

## BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL \*

JOSÉ MANUEL SÁNCHEZ VÁZQUEZ\*\*, MARÍA LUISA VÉLEZ ELORZA\*\*\* & PEDRO ARAÚJO PINZÓN\*\*\*\*  
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (ESPAÑA)

*Recibido/ Received/ Recebido: 20/12/14 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 26/10/15*

### 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.

**Palabras clave:** *Modelo Canvas; Cuadro de Mando Integral; Creación de empresas; Emprendedores.*

## BALANCED SCORECARD FOR ENTREPRENEURS: FROM THE CANVAS MODEL TO THE CMI

### 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.

**Keywords:** *Canvas Model; Balanced Scorecard; Business creation; Entrepreneurs.*

---

\* Artículo de investigación.

\*\* Profesor del Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Cádiz. Correo electrónico: [josem.sanchez@uca.es](mailto:josem.sanchez@uca.es).

\*\*\* Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cádiz. Correo electrónico: [maria.velez@uca.es](mailto:maria.velez@uca.es).

\*\*\*\* Vicedecano de Ordenación Académica y Recursos, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cádiz. Dirección postal: c/ Enrique Villegas Vélez, 2. Cádiz (11002). Teléfono: 956 01 53 67, Fax 956 01 53 86. Correo electrónico: [pedro.araujo@uca.es](mailto:pedro.araujo@uca.es).

# BALANCED SCORECARD PARA EMPREENDEDORES: DESDE O MODELO CANVAS AO QUADRO DE COMANDO INTEGRAL

## Resumo

O Quadro de Comando Integral (BSC) e o modelo Canvas podem ser relacionados como ferramentas complementares para os empreendedores. A primeira desenvolve objetivos e medidas operativas em quatro perspectivas principais para atingir a missão e a estratégia. A segunda supõe uma (re-) evolução na geração de modelos de negócio, estabelecendo nove partes que refletem sua lógica. No artigo desenvolve-se um modelo de trabalho que, partindo da necessidade de dispor de um BSC, relaciona seu desenho com a informação recolhida previamente no modelo Canvas, assinalando sua mútua necessidade.

**Palavras chave:** *Modelo Canvas; Quadro de Comando Integral; Criação de empresas; Empreendedores.*

*Sánchez, J., Vélez, M. & Araújo, P. (2016) Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XXIV N°1, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>.*

JEL: M41, M49, L26.

## 1. Introducción

De acuerdo con el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del año 2012, a pesar de que en España la actividad emprendedora ha aumentado en los últimos años, 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).

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 (Grant, 2006). 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 (Kaplan y Norton, 1992). 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.

Distintos investigadores han demostrado la valía y utilidad de esta herramienta para todas las empresas sin importar su sector de actividad, tamaño o etapa de su ciclo de vida (por ejemplo, Kaplan & Norton, 2001; Bastidas et al., 2011; Zúñiga et al., 2011; Rodrigues et al., 2012; Giannopoulos et al., 2013; Rodrigues et al., 2014; Ganga et al., 2015), aunque la ratio de uso en las empresas pequeñas es muy baja comparada con las grandes (Tennant & Tanoren, 2005). En efecto, es difícil encontrar estudios sobre el BSC en pequeñas compañías, especialmente en las nuevas (Gumbus & Lussier, 2006; Rompho, 2011). Recogiendo este gap, el presente artículo propone una metodología de trabajo que facilite el desarrollo de BSC para empresas de nueva creación, teniendo en cuenta los argumentos que señalan que la conexión natural entre la formulación de la estrategia y

su implantación es el modelo de negocio, dado que describe las diferentes actividades que va a llevar a cabo la empresa, así como la relación entre las mismas (Ricart, 2009). Por consiguiente, se propone una metodología que enlaza las perspectivas del BSC con la información recogida previamente en el Canvas para la generación de modelos de negocios.

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 (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012), 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* (Trimi & Berbegal, 2012; Trkman et al., 2015; Anzola, Bayona & García, 2015). De esta forma, este trabajo realiza un análisis de cada una de las principales perspectivas del BSC y la relaciona con los apartados del Canvas, dado que el propio Osterwalder (2004) defiende que el Canvas puede llegar a facilitar la identificación de medidas relevantes para mejorar la gestión de la empresa.

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, faci-

litando 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.

## 2. ¿Por qué los emprendedores deberían usar un cuadro de mando integral?

El BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de estos años. El BSC surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas, (1) un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento ni servir para conducir hacia su consecución y (2) el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura. De esta forma, y sabiendo que toda organización (todo proyecto, toda idea) tiene un número limitado de factores en los que conseguir unos resultados satisfactorios asegurará un funcionamiento competitivo y exitoso, el empleo de esta herramienta posibilita a los directivos establecer objetivos e identificar y definir un conjunto de variables claves que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y realizar un seguimiento respecto de los logros. La clave para su diseño está en los factores críticos de éxito, definidos como aquellos aspectos de la empresa en los que es esencial, clave, una actuación, resultado, satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa, para cuyo seguimiento se establecerán indicadores (*Key Performance Indicators*, KPIs).

De acuerdo con el enfoque del BSC, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa (Figura 1). De esta forma, su diseño y uso permitiría

a los emprendedores examinar sus empresas estableciendo objetivos desde cuatro perspectivas distintas que dan respuesta a cuatro interrogantes básicos:

- Perspectiva financiera: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero?
- Perspectiva del cliente: ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión?
- Perspectiva interna: ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes?
- Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión?

**Figura 1.** Perspectivas del BSC



Fuente: Kaplan & Norton (1992).

Agrupados bajo estas cuatro perspectivas, sus autores proponen que no sólo se recojan indicadores de resultados, más objetivos y cuantificables, sino que éstos se combinen de manera equilibrada con indicadores de proceso o inductores de actuación, que definen cómo se impulsará la actuación futura y se conseguirán los objetivos propuestos.

Aunque su multiplicidad, derivada de su estructura en cuatro perspectivas y de la diversidad de la naturaleza y ámbito de los indicadores incluidos en las mismas (financieros/no financieros, internos/externos, de resultados o inductores, etc.), pueda en

un principio confundir, el BSC tiene una unidad de propósito. Cada perspectiva es indispensable para visualizar la empresa como un todo. Los indicadores se relacionan entre sí mediante un sistema de vínculos o asociaciones causa-efecto que “relatan” la estrategia. De esta forma, se conectan los objetivos y se traslada la estrategia en un mapa de causas y efectos. Esto implica que en su diseño todo indicador se integra con los demás y que se reconoce explícitamente la relación del comportamiento del factor clave que un indicador representa con los objetivos de la empresa a largo plazo, materializados en los indicadores financieros. Así concebido, las medidas financieras se convierten, por tanto, en el fin último de todas las trayectorias causales recogidas en el BSC.

Numerosas encuestas han demostrado la popularidad del BSC y su extendida implantación entre diferentes tipos de organizaciones (Rigby & Bilodeau, 2011). El BSC se puede emplear para la mejora continua (Ibáñez et al., 2010), lo que es importante para la consolidación y crecimiento de nuevas empresas (Gumbus & Lussier, 2006), a pesar de lo cual, la evidencia en pequeñas empresas es reducida y en aquellas de nueva creación prácticamente nula (Gumbus & Lussier, 2006; Rompho, 2011). Sin embargo, en las nuevas *start-ups* cobran especial importancia las métricas (Hidalgo, 2013). En general, los emprendedores usan una gran cantidad de medidas no financieras, con una gran diversidad respecto a lo que se mide. En nuestra experiencia, hemos percibido que los emprendedores, aunque conocen y perciben la utilidad del BSC, utilizan esta herramienta en pocas ocasiones, argumentando desconocimiento sobre cómo desarrollarla, o viéndola como algo complejo, al menos para ese momento. Esto nos lleva a explorar y proponer otros caminos que les faciliten tanto su diseño como su uso.

En todos los manuales de BSC se señala que el origen de todo proceso de diseño e implantación debe ser el marco estratégico, formado por la misión, la visión, los valores, las competencias críticas y las líneas estratégicas. Sin embargo, los emprendedores, mayoritariamente, a partir de una idea desarrollan un modelo de negocio. Nosotros proponemos que diseñar el modelo de negocio a partir de una herramienta como el Canvas permite establecer las bases para, una vez definido, seguir trabajando sobre su

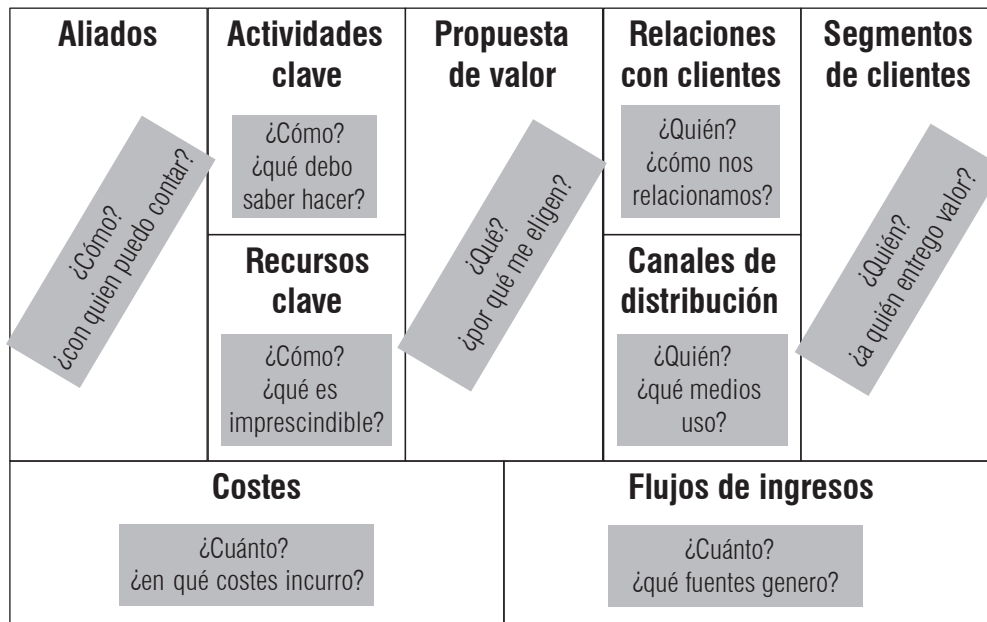
estrategia mediante el BSC, desarrollándola, implantándola, y controlándola. En todo caso siempre se requerirán competencias, entre ellas, la identificación de oportunidades, generar soluciones y respuestas a las oportunidades, en el momento de crear un nuevo negocio o de agregar valor a lo que ya existe; en ambos casos, la propuesta de Osterwalder (2004) constituye tanto una herramienta como una oportunidad de fortalecimiento del modelo de negocio.

### 3. La herramienta Canvas de generación de modelos de negocio

La herramienta Canvas constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos

de negocio. Su representación en el llamado “lienzo de negocio” ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. A fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos que lo componen, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer su situación, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir (Figura 2).

Figura 2. La herramienta Canvas



Fuente: Osterwalder et al. (2005).

Como se aprecia en la Figura 2, su representación gráfica en una única hoja (de ahí su nombre) facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio, dando una visión holística de la nueva empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Debido a la creciente complejidad del entorno empresarial, disponer de una visión clara acerca de las interrelaciones entre las diferentes áreas de la gestión de la nueva empresa para hacer sostenible el modelo y los elementos que son susceptibles de mejora supone una simplificación de gran utilidad. Sin embargo, aunque el Canvas facilita la definición, parece que no es así con respecto a la implantación de la estrate-

gia. Se podría criticar al Canvas argumentando que, aunque reconoce y defiende las relaciones entre las distintas áreas, éstas no se establecen de forma explícita. Es más, aunque se defiende que facilita el análisis de los factores clave que determinan las necesidades de información estratégica, no llega a concretarlos y a establecer cómo medirlos, lo que limita su utilidad como herramienta de supervisión y aprendizaje en la implantación de la estrategia definida.

En este sentido, y bajo la influencia previa del BSC en el propio desarrollo de su tesis doctoral, Osterwalder (2004) argumenta que el Canvas puede llegar a facilitar la identificación de medidas relevantes para mejorar la gestión de la empresa y plantea la semejanza entre herramientas. De hecho, este autor realiza una llamada para una mayor investigación que analice cómo desarrollar indicadores que supervisen la estrategia desarrollada en el Canvas, y cómo podrían encajarse en las cuatro perspectivas básicas del BSC. Este autor defiende que el Canvas, mediante la recogida y captura de la lógica relativa a la nueva empresa, podría favorecer una mejor definición de las mismas que comenzando con un papel en blanco.

#### 4. Diseñando el BSC a través del Canvas

Aunque existe un interesante debate sobre las diferencias entre la formulación de la estrategia y el concepto de modelo de negocio, el Canvas es un marco en el que el emprendedor define sus grandes temas estratégicos (Osterwalder et al., 2005). Sin embargo, aunque el Canvas plantea cómo el negocio funciona como sistema, no incluye cómo llevarlo a la práctica. En este sentido, algunos autores indican que a los modelos de negocio les puede faltar aspectos relacionados con la competencia, y la implantación y ejecución de la estrategia (Seddon et al., 2004).

Un BSC puede ayudar a concretar el plan de negocio. Partiendo de la propuesta de Osterwalder et al., (2005), consideramos el BSC no solo como un conjunto de métricas, sino como una herramienta que ayuda al emprendedor a concretar e implantar la estrategia definida en el Canvas. Para ello, partiendo de él, el emprendedor puede establecer objetivos estratégicos, es decir, los fines deseados que sean esenciales para llevar a cabo su modelo de negocio.

Esto se efectúa para cada una de las perspectivas, ya que hacerlo así ayuda al emprendedor a explicitar y concretar cómo va a conseguir la implantación de su plan de negocio, tanto a corto como a largo plazo.

De esta manera y basándonos en los procedimientos ampliamente aceptados de diseño de un BSC (Kaplan & Norton, 1992, 2001), a continuación, para cada una de las cuatro perspectivas se analizará sus relaciones con los apartados del Canvas, para así establecer propuestas que faciliten al emprendedor el desarrollo de su primer BSC a partir de la información estratégica de la que ya dispone.

##### 4.1. Recomendaciones para diseñar los elementos de la perspectiva financiera

La perspectiva financiera recoge la estrategia financiera de la empresa, incluyendo objetivos de los resultados financieros deseados. Por consiguiente, el emprendedor se debe preguntar por los resultados financieros que quiere obtener con el modelo de negocio que ha definido, dando respuesta y satisfaciendo las necesidades y deseos de sus accionistas o inversores. El diseño del BSC ofrece una oportunidad al emprendedor para replantearse, después de haber generado su modelo de negocio, cuáles son o deberían ser sus objetivos financieros para asegurarse la financiación que le permita desarrollar su negocio, mantener contento a sus actuales o futuros inversores, para captar nuevos socios o inversores más comprometidos en el negocio, etc. Por este motivo, debe preguntarse: ¿cómo quiero que me vean mis accionistas/inversores?, ¿qué objetivos debo alcanzar para maximizar el valor de mi negocio a largo plazo?

En el Canvas, la información financiera que se deriva del modelo de negocio está recogida en las dos cajas que aparecen en lado inferior: flujos de ingresos y costes. Por un lado, el emprendedor habrá considerado aquí información sobre la estrategia y la táctica que va a seguir para monetizar su modelo de negocio. Habrá calculado y analizado la cantidad que desean pagar los clientes, el modo preferido de compra, los conceptos por los que esperan pagar, cuánto pagan actualmente, cuáles van a ser sus fuentes de ingresos. De esta forma, el emprendedor decidirá si vender, alquilar, cobrar por uso o por tiempo, por

suscripciones, etc., para luego decidir qué precio va a establecer, si, por ejemplo, va a ser fijo o dinámico, con descuentos o tarifa, etc.

Por otro lado, el emprendedor habrá establecido los principales costes que su modelo de negocio va a generar. Después de tener bien definidas todas las demás cajas del modelo, el emprendedor habrá distinguido entre costes fijos y variables, para tener en cuenta los grandes elementos de coste que vienen motivados por cómo ha definido todos los restantes aspectos incluidos en su modelo de negocio. En este sentido, el emprendedor, contemplando la información ya incluida en su Canvas, se plantea y recoge cuáles son, por ejemplo, sus costes más importantes, los recursos más caros o las actividades más costosas.

A partir de la comprensión y análisis de toda esta información, el emprendedor ya dispone de una adecuada base para establecer y definir los objetivos concretos de la perspectiva financiera. En general, un BSC recoge en esta perspectiva aspectos como valor, sostenibilidad, ingresos, rentabilidad, costes, inversión, gestión de activos o estructura financiera, entre otros. En el caso de nuevas empresas, y desde esta perspectiva, la mayoría van a perseguir estrategias de crecimiento, centradas en el aumento de las ventas como elemento básico de creación de valor. Por ello, aunque puedan recogerse aspectos como la sostenibilidad o la rentabilidad, el foco del emprendedor seguramente se va a centrar en ganar tamaño en ventas y/o en clientes, por lo que en su primer BSC los objetivos relacionados con los ingresos tendrán cierta amplitud; pudiendo referirse a objetivos de cantidad (como crecimiento en ventas, mantenimiento de ventas o reducción de ventas) o a objetivos de calidad de los ingresos, destacando la importancia de un mercado o producto (ventas de nuevos productos, ventas al segmento "X", ...). Asimismo, en esta perspectiva adquiere relevancia la optimización de los costes estructurales, o conseguir una buena estructura financiera, aspectos que pueden ser esenciales para las empresas que están empezando. Recogiendo estas ideas, y dependiendo de lo que se tenga recogido en el Canvas, se puede establecer como propuesta:

*p.1. En nuevas empresas, las propuestas analizadas y recogidas en los apartados de flujos de ingresos y costes del Canvas facilitan e inician la reflexión y*

*definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva financiera del BSC, ayudando a la concreción e implantación de la estrategia definida en su modelo de negocio.*

#### **4.2. Recomendaciones para diseñar los elementos de la perspectiva del cliente**

Esta perspectiva apoya a la estrategia financiera recogiendo los objetivos de resultados que el emprendedor espera obtener con sus clientes para alcanzar sus objetivos financieros. Se centra en aspectos como la imagen de la empresa para sus clientes, siendo esencial para las empresas que comienzan, ya que en ella se definen objetivos sobre cómo se pretende que la empresa sea percibida por los clientes. Asumiendo que las ventas se relacionan con la satisfacción de los clientes, en la mayoría de los BSC definidos por las empresas se incluyen y relacionan entre sí objetivos e indicadores sobre satisfacción, con objetivos y factores críticos sobre cómo conseguirla y con los resultados que se pretenden de los clientes satisfechos. Como consecuencia de la satisfacción de los clientes se conseguirá incrementar y mantener las ventas, por lo que esta perspectiva también recoge objetivos respecto al número de clientes y/o su fidelización como objetivos de resultados en clientes, que enlazarán con los ya recogidos en la perspectiva financiera. Además, y dado que la satisfacción se consigue con una propuesta de valor concreta para cada segmento de cliente, en esta perspectiva también se definen objetivos concretos respecto a los diferentes elementos de la propuesta de valor (atributos del producto, relación con el cliente), que a su vez son inductores claves para crear o mantener la imagen que el cliente tiene del producto o la empresa y su satisfacción.

El Canvas permite reflexionar y hacer propuestas concretas sobre quién es el segmento cliente objetivo de la *start-up*, definiendo el tipo de cliente más importante, cuáles son sus necesidades, posibilitando el establecimiento de un ranking de las mismas. Asimismo, tras ese análisis, en el apartado de propuesta de valor, el emprendedor se plantea y define cuál es la propuesta diferenciadora que ofertará a su mercado objetivo, destacando las variables o características que hacen diferente al producto o servicio, buscando el valor cuantitativo o cualitativo que crean la venta-

ja competitiva para ese mercado objetivo concreto. A continuación en los apartados de relaciones con clientes, el emprendedor ha definido cómo se va a relacionar con el mercado con el objetivo de atraer, mantener y hacer crecer a los clientes.

Por tanto, el Canvas recoge información que define el mercado objetivo de la nueva empresa, agrupando los diferentes grupos de personas u organizaciones a las que se dirige en función de sus necesidades, comportamientos o características, y la propuesta de valor que se le ofrece, lo que a su vez lleva a establecer diferentes tipos de relaciones de atracción, mantenimiento y crecimiento. Todo esto facilita el encaje producto-cliente de la oferta planteada y la definición de los objetivos para la perspectiva del cliente en la mayoría de los BSC.

Centrándonos en la parte relacional del Canvas -propuesta de valor, segmentos de clientes y relaciones con clientes- y a partir de la información recogida en estos apartados, se propone que el emprendedor encuentra más fácil el establecimiento de adecuados objetivos sobre *número de clientes* (ser líder del mercado, conseguir una cuota de mercado, ...); *fidelización de los clientes* (vender más, aumentar las ventas en clientes actuales, aumentar la cuota de compra del cliente, mantener clientes, ...); *satisfacción de clientes* detallado por segmentos o por productos (conseguir un nivel de satisfacción, ser percibido como ...) y *elementos de proposición de valor* (conseguir una determinada calidad, conseguir el precio más bajo, ...). De esta forma, se puede establecer nuestra segunda propuesta:

*p.2. En nuevas empresas, las propuestas analizadas y recogidas en los apartados de propuesta de valor, segmentos de clientes, y relaciones con clientes del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva de cliente del BSC, ayudando a la concreción e implantación de la estrategia definida en su modelo de negocio.*

#### **4.3. Recomendaciones para diseñar los elementos de la perspectiva interna**

Una vez construida la perspectiva del cliente, la siguiente fase fija los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos. Para ello, el emprendedor se debe

cuestionar cuáles son los procesos claves que van a permitir dar una adecuada respuesta ante accionistas e inversores, así como ofrecer la proposición de valor a los clientes, y mantener las relaciones que se han considerado claves en la anterior perspectiva.

En el momento de diseñar su modelo de negocio a través del Canvas, el emprendedor recoge en el apartado de actividades clave aquellas que considera esenciales para su propuesta de valor, segmentos de clientes y relaciones con clientes. Asimismo, de manera expresa, en el apartado canales de distribución ha reflexionado sobre el proceso clave de cómo hacer llegar esos productos/servicios, así como la información que les acompaña, a los clientes. Teniendo en cuenta la información recogida en estos dos apartados, el emprendedor podrá definir objetivos más concretos y operativos, para aquellos procesos determinantes que le permitirán conseguir los objetivos marcados bajo la perspectiva del cliente y financiera. Para ello se propone que, teniendo en cuenta la información de esos apartados del Canvas y en las dos anteriores perspectivas, el emprendedor analice sus procesos para fabricar y distribuir sus productos y servicios, los procesos de I+D, de operaciones (aprovisionamiento, fabricación, venta, ...) y de relación con clientes, determinando en cuáles debe ser excelente y qué aspectos de dichos procesos son cruciales para la propuesta de valor que se le ofrece al cliente, mantener las actividades críticas con él y conseguir los objetivos propuestos en la perspectiva de cliente y financiera. Por tanto, en función de lo determinado por el modelo de negocios, se puede establecer como propuesta de trabajo:

*p.3. En nuevas empresas, las propuestas analizadas y recogidas en los apartados de canales de distribución y actividades clave del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva interna del BSC, ayudando a la concreción e implantación de la estrategia definida en su modelo de negocio.*

#### **4.4. Recomendaciones para diseñar los elementos de la perspectiva de innovación y aprendizaje**

En esta perspectiva, el emprendedor tomará como referencia las anteriores y, partiendo de los procesos



que ha identificado como claves, establecerá los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructuras indispensables para lograr que dichos procesos sean eficientes, y que continúen siéndolo a lo largo del tiempo. Normalmente, las empresas definen objetivos en esta perspectiva sobre cuatro aspectos diferenciados: personas y cultura, tecnología y sistemas de información, alianzas y aspectos organizativos.

En el apartado de recursos clave del Canvas ya se han identificado aquellos recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente a través del modelo de negocio definido. Estos incluyen recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos que son necesarios, los cuales pueden ser propios, alquilados o facilitados por una empresa socia. Asimismo, en el apartado relativo a los aliados se describen todos aquellos acuerdos con terceros cruciales a fin de entregar valor al cliente.

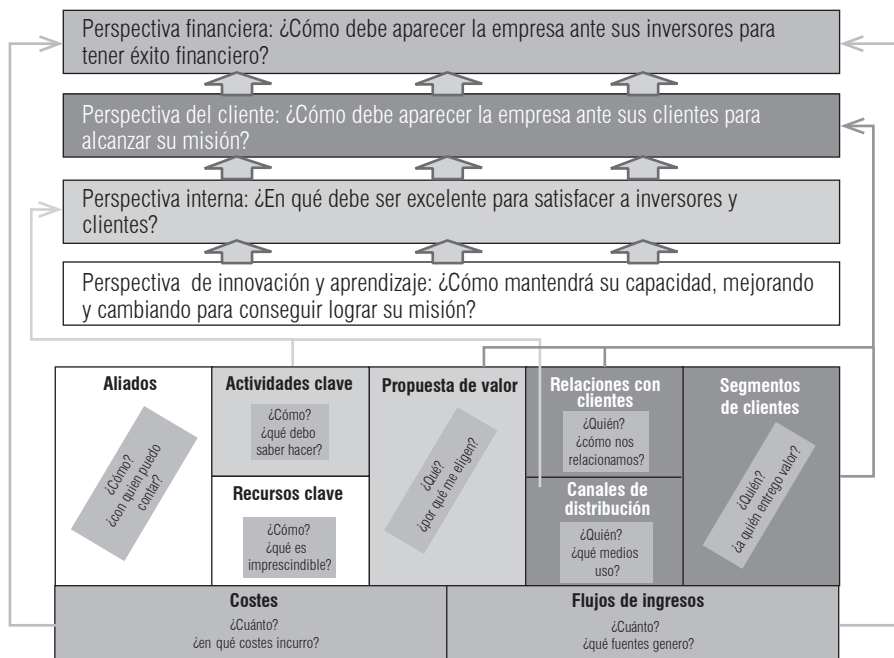
Por consiguiente, se propone que, para definir los objetivos concretos de la perspectiva de innovación y aprendizaje, el emprendedor debe partir de lo señalado en estos dos apartados, sin olvidar los objeti-

vos recogidos en las anteriores perspectivas. De este modo, y atendiendo a la información que ha recabado en los bloques de recursos y aliados claves, el emprendedor puede establecer los objetivos, factores clave e indicadores necesarios para esta perspectiva recogiendo aspectos estratégicamente importantes sobre la cantidad y calidad de las personas que formarán parte de la organización, clima laboral, formación y desarrollo, valores, tecnologías, sistemas de información, alianzas estratégicas, acuerdos de colaboración (...) o estructura organizativa, cambios en los procesos y mecanismos de coordinación.

*p.4. En nuevas empresas, las propuestas analizadas y recogidas en los apartados de recursos y aliados clave del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva de innovación y aprendizaje del BSC, ayudando a la concreción e implantación de la estrategia definida en su modelo de negocio.*

En resumen, la Figura 3 recoge las propuestas de trabajo realizadas para cada una de las perspectivas del BSC y apartados del Canvas.

**Figura 3.** Nuevas propuestas de relaciones BSC-Canvas.



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Consideraciones finales e implicaciones para los emprendedores

En este artículo se recomienda el diseño y uso del BSC por parte de los emprendedores para poner en marcha su negocio y reducir el riesgo de fracaso en los primeros años de vida de la nueva empresa. Contrariamente a su imagen como herramienta complicada y asociada a la gestión de grandes corporaciones, se propone el BSC permite al emprendedor partir del modelo de negocio esbozado en el Canvas para, sin mucha complicación añadida, identificar y traducir el modelo de negocio en una estrategia trazada a través de un conjunto coherente e integrado de objetivos e indicadores.

Numerosos estudios señalan la utilidad para los emprendedores de disponer de métricas y de analizarlas. En este sentido se están desarrollando multitud de indicadores a partir de los cuales las nuevas empresas puedan inferir sus ventas y tomar decisiones respecto de la oferta que presentan al mercado. Éstas se centran, sobre todo, en aspectos relativos a la captación de clientes a través de la analítica web y demás información disponible. Ante este interés por disponer de información en los primeros momentos de lanzamiento del negocio, en este artículo se defiende que la relevancia de lo que debe ser medido dependerá de cada modelo de negocio. Frente a la información disponible, cada emprendedor necesita, como si se tratase de un traje a medida, diseñar y controlar no sólo aspectos clave para la captación de nuevos clientes, sino todos aquellos aspectos que permitirán la puesta en marcha y desarrollo de lo que se ha esbozado en su modelo de negocio. Se propone que el diseño de un BSC a partir del Canvas es útil para identificar qué medir y qué controlar, teniendo en cuenta todo lo que se ha considerado relevante en la concepción del negocio.

Entre las limitaciones del Canvas se señala su excesiva abstracción, la cual no facilita la implantación de la estrategia, que no llega a establecer medidas sobre los factores clave analizados, ni a definir explícitamente las relaciones entre ellos. Frente a esto, el proceso de diseño del BSC permite que el emprendedor complete y concrete su reflexión llevada

a cabo mediante el Canvas, posibilitándole cuantificar objetivos e indicadores para todos aquellos aspectos claves para hacerlo, no sólo posible, sino también viable y rentable. Los objetivos e indicadores integrados y relacionados bajo las cuatro perspectivas principales –financiera, de cliente, interna e innovación y aprendizaje– ofrecen a los emprendedores una rápida pero a la vez comprensiva y sistémica visión de los aspectos claves para su negocio, que le permiten aprender, adaptarse y pivotar teniendo en cuenta aspectos estratégicos. Defendiendo su complementariedad con el Canvas, se han realizado cuatro proposiciones sobre cómo iniciar la reflexión y definición de objetivos e indicadores en nuevas empresas:

- Los apartados de flujos de ingresos y costes del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva financiera del BSC.
- Los apartados de propuesta de valor, segmentos de clientes, y relaciones con clientes del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva de cliente del BSC.
- Los apartados de canales de distribución y actividades clave del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva interna del BSC.
- Los apartados de recursos y aliados clave del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva de innovación y aprendizaje del BSC.

Se recomienda que, al igual que el Canvas, el BSC pueda evolucionar, adaptarse y modificarse añadiendo, eliminando o actualizando indicadores clave de rendimiento según el negocio vaya evolucionando. Así diseñado, el BSC es una herramienta con un elevado potencial para contribuir a la puesta en marcha y desarrollo de nuevos negocios, permitiendo al emprendedor definir y tener bajo control aquellas variables que ha considerado críticas para la marcha del mismo.

## 6. Referencias

- Anzola, P., Bayona, C. & García, T. (2015). “La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: efectos directos y moderadores”. *Universia Business Review*, 46: 70-93.
- Bastidas, E., Ripoll, V. & Moreno, Z. (2011). “Cuadro de mando multidimensional: propuesta de diseño para la empresa pública de transporte ferroviario de mercancías Renfe-operadora-España”. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 4(8): 65-78.
- Da Silva, J., Pastor, A. & Pastor, J. (2013). “El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión”. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 13(4): 18-32.
- Davila, A. & Oyon, D. (2009). “Introduction to the Special Section on Accounting, Innovation and Entrepreneurship”. *European Accounting Review*, 18(2): 277-280.
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A. & Pérez, K. (2015). “Administración estratégica: aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a una organización no gubernamental”. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(1): 136-159.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. & Cleanthous, S. (2013). “The use of the Balanced Scorecard in small companies”. *International Journal of Business and Management*, 8(14): 1-22.
- Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2012). Consultado en <http://www.gemconsortium.org/>.
- Gumbus, A. & Lussier, R. (2006). “Entrepreneurs use a Balanced Scorecard to translate strategy into performance measures”. *Journal of Small Business Management*, 44(3): 407-425.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Civitas Ediciones S.L.: Pamplona (5ª edición).
- Hidalgo, J. (2013). Métricas. En: López, M. & De Miguel, J.A.: *España Lean Startup 2013* (consultado en <https://app.box.com/s/4go0lk4zi1eb6kgxp7y4>).
- Ibáñez, N., Castillo, R., Núñez, A. & Chávez, Z. (2010). “Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral”. *Negotium*, 6(16): 136-172.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”. *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. Boston: HBS Press.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach*. Dissertation, University of Laussane, Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). “Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept”. *Communications of the Association for Information Science*, 16: 1-25.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Rodrigues, P., Aibar, B. & Lima, L. (2012). “El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica de PYMES portuguesas”. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4): 90-128.
- Rodrigues, P., Aibar, B. & Lima, L. (2014). “La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas”. *Revista De Contabilidad -Spanish Accounting Review*, 17(2): 163-173.
- Ricart, J. (2009). “Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica”. *Universia Business Review*, 23: 12-25.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2011). *Management tools and Trends 2011*. Bain & Company (consultado en [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf)).
- Rompho, N. (2011). “Why the Balanced Scorecard fails in SMEs: a case study”. *International Journal of Business and Management*, 6(11): 39-46.
- Seddon, P., Lewis, G., Freeman, P. & Shanks, G. (2004). “The case for viewing Business Models as abstractions of strategy”. *Communications of the Association for Information Systems*, 13: 427-442.
- Tennant, C. & Tanoren, M. (2005). “Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective”. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2): 123-144.
- Trimi, S. & Berbegal-Mirabent, J. (2012). “Business model innovation in entrepreneurship”. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4): 449-465.
- Trkman, P., Budler, M. & Groznik, A. (2015). “A business model approach to supply chain management”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6): 587-602.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). “The business model: recent developments and future research”. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.
- Zúñiga, S., Pérez, M.P. & Vargas, C. (2011). “Un Cuadro de Mando Integral para una empresa del sector minero”. *Panorama Socioeconómico*, 42: 44-61.