

# Balanced ScoreCard y Business Model Canvas

Nilson Felix Laura

Universidad Privada de Tacna \Facultad de Ingenieria \Escuela Profesional de Ingenieria de Sistemas

## Resumen

El Cuadro de Mando Integral (BSC) y el modelo Canvas pueden enlazarse como herramientas complementarias para los emprendedores. La primera desarrolla objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas principales para alcanzar la misión y estrategia. La segunda ha supuesto una (re-)evolución en la generación de modelos de negocio, estableciendo nueve apartados que reflejan su lógica. En el artículo se desarrolla un modelo de trabajo que, partiendo de la necesidad de disponer de un BSC, relaciona su diseño con la información recogida previamente en el modelo Canvas, señalando su mutua necesidad.

## Abstract

The Balanced Scorecard (CMI Spanish Acronym) and the Canvas model can be linked as complementary tools for entrepreneurs. The first develops goals and operational measures in four main perspectives for the purpose of achieving the mission and strategy. The second suggest a (re-) evolution in generating business models, establishing nine sections that reflect their logic. In the article a working model is developed that, based on the need for a CMI it relates its design to the information previously collected in the Canvas model, pointing their mutual necessity..

## I. INTRODUCCIÓN

## II. OBJETIVOS

## III. MARCO TEÓRICO

### A. ¿Qué es Balanced Scorecard?

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que permite a las organizaciones contar con una visión general, conjunta e interrelacionada de los distintos objetivos de la empresa. En 1992 los coautores del BSC, Robert Kaplan y David Norton, divulgaron esta herramienta y desde entonces ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de muchísimas empresas del mundo.

El BSC o CMI se apoya en diversos indicadores que permiten vincular los objetivos de la empresa con planes de acción concretos. Mediante los indicadores, el BSC puede controlar y monitorear tanto los objetivos de las empresas como las diferentes áreas de negocio.

Los indicadores empleados por esta herramienta permiten tener una mirada que más allá de la medición de aspectos cuantitativos o tangibles, como pueden ser las ventas o las ganancias. El BSC valora también aspectos como la satisfacción de los clientes o el bienestar de los trabajadores.

De este modo se puede tener un gran número de indicadores. Si optamos por una clasificación basada en las diversas perspectivas al interior de una organización, podemos contar con cuatro grandes tipos de indicadores.

Otro aspecto destacable del BSC es que no limita el control y la visión de la empresa a la perspectiva financiera, sino que la extiende también a otras perspectivas y enfoques: punto de vista del cliente (perspectiva del cliente), circuitos de funcionamiento interno de la empresa (perspectiva de procesos) y también al enfoque desde el punto de vista del aprendizaje y la innovación (perspectiva de aprendizaje).

Anteriormente, el enfoque de las empresas se limitaba a su perspectiva financiera. Con la aparición del BSC, los procesos, la atención al cliente y las variables de carácter más intangible comienzan a considerarse aspectos clave y no meros factores secundarios en la evaluación de una empresa, compañía u organización.

### B. Ventajas

- Permite tener una visión y control de cómo el funcionamiento de cada área y miembro de la empresa influye en el resto de la organización.
- Establecer una vinculación entre los objetivos de la empresa y las acciones necesarias para lograrlos.
- Una vez ejecutadas las acciones de mejora, detectar cómo influyen en otras áreas de la empresa, lo que permitirá ejecutar correcciones adicionales si es necesario.
- Implantar un modelo de gestión flexible e interactivo, acorde a los actuales requerimientos y exigencias del mercado.
- Incorporación de perspectivas distintas a las financieras, como la perspectiva del cliente o la interna o de procesos de negocio.
- Disponer de una una imagen muy clara y gráfica del *status* de la organización en cada momento en cuanto a metas, resultados y acciones en desarrollo o ya implantadas.
- Ayuda a tomar las decisiones más acertadas en el momento oportuno para maximizar la rentabilidad y productividad de la empresa.

### C. ¿Por qué los emprendedores deberían usar un cuadro de mando integral?

El BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de estos años. El BSC surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas, (1) un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento ni servir para conducir hacia su consecución y (2) el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura. De esta forma, y sabiendo que toda organización (todo proyecto, toda idea) tiene un número limitado de factores en los que conseguir unos resultados satisfactorios asegurará un funcionamiento competitivo y exitoso, el empleo de esta herramienta posibilita a los directivos establecer objetivos e identificar y definir un conjunto de variables claves que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y realizar un seguimiento respecto de los logros. La clave para su diseño está en los factores críticos de éxito, definidos como aquellos aspectos de la empresa en los que es esencial, clave, una actuación, resultado, satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa, para cuyo seguimiento se establecerán indicadores (*Key Performance Indicators*, KPIs).

### D. La herramienta Canvas de generación de modelos de negocio

La herramienta Canvas constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. Su representación en el llamado "lienzo de negocio" ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. A fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos que lo componen, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer su situación, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir

### E. ¿Diseñando el BSC a través del Canvas?

Aunque existe un interesante debate sobre las diferencias entre la formulación de la estrategia y el concepto de modelo de negocio, el Canvas es un marco en el que el emprendedor define sus grandes temas estratégicos (Osterwalder et al., 2005). Sin embargo, aunque el Canvas plantea cómo el negocio funciona como sistema, no incluye cómo llevarlo a la práctica. En este sentido, algunos autores indican que a los modelos de negocio les puede faltar aspectos relacionados con la competencia, y

la implantación y ejecución de la estrategia (Seddon et al., 2004).

Un BSC puede ayudar a concretar el plan de negocio. Partiendo de la propuesta de Osterwalder et al., (2005), consideramos el BSC no solo como un conjunto de métricas, sino como una herramienta que ayuda al emprendedor a concretar e implantar la estrategia definida en el Canvas. Para ello, partiendo de él, el emprendedor puede establecer objetivos estratégicos, es decir, los fines deseados que sean esenciales para llevar a cabo su modelo de negocio. Esto se efectúa para cada una de las perspectivas, ya que hacerlo así ayuda al emprendedor a explicitar y concretar cómo va a conseguir la implantación de su plan de negocio, tanto a corto como a largo plazo.

De esta manera y basándonos en los procedimientos ampliamente aceptados de diseño de un BSC (Kaplan & Norton, 1992, 2001), a continuación, para cada una de las cuatro perspectivas se analizará sus relaciones con los apartados del Canvas, para así establecer propuestas que faciliten al emprendedor el desarrollo de su primer BSC a partir de la información estratégica de la que ya dispone.

### Recomendaciones para diseñar los elementos de la perspectiva financiera

La perspectiva financiera recoge la estrategia financiera de la empresa, incluyendo objetivos de los resultados financieros deseados. Por consiguiente, el emprendedor se debe preguntar por los resultados financieros que quiere obtener con el modelo de negocio que ha definido, dando respuesta y satisfaciendo las necesidades y deseos de sus accionistas o inversores. El diseño del BSC ofrece una oportunidad al emprendedor para replantearse, después de haber generado su modelo de negocio, cuáles son o deberían ser sus objetivos financieros para asegurarse la financiación que le permita desarrollar su negocio, mantener contento a sus actuales o futuros inversores, para captar nuevos socios o inversores más comprometidos en el negocio, etc. Por este motivo, debe preguntarse: ¿cómo quiero que me vean mis accionistas/inversores?, ¿qué objetivos debo alcanzar para maximizar el valor de mi negocio a largo plazo?

En el Canvas, la información financiera que se deriva del modelo de negocio está recogida en las dos cajas que aparecen en lado inferior: flujos de ingresos y costes. Por un lado, el emprendedor habrá considerado aquí información sobre la estrategia y la táctica que va a seguir para monetizar su modelo de negocio. Habrá calculado y analizado la cantidad que desean pagar los clientes, el modo preferido de compra, los conceptos por los que esperan pagar, cuánto pagan actualmente, cuáles van a ser sus fuentes de ingresos. De esta forma, el emprendedor decidirá si vender, alquilar, cobrar por uso o por tiempo, por suscripciones, etc., para luego decidir qué precio va a establecer,

## Recomendaciones para diseñar los elementos de la perspectiva del cliente

Por otro lado, el emprendedor habrá establecido los principales costes que su modelo de negocio va a generar. Después de tener bien definidas todas las demás cajas del modelo, el emprendedor habrá distinguido entre costes fijos y variables, para tener en cuenta los grandes elementos de coste que vienen motivados por cómo ha definido todos los restantes aspectos incluidos en su modelo de negocio. En este sentido, el emprendedor, contemplando la información ya incluida en su Canvas, se plantea y recoge cuáles son, por ejemplo, sus costes más importantes, los recursos más caros o las actividades más costosas.

A partir de la comprensión y análisis de toda esta información, el emprendedor ya dispone de una adecuada base para establecer y definir los objetivos concretos de la perspectiva financiera. En general, un BSC recoge en esta perspectiva aspectos como valor, sostenibilidad, ingresos, rentabilidad, costes, inversión, gestión de activos o estructura financiera, entre otros. En el caso de nuevas empresas, y desde esta perspectiva, la mayoría van a perseguir estrategias de crecimiento, centradas en el aumento de las ventas como elemento básico de creación de valor. Por ello, aunque puedan recogerse aspectos como la sostenibilidad o la rentabilidad, el foco del emprendedor seguramente se va a centrar en ganar tamaño en ventas y/o en clientes, por lo que en su primer BSC los objetivos relacionados con los ingresos tendrán cierta amplitud; pudiendo referirse a objetivos de cantidad (como crecimiento en ventas, mantenimiento de ventas o reducción de ventas) o a objetivos de calidad de los ingresos, destacando la importancia de un mercado o producto (ventas de nuevos productos, ventas al segmento "X", ...). Asimismo, en esta perspectiva adquiere relevancia la optimización de los costes estructurales, o conseguir una buena estructura financiera, aspectos que pueden ser esenciales para las empresas que están empezando. Recogiendo estas ideas, y dependiendo de lo que se tenga recogido en el Canvas, se puede establecer como propuesta:

*p.1. En nuevas empresas, las propuestas analizadas y recogidas en los apartados de flujos de ingresos y costes del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva financiera del BSC, ayudando a la concreción e implantación de la estrategia definida en su modelo de negocio.*

Esta perspectiva apoya a la estrategia financiera recogiendo los objetivos de resultados que el emprendedor espera obtener con sus clientes para alcanzar sus objetivos financieros. Se centra en aspectos como la imagen de la empresa para sus clientes, siendo esencial para las empresas que comienzan, ya que en ella se definen objetivos sobre cómo se pretende que la empresa sea percibida por los clientes. Asumiendo que las ventas se relacionan con la satisfacción de los clientes, en la mayoría de los BSC definidos por las empresas se incluyen y relacionan entre sí objetivos e indicadores sobre satisfacción, con objetivos y factores críticos sobre cómo conseguirla y con los resultados que se pretenden de los clientes satisfechos. Como consecuencia de la satisfacción de los clientes se conseguirá incrementar y mantener las ventas, por lo que esta perspectiva también recoge objetivos respecto al número de clientes y/o su fidelización como objetivos de resultados en clientes, que enlazarán con los ya recogidos en la perspectiva financiera. Además, y dado que la satisfacción se consigue con una propuesta de valor concreta para cada segmento de cliente, en esta perspectiva también se definen objetivos concretos respecto a los diferentes elementos de la propuesta de valor (atributos del producto, relación con el cliente), que a su vez son inductores claves para crear o mantener la imagen que el cliente tiene del producto o la empresa y su satisfacción.

El Canvas permite reflexionar y hacer propuestas concretas sobre quién es el segmento cliente objetivo de la *start-up*, definiendo el tipo de cliente más importante, cuáles son sus necesidades, posibilitando el establecimiento de un ranking de las mismas. Asimismo, tras ese análisis, en el apartado de propuesta de valor, el emprendedor se plantea y define cuál es la propuesta diferenciadora que ofertará a su mercado objetivo, destacando las variables o características que hacen diferente al producto o servicio, buscando el valor cuantitativo o cualitativo que crean la ventaja competitiva para ese mercado objetivo concreto. A continuación en los apartados de relaciones con clientes, el emprendedor ha definido cómo se va a relacionar con el mercado con el objetivo de atraer, mantener y hacer crecer a los clientes.

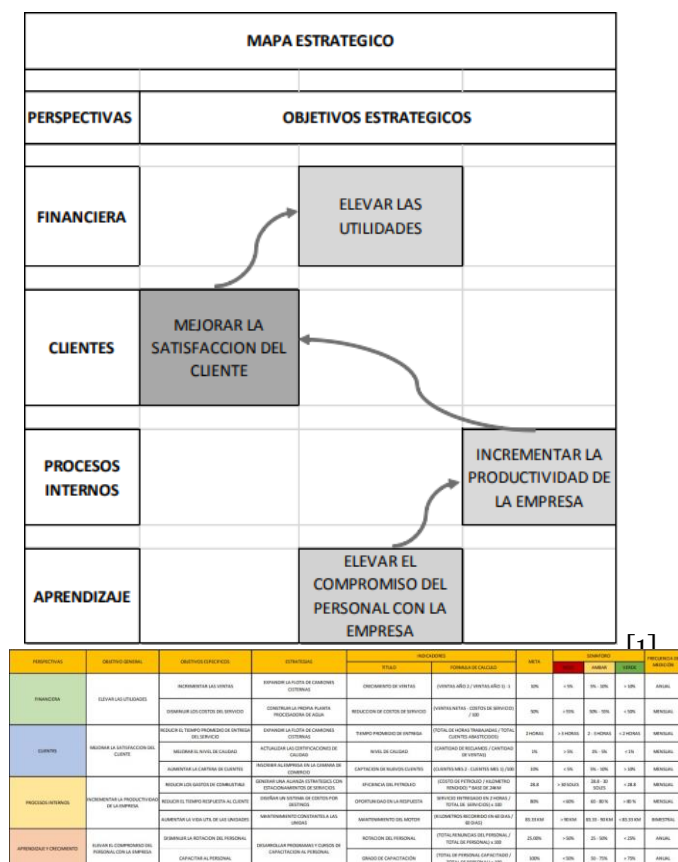
## IV. EJEMPLO

### BMC - ASECONTRI J.A.J

La empresa ASECONTRI J.A.J se dedica a brindar asesorías contables y tributarias a PYMES. Actualmente la empresa ofrece a sus clientes varios productos y servicios en el área administrativa, contable y tributaria.



## BSC - TRANSPORTES YAKOS SAC



[1]

[1]

## V. ANÁLISIS

- Considerar las metodologías aplicadas en este trabajo para buscar nuevas ideas de modelo de negocio, ya que la búsqueda de la innovación debe ser constante.

- Objetivos a alcanzar por la organización.

- Indicadores o mediciones más adecuados para poder controlar el grado de alcance de los objetivos.

- Metas concretas en relación a los resultados específicos de dichas mediciones.

- Acciones, iniciativas proyectos o programas que se van a implementar para lograr dichas acciones.

## VI. CONCLUSIONES

- El Balanced Scorecard nos ayuda a establecer y enfocar las estrategias de la empresa hacia el futuro, todo con el fin de poder convertir en realidad la visión empresarial, esto se logra a través de la suma de los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas que nos propone mejorar el BSC.

- Balanced Scorecard y Business model canvas son técnicas de análisis empresarial. Ambas técnicas

son útiles para mejorar el desempeño organizacional. . Ambos se pueden usar junto con los indicadores clave de rendimiento para monitorear y mejorar el rendimiento de la organización.

[1] W. Hernandez and E. Sanchez. *EL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA CHICLAYANA TRANSPORTES YAKOS SAC. PARA EL AÑO 2016 - 2017*. 2017.

[2] Y. Jiménez. *INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIOS: METODOLOGÍA CANVAS APLICADA A EM-*

*PRESA DE ASESORÍAS CONTABLES*. 2015.

[3] M. Marbaise. *El modelo canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz*, 2014.

[4] D. Norton and R Kaplan. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, 2014.

[5] E. Vargas. *Balanced scoredcard – importancia en los sistemas de calidad*, 2011.