

Balanced ScoreCard vs Business Model Canvas

Mamani Ayala, Brandon (2015052715), Quispe Mamani, Angelo (2015052826), Vizcarra Llanque, Jhordy (2015052719), Ordoñez Quilli, Ronald (2015052821), Rodriguez Mamani, Juan (2017057862)

Tacna, Perú

Abstract

Performance Management bevat activiteiten die ervoor kunnen zorgen dat doelen consistent worden behaald op een effectieve en efficiënte wijze. Middels het Business Model Canvas wordt u een concept aangeboden, waarmee u het business model van uw organisatie kunt beschrijven, overdenken en onderzoeken. Een business model kan het beste worden beschreven aan de hand van negen basisbouwstenen, die de logica laten zien van hoe een bedrijf geld wil gaan verdienen. Na een strategische heroriëntatie in een snel veranderende omgeving, gaan wij verder in op de best practice in performance management, de Business Balanced Scorecard ('BSC'). De nadruk ligt op de praktische implementatie van de BSC en het bouwen van een gebalanceerde dashboard, waarbij niet alleen rekening wordt gehouden met een financial dashboard, maar ook met het klantperspectief, intern en innovatief perspectief.

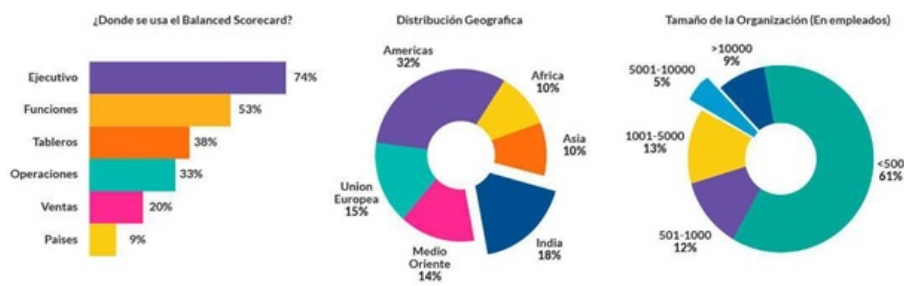
1. Balanced ScoreCard

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un

Cuadro de mando Integral, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.



El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener feedback sobre ella. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

En la siguiente figura se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización:



Balanced Scorecard, ejemplo de mapa estratégico de una joyería

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar la rentabilidad	Aumentar en un 15 % la rentabilidad de la empresa	Estados financieros	Negociar asociaciones de ventas a plazos con empresas de tarjetas de crédito
Perspectiva del cliente: Tener una tienda más atractiva para los clientes	Aumento del 20 % de promedio de visitas diarias a la tienda	Recuento de los clientes	Mejorar la exposición de las joyas de las vidrieras e invertir en las redes sociales
Perspectiva de los procesos internos: Ser una referencia en la atención	Aumentar el número de elogios en un 15 % y disminuir las quejas del SAC en un 80 %	Análisis estadístico de los informes del SAC	Rediseñar el proceso de atención
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Tener una fuerza de ventas con profesionales con experiencia	Reemplazar el 30 % de los vendedores	Número de contratos x despidos	Iniciar el proceso de reclutamiento y selección

Áreas críticas de Balanced Scorecard:

- Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos: Desde esta perspectiva son analizados aquellos procesos de la empresa que están dirigidos a obtener el rendimiento esperado en los tiempos programados. Así, este grupo de indicadores incluye aquellos que están relacionados con la calidad del proceso, como son los indicadores de productividad, de calidad del producto, de costos del producto, de eficiencia del proceso de fabricación.

Igualmente, serán considerados en este grupo los indicadores de tiempos de entrega, de calidad de materias primas, de mantenimiento de productos, así como los indicadores medioambientales.

- Indicadores desde la perspectiva del cliente: En este grupo se encuentran los indicadores relacionados con las soluciones destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes. También se consideran aquellos vinculados a mejorar la cuota de mercado de la empresa.

Entre dichos indicadores se encuentran la fidelidad del cliente, la satisfacción del cliente, la calidad que se percibe de nuestro producto o servicio, la imagen que los clientes tienen de la empresa, la calidad del servicio postventa y del servicio de atención al cliente.

- Indicadores desde la perspectiva financiera: Aquí se consideran los indicadores analizados desde la contabilidad y las finanzas, especialmente aquellos que dan cuenta de la situación económica de la empresa. Entre dichos indicadores podemos considerar las ampliaciones de capital, las fusiones o absorciones, la emisión de acciones, bonos u otros instrumentos financieros y la creación de filiales.

También integran este grupo de indicadores la gestión del riesgo, la liquidez de la empresa, el endeudamiento, etc.

- Indicadores desde la perspectiva de la innovación y aprendizaje: En este cuarto grupo de indicadores se considera aquellos relacionados con la introducción de innovación en los diversos procesos de la organización, la capacitación de los trabajadores, ventas por lanzamiento de nuevos productos o servicios, ahorros de costos por innovación en procesos, ROI por la inversión en innovación, ratio de éxito de nuevos productos, incremento de capacidades en el personal, etc.

La implementación y análisis de estos indicadores en la forma de cuadro de mando integral permitirá realizar el control de diversos aspectos estratégicos de la organización, lo cual llevará a tomar decisiones relacionadas con acciones preventivas y correctivas, así como de mejoramiento del rendimiento mediante la implementación de las cuatro perspectivas señaladas.

Ventajas de Balanced Scorecard:

- 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.
- Facilita la comunicación entre dirección, mandos intermedios y empleados para que todos tenga una idea muy clara de los objetivos, específicos y generales, de la empresa y de las acciones necesarias para lograrlos.

2. Business Model Canvas

2.1. ¿Qué es el Business Model Canvas?

Es una herramienta nueva, que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Este libro se caracteriza por ser una guía para visionarios, revolucionarios y retadores que quieren desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro. Cuenta con nueve módulos que forman parte del método canvas, aunque se podrían dividir en 4 áreas diferentes los cuales son:

1. La oferta.
2. Los clientes.
3. La estructura.
4. La viabilidad económica del proyecto.



2.2. Beneficios del modelo canvas para tu negocio

- La principal ventaja del canvas model es la sencillez con la que se puede trabajar a la hora de definir un modelo de negocio.
- Uno de los principales beneficios del lienzo de canvas es que podemos ver de una forma muy visual los elementos más importantes del modelo de negocio de una organización.
- Nos permite también una mayor adaptación al cambio. La metodología canvas se basa en tratar de adaptar tu modelo de negocio a los cambios que se van produciendo en el entorno y en la propia empresa. Al ver los elementos más importantes de la organización de una forma integral, puede ser más sencillo determinar qué elementos están fallando en la consecución de los objetivos.
- Otra de las ventajas de adoptar la metodología canvas es que permite trabajar en equipo.

2.3. Elementos que forman parte del Business Model Canvas

2.3.1. Segmentos de Clientes

Los clientes deben de ser el centro de cualquier tipo de negocio, como se suele decir, son la razón de ser de una organización. Da igual la propuesta de valor que tenga tu empresa, que si no satisface las necesidades de ningún segmento de clientes, tu negocio estará destinado al fracaso.



Tener claro cómo definir tu público objetivo puede marcar el éxito o el fracaso de un proyecto. Los clientes no se tienen que adaptar a tu propuesta de valor, eres tú quien debes de adaptar la propuesta de valor de tu negocio a sus necesidades y deseos. Por lo que el primer paso será tener claro a qué segmento de clientes te quieres dirigir.

Alguna de las preguntas que te puedes hacer y que te ayudarán a definir a tu cliente ideal pueden ser:

- ¿Por qué les pueden interesar mis productos?
- ¿Qué tipo de producto es más adecuado para cada segmento?
- ¿Qué diferencia mi propuesta de valor de la del resto de competidores?
- ¿Qué les podría impedir comprar mis productos?
- ¿Cuáles son sus deseos, sus metas y sus motivaciones?
- ¿Con qué canales tendríamos más fácil llegar a ellos?

2.3.2. *Propuesta de Valor*

El segundo punto de tu modelo de negocio canvas será la propuesta de valor de tu negocio. La propuesta de valor de una empresa y el segmento de clientes son la base cualquier modelo de negocio. La propuesta de valor hay que entenderla como el conjunto de beneficios que le vamos a aportar a nuestros clientes con nuestros productos y servicios. Es la razón por la que los clientes nos elegirán a nosotros como alternativa en lugar de a la competencia. Hay que diseñarla en función de las necesidades del cliente pero también fijar un precio que esté dispuesto a pagar y que sea rentable para nuestro negocio.

Aquí es fundamental conocer:

- ¿Qué problema ayudamos a solucionar?
- ¿Qué valor diferencial ofrecemos a nuestros clientes?

Por ejemplo, en el libro de Generación de Modelos de Negocio, recoge que los principales elementos para ofrecer un valor diferencial son:

1. Precio
2. Novedad
3. Calidad
4. Conveniencia
5. Marca o Status
6. Desempeño
7. Reducción de riesgo
8. Reducción de costes
9. Diseño
10. Customización

A la hora de crear tu business canvas model lo que deberás de hacer es elegir aquellos factores que te van a permitir diferenciarte y buscar una posición competitiva ventajosa en tu nicho de mercado.

2.3.3. Canales

¿De qué sirve tener la mejor propuesta de valor y una demanda de mercado si no tenemos los canales adecuados? Es en este punto dónde vamos a decidir cómo vamos a comunicar nuestro valor diferencial.

Según el propio Osterwalder, existen diferentes tipos de canales.

- Los canales directos e indirectos.
- Los canales propios y los canales de los socios.

Los canales directos hacen referencia a:

- La fuerza de ventas.
- Las ventas por internet.

Mientras que los canales indirectos incluyen:

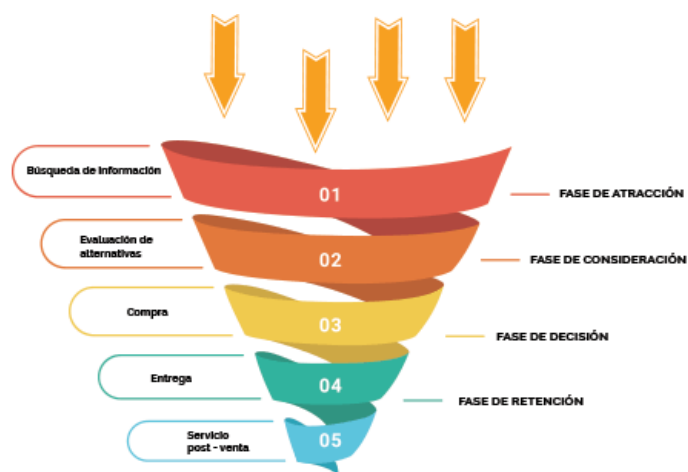
- Tiendas propias
- Tiendas asociadas
- Los mayoristas
- Etc.

A la hora de seleccionar los canales también hay que entender la fase en la que se encuentran los clientes en nuestro embudo de ventas.

Estas cinco fases son:

1. Búsqueda de información.
2. Evaluación de alternativas.
3. Compra.
4. Entrega.
5. Servicio post – venta.

Es lo que se conoce como el mapa de experiencias del cliente y hace referencia a cada una de las fases por las que pasa el cliente desde que reconoce su necesidad hasta que decide satisfacerla.



Lo que haremos es seleccionar aquellos canales online que nos van a permitir dar a conocer nuestro producto a nuestra audiencia objetivo para que terminen realizando la compra.

Por ejemplo, algunos de los canales que podremos utilizar serán:

- El posicionamiento SEO.
- Publicidad SEM.
- Redes Sociales.
- Social Ads.

- Estrategia de contenidos.
- Email marketing.
- Marketing de afiliación.

La clave estará en saber qué canal es mejor utilizar en cada una de las fases en las que se encuentre el cliente.

2.3.4. Relaciones con los Clientes

En la cuarta fase del método canvas deberás de establecer el tipo de relación que vas a tener con tus clientes.

Es decir, deberás de concretar qué tipo de relación vas a tener:

- Personal.
- Automática
- De autoservicio.
- Pago único (Life time).
- Pago mediante suscripción (mensual, trimestral, anual).

La clave se basa en pensar cómo hacer para que el cliente se sienta identificado con nuestra propuesta de valor para que permanezca a nuestro lado y no se vaya con la competencia.

Aquí está otro de los errores que cometen muchos emprendedores y que yo no quiero que cometáis.

Muchas empresas únicamente se centran únicamente en conseguir y conseguir nuevos clientes sin cuidar a los clientes actuales.

Y no se dan cuenta de que cuesta más conseguir un nuevo cliente que retener a los clientes.

Por lo que será fundamental que en este apartado del modelo canvas defines cómo vas a mantener la relación con los clientes actuales.

2.3.5. *Fuentes de Ingresos*

Es en este punto del business model canvas donde tienes que reflejar las diferentes fuentes de ingresos que vas a conseguir.

Otro de los errores que cometen muchos emprendedores es empezar definiendo su modelo de negocio en base a las diferentes vías de ingresos que van a obtener.

Esto es un error porque la forma correcta de definir los ingresos de tu canvas es habiendo definido previamente los segmentos de clientes a los que te vas a dirigir.

Aquí deberás reflejar los ingresos en efectivo que vas a generar con cada segmento de clientes.

Para calcular esto, será fundamental que en el segundo apartado del lienzo de canvas (propuesta de valor) hayas empezado a analizar cuánto dinero van a estar dispuestos a pagar tus clientes por tus productos.

Además, deberás de definir cuáles van a ser las formas de pago que van a tener los clientes.

Principalmente, existen dos tipos de ingresos básicos

- Los pagos únicos
- Los pagos periódicos

Y en función de estos dos tipos pueden darse varias formas de obtener ingresos:

- Alquiler. Por ejemplo, cuando alquilas un apartamento.
- Cuota de servicio o uso. Por ejemplo las compañías de teléfono.
- Cuota por suscripción. Sería el caso de Netflix o de un gimnasio.
- Concesiones de licencia.

- Comisiones de corretaje. Por ejemplo, las comisiones cobradas por un agente de bolsa.

2.3.6. *Recursos Clave*

Resumamos, hemos definido en la plantilla del modelo canvas quiénes son nuestros clientes, qué les vamos a ofrecer, cómo se lo vamos a ofrecer, qué tipo de relaciones vamos a mantener con ellos y cómo vamos a conseguir generar ingresos.

Ahora es cuando debemos de concretar los recursos claves que dispone la empresa para comunicar su propuesta de valor.

Existen cuatro tipos de recursos clave:

- Humanos. Aquí deberás de tener en cuenta a todas las personas que necesitarás tener a disposición en tu organización.
- Físicos. Deberás de concretar las instalaciones y maquinarias que tienes a disposición.
- Intelectuales. Aquí entrarían las patentes, software, etc.
- Económicos. Finalmente deberás incluir todos los recursos financieros de que dispones.

2.3.7. *Actividades Clave*

En este apartado de la matriz del modelo de negocio deberemos de tener en cuenta todas las actividades y procesos que serán necesarios para crear y ofrecer la propuesta de valor.

En su libro Osterwalder de Generación de Modelos de Negocio lo explica con un ejemplo muy sencillo “La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software.

También indica que las actividades clave relacionadas con las empresas están formadas por la producción, la venta y el soporte.

La actividad de producción va desde el diseño, la fabricación y el desarrollo de los productos y servicios de la empresa.

La venta engloba todas aquellas actividades vinculadas con la comunicación, promoción de la propuesta de valor de la empresa para hacerla llegar a sus segmentos de clientes.

Mientras que la parte de soporte incluye actividades como la contratación de personal o las tareas administrativas y contables.

Este punto en concreto del modelo de negocio canvas me gusta tratarlo desde la Cadena de Valor de Porter

Leyenda: Cadena de Valor de Porter



La cadena de valor de Porter sostiene que es un modelo que describe todas las actividades clave que lleva a cabo una empresa para generar valor (propuesta de valor) a su cliente final.

Por lo tanto, lo que deberías de hacer aquí es diferenciar entre las actividades de soporte y las primarias y clasificarla en orden de importancia para tu modelo de negocio.

2.3.8. Asociaciones Clave

Este es otro de los puntos esenciales del método canvas, aquí deberás de definir quiénes van a ser tus proveedores y tus socios estratégicos.

En este apartado me gustaría también citar al modelo de stakeholders que nombran en su libro Guerras y Navas

Leyenda: Stakeholders Guerras y Navas



Los stakeholders o grupos de interés están formados por grupos de personas que tienen unos objetivos que están relacionados directa o indirectamente con la propia actividad de la empresa.

La clave aquí pasa por identificar los grupos más interesantes para la empresa y tratar de crear alianzas estratégicas con ellos.

2.3.9. Estructura de Costes

Finalmente, en el último módulo del business model canvas lo que deberemos de hacer es determinar la estructura de costes del canvas.

Esta estructura de costes estará formada principalmente por las actividades clave, los recursos clave y las asociaciones clave.

La estructura de costes de una empresa es fundamental para su viabilidad económica y es uno de los puntos más delicados del modelo de negocio canvas.

Tómate el tiempo que necesites en esta fase, porque la correcta imputación de los costes también puede marcar el éxito o el fracaso de un proyecto.

3. Diferencias

Balanced Scorecard y Business model canvas son técnicas de análisis empresarial . Ambas técnicas son útiles para mejorar el desempeño organizacional. Pero sus aplicaciones son diferentes. Ambos se pueden usar junto con los indicadores clave de rendimiento para monitorear y mejorar el rendimiento de la organización

- Cuando usar Balanced Score Card.

Se utilizan para monitorear el desempeño de la organización a lo largo del tiempo. Si se observa una caída estadística en la puntuación, la organización debe iniciar un cambio para detener la disminución del rendimiento.

- Cuando usar Business Model Canvas.

Se puede usar como una herramienta de diagnóstico como una lente en el estado actual del negocio, especialmente en cantidades relativas de energía, tiempo y recursos que se invierten actualmente en diversas áreas. Si alguna de las áreas del modelo tiene un bajo rendimiento, la organización debe iniciar un cambio para mejorar el mismo.

4. Conclusion

La gestión del desempeño contiene actividades que pueden garantizar que los objetivos se logren de manera consistente y eficaz. A través de Business Model Canvas, se le ofrece un concepto con el que puede describir, reflexionar e investigar el modelo de negocio de su organización. Un modelo de negocio se puede describir mejor sobre la base de nueve bloques de construcción básicos, que muestran la lógica de cómo una empresa quiere ganar dinero. El énfasis está en la implementación práctica del BSC y en la construcción de un tablero

de instrumentos equilibrado, teniendo en cuenta no solo un tablero financiero, sino también la perspectiva del cliente, la perspectiva interna e innovadora.

Referencias

<https://www.adaptiveus.com/balanced-scorecard-vs-business-model-canvas/>
<https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>