

## CALIDAD MEDIANTE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD (BSC) APLICANDO A LOS PLANES DE NEGOCIOS MEDIANTE CANVAS (LIENZO).

Ivan Emmanuel Torres Vera (1), M.I. Carla Patricia Ordaz Picón (2) Dr. David Asael Gutiérrez Hernández (3) Dr. Raúl Santiago Montero (4)

1 [Ingeniería en Gestión Empresarial, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de León] | Dirección de correo electrónico: [ivan\_torreve@hotmail.com]

2 [Ciencias Económico Administrativa, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de León] | Dirección de correo electrónico: [carla.ordaz@itleon.edu.mx]

3 [División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de León] | Dirección de correo electrónico: [david.gutierrez@itleon.edu.mx]

4 [División de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de León] | Dirección de correo electrónico: [rsantiago66@gmail.com]

### 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.

### Palabras Clave

Planeación estratégica; Calidad; Indicadores; Investigación; Herramientas

## INTRODUCCIÓN

### En la Actualidad

Actualmente las organizaciones sin importar cuál sea su giro, se encuentran en una incertidumbre permanente, debido al impacto de la globalización en los mercados, 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 estos algunas de las principales áreas que deberán estar vigilándose periódicamente.

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.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Balanced Scorecard

En la década de los 90's el profesor Roberto S. Kaplan<sup>1</sup> 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 permiten alinear el

comportamiento de los elementos que forman una organización”.

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.

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.

### 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

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.



Figura 1. Definición 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.

### 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) 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.

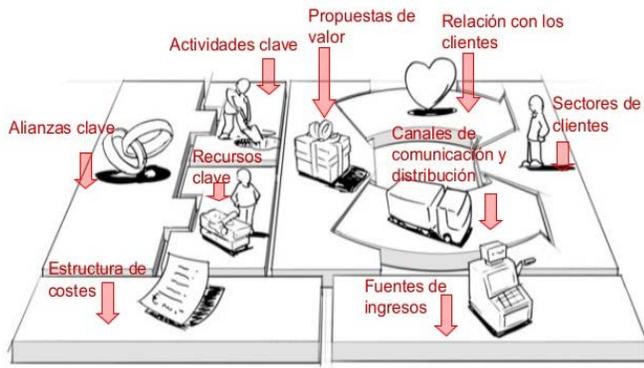


Figura 2. Plano de los Módulos para el Lienzo de Modelos de Negocio (Business Model Generation)

### Elementos de un Canvas o Lienzo de Modelo de Negocio

Estas cuatro áreas se dividen en 9 puntos a saber los cuales se presentan a continuación:

- Propuesta de Valor
- Segmento de Clientes

- Relación con el Cliente
- Canales de distribución
- Actividades Clave
- Recursos Clave
- Socios Clave
- Fuentes de Ingreso
- Estructura de Costos

A continuación se muestra un ejemplo del lienzo y la forma de operarlo.

PROYECTO:	Realizado por:	Fecha:		
<b>Partners Clave</b> Redactar los colaboradores (proveedores y socios) estratégicos para el correcto funcionamiento de nuestro negocio.	<b>Actividades Clave</b> Actividades más importantes que la empresa debe hacer. Ser útiles para generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes y lograr beneficios o darles una correcta respuesta.	<b>Propuesta de Valor</b> Es la razón por la cual los clientes escogen una empresa y no otra. La propuesta permite resolver problemas a nuestros clientes. Son los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes. Estos productos o servicios satisfacen necesidades de nuestros clientes. Se pueden añadir los valores que aporta el modelo de negocio en sí.	<b>Relaciones con Clientes</b> Una empresa debe escoger el tipo de relación que desea mantener con sus clientes. Las relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas. Deben estar integradas con el resto del modelo de negocio.	<b>Segmentos Clientes</b> Se trata de realizar la implementación de los diferentes clientes que pueda tener. Cada tipo de cliente debe ser analizado de manera previa para obtener de ellos el máximo beneficio y aportarles el mayor valor posible con nuestra propuesta.
<b>Recursos Clave</b> Asesorar los activos más importantes para hacer funcionar el negocio. Permitir a la empresa producir o generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes, mantener sus relaciones y obtener beneficios. Pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos.	<b>Canales Distribución y Comunicación</b> Es la comunicación, distribución y venta. Es la interfaz entre la empresa y nuestros clientes. Son los puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.	<b>Estructura de Costes</b> Representar los costos necesarios para hacer viable el business.	<b>Flujo de Ingresos</b> Representar la manera en el modelo de negocio, indicar qué genera ingresos y cómo lo vamos a hacer. Cada flujo de ingresos debe poseer diferentes mecanismos de precios. Definir formas de cobro, etc.	

Figura 3. Lienzo de Trabajo (Business Model Generation)

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se muestra la tabla de análisis comparativa:

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?
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?
		Recursos Claves	¿Cuáles son los más rentables?
			¿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?
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Oferta	Propuesta de Valor	¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?
			¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?
			¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingreso?
			¿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?

Figura 4. Tabla Comparativa BSC-Canvas

## 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 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.

## REFERENCIAS

Artículo:

[1] Mejía Andrés, (2014) “Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno” Ponencia cladea, Universidad javeriana de Colombia

[2] Rouquette Alvarado Jorge, (2015) “Análisis de varianza en el estudio de un grupo de empresas Mexicanas”

[3] Pigneur Alexander Osterwalder (2011), Yves, “Business Model Generation, Strategyzer series

[4] Morales Fiallos Pablo Rocard, (2013) Tesis: Plan de marketing y el posicionamiento en el mercado en la empresa A-Max de la ciudad de Ambato, Ecuador.

[5] Gentile Natacha, Baltar Faviola, (2013) art. Empresarios PYMES a través de sus narraciones: Estilos propios y especificidades”, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol. 8 No.1.

[6] González Lizet Alejandra, et al, (2013) 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.

[7] Ichael E. Porter, (2010) “Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, España.

[8] <http://www.businessmodelgeneration.com/book>, consulta realizada 24 de Junio del 2015

[9] <http://www.parquedeinnovacion.org.mx/>, Parque de Innovación de la Salle Bajío, consulta realizada el 10 de Junio del 2015