

# Balance ScoreCard y Business Model Canvas



Nelia Escalante Marón  
2014049551  
UPT – Ingeniería de Sistemas  
EPIS  
Tacna, Perú

Yerson Coaquira Calizaya  
2015053225  
UPT – Ingeniería de Sistemas  
EPIS  
Tacna, Perú

Flor Condori Gutierrez  
2015053227  
UPT – Ingeniería de Sistemas  
EPIS  
Tacna, Perú

Christian Cespedes Medina  
2010036256  
UPT – Ingeniería de Sistemas  
EPIS  
Tacna, Perú

Javier Octavio Arteaga Ramos  
2007028981  
UPT – Ingeniería de Sistemas  
EPIS  
Tacna, Perú

---

**Abstract**— El Balanced Scorecard (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 revolución 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.

*The Balanced Scorecard (BSC) and the Canvas model can be linked as complementary tools for entrepreneurs. The first develops objectives and operational measures in four main perspectives to achieve the mission and strategy. The second one has supposed a (re-) evolution in the generation of business models, establishing nine sections that reflect its logic. The article develops a work model that, starting from the need to have a BSC, relates its design with the information previously collected in the Canvas model, pointing out their mutual need.*

**Keywords**— BMC, Web 2.0, Bsc y Bmc en los negocios, cloud

---

## INTRODUCCIÓN

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

De acuerdo con el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del año 2012, son necesarios más esfuerzos para consolidar las nuevas empresas. Se reconoce ampliamente que su desarrollo y supervivencia no depende tanto de tener una buena idea de negocio sino de su adecuada ejecución y gestión. En este sentido, desde diferentes ámbitos se defiende que los emprendedores/as necesitan herramientas que les permitan desarrollar sus estrategias y les indiquen el grado de consecución de sus objetivos y actividades como medio de incrementar su probabilidad de supervivencia (Davila & Oyon, 2009).

Por consiguiente, se propone que el diseño del BSC facilita traducir las ideas desarrolladas en el Canvas en objetivos, factores claves de éxito, e indicadores que facilitan la correcta implantación de la estrategia deseada. Argumentamos que el BSC se ayuda del Canvas y lo completa para facilitar una estructura sobre la que desarrollar la estrategia, e invitamos a los emprendedores a desarrollar el BSC como una continuidad de su modelo de negocio Canvas, facilitando su implantación y gestión. Para ello, junto a la consideración de trabajos teóricos y empíricos que se han ocupado de este tema, incorporamos algunas de las conclusiones que hemos alcanzado a través de nuestro contacto directo con emprendedores, en reuniones de formación y asesoramiento, así como en clases de posgrado especializadas.

## MARCO TEÓRICO

### 1. Balanced ScoreCard (BSC)

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, *"BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."*

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).[?]

#### 1.1. Beneficios

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

#### 1.2. Perspectivas del Balanced ScoreCard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas, y no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.