

ORIGINAL ARTICLE

## **Pandemic and cost inflation in Peru**

Torres Zorrilla, Jorge\*

Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Peru

Universidad San Ignacio Loyola,

Lima, Peru,

\*Corresponding author

Email:

jorge.torreszu@usil.pe

Cite as:

Torres Zorrilla, J. (2021). Pandemic and cost inflation in Peru. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 5(1), 13-32.

Doi: <https://doi.org/10.20511/jefib.2021.v5n1.1546>

© 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/>).

## **Abstract**

This article proposes to analyze the two most urgent problems in Peru today: the pandemic and cost-push inflation. A first conclusion is to recognize that the Covid-19 pandemic has not ended, neither globally nor in Peru. Experts predict that the third wave will arrive in Peru with the new Delta variant in late 2021. It is crucial to contain contagions without affecting reactivation of the economy. The methodology used is the input-output price model. In relation to exchange-rate cost-impacts, the conclusion is that the expected impact of a devaluation of the new sol is estimated as an impact on Consumer Price Index. The impacts are in the range of 7% to 22% or to 36%, depending on the degree of the assumed devaluation being low, intermediate, or extreme. A third conclusion of the analysis relates to increases in the prices of strategic commodities. As an example, the 92% increase in the world price of crude oil has an aggregate effect equal to 6.2% increase in the CPI of the Peruvian economy, after all forward linkages of crude oil, on gasoline and other fuels are reflected. Note that other international commodity prices have also increased in world markets -such as corn, soybeans, and grains- although they are not included in this analysis.

## **Keywords:**

Recovery, Exports of Services, Non-traditional tourism

**JEL Code: L83**

## **Introduction**

The current situation in Peru, with the global epidemic and economic recession, is the worst economic-social crisis of the last hundred years. The reduction in GDP reached 11% in 2020 with a significant greater fall in formal and informal employment (INEI, 2021).

A list of important problems that the new Government of Peru will face includes the pandemic and vaccination, health, education, economic reactivation, infrastructure, corruption, insecurity, skewed income distribution, social discrimination, the reactivation of foreign trade, among others. However, we propose to focus in the two urgent problems that are the topics of this article: the pandemic and cost-push inflation. The demand-pull inflation is rather low for the Peruvian economy and it is adequately managed by the Central Bank.

The literature on the Covid-19 pandemic and its economic impacts is already extensive. However, most of these studies focus on macroeconomic impacts primarily, as well as the distribution of those impacts among global countries and regions. As an example of this, a recent study by the Inter-American Development Bank focus on foreign trade between countries in the Latin American region, the recessionary impacts on the national economies, and other macroeconomic aspects such as interest rates and inflation (IADB, 2021). On the other hand, works that study the impacts of the pandemic on the prices of the consumer basket, as is the case of this study, are rather scarce.

### **Pandemic: current situation**

Regarding the pandemic, the situation in Peru is catastrophic. The five nations with the highest number of Covid-19 deaths since the beginning of the pandemic are the USA, Brazil, India,

Mexico, and Peru according to WHO statistics (Table 1). Peru is in fifth place in the ranking of deaths, behind the USA, Brazil, India and Mexico. However, Peru ranks first in per capita terms.

According to the World Health Organization WHO, an additional budget of \$17 billion is required this year 2021 to combat the pandemic globally, not only with global vaccines but also with equipment, tests, and treatments (El Comercio, 2021).

**Table 1 Ranking of Countries by Covid-19 Deaths, 2021- Half 1**

Countries	Covid Deaths (Thousand)	Population 2020 (Million)
USA	600	330
Brazil	525	211
India	433	1400
Mexico	233	130
Peru	193	33

Source: El Comercio (2021)

In terms of vaccination, most Latin American countries are ahead of us. Peru is in penultimate place, tied with Bolivia and only above Paraguay and Venezuela (Infobae, 2021). This is the current situation, prior to the third wave that experts are already announcing for the last quarter of 2021.

In short, the Covid-19 pandemic has not ended, globally or in Peru. Experts predict that the third wave will arrive in Peru with the new Delta variant. It is important to prepare to face this challenge by strengthening the technical vaccination teams in order to contain contagions without affecting the reactivation of the economy. The current government comes at a special time of economic and health crisis of historic proportions and must adapt to the attention of the urgencies of that crisis.

## **Cost Pressures**

The pressures on the costs of goods and services in the Peruvian economy, at present, are basically originated from two variables: (1) exchange rate pressures, caused by the expectations of all economic agents, and (2) international price pressures, caused by the post-Covid recovery and the consequent increase in global demand. Both pressures may lead to cost-push inflation in the national economy (IADB, 2021).

## **Methodology of Impact Estimations**

Pressures on the exchange rate depend on the expectations of all economic agents: consumers, investors, government. The impact of the expected exchange rate (XR) on sectoral prices and on the consumer price index (CPI) can be estimated using the input-output model of the Peruvian economy with the most recent matrix, for year 2007 (see Input-Output Price Model in the Appendix) (INEI, 2012).

The impact of the Exchange Rate on domestic prices and on the Consumer Price Index is probably greater for small and more open economies, as is the case with the Peruvian economy (Krugman & Obstfeld, 2003). The impact will be greater for products and sectors that have a higher rate of economic openness. This index is estimated as the ratio between the sum of exports + imports of each sector divided by the gross value of production (GVO) of the sector in question (See Appendix).

At the sectoral level, the magnitude of the openness rate determines the share of the globalized subsector of every sector, and it is assumed that the products of this subsector increase at the same rate as the exchange rate XR. The share of the less globalized subsector is estimated as the difference (respect to 100%) and it is assumed that products in this subsector do not increase their price in the first round of price increases. This

assumption may be controversial as some economists may argue that market forces will mean that all competing products in the consumer basket must increase their price just like globalized products. This paper uses the first alternative for estimating prices in the first round of the analysis.

Another important assumption of the input-output price model is that the technical coefficients of production and the coefficients of import and export, of the 2007 input-output matrix, remain valid. This is tantamount to recognizing that the results should be interpreted as a first approximation, although we hope that future studies will be able to update the model's base statistics to overcome these limitations.

Regarding the use of Consumer Price Index, we should recognize that some economic actors are government authorities or investors, others are exporters or importers, but at the end of the day we are all consumers. That is why the CPI may be the most important economic indicator to measure general price impacts.

### **Exchange Rate Impacts**

A first result of the input-output analysis is the ranking of the sectors of the Peruvian economy with the highest rate of openness. The full list of sectors is presented in the Appendix table. Table 2 of the text summarizes the main sectors of greater openness. First, sectors with an index greater than the unit are; Informatics-Electronic; Basic Chemical-Fertilizers; Equipment for Transport; Machinery and Equipment; Ferrous Metals; Rental: Vehicles & Machinery; and Manufactures-Diverse. Next, there are industrial sectors with an openness index between 0.5 and the unit: Non-ferrous Metals; Petroleum, Gas; Fishmeal, Fish oil; Oils and greases; Mining; Other Food; Preserves, fruits-vegetables; Special Products; Preserved Fish; Wearing Apparel:

Pharmaceutical; and Paper Products. Then, there are other industrial sectors with an openness index between 0.2 and 0.5 that include Petroleum-refined; Chemical Products; Rubber and Plastic; Leather and Footwear; Textiles; Metal Products; Sugar; Travel & Tourism; Wood Products; and Agriculture. Finally, other services and other industrial sectors appear, with lower rates, between 0.05 and 0.20.

**Table 2. Ranking of Sectors by Index of Economic Openness**

Input-output Sectors	Description	Rank of Index of Openness
31,23,33,32,28,47,35	Informatics-Electronic; Basic Chemical-Fertilizers; Transport Equipment; Machinery & Equipment; Ferrous Metals; Rental: Vehicles & Machinery; and Manufactures-Diverse	>1
29,3,7,9,4,13,8,55,6, 17,25,20	Non-ferrous Metals; Petroleum & Gas; Fishmeal & Fish oil; Oils & Greases; Mining; Other Food; Conserves: fruits & vegetables; Special Products; Preserved Fish; Wearing Apparel: Pharmaceutical; and Paper Products.	$0.5 < IA < 1$
22,24,26,18,16,30,12, 48,19,11	Petroleum-refined; Chemical Products; Rubber & Plastic; Leather & Footwear; Textiles; Metal Products; and Sugar; Travel & Tourism; Wood Products; and Agriculture	$0.2 < IA < 0.5$

Source: Table A1 of Appendix

In summary, the first seven industrial sectors of the Economic Openness ranking have a maximum index close to unity. Twelve other sectors - industrial and primary - have a high rate, above 50%. Finally, ten sectors, primary industrial, services, have an intermediate opening rate (between 20% and 50%) and the rest (26 sectors) may be considered domestic sectors, closed to international trade.

The price model of this paper considers, to estimate the aggregate price impact, three options for increases in the Exchange Rate, for the coming months of 2021: stable, intermediate and extreme. Taking as a starting point a basic value equal to 3.50 Soles/\$, these options are assumed equal to 4.00 Soles/\$ (stable), 5.00 Soles/\$ (intermediate) and 6.00 Soles/\$ (extreme). The first results of the input-output price model for these three simulations are presented in Table 3. The model estimates the impact of the new XR on each sector of the economy. Then, the overall impact on the CPI at the macro level is calculated as the weighted average of the sectoral results, the weightings being the sectoral consumption coefficients.

**Table 3. Impact of three simulations of the Exchange Rate on CPI Index**

	Expected XR (Soles/\$)	XR Index	Results of CPI
Simulation 1: Stable	4.00	1.14	1.072
Simulation 2: Intermediate	5.00	1.43	1.215
Simulation 3: Extreme	6.00	1.71	1.359

Source: Table A2 of Appendix (estimations by the input-output price model)



In summary, the expected aggregate impact of the New Sol devaluation to S/4.00/\$ is estimated as a 7.2% increase in aggregate CPI. Also, the expected impact of a devaluation at S/5.00/\$ is estimated as a  $\Delta$ CPI equal to 21.5%. The devaluation at S/6.00/\$ would have an estimated impact of  $\Delta$ CPI = 35.9%. Obviously, the most worrying of these results corresponds to the Extreme simulation.

The impacts on all sectoral prices, for each simulation, are presented in the corresponding table in the Appendix. Obviously, the results show that the sectors most affected correspond to the sectors with the highest Openness Rate, from Table 2.

### **Impact of International Prices**

International price pressures, caused by the post-Covid revival and the consequent increase in global demand, may also cause cost inflation in the national economy. Commodity prices in international markets have increased, as result of higher levels of demand due to the global recovery. Demands from China, USA, and Europe have significantly grown, and this implies increases in the prices of oil and gas, and corn, soybeans, and other grains.

This article considers, as a case-study, the analysis of the increase in the price of Oil in the period 2020-2021 and its impacts on all sectors of the Peruvian economy (Table 4). The price of the imported barrel is obtained from the Banco Central Reserva Peru Weekly Note and corresponds to the WTI quote in US\$ per barrel. The average price for the twelve months of the year 2020 is equal to \$39/barrel. The price has a highly increasing trend in the first seven months of the year 2021, reaching an average of \$75/barrel in July 2021. This simulation shows an increase of 92%, comparing

the latter price with the average 2020, which has a high stability -close to \$ 40- for all the months of June to December 2020.

**Table 4. Crude Oil Prices 2020-2021**

Year/Month	Petroleum Price	Year/Month	Petroleum Price
2020	\$/Barrel	2021	\$/Barrel
Jan	58	Jan	52
Feb	51	Feb	59
Mar	29	Mar	62
Apr	17	Apr	62
May	29	May	65
Jun	38	Jun	71
Jul	41	Jul	75
Aug	42		
Set	40		
Oct	39		
Nov	41		
Dic	47		

Source: Weekly Note (Nota Semanal) 25/2021 BCRP, Table 72 Commodity Prices (Average). (BCRP,2021)

The result of the analysis is that the 92% increase in the price of an input, as strategic as crude oil, has an aggregate effect that causes an increase of 6.2% in the CPI of the Peruvian economy, once the direct and indirect effects of the forward linkages of crude oil, on gasoline and all other fuels derived from petroleum, are reflected. Note that this is a one-time effect and it has an almost immediate impact, even though fuel prices are regulated in the Peruvian economy.

The Fuel Price Stabilization Fund was created in 2004 to prevent high volatility in international crude oil prices from

being transferred to domestic prices and the consumer basket. The Fund is configured as a price band that is activated when the international price exceeds the band maximum (ceiling) or falls below the band minimum (floor). However, the Fund may not sustain continued growth in oil prices, because the implicit subsidies cannot be maintained indefinitely because it would deplete the Fund's resources.

Note that this aggregate impact of the increase in the international price of crude oil constitutes an additional impact to the increase in the Exchange Rate, and that it must be added to the exchange rate impact. Thus, for example, in the case of the Intermediate Simulation, the aggregate impact on the CPI of 21.5% must be added to the 6.2% above mentioned to estimate a cumulative cost inflation equal to 27.7%.

The impacts of the Oil price on all prices at the sectoral level are presented in the corresponding table in the Appendix. Obviously, these results show that the sectors most affected correspond to the sectors with the highest forward links in oil and gas. Finally, the impact of other commodities prices is not considered in this paper for reasons of space. Note that commodity prices of maize, wheat, and soybeans have important impacts on final products such as chicken, eggs, bread, etcetera.

## **Conclusions**

A first conclusion is that the Covid-19 pandemic has not ended, neither globally nor in Peru. Experts predict that the third wave will arrive in Peru with the new Delta variant in the last quarter 2021. It is crucial, for all levels of government, to prepare to face this challenge by strengthening the technical vaccination teams, in order to contain contagions without affecting the reactivation of the economy. The current government comes at a special

time of economic and health crisis of historic proportions and must adapt to attending to the urgencies of that crisis.

In relation to exchange rate simulations, the conclusion is that the expected impact of a New Sol devaluation at S/4.00/\$ is estimated as a small 7.2% increase in aggregate Consumer Price Index. Also, the expected impact of a devaluation at S/5.00/\$ is estimated as an intermediate increase on CPI of 22%. However, the devaluation at S/6.00/\$ would have a severe estimated impact on CPI, equal to 36%.

A third conclusion of the analysis relates to increases in the prices of strategic commodities. For example, the 92% increase in the price of an input, as strategic as crude oil, has an aggregate effect that causes a 6.2% increase in the CPI of the Peruvian economy, once the direct and indirect effects of the forward linkages of crude oil, on gasoline and all other fuels derived from petroleum, are reflected. Note also that the aggregate impact of the increase in the international oil price constitutes an additional impact, over and above to the increase in the Exchange Rate, and that it must be added to the exchange rate impact. Other international commodity prices have also increased in world markets -such as corn, soybeans, and other grains- although they are not included in this analysis.

## References

- Banco Central de Reserva Peru (2021)** Nota Semanal 25/2021, Table 72 Commodity Prices (Average). Recovered from [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe).
- El Comercio (2021)** La Pandemia se encuentra en un punto peligroso. Edición 08-07-2021, page 10.
- Inter-American Development Bank (2021)**. Trade Trends Estimates: Latin America and the Caribbean. *2021 Edition*. IADB-INTAL.
- IDB-INTAL (2020)** How Covid-19 is impacting Foreign Trade in LAC. Newsletter#5, [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- INEI (2012)** Tabla Insumo Producto de la Economía Peruana 2007. Documento no publicado, Lima.
- INEI (2021)** El Peru en Cifras. Recovered from [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- INFOBAE (2021)** Infobae America. Recovered from [www.infobae.com](http://www.infobae.com).
- Krugman P. & M. Obstfeld (2003)**. International Economics, 6th Edition. New York: Addison Wesley.
- Leontief, W. (1966)**. Input-Output Economics. New York: Oxford University Press.
- Torres J. (2002)**. Potencialidades y Eslabonamientos de la Industria Peruana. En Fairlie A. Editor "El Sector Industrial Peruano en el Nuevo Contexto Internacional", Friedrich Ebert Stiftung, Serie Cuestión Perú, ISBN 9972-43-031-6.

## **Mathematical Appendix**

### **The Input-Output Price Model**

The Price Model is based on the following identity:

Price = Input-output Costs + Value Added

Consequently, the input-output price model may be expressed as follows:

$$p' = p'A + v'$$

where  $p'$  is the row-vector of prices,  $A$  is the input-output coefficient matrix, and  $v'$  is the row-vector of value-added coefficients. (Leontief, 1966).

The solution of the input-output price model is:

$$p' = v'(I-A)^{-1}$$

where  $(I-A)^{-1}$  is the inverse input-output matrix. This matrix represents the forward linkages of every sector of the economy. Thus, the element  $ij$  of the matrix represents the final effect on price  $j$  of an increase of price  $i$ , after all iterations are completed. (Torres, 2002). The coefficients of the price model are taken from INEI (2012).

Finally, the impact on the CPI is estimated by;

$$CPI = p'c$$

Where vector  $c$  is the column-vector of consumption coefficients.

## Appendix

**Table A1. Ranking of Sectors by Economic Openness Index**

	Sectors	Openness Index		Sectors	Openness Indx
31	Informatics, Electronics	17.37	16	Textiles	0.376
23	Basic Chemical-Fertilizers	3.335	30	Metal Products, diverse	0.366
33	Equipment for Transport	3.199	12	Sugar	0.303
32	Machinery and Equipment	2.662	48	Travel Agencies & tourism	0.221
28	Ferrous Metals	1.5	19	Wood and products	0.218
47	Rental, vehicles, machinery	1.366	1	Agriculture	0.216
35	Manufactures, diverse	1.095	42	Information communication	0.187
29	Non-ferrous Metals	0.92	27	Non-metal Minerals	0.184
3	Petroleum, Gas	0.906	44	Services, Insurance Pensions	0.182
7	Fishmeal, Fish oil	0.845	40	Hotels and restaurants	0.181
9	Oils and greases	0.754	10	Dairy	0.162
4	Mining	0.733	43	Services, financial	0.148
13	Other Food	0.652	14	Animal Feed	0.141

8	Conserves, fruits vegetables	0.629	39	Transport, warehouse	0.131
55	Special Products	0.601	15	Beverages Tobacco	0.114
6	Preserved Fish	0.598	54	Other services, personal	0.106
17	Wearing Apparel	0.544	34	Furnitures	0.081
25	Pharmaceutical	0.541	41	Telecommunications	0.063
20	Paper and products	0.526	11	Milling	0.059
22	Petroleum, refined	0.47	21	Printing	0.038
24	Chemical Products	0.468	5	Meats	0.029
26	Rubber and plastic	0.445	49	Services, administration	0.020
18	Leather and Footwear	0.396			

Source; Input-Output Price Model.



**Table A2.**  
**Impacts by Sector of Exchange Rate Changes: Three Simulations**

	Sectors	SIM 1: TC=S/4	SIM 2: TC=S/5	SIM 3: TC=S/6
		$\Delta p$	$\Delta p$	$\Delta p$
1	Agriculture	0.053	0.158	0.263
2	Fishing	0.051	0.153	0.255
3	Petroleum, Gas	0.100	0.301	0.502
4	Mining	0.092	0.275	0.458
5	Meats	0.055	0.166	0.277
6	Preserved Fish	0.101	0.304	0.507
7	Fishmeal, Fish oil	0.113	0.338	0.563
8	Conserves, fruits vegetables	0.110	0.329	0.547
9	Oils and greases	0.149	0.448	0.746
10	Dairy	0.082	0.247	0.411
11	Milling	0.062	0.186	0.310
12	Sugar	0.085	0.255	0.426
13	Other Food	0.123	0.368	0.612
14	Animal Feed	0.076	0.227	0.379
15	Beverages Tobacco	0.079	0.237	0.395
16	Textiles	0.101	0.304	0.507
17	Wearing Apparel	0.114	0.341	0.568
18	Leather and Footwear	0.108	0.324	0.539
19	Wood and products	0.069	0.206	0.343
20	Paper and products	0.119	0.357	0.595
21	Printing	0.077	0.230	0.383
22	Petroleum, refined	0.136	0.408	0.680
23	Basic Chemical-Fertilizers	0.201	0.602	1.002
24	Chemical Products	0.128	0.385	0.641
25	Pharmaceutical	0.113	0.338	0.563

26	Rubber and plastic	0.162	0.487	0.811
27	Non-metal Minerals	0.076	0.227	0.378
28	Ferrous Metals	0.157	0.470	0.783
29	Non-ferrous Metals	0.127	0.382	0.636
30	Metal Products, diverse	0.128	0.384	0.640
31	Informatics Electronics	0.292	0.876	1.460
32	Machinery and Equipment	0.198	0.594	0.990
33	MachineryEquipment,Transport	0.186	0.558	0.930
34	Furnitures	0.089	0.266	0.443
35	Manufactures, diverse	0.141	0.424	0.707
36	Electricity, gas, water	0.034	0.102	0.171
37	Construction	0.058	0.175	0.291
38	Commerce	0.023	0.070	0.117
39	Transport, warehouse	0.071	0.212	0.353
40	Hotels and restaurants	0.062	0.187	0.312
41	Telecommunications	0.043	0.129	0.214
42	Information communication	0.055	0.164	0.273
43	Services, financial	0.033	0.100	0.167
44	Services, Insurance Pensions	0.047	0.141	0.235
45	Real Estate	0.007	0.021	0.035
46	Services, professional	0.027	0.080	0.133
47	Rental, vehicles, machinery	0.111	0.333	0.555
48	Travel Agencies & tourism	0.041	0.123	0.204
49	Services, administration	0.028	0.084	0.140
50	Public Administration, defense	0.027	0.082	0.136
51	Services, Education	0.011	0.033	0.055
52	Services, Health	0.026	0.077	0.128
53	Services, social and NGOs	0.036	0.109	0.182
54	Other services, personal	0.042	0.125	0.209
55	Special Products	0.106	0.317	0.528

Source; Input-Output Price Model.

**Table A3.**  
**Impacts by Sectors of the Oil Price Increase.**

	Sectores	$\Delta p$		Sectores	$\Delta p$
1	Agriculture	0.014	29	Non-ferrous Metals	0.045
2	Fishing	0.165	30	Metal Products, diverse	0.096
3	Petroleum, Gas	1.066	31	Informatics Electronics	0.048
4	Mining	0.064	32	Machinery and Equipment	0.055
5	Meats	0.026	33	Machinery Equipment,Transport	0.058
6	Preserved Fish	0.119	34	Furnitures	0.034
7	Fishmeal, Fish oil	0.157	35	Manufactures, diverse	0.043
8	Conserves, fruits vegetables	0.050	36	Electricity, gas, water	0.129
9	Oils and greases	0.046	37	Construction	0.054
10	Dairy	0.035	38	Commerce	0.040
11	Milling	0.031	39	Transport, warehouse	0.231
12	Sugar	0.060	40	Hotels and restaurants	0.026
13	Other Food	0.031	41	Telecommunications	0.016
14	Animal Feed	0.028	42	Information communication	0.018
15	Beverages Tobacco	0.047	43	Services, financial	0.013
16	Textiles	0.033	44	Services, Insurance Pensions	0.014
17	Wearing Apparel	0.025	45	Real Estate	0.005
18	Leather and Footwear	0.025	46	Services, professional	0.022

19	Wood and products	0.026	47	Rental, vehicles, machinery	0.030
20	Paper and products	0.048	48	Travel Agencies & tourism	0.012
21	Printing	0.029	49	Services, administration	0.021
22	Petroleum, refined	0.856	50	Public Administration, defense	0.048
23	Basic Chemical-Fertilizers	0.056	51	Services, Education	0.010
24	Chemical Products	0.044	52	Services, Health	0.014
25	Pharmaceutical	0.025	53	Services, social and NGOs	0.034
26	Rubber and plastic	0.043	54	Other services, personal	0.020
27	Non-metal Minerals	0.081	55	Special Products	0.027
28	Ferrous Metals	0.181	-	-	-

Source; Input-Output Price Model.

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> <li>Communicate/educate customers</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> <li>Communication/education coverage (%)</li> </ul>	90% 4.0 90/100 100%	95% 4.5 92/100 100%	100% 4.5 95/100 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Research alliance program</li> <li>Preventive maintenance</li> </ul>	
	<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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>	80% 90% 20% 90%	85% 95% 25% 95%	90% 97% 30% 100%	<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>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% 2%	89% 4hr 85% 3%	95% 3hr 90% 4%	<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>	
	Learning & Growth	<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 4.0	75% 12 4.0 4.5	85% 15 4.5 4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competency profiling</li> <li>Performance compensation link</li> <li>Leadership training program</li> </ul>

► 25

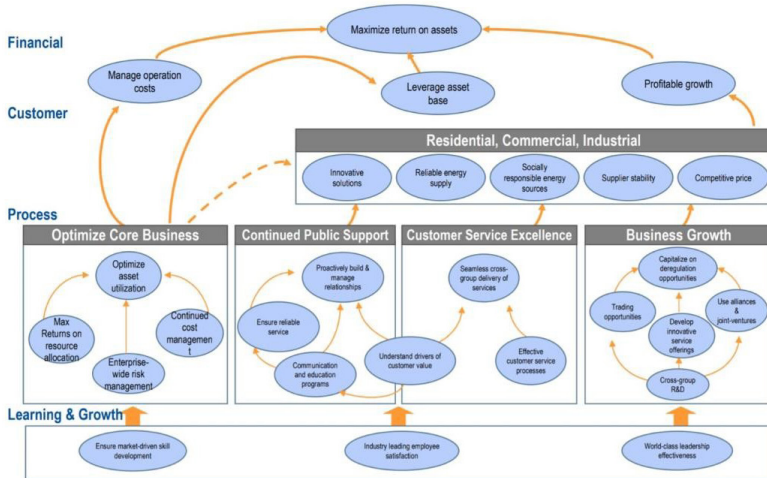
Fuente: Kaplan, R. Executing Strategy with New Cost and Performance Management Systems. (2008) (Ver 3)

### 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.

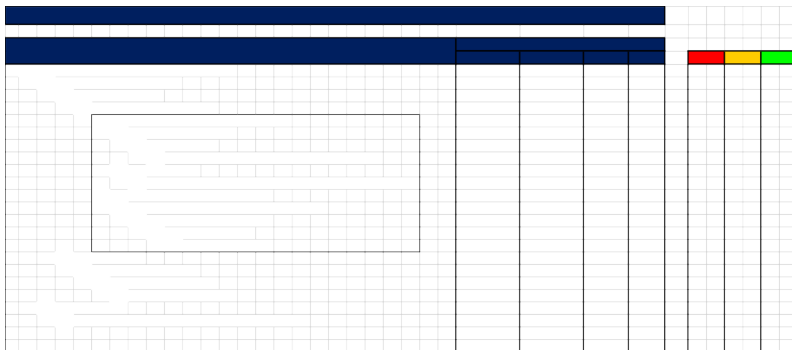
Cabe mencionar que las herramientas funcionales mencionadas son sólo ejemplos. No intentamos impulsar la idea que éstas sean las que se deben utilizar. Se quiere más bien impulsar la idea de que existen herramientas funcionales especializadas con las que el BSC no debe tratar de competir sino de complementarse. 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/>