

EDICIÓN 248 - OCTUBRE 2021



# CONTACTO

## ECONÓMICO

PROMOVRIENDO LA INTEGRACIÓN Y EL DESARROLLO

## EL CIAT POTENCIARÁ LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

AGROINDUSTRIA AVANZA  
EN SISTEMA DE RIEGO,  
MAQUINARIA AGRÍCOLA  
Y BIOCOMBUSTIBLE



ABRE SUS  
PUERTAS  
15 y 16 Octubre

AUTOMOTRIZ - EVENTOS - FERIAS - MAQUINARIA - ORIENTACIÓN

# El BSC Focusplus® Una Innovación Metodológica del Management Estratégico

## 1. Introducción:

El primer artículo sobre Balanced Scorecard fue escrito por Robert Kaplan y David Norton para la Revista Harvard Business Review (1992). Luego fueron evolucionando el concepto con la publicación de 5 libros entre 1996 y 2008 y, en paralelo, con una serie de artículos.

Sin embargo, con el pasar de los años, se empezó a generar cierta percepción de obsolescencia en relación a la metodología.

Bain & Company así lo diagnosticaba hace unos años:

En su reporte Management Tools and Trends 2015 y con base en encuestas realizadas entre gerentes en el 2014, el Balanced Scorecard se encontraba en el puesto 6 de las 25 metodologías más usadas en el mundo empresarial.

Sólo 3 años después, en su Reporte Management Tools and Trends 2018 y con base en encuestas realizadas entre gerentes en el 2017, el Balanced Scorecard se encontraba ahora 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 es que publicamos en diciembre del 2017 el primer artículo sobre BSC Focusplus®: El fin fue empezar a impulsar una nueva metodología que permitiera optimizar el enfoque estratégico de los líderes de entidades lucrativas y no lucrativas.

## Principales Aportes

Dos son los principales aportes del BSC Focusplus®:

1. El BSC Focusplus® aborda los tres eslabones del Management Estratégico (Arquitectura Estratégica, Planeamiento Estratégico y Gestión Estratégica) obteniéndose así una cadena coherentemente vinculada y con bases sólidas.
2. El BSC Focusplus® incorpora en el tercer eslabón una versión actualizada del Balanced Scorecard al incluirle cuatro supuestos adicionales al modelo original.



Por: Iván Arrieta García  
Stratego@Scorecard.com.pe  
Experto en Balanced Scorecard  
Creador del BSC Focusplus®  
Licenciatario de la Marca Peru

## Principales Aportes del BSC Focusplus®

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

Fuente: I. Arrieta

Por lo mencionado, debe quedar claro que el BSC Focusplus® no intenta reemplazar al Balanced Scorecard. Busca optimizarlo al darle mayor solidez y modernidad.

## **Aporte 1**

### **El BSC Focusplus® aborda los 3 eslabones del Management Estratégico:**

#### **Arquitectura**

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

Adicionalmente debe incorporarse la calificación visual de cada Unidad Estratégica (cuáles 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**

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.

Superado este paso se podrá empezar a abordar el tema

estratégico: Cada Unidad deberá contar con su propia formulación.

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 UE de la misma entidad. O darse el caso que una UE puede verse amenazada por un hecho externo que para otra UE de la misma entidad le represente una oportunidad.

#### **Gerenciamiento**

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 recomendada es el Balanced Scorecard.

Sin embargo, para optimizar el Gerenciamiento Estratégico recomendamos utilizar una versión actualizada de Balanced Scorecard y esto se logra con el segundo aporte del BSC Focusplus®

## **Aporte 2**

### **El BSC Focusplus® incorpora 4 supuestos adicionales al modelo BSC original:**

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

El BSC Focusplus® impulsa que ningún indicador cortoplacista sea el indicador superior a lograr, sea este 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 situa-

ción 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 Caja de Libre Disponibilidad Projectado 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 Projectado Descontado.

### Supuesto 2: Enfoque Tool Box Management.

Enfoque compatible con otras herramientas modernas de gestión.

Balanced Scorecard, Scrum, OKR, Design Thinking, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, son algunas de las prestigiosas herramientas que coexisten el mundo empresarial. Entonces, ¿cuál adoptar?

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. Es decir, no existe ninguna herramienta omnipoterosa.

### Supuesto 3: Nuevo Formato.

En la metodología BSC original de Kaplan & Norton eran necesarios dos formatos:

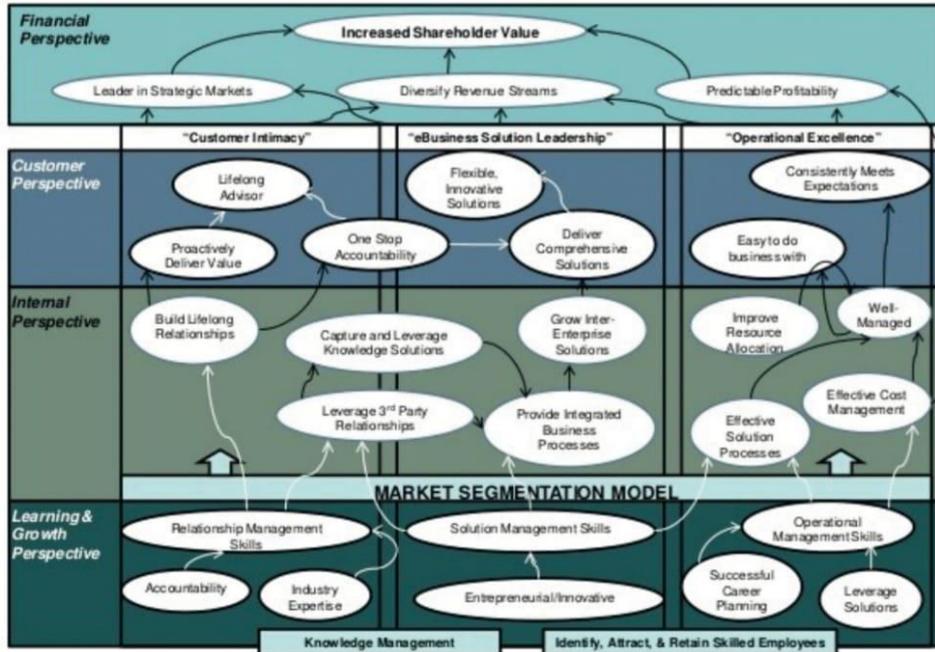
La Matriz Balanced Scorecard y el Mapa Estratégico.

## Electric Utility, Inc. – Balanced Scorecard Example

	Objectives	Measures (D=Drivers)	Targets			Initiatives
			FY01	FY02	FY03	
Financial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximize returns</li> <li>Profitable growth</li> <li>Leverage asset base</li> <li>Manage operating costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROCE</li> <li>Revenue growth</li> <li>Asset utilization rate</li> <li>Operating costs / customer</li> </ul>	14%	14.5%	15%	
			8%	8%	12%	
Customer	<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>
Internal Processes	<ul style="list-style-type: none"> <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>% revenue from deregulated products/services</li> <li>% trading revenue</li> <li>Revenue from new services</li> <li>% customers serviced through alliances/joint ventures</li> <li>NPV product/service pipeline</li> <li>% R&amp;D projects meeting protocol gates (D)</li> </ul>	5%	7%	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telecom infrastructure development</li> <li>Trading risk assessment</li> <li>Research alliance program</li> </ul>
			10%	12%	15%	
			\$500M	\$500M	\$600M	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continued Public Support</li> <li>Proactively manage relationships</li> <li>Ensure reliable services</li> <li>Communicate/educate customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer/partner satisfaction (5 point scale)</li> <li>Reliability index</li> <li>% communication/education coverage</li> <li>% communication/education plans executed (D)</li> </ul>	4.0	4.5	4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preventative maintenance</li> <li>Community outreach</li> </ul>
			90/100	92/100	95/100	
			100%	100%	100%	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Service Excellence</li> <li>Seamless cross-group delivery</li> <li>Understand customer drivers</li> <li>Effective customer services</li> <li>Optimize Core Business</li> <li>Optimize asset utilization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promise delivery %</li> <li>New product uptake rate</li> <li>On-time market projects (D)</li> <li>Customer satisfaction rating C.S.D. (see above)</li> <li>Problem resolution cycle time C.S.D. (D)</li> <li>% rate capacity attained</li> </ul>	90%	95%	97%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cross-selling marketing program</li> <li>Service dispatch automation</li> <li>GIS upgrade</li> <li>Call center software integration</li> <li>Fossil maintenance benchmark</li> </ul>
			20%	25%	30%	
			90%	95%	100%	
			85%	80%	95%	
<ul style="list-style-type: none"> <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>Employee productivity improvement</li> <li>% cost reduction</li> <li>Cost of disruption vs. plan</li> <li>Time to recovery (D)</li> </ul>	2%	3%	4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shared service benchmark/outourcing initiative</li> <li>ERP implementation</li> </ul>	
		4%	5%	6%		
		+/-15%	+/-10%	+/-5%		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensure market-driven skill</li> <li>Leading employee satisfaction</li> <li>World Class Leadership</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 ratio (5 point scale)</li> </ul>	85%	75%	65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competency profiling</li> <li>Performance compensation link</li> <li>Leadership training program</li> </ul>	
		10	12	15		
		3.0	4.0	4.5		

Autor: Kaplan & Norton

## Software Company Strategy Map



Autor: Kaplan & Norton

El BSC Focusplus® ha logrado unificarlos de tal manera que el formato Balanced Scorecard que recomienda es el de Hoja de Ruta Estratégica pues integra los dos formatos presentados.



Fuente: I. Arrieta

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.

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 destacar 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.

#### **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. En paralelo, se debe contar con un soporte tecnológico adecuado al tamaño de la entidad.

#### **Reflexión final**

El presente artículo describe una nueva metodología del Management Estratégico denominada BSC Focus-plus®. En un entorno tan cambiante, las entidades deben modernizarse para seguir teniendo vigencia. Las metodologías, también.