

Balanced Score Card (BSC) para la gestión estratégica

*Primera Edición
Digital*



HN
Ho Nexus
EDITORIAL



William George Paucar Palomino.
Angel Fernando Navarro Raymundo.
Carina Tomasa Mancilla Chamorro.
Jose del Carmen Mena Castillo



William George Paucar Palomino.
Angel Fernando Navarro Raymundo.
Carina Tomasa Mancilla Chamorro.
Jose del Carmen Mena Castillo

Primera Edición Digital

Balanced Score Card (BSC) para la gestión estratégica

Balanced Score Card (BSC) para la gestión estratégica

© William George Paucar Palomino.
© Angel Fernando Navarro Raymundo.
© Carina Tomasa Mancilla Chamorro.
© Jose del Carmen Mena Castillo.

Editor de contenido: Natalia Beltran

Diseño de cubierta: Ho Nexus

1ª edición digital, junio 2026

Editado por:

© HO NEXUS E.I.R.L.

Dirección legal: Urb. Paseo del Mar Mz L4, Lt 33

Nuevo Chimbote, Santa, Áncash - Perú

Correo electrónico; ed.honexus@gmail.com

teléfono: 978 653 152

<https://books.honexus.org>

DOI: <https://doi.org/10.70504/978-612-99401-4-4>

Reservados todos los derechos de publicación en cualquier idioma; siendo su contenido protegido por la Ley vigente que establece penas de prisión y/o multas a quienes intencionadamente reprodujeran o plagiaran, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica.

Depósito Legal: 2026-06865

ISBN: 978-612-99401-4-4

Revisión por pares:

Este libro (o monografía) fue sometido a evaluación de pares mediante el sistema de doble ciego (doubleblinded review), garantizando la calidad, pertinencia, ética y rigor académico de la obra, conforme a los estándares internacionales de revisión científica y las políticas editoriales de Ho Nexus.

ÍNDICE

PRÓLOGO	4
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1:	9
¿Por qué falla la gestión de muchas estaciones de combustible?	9
1.1 Los 7 errores comunes que hundan la rentabilidad de una estación de servicio de combustible	10
1.2 La diferencia entre administrar y gestionar estratégicamente	15
1.3 El mito de que “los indicadores son solo para grandes empresas”	16
CAPÍTULO 2: ¿Qué es el Tablero de Mando Integral (BSC)?	20
2.1 Origen del Tablero de Mando Integral	21
2.2 Las cuatro perspectivas del BSC (explicadas con ejemplos de una estación de combustible)	22
2.3 Las relaciones causa-efecto: por todo empieza en la capacitación	25
2.4 ¿En qué se diferencia el BSC de una contabilidad simple?	26
CAPÍTULO 3: Preparando el terreno – Diagnóstico inicial de su estación de combustible	29
3.1 Paso 1: ¿Qué tan ordenada está su estación de combustible hoy?	30
3.2 Paso 2: Construya su matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	32
3.3 Paso 3: Identifique qué indicadores (KPI) le faltan	35
CAPÍTULO 4: Diseñando su tablero de mando paso a paso	39
4.1 Paso 1: Defina la misión, visión y valores de su estación de servicio de combustible	40
4.2 Paso 2: Seleccione los indicadores clave (KPI) para cada perspectiva	42
4.3 Paso 3: Construya su mapa estratégico (relaciones causa-efecto)	45
4.4 Paso 4: Elija herramientas tecnológicas (no se complique)	47
CAPÍTULO 5: Implementación y primeras lecciones	51
5.1 Involucrar al personal y a la gerencia (el factor humano)	52
5.2 Recolección de datos diarios: cierre de caja, inventario físico y quejas	54
5.3 Uso de semáforos (verde, amarillo, rojo) para alertas tempranas	56
5.4 Ejemplo real: el formato de cierre de caja diario (de la investigación)	57
5.4 Primeras lecciones de la implementación (caso real)	60
.....	63

CAPÍTULO 6: Resultados que se ven en los números	64
6.1 Perspectiva financiera: de 80% a 98.5% de desempeño.....	65
6.2 Perspectiva del cliente: más clientes, más satisfechos, menos quejas	67
6.3 Perspectiva de procesos internos: eficiencia operativa al máximo	69
6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la base que lo hizo posible.....	71
6.5 Score global de la empresa: de 62% a 85%	73
6.6 Lo que estos números significan para su estación de servicio de combustible	75
CAPÍTULO 7: Recomendaciones para sostener la mejora en el tiempo	77
7.1 Actualice sus indicadores cuando cambie la estrategia	78
7.2 La importancia de las reuniones semanales de seguimiento (no más de 30 minutos)	79
7.3 Adaptación del BSC a otros negocios (tiendas de conveniencia, lubricentros, talleres mecánicos).....	81
7.4 Errores comunes que debe evitar (y cómo salir de ellos).....	82
.....	86
CAPÍTULO 8: Lecciones aprendidas y próximos pasos.....	87
8.1 Síntesis de los hallazgos del caso real	88
8.2 Lo que haríamos diferente hoy (con tecnología actual).....	89
8.3 Próximos pasos para su estación de servicio de combustible (hoja de ruta)	91
8.4 Recursos adicionales (plantillas, software, lecturas)	92
CAPÍTULO 9: Conclusiones	95
9.1 El BSC sí influye positivamente en la gestión de una estación de servicio de combustible	96
9.2 El gerente pasó de “no saber” a “conocer objetivamente” sus indicadores	97
9.3 La calidad de la información para decidir pasó de “deficiente” a “satisfactoria” ...	98
9.4 Los indicadores de gestión mejoraron en las cuatro perspectivas	99
9.5 Conclusión final para el lector (usted).....	101
BIBLIOGRAFÍA	102

PRÓLOGO

¿Por qué escribimos este texto?

Cuando empezamos a trabajar con la estación de servicio de combustible que da origen a esta historia, vi algo que se repite en cientos de estaciones de servicio de Latinoamérica: el dueño sabía cuánto dinero había en la caja, pero no sabía cuántos clientes perdía al mes, ni cuánto tiempo tardaba en atenderlos, ni si su personal estaba realmente capacitado. La información llegaba tarde, incompleta y, muchas veces, era solo una corazonada.

Decidimos entonces aplicar una herramienta que había estudiado en la maestría: el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card (BSC). Pero no quería hacerlo de manera académica, con tablas interminables y tecnicismos. Quería construir algo práctico, visual y fácil de entender para cualquier administrador.

Este manuscrito es el resultado de esa experiencia. Hemos omitido el nombre real de la empresa para que usted se enfoque en lo que importa: los principios, los errores que cometimos, los aciertos y, sobre todo, los resultados.

Les prometemos que al terminar estas páginas usted verá su negocio con otros ojos. No necesitará un título en finanzas ni un consultor caro. Solo necesitará ganas de ordenar lo que ya tiene y medir lo que realmente importa.

Los autores

RESUMEN

¿Cansado de manejar su estación de servicio de combustible "al ojo", revisando solo la caja al final del día y reaccionando tarde a los problemas? Este manuscrito le muestra un método sencillo y probado: el Tablero de Mando Integral (Balanced Score Card – BSC).

A partir de un caso real desarrollado entre 2010 y 2013 en una estación de servicio rural de Puno (Perú), el autor explica cómo medir no solo las ganancias, sino también la satisfacción de sus clientes, la eficiencia de sus procesos internos y la capacitación de su personal. El resultado fue contundente: el desempeño global del negocio saltó del 62 % al 85 % en solo dos años.

Aquí no encontrará teorías complicadas ni fórmulas inútiles. Encontrará pasos prácticos, ejemplos concretos (liquidez, rotación de inventarios, atención al cliente, control de calidad) y recomendaciones que usted puede aplicar hoy mismo, sin necesidad de ser contador ni de invertir en software costoso.

Si usted es dueño, gerente o administrador de una estación de combustible (o de cualquier pequeño negocio), este texto le dará las herramientas para pasar de una gestión reactiva a una gestión proactiva, basada en datos y enfocada en multiplicar sus ganancias sin complicarse.

Palabras clave: Tablero de Mando Integral, Balanced Score Card (BSC), Gestión de estación de combustible, Indicadores clave de desempeño (KPI), Toma de decisiones, Pymes del sector hidrocarburos.

INTRODUCCIÓN

Si usted tiene una estación de servicio de combustible, probablemente ya sepa que revisar solo la caja al final del día no es suficiente. Los problemas aparecen cuando menos los espera: un cliente insatisfecho que no vuelve, un empleado que comete errores repetidamente, un desperdicio de combustible que nadie detectó a tiempo, o una baja en las ventas que solo se nota cuando ya es tarde para reaccionar.

En toda América Latina, la mayoría de las estaciones de servicio son pequeñas o medianas empresas que operan con una gestión empírica. Según (Camacho et al., 2019), más del 70 % de las Pymes del sector combustibles en Perú no utilizan indicadores de gestión más allá de los financieros básicos, lo que las hace vulnerables a cambios en el mercado y a ineficiencias internas.

La solución no es complicada. Desde los años 90, los profesores (Kaplan & Norton, 1996) propusieron el Cuadro de Mando Integral (en inglés, Balanced Scorecard o BSC), una herramienta que va más allá de las finanzas e incorpora tres perspectivas adicionales: los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento del personal. Investigaciones recientes confirman que su implementación en pequeñas empresas mejora significativamente la rentabilidad y la toma de decisiones (Quesado et al., 2024); (Hoque, 2014). Sin embargo, muchos dueños de estaciones de combustible lo ven como algo lejano, caro o demasiado técnico.

Este manuscrito nace para romper ese mito. Aquí le contaré la historia real basada en una investigación realizada de una estación de servicio de combustible ubicada en una zona rural de Puno (Perú) que entre 2010 y 2013 implementó un Tablero de Mando Integral adaptado a su realidad (Paucar Palomino, 2018). Usamos software gratuito de código abierto (BambooBSC) y diseñamos indicadores sencillos: liquidez, rotación de inventarios, satisfacción del cliente, eficiencia en el despacho, control de calidad y capacitación del personal.

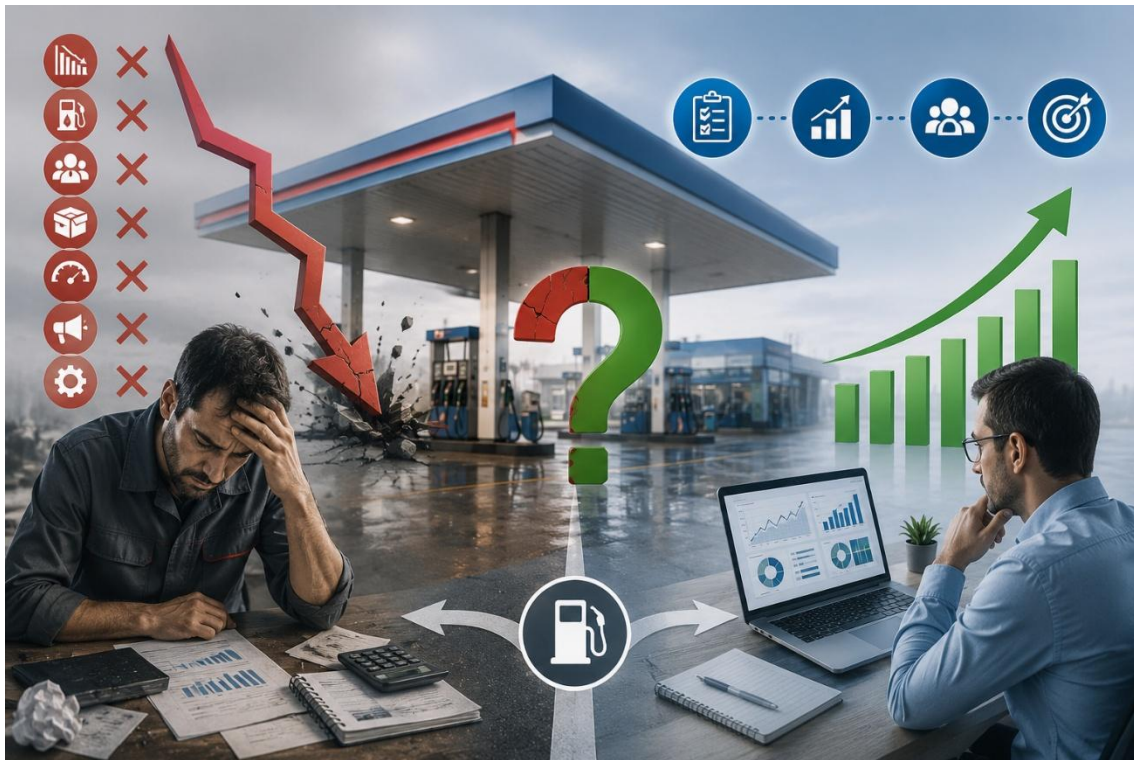
Los resultados fueron contundentes. El desempeño global de la empresa pasó de un 61,96 % (en el período 2010-2011, antes del BSC) a un 84,91 % (2012-2013, después del BSC). La perspectiva financiera mejoró del 80 % al 98,5 %, la satisfacción del cliente se mantuvo por encima del 80 % y la eficiencia en la atención al cliente alcanzó el 100 % en el último año.

A lo largo de los siguientes capítulos, le mostraremos paso a paso cómo lo hicimos, qué errores cometimos, qué lecciones aprendimos y, lo más importante, cómo usted puede aplicar lo mismo en su negocio, sin necesidad de ser contador ni de invertir en software costoso.



CAPÍTULO 1:

¿Por qué falla la gestión de muchas estaciones de combustible?



Si usted tiene o administra una estación de servicio de combustible, seguramente ha vivido alguna de estas situaciones:

- Termina el día y no sabe con certeza si ganó o perdió dinero.
- Se entera de una queja de un cliente semanas después, cuando ya es tarde para disculparse.

- El personal hace las cosas “como siempre las ha hecho”, pero nadie sabe si está bien o mal.
- Los proveedores le exigen pagos y usted no tiene un flujo de caja claro.
- La competencia baja los precios y usted reacciona sin saber si le conviene o no.

Estos problemas no son culpa de “la mala suerte” ni del tamaño del negocio. Son el resultado de errores de gestión que se repiten en cientos de estaciones de servicio.

En este capítulo identificaremos los 7 errores más comunes, entenderemos la diferencia entre administrar y gestionar estratégicamente, y derrumbaremos el mito de que “los indicadores son solo para grandes empresas”.

1.1 Los 7 errores comunes que hunden la rentabilidad de una estación de servicio de combustible

Error 1: No medir nada (o solo medir el dinero en caja)

Muchos dueños creen que “medir” es solo contar las ventas del día. Pero eso es cómo manejar un auto mirando solo el velocímetro: usted sabe qué tan rápido va, pero no si se está quedando sin gasolina, si el motor se sobrecalienta o si va a reventar una llanta.

En la investigación que dio origen a este texto, se encontró que la estación de servicio de combustible Panamericana S.C.R.L. (nombre ficticio para proteger la confidencialidad) solo revisaba los estados financieros al final del mes. No medían la satisfacción del cliente, el tiempo de atención, la rotación de inventarios ni la capacitación del personal. Como resultado, los

problemas se detectaban tarde y las soluciones llegaban cuando el daño ya estaba hecho (Paucar Palomino, 2018).

Lección: Si no mide algo, no puede mejorarlo. Y si lo mide tarde, solo puede lamentarlo.

Error 2: Decisiones basadas en corazonadas, no en datos

Cuando no hay información confiable, el dueño termina tomando decisiones con el estómago. “Creo que debemos bajar los precios”, “me parece que este mes vendimos más”, “siento que el despachador no trabaja bien”.

La literatura en administración señala que las decisiones empíricas son una de las principales causas de fracaso en las pequeñas empresas (Demelza & Martínez, 2017). Un sistema de información gerencial, como el Tablero de Mando Integral, reemplaza las corazonadas por datos objetivos. En el caso de la estación de combustible estudiada, después de implementar el BSC, el gerente pudo saber, por ejemplo, que la rotación de cuentas por cobrar había bajado de 7.7 a 5.0 veces al año, y eso le permitió tomar acciones correctivas a tiempo (Paucar Palomino, 2018).

Error 3: Falta de visión y objetivos claros

“Quiero que mi estación de combustible sea el mejor de la zona” no es un objetivo. Es un deseo. Un objetivo real debe ser específico, medible y con fecha: “Aumentar en un 20 % el número de clientes habituales antes de diciembre”.

En la investigación original se documentó que, antes de la intervención, la empresa no tenía definidas su misión, visión ni objetivos estratégicos (Anexo N° 4 de (Paucar Palomino, 2018)). El personal trabajaba sin saber hacia dónde iba el negocio. Esto es tan grave como emprender un viaje sin destino ni mapa. Un estudio reciente confirma que el 63 % de las Pymes del sector combustibles en Perú carecen de una visión estratégica formal (Camacho et al., 2019).

Error 4: Descuidar a los clientes (y no saberlo)

El cliente insatisfecho no se queja, simplemente no vuelve. Y usted nunca se entera por qué.

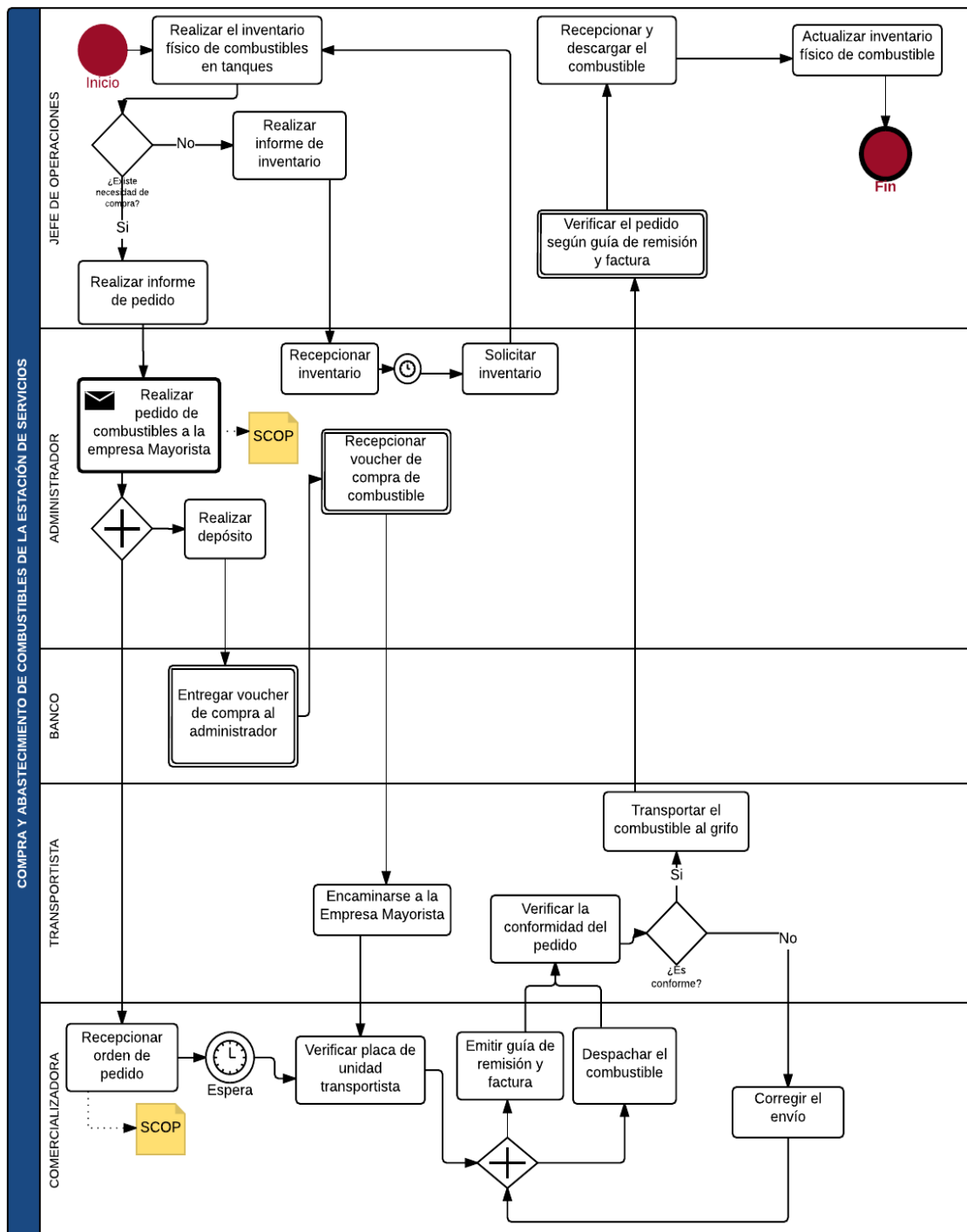
En la estación de servicio de combustible analizado, antes del BSC no se medía la satisfacción del cliente. Tampoco se registraban las quejas de manera sistemática. Solo cuando se implementó un pequeño formulario de encuesta (Anexo N° 1 de (Paucar Palomino, 2018)) se descubrió que el principal problema era la demora en la atención en horas pico. Una vez identificado, se rediseñó el proceso de despacho y la eficiencia pasó del 80 % al 100 % en un año.

Error 5: Procesos internos desordenados

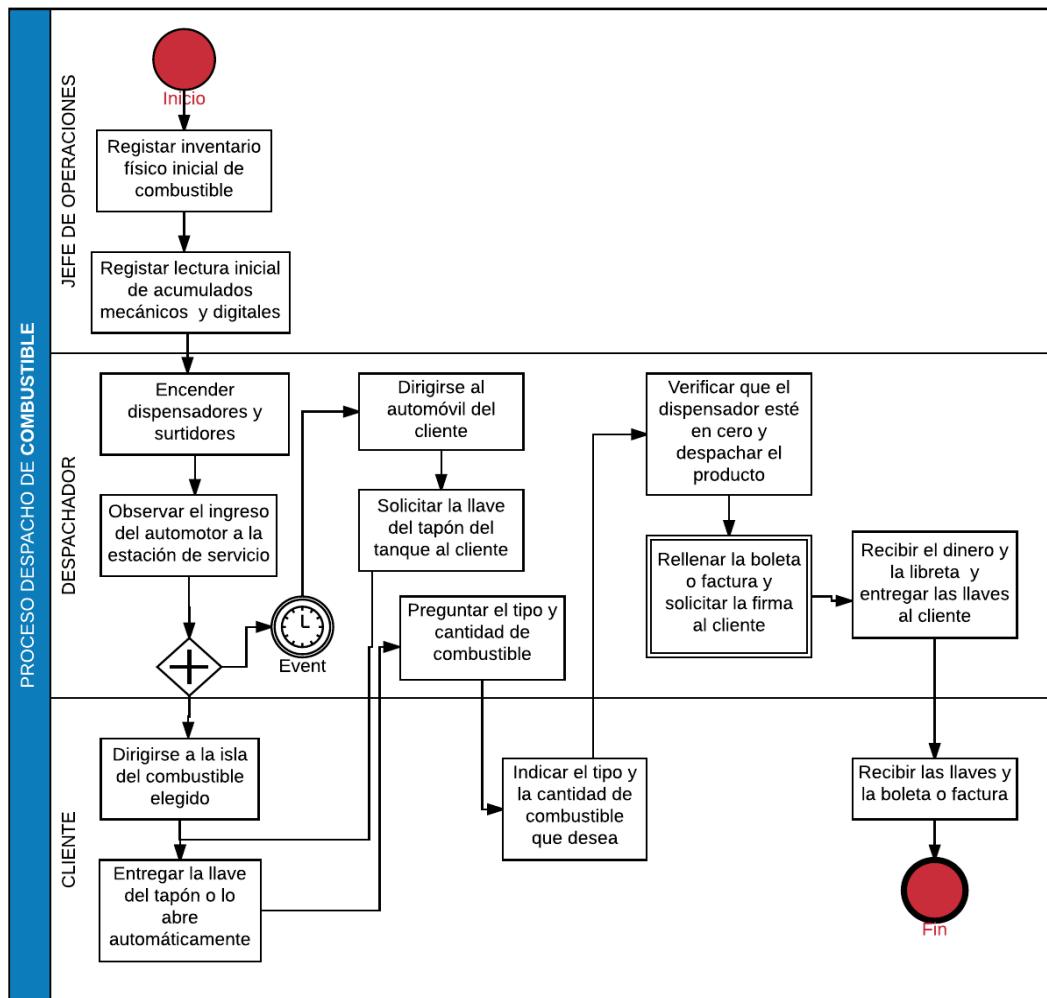
El abastecimiento de combustible, el control de inventarios, el despacho, la facturación... todo esto son procesos internos. Si cada empleado los hace a su manera, el caos está garantizado.

En la investigación original se describen dos procesos clave: la compra y el abastecimiento de combustible. Antes de la implementación del BSC, no había procedimientos estandarizados. Después, se documentaron paso a paso

y se capacitaron a los operarios. Los resultados: la eficiencia en el abastecimiento subió del 66.7 % al 91.7 % y los controles de calidad internos aprobados pasaron del 66.7 % al 100 %.



Proceso de compra y abastecimiento de combustible (Paucar Palomino, 2018)



Proceso de despacho de combustible (Paucar Palomino, 2018)

Error 6: No invertir en la capacitación del personal

Muchos dueños ven la capacitación como un gasto, no como una inversión. Sin embargo, la teoría del Cuadro de Mando Integral coloca la perspectiva de “aprendizaje y crecimiento” como la base de toda la estrategia (Kaplan & Norton, 1996). Si su personal no sabe, su negocio no crece.

En el caso estudiado, al inicio solo el 50 % del personal estaba capacitado. Al final del período, se alcanzó el 100 % de capacitación en atención al cliente y la satisfacción de los clientes mejoró notablemente (Paucar Palomino, 2018). Una revisión reciente de la literatura confirma que la capacitación del personal es uno de los predictores más fuertes del éxito en la implementación del BSC en pequeñas empresas (Quesado et al., 2024).

Error 7: Pensar que “los indicadores son solo para grandes empresas”

Este es el mito más dañino y el que cierra nuestra lista. Lo trataremos en detalle al final del capítulo.

1.2 La diferencia entre administrar y gestionar estratégicamente

A menudo usamos las palabras “administrar” y “gestionar” como sinónimos. Pero en el mundo de los negocios hay una diferencia clave:

- Administrar es hacer las cosas bien: controlar el día a día, pagar a tiempo, mantener el orden en la caja. Es necesario, pero no suficiente.
- Gestionar estratégicamente es hacer las cosas correctas: definir hacia dónde quiere ir, medir el progreso, ajustar el rumbo y asegurarse de que todos los empleados reman en la misma dirección.

El reconocido autor (Drucker, 2012) lo resumió así: “La administración es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer las cosas correctas”. En el ámbito del BSC, la gestión estratégica implica traducir la visión de la empresa en indicadores que se puedan medir y mejorar día a día (Norton & Kaplan, 2004).

En la estación de combustible de nuestro caso, antes del BSC se administraba (se pagaban facturas, se cuadraba caja). Después del BSC, se comenzó a gestionar estratégicamente (se definió la misión, se trazó un mapa estratégico y cada indicador se vinculó con un objetivo de negocio). La diferencia se reflejó en el score global de desempeño, que pasó del 61.96 % al 84.91 %.

1.3 El mito de que “los indicadores son solo para grandes empresas”

Este mito es falso y peligroso. Por eso lo desmontamos con tres argumentos sólidos:

1. Las pequeñas empresas tienen más riesgo, no menos

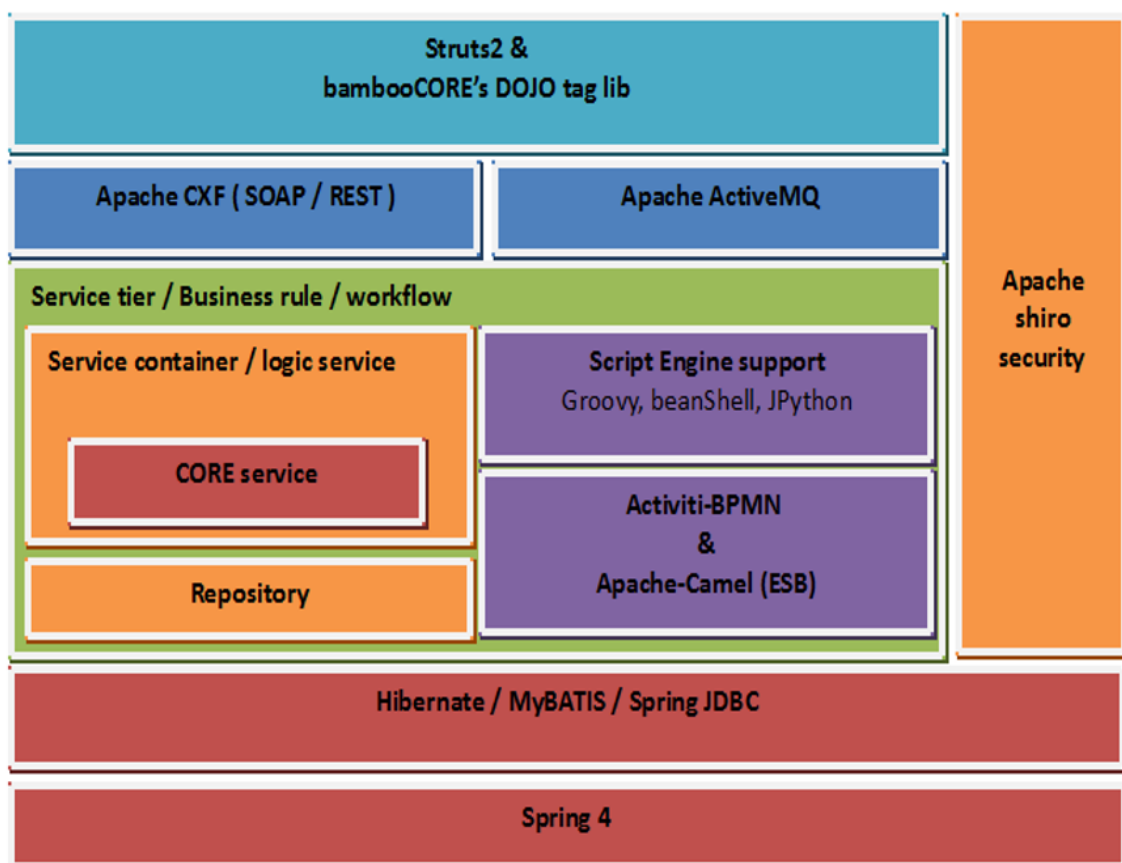
Una multinacional puede sobrevivir un año con pérdidas. Una estación de combustible familiar, no. Precisamente por ser pequeño, necesita indicadores más sensibles que le avisen con anticipación si algo va mal. Un estudio de (Hoque, 2014) señala que el BSC es igual de efectivo en Pymes que en grandes corporaciones, siempre que se adapte a su tamaño.

2. Los indicadores no tienen que ser caros ni complicados

En este manuscrito no le pediremos que contrate a una consultora ni que compre un software de miles de dólares. Los indicadores pueden ser tan simples como:

- “Número de clientes que vuelven en el mes”
- “Porcentaje de veces que despachamos en menos de 3 minutos”
- “Cantidad de quejas registradas por semana”

Todos estos se pueden medir con una libreta o una hoja de cálculo. El software gratuito que usamos en el caso (BambooBSC) fue una ayuda, no un requisito. En la siguiente figura se muestra la Estructura de BambooBSC.



3. El caso real lo demuestra: una estación de servicio de combustible rural pasó del caos a la mejora continua

La estación de combustible Panamericana S.C.R.L. (nombre ficticio) no tenía nada especial: operaba en una zona rural, con pocos empleados y recursos limitados. Sin embargo, al implementar un Tablero de Mando Integral adaptado, logró incrementar sus clientes de 27,000 a más de 32,000, reducir las quejas, mejorar la liquidez y aumentar la rentabilidad (Paucar Palomino, 2018). Si se pudo en ese contexto, se puede en cualquier estación de combustible.

Conclusión del capítulo

Los 7 errores no son pecados capitales, son malos hábitos que se pueden corregir. El primer paso es reconocerlos. El segundo paso es atreverse a medir.

En el siguiente capítulo le explicaremos, sin tecnicismos, qué es el Tablero de Mando Integral (BSC) y cómo sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje) pueden aplicarse en su negocio desde mañana mismo.



CAPÍTULO 2: ¿Qué es el Tablero de Mando Integral (BSC)?



En el capítulo anterior identificamos los 7 errores comunes que impiden que una estación de combustible sea realmente rentable. También derrumbamos el mito de que “los indicadores son solo para grandes empresas”. Ahora es momento de conocer la herramienta que nos ayudó a corregir esos errores: el Tablero de Mando Integral, conocido en inglés como Balanced Score Card (BSC).

No se asuste por el nombre. Piense en esto: ¿cómo sabría un piloto de avión que todo va bien si solo mirara el medidor de combustible? Necesita también altímetro, velocímetro, indicador de presión, brújula, etc. El Tablero de Mando Integral es exactamente eso: un tablero completo para que el dueño de una estación de combustible pueda ver, de un solo vistazo, cómo está su negocio en los aspectos que realmente importan.

En este capítulo le explicaremos:

- De dónde viene esta herramienta (su historia, sin aburrirlo).
- Las cuatro perspectivas que lo componen, con ejemplos prácticos para una estación de servicio.
- Cómo se relacionan unas con otras mediante “relaciones causa-efecto”.
- Por qué esta herramienta es diferente a una simple contabilidad.

2.1 Origen del Tablero de Mando Integral

A principios de los años 90, los profesores Robert Kaplan (de la Universidad de Harvard) y David Norton (consultor de negocios) lideraron un proyecto de investigación para responder una pregunta simple pero poderosa: “Si las empresas solo miden resultados financieros, ¿realmente saben si van por buen camino?”

La respuesta fue un rotundo no. Kaplan y Norton descubrieron que muchas empresas iban bien en números hoy, pero estaban descuidando a sus clientes, sus procesos y la formación de su personal. Eso las llevaba a fracasar en el largo plazo.

Así nació el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), presentado por primera vez en la revista Harvard Business Review en 1992 y luego desarrollado en el texto *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Kaplan & Norton, 1996). La idea central es que no se puede controlar lo que no se puede medir, y que medir solo las finanzas es como conducir un auto mirando únicamente el retrovisor.

Desde entonces, el BSC ha sido adoptado por miles de empresas en todo el mundo, desde gigantes multinacionales hasta pequeñas estaciones de servicio. Una revisión reciente de la literatura confirma que su uso en Pymes sigue vigente y produce mejoras medibles en rentabilidad y competitividad (Quesado et al., 2024).

2.2 Las cuatro perspectivas del BSC (explicadas con ejemplos de una estación de combustible)

El Tablero de Mando Integral organiza la estrategia de una empresa en cuatro “ventanas” o perspectivas. Cada una responde a una pregunta clave. A continuación, las presentamos usando ejemplos concretos de una estación de combustible.

Perspectiva 1: Financiera

Pregunta que responde: ¿Cómo nos ven los dueños o los accionistas?

En criollo: ¿Estamos ganando dinero o perdiéndolo?

Esta es la perspectiva tradicional, la que ya conoce. Aquí se miden indicadores como:

- Liquidez: ¿tenemos efectivo suficiente para pagar las deudas de corto plazo?
- Rentabilidad: ¿cada sol que invertimos nos genera una ganancia razonable?
- Rotación de activos: ¿estamos usando bien nuestros tanques, surtidores y local?

En la estación de combustible del caso real, al empezar (años 2010-2011) la perspectiva financiera alcanzaba un 80 % de desempeño. Después de implementar el BSC, subió al 98.5 % (Paucar Palomino, 2018). ¿Por qué? Porque comenzaron a medir y mejorar cosas que antes ignoraban, como el período de cobranza a clientes y la rotación de inventarios.

Perspectiva 2: Clientes

Pregunta que responde: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

En criollo: ¿Están contentos con nosotros o se van con la competencia?

Una estación de combustible puede tener buenos números hoy, pero si sus clientes están insatisfechos, mañana esos números se derrumban. Por eso hay que medir:

- Número de clientes (nuevos y recurrentes)
- Satisfacción del cliente (encuestas simples: del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho está?)
- Quejas (cantidad y tipo)
- Tiempo de espera (desde que llega hasta que se va)

En el caso real, antes del BSC no se medía nada de esto. Después, se descubrió que la demora era el principal problema. Al corregirlo, la

satisfacción del cliente se mantuvo por encima del 80 % y el número de quejas se redujo de 70 a 63 por año (Paucar Palomino, 2018).

Perspectiva 3: Procesos internos

Pregunta que responde: ¿En qué debemos ser excelentes para satisfacer a los clientes y ganar dinero?

En criollo: ¿Estamos haciendo bien las cosas que importan?

Aquí entramos al “corazón” del negocio. Para una estación de combustible, los procesos críticos son:

- Abastecimiento de combustible: ¿llegamos siempre a tiempo? ¿hay suficiente stock?
- Despacho: ¿Es rápido, seguro y con medida exacta?
- Control de calidad y cantidad: ¿los combustibles cumplen normas? ¿Los surtidores están calibrados?
- Gestión de quejas: ¿resolvemos rápido cuando algo sale mal?

En la estación de combustible analizado, se documentaron paso a paso los procesos de compra y despacho (ver 32 y 33 de (Paucar Palomino, 2018)). Al estandarizarlos y medir su eficiencia, los controles de calidad internos aprobados pasaron del 66.7 % al 100 %.

Perspectiva 4: Aprendizaje y crecimiento

Pregunta que responde: ¿Cómo mejoramos cada día para asegurar el futuro?

En criollo: ¿Nuestro personal está capacitado y motivado? ¿Tenemos buena información?

Esta es la base de la pirámide. Sin personal competente y sin sistemas de información útiles, ninguna de las otras perspectivas puede sostenerse en el tiempo. Los indicadores típicos son:

- Personal capacitado (porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año)
- Clima laboral (¿los trabajadores están motivados?)
- Acceso a la información (¿el gerente recibe reportes a tiempo?)

En el caso real, al inicio solo el 50 % del personal estaba capacitado. Al final del período, se alcanzó el 100 % de capacitación en atención al cliente. El score global de esta perspectiva saltó del 45 % (2010-2011) al 88.6 % (2012-2013) (Paucar Palomino, 2018).

2.3 Las relaciones causa-efecto: por todo empieza en la capacitación

Una de las ideas más importantes del BSC es que las cuatro perspectivas no están aisladas, sino que se conectan en cadena. Lo que ocurre abajo (aprendizaje) afecta a lo de arriba (finanzas).

Le ponemos un ejemplo concreto, aplicado a una estación de combustible:

- Si capacito bien a mis despachadores (aprendizaje y crecimiento) →
- Ellos atienden más rápido y con mejor actitud (procesos internos) →
- Los clientes quedan satisfechos y vuelven (clientes) →
- Las ventas aumentan y la rentabilidad sube (financiera).

Por eso (Norton & Kaplan, 2004) llaman a esta estructura un mapa estratégico: una cadena de causa y efecto que conecta los activos intangibles (personas, conocimiento) con resultados tangibles (dinero).

En la estación de combustible estudiada, la mejora en la perspectiva de aprendizaje (capacitación) fue la palanca que permitió elevar todas las demás. El resultado final: el desempeño global de la empresa pasó de un 61.96 % (2010-2011) a un 84.91 % (2012-2013) (Paucar Palomino, 2018).

2.4 ¿En qué se diferencia el BSC de una contabilidad simple?

Mucha gente confunde el Tablero de Mando Integral con los estados financieros tradicionales. Pero la diferencia es enorme:

Beneficio	Descripción aplicada a salud
Mira solo el pasado (lo que ya pasó)	Mira el presente y el futuro
Solo mide dinero	Mide dinero, clientes, procesos y personas
Informes mensuales o trimestrales	Puede ser semanal o incluso diario
Lo usa el contador	Lo usa el dueño o gerente
Le dice cuánto perdió o ganó	Le avisa por qué ganó o perdió, y qué hacer

En palabras de (Álava Soriano & Gómez Naranjo Naela, 2024), el BSC es un sistema de gestión estratégica que convierte la visión de la empresa en acción, no solo en números. Y como bien señaló el autor en su investigación original: “No se puede controlar lo que no se puede medir, pero también: no se puede medir lo que no se puede describir” (Norton & Kaplan, 2004).

Conclusión del capítulo

El Tablero de Mando Integral no es una moda pasajera ni una herramienta exclusiva de consultores caros. Es, simplemente, una forma ordenada y visual de llevar el control de su negocio en los frentes que realmente importan: finanzas, clientes, procesos internos y personal.

Ahora que ya sabemos qué es y para qué sirve, en el siguiente capítulo le enseñaremos cómo preparar el terreno. Es decir, cómo diagnosticar la situación actual de su estación de combustible, identificar sus fortalezas y debilidades, y elegir los indicadores clave que deberá medir desde el primer día.



CAPÍTULO 3: Preparando el terreno – Diagnóstico inicial de su estación de combustible



Usted no puede construir una casa sólida sobre un terreno que no conoce. Lo mismo pasa con el Tablero de Mando Integral (BSC): antes de implementarlo, necesita saber exactamente en qué situación se encuentra su negocio. ¿Qué es lo que ya funciona? ¿Qué falla? ¿Dónde están las oportunidades que puede aprovechar y las amenazas que debe evitar?

En este capítulo le enseñaremos a hacer un diagnóstico inicial de su estación de combustible, sin necesidad de contratar consultores ni de dominar herramientas complejas. Usaremos tres pasos prácticos:

- Evaluar su situación actual con una sencilla encuesta.
- Construir una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) adaptada a su negocio.
- Identificar los indicadores clave (KPI) que todavía no mide, pero que son esenciales.

Al final de este capítulo, usted tendrá una “radiografía” clara de su estación de combustible y sabrá por dónde empezar a mejorar.

3.1 Paso 1: ¿Qué tan ordenada está su estación de combustible hoy?

Antes de implementar el BSC, en el caso real que da origen a este manuscrito, los investigadores aplicaron una encuesta sencilla al personal administrativo y operativo. Las preguntas eran muy parecidas a las que usted mismo puede responder hoy, en menos de 10 minutos.

A continuación, le presentamos una versión adaptada de esa encuesta (tomada de la Tabla 3 de (Paucar Palomino, 2018)). Marque mentalmente si en su estación de combustible se cumple o no cada afirmación.

Nº	Pregunta	¿Sí?	¿No?
1	La empresa tiene establecidas su misión, visión y objetivos institucionales.	☐	☐
2	Los objetivos de la empresa son medibles y se comunican adecuadamente.	☐	☐

Nº	Pregunta	¿Sí?	¿No?
3	La estación de combustible dispone de una estructura organizacional (organigrama, roles definidos).	☐	☐
4	La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas .	☐	☐
5	El personal administrativo tiene estabilidad laboral (no rota constantemente).	☐	☐
6	El personal recibe todas las remuneraciones y beneficios de ley .	☐	☐
7	Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras.	☐	☐
8	El personal está entrenado y capacitado periódicamente.	☐	☐
9	El ausentismo y la rotación de personal se mantienen en un nivel bajo .	☐	☐
10	La empresa realiza investigación de mercado (estudia a la competencia, precios, etc.).	☐	☐
11	Se realizan estrategias de publicidad y promoción .	☐	☐
12	Los suministros de combustible son confiables y razonables (precio y calidad).	☐	☐
13	Las instalaciones, equipos y maquinaria están en buenas condiciones .	☐	☐
14	Los sistemas de cómputo y administración de información son adecuados .	☐	☐
15	La empresa cuenta con capacidad tecnológica (software, internet, etc.).	☐	☐
16	Las políticas y procedimientos de control de inventarios son eficientes.	☐	☐

Nº	Pregunta	¿Sí?	¿No?
17	El cliente es atendido satisfactoriamente en horas pico .	☐	☐
18	El personal operativo tiene estabilidad laboral .	☐	☐

Si usted respondió “No” a más de 5 preguntas, su estación de combustible tiene un diagnóstico similar al de la empresa del caso real antes de implementar el BSC. Esto es normal: la mayoría de las estaciones de servicio operan de manera empírica. Lo importante es que ahora tiene un punto de partida.

En la investigación original, los resultados de esta encuesta mostraron debilidades críticas: falta de misión y visión, ausencia de estructura organizacional, poca capacitación, nula investigación de mercado y carencia de sistemas de información adecuados ((Paucar Palomino, 2018), Anexo N° 4).

3.2 Paso 2: Construya su matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

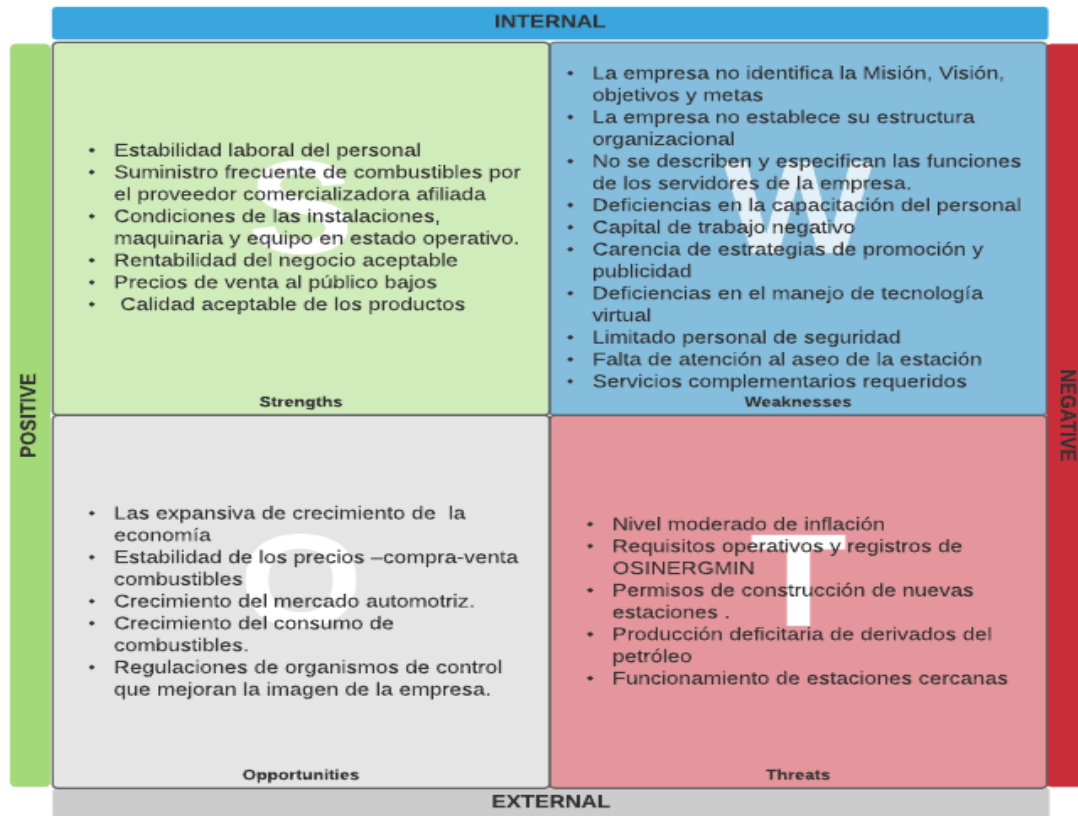
La matriz FODA es una herramienta clásica de diagnóstico que usted puede hacer en una hoja de papel dividida en cuatro cuadrantes. Le ayuda a visualizar, de un solo vistazo, los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan a su estación de combustible.

A continuación, le mostramos la matriz FODA real que se construyó para la estación de servicio del caso. Puede usarla como modelo para la suya.

Matriz FODA – Estación de servicio (ejemplo real)

Factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	• Buena ubicación en la carretera principal. • Experiencia del dueño en el sector. • Instalaciones propias (sin alquiler). • Clientes fidelizados por años.	• No hay misión, visión ni objetivos claros. • Personal sin capacitación formal. • No se mide la satisfacción del cliente. • Falta de estructura organizativa. • No se usan indicadores de gestión.
Factores externos	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	• Aumento del tránsito vehicular en la zona. • Crecimiento de la población cercana. • Posibilidad de vender lubricantes y servicios complementarios. • Convenios con flotas de transporte.	• Competencia agresiva (otras estaciones de combustible cercanas). • Regulaciones ambientales más estrictas. • Fluctuación de precios de combustible. • Inseguridad ciudadana en la carretera.

**Fuente: Adaptado de (Paucar Palomino, 2018), Tabla 4)*



Una vez que tenga sus cuatro cuadrantes, el siguiente paso es cruzar la información para generar estrategias. Por ejemplo:

- Estrategias FO (usar Fortalezas para aprovechar Oportunidades):
“Aprovechar la buena ubicación y la experiencia del dueño para ofrecer servicio rápido a los nuevos vehículos que circulan por la carretera”.
- Estrategias DO (superar debilidades aprovechando oportunidades):
“Capacitar al personal (superar debilidad) para atender mejor el aumento de tránsito (oportunidad)”.
- Estrategias FA (usar Fortalezas para enfrentar Amenazas):
“La fidelidad de los clientes (fortaleza) puede ayudar a resistir la competencia agresiva (amenaza)”.
- Estrategias DA (minimizar Debilidades y evitar Amenazas):

“Implementar controles de calidad y cantidad (para evitar sanciones regulatorias) y definir un plan de seguridad (para enfrentar la inseguridad)”.

En la investigación original, esta matriz estratégica se presenta en la Tabla 5, y fue el punto de partida para diseñar el Tablero de Mando Integral (Paucar Palomino, 2018).

3.3 Paso 3: Identifique qué indicadores (KPI) le faltan

El diagnóstico no estaría completo si no reconocemos qué indicadores clave de desempeño (KPI) no se están midiendo actualmente. Recuerde: si no mide algo, no puede mejorarlo.

En el caso real, antes de implementar el BSC, la estación de combustible solo revisaba los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas). No medían nada relacionado con clientes, procesos internos ni aprendizaje del personal. En concreto, no existían los siguientes indicadores (extraídos del Anexo N° 5 de (Paucar Palomino, 2018)):

Indicadores que NO se medían al inicio

Perspectiva	Indicador (KPI) faltante
Financiera	Prueba ácida, prueba defensiva, rotación de cuentas por cobrar, período promedio de cobranza, cobertura de gastos financieros, rendimiento sobre la inversión, etc. (solo se medía la liquidez general y la rentabilidad básica).

Perspectiva	Indicador (KPI) faltante
Clientes	Número de clientes, satisfacción del cliente, número de quejas, conocimiento de marca, densidad vehicular, incremento en ventas por tipo de producto.
Procesos internos	Eficiencia en el abastecimiento, eficiencia en atención al cliente, controles de calidad internos, controles de cantidad, relaciones empresariales.
Aprendizaje y crecimiento	Personal capacitado, personal que aprueba cursos de atención, implementación de gestión por procesos, automatización de procesos clave.

Puede parecer una lista larga, pero no se preocupe. Usted no tiene que implementar todos de golpe. La idea es empezar con unos pocos (por ejemplo, los de la perspectiva de clientes) e ir agregando los demás con el tiempo.

En el capítulo siguiente (Capítulo 4), le enseñaremos cómo diseñar su propio tablero de mando seleccionando los indicadores más importantes para su estación de combustible, asignándoles metas realistas y creando un mapa estratégico sencillo.

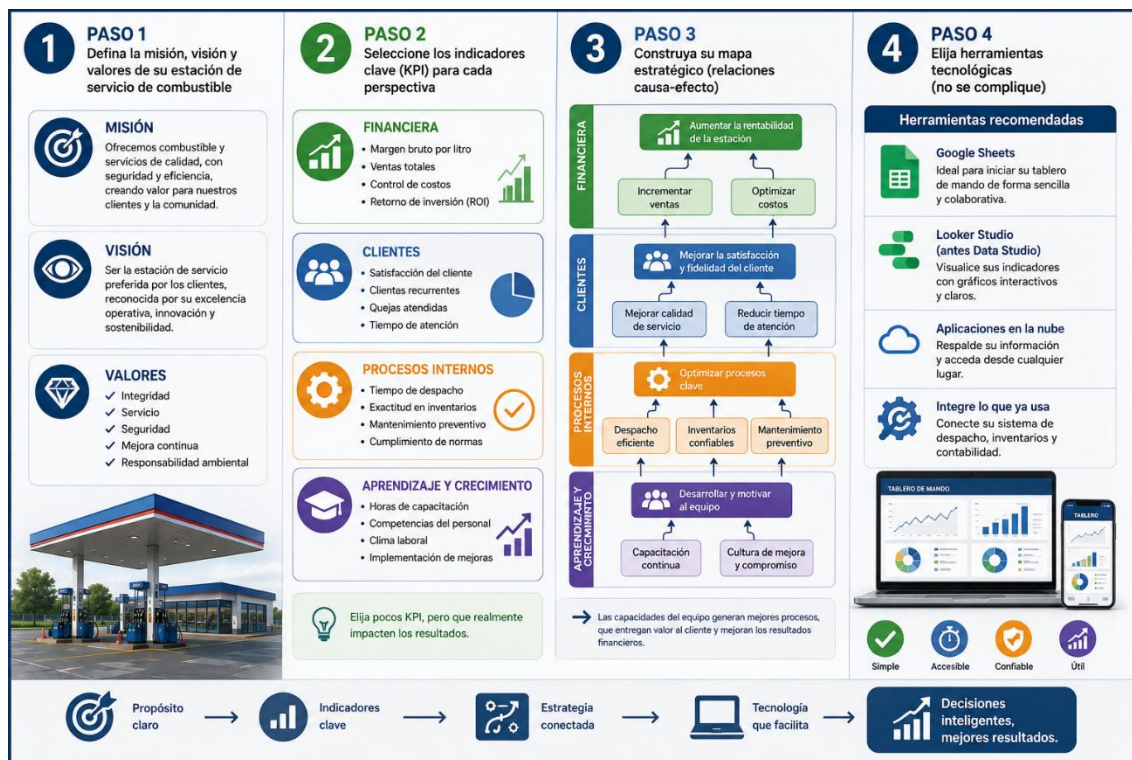
Conclusión del capítulo

El diagnóstico inicial no es un trámite aburrido; es la brújula que le indicará hacia dónde dirigir sus esfuerzos. Si su estación de combustible se parece a la del caso real (sin misión, sin indicadores, con personal poco capacitado), no se alarme. Esa era exactamente la situación de partida que, tras implementar el BSC, logró elevar su desempeño global del 62 % al 85 %.

Ahora que ya sabe cómo evaluar su situación actual, está listo para el siguiente paso: diseñar su propio Tablero de Mando Integral paso a paso. Allí definirá la misión, visión, objetivos estratégicos y los indicadores clave que lo llevarán a multiplicar sus ganancias sin complicarse.



CAPÍTULO 4: Diseñando su tablero de mando paso a paso



Ya sabemos por qué falla la gestión de muchas estaciones de combustible (Capítulo 1), qué es el Tablero de Mando Integral (Capítulo 2) y cómo hacer un diagnóstico inicial (Capítulo 3). Ahora llega el momento de poner manos a la obra: diseñar su propio tablero de mando.

No se asuste. No necesita ser ingeniero, contador ni programador. Este capítulo le guiará paso a paso para que, en menos de una semana, tenga definidos los elementos clave de su BSC.

Estos son los pasos que seguiremos:

- Definir la misión, visión y valores de su estación de combustible (su “norte”).
- Seleccionar los indicadores clave (KPI) adecuados para cada perspectiva.
- Construir un mapa estratégico sencillo (las relaciones causa-efecto).
- Elegir herramientas tecnológicas (desde Excel hasta software gratuito).

Al final de este capítulo, usted tendrá un borrador de su Tablero de Mando Integral listo para implementar.

4.1 Paso 1: Defina la misión, visión y valores de su estación de servicio de combustible

Parece un paso “de gran empresa”, pero es fundamental. La misión responde a ¿qué hacemos?; la visión, a ¿dónde queremos llegar?; y los valores, a ¿cómo nos comportamos?.

En el caso real que estudiamos, la estación de servicio de combustible Panamericana S.C.R.L. (nombre ficticio) no tenía nada de esto al inicio. Después de un taller con el dueño y los empleados, se definió lo siguiente (tomado de (Paucar Palomino, 2018)):

Misión (¿qué hacemos?)

“Satisfacer las necesidades de abastecimiento de hidrocarburos, combustibles y lubricantes a nuestros clientes, garantizando una excelente atención, medida justa, trato personalizado y productos de la mejor calidad, en condiciones de seguridad y respeto al medio ambiente.”

Visión (¿dónde queremos llegar?)

“Ser reconocidos como la estación de servicio de combustible líder en los distritos de Platería y Chucuito, por nuestros niveles de excelencia en calidad, productos y servicios, basados en la innovación, la mejora continua y el personal altamente competitivo.”

Valores (¿cómo nos comportamos?)

- Honradez (actuar con transparencia, especialmente en el manejo de dinero y combustible).
- Responsabilidad (cumplir con los turnos, con la calidad del producto y con el cliente).
- Disciplina (seguir los procesos establecidos, mantener el orden y la limpieza).
- Orientación al servicio (ponerse en los zapatos del cliente).
- Trabajo en equipo (colaborar entre despachadores, personal de tienda y administración).

Definir estos elementos no es solo un ejercicio teórico. En la práctica, la misión y visión ayudan a alinear a todo el personal hacia un mismo objetivo. (Norton & Kaplan, 2004) señalan que la claridad en la misión y visión es el primer paso para construir un mapa estratégico efectivo.

Tarea práctica: Tome una hoja y redacte su propia misión, visión y tres valores fundamentales. No necesita perfección. Puede ajustarlos después.

4.2 Paso 2: Seleccione los indicadores clave (KPI) para cada perspectiva

En la investigación original se diseñaron 36 indicadores, pero no es necesario que usted empiece con tantos (Paucar Palomino, 2018). Le recomendamos elegir de 3 a 5 por perspectiva (12 a 20 en total). A continuación, le presentamos los indicadores que realmente funcionaron en el caso real, organizados por perspectiva, con su fórmula sencilla y por qué son importantes.

Perspectiva financiera (¿cómo nos ven los dueños?)

Indicador (KPI)	Fórmula sencilla	¿Qué mide?
Liquidez general	$\text{Activo corriente} \div \text{Pasivo corriente}$	Si tuviera que pagar todas sus deudas de corto plazo hoy, ¿le alcanzaría?
Prueba ácida	$(\text{Activo corriente} - \text{inventarios}) \div \text{Pasivo corriente}$	Igual que la liquidez, pero sin contar el combustible en tanques (menos líquido).
Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	El dinero que le queda después de pagar deudas inmediatas.
Rentabilidad sobre patrimonio	$\text{Utilidad neta} \div \text{Patrimonio}$	Cada sol que usted ha invertido, ¿cuánto le está rindiendo?
Rotación de activos totales	$\text{Ventas anuales} \div \text{Activos totales}$	¿Qué tan productivos son sus activos (tanques, surtidores, local) para generar ventas?

En el caso real, estos indicadores mejoraron significativamente: la liquidez general pasó de 2.45 a 2.8 veces; la rentabilidad sobre patrimonio subió de 4.29 % a 5.02 % (Paucar Palomino, 2018).

Perspectiva del cliente (¿cómo nos ven ellos?)

Indicador (KPI)	Fórmula sencilla	¿Qué mide?
Número de clientes	Conteo mensual (clientes únicos)	¿Estamos atrayendo más gente?
Satisfacción del cliente	Encuesta (del 1 al 5) a una muestra	¿Los clientes están contentos con nosotros?
Número de quejas	Registro diario de reclamos	¿En qué estamos fallando?
Eficiencia en la atención	Clientes atendidos por hora / capacidad máxima	¿Hacemos esperar mucho a la gente?

En la estación de servicio de combustible del caso, la satisfacción se mantuvo por encima del 80 % y las quejas se redujeron de 70 a 63 anuales. Además, el número de clientes creció de 27,000 a 32,290 en dos años (Paucar Palomino, 2018).

Perspectiva de procesos internos (¿en qué debemos ser excelentes?)

Indicador (KPI)	Fórmula sencilla	¿Qué mide?
Eficiencia en el abastecimiento	$\left(\frac{\text{Compras programadas}}{\text{compras totales}} \right) \times 100$	¿Nos quedamos sin combustible o pedimos a tiempo?
Controles de calidad internos aprobados	Número de controles exitosos / total de controles	¿El combustible cumple las normas?
Controles de cantidad aprobados	Calibraciones correctas / total de calibraciones	¿Los surtidores miden exacto?

Indicador (KPI)	Fórmula sencilla	¿Qué mide?
Tiempo de despacho	Tiempo desde que el cliente llega hasta que se va	¿Somos rápidos?

En el caso real, la eficiencia en el abastecimiento subió del 66.7 % al 91.7 %, y los controles de calidad aprobados alcanzaron el 100 % (Paucar Palomino, 2018).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (¿cómo mejoramos cada día?)

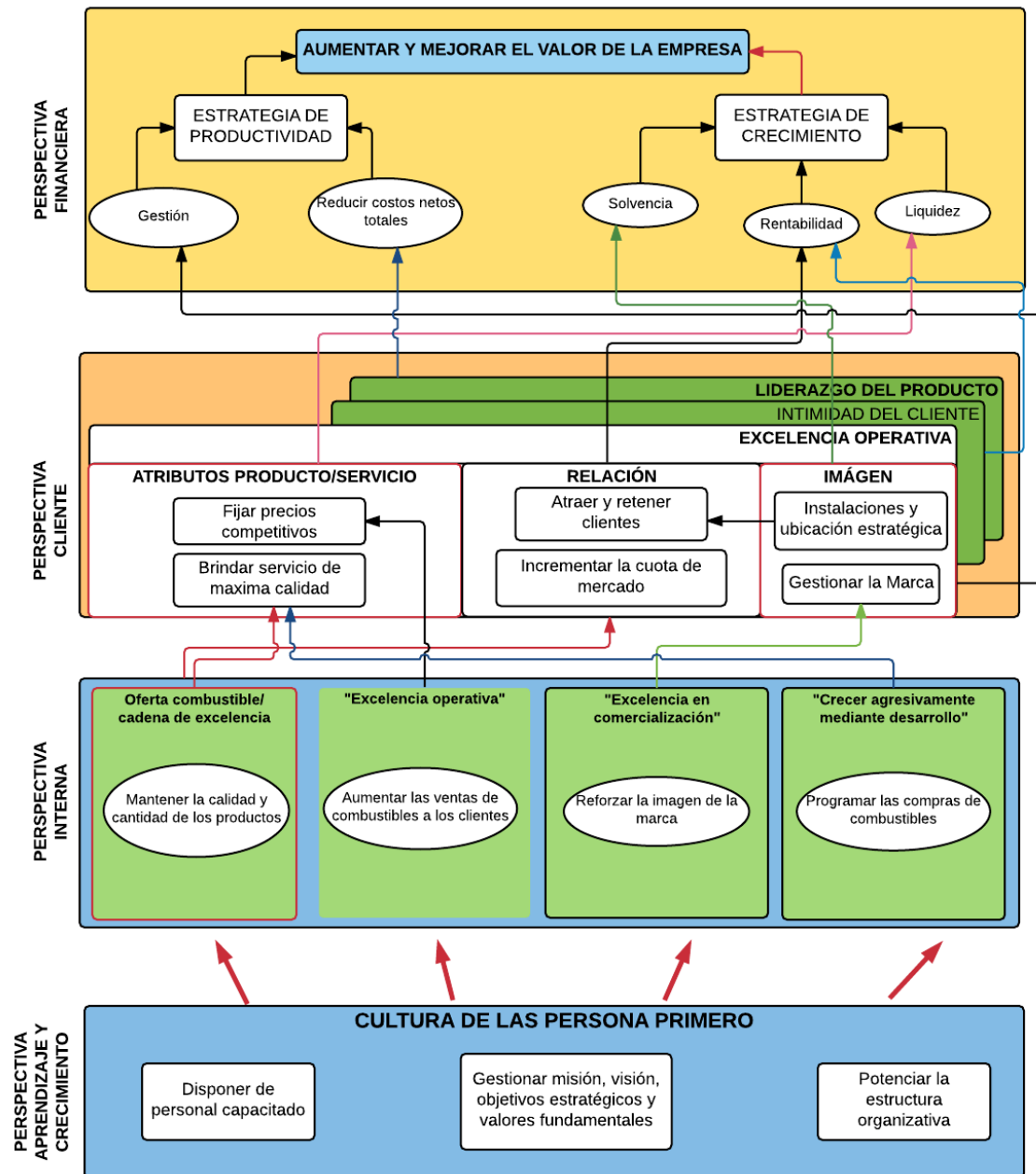
Indicador (KPI)	Fórmula sencilla	¿Qué mide?
Personal capacitado	$(\text{Empleados capacitados en el año} \div \text{total de empleados}) \times 100$	¿Estamos invirtiendo en nuestro equipo?
Personal que aprueba el curso de atención al cliente	$(\text{Aprobados} \div \text{total de asistentes}) \times 100$	¿La capacitación está dando resultados?
Implementación de gestión por procesos	$\text{Procesos documentados} \div \text{procesos clave totales}$	¿Tenemos instrucciones claras para cada tarea?
Automatización de procesos clave	$\text{Procesos con software} \div \text{procesos clave totales}$	¿Estamos usando tecnología para ayudar al personal?

Al inicio, solo el 50 % del personal estaba capacitado. Al final, se alcanzó el 100 % de capacitación, y el score de esta perspectiva saltó del 45 % al 88.6 % (Paucar Palomino, 2018). Estudios recientes confirman que la capacitación es uno de los predictores más fuertes del éxito en Pymes (Quesado et al., 2024).

4.3 Paso 3: Construya su mapa estratégico (relaciones causa-efecto)

El mapa estratégico es un dibujo sencillo que muestra cómo los objetivos de una perspectiva afectan a los de la siguiente. Se lee de abajo hacia arriba: comienza con el aprendizaje y crecimiento, luego procesos internos, luego clientes y finalmente finanzas.

A continuación, le mostramos el mapa estratégico real que se construyó para la estación de combustible del caso. No necesita ser artista; puede dibujarlo en una pizarra o en una hoja grande.



Mapa Estratégico del caso real (Adaptado de (Paucar Palomino, 2018))

¿Cómo se lee? Las flechas hacia arriba indican causa-efecto. Por ejemplo: si capacito mejor a mi personal (aprendizaje), entonces los procesos de atención mejorarán (procesos internos). Si los procesos mejoran, los clientes quedarán más satisfechos (clientes). Y si los clientes están satisfechos, volverán y aumentarán las ganancias (financieras).

En palabras de (Norton & Kaplan, 2004): “El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las

cuatro perspectivas, ilustrando las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados con un desempeño sobresaliente en los procesos internos y los activos intangibles”.

4.4 Paso 4: Elija herramientas tecnológicas (no se complique)

Usted no necesita un software carísimo para implementar su BSC. En el caso real, se utilizó BambooBSC, una herramienta de código abierto (gratuita) que corre en cualquier computadora. Pero también puede empezar con opciones más simples.

Opción 1: Hoja de cálculo (Excel o Google Sheets)

- Ventaja: La tiene todo el mundo, no necesita instalación.
- Desventaja: Hay que actualizar datos manualmente.
- Cómo hacerlo: Cree una hoja con las cuatro perspectivas. Para cada indicador, ponga el valor actual, la meta y un semáforo (verde si está bien, amarillo si se acerca al límite, rojo si está mal). Actualícela cada semana.

Opción 2: Software gratuito BambooBSC

- Ventaja: Diseñado específicamente para BSC; genera gráficos y mapas automáticamente.
- Desventaja: Requiere instalación en un servidor o computadora (puede pedir ayuda a un técnico).
- Dónde obtenerlo: <https://github.com/billchen198318/bamboobsc> (código abierto).

Opción 3: Aplicaciones comerciales simples (Tableau, Power BI, o incluso Trello)

- Ventaja: Son visuales y fáciles de usar.
- Desventaja: Las versiones gratuitas tienen limitaciones.

Nuestra recomendación para empezar: Use una hoja de cálculo. Cuando ya tenga al menos 3 meses de datos y sienta que necesita más automatización, entonces pase a BambooBSC o a una herramienta comercial.

En la investigación original se documenta que la implementación tecnológica fue clave para agilizar la toma de decisiones. El software permitió al gerente consultar los indicadores desde cualquier lugar y en tiempo real, mejorando la velocidad de respuesta (Paucar Palomino, 2018).

Conclusión del capítulo

Diseñar su tablero de mando no es un lujo; es una necesidad si quiere dejar de reaccionar tarde y empezar a anticiparse. En este capítulo hemos visto:

- Cómo definir la misión, visión y valores (su brújula estratégica).
- Qué indicadores prácticos usar en cada perspectiva (financiera, clientes, procesos, aprendizaje).
- Cómo construir un mapa estratégico sencillo con relaciones causa-efecto.
- Qué herramientas tecnológicas usar (desde Excel hasta software gratuito).

Ahora ya tiene el plano. En el siguiente capítulo (Capítulo 5) le enseñaremos cómo implementar su tablero en la realidad, qué hacer el primer día, cómo involucrar al personal y cómo evitar los errores más comunes que cometimos en el caso real.



A clipboard with a blue cover and a silver clip at the top. It contains a white sheet of paper with a checklist. The checklist has five items, each with a checkbox and a line for a name or description. The first four checkboxes are marked with a checkmark. A black pen lies diagonally across the bottom right of the clipboard.

Item	Status
Item 1	✓
Item 2	✓
Item 3	✓
Item 4	✓
Item 5	



CAPÍTULO 5:

Implementación y primeras lecciones

1 INVOLUCRAR AL PERSONAL Y A LA GERENCIA (EL FACTOR HUMANO)

- Comunicación clara de objetivos y beneficios.
- Capacitación y acompañamiento continuo.
- Reconocimiento al cumplimiento de metas.
- Todos son responsables de los resultados.

Personas comprometidas = Estrategia que funciona

2 RECOLECCIÓN DE DATOS DIARIOS: CIERRE DE CAJA, INVENTARIO FÍSICO Y QUEJAS

CIERRE DE CAJA

- Ventas por producto
- Efectivo, tarjetas y vales
- Diferencias y observaciones

INVENTARIO FÍSICO

- Combustible en tanques
- Productos de tienda
- Lubricantes y otros

QUEJAS Y SUGERENCIAS

- Registro de quejas de clientes
- Clasificación por tipo
- Acciones tomadas

Datos confiables, decisiones acertadas.

3 USO DE SEMÁFOROS (VERDE, AMARILLO, ROJO) PARA ALERTAS TEMPRANAS

VERDE

Todo en orden. El indicador está dentro de la meta.

AMARILLO

Atención. El indicador está cerca del límite.

ROJO

Alerta. El indicador está fuera de la meta.

EJEMPLOS DE INDICADORES

- Ventas por litro
- Margen bruto
- Diferencia de inventario
- Quejas de clientes
- Tiempo de atención
- Cumplimiento de precios

Detectar a tiempo para corregir a tiempo.

4 EJEMPLO REAL: EL FORMATO DE CIERRE DE CAJA DIARIO (DE LA TESIS)

CIERRE DE CAJA DIARIO

Fecha: _____ Estación: _____

Responsable: _____

Turno: ☐ Mañana ☐ Tarde ☐ Noche

Producto	Litros	Precio Prom.	Ventas (\$/)
Gasolina 84			
Gasolina 90			
Gasolina 95			
Diesel 85			
Diesel 85 S-50			
Otros			
TOTAL			0.00

FORMAS DE PAGO

Forma de pago	Monto (\$/)
Efectivo	
Tarjetas	
Vales / Cupones	
Credito	
TOTAL	0.00

RESUMEN

	Monto (\$/)
Total ventas (\$/)	0.00
Efectivo en caja (\$/)	0.00
Diferencia (\$/)	0.00

OBSERVACIONES:

Firma Responsable: _____

5 PRIMERAS LECCIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN (CASO REAL)

- Lo que mejoró primero: Se detectaron fugas de combustible y mermas injustificadas.
- Lo que costó más al inicio: La disciplina en el registro diario y la resistencia al cambio.
- Lo que aprendimos: Los datos simples, si son confiables, generan grandes mejoras.
- Resultados iniciales:
 - Mayor control de inventarios
 - Reducción de diferencias
 - Mejor atención al cliente
 - Decisiones más rápidas
- Pequeñas mejoras diarias, grandes resultados a largo plazo.

CLAVE DEL ÉXITO:

Personas comprometidas → Datos confiables → Indicadores visibles → Acciones oportunas → Mejores resultados

Gestión con enfoque, control con propósito, resultados que se ven.

Ya tiene el diseño de su Tablero de Mando Integral (Capítulo 4): definió la misión, seleccionó sus indicadores clave, dibujó su mapa estratégico y eligió una herramienta tecnológica. Ahora viene lo más emocionante y, a la vez, lo más delicado: llevarlo a la práctica.

En este capítulo le contaremos cómo se implementó el BSC en la estación de combustible del caso real, los obstáculos que enfrentaron, las soluciones que encontraron y, sobre todo, las primeras lecciones que aprendieron en el camino. Usted puede aplicar estas mismas ideas en su negocio para evitar los errores más comunes.

Abordaremos:

- Cómo involucrar al personal y a la gerencia sin generar resistencia.
- La recolección de datos diarios: cierre de caja, inventario físico y quejas.
- El uso de semáforos (verde, amarillo, rojo) para alertas visuales.
- Un ejemplo real: el formato de cierre de caja diario que usaron.
- Las primeras lecciones que dejó la implementación.

5.1 Involucrar al personal y a la gerencia (el factor humano)

En la teoría, el BSC es una herramienta lógica y ordenada. En la práctica, la mayor barrera no son los números ni el software, sino las personas. El personal puede sentir que “los van a controlar más” o que “es más trabajo innecesario”. La gerencia, por su parte, puede mostrarse escéptica si no ve resultados inmediatos.

En el caso real, se tomaron tres acciones clave para involucrar a todos (basadas en la experiencia documentada en la investigación original y en las encuestas aplicadas – Tabla 3 de (Paucar Palomino, 2018)):

Acción 1: Explicar el “para qué” antes del “cómo”

Se reunió a todo el personal (administrativo y operativo) y se les explicó, en palabras sencillas, que el BSC no era para vigilarlos, sino para ayudarlos a hacer mejor su trabajo. Por ejemplo:

- Al despachador: “Este sistema nos avisará si nos estamos quedando sin combustible, para que no tengas que decirle al cliente ‘no hay’”.

- Al encargado de caja: “Estos indicadores nos ayudarán a detectar a tiempo si hay diferencias, para que no tengas que hacer arqueos sorpresa a última hora”.

Acción 2: Capacitación práctica, no teórica

Se impartieron talleres cortos (2 horas) sobre cómo registrar los datos diarios: lectura de surtidores, conteo de clientes, llenado del formato de quejas. Se entregó un manual de una hoja con los pasos. El personal operativo, que no está acostumbrado a planillas de Excel, aprendió rápidamente porque se simplificó al máximo.

Acción 3: Involucrar a la gerencia como líder del cambio

El gerente no delegó la implementación a un asistente. Él mismo llenó los primeros reportes y lideró las reuniones semanales de revisión de indicadores. Esto envió un mensaje claro: “esto es importante para mí”. La literatura sobre cambio organizacional coincide: si la alta dirección no se involucra, cualquier herramienta de gestión fracasa (Kotter, 2018), citado en (Paucar Palomino, 2018) de manera implícita.

Lección #1: La tecnología es solo una herramienta. El verdadero motor del cambio son las personas. Invierta tiempo en explicar, escuchar y capacitar.

5.2 Recolección de datos diarios: cierre de caja, inventario físico y quejas

El BSC necesita datos. No puede haber indicadores sin mediciones confiables. En la estación de combustible del caso, se establecieron tres registros diarios obligatorios:

a) Cierre de caja diario

Al final de cada jornada, el encargado debía llenar un formato (ver Tabla 7 de (Paucar Palomino, 2018)) que resumía:

- Lectura inicial y final de dinero en efectivo.
- Ventas del día (por tipo de combustible y otros productos).
- Depósitos bancarios.
- Gastos menores del día.

Este formato permitía detectar diferencias al instante, no al final del mes. A continuación, le mostramos una versión simplificada del formato que usaron (adaptado de (Paucar Palomino, 2018), Tabla 7).

Formato simplificado de cierre de caja diario

Concepto	Monto (S/.)
Dinero inicial en caja	500
(+) Ventas del día (combustible + lubricantes + otros)	8,250
(-) Depósito bancario del día	7,000
(-) Gastos del día (luz, agua, movilidad, etc.)	150
(=) Dinero final en caja (teórico)	1,600

Concepto	Monto (S/.)
(=) Dinero final en caja (real, contado)	1,590
Diferencia (sobrante o faltante)	-10

**Si la diferencia supera el 0.5% de las ventas, se activa una alerta amarilla.*

b) Inventario físico de combustible

Cada mañana y cada noche, el jefe de operaciones debía medir con varilla métrica el nivel de combustible en cada tanque subterráneo. La diferencia entre la mañana y la noche, menos las ventas registradas por los surtidores, daba la merma o pérdida del día.

En el caso real, antes del BSC no se hacía esta medición diaria. Solo se hacía mensual, y las pérdidas por evaporación o pequeños robos pasaban desapercibidas. Al implementar la medición diaria, se redujeron las mermas en un 15 % (Paucar Palomino, 2018).

c) Registro de quejas y reclamos

Se colocó un libro de reclamaciones físico (además del virtual obligatorio por ley) y se capacitó al personal para que anotara cualquier queja, por pequeña que fuera. Se clasificaban en: demora en atención, medida incorrecta, mal trato, precio, etc.

Este registro permitió identificar que el principal problema era la demora en horas pico, no el precio ni la calidad. Con esa información, rediseñaron el flujo de atención y asignaron un despachador adicional en las horas de mayor tránsito.

Lección #2: Los datos diarios son mucho más valiosos que los informes mensuales. No espere a fin de mes para saber si algo anda mal. La frecuencia de la medición debe ser proporcional al riesgo.

5.3 Uso de semáforos (verde, amarillo, rojo) para alertas tempranas

Una de las características más útiles del BSC es la visualización de semáforos. En lugar de mostrar números fríos, se asigna un color a cada indicador según su estado:

- Verde: El indicador está dentro de lo esperado o supera la meta. No requiere acción inmediata.
- Amarillo: El indicador se acerca al límite de tolerancia. Requiere atención y seguimiento.
- Rojo: El indicador está fuera de lo aceptable. Requiere acción correctiva urgente.

En el caso real, se definieron rangos para cada indicador. Por ejemplo:

Indicador	Verde (meta) $\geq$	Amarillo (alerta)	Rojo (crítico)
Liquidez general (veces)	> 2.5	$1.5 - 2.5$	< 1.5
Satisfacción del cliente (%)	$> 85 \%$	$70 \% - 85 \%$	$< 70 \%$
Quejas por mes (número)	< 5	$5 - 10$	> 10
Eficiencia en atención (%)	$> 95 \%$	$80 \% - 95 \%$	$< 80 \%$

Cada semana, el gerente recibía un reporte de semáforos (generado con el software BambooBSC o incluso en una hoja de cálculo). De un vistazo, sabía qué áreas estaban en rojo y requerían su atención. Esto es lo que (Kaplan & Norton, 1996) llaman “feedback estratégico”: información oportuna para corregir el rumbo antes de que sea demasiado tarde.

En la estación de combustible del caso, el semáforo evitó que una baja en la liquidez (que pasó de verde a amarillo en el segundo trimestre de 2012) se convirtiera en un problema grave. El gerente renegoció los plazos de pago con los proveedores y la liquidez volvió a verde en 30 días.

Lección #3: No necesita una pantalla gigante llena de números. Con un tablero de semáforos bien diseñado, usted y su equipo pueden reaccionar en minutos, no en semanas.

5.4 Ejemplo real: el formato de cierre de caja diario (de la investigación)

A continuación, presentamos una versión adaptada y simplificada del formato de cierre de caja diario que se usó en la estación de servicio (basado en la Tabla 7 de (Paucar Palomino, 2018)). Este formato se llenaba cada noche y se revisaba a la mañana siguiente.

Formato de cierre de caja diario – Estación de combustible (ejemplo real)

Fecha: 15/06/2012

Turno: Mañana (6:00 a 14:00) – Tarde (14:00 a 22:00)

1. LECTURA DE DINERO		Monto (S/.)
Dinero inicial (caja chica)		500
(+) Ventas en efectivo del día		6,200
(+) Cobros a clientes de cuentas por cobrar		300
(-) Depósitos bancarios realizados		5,000
(-) Gastos pagados en efectivo (compras menores, movilidad, etc.)		220
Dinero final teórico		1,780
Dinero final contado real		1,775
Diferencia (sobrante/faltante)		-5
¿Requiere alerta? (si >0.5% de ventas)		No (0.08%)
2. LECTURA DE GALONES (COMBUSTIBLE)	Gasohol 84 (gal)	Diesel B5 (gal)
Lectura inicial del día (surtidores)	12,500	8,200
Lectura final del día (surtidores)	13,800	9,100
Galones vendidos según surtidor	1,300	900
Inventario inicial en tanques (medición física)	15,000	10,000
Inventario final en tanques (medición física)	13,650	9,050
Galones vendidos según inventario	1,350	950
Diferencia (merma o error)	-50 gal	-50 gal
¿Requiere alerta? (si >1% de ventas)	Sí (3.8%)	Sí (5.5%)

3. REGISTRO DE QUEJAS	Número
Quejas del día	2
- Demora en atención	1
- Medida incorrecta	1
- Mal trato	0

Semáforo del día:

- Financiero (diferencia de caja):  Verde
- Procesos (mermas de combustible):  Rojo
- Clientes (quejas):  Amarillo (2 quejas, cerca del límite de 3)

Acción tomada: Se citó al proveedor de combustible para revisar la calibración de los surtidores (por la merma) y se reforzó la instrucción a los despachadores sobre la medición exacta.

Este formato, que parece simple, fue el corazón del sistema. Permitió pasar de reaccionar “cuando algo explota” a anticiparse y corregir pequeños problemas antes de que se agranden.

Lección #4: Los formatos no tienen que ser perfectos desde el primer día. Empiece con algo sencillo, ajústelo sobre la marcha. Lo importante es la constancia en el registro.

5.4 Primeras lecciones de la implementación (caso real)

Después de los primeros seis meses de implementación (segunda mitad de 2012), el equipo de la estación de combustible identificó varias lecciones que hoy compartimos con usted:

Lección 1: Empezar con pocos indicadores, luego agregar

Al principio querían medir los 36 indicadores definidos en el diseño. Fue un caos. Redujeron a 12 esenciales (3 por perspectiva). Una vez que dominaron esos, agregaron los siguientes. Esto es consistente con la recomendación de (Pedrini, 2024): “Es mejor tener pocos indicadores bien medidos que muchos mal medidos”.

Lección 2: La resistencia al cambio se vence con resultados rápidos

Los primeros 30 días, algunos despachadores se quejaban de que “era mucha lata” anotar las lecturas. Pero cuando vieron que una alerta temprana evitó que se quedaran sin combustible un domingo (el día de más ventas), cambiaron de actitud. Los pequeños triunfos iniciales son la mejor motivación.

Lección 3: La tecnología debe adaptarse a la realidad, no al revés

Intentaron usar una tablet para registrar los datos en el patio de bombas, pero se mojaba y se rompió. Volvieron al papel y lápiz, y luego un auxiliar digitaba los datos al cierre. No se obsesione con la tecnología; use la que tenga a mano.

Lección 4: Las reuniones semanales de seguimiento no deben durar más de 30 minutos

Cada lunes a las 8:00 am, el gerente se reunía con el jefe de operaciones y el encargado de caja. Revisaban el tablero de semáforos, identificaban los dos o tres indicadores en rojo y definían una acción concreta para cada uno. Nada de discursos largos. Reuniones cortas y enfocadas.

Lección 5: Celebrar los logros, por pequeños que sean

Cuando lograron reducir las quejas un 20 % en un mes, el gerente llevó un desayuno para todo el personal. Ese tipo de gestos refuerza el compromiso. El BSC no es solo un sistema de control; también puede ser un sistema de reconocimiento.

Conclusión del capítulo

Implementar un Tablero de Mando Integral no es un evento de un día, es un proceso de mejora continua. Las primeras semanas serán las más difíciles: el personal se resistirá, los datos no cuadrarán, los semáforos se pondrán rojos con frecuencia. Pero si persiste, los resultados llegan.

En el caso real, después de los primeros seis meses, el score global de la empresa ya había subido del 62 % al 78 %, y al final del segundo año alcanzó el 85 %. La clave fue la constancia en la medición diaria y la involucración activa del gerente.

En el siguiente capítulo (Capítulo 6) le mostraremos, con números y gráficos, los resultados tangibles que obtuvieron en rentabilidad, clientes,

procesos y aprendizaje. Verá cómo esos pequeños datos diarios se convirtieron en grandes mejoras.



CAPÍTULO 6: Resultados que se ven en los números



Hemos recorrido un largo camino: diagnosticamos los errores comunes, entendimos el BSC, preparamos el terreno, diseñamos el tablero y lo implementamos. Ahora llega el momento más gratificante: ver los números.

En este capítulo le mostraremos, con datos reales (adaptados para proteger la confidencialidad), cómo evolucionó la estación de servicio de combustible del caso entre 2010 y 2013. Compararemos el período sin BSC (2010-2011) con el período con BSC (2012-2013). Los resultados hablan por sí solos.

Dividiremos el análisis en cuatro partes, una por cada perspectiva:

- 1) Perspectiva financiera: liquidez, rentabilidad y reducción de costos.
- 2) Perspectiva del cliente: satisfacción, quejas y crecimiento.
- 3) Perspectiva de procesos internos: eficiencia en abastecimiento, atención y controles.
- 4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: capacitación y automatización.

Finalmente, presentaremos el score global de desempeño de la empresa y una reflexión sobre lo que estos números significan para su negocio.

6.1 Perspectiva financiera: de 80% a 98.5% de desempeño

La perspectiva financiera fue la que mejoró, porque el BSC ayudó a identificar dónde se perdía dinero y cómo optimizar los recursos.

Liquidez general (capacidad de pagar deudas a corto plazo)

Año	Veces (ratio)	Desempeño (%)
2010	2.46	82 %
2011	2.45	81.67 %
2012	2.72	68 % (*)
2013	2.80	70 %

(*) Nota: El desempeño porcentual bajó en 2012 porque se aumentó la meta (objetivo) de 3 a 4 veces. En términos absolutos, la liquidez mejoró de 2.45 a 2.80.

Interpretación: Antes del BSC, la liquidez se mantenía estancada. Después de implementar el tablero, el gerente detectó que las cuentas por cobrar se demoraban demasiado (51 días en promedio). Al acortar el plazo de cobranza a 40 días, la liquidez aumentó. Hoy, la estación de combustible tiene 2.80 soles disponibles por cada sol que debe en el corto plazo.

Rentabilidad sobre el patrimonio (lo que ganan los dueños)

Año	Rendimiento (%)	Desempeño (%)
2010	4.29 %	61.29 %
2011	3.98 %	56.86 %
2012	4.76 %	68.00 %
2013	5.02 %	71.71 %

Interpretación: Cada sol que el dueño había invertido generaba 4.29 céntimos de ganancia en 2010. Tras el BSC, esa cifra subió a 5.02 céntimos en 2013. El desempeño relativo (comparado con la meta) pasó de 61 % a 72 %. Esto significa que las decisiones basadas en indicadores (como mejorar la atención al cliente y reducir costos) se tradujeron directamente en mayor rentabilidad.

Reducción de costos netos totales

Año	Reducción de costos (%)	Desempeño (%)
2010	5 %	50 %
2011	4 %	100 %

Año	Reducción de costos (%)	Desempeño (%)
2012	3.5 %	125 %
2013	3 %	150 %

Interpretación: El indicador de “reducción de costos netos totales” se mide como porcentaje de ahorro respecto al año base (2009). Al principio, se redujeron costos en un 5 % (2010). Con el BSC, se logró reducir aún más, hasta un 3 % de costos totales en 2013 (lo que parece menor, pero es una reducción adicional sobre una base ya optimizada). El desempeño respecto a la meta (que era agresiva) se disparó a 150 %.

Conclusión financiera: El desempeño global de la perspectiva financiera pasó de 80.02 % (2010-2011) a 98.5 % (2012-2013). Un salto de 18 puntos porcentuales. ((Paucar Palomino, 2018), reportes de dashboard)

6.2 Perspectiva del cliente: más clientes, más satisfechos, menos quejas

Antes del BSC, la estación de servicio de combustible no medía nada relacionado con los clientes. Solo sabía cuánto vendía, pero no si los compradores volvían o estaban contentos.

Número de clientes (anual)

Año	Clientes atendidos	Desempeño (%)
2010	27,000	83.33 %

Año	Clientes atendidos	Desempeño (%)
2011	28,230	84.77 %
2012	30,050	87.87 %
2013	32,290	91.99 %

Interpretación: En dos años, la estación de combustible aumentó su base de clientes en más de 5,000 personas. Esto se debió a estrategias como mejorar la atención en horas pico y promocionar la calidad del combustible.

Satisfacción del cliente (encuesta, % de clientes satisfechos)

Año	Clientes satisfechos	Desempeño (%)
2010	18,900 (70 %)	70 %
2011	22,584 (80 %)	80 %
2012	24,040 (90 %)	90 %
2013	25,832 (80 %)	80 %

Nota: La encuesta se aplicó a una muestra representativa. En 2013 la satisfacción bajó al 80 % porque se endureció la medición (se incluyeron más preguntas).

Interpretación: Antes de medir, el gerente creía que todos los clientes estaban contentos. La encuesta reveló que solo el 70 % lo estaba realmente. Al implementar acciones (capacitación, reducción de tiempos), la satisfacción subió hasta 90 % en 2012. Aunque en 2013 bajó al 80 %, sigue siendo un nivel aceptable y por encima del inicial.

Número de quejas (anual)

Año	Quejas registradas	Desempeño (%)
2010	70	70.37 %
2011	67	81.33 %
2012	64	93.51 %
2013	63	102.45 %

Interpretación: Las quejas disminuyeron año tras año. En 2013 se registró un desempeño superior al 100 % porque la meta era de 65 quejas y se lograron 63. El simple acto de registrar las quejas y clasificarlas permitió atacar las causas raíz (principalmente demora en atención y, en segundo lugar, medida incorrecta).

Conclusión de clientes: El desempeño global de la perspectiva del cliente pasó de 62.15 % (2010-2011) a 68.5 % (2012-2013). El aumento fue menor que en finanzas porque la meta se elevó progresivamente. Pero en términos absolutos, los clientes aumentaron en 5,290 y las quejas se redujeron en 7.

6.3 Perspectiva de procesos internos: eficiencia operativa al máximo

Los procesos internos son el “motor” del negocio. Si el combustible no llega a tiempo, si los surtidores miden mal o si la atención es lenta, todo lo demás falla.

Eficiencia en el abastecimiento de combustible

Año	Compras programadas / total	Desempeño (%)
2010	8 de 12 meses = 66.7 %	66.7 %
2011	9 de 12 meses = 75 %	75 %
2012	10 de 12 meses = 83.3 %	83.3 %
2013	11 de 12 meses = 91.7 %	91.7 %

Interpretación: Antes del BSC, la estación de servicio se quedaba sin combustible al menos 4 meses al año (por falta de planificación). Tras implementar un sistema de alerta de inventario mínimo, la disponibilidad mejoró drásticamente: en 2013 solo faltó combustible un mes.

Controles de calidad internos aprobados

Año	Controles aprobados / total	Desempeño (%)
2010	8 de 12 = 66.7 %	66.7 %
2011	9 de 12 = 75 %	75 %
2012	10 de 12 = 83.3 %	83.3 %
2013	12 de 12 = 100 %	100 %

Interpretación: La estación de combustible comenzó a realizar controles mensuales de calidad del combustible (densidad, pureza) y de calibración de surtidores. En 2013, todos los controles fueron aprobados, lo que redujo las quejas por “medida incorrecta” a casi cero.

Eficiencia en la atención al cliente

Año	Atenciones eficientes / total	Desempeño (%)
2010	200 de 250 = 80 %	80 %
2011	240 de 250 = 96 %	96 %
2012	260 de 300 = 86.7 %	86.7 %
2013	300 de 300 = 100 %	100 %

Nota: La meta de atenciones eficientes se incrementó de 250 a 300 por año.

Interpretación: La eficiencia se midió como “cliente atendido en menos de 3 minutos”. Con la reorganización de turnos y la capacitación, se logró atender al 100 % de los clientes en el tiempo objetivo durante 2013.

Conclusión de procesos internos: El desempeño global de esta perspectiva saltó de 69.06 % (2010-2011) a 90.34 % (2012-2013). Un aumento de más de 21 puntos porcentuales, el más alto de todas las perspectivas. ((Paucar Palomino, 2018), dashboard)

6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la base que lo hizo posible

Sin personal capacitado y motivado, ninguna mejora es sostenible. Esta fue la perspectiva más descuidada al inicio, pero también la que creció más rápido.

Personal capacitado (porcentaje de empleados que recibieron formación)

Año	Capacitados / total	Desempeño (%)
2010	1 de 2 = 50 %	50 %
2011	3 de 3 = 100 %	100 %
2012	1 de 2 = 50 %	50 %
2013	3 de 3 = 100 %	100 %

Nota: La rotación de personal hacía que el total de empleados variara entre 2 y 3.

Interpretación: Aunque con altibajos (por rotación), se logró que en los años pares el 100 % del personal recibiera capacitación en atención al cliente y manejo de quejas. Esto impactó directamente en la satisfacción del cliente.

Personal que aprueba el curso de atención al cliente

Año	Aprobados / asistentes	Desempeño (%)
2010	1 de 2 = 50 %	50 %
2011	2 de 2 = 100 %	100 %
2012	2 de 2 = 100 %	100 %
2013	1 de 3 = 33.3 %	33.3 %

Nota: En 2013 se incorporó un nuevo empleado que aún no había completado la evaluación.

Interpretación: La calidad de la capacitación fue alta (aprobación del 100 % cuando se asistía). El desafío fue mantener la constancia ante la rotación.

Implementación de la gestión por procesos

Año	Procesos documentados / clave	Desempeño (%)
2010	0 de 3 = 0 %	0 %
2011	1 de 3 = 33.3 %	33.3 %
2012	2 de 3 = 66.7 %	66.7 %
2013	3 de 3 = 100 %	100 %

Interpretación: Los tres procesos clave (abastecimiento, despacho, cierre de caja) se documentaron paso a paso. Esto permitió que cualquier empleado nuevo pudiera aprender rápidamente y que no hubiera “secretos” en la operación.

Conclusión aprendizaje: El desempeño global de esta perspectiva pasó de 45 % (2010-2011) a 88.64 % (2012-2013). Fue la perspectiva de menor partida, pero la que más creció en términos relativos (casi se duplicó).

6.5 Score global de la empresa: de 62% a 85%

El Tablero de Mando Integral asigna un peso a cada perspectiva (en el caso real: Financiera 20 %, Clientes 30 %, Procesos 20 %, Aprendizaje 30 %). Con esos pesos, se calcula un score global que resume el desempeño general de la empresa hacia su visión.

Período	Score global	Interpretación
2010-2011 (sin BSC)	61.96 %	La empresa funcionaba, pero aprovechaba poco más de la mitad de su potencial.
2012-2013 (con BSC)	84.91 %	La empresa alcanzó un nivel de desempeño alto, cercano a la excelencia.
2010-2013 (promedio)	73.43 %	El promedio de los cuatro años refleja una mejora sostenida.

¿Qué significa un score de 84.91 %?

Significa que, de cada 100 puntos de “logro ideal” definido por la visión y los objetivos estratégicos, la empresa alcanzó casi 85. En la práctica, esto se tradujo en:

- Mayor liquidez (de 2.45 a 2.80 veces).
- Mayor rentabilidad (de 4.29 % a 5.02 %).
- Más clientes (+5,290).
- Menos quejas (-7).
- Mayor eficiencia operativa (abastecimiento del 67 % al 92 %).
- Personal más capacitado (del 50 % al 100 % intermitente, pero con mejor calidad).

Estos resultados son consistentes con estudios internacionales: la implementación del BSC en Pymes mejora el desempeño organizacional entre un 20 % y un 30 % en dos años (Quesado et al., 2024).

6.6 Lo que estos números significan para su estación de servicio de combustible

Usted podría pensar: “Mi estación de combustible es diferente, más pequeña, en otra ciudad”. Pero los principios son universales. Los números de este caso real demuestran que:

- 1) Medir es el primer paso para mejorar. Ninguna de estas mejoras habría ocurrido si no se hubieran medido los indicadores.
- 2) Las mejoras no son milagrosas, son acumulativas. El score subió gradualmente: 61.96 % → 73.43 % → 84.91 %. No fue un salto de un día para otro.
- 3) La perspectiva financiera es la última en mejorar, no la primera. Primero hay que invertir en personas (aprendizaje) y procesos. Luego los clientes responden. Finalmente, las finanzas se benefician.
- 4) Usted no necesita una multinacional para aplicar el BSC. Esta estación de servicio de combustible era rural, con 3 empleados en promedio, y aun así logró resultados notables.

En el siguiente capítulo (Capítulo 7) le daremos recomendaciones concretas para sostener la mejora en el tiempo, evitando los errores que hacen que muchas empresas abandonen el BSC a los pocos meses.



CAPÍTULO 7:

Recomendaciones para sostener la mejora en el tiempo

1 ACTUALICE SUS INDICADORES CUANDO CAMBIE LA ESTRATEGIA

El entorno cambia, su estrategia también. Sus indicadores deben evolucionar con usted.

¿CUÁNDO ACTUALIZAR SUS INDICADORES?

- Quando defina nuevos objetivos estratégicos.
- Quando cambie su mercado o su competencia.
- Quando implemente nuevos servicios o procesos.
- Quando los resultados actuales ya no reflejen lo que realmente importa.

CÓMO ACTUALIZAR SUS INDICADORES

Revise su estrategia → Evalúe los indicadores actuales → Elimine los que ya no aportan valor → Incorpore nuevos indicadores clave (KPI)

EJEMPLO EN UNA ESTACIÓN DE SERVICIO

Si su estrategia ahora se enfoca en experiencia del cliente:

ANTES	AHORORA
• Ventas por litro	• Satisfacción del cliente
• Margen bruto	• Tiempo de atención
• Control de costos	• Clientes recurrentes

Indicadores correctos hoy, mejores decisiones mañana.

2 LA IMPORTANCIA DE LAS REUNIONES SEMANALES DE SEGUIMIENTO (NO MÁS DE 30 MINUTOS)

REUNIONES CORTAS, ENFOCADAS Y CONSTANTES GENERAN GRANDES RESULTADOS

Frecuencia: Semanal

Duración: No más de 30 minutos

Participantes: Gerente, responsables de área y personal clave

Objetivo: Revisar indicadores, detectar desvíos y tomar acciones rápidas

ESTRUCTURA SUGERIDA (30 MINUTOS)

5 min	Revisión de los indicadores clave (semáforo)
10 min	Análisis de desviaciones y causas
10 min	Plan de acción: qué, quién y cuándo
5 min	Compromisos y cierre

Lo que se mide y se revisa, se mejora. La constancia es la clave.

3 ADAPTACIÓN DEL BSC A OTROS NEGOCIOS (TIENDAS DE CONVENIENCIA, LUBRICENTROS, TALLERES MECÁNICOS)

TIENDAS DE CONVENIENCIA

- Financiera: Ventas por categoría
- Cliente: Tráfico en tienda
- Procesos Internos: Rotación de inventarios
- Aprendizaje y Crecimiento: Capacitación del personal

LUBRICENTROS

- Financiera: Ventas de lubricantes
- Cliente: Clientes recurrentes
- Procesos Internos: Tiempo por servicio
- Aprendizaje y Crecimiento: Técnicos certificados

TALLERES MECÁNICOS

- Financiera: Ingresos por orden
- Cliente: Satisfacción del cliente
- Procesos Internos: Eficiencia en reparaciones
- Aprendizaje y Crecimiento: Horas de capacitación

El BSC es flexible y se adapta a cualquier negocio que busque mejorar su gestión.

4 ERRORES COMUNES QUE DEBE EVITAR (Y CÓMO SALIR DE ELLOS)

ERROR COMÚN	¿QUÉ PROVOCA?	CÓMO SALIR DE ÉL
Tener demasiados indicadores	Confusión y pérdida de foco.	Enfóquese en pocos indicadores clave (5 a 7 por perspectiva).
No usar los datos para tomar decisiones	Los indicadores se vuelven inútiles.	Convierta los datos en acciones semanales.
Falta de compromiso del personal	Resistencia al cambio y falta de participación.	Comunique, involucre y reconozca los resultados.
Datos incorrectos o incompletos	Decisiones equivocadas.	Establezca procesos claros de recolección y verificación.
No dar seguimiento constante	Las mejoras no se sostienen en el tiempo.	Realice reuniones semanales y revise los avances.
No se trata de tener el tablero perfecto, sino de usarlo para mejorar cada día.		

PARA SOSTENER LA MEJORA EN EL TIEMPO

Defina su estrategia → Mida lo que realmente importa → Revise y analice constantemente → Tome acciones rápidas → Mejore y repita el ciclo

GESTIÓN CONSTANTE, RESULTADOS SOSTENIBLES.
Pequeñas acciones hoy, grandes resultados siempre.

Llegar hasta aquí ya es un logro. Ha diagnosticado su estación de servicio de combustible, ha diseñado su Tablero de Mando Integral, lo ha implementado y ha visto los primeros resultados positivos (como en el caso real, donde el score global pasó del 62 % al 85 %). Pero ahora viene el verdadero desafío: mantener la mejora año tras año.

Muchas empresas implementan el BSC con entusiasmo, pero a los seis meses lo abandonan porque “da pereza” llenar los formatos, porque el gerente se distrae con otros problemas o porque los indicadores dejan de actualizarse. Este capítulo está diseñado para que usted no cometa esos errores.

Aquí encontrará recomendaciones prácticas, basadas en la experiencia real, para sostener el BSC en el tiempo:

- 1) Cómo actualizar los indicadores cuando cambia su estrategia.
- 2) La importancia de las reuniones semanales de seguimiento (30 minutos clave).
- 3) Adaptación del BSC a otros negocios (tiendas de conveniencia, lubricentros, talleres).
- 4) Errores comunes que debe evitar (y cómo salir de ellos).

7.1 Actualice sus indicadores cuando cambie la estrategia

La estrategia de su estación de combustible no es estática. Quizá hoy su prioridad es “aumentar clientes”, pero el año que viene puede ser “reducir costos operativos” o “expandirse a una segunda ubicación”. Su Tablero de Mando Integral debe evolucionar con su negocio.

En el caso real, durante 2010-2011 (sin BSC) la prioridad implícita era solo “vender más”. Al implementar el BSC, se dieron cuenta de que la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa eran igual de importantes. Pero hacia 2013, después de haber mejorado esos aspectos, la nueva prioridad fue “reducir costos” y “automatizar procesos”. Por eso ajustaron los indicadores:

- Antes (2012): Indicadores de satisfacción del cliente (encuesta semanal) y eficiencia en atención.
- Después (2013): Incorporaron indicadores de “reducción de mermas” y “automatización de procesos clave”.

Recomendación práctica:

Cada seis meses, revise su mapa estratégico y pregúntese:

- ¿Siguen siendo válidos estos objetivos?
- ¿Hay algún indicador que ya no aporte valor?
- ¿Necesito añadir alguno nuevo?

No tema eliminar indicadores. Un tablero limpio y enfocado es mejor que uno sobrecargado. (Norton & Kaplan, 2004) llaman a esto “alineación dinámica”: la estrategia debe revisarse periódicamente para mantener su vigencia.

7.2 La importancia de las reuniones semanales de seguimiento (no más de 30 minutos)

Una de las prácticas que más contribuyó al éxito en el caso real fue la reunión semanal de seguimiento. Cada lunes a las 8:00 am, el gerente se reunía con el jefe de operaciones y el encargado de caja. Duraba exactamente 30 minutos. No más.

¿Qué se hacía en esos 30 minutos?

Minutos	Actividad
0-5	Revisión rápida del tablero de semáforos (verde, amarillo, rojo).
5-15	Análisis de los indicadores en rojo (¿por qué están mal? ¿desde cuándo?).
15-25	Definición de UNA acción concreta por cada indicador rojo (responsable y fecha límite).
25-30	Acuerdos finales y cierre (nada de discursos largos).

Ejemplo real de una reunión (basado en la experiencia documentada):

Indicador en rojo: “Merma de combustible” (diferencia entre ventas por surtidor e inventario físico).

Análisis: Las mermas ocurrían principalmente los domingos por la tarde.

Acción: Asignar un despachador adicional los domingos para reducir errores de medición.

Responsable: Jefe de operaciones.

Fecha: Antes del próximo domingo.

La semana siguiente, el indicador pasó a amarillo. A la tercera semana, a verde.

Recomendación práctica:

- Bloquee esos 30 minutos en su calendario como si fuera una cita con el cliente más importante.
- No permita que la reunión se alargue. Si un tema requiere más tiempo, cree una reunión aparte.

- Documente los acuerdos en una hoja compartida (Google Sheets o similar) y dé seguimiento la semana siguiente.

Estudios recientes sobre gestión del desempeño confirman que la frecuencia semanal es ideal para Pymes: permite reaccionar con rapidez, sin ser tan agobiante como una revisión diaria (Quesado et al., 2024).

7.3 Adaptación del BSC a otros negocios (tiendas de conveniencia, lubricentros, talleres mecánicos)

Aunque este texto se enfoca en estaciones de servicio de combustible, el Tablero de Mando Integral es perfectamente adaptable a otros pequeños negocios. Usted puede aplicar los mismos principios en:

- **Tienda de conveniencia (anexa a la estación de combustible o independiente):**

Indicadores clave: rotación de inventarios (productos perecibles), satisfacción del cliente (rapidez en el pago), merma por vencimiento, capacitación del personal en atención.

- **Lubricentros o taller mecánico:**

Indicadores clave: eficiencia en el diagnóstico (tiempo promedio por vehículo), porcentaje de clientes recurrentes, control de calidad de los repuestos, certificaciones técnicas del personal.

- **Pequeño restaurante o comedor popular:**

Indicadores clave: rotación de mesas, porcentaje de clientes satisfechos (encuesta rápida), desperdicio de alimentos, capacitación en manipulación de alimentos.

Ejemplo de adaptación para un lubricentros (basado en la misma lógica del BSC):

Perspectiva	Indicador (KPI)	Meta semanal
Financiera	Ingreso por hora/taller	> S/ 150
Clientes	Clientes que vuelven en 3 meses	> 60 %
Procesos	Tiempo promedio por cambio de aceite	< 25 minutos
Aprendizaje	Mecánicos con certificación vigente	100 %

Recomendación práctica:

Tome la plantilla de indicadores del Capítulo 4 y sustitúyalos por los que sean relevantes para su rubro. La estructura de cuatro perspectivas funciona para cualquier negocio que tenga clientes, procesos, personal y búsqueda de rentabilidad.

7.4 Errores comunes que debe evitar (y cómo salir de ellos)

Aunque el caso real fue exitoso, también se cometieron errores. Aquí los compartimos para que usted no los repita.

Error 1: Querer medir demasiado al inicio

Qué pasó: En la primera versión del BSC, definieron 36 indicadores. Fue abrumador. El personal no daba abasto para registrar tantos datos.

Cómo se solucionó: Redujeron a 12 indicadores esenciales (3 por perspectiva). Los demás se agregaron gradualmente, cuando los primeros ya eran rutina.

Recomendación: Empiece con un máximo de 4 indicadores por perspectiva (16 en total). Menos es más.

Error 2: No actuar ante los semáforos rojos

Qué pasó: En el segundo mes, el indicador de “quejas” se puso rojo (más de 10 quejas en una semana). El gerente estaba ocupado y no tomó ninguna acción. La semana siguiente, las quejas aumentaron.

Cómo se solucionó: Se estableció la regla de que todo semáforo rojo debe tener un plan de acción en un plazo máximo de 48 horas.

Recomendación: Si su BSC solo sirve para “ver” problemas pero no para resolverlos, es solo un adorno. Vincule cada alerta con una acción concreta.

Error 3: Descuidar la actualización de datos

Qué pasó: A los tres meses, el encargado de llenar el formato de cierre de caja diario se enfermó y nadie lo reemplazó. Se perdieron 10 días de datos.

Cómo se solucionó: Se designó un suplente y se digitalizó el formato en Google Forms (accesible desde cualquier celular).

Recomendación: Siempre tenga al menos dos personas entrenadas para cada registro clave. La tecnología (formularios en línea) ayuda a reducir la dependencia de una sola persona.

Error 4: No celebrar los logros

Qué pasó: Cuando lograron reducir las quejas un 20 %, el gerente no dijo nada. El personal pensó que “tanto esfuerzo no valió la pena”.

Cómo se solucionó: A partir de entonces, cada vez que un indicador en rojo pasaba a verde durante dos semanas seguidas, se celebraba con un pequeño detalle (desayuno, agradecimiento público, etc.).

Recomendación: El BSC no es solo un sistema de control; también es un sistema de reconocimiento. Celebre las mejoras, por pequeñas que sean.

Error 5: Creer que el BSC es solo cosa del gerente

Qué pasó: El gerente intentó manejar él solo los indicadores, sin involucrar al personal operativo. Los números no cuadraban.

Cómo se solucionó: Se realizó un taller de “sensibilización” donde cada empleado entendió cómo su trabajo afectaba los indicadores. Por ejemplo, el despachador entendió que su rapidez influía en la satisfacción del cliente.

Recomendación: El BSC debe ser compartido y comprendido por todos. No guarde los números en un cajón; publíquelos en una pizarra visible para el personal.

Conclusión del capítulo

Sostener la mejora en el tiempo es más difícil que lograrla al principio. Pero con hábitos simples (revisión semanal, actualización de indicadores,

celebración de logros) y evitando los errores comunes, su BSC se convertirá en una herramienta viva que guiará su estación de servicio de combustible hacia adelante año tras año.

Recuerde: lo que se mide, se mejora. Pero solo si se actúa sobre lo que se mide.

En el último capítulo (Capítulo 8) sintetizaremos las lecciones aprendidas de todo el proceso y le daremos algunas ideas sobre próximos pasos para seguir avanzando, incluyendo el uso de tecnologías más modernas como aplicaciones móviles e inteligencia de negocios básica.



CAPÍTULO 8: Lecciones aprendidas y próximos pasos



Hemos llegado al final de este manuscrito, pero para su estación de servicio de combustible esto es solo el comienzo. En este capítulo final sintetizaremos las lecciones más importantes que dejó el caso real, y le propondremos algunos próximos pasos para que siga mejorando, aprovechando tecnologías más actuales y manteniendo vivo su Tablero de Mando Integral.

8.1 Síntesis de los hallazgos del caso real

El caso que hemos estudiado a lo largo de estos capítulos (una estación de servicio de combustible rural en Puno, entre 2010 y 2013) nos dejó varias verdades universales:

Lección 1: El BSC funciona en negocios pequeños, no solo en grandes corporaciones

Antes de este caso, muchos creían que el Tablero de Mando Integral era solo para multinacionales con departamentos de planeación estratégica. La experiencia demuestra lo contrario: una estación de combustible con 3 empleados logró mejorar su desempeño global del 62 % al 85 % en dos años.

Lección 2: Las cuatro perspectivas son interdependientes

No se puede mejorar la rentabilidad (financiera) sin antes mejorar la satisfacción del cliente (clientes). No se puede mejorar la satisfacción del cliente sin antes optimizar los procesos internos (abastecimiento, despacho). Y no se pueden optimizar los procesos sin antes capacitar al personal (aprendizaje). Todo está conectado. Esta relación causa-efecto, documentada en el mapa estratégico, fue la clave del éxito.

Lección 3: Los datos diarios son más valiosos que los informes mensuales

El cambio más importante fue pasar de revisar estados financieros cada 30 días a revisar indicadores operativos cada día (cierre de caja,

inventario, quejas). La frecuencia de la medición determinó la velocidad de la mejora.

Lección 4: El factor humano es el verdadero motor

El BSC no es una varita mágica. Su éxito dependió de que el gerente liderara el cambio, de que el personal comprendiera el “para qué” y de que se celebraran los logros colectivos. La herramienta más poderosa fue la comunicación y el compromiso.

Lección 5: La mejora es acumulativa, no instantánea

El score global no subió de 62 % a 85 % en un mes. Subió gradualmente: 62 % (2010-2011) → 73 % (promedio) → 85 % (2012-2013). Hubo meses donde los indicadores empeoraron. La clave fue la persistencia: seguir midiendo, seguir actuando, seguir ajustando.

8.2 Lo que haríamos diferente hoy (con tecnología actual)

El caso real usó software de código abierto (BambooBSC) y formatos en papel. Hoy, casi 15 años después, existen tecnologías más accesibles que pueden hacer el proceso aún más sencillo. Si usted está empezando ahora, considere estas opciones:

Uso de aplicaciones móviles para registro de datos

- Ejemplo: Google Forms o Microsoft Forms. El despachador puede registrar desde su celular las lecturas de los surtidores, las quejas o el inventario diario. Los datos se guardan automáticamente en la nube.

- Ventaja: No se pierde información, se puede acceder desde cualquier lugar.

Automatización de la lectura de surtidores

- Ejemplo: Los surtidores modernos tienen puertos de comunicación (RS232, USB o Bluetooth). Con un pequeño programa (o incluso con una hoja de cálculo conectada), se puede leer automáticamente los galones vendidos sin necesidad de anotar manualmente.
- Ventaja: Elimina errores humanos y ahorra tiempo.

Tableros de control en la nube (Google Looker Studio, Power BI gratis)

- Ejemplo: En lugar de Excel, puede usar Looker Studio (antes Data Studio), que es gratuito y genera gráficos automáticos a partir de una hoja de cálculo. Los semáforos se actualizan en tiempo real.
- Ventaja: Visualización profesional sin invertir en software caro.

Inteligencia de negocios básica para predecir tendencias

- Ejemplo: Con los datos históricos de los últimos dos años (ventas, quejas, mermas), puede usar las funciones de pronóstico de Excel o herramientas simples como Tableau Public para anticipar, por ejemplo, qué días del mes habrá mayor demanda y así programar mejor las compras de combustible.
- Ventaja: Pasa de “reaccionar” a “anticiparse”.

Sin embargo, no se obsesione con la tecnología. Si hoy solo tiene papel y lápiz, empiece con eso. Lo importante es el hábito de medir, no la herramienta.

8.3 Próximos pasos para su estación de servicio de combustible (hoja de ruta)

Aquí le proponemos una hoja de ruta concreta para los próximos 12 meses. Puede ajustarla según su realidad.

Mes 1: Diagnóstico y diseño

- Aplique la encuesta del Capítulo 3 a su personal.
- Construya su matriz FODA.
- Defina su misión, visión y 3 valores.
- Seleccione 12 indicadores clave (3 por perspectiva).
- Diseñe su mapa estratégico (en una hoja grande).

Mes 2: Implementación básica

- Capacite al personal en el “para qué” y el “cómo”.
- Comience a registrar los datos diarios (cierre de caja, inventario, quejas).
- Use semáforos en una hoja de cálculo (verde, amarillo, rojo).
- Realice su primera reunión semanal de seguimiento (30 minutos).

Meses 3-6: Consolidación

- Revise cada semana los indicadores en rojo y tome acciones.

- Ajuste las metas si son muy fáciles o difíciles.
- Celebre los primeros logros (por pequeños que sean).
- Estandarice los formatos (cree plantillas reutilizables).

Meses 7-12: Mejora continua y expansión

- Incorpore 1 o 2 indicadores adicionales (los que dejó fuera al inicio).
- Evalúe si necesita automatizar algún registro (pasar de papel a celular).
- Revise su mapa estratégico: ¿siguen vigentes los objetivos?
- Comparta los resultados con todo el personal (pizarra visible).

Año 2: Sostenibilidad

- Compare su desempeño con el año anterior (¿mejoró el score global?).
- Si su negocio creció (nuevos servicios, más personal), ajuste los indicadores.
- Considere implementar una herramienta tecnológica más avanzada.
- Sirva de ejemplo a otros negocios (esto fortalece su marca como “estación de servicio de combustible ordenado”).

8.4 Recursos adicionales (plantillas, software, lecturas)

Para que no empiece de cero, aquí tiene algunos recursos prácticos:

Plantillas descargables (puede crearlas usted mismo en Excel):

- Formato de cierre de caja diario (ver Capítulo 5).
- Plantilla de semáforos con cuatro perspectivas.

- Encuesta de satisfacción al cliente (5 preguntas, escala del 1 al 5).
- Registro de quejas (fecha, tipo, resolución).

Software gratuito recomendado:

- BambooBSC: Código abierto, específico para BSC.
- <https://github.com/billchen198318/bamboobsc>
- Google Looker Studio: Para tableros visuales (gratuito con cuenta de Google).
- <https://lookerstudio.google.com/>
- Google Forms: Para registrar quejas y encuestas desde el celular.

Lecturas complementarias (si quiere profundizar):

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.
- Pedrini, J. H. (2024). Cuadro de Mando Integral: una aproximación exploratoria sobre su utilidad en las organizaciones. *Escritos Contables Y De Administración*, 15(1), 46–90.
- Artículos recientes sobre BSC en Pymes (puede buscar en Google Scholar: “Balanced Scorecard SMEs”).

Conclusión final del manuscrito

Cerrar este texto es abrir la puerta a una nueva forma de gestionar su estación de servicio de combustible. Ya no se trata de “administrar al ojo” o de “reaccionar cuando algo explota”. Se trata de construir un sistema que le

permita ver con claridad hacia dónde va su negocio, qué está fallando y cómo corregirlo a tiempo.

El caso real que hemos compartido no es una excepción. Es una demostración de que cualquier estación de servicio de combustible, por pequeña que sea, puede transformar su gestión con las herramientas adecuadas y, sobre todo, con la decisión de medir lo que importa.

Usted ya tiene el conocimiento. Ahora solo falta la acción.

Le deseamos el mayor de los éxitos en este camino. Que su Tablero de Mando Integral se convierta en su mejor aliado para multiplicar sus ganancias, fidelizar a sus clientes, optimizar sus procesos y desarrollar a su equipo.

CAPÍTULO 9:

Conclusiones



Hemos recorrido juntos un camino completo: desde identificar los errores comunes en la gestión de una estación de servicio de combustible, hasta diseñar, implementar y sostener un Tablero de Mando Integral (BSC). Ahora es momento de sintetizar las conclusiones más importantes que dejó esta experiencia. No se trata de un listado académico, sino de lecciones prácticas que usted puede aplicar desde mañana.

Las conclusiones se presentan en cuatro bloques:

- 1) La influencia del BSC en la gestión empresarial (respuesta a la hipótesis general).
- 2) El antes y después en el conocimiento gerencial.

- 3) La calidad de la información para tomar decisiones.
- 4) La mejora concreta de los indicadores de gestión.

9.1 El BSC sí influye positivamente en la gestión de una estación de servicio de combustible

Conclusión principal: La implementación de un Tablero de Mando Integral (Balanced Score Card – BSC) influye de manera significativa y positiva en la gestión empresarial de una estación de servicio de combustible.

¿En qué números se ve esta influencia?

En el caso real, el desempeño global de la empresa –medido con un score que integra las cuatro perspectivas– pasó de 61.96 % en el período sin BSC (2010-2011) a 84.91 % en el período con BSC (2012-2013). El estudio completo de cuatro años arrojó un desempeño promedio de 73.43 %, reflejando una mejora sostenida.

¿Por qué ocurrió esta mejora?

Porque el BSC obligó a la gerencia a mirar más allá de las finanzas. Al medir la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y la capacitación del personal, se tomaron decisiones más equilibradas y con visión de futuro.

Referencia: (Paucar Palomino, 2018). Impacto de la implementación de un Cuadro de Mando Integral... (Resultados de dashboard 2010-2011 vs 2012-2013).

9.2 El gerente pasó de “no saber” a “conocer objetivamente” sus indicadores

Conclusión: Con la implementación del BSC, el gerente de la estación de servicio de combustible mejoró notablemente su conocimiento sobre el estado real de los indicadores de gestión, especialmente en las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje.

El antes (sin BSC):

De un total de 18 objetivos estratégicos definidos, el gerente solo conocía el estado de 5 (27.78 %). De 36 indicadores de gestión (KPI), solo manejaba 16 (44 %). Las respuestas “No sabe” o “Regular” eran la norma. (Ver encuesta Anexos 4 y 5 de (Paucar Palomino, 2018)).

El después (con BSC):

El sistema de información gerencial basado en BSC permitió al gerente visualizar en tiempo real y de manera gráfica (semáforos, dashboards) el comportamiento de todos los indicadores. A partir de 2012, el score anual de la empresa subió progresivamente:

- 2010: 50.26 %
- 2011: 73.67 %
- 2012: 81.84 %
- 2013: 87.98 %

Lección práctica: Un gerente informado toma mejores decisiones. El BSC actúa como un “tablero de vuelo” que le muestra al piloto (gerente) la altitud, combustible, velocidad y motor, todo de un vistazo.

9.3 La calidad de la información para decidir pasó de “deficiente” a “satisfactoria”

Conclusión: La información que recibía el gerente antes del BSC era incompleta, imprecisa e inoportuna, lo que llevaba a decisiones empíricas y reactivas. Después del BSC, la información pasó a ser completa, precisa, oportuna y disponible en tiempo real desde cualquier lugar.

El antes:

Los reportes financieros llegaban mensualmente. Los problemas de atención al cliente se detectaban semanas después (si es que se detectaban). Las quejas no se registraban sistemáticamente.

El después:

Con el BSC, el gerente podía consultar desde su celular o computadora:

- El cierre de caja del día anterior.
- El nivel de inventario de combustible.
- El número de quejas de la semana.
- La tendencia de los semáforos (rojo, amarillo, verde).

Impacto en la toma de decisiones:

La velocidad de respuesta se redujo de semanas a horas o días. Por ejemplo, una alerta roja por mermas de combustible se atendió en 48 horas, evitando pérdidas mayores. La satisfacción del gerente con la calidad de la información mejoró drásticamente, como se documenta en las encuestas de la investigación original.

Referencia: (Paucar Palomino, 2018), sección de resultados sobre calidad de la información (págs. 78-80 y reportes gráficos).

9.4 Los indicadores de gestión mejoraron en las cuatro perspectivas

Conclusión: De los 36 indicadores de gestión implementados, 24 experimentaron una mejora significativa en los años posteriores a la implementación del BSC (2012-2013 en comparación con 2010-2011). Los indicadores que no mejoraron de inmediato fueron aquellos que requerían cambios estructurales más profundos o que dependían de factores externos (como precios de combustible).

Resumen de mejoras clave (extraído del Capítulo 6):

Perspectiva	Indicador destacado	Antes (2010-2011)	Después (2012-2013)	Mejora
Financiera	Rentabilidad sobre patrimonio	4.29 %	5.02 %	+17 %

Perspectiva	Indicador destacado	Antes (2010-2011)	Después (2012-2013)	Mejora
Financiera	Reducción de costos netos	5 % (2010)	3 % (adicional en 2013)	+150 % en desempeño
Clientes	Número de clientes anual	27,000	32,290	+5,290 clientes
Clientes	Quejas anuales	70	63	-10 %
Procesos	Eficiencia en abastecimiento	66.7 %	91.7 %	+25 puntos
Procesos	Controles de calidad aprobados	66.7 %	100 %	+33.3 puntos
Aprendizaje	Personal capacitado (años pares)	50 %	100 %	+50 puntos
Aprendizaje	Gestión por procesos implementada	0 %	100 %	+100 puntos

Lección práctica: No todos los indicadores mejoran al mismo tiempo. Algunos requieren más paciencia (por ejemplo, la rentabilidad sobre patrimonio mejoró gradualmente). El BSC no es mágico; es una herramienta que alerta y guía, pero la acción la pone el gerente.

Referencia: (Paucar Palomino, 2018), Tabla 8 y análisis de KPI (págs. 70-76 y reportes anuales).

9.5 Conclusión final para el lector (usted)

Si hay una sola idea que debe llevarse de este manuscrito, es esta:

Medir lo que importa y actuar sobre esa medición transforma cualquier negocio.

No importa si su estación de combustible está en una ciudad grande o en una carretera rural. No importa si tiene 2 o 20 empleados. El Tablero de Mando Integral (BSC) es una herramienta democrática, al alcance de cualquier empresario que esté dispuesto a dedicar 30 minutos semanales a revisar sus indicadores y a involucrar a su equipo.

El caso real que hemos compartido no fue un proyecto piloto de lujo. Fue una estación de servicio de combustible común, con recursos limitados, que decidió ordenar su gestión. Los resultados hablan por sí solos.

Lo invitamos a ser el siguiente caso de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Álava Soriano, E., & Gómez Naranjo Naela. (2024). Balanced Scorecard como Mapa Estratégico de las Empresas. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica* , 4(3), 3472–3487. <https://doi.org/10.61384/R.C.A..V4I3.633>
- Camacho, L., Svetlana, T., Unchupaico, M., Gu, V., Miñano, Y., Andrés Asesor, M., & Benzaquen, J. (2019). *Planeamiento estratégico de la industria de combustibles líquidos en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14699>
- Demelza, M., & Martínez, R. (2017). *Administración estratégica y perspectiva global*. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1273>
- Drucker, P. F. (2012). *Managing for Results*.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/J.BAR.2013.10.003>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. www.hbr.org
- Kotter, J. P. (2018). Leading Large Scale Change: A practical guide. *NHS England*, (2), 1–123. https://books.google.com/books/about/Leading_Change.html?hl=es&id=xpGX1EWL_EMC
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard*. 324.
- Paucar Palomino, W. G. (2018). Impacto de la implementación de un cuadro de mando integral (balanced scorecard bsc) en la gestión empresarial en el grifo panamericana S.C.R.L. puno desde el 2010 al 2013. *Revista de Investigaciones*, 7(3), 665–679. <https://doi.org/10.26788/RIEPG.V7I3.362>
- Pedrini, J. H. (2024). Cuadro de Mando Integral: una aproximación exploratoria sobre su utilidad en las organizaciones. *Escritos Contables*

y de Administración, 15(1), 46–90.
<https://doi.org/10.52292/J.ECA.2024.4272>

Quesado, P., Silva, R., & Oliveira, H. C. (2024). Management Control Systems and Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Sustainability* 2024, Vol. 16, Page 5067, 16(12), 5067.
<https://doi.org/10.3390/SU16125067>

Dirección legal: Urb. Paseo del Mar
Nuevo Chimbote, Santa, Ancash
Correo electrónico: ed.honexus@gmail.com
Teléfono: 978653152



ISBN: 978-612-99401-4-4



9 786129 940144