



El Balanced Scorecard y el Organigrama Estratégico

En temas de estrategia, la unidad de análisis no es la entidad como un todo sino cada una de las Unidades Estratégicas (UE) que la componen.

Dado que el Balanced Scorecard es una herramienta del management especializada en implementar estrategias, debe diseñarse un BSC para cada UE, complementándose necesariamente esta acción con un enfoque corporativo que asegure la generación de valor entre las mismas.

Dicho esto, lo primero que hay que tener claro entonces antes de iniciar un proyecto BSC es el Organigrama Estratégico, definido éste como el organigrama de Unidades Estratégicas de la entidad.

Por ejemplo, si se trata de una empresa con 3 Unidades Estratégicas (Motos, Autos y Grupos Electrónicos) su Organigrama Estratégico tendría en el vértice a la empresa y en segundo nivel a las 3 UE mencionadas. Por lo tanto, deberá diseñarse e implementarse 3 recetas estratégicas diferentes, una para cada una de ellas, alineadas éstas a la Misión Corporativa.

Si hay un mal enfoque inicial, el proyecto estará condenado al fracaso.

Un mal enfoque inicial sería, por ejemplo, basar el diseño e implementación del BSC en el Organigrama Funcional (Gerencia de Administración y Finanzas, de Operaciones, Comercial, de RRHH) en lugar del Organigrama Estratégico mencionado, pues se estarían fortaleciendo los señoríos feudales.

Lo que la Gerencia General debe impulsar es, por el contrario, que el Balanced Scorecard de cada UE incluya la participación de funcionarios de cada una de las gerencias funcionales con el fin de que el diseño de la receta estratégica sea lo más coherente, balanceada y viable posible.

Iván Arrieta es el especialista peruano más reconocido en Balanced Scorecard y un importante referente de esta poderosa herramienta en Latinoamérica. Cuenta con más de 13 años de experiencia y más de 100 BSC diseñados e implementados tanto en el sector público como privado. Impulsor del Value Scorecard y creador del Tool Box Management. Líder del Grupo en LinkedIn "Balanced Scorecard Latinoamérica".