizándolas como supuestos adicionales al modelo original.

Se definía así una nueva metodología que impulsaba el logro de resultados estratégicos aún más sorprendentes y que era aplicable tanto en entidades lucrativas como no lucrativas.

## **3.2. Principales novedades de la metodología BSC Focusplus®**

### ***3.2.1. Se incluyen la Arquitectura, el Planeamiento y la Gestión Estratégica***

#### **Arquitectura Estratégica**

El objetivo supremo que debe buscar toda gerencia debe ser maximizar la generación de valor. Si es una entidad lucrativa,

es común que sea maximizar la generación de valor para el accionista. Si es una entidad no lucrativa, la generación de valor para los vecinos, la comunidad, el país, según corresponda.

Para lograrlo, los gerentes deben utilizar estrategias. Utilizar estrategias nos permitirá aprovechar lo bueno y atacar lo malo, en contraposición a gerenciar sin ellas donde estaremos expuestos a los vaivenes del día a día sin protección alguna.

Dichas estrategias serán efectivas o no dependiendo de la partida de ajedrez que se esté jugando. Es decir, y éste es el punto, una estrategia puede ser óptima para una partida de ajedrez y contraproducente para otra. El tema se complica cuando tomamos conciencia que una entidad puede estar jugando varias o incluso muchas partidas de ajedrez en paralelo.

Una partida de ajedrez en lenguaje del management se llama Unidad Estratégica y organizar el conjunto de ellas en un Organigrama Estratégico es lo que llamamos Arquitectura Estratégica. La existencia de un Organigrama Estratégico ayudará a que la Alta Dirección tome conciencia de la coexistencia de distintas Unidades estratégicas en paralelo.

Dicho organigrama no sólo debe ser concebido y entendido por la Gerencia General, sino que debe de haber sido discutido y aprobado por ella y su Alta Dirección con el fin de que haya un adecuado efecto multiplicador unificado de arriba hacia abajo.

Adicionalmente debe incorporarse la calificación visual de cada Unidad Estratégica (cuáles Unidades Estratégicas están en rojo, verde y ámbar) y homologarse la misma entre los distintos gerentes. De no hacerse así, estaríamos aceptando que

la Alta Dirección concibe el negocio de distinta manera entre sus miembros, y no habría estrategia que pudiera asegurar su viabilidad en el tiempo.

### **Planeamiento Estratégico**

Aprobado el Organigrama Estratégico, se deberá definir una misión para cada una de sus Unidades Estratégicas, las que además deberán estar adecuadamente alineadas hacia la Misión Corporativa.

Recién superado este punto se podrá empezar en abordar el tema estratégico. Cada Unidad Estratégica deberá contar con su propia formulación estratégica y, luego, con su propia implementación estratégica. La herramienta que se recomienda para la formulación estratégica es la Matriz FODA cruzada pues permite identificar las variables buenas y malas internas (Fortalezas y Debilidades) y las buenas y malas externas (Oportunidades y Amenazas).

Dado que hemos mencionado que el análisis es por UE, entonces las variables externas se refieren ya no necesariamente fuera de la entidad sino fuera de la UE, pudiendo estar dentro de la empresa. Es decir, una Oportunidad para una UE puede ser la Fortaleza de la UE original. Puede suceder también que una Unidad Estratégica pueda tener como Fortaleza temas que son una Debilidad en otra Unidad Estratégica de la misma entidad. O darse el caso que una Unidad Estratégica puede verse amenazada por un hecho externo que para otra Unidad Estratégica de la misma entidad le resulta favorable.

Es pertinente mencionar que se debe evitar trabajar como base una Matriz FODA desbalanceada, pues traerá efecto multiplicador negativo. Si la elaboración de la Matriz FODA se realiza sin la presencia de una gerente funcional, por mencionar un ejemplo, las estrategias que contiene dicho formato estarán desbalanceadas, por lo que no podrán recuperar ese balance posteriormente, aún ordenándolas en el formato del BSC.

### **Gerenciamiento Estratégico**

La responsabilidad estratégica de un líder no acaba con el planeamiento estratégico. Debe impulsar el cumplimiento de la estrategia previamente formulada. Para tal fin, existe el eslabón de Gerenciamiento Estratégico y la metodología que recomendamos es el Balanced Scorecard.

Para optimizar el Gerenciamiento Estratégico recomendamos lo siguiente:

#### **a. Utilizar una Versión Moderna de Balanced Scorecard**

El BSC Focusplus® es la metodología que impulsa la modernización de la metodología al incluirle 4 supuestos adicionales el modelo Balanced Scorecard original:

##### **Supuesto 1: Enfoque hacia la generación de Valor.**

Según Arrieta, I. (2004) (Ver 10), ningún indicador cortoplacista debe ser el indicador superior a lograr, sea éste contable o financiero.

Si así fuera, dado que se ha recomendado que se agregue una política de incentivos alineada a los objetivos del BSC, se estaría incentivando que toda la entidad sea

cortoplacista, pudiendo estar logrando el objetivo del año, pero estar hipotecando futuro. Para que esta situación no se dé, la metodología impulsa que el indicador superior sea alguno que intente medir la generación de valor en el tiempo. Una buena alternativa de medirlo es maximizando el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad Proyectado y Descontado.

Es pertinente mencionar que, dado que se ha mencionado que cada Unidad Estratégica contará con su propia estrategia y con su propio BSC, entonces también deberá contar con su propio flujo de Caja de Libre Disponibilidad Proyectado Descontado.

### **Supuesto 2: Enfoque Tool Box Management.**

Enfoque compatible con otras herramientas modernas de gestión.

Balanced Scorecard, ISO 9001, Six Sigma, Teoría de Restricciones, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Scrum, OKR, Design Thinking, etc. son algunas de las prestigiosas herramientas que ya lucen los galones suficientes en el mundo empresarial.

Entonces, qué hacer? Según Arrieta, I. (2005) (Ver 11) no se trata de escoger una de ellas y forzar su utilización más allá de lo que para lo que fue creada, sino más bien de adoptar una nueva forma de gerencia que busque utilizar un kit coherente de exitosas herramientas modernas de gestión, conociendo claramente el verdadero potencial y limitaciones de las escogidas.

A esta forma de gerenciar con base en herramientas de gestión la hemos denominado Tool Box Management. Al igual que en una caja de herramientas donde el martillo sirve para martillar pero no para serruchar, en el Tool Box Management una herramienta sirve para un fin pero no para otro:

### **1. Balanced Scorecard (BSC)**

**Fortaleza:** El BSC es una herramienta moderna del management que permite gerenciar una entidad con enfoque estratégico. Como parte de su metodología incluye objetivos e indicadores que van desde finanzas hasta no finanzas en una entidad lucrativa.

Por su potente lógica, se le considera la columna vertebral del Tool Box Management. **Debilidad:** El BSC no nos dice cómo monitorear la generación de valor, cómo gestionar la relación con clientes, cómo gerenciar la cadena de abastecimiento, etc.

### **2. Customer Relationship Management (CRM)**

**Fortaleza:** El CRM busca segmentar nuestros clientes, identificar cuáles son los que le proporcionan más valor al accionista para, en contrapartida, darle a su vez más valor a ese grupo. La igualdad en el servicio es injusta desde el punto de vista del cliente y a la vez no conveniente desde el punto de vista del accionista.

**Debilidad:** El CRM no nos dice cómo medir el clima laboral, cómo medir la salud financiera de la empresa, etc.



### **3. Supply Chain Management (SCM)**

Fortaleza: El SCM busca gestionar óptimamente todos los eslabones de la cadena de abastecimiento que incluye compra de materia prima, fabricación, almacenaje, transporte y entrega del producto.

Debilidad: No nos dice cómo medir la salud financiera de la empresa, cómo medir el clima laboral, etc.

Es decir, no existe ninguna herramienta omnipoderosa.

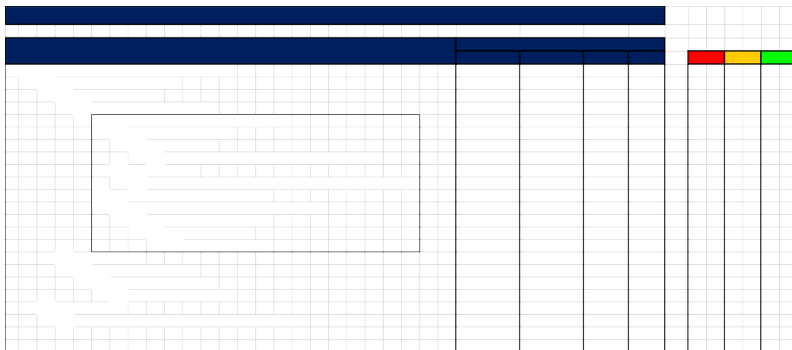
Cabe mencionar que las herramientas funcionales mencionadas son sólo ejemplos. No intentamos impulsar la idea que éstas sean las que se deben utilizar. Se quiere más bien impulsar la idea de que existen herramientas funcionales especializadas con las que el BSC no debe tratar de competir sino de complementarse. En términos prácticos, deberán acompañar al BSC aquellas herramientas funcionales que mejor calcen con el perfil de la entidad. Por ejemplo, es probable que una tienda por departamento, y no una entidad financiera, complemente su Balanced Scorecard con el Supply Chain Management.

#### **Supuesto 3: Nuevo Formato.**

Líneas arriba se vio que con la metodología BSC original eran necesarios dos formatos: La Matriz BSC y el Mapa Estratégico.

El BSC Focusplus® ha logrado unificarlos de tal manera que su Hoja de Ruta Estratégica integra los dos formatos mencionados. Arrieta, I. (2017) (Ver 9)

**Figura 5 - Formato BSC Focusplus®**



Fuente: Arrieta, I.

La lógica de diseñar una Hoja de Ruta implica definir peldaños (objetivos estratégicos) que irán cambiando de color de rojo a verde conforme avance el tiempo, identificándose así los cuellos de botella que vayan surgiendo.

Para la Etapa de Diseño de la hoja de ruta estratégica se debe hacer del final hacia el inicio; es decir, de abajo hacia arriba.

En una entidad lucrativa el objetivo superior será financiero, aunque contendrá en ella objetivos no financieros que la viabilizan. Por tanto, se le dará peso a lo no financiero sin perder de vista que las finanzas siguen siendo lo más importante.

En una entidad no lucrativa, el objetivo superior es el servicio a la comunidad, a los ciudadanos, a los vecinos. Su

hoja de ruta incluirá objetivos financieros (como manejar óptimamente el presupuesto) pero ya no como objetivo superior sino como un inductor para lograr optimizar el servicio mencionado.

Cabe mencionar que la mencionada hoja de ruta estratégica monitoreará directamente los objetivos estratégicos, pero también indirectamente una serie de iniciativas y proyectos que respaldan cada uno de dichos objetivos de nivel estratégico.

Por otro lado, para la Etapa de Implementación de la hoja de ruta estratégica se debe leer y gestionar de abajo hacia arriba. Es decir, la Alta Dirección debe estar atenta a destrabar el cuello de botella (rojo) del peldaño en el nivel más bajo para que la Hoja de Ruta continúe avanzando hacia arriba en relaciones causa – efecto.

#### **Supuesto 4: Agilidad Estratégica.**

Los tiempos son cada vez más cambiantes, por lo que la agilidad estratégica es una necesidad. Haciendo una analogía, si se tiene una metodología como el Scrum para dirigir proyectos de manera ágil, con mayor razón se debe gerenciar la estrategia también de manera ágil.

Sin embargo, para que la agilidad estratégica se dé, debe cumplirse dos condiciones:

- La organización debe estar preparada para rediseñarla ágilmente.

Para tal fin debe haber incentivos institucionalizados para aquel colaborador que aporta con alguna variable que permita reaccionar o mejor aún, adelantarse estratégicamente a los competidores de la entidad. En paralelo, debe institucionalizarse el mecanismo que, si se da ese aporte, se debe convocar a reunión extraordinaria para validar el mismo, rediseñando ágilmente la hoja de ruta.

- La organización debe estar preparada para monitorearla ágilmente.

Para tal fin debe institucionalizarse las reuniones de monitoreo de forma periódica de tal manera que se pueda ir levantando los cuellos de botella que se vayan presentando en la hoja de ruta.

## **b. Evitar cometer errores en el Diseño y en la Implementación de un BSC**

Según Arrieta, I. (2018) (Ver 12), se deben evitar cometer los siguientes errores en el Diseño y en la Implementación de un Balanced Scorecard:

### Errores en el Diseño de un Balanced Scorecard

1. Cuando se replica el Balanced Scorecard de la Unidad Estratégica exitosa a toda la entidad. El BSC encierra una receta estratégica, por ende, no se puede aplicar una misma receta a las diferentes Unidades Estratégicas. Cada una de ellas deberá contar con su propio BSC.

2. Cuando los distintos BSC de las diferentes Unidades Estratégicas no se complementan con un enfoque corporativo y sinérgico entre ellos.
3. Cuando se diseñan Balanced Scorecard tomando como base las gerencias funcionales y no las unidades estratégicas.
4. Cuando se diseña un Balanced Scorecard, sin haber realizado el esfuerzo de un planeamiento estratégico. Resultará una hoja de ruta que resumirá el manual de funciones, fortaleciendo el estatus quo.
5. Cuando sí se hace el esfuerzo de planeamiento estratégico, pero este es incoherente. Dado que el BSC implementa estrategias, una estrategia mal formulada, pero “bien implementada” con esta poderosa herramienta, nos va a llevar más rápidamente al fracaso.
6. Cuando el Balanced Scorecard es elaborado por la Gerencia de Planeamiento Estratégico sin la participación de los empleados de la compañía. Al no sentirlo suyo, intentarán boicotearlo.
7. Cuando se hace un Balanced Scorecard sólo de Indicadores, sin mostrar Objetivos.
8. Cuando los indicadores no son los adecuados. Se puede tener un diagnóstico totalmente equivocado cuando se está monitoreando un Indicador distractor.
9. Cuando los indicadores están mal calibrados para el gerenciamiento visual de los mismos (rangos en

rojo, amarillo y verde), producto de un mal trabajo de benchmarking interno y externo.

10. Cuando se hace un Balanced Scorecard sin tomar en cuenta el presupuesto de la entidad. Quizás la estrategia que involucra un determinado BSC sea inalcanzable en términos presupuestales.

## **Errores en la Implementación de un Balanced Scorecard**

### **En la política de monitoreo**

1. No impulsar decididamente el inicio del monitoreo tan pronto se haya culminado la etapa de diseño del BSC. Es fatal para el proyecto cuando se empieza a sentir colectivamente que por el tiempo transcurrido el esfuerzo realizado para realizar el diseño de los distintos BSC ya se volvió obsoleto.

2. Cuando el encargado de monitorear el BSC no tiene peso político en el organigrama. Interesante haber tomado conocimiento de casos donde el proyecto BSC va con tal fuerza que el encargado del mismo tiene el puesto de “Gerente Balanced Scorecard”.

3. Cuando la política de incentivos no está vinculada a los objetivos del BSC.

4. Cuando no se institucionalizan reuniones de entrega mensuales de BSC de situación, mostrando los avances correspondientes y la sustentación de problemas que vayan apareciendo en el camino.

5. Cuando no se institucionalizan sanciones por la no entrega o por la manipulación de información.
6. Cuando no se institucionaliza un premio al empleado que brinde un dato estratégico del mercado o una solución innovadora a un problema considerado estratégico.
7. Cuando no se institucionaliza un comité que pueda responder rápidamente a cambios en la hoja de ruta estratégica.

#### En el soporte tecnológico

1. Cuando una entidad no tiene un soporte tecnológico adecuado para el tamaño de la entidad. Una entidad corporativa no debe considerar el Excel como una opción, salvo transitoriamente, mientras se van diseñando los primeros BSC.
2. Cuando no está alineado con el enfoque seguido en diseño de los distintos BSC. Por ejemplo: Cuando solo permite monitorear indicadores y no objetivos, cuando solo permite monitorear un solo BSC y no BSC diferenciados por unidad estratégica, etc.
3. Cuando solo permite monitorear lo estratégico y no las iniciativas o proyectos.
4. Cuando solo involucra a los gerentes y no a los demás trabajadores de la entidad.
5. Cuando no permite cambios dinámicos en los diferentes BSC.

6. Cuando no permite consultar los BSC históricos, es decir la trazabilidad de la gestión.

7. Cuando el soporte tecnológico no permite la captura de indicadores de archivos planos o, el otro extremo, no permite capturar indicadores de los ERP.

## CONCLUSIONES

El presente artículo describe una nueva metodología del Management Estratégico denominada BSC Focusplus® que permite maximizar la generación de valor de una entidad al optimizar el nivel de Management Estratégico del líder con la incorporación de dos importantes aportes:

. Impulsar un mejor engranaje entre los distintos eslabones del Management Estratégico, permitiendo obtener finalmente un Balanced Scorecard más sólido.

. En paralelo, obtener un Balanced Scorecard más moderno con la incorporación de 4 nuevos supuestos.

En un entorno tan cambiante, las entidades deben modernizarse para seguir teniendo vigencia. Las metodologías, también.

Nota Importante:

1. Este artículo está protegido por la Ley de Derechos de Autor de Indecopi.
2. BSC Focusplus® es una Marca de propiedad de Consultoría y Asesoría Stratego, debidamente registrada ante Indecopi.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Arrieta, I (2005) Reflexiones en torno al Balanced Scorecard. Portal Degerencia.com  
[https://degerencia.com/articulo/reflexiones\\_en\\_torno\\_al\\_balanced\\_scorecard/](https://degerencia.com/articulo/reflexiones_en_torno_al_balanced_scorecard/)
- (2) Kaplan, Robert y Norton, David. (1992) . The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- (3) Kaplan, Robert S. (2008). Executing Strategy with New Cost and Performance Management Systems. Página 25.  
[https://www.turquality.com/Media/Default/Pdf/ler/VizyonSeminerleri/seminer\\_kaplan.pdf](https://www.turquality.com/Media/Default/Pdf/ler/VizyonSeminerleri/seminer_kaplan.pdf)
- (4) Kaplan, Robert S. (2008) Executing Strategy with New Cost and Performance Management Systems. Página 23.  
[https://www.turquality.com/Media/Default/Pdf/ler/VizyonSeminerleri/seminer\\_kaplan.pdf](https://www.turquality.com/Media/Default/Pdf/ler/VizyonSeminerleri/seminer_kaplan.pdf)
- (5) Lauzel, Pierre y Cibert, Ernest (1959) “Des ratios au tableau de bord”. Éditeur: Editions de l’entreprise moderne.
- (6) Kaplan, Robert y Norton, David. (2005). The Office of Strategy Management. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>
- (7) Bain & Company (2015). Bain Management Tools and Trends

[https://media.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](https://media.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf)

- (8) Bain & Company (2017). Bain Management Tools and Trends

<https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

- (9) Arrieta, I. (2017) BSC Focusplus: Un Balanced Scorecard con Enfoque Tool Box Management. Revista Contacto Económico. Santa Cruz – Bolivia.

<http://scorecard.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/BSC-Focusplus.pdf>

- (10) Arrieta, I (2004). Value Scorecard. Revista Perú Económico, Setiembre.

<http://scorecard.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Perú-Económico.pdf>

- (11) Arrieta, I. (2005). Una Gerencia por Instrumentos. Revista Punto de Equilibrio – Universidad del Pacífico. Lima – Perú

<http://scorecard.com.pe/wp-content/uploads/2019/05/Tool-Box-Management.pdf>

- (12) Arrieta, Iván (2018) Errores Comunes en el Diseño e Implementación de un BSC. Revista Reporte Regional. Perucámaras, Enero.

<http://scorecard.com.pe/2018/01/29/errores-comunes-en-el-diseno-y-en-la-implementacion-de-un-bsc/>