

# Comparativa de Cuadro de Mando Integral (BSC) y Modelo de Negocio Canvas (BMC)

Robles Flores, Anthony Richard (2016056192), Estrella Palacios, Katherine Lizbeth (2015050948), Sosa Bedoya, Sharon Fiorela (2016054460), Torres Beltran , Johanna Andrea (2020067849)

*Tacna, Perú*

---

## 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

---

## 1. 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.

## 2. Introducción

En la literatura de dirección estratégica, el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard, BSC de aquí en adelante) se considera como una de las herramientas más conocidas e importantes para la implementación de la estrategia. Su utilidad destaca en el momento de desarrollar objetivos operativos para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa, así como en la medición del grado de consecución de éstas, proponiendo convertir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción y gestión. De esta forma, un BSC ha de estar constituido por un conjunto limitado de medidas financieras y no financieras organizadas en cuatro principales perspectivas interrelacionadas entre sí (Da Silva et al., 2013), que describen la estrategia organizativa a través de relaciones causa-efecto entre los indicadores: (1) financiera, (2) cliente, (3) interna e (4) innovación y crecimiento.

Canvas es una herramienta para la generación de modelos de negocios desarrollado por Alex Osterwalder (2004), que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. Como indican Zott et al., (2011), aunque no hay consenso entre los académicos sobre lo que es un modelo de negocio, este concepto sí incluye una visión holística del negocio como unidad de análisis donde se enfatiza el papel de las actividades de la empresa en la generación de valor. Especialmente adecuado en la fase start-up o de búsqueda del modelo de negocio, en la que predominan la alta complejidad y la dificultad de considerar numerosas variables, el Canvas propone un lenguaje y visualización que permite describirlo fácilmente, facilitando su evolución y adaptación, de forma intuitiva, siendo fácil de usar y comprender para definir la alternativa estratégica seleccionada por la nueva empresa, donde exista una propuesta de valor que recoja, además de la importancia de los procesos internos, la relevancia de las relaciones con los diferentes stakeholders.

En nuestro artículo vamos a desarrollar el aspecto teórico más importantes sobre ambas herramientas, así mismo realizaremos una comparativa entre el Cuadro de Mando Integral (BSC) y el Modelo de Negocio Canvas (BMC)

### 3. Marco Teórico

#### 3.1. *Cuadro de Mando Integral (BSC)*

##### 3.1.1. *Concepto de Cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o BSC por sus siglas en inglés, consiste en analizar la organización en torno a cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos internos y por último, innovación y aprendizaje. Significa que las cuatro perspectivas son referidas a diferentes visiones a partir de un campo de actuación, pero la integración de las cuatro perspectivas mantiene el equilibrio.

Podríamos definir al CMI como un sistema de medida del rendimiento que se deriva de la visión y la estrategia, y que refleja los aspectos más importantes de la organización. Por consiguiente, permitirá un monitoreo integral por el hecho de que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros, justamente estos últimos hacen que se reconozca su utilidad al gestionar recursos intangibles, poco reconocidos y difícilmente evaluables. [2]

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral gira en torno a cinco ideas esenciales:

- Herramienta de ayuda durante el proceso de toma de decisiones
- Diseño sencillo y eficaz
- Reune indicadores financieros y no financieros
- Flexible frente a los cambios y progresos del entorno
- Genera motivación a todos los niveles de responsabilidad [3]

##### 3.1.2. *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Kaplan y Norton establecen las cuatro perspectivas ya mencionadas. La lógica empleada proporciona respuestas a cuatro preguntas por cada perspectiva:

- **1. Perspectiva financiera:** La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarse fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

- **2. Perspectiva del cliente:** Se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar.
- **3. Perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.
- **4. Perspectiva de innovación y aprendizaje:** Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales. [4]

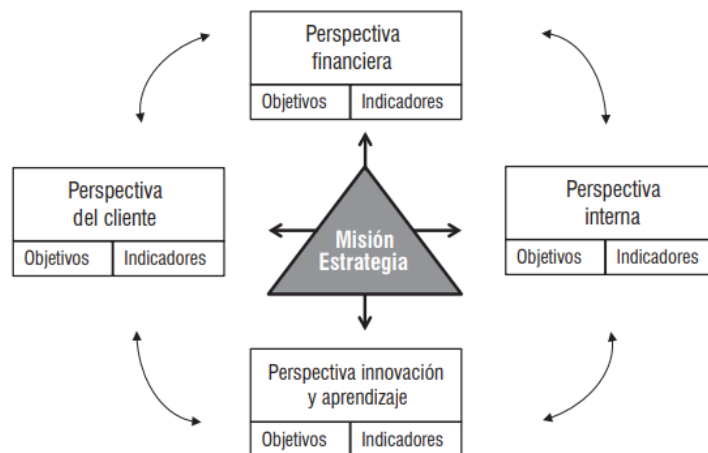


Figura 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

### ***3.1.3. Propuesta de Valor al Cliente***

Dado que el BSC ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wiersema, en:

- Liderazgo de productos: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas del cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos relacionados con la estrategia para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.[6]

### ***3.1.4. Indicadores y sus Metas***

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecuencia del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas del cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos relacionados con la estrategia para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.[5]

#### **3.1.5. *Iniciativas Estratégicas***

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar, iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de estos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte a las iniciativas[1]

#### **3.1.6. *Responsables y Recursos***

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del BSC es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversión y de otros presupuestos que utilizan las empresas, así podemos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el BSC.[5]

#### **3.1.7. *Características del Cuadro de Mando Integral***

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene

que ser rentable. Reconoce que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender y aprender y a innovar. El Balanced Scorecard tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/misión.
- Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica cómo estos están interrelacionados.
- Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
- Integra la comunicación con la regularidad.
- Integra la comunicación con la regularidad.

### 3.2. Modelo de Negocio Canvas (BMC)

[illegible]

### 3.2.1. Subtítulo 1

- 1. Punto1: XXXXXXXXXXXXXXXX
- 2. Punto2: XXXXXXXXXXXXXXXX
- 3. Punto3: XXXXXXXXXXXXXXXX

### 3.2.2. *Subtitulo 2*

- a
- b
- c

### 3.2.3. *Subtitulo 3*

## 4. Comparación entre Cuadro de Mando Integral (BSC) y Modelo de Negocio Canvas (BMC)

A continuación se muestra la comparación entre Cuadro de Mando Integral (BSC) y Modelo de Negocio Canvas (BMC)

- 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 3. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 4. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 5. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 6. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 7. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

## 5. Conclusiones

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

## 6. Recomendaciones

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



## Referencias

- [1] Asefeso, A. (2008). Balanced scorecard. Recuperado de <https://n9.cl/3boc>. Accedido 14-06-2020.
- [2] José Sánchez Vázquez, Maria Vélez Elorza, P. A. P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Recuperado de <https://url2.cl/8RyTY>. Accedido 12-06-2020.
- [3] Morales, A. J. G. (2005). El balanced scorecard o cuadro de mando integral y el cuadro de mando tradicional: principales diferencias. Recuperado de <https://url2.cl/BRx8W>. Accedido 12-06-2020.
- [4] Muñoz, E. C. (2009). Cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. Recuperado de <https://url2.cl/wJ11G>. Accedido 12-06-2020.
- [5] Nair, M. (2008). Essentials of balanced scorecard. Recuperado de <https://n9.cl/ejdt>. Accedido 14-06-2020.
- [6] Robert S. Kaplan, D. P. N. (2009). Balanced scorecard. Recuperado de <https://n9.cl/98vu2>. Accedido 14-06-2020.