



El tablero de **control**

Autor: Elder Flores Durán

Palabras: 813

El Tablero de Control

El tablero de control (*TdeC*) es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

Imagen: gestionando-empresas.blogspot.com

El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información ha sido y es la base para mantener un buen control de la situación en muchas de las disciplinas de la vida.

Como ejemplo puede señalarse a la:

- medicina, basada en mediciones para el diagnóstico de la salud de los pacientes,
- a la aviación, cuyos indicadores de tablero de control sintetiza la información del avión y del entorno para evitar sorpresas, permitiendo a los pilotos dirigir el avión a buen aterrizaje.

En todos estos casos el tablero permite a través del color de las luces y alarmas ser el disparador para la toma de decisiones.

En todos estos ejemplos es fundamental definir los indicadores a monitorear. La empresa como organización formal e informal es sujeta de elegir los mecanismos para tener lineamientos en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones.

Como por ejemplo si tu pones en tu tabla de control que quieres ver cuántas veces eligen un producto y si el precio es el mejor y te da un resultado de cuántas mujeres lo compran, es un resultado que te ayudó, pero no lo tenías previsto para el resultado, por lo que te generó un conocimiento extra.

Si bien hay indicadores genéricos para todas las empresas, especialmente en áreas como las económicas financieras, cada empresa o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y definir quién y cómo va a monitorear esa información.

El Tablero de Control nace al no existir una metodología clara para enseñar a los directivos a organizar y configurar la información.

El cálculo económico puede realizarse solamente si existe una unidad de cuenta que permita comparar peras con manzanas, horas de mano de obra contratada con kilogramos de harina utilizados. Esta función la cumple la moneda. El cálculo económico es, entonces, cálculo monetario. Por lo que Ludwig von Mises señala:

*El cálculo monetario es el norte de la acción dentro de un sistema de división social del trabajo. Viene a ser la brújula que guía al hombre cuando se lanza a producir. Mediante el cálculo distingue, entre las múltiples producciones posibles, las **remuneradoras** de las que no lo son; las que seguramente serán apreciadas por el consumidor de las que probablemente rechace. Cada etapa de la actuación productiva, debe **ponderarse** por medio del cálculo monetario. La previa planificación de la acción se convierte en cálculo comercial de los costos y beneficios esperados. La verificación regresiva del resultado de las acciones generalizadas se convierte en contabilidad de pérdidas y ganancias.*

La visión de los economistas y de los contadores tienen diferencias en lo que se refiere a la contabilidad de costos, sobre todo en cuanto se refiere al costo del capital.

Las normas contables requieren que en el cuadro de resultados se informe acerca de los intereses pagados, tanto por bonos emitidos como por préstamos bancarios tomados (deudas), pero considera el financiamiento de actividades con capital propio como si fuera gratuito, ignorando el costo de oportunidad del capital.

El concepto de “costo de oportunidad” fue desarrollado por el economista austriaco Friederich von Wieser para destacar

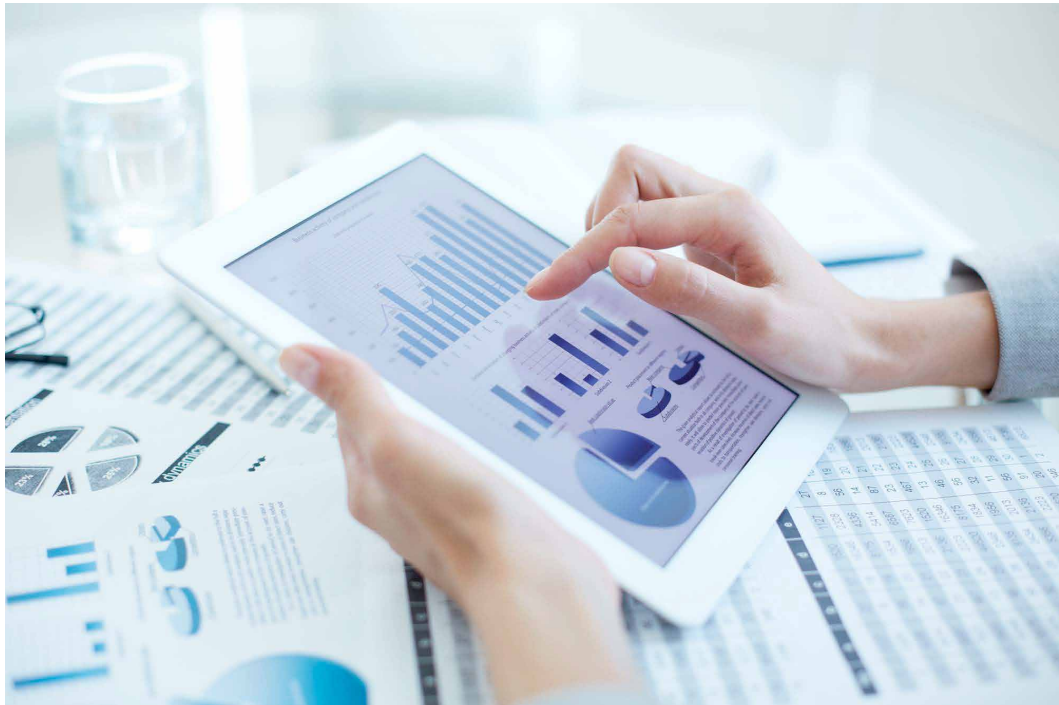
- que toda acción que realizamos significa la elección de una alternativa posible y el abandono de otras.

En la segunda mitad del siglo XX, los economistas han desarrollado distintos métodos para cuantificar el costo de oportunidad del capital. Uno de los más conocidos y extendidos en la actualidad es el que se basa en el Valor Económico Agregado (EVA) por las siglas del idioma inglés Economic Value Added. El EVA es el menor resultado contable, porque deduce de las ganancias tanto el costo de la deuda como el capital propio (a menos, que un emprendimiento, se financie solamente con deuda, en cuyo caso el resultado sería el mismo).

El emprendedor exitoso será quien obtenga un retorno sobre la inversión, superior al costo prometido del capital invertido. La competencia en el mercado tiende

a que esas ganancias disminuyan, ya que la misma existencia de esas utilidades será una señal para que otros ingresen en ese segmento específico del mercado, incrementando así la oferta.

Por ese motivo, el emprendedor está obligado a innovar en forma permanente para recuperar y mantener ese margen de ganancias.



Glosario

- **Condensar.** Reducir una cosa a menor volumen.
- **Redefinir.** Volver a definir algo cuyas características o circunstancia han cambiado.
- **Remuneradoras.** Beneficiosas, productivas, provechosas, convenientes.
- **Rentabilidad.** Calidad de rentable. Capacidad de rentar. Rentable: Que produce renta suficiente o remuneradora.
- **Similar.** Que tiene semejanza con una cosa
- **Supuesto.** Hipotético, no comprobado

Referencias

- Israel Kirzner, El significado del proceso de mercado, 1997.
- Martín Krause, Economía para emprendedores, 2004.
- Imágenes: www.shutterstock.com