

L U M B R E



Cuatro espejos, una imagen: el tablero balanceado de la PyME

Materia: Estrategia y planeación

03/10/2026

Antes de empezar

Un tablero de ventas nada más es manejar por retrovisor: dice cuánto vendiste, no por qué. Este objeto adapta el Balanced Scorecard a la PyME sin burocracia: cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos, aprendizaje), 3-4 indicadores por perspectiva y el mapa estratégico de una página que conecta causa con efecto —si capacito, el proceso mejora; si mejora, el cliente renueva; si renueva, la caja respira—, con la ferretería de Monterrey cuyo «año récord» ya venía muerto por dentro.

QUÉ APRENDERÁS

- Distribuir indicadores en las cuatro perspectivas del BSC y verificar que cuenten la historia completa del negocio.

Ver solo la caja es manejar con retrovisor



Cuatro espejos cuentan la historia completa: el resultado y las tres causas que lo fabrican.

La ferretería industrial de Monterrey cerró su mejor año: ventas +14 %, utilidad bruta récord. El dueño celebró en la posada. Seis meses después del festejo, el contrato más grande —una maquiladora que era 30 % de la venta— no renovó, y el «año récord» resultó ser el último coletazo de una relación que se pudría por tiempos de entrega crecientes y un vendedor estrella que se había ido seis meses antes.

Su tablero tenía doce números, **todos** de resultado: ventas, margen, ticket, cuentas por cobrar. No tenía un solo indicador de lo que **fabrica** esos resultados: satisfacción del cliente, tiempos de entrega, competencia del equipo, rotación. El Balanced

Scorecard existe exactamente para esa ceguera —y en la PyME se aplica sin consultoría ni de 80 indicadores.

Las cuatro perspectivas, en español

Financiera: ¿cómo nos ven los números de hoy? (venta, utilidad, liquidez, morosidad). **Cliente:** ¿por qué nos comprarían mañana? (renovación, quejas, tiempo de respuesta, referidos). **Procesos internos:** ¿qué tan bien hacemos lo que prometemos? (entrega a tiempo, mermas, retrabajos, seguridad).

Aprendizaje: ¿el equipo y los sistemas mejoran o se oxidan? (rotación, capacitación aplicada, digitalización de rutas). 3-4 indicadores por perspectiva, máximo 16: la tabla se corta de arriba para abajo —cada perspectiva tiene una pregunta, no una lista de deseos—.

Lo que hace «balanceado» al tablero no son cuatro columnas decorativas: es el **mapa estratégico** de una página, con flechas de causa-efecto que se leen de abajo hacia arriba: «si retengo al vendedor técnico (aprendizaje), mis entregas salen a tiempo (procesos); si salen a tiempo, la maquiladora renueva (cliente); si renueva, la utilidad bruta se sostiene (financiera)». Cada indicador de perspectiva alta debe tener al menos un indicador abajo que lo **explique**: si «renovación de contrato» está amarillo y no hay nada en procesos o aprendizaje que lo mueva, el tablero está mudo: ves el síntoma sin instrumento.

El balance también protege contra el cortoplazo: los financieros son los únicos que se cumplen **solos** si los demás están verdes (la venta buena viene de clientes contentos y procesos que no fallan). Por eso la junta empieza por los de abajo, no por los de arriba.

Tablero BSC de la ferretería (12 indicadores después de la purga)

Perspectiva	Indicador	Meta	Dueño
Financiera	Utilidad bruta %	$\geq 22 \%$	Contador
Financiera	Días de cartera vencida	≤ 15	Cobranza
Cliente	Renovación de contratos anuales	$\geq 90 \%$	Dueño
Cliente	Quejas resueltas en 24 h	$\geq 80 \%$	Mostrador
Procesos	Pedidos entregados el mismo día	$\geq 95 \%$	Almacén
Procesos	Retrabajos de surtido	$\leq 2 \%$	Almacén
Aprendizaje	Rotación de técnicos de venta	$\leq 15 \%$	Dueño
Aprendizaje	Rutas digitalizadas (papel → app)	100 % al 4T	Sistemas

Regla de oro contra la burocracia: si un indicador del tablero **no se revisa en la junta mensual, se baja de la junta** (o se cambia la junta, que casi siempre es lo segundo). Y antes de agregar cualquier KPI nuevo, la prueba de la perspectiva: «¿qué pregunta de mis cuatro espejos no está contestada?». Agregar por miedo («por si acaso le ponemos reportes de red») es la gripe que llenó de 80 casillas el BSC de las grandes corporaciones hasta volverlo inerte.

La ferretería sobrevivió al golpe de la maquiladora porque en el mapa «renovación» estaba explicado por «entrega mismo día» —que llevaba cuatro meses amarillo—: la junta ya sabía desde marzo lo que la contabilidad confirmó en agosto. Eso es balancear: **el tablero deja de ser obituario y se vuelve pronóstico.**

1. Clasifica cada indicador según la perspectiva del BSC a la que pertenece:

Elementos:

- Pedidos entregados el mismo día
- Renovación de contratos anuales
- Rotación del equipo técnico
- Días de cartera vencida
- Quejas resueltas en 24 horas

Financiera	. . .
Cliente	. . .
Procesos internos	. . .
Aprendizaje	. . .

2. «Renovación de contratos» está en rojo y ninguna flecha del mapa lo explica. La lectura correcta del tablero es:

- ☐ Subir la meta de venta para cubrir el hueco que dejará la no renovación
- ☐ El indicador está huérfano de causas: hay que buscar en procesos y aprendizaje qué está pudriendo la relación (entregas, técnico que se fue, quejas sin resolver) y tablerizar esa causa, aunque todavía no tengas el dato
- ☐ Bajarlo del tablero: si no lo puedes mover, para qué lo miras
- ☐ Contratar más vendedores para compensar la fuga

3. En un BSC bien balanceado, los indicadores financieros son los primeros que se discuten en la junta mensual.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

*El número de hoy te dice qué pasó; el tablero balanceado te dice qué va a pasar.
La diferencia es dónde te agarra la crisis.*

— Lumbre · Empresa

4. Dibuja el mapa de una página con tus cuatro perspectivas y 3 indicadores por perspectiva (máximo 16). Ponle a cada uno su flecha: ¿qué indicador de abajo explica cada uno de arriba? Verifica el balance: si tienes 12 financieros y 0 de aprendizaje, tienes retrovisor sin volante. Imprime el mapa y ponlo junto a la cuartilla del plan anual: las flechas del tablero deben nacer de los objetivos de la cuartilla.

Prueba: un extraterrestre que lea el mapa debe poder decirte qué pasa en dos años si «rotación» sigue en rojo.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- Cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje.
- 3-4 indicadores por perspectiva, 16 máximo: se corta de arriba, no se rellena por miedo.
- El mapa estratégico une causa-efecto: cada resultado necesita flecha hacia abajo.
- La junta se revisa al revés: aprendizaje y procesos primero, financiera al cierre.
- Indicador rojo sin flecha = mapa incompleto, no decorado.
- Lo que no se revisa en junta, se baja del tablero.

Preguntas clave del tema

1. ¿Qué pregunta de cada uno de mis cuatro espejos no tiene número?
2. ¿Qué indicadores explican la utilidad, no solo la registran?
3. ¿Mi equipo podría leer el mapa de una página y decir dónde se rompe la cadena?
4. ¿Qué indicadores están en el tablero pero nadie los mira en junta?
5. ¿Mis objetivos de la cuartilla tienen flecha dentro del mapa?

Lo que debes poder hacer

- Distribuir indicadores en las cuatro perspectivas con 3-4 por columna.

- Dibujar el mapa de causa-efecto y detectar rojos sin flecha.
- Purgar tableros inflados hasta 16 indicadores máximos con dueño.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

5. Chequeo: tablero balanceado



Siguiente: *Cuando la métrica se vuelve el objetivo: trampas clásicas de la medición — gaming de indicadores, conflictos entre KPIs y datos que no cuadran: cómo se corrompe un tablero bien armado y cómo gobernarlo para que no mienta por diseño.*

Referencia curricular

Materia:	Estrategia y planeación
-----------------	-------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/emp-est-c05-m03-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat