

Calidad mediante la herramienta El Balanced Scorecard (BSC) aplicado a los planes de negocios mediante CANVAS (Lienzo)

Carla Patricia Ordaz Picón, Martha Beatriz González Nava

Tecnológico Nacional de México. Instituto Tecnológico de León. Departamento de Ciencia Económico Administrativas. Av. Tecnológico S/N, Fraccionamiento Industrial Julián de Obregón, León, Gto.

Resumen

Se busca exponer que mediante la herramienta Balanced Scorecard es más sencillo establecer el desarrollo de planes de negocio usando el modelo CANVAS que en español equivale a la palabra lienzo.

Mediante la investigación documental se expondrá que es un Balanced Scorecard y que es el modelo de negocio CANVAS en busca de un punto común para trabajar estas dos herramientas, en beneficio de un estudio de pertinencia económica de un producto específico, de este modo se puedan tener indicadores adecuados para mediar la viabilidad del mismo.

De lo anterior haciendo un análisis de las perspectivas: Financiera, De los clientes, de Desarrollo Interno y de Aprendizaje y Crecimiento se podrán obtener indicadores que permitan evaluar a la organización y alinear estos resultados dentro de los sistemas de calidad.

Abstract

It seeks to expose it through the Balanced Scorecard tool is easier to establish the development of business plans using the CANVAS model in Spanish equivalent to the word canvas.

Through the documentary research you are exposed to a Balanced Scorecard and that is the business model CANVAS looking for a common ground to work these tools for the benefit of a study of economic relevance of a specific product, so it may have appropriate indicators to mediate viability.

From the above analysis by prospects: financial, customer, Internal Development and Learning and Growth may obtain indicators to assess the organization and align these results within quality systems.

Palabras clave: Modelo de negocio CANVAS Balanced Scorecard (BSC), Planeación estratégica, Calidad, Indicadores.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones sin importar cuál sea su giro, se encuentran en una incertidumbre permanente, debido al impacto de la globalización en los mercadosⁱ, estos cambios constantes en el mercado y en los competidores, impactan a la empresa que ha obtenido “buenos resultados” durante años, por lo que se ve en la necesidad de tener que cambiar de manera radical sus procesos, productos y/ o servicios, en general la manera de llevar la administración de las organizaciones, pues estos cambios (tecnológicos, sociales, culturales, económicos, etc.) obligan a generar indicadores, que den un mayor grado de certeza en la toma de decisiones y así reducir el riesgo de fallar, de perder inversión o de no ser competitivo, pues son estas algunas de las principales áreas que deberán estar vigilándose periódicamenteⁱⁱ. Tradicionalmente la evaluación de un negocio se basa en su liquidez económica, esto solo considera los aspectos financieros, sin considerar el entorno organizacional, es decir, comúnmente no se toma en cuenta si los clientes se encuentran satisfechos con los productos o servicios que las empresas generan, más aun no se toma en cuenta si los procesos internos son los más adecuados o si la empresa está aprendiendo y desarrollándose en base a ese aprendizaje.

En la práctica es común que no se puedan identificar con claridad los puntos fuertes y débiles de la empresa para la que se labora, ya que no es fácil analizar una situación cuando se está inmerso en ella, de hecho seguramente para los directivos y propietarios de una organización será muy difícil encontrarse frente al dilema “cambiar o morir”, mayormente si durante mucho tiempo se ha venido actuando de una manera rutinaria, pero al confrontar situaciones relacionadas con: sacrificar margen de ganancia, pérdida de ventaja competitiva, crisis en el modelo estructural del negocio, por citar solo algunos puntos críticos para las empresas, por esto se vuelve apremiante la necesidad de encontrar la manera de evaluar el desempeño de las empresas.

Este desempeño no puede medirse de la misma manera en todas las empresasⁱⁱⁱ aunque pertenezcan al mismo sector como lo menciona Rouquette (2014) en su investigación de Análisis de varianza.

Por lo anterior es preciso tener claro qué es y para qué sirve la estrategia, de este modo “La estrategia consiste en hacer un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción que lleve a mejorar la posición sobre los competidores”^{iv} por otra parte la existencia de diferentes herramientas que puedan complementar y mejorar estudios encaminados a validar la factibilidad de emprendimiento^v.

La definición anterior no acepta el supuesto de que los clientes y competidores permanecen en la misma línea de años atrás^{vi}, lo que deja entrever es, que la resistencia al cambio será una barrera que necesariamente debe romperse, no con el fin de proyectar cifras a lo largo del tiempo sino que sea una estrategia que de ventaja competitiva en cuanto a precios, margen de utilidad y satisfacción de los clientes internos (considerando al propio personal) y externos de la organización.

2. DESCRIPCIÓN DE BALANCED SCORECARD

En la década de los 90's el profesor Roberto S. Kaplan^{vii} al lado de David Norton, desarrollo una metodología denominada “Balanced Scorecard (BSC)” misma que definieron como “modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores que ligados a los planes de acciones posible alinear el comportamiento de los elementos que forman una organización”^{viii}.

Es importante aclarar que el modelo BSC requiere de tiempo y recursos de la organización, así mismo su utilidad no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta esta.

Existen otras metodologías que permiten armar estrategias organizacionales, mas sin embargo la elección del modelo depende del grado de satisfacción del actual modelo de gestión y de la comprensión de la estrategia que demuestran las personas que forman la organización, por otra parte este modelo permite:

- Reunir un conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia.
- Ayudar a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
- Concentrar el contenido en un software, entendiendo que el software es un medio y no un fin en sí mismo.
- Concentrarse en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

Ahora bien al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, se logra simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

2.1 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD

Los elementos de un cuadro de mando se listan a continuación:

- Misión Visión y valores
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos
- Perspectivas de valor al cliente
- Indicadores y sus metas
- Iniciativas estratégicas
- Responsables y recursos
- Evaluación subjetiva

2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El modelo inicia con la definición de misión, visión y valores, en el caso de que ya estén definidos (que es lo más común), entonces el punto de partida es la revisión de la estrategia, con el fin de determinar si hay estrategia definida y adecuada.

La Fig. 2.1 muestra como el desarrollo de un Balanced Scorecard, que parte de la definición de la Misión, Visión y valores.^{ix}

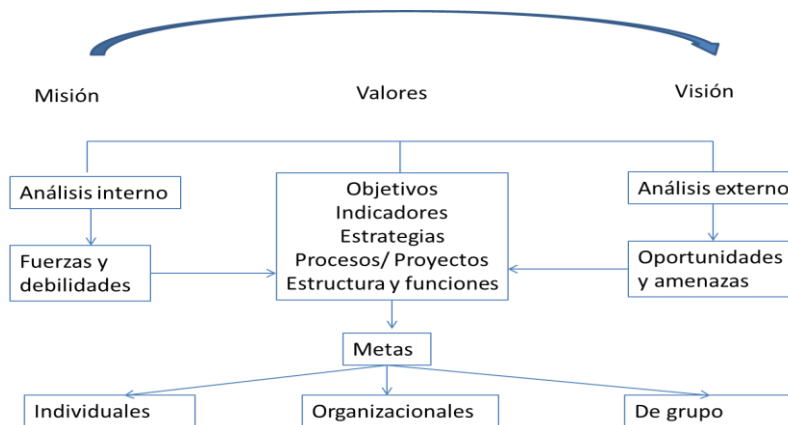


Fig. 2.1 Definición de Misión, Visión y Valores

La empresa debe tener visión global centrada en la excelencia de la organización, y si no existe esta etapa de planeación, es una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta. De lo anterior se desprende la existencia de numerosos modelos y métodos para desarrollar una visión.

Tanto la misión, visión y valores son tipos de planes, por lo que será importante definir estos conceptos, y otros planes con una connotación más a corto plazo, mismos que a continuación describen, pero que en la etapa inicial la atención se centrará hacia los tres primeros.

Visión:

Se puede considerar como una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva. Básicamente cualidades cualitativas y cuantitativas a muy largo plazo.

Declaración de misión:

Es aquella que define al giro de negocios al que se dedica la organización o al que debería dedicarse considerando los valores y expectativas de las personas con intereses en ella; es decir, las organizaciones tienen una tarea o función que la sociedad les asigna. Para algunas empresas la misión a menudo es confusa, por ejemplo muchas empresas han considerado su misión como “sinergia” (el concepto de sinergia se puede

decir que el conjunto es mayor que la suma de las partes), que se logra mediante la combinación de varias organizaciones.

Valores:

Es la creencia permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es. Misma que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones de la organización creando estándares e incluso símbolos para el ambiente externo.

Estrategias:

Son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Este es un principio que muestra cómo se han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un período concreto. Casi siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

Objetivos y metas:

Este tipo de planes indican de una manera más precisa la declaración de misión, lo que debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener resultados.

Políticas:

Las políticas constituyen declaraciones o interpretaciones generales, que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son expresas, ya que frecuentemente se deducen de las acciones en los niveles más altos de las organizaciones.

Ahora bien antes de que se pueda desarrollar una visión común tiene que haber una idea razonablemente compartida de la situación interna y externa de la empresa.

Al establecer claramente cada uno de los tipos de planes, es conveniente ahora profundizar en los aspectos administrativos necesarios para identificar la relación entre cada una de las áreas de la organización; y que mejor que haciéndolo mediante perspectivas clave, mapas estratégicos, y objetivos, mismos temas que a continuación se exponen.

2.3 PERSPECTIVAS, MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS

Una vez que se han establecido o en su caso revisado la misión y el concepto del negocio, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las cuales se creará un Balanced Scorecard.

Para esto será necesario definir primero mapa estratégico y para Kaplan es “un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales”.^x

Los mapas estratégicos permiten visualizar gráficamente los objetivos, facilita la identificación de aquellos que tienen prioridad, las relaciones que hay entre ellos y los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas áreas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente usadas son:

Perspectiva financiera

Básicamente relacionada con la satisfacción de las expectativas de los accionistas, aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento, y la rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables, como por ejemplo un flujo de caja negativo.

Otros aspectos que puede incluir son las estrategias de costo e inversiones, la cantidad máxima posible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de la gestión en forma de indicadores financieros. Kaplan y Norton (2011) se refieren los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costos y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

Perspectiva del cliente

La perspectiva de los clientes va relacionada con satisfacer las necesidades de los mismos. Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados, satisfaciendo por costo- efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y en consecuencia el negocio irá en decadencia.

Por otro lado gran parte de los esfuerzos se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Para entender lo que se debe hacer, se tienen que llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.

Debe también descubrirse la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc.

Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, deberán proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. La información actual que se necesita es preferentemente el siguiente:

- Cuotas de mercado
- Fidelidad de los clientes indicando, por ejemplo, la frecuencia de sus compras.
- Entrada de nuevos clientes
- Satisfacción de los clientes con el producto/ o servicio
- Rentabilidad por cliente.

Perspectiva interna

Esta perspectiva consiste en identificar en que procesos se debe ser excelente para satisfacer necesidades internamente. Es decir, ¿Cuáles son los procesos que generan la forma adecuada de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas?, las respuestas deben surgir de esta perspectiva. Primero se tendrá que identificar los procesos de la empresa en un nivel general. El modelo de “cadena de valor” de Porter^{xi} (El modelo de cadena de valor describe todos los procesos de la empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio) es útil para este propósito.

Algunos de los proceso más importantes a describir y analizar son los que tienden a extender la base de clientes y los que afectan directamente a su fidelidad. Ejemplos de éstos últimos son los procesos de producción y entrega, así como los relacionados con servicios. También son importantes los procesos de desarrollo del producto y su relación con las necesidades del cliente.

Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar. Las conexiones entre los procesos internos de una empresas y los de otras que colaboran son cada vez más estrechas, por lo que también se consideran en esta perspectiva, una vez identificadas estas relaciones, es necesario pasar a la perspectiva de aprendizaje.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta etapa implica localizar los aspectos que son críticos para poder mantener la excelencia. Esta perspectiva permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera.

En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el “know-how” (Modismo que significa tener conocimientos sobre algún material, lo que garantiza que se realizará sin inconvenientes. Hace referencia a la experiencia) necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, también de qué modo puede apoyar la eficiencia necesaria y productiva de los procesos que en determinado momento está creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más bien percedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro desarrollo.

La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de desarrollo, entonces, debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/ o añadir valor para los clientes. Estos efectos se deben observar a continuación desde la perspectiva financiera.

Entonces, cualquier cambio de perspectiva tienen que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa.

Es posible encontrar que las organizaciones denominan estas perspectivas con otros nombres, más sin embargo el contenido es lo realmente valioso, más aún se pueden incluir perspectivas adicionales, pero es conveniente que no sean más de seis, la razón es muy sencilla entre menos indicadores sean el resultado se vuelve concreto.

A continuación se muestra un ejemplo de mapa estratégico a manera de resumen que hace grafico lo anteriormente expuesto.

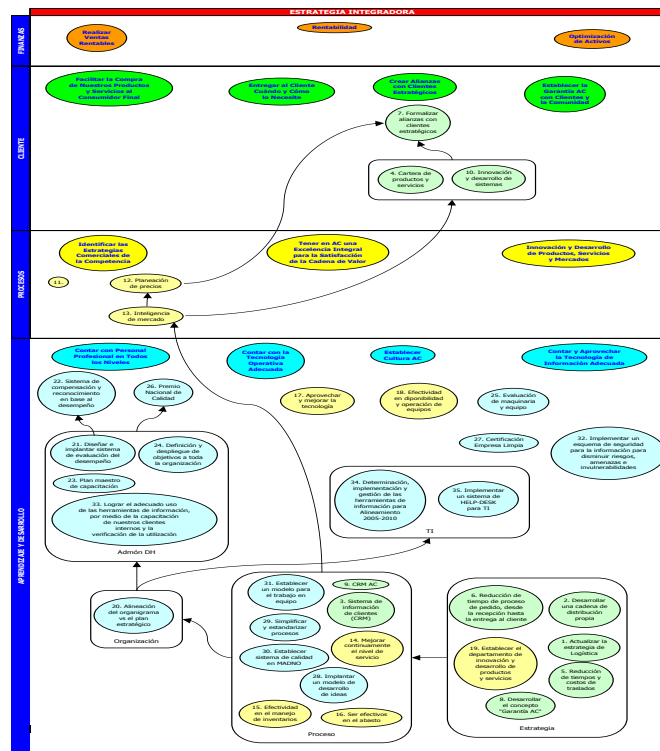


Fig. 2.2 Mapa estratégico de un Balanced Scorecard^{xii}
Fuente: Acero Centro

3.- Canvas o lienzo de modelo de Negocio

Es una metodología planteada por el Suizo Alexander Osterwalder y Pgneur, en su libro Generación de modelos de negocio (2011)^{xiii} crearon el lienzo o canvas del modelo de negocio, una forma práctica para la generación de modelos empresariales.

El lienzo consiste en la conexión esquemática de nueve módulos que refleja la lógica de una empresa para alcanzar sus ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales: Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

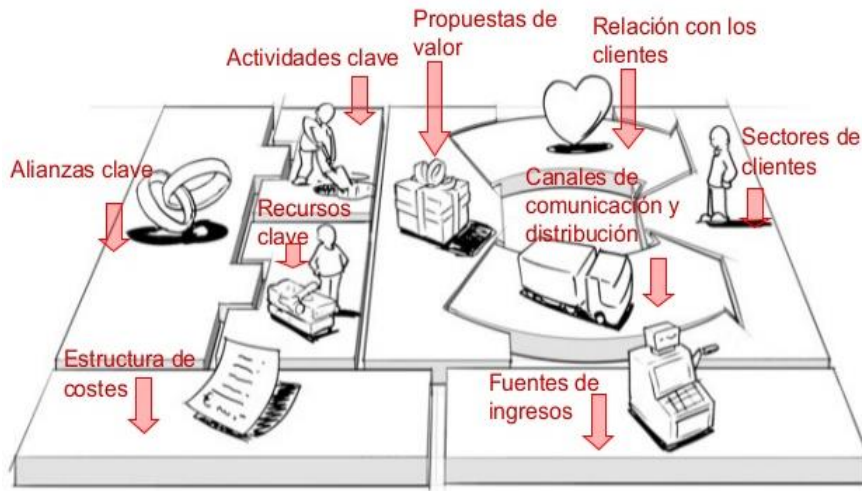


Fig. 2.3 Plano de los módulos para el lienzo de modelos de negocio

Fuente: Bussines Model Generation

Estas 4 áreas se dividen en 9 puntos a saber^{xiv}:

Propuesta de valor

Su finalidad es solucionar un problema, o satisfacer una necesidad es decir considera si es una novedad, desde el punto de vista cuantitativo el precio o rapidez por ejemplo y desde el punto de vista cualitativo diseño, experiencia del cliente, etc.

Segmentos de clientes

Considerar a quien se desea atender, pueden ser mercado de masas, nicho de mercado, segmento de mercado, mercado diversificado o plataformas multilaterales.

Relación con el cliente

Su fundamento es la captación de clientes, fidelidad y estimulación de las ventas, ya sea de manera personalizada, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva.

Canales de distribución

Establecen el contacto entre la empresa y los clientes, cómo comunicar y hacer llegar, que se refiere a definir el canal pudiendo ser propio (Equipo comercial, sitio web, etc.) o canal de socios (Distribución al por menor o al por mayor por citar algunos).

Actividades clave

Acciones más importantes para que una empresa pueda emprender y que su modelo de negocio funcione, básicamente se refiere a la producción y resolución de problemas.

Recursos clave

Permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos, pudiendo ser físicos, intelectuales o humanos.

Socios clave

Red de socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio algunos ejemplos pueden ser Reducción de riesgo e incertidumbre, compra de determinados recursos, economía de escala, entre otras.

Fuentes de ingreso

Flujo de caja que genera una empresa, ¿Cuánto está dispuesto el cliente a pagar por el producto?, algunas fuentes de ingreso pueden ser venta de activos, concesión o licencia, etc.

Estructura de costo

Una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave se determinan los costos, que básicamente se dividen en Costos Fijos, Costos variables, para lograr determinar un Costo total. A continuación se muestra un ejemplo del lienzo y la forma de operarlo.

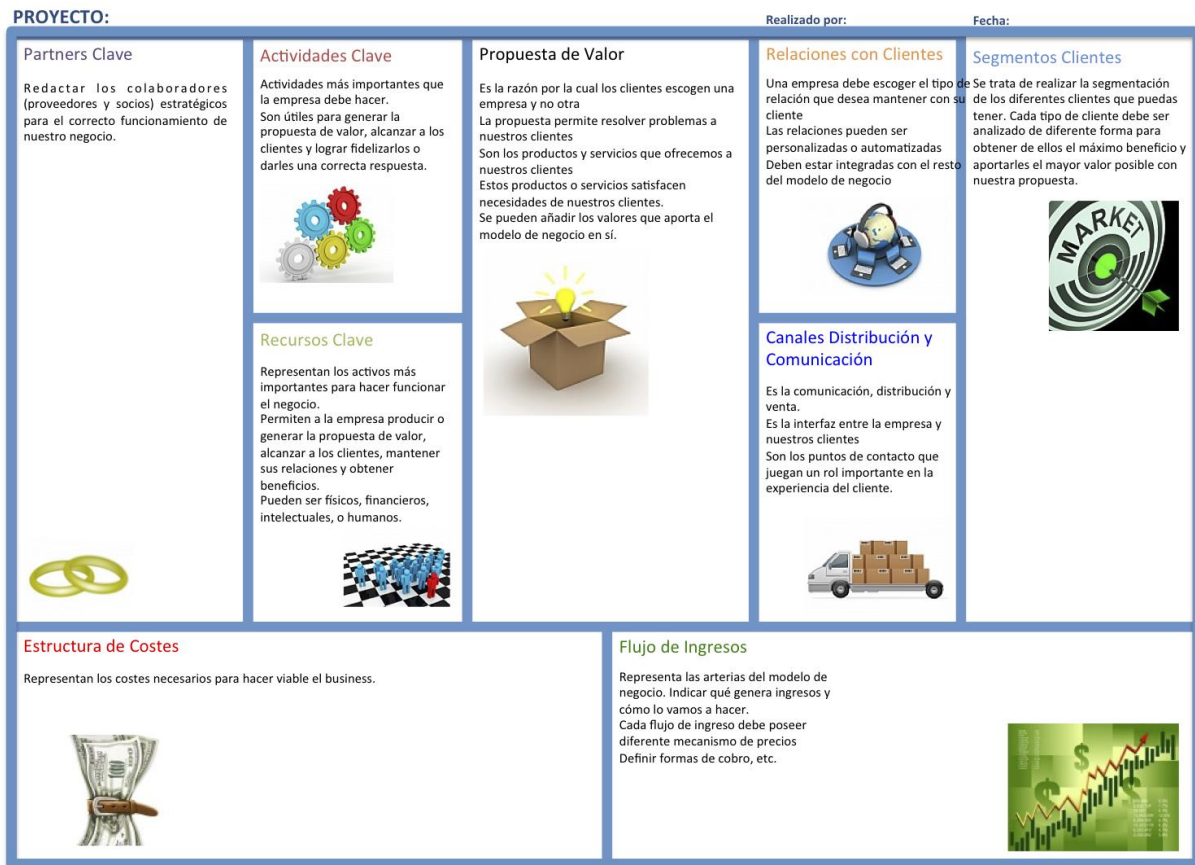


Fig. 3.1 Lienzo de trabajo^{xv}
Fuente: businessmodelgeneration

4.- CONCLUSIONES

La herramienta Balanced Scorecard o “tablero de mando” y el CANVAS Modelo de Negocio guardan una similitud pues ambas herramientas buscan alinear la filosofía de empresa a los planes estratégicos de negocio, usan es su operatividad una coherencia de color en algunos casos, lo que ayuda a trabajar coherentemente cada una de sus etapas de trabajo, por otro lado se busca establecer una relación entre cada una de sus etapas.

Combinando las herramientas por un lado El Balanced Scorecard permitiría obtener indicadores alineados a la filosofía empresarial, y el modelo de negocio CANVAS una aplicación que facilita la identificación de actividades y procesos que le dan valor real a la cadena productiva y al Plan de Negocio de un producto.

A continuación se muestra la tabla de análisis comparativa

Tabla 4.1 Tabla comparativa

Fuente: el autor

Balanced Scorecard	Canvas	Áreas comunes	Cuestionamientos a resolver
Perspectiva financiera	Viabilidad	Fuentes de ingreso	¿Por cuál valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?
			¿Actualmente por qué se paga?
			¿Cómo están pagando?
			¿Cómo prefieren pagar?
			¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?
Perspectiva cliente	Cliente	Relación con los clientes	¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?
			¿Qué relaciones hemos establecido?
		Segmentos	¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?
			¿Para quienes estamos creando valor?
			¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
Perspectiva Interna	Infraestructura	Canales de distribución	¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
			¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?
			¿Cómo se integran nuestros canales?
			¿Cuáles funcionan mejor?
			¿Cuáles son los más rentables?
		Recursos clave	¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?
			¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
			¿Qué recursos claves requieren nuestros canales de comunicación y distribución?
			¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?
			¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingreso?
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Oferta	Propuesta de valor	¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?
			¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?
			¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

5. REFERENCIAS

- ⁱ Idárraga Torres Leonardo, Suárez Burgos Amanda, “Plan de negocio para la creación de empresa que ofrezca soluciones de software para la gestión de clientes InterSolutions S.A.S. Tesis de Posgrado, Enero 2014
- ⁱⁱ Mejía Andres, “Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno” Ponencia cladea 2014, Universidad javeriana de Colombia
- ⁱⁱⁱ Rouquette Alvarado Jorge, “Análisis de varianza en el estudio de un grupo de empresas Mexicanas” Diciembre 2015
- ^{iv} Alexander Osterwalder, Pigneur Yves, “Business Model Generation, Strategyzer series (2011),
- ^v Morales Fiallos Pablo Rocardo, Tesis: Plan de marketing y el posicionamiento en el mercado en la empresa A-Max de la ciudad de Ambato, Ecuador 2013
- ^{vi} Gentile Natacha, Baltar Faviola, art. Empresarios PYMES a través de sus narraciones: Estilos propios y especificidades”, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol. 8 No.1, 2013
- González Lizet Alejandra, et al, Plan estratégico para un centro de producción Acua-Agrícola sustentable en la región del sur de Sonora Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol. 8 No.1, 2013
- ^{vii} Escuela del Negocio de Harbad
- ^{viii} Art. El Balanced Scorecard, Fernández A.
- ^{ix} Art. Sinergiza T, www.Sinergiza.com
- ^x “¿Having Trouble with your strategy?” Harvard Business Review. Boston, Septiembre 2000, Pág. 39
- ^{xi} Michael E. Porter, “Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, Ed. Piramide, España 2010
- ^{xii} Art. Sinergiza T., www.Sinergiza.com
- ^{xiii} Op Cit.
- ^{xiv} <http://www.businessmodelgeneration.com/book>, consulta realizada 24 de Junio del 2015
- ^{xv} davidcanodomingo.blogspot.com, consulta realizada el 24 de Junio del 2015
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) Administración. Editorial Mc Graw Hill. 12ª edición. México.
- <http://www.parquedeinnovacion.org.mx/>, Parque de Innovación de la Salle Bajío, consulta realizada el 10 de Junio del 2015.