



## ÍNDICE

Prólogo	XVII
Palabras preliminares	XXI
<b>Capítulo I</b>	
Conceptos e ideas básicas “necesarias” para la construcción de indicadores para el control de gestión	
1. Control de gestión	1
2. Herramientas y controles básicos para el control de gestión	2
3. Objetivos para el control de gestión	4
4. Concepto de estrategia y objetivos estratégicos	6
5. El modelo de producción para la construcción de indicadores	7
6. Uso de las variables relacionales para el armado de indicadores	9
7. Construir indicadores utilizando la fórmula de la estructura	12
8. Tableros de control y metodologías para construir sus indicadores	18
<b>Capítulo II</b>	
Integración de las metodologías de construcción de indicadores con el Balanced Score Card	
1. Integración con el Balanced Score Card (BSC)	21
2. Cambios de perspectivas	33
3. El EBITDA, el EBIT y el volumen de negocio	36
4. B.I. (Business Intelligence) de costos y gastos	41
5. Precios, costos variables y márgenes unitarios “mezcla” o “mix”	46
6. Los indicadores del control de gestión y el control presupuestario	56
7. Control presupuestario y los gráficos de “ruta del beneficio”	64
<b>Capítulo III</b>	
El control de gestión y la construcción de indicadores	
1. Concepto de control de gestión	75
2. Herramientas de control necesarias previamente para la implementación posterior de las específicas de control de gestión	79
a. El control directo	80
a.1. Control personal	80
a.2. Controles informatizados	80
b. El control evolutivo	81
3. Herramientas particulares del control de gestión	82
a. El control presupuestario	82
b. Los indicadores de gestión	83
c. Los modelos de generación de resultados	84

4. Ejemplos de las herramientas de control de gestión a un proceso de ventas	86
Controles del proceso (personales y automatizados)	86
Controles evolutivos	87
Control presupuestario	88
Indicadores para el control de gestión	89
Simuladores de negocio	91

#### Capítulo IV

##### La fijación de objetivos como aspecto clave para el control de gestión

1. El proceso de fijación de objetivos globales en las empresas	97
2. Concepto de objetivo	99
3. Concepto de estrategia y objetivos estratégicos	100
4. Tipos o clases de objetivos en una empresa	102
Objetivos cuantitativos y cualitativos	102
Objetivos temporales: de corto, mediano y largo plazo	103
Objetivos temáticos	103
Objetivos sectoriales/gerenciales/de proceso	104
Objetivos estratégicos y operativos	104
Objetivos de acción y objetivos de resultados	105
Objetivos para las perspectivas del Balanced Score Card	105
5. Fijación de los valores de los objetivos	106
6. Matrices de fijación de objetivos	108

#### Capítulo V

##### Tipos de datos de los indicadores de control de gestión y armado de ránquines

1. ¿Qué es un dato y qué es un indicador?	115
2. Principales tipos de datos e indicadores para el control de gestión	118
3. Aspectos particulares en la construcción de ratios con variables estructurales	121
3.1. Denominadores con variables estructurales no constantes durante un período	121
3.2. Indicadores para actividades estacionales	123
4. Enfoque de procesos de negocio y tipos de indicadores	125
5. Tipos de indicadores y ránquines: un par de anécdotas de su uso “en la vida real”	130
5.1. Ranquin de indicadores para sucursales bancarias.	130
5.2. Ranquin de solicitantes de fondos para rendiciones de gastos de proyectos	133
6. Indicadores para el control de avances de planes, obras y proyectos	135

#### Capítulo VI

##### Modelo de producción para la construcción de indicadores

1. Introducción	137
2. Metodología del “modelo de producción” para la construcción de indicadores	138

3. Indicadores de productividad. Cómo construirlos	140
3.1. Indicadores de Productividad Comercial	141
3.2. Indicadores de Productividad de Producción	142
3.3. Indicadores de Productividad de Administración	143
4. Indicadores de rendimiento. Cómo construirlos	143
5. Indicadores de costos. Cómo construirlos	145
5.1. Indicadores de Costos de Outputs (Costos / unidades producidas)	146
5.2. Indicadores de Costos de Estructura (Costos / Cantidad de Unidades de Estructura)	151
5.3. Indicadores de Costos de Inputs	152
6. Indicadores de calidad	153
7. Equilibrio de indicadores: ¿por qué se necesitan los cuatro tipos de indicadores?	154
8. Indicadores principales y secundarios: construcción de cadenas de indicadores	156

## Capítulo VII

### La metodología de las variables relacionales para la construcción de indicadores

1. Introducción	161
2. Las variables relacionales para el armado de indicadores	162
3. Dividir la empresa en funciones y seleccionar sus principales variables relacionales	165
4. Construir la matriz de variables relacionales y resto de variables	166
5. Relacionar las variables relacionales sectoriales entre sí	175

## Capítulo VIII

### Relaciones complejas de la estructura con el volumen de actividad y la construcción de indicadores

1. Introducción - Relación entre el nivel de actividad, la estructura y la tecnología	179
2. Incorporación de la diversidad y de la sofisticación para la construcción de indicadores	185
3. Apertura de la estructura por componentes	190
4. Apertura de la estructura por funciones o sectores de la empresa	198
Función comercial	199
Función productiva	201
Función administración	202