

Control de Gestión y Tablero de Comando

Del diagnóstico a la acción.
Su aplicación en la pyme, el negocio electrónico,
el estado y la educación



PRESENTACIÓN DE CONTRATAPA

Su rigurosa metodología y sus constantes conclusiones prácticas convierten a esta obra en un compañero indispensable para el ejercicio integral del trabajo de campo del Control de Gestión. El lector hallará en ella referencias concretas a la realidad particular de economías como la argentina, signadas por el fuerte impacto de la apertura económica y los esfuerzos denodados de las empresas nacionales por sobrevivir en un medio cada vez más complicado y agresivo.

Los capítulos del libro nos acercan con solidez y fundamento a todas las áreas de una organización donde es posible monitorear su performance. En cada una de ellas, el autor demuestra la consistencia de sus propuestas, donde se combinan por igual consideraciones cuantitativas y cualitativas.

La obra no escatima argumentos ni rehuye polémicas para demostrar el orden lógico expresado desde su título, que no es casual: lo que da vida al Diagnóstico Organizacional es el Control de Gestión, mientras que el Tablero de Comando solo representa una consecuencia, un producto, una exposición de las conclusiones de la disciplina madre, que es la que define principios y metodologías.

La obra propone el contenido de un completo Tablero de Comando; y en relación con el mismo, entrega un Glosario de extraordinario valor, donde se referencian y explican nada menos que 220 indicadores, convenientemente agrupados y puestos a disposición de empresarios y profesionales que deseen implantar integralmente el Control de Gestión.

Alfredo Pérez Alfaro, quien junto a otros profesionales ha fundado el Instituto de Especialistas en Control de Gestión, reúne las condiciones ideales para encarar una tarea de síntesis entre las necesidades prácticas de las empresas y la imprescindible amalgama de fundamentos conceptuales que requiere esta disciplina, cada vez más nombrada y utilizada en el agitado mundo de la gestión empresarial y organizacional.

El autor suma a su dilatada trayectoria en el ámbito académico - ya que dicta la asignatura en carreras universitarias de grado y posgrado y en diversos cursos de capacitación -, una vasta experiencia profesional en la aplicación del Control de Gestión en las empresas argentinas, particularmente las de mediano porte, como así también acredita esfuerzos permanentes por difundir entre sus colegas la práctica cotidiana de esta herramienta, a la que suele definir como “La madre de las herramientas del management”.

Resultan de interés las referencias especiales de la obra al caso concreto de las PyMEs, el Comercio Electrónico, el Estado y la Educación; en relación a esta última, se comentan valiosos instrumentos prácticos vinculados con el Control de Gestión en la Escuela y en la Universidad.

Esa síntesis permanentemente buscada por el autor entre la teoría y los métodos concretos podrá expresarse en la reciente autoría de su software de Control de Gestión y Tablero de Comando “CONTROLLER Assistant”, y en la prédica de sus particulares puntos de vista en el Newsletter “EL CONTROLLER”, órgano dedicado al Control de Gestión que se edita bajo su dirección.

PRESENTACIÓN EDITORIAL

En su libro, el Dr. Pérez Alfaro entrega una metodología sistemática y concreta para encarar la práctica del Control de Gestión en todo tipo de empresas y organizaciones.

Reuniendo referencias hasta ahora dispersas de numerosos autores, ha logrado ordenar y sintetizar en un volumen una visión integral del Control de Gestión, al que define como la madre de las herramientas del management. En ese sentido, su libro viene a llenar un evidente vacío existente en la escasa bibliografía específica disponible sobre el tema. El autor no escatima citas precisas y abundantes ante cada uno de los capítulos que recorren un derrotero conceptual cuidadosamente diseñado.

Observando la secuencia de los temas tratados, aparecen con claridad las incumbencias de una herramienta eminentemente interdisciplinaria, cuyos diagnósticos e informes penetran sin limitaciones en todos los rincones de la organización.

La propuesta hace hincapié en la necesidad de incorporar al tablero de comando, apreciado como la consecuencia expositiva de aplicar el control de gestión, una dosis equilibrada de indicadores cuantitativos y cualitativos. Se muestra partidario de aplicar sistemas estructurados de evaluación cualitativa, cuyos resultados, a través de cuestionarios debidamente implementados, se conviertan finalmente en indicadores fundamentales para la tarea diagnóstica.

La metodología expuesta apunta a lograr una clasificación de los indicadores requeridos para el monitoreo, ordenándolos en aquellos relacionados con la estructura interna de la organización (finanzas, gerenciamiento, producción, calidad, recursos humanos) y aquellos vinculados con el ámbito externo (mercado, macroeconomía, ciberespacio, sistema financiero). Cabe destacar que el autor incluye un completo glosario, que explica el significado, fundamento, composición y fórmula de cálculo de los doscientos veinte indicadores cuantitativos y cualitativos mencionados en la obra.

Resulta de interés la incursión vertical que realiza el autor en varios temas especialmente sensibles y desafiantes para la práctica del control de gestión: la pequeña y mediana empresa, el estado, el ciberespacio y la educación.

Finalmente, la descripción del funcionamiento del software de control de gestión, tablero de comando y plan de negocios desarrollado por el autor, demuestra cabalmente que todos los enfoques conceptuales y metodológicos expuestos pueden bajar a las realidades de cada empresa u organización; con ello se propone unir la teoría con la práctica, en una convergencia raramente lograda en temas como el que nos ocupa.

INTRODUCCIÓN DEL AUTOR

El 6 de junio de 1994 tuvo lugar en Buenos Aires el lanzamiento del Instituto de Especialistas en Control de Gestión.

Ante un auditorio de más de 300 personas, y en mi carácter de primer Presidente de la institución, tuve la invaluable ocasión de expresar nuestros puntos de vista acerca de la trascendencia del tema que ahora ha dado vida a este libro.

Teniendo en cuenta la contundencia de los argumentos entonces presentados y las llamativas coincidencias evidenciadas, me ha parecido oportuno incluir sus conceptos más destacados en esta Introducción.

Vivimos una situación muy particular en la sociedad y en la economía argentina. Nuevas pautas, nuevos desafíos, nuevas exigencias, nos plantean la necesidad de un profundo cambio cultural: destrezas, valores, hábitos y roles deben ser reformulados.

Los emprendimientos empresarios en particular resultan convulsionados por la aparición de nuevas claves para el éxito en los negocios; solo por citar algunas de ellas: la obsolescencia de las fronteras domésticas ante la globalización; la vigencia de estrategias mundiales de comoditización; el emblocamiento de los mercados en un nuevo capitalismo; la diversificación como cauce para la innovación y la creatividad; la vigencia de normas inéditas de la nueva Central de Riesgo Crediticio para la calificación de los deudores.

Son numerosos los problemas nuevos que se instalan en la agenda de la Dirección Superior. Muchas opciones aun no exploradas se constituyen en alternativas válidas para crecer. Donde todo depende de la actitud con que percibamos los problemas y nuestra capacidad para neutralizarlos, y de cómo percibamos las oportunidades y nuestra capacidad para aprovecharlas.

Se afianza en la conciencia de los emprendedores argentinos una certeza: tan importante como superar las flaquezas es hacer palanca con las fortalezas para triunfar. Por primera vez en muchos años estamos librados a nuestra imaginación.

Nuestro Instituto cobra vida dentro de una realidad signada por el auge de numerosas herramientas de management. Todos saben que es necesario echar mano a algunas de ellas para sobrevivir. Que es imprescindible encarar alguna terapia.

Pero lo que no se comprende aun cabalmente es la necesidad de conocer con certeza la verdadera situación hoy, el diagnóstico de la empresa hoy, antes de impulsar el timón y elegir nuevos rumbos.

La innovación es concebible a partir de la información, y la flexibilidad a partir de una percepción acertada del comportamiento de la empresa frente a sus objetivos tácticos y estratégicos.

No dudamos en levantar una gran bandera conceptual:

PRIMERO EL CONTROL DE GESTIÓN

Primero conocer el estado de la organización: evaluar las propias fuerzas, debilidades, oportunidades y problemas. Y recién entonces elegir los nuevos caminos. En síntesis:

En este sentido, el Control de Gestión se constituye en la génesis de la revolución estratégica que deben encarar las organizaciones. No sustituye a otras herramientas. Es la Madre de las herramientas del management. Es la antesala de la innovación, y sin innovación no habrá excelencia.

Es el responsable de reunir, manejar e interpretar información con fines de inteligencia. Su objetivo básico es la evaluación constante y sistemática del ente en su conjunto.

Es un proceso dinámico y permanente reservado al máximo nivel directivo, que focaliza su accionar sobre aquellas variables cualitativas y cuantitativas, cuya evolución define el resultado de la gestión.

Es un control superior capaz de utilizar un lenguaje superior para ponderar la situación de las organizaciones. Su Tablero de Comando se convierte en un facilitador del proceso decisional.

Debemos concebir al Control de Gestión como un sistema de realimentación que brinda una visión global y abarcativa de la organización, cuyo diagnóstico contribuye inestimablemente como acción dinamizante y orientadora del planeamiento.

Y Argentina no puede llegar tarde a la comprensión del orden lógico de prioridades en esta materia. Su realidad verificable presenta actitudes muy diferenciadas frente al Control de Gestión.

Existe por una parte el mundo de las organizaciones ya concientizadas. Transitan ya la senda de la reestructuración. Muchas grandes empresas y organizaciones integran el mundo de los concientizados. Pero solo algunas de las medianas y muy pocas de las pequeñas.

Para los concientizados, el Control de Gestión es un indicador de marcha, capaz de monitorear la dirección correcta del camino emprendido. Sin él, su destino se asemejaría al de una nave espacial desconectada de su base de lanzamiento.

Pero también existe el mundo de las organizaciones aun no concientizadas. Muchas han sobrevivido a la década perdida, pero conviven con resabios de sobreprotección, tendencias personalistas, cortoplacismo y obsolescencia tecnológica. Enfrentadas a la competitividad, sus tiempos de reacción se acortan dramáticamente. Deben elegir remedios para la enfermedad de los viejos paradigmas.

Conviven todavía algunas grandes empresas tambaleantes en estas condiciones, junto con la mayor parte de las medianas y casi todos los pequeños emprendimientos.

Para los no concientizados el Control de Gestión, más que un indicador de marcha es un gran paso fundacional, la brújula indispensable para el viaje hacia la supervivencia y el éxito. Dentro de estas organizaciones, se debe convertir en el gran aliado de los campeones del cambio y la flexibilidad.

Y es al servicio de ambos mundos que se coloca nuestra prédica. La divulgación de los principios del Control de Gestión y la incentivación de su práctica constituyen nuestro aporte al Bien Común, si el Bien Común significa, entre otras cosas, el acceso de la sociedad a la excelencia.

No hacemos distinciones entre organizaciones privadas o públicas. Porque también el Estado debe encarar un diagnóstico profundo que lo profile hacia su máxima eficiencia y eficacia. La convivencia democrática, el nuevo ordenamiento económico y el deseado crecimiento con equidad demandan instituciones gubernamentales donde el Control de Gestión ejerza su indelegable rol.

Porque si el éxito puede identificarse en las empresas privadas con la rentabilidad o los dividendos, en los entes públicos su resultante no es otra cosa que la calidad de vida de los ciudadanos.

Otra idea fuerza que sustentamos podría resumirse así: usted, donde esté, debe y puede implantar ya el Control de su Gestión; no importan su dimensión ni sus circunstancias. Porque si usted no lidera el proceso, otros lo harán por usted; si su organización no lo hace, otras sí lo harán. Y la pasividad se paga con jirones de fracaso. Ha finalizado la época del “gerente satisfecho”, cuya función solo consistía en presidir.

En la nueva Sociedad del Saber, tan brillantemente contorneada por Peter F. Drucker, el grado de innovación define las perspectivas de éxito y supervivencia de las organizaciones. Ante estas circunstancias Drucker plantea dramáticamente la necesidad de UNA REESTRUCTURACIÓN EN TORNO A LA INFORMACIÓN y pronostica UNA REVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN LA APLICACIÓN DEL SABER AL SABER MISMO.

Alfredo Pérez Alfaro

PARTE I FUNDAMENTOS

1. EL CONTROL DE GESTION EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN

1. Gestión organizacional: el concepto de Management. La trilogía sistémica.
2. Definición y funciones del Control de Gestión.
3. El Cuadro de Situación: un gran banco de datos.
4. Datos cuantitativos y datos cualitativos. El “self assesment”.
5. El Informe del Control de Gestión.
6. La experiencia argentina. Los modelos importados.

2. EL TABLERO DE COMANDO

1. Exposición del Diagnóstico. La arquitectura del Tablero de Comando.
2. Indicadores de gestión. Ratios, índices y evaluaciones. Los tramos del indicador.
3. FODA. Determinación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
4. Indicador absoluto. Indicador objetivo. Indicador realidad / modelo.
5. CPCECF : el Informe 19.
6. El Balanced Scorecard.

3. EL CONTROLLER Y EL CONTROL DE GESTIÓN

1. Ubicación de la función de Control de Gestión en el Organigrama.

2. El perfil del Controller como responsable del trabajo de campo.
3. Funciones internas y funciones de outsourcing. Tercerización del Control de Gestión.
4. Benchmarking y Best Practices del Control de Gestión. La experiencia disponible.
5. Los principios generalmente aceptados de Control de Gestión.
6. El Control de Gestión en Argentina. Institutos afines.

PARTE II LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1. Visión, misión y Shafu. La declaración de la Visión y la Misión.
2. El Planeamiento Estratégico en las Organizaciones. El Knowledge Management.
3. Cultura Organizacional. Los componentes de Deal y Kennedy. Organigramas.
4. Estilos de Management. Dirección y Gerencia. Los atributos de Jorge Hermida.
5. Evaluación Ética. El Decálogo de la Ética Organizacional.
6. Gastos estratégicos : marketing, capacitación, desarrollo e investigación (I&D).

5. EL CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Las grandes mutaciones del mundo del Trabajo.
2. Estilos de Liderazgo. Teoría X y Teoría Y de McGregor. Teoría Z de William S. Ouchi.
3. Evaluación de las técnicas para la Administración de Recursos Humanos.
4. La remuneración Genesis de Jim Tompkins. La encuesta al personal.
5. Estructura del personal. Los indicadores cuantitativos de Marcel Moisson.
6. El "Balance Social" de las organizaciones.

6. LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

1. Normas productivas.
2. Equipamiento productivo.
3. Mantenimiento.
4. Logística del abastecimiento.
5. Definición del producto principal. El concepto total del producto de Ted Levitt.
6. Relaciones cuantitativas costos / precios.

7. EL REPORTING FINANCIERO

1. Contabilidad. Balance. Plan de Cuentas. Cuentas de Resultados.
2. Ratios patrimoniales. Ratios económicos. Ratios económico financieros.
3. Costos. Costeo directo. Punto de equilibrio y punto de caja de la firma.
4. Planeamiento, Presupuesto y Control Presupuestario.
5. Estructura rentable. Cash flow. Componentes. Indicadores de cumplimiento.
6. Contabilidad Gerencial, Contabilidad Administrativa y Contabilidad de Intangibles.

8. CULTURA DE LA CALIDAD

1. Performance de la organización frente al mejoramiento incesante.
2. El Ciclo de Control de Shewart.

3. Gerenciamiento de la calidad total. Los 14 puntos de W. Edwards Deming.
4. La Auditoría de la Calidad. La Espina de Pescado de Ishikawa.
5. Indicadores cuantitativos de calidad : fallas, defectos y reclamos.
6. Las Normas ISO. Evaluación de conciencia.

PARTE III EL ENTORNO EXTERNO

9. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE MARKETING

1. Competencia y concurrencia. Morfología del mercado donde opera la firma.
2. Los diez relojes del Marketing. Una evaluación del Marketing de la firma.
3. El Marketing mix y el Unique, barómetros del Marketing.
4. Indicadores cuantitativos del proceso de ventas y distribución.
5. Evaluación de la cadena de valor de Michael Porter.
6. Deserción de clientes. La Encuesta a los clientes.

10. EL ENTORNO MACROECONÓMICO Y MACROSOCIAL

1. Globalización de la sociedad mundial. Modelo de país. Mercosur. Impactos.
2. El ciclo económico. Control de Gestión en tiempos de crisis.
3. Posicionamiento ecológico de la empresa.
4. El Diamante Nacional de Michael Porter para el sector de actividad.
5. Indicadores sobre los hábitos del consumidor.
6. Las realidades nacionales. El caso argentino.

11. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES

1. Internet. La Nueva Economía.
2. e-Commerce y e-Business: La Nueva Organización.
3. Ofimática. Burótica. Indicadores frente a la Oficina sin papeles.
4. Evaluación sobre el hardware.
5. Evaluación sobre el software.
6. Evaluación sobre las comunicaciones.

12. PERFORMANCE FRENTE AL SISTEMA FINANCIERO

1. El control de la Estructura financiera. Relaciones fundamentales.
2. Evaluación de la Tesorería. El "balance financiero" de la organización.
3. El Ratio de Síntesis de los "credit men".
4. El Banco Central y la Comunicación 2216.
5. Evaluación conforme a las Normas de Basilea.
6. Project Management, una herramienta para financiar el desarrollo de la firma.

13. EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ÓPTICA DE LOS GURÚES

1. Los cinco indicadores de Peter F. Drucker.
2. Los seis sucesos graves de Marcel Moisson.
3. Las siete enfermedades mortales de W. Edwards Deming.

4. Los ocho atributos de la excelencia de Tom Peters.
5. La espiral positiva de Bill Gates.

PARTE IV CASOS ESPECIALES

14. EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA PyME Y EN LA EMPRESA DE FAMILIA

1. PyME en el subdesarrollo o PyME desde el desarrollo?.
2. Caracterización de la PyME.
3. La dinámica sistémica de la empresa familiar.
4. El Plan sucesorio del fundador.
5. La PyME argentina frente a los cambios del último decenio.
6. Tablero de Comando en la PyME. Selección de indicadores.

15. EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL ESTADO

1. Visión sistémica de las organizaciones del Estado. Su Cadena de Valor.
2. Tableros de Comando en el Estado: enfoque de gestión y enfoque político.
3. Recursos Humanos y Calidad Total en el Estado. Indicadores fundamentales.
4. El Presupuesto. Medición social y económica del impacto de las políticas públicas.
5. Perestroika en el Capitalismo: rumbo al Estado Empresarial.
6. Indicadores económicos y sociales del desarrollo. Índices de Desarrollo Humano (IDH).

16. EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN

1. El ideario, base de la visión y las misiones.
2. El Control de Gestión en la Escuela.
3. Educación universitaria. El rol de la CONEAU.
4. Tablero de Comando para la Educación Superior.
5. El rol del Sistema de Información Universitaria S.I.U.
6. Hacia un sistema integrado de información.

PARTE V SOLUCIONES INFORMÁTICAS

17. EL CONTROLLER Assistant: UNA METODOLOGIA

1. Dos territorios de análisis: análisis FODA y Plan de Negocios.
2. Organización de la información necesaria.
3. Enunciación y clasificación de las series de datos cuantitativos y cualitativos.
4. El Tablero de Comando del CONTROLLER Assistant.
5. Los informes y la manera de interpretarlos.
6. Los veinte pasos de la implementación.

18. EL ANALISIS F.O.D.A. CLASIFICACION Y PARAMETRIZACION DE INDICADORES

1. Indicadores cuantitativos.

2. Indicadores cualitativos.
3. Estructura, sentido y tramos de cada indicador.
4. Análisis de los indicadores: tendencia, presente y objetivo.
5. Introducción de inteligencia en el análisis FODA.
6. Glosario: Significado y soporte de los indicadores del sistema.

19. EL PLAN DE NEGOCIOS. ESQUEMA RENTABLE Y PROYECCIÓN FINANCIERA

1. En qué consiste un Plan de Negocios. Elementos que lo componen.
2. Los datos básicos a incorporar.
3. Un tema sensible: el tratamiento del Costo Variable.
4. El presupuesto económico. El Presupuesto financiero.
5. Punto de equilibrio y Punto de caja.
6. El manejo del Plan de Negocios como un modelo de simulación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Publicaciones

NOTA DEL AUTOR

Dado que en la expectativa del autor uno de los eventuales méritos de esta obra ha consistido en capturar desde numerosas fuentes bibliográficas, académicas y prácticas su contenido en temas dispersos de directa incumbencia del Control de Gestión, la tarea de relevamiento y consulta ha sido ardua, prolongada en el tiempo y necesariamente acotada.

Así, las obras de muchos de los autores incluidos en la bibliografía se refieren en algunos de sus pasajes a uno o varios de los temas contenidos en el Sumario de este libro.

Es por ello que he decidido incluir como bibliografía básica a las obras y textos que más se aproximan en su integralidad a mi enfoque global de la disciplina, sin perjuicio de que en todas ellas se abordan numerosos temas correspondientes a diversos capítulos específicos del Sumario.

Deseo advertir al lector que esta obra ha pretendido cumplir con una necesidad académica y profesional: lograr, desde testimonios de autores tan variados, una selectividad transversal de temas vinculados con el Control de Gestión y el Tablero de Comando, e incorporarla a nuestra visión metodológica.

El lector podrá apreciar que ciertas obras incluidas, si bien aparecen en el capítulo más relacionado con sus contenidos globales, son también frecuentemente citadas en otros capítulos del libro. Conviene aclarar que el relevamiento efectuado solo representa modestamente *la punta del iceberg* de la profusa presencia de referencias a la herramienta que es posible hallar en el mundo del Management y la Administración Estratégica.

Podrá observarse que en cada caso se citan primero los libros y a continuación las publicaciones en revistas, periódicos y *papers*.

Alfredo R. Pérez Alfaro

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

- **Control de Gestión y Tablero de Comando. Depalma. 2000.**
 - Jack Fleitman. Evaluación integral. McGraw-Hill.
 - Federico Kralj. Gestión. Evaluación de la gestión y Control de Gestión. Tesis doctoral. Facultad CCEE UBA. Ediciones Macchi.
 - Jaime Podestá Castro y Héctor Luchessa. Diagnóstico / evaluación sistemática de los problemas de la empresa. Ediciones Macchi.
 - Guillermo R. Schmitt. Turn-around. La reingeniería de los negocios. Editorial Atlántida.
 - Alistair McAlpine. El nuevo Maquiavelo. Gedisa Serie Nueva Empresa.
-
- Alfredo Pérez Alfaro. CONTROLLER Assistant. Glosario. Manual del Usuario.

BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA:

PARTE I: FUNDAMENTOS

Capítulo 1. EL CONTROL DE GESTION EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN

- Vicente L. Perel. El control de gestión. Ediciones Macchi.
 - H. Igor Ansoff. La estrategia de la empresa. Biblioteca de la Empresa.
 - Herbert A. Simon. La nueva ciencia de la decisión gerencial. Editorial El Ateneo.
 - Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. Safari a la estrategia. Granica.
 - Joan M. Amat. El control de gestión: una herramienta de dirección. Gestión 2000.
 - Jorge Hermida y Roberto Serra. Desafío Empresario. Ediciones Macchi.
 - Harold Koonz y Heinz Weiricht. Administración. McGraw-Hill.
 - Oliver Sheldon. La filosofía del management. Biblioteca de la Empresa.
 - Kenneth R. Andrews. El concepto de estrategia de la empresa. Biblioteca de la Empresa.
-
- Alfredo Pérez Alfaro et al. El Control de Gestión. Instituto de Especialistas en Control de Gestión. Revista Costos y Gestión. Nro. 13. Setiembre de 1994.
 - Horacio Romano. Cómo llevar a la práctica una dirección emprendedora?. Revista Empresa ACDE. Nro. 95.
 - Efraín Oscar David. Auditoría operativa. Revista Propuestas. Universidad Católica de Tucumán.
 - Juan De Dios Bel. La función de la administración de datos. Revista Sindicatura. SIGEN. Nro. 7-8.

Capítulo 2. EL TABLERO DE COMANDO

- Alfredo Pérez Alfaro et al. El Tablero de Comando: núcleo del Sistema Integrado de Información. Instituto de Especialistas en Control de Gestión. Primer Congreso de Ciencias Económicas para la Gestión Empresarial. C.P.C.E. Cap. Fed. 1996.
- Marcel Moisson. El Control de la gestión mediante el cuadro de mandos. Tableau de bord. Editores Técnicos Asociados. Barcelona.
- Kaplan y Norton. Balance business scorecard.

-
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal. Comisión de Estudios de Auditoría. Informe 19.
 - Alfredo R. Pérez Alfaro y otros. El Tablero de Comando, núcleo de un sistema integrado de información. Instituto de Especialistas en Control de Gestión.

Capítulo 3. EL CONTROLLER Y EL CONTROL DE GESTIÓN

- Backer, Jacobsen y Ramírez Padilla. Contabilidad de costos. . Un enfoque administrativo para la toma de decisiones. McGraw-Hill. 1988.

-
- Primer Foro de Benchmarking y Best Practices para Controllers. I.I.R. Carpeta de Exposiciones. Buenos Aires, 1997.
 - Segundo Foro Regional Controllers'98. I.I.R. Carpeta de Exposiciones. Buenos Aires, 1998.
 - Alfredo R. Pérez Alfaro. El Controller argentino del Siglo XXI: podemos y debemos utilizar metodologías propias. Newsletter EL CONTROLLER. Nro. 10.
 - Juan De Dios Bel. La función de la administración de datos. Revista Sindicatura. SIGEN. Nro. 7-8.

PARTE II: LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

Capítulo 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. Safari a la estrategia. Granica.
 - Jorge Hermida y Roberto Serra. Desafío empresario. Ediciones Macchi.
 - John Naisbitt. Global Paradox (La paradoja de la Globalización).
 - Hajime Karatsu. CTC: la sabiduría japonesa. Gestión 2000.
 - Jim Tompkins. The Genesis Enterprise. Creating peak-to-peak performance. McGraw-Hill.
 - Deal y Kennedy. Cultura organizacional.
 - Peter F. Drucker. La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana.
 - Karl-Heinz Ilting. Qué significa propiamente moral?. Revista Cuadernos de Ética. Vol.1 Nro.1. Abril 1986.
 - Tomás D. Casares. Naturaleza y responsabilidad económico social de la empresa. Itinerarium. 1967.
 - Juan D. Bernardo. Ética en los negocios. Ediciones Macchi. 1993.
 - Marta López y Liliana Delgado. De camino a una ética empresarial. Editorial Biblos. 1995.
 - Rafael Gómez Pérez. Ética empresarial. Teoría y casos. Ediciones Rialp. Madrid. 1980.
 - Tomás Melendo. Las claves de la eficacia empresarial, Ediciones Rialp. Madrid. 1990.
 - Carmelo Palumbo. Guía para un estudio sistemático de la Doctrina Social de la Iglesia. CIES Editorial. 1991.
 - Alfredo R. Pérez Alfaro y otros. Una Economía para el hombre. IFEDEC Colección Seminarios. Caracas. 1983.
-
- Project Management Institute Standards Committee. A guide to the Project Management Body of Knowledge. USA. 1996.
 - UNIAPAC. Ética: la encrucijada. Revista Empresa ACDE. Nro. 95.
 - Carolyn Wyley. El ABC de la ética empresarial. Revista Gestión Nro. 1
 - William Leslie Chapman. El control de gestión en la PYME. Revista Administración de Empresas. T. IX Nro. 105.

- Ramón Eduardo Ruiz Pesce. Ética empresarial en tiempos de corrupción. Revista Nuevas Propuestas. Universidad Católica de Santiago del Estero. Nro. 17. Junio de 1995.
- Aldo Rodolfo Yunes. Bases ético culturales del desarrollo económico. Revista Nuevas Propuestas. UCSE. Nro. 17. Junio 1995.
- Milton Bordwin. Por encima de sospechas. Revista Gestión. Vol.3 Nro.5. Setiembre-Octubre 1998.
- Carlos F. Echezarreta. El trabajo en negro. Revista IDEA. Nro.190. Marzo-Abril 1996.
- Primer Encuentro Nacional de Ética Profesional. Los profesionales reconstruyen la Ética. Revista Mensajes. Nro.44. Mayo 1988.
- Barron Wells y Nilda Spinks. Predicar con el ejemplo. Revista Gestión. Vol.2 Nro.5. Setiembre-Octubre 1997.
- J. Hoffman, G. Couch y B. Lamont. El cristal con que se mira. Revista Gestión. Vol.4 Nro.3. Mayo-Junio 1999.
- Ética en los negocios. Qué es eso?. Revista Mercado. Marzo 1993.
- Carlos A. Cabana Cal. Ética, nuevo núcleo de la cultura empresaria. Revista IDEA. Nro.182. Setiembre-Octubre 1994.
- Natalia Muscatelli. Los consumidores se quejan, pero muchas veces no reclaman. Clarín 24-10-99.
- Alison Maitland. La Ética empresarial. De la virtud a la necesidad. Clarín Económico. 8-8-99.
- Alison Maitland. Una ética para cinco continentes. Clarín Económico. 3-10-99.

Capítulo 5. LOS RECURSOS HUMANOS

- Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Jim Tompkins. The Genesis Enterprise. McGraw-Hill.
- Robert B. Reich. El Trabajo de las naciones. Vergara.
- William S. Ouchi. Teoría "Z". Biblioteca de la Empresa.
- Jeremy Rifkin. El fin del trabajo. Crítica/Marcombo. Barcelona.
- Jeremy Rifkin. El siglo de la biotecnología. Crítica/Marcombo. Barcelona. 1999.

Capítulo 6. LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

- Tom Peters. Del caos a la excelencia. Ediciones Folio. Barcelona.

Capítulo 7. EL REPORTING FINANCIERO

- Robert N. Anthony y James S. Reece. Principios contables. BCE. El Ateneo. Buenos Aires.
 - Backer, Jacobsen y Ramírez Padilla. Contabilidad Costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones. McGraw-Hill. 1988.
 - Arnold J. Olenick. Cómo gestionar las finanzas para obtener beneficios. Granica. Barcelona.
 - Philippe Lorino. El Control de Gestión Estratégico. La gestión por actividades. Marcombo. Boixareu Editores.
 - Héctor C. Ostengo. El Sistema de Información Contable. Ediciones UCSE.
 - Enrique G. Herrscher. Contabilidad Gerencial. Ediciones Macchi. 1979.
-
- Enrique Fowler Newton. Información contable por segmentos. Revista Enfoques. Contabilidad y Administración. Noviembre 1999.
 - Alfredo R. Pérez Alfaro. Control de Gestión Distribuido. Newsletter EL CONTROLLER. Nro.5. Marzo-Abril 1999.
 - Fast Co. Nueva Economía, Nueva Contabilidad. Clarín Económico. 2-1-2000.

Capítulo 8. CULTURA DE LA CALIDAD

- Vicente Falconi Campos. Control de la calidad total (al estilo japonés). QFCO. Belho Horizonte.
 - Kaouru Ishikawa. Qué es el control total de la calidad?. Grupo Editorial Norma. Barcelona.
 - Mary Walton. Cómo administrar con el método Deming. Grupo Editorial Norma. Barcelona.
 - Howard S. Gitlow y Shelly J. Gitlow. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Editorial Norma. Barcelona.
 - Rubén Roberto Rico. Calidad estratégica total: Total Quality Management. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
 - Hajime Karatsu. CTC. La sabiduría japonesa. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
 - ISO 9000. Calidad total y normalización. Andrés Senlle y Guillermo A. Stoll. Ediciones Gestión 2000. Buenos Aires.
 - Michael Hammer y James Champy. Reingeniería. Grupo Editorial Norma.
 - James Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill.
-
- Fundación Premio Nacional a la Calidad. Bases del Premio Nacional a la Calidad.
 - Bases del Premio Nacional a la Calidad. República Argentina. Sector Privado. Año 1994.

PARTE III: EL ENTORNO EXTERNO

Capítulo 9. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE MARKETING

- Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Vergara.
 - Philip Kotler. Mercadotecnia. Prentice Hall. México.
 - Philip Kotler, Donald Haider e Irving Rein. Mercadotecnia de localidades. Diana. México. 1992.
 - Richard H. Leftwich. Sistema de precios y asignación de recursos. Editorial Interamericana.
 - Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. La estrategia básica de marketing. Ediciones Díaz de Santos.
 - Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. Gestión estratégica del marketing. Ediciones Díaz de Santos.
 - Daniel Piestrak. Los siete factores clave del marketing estratégico. Ediciones Díaz de Santos.
 - Jay Conrad Levinson. Tácticas de guerrilla aplicadas al mercadeo. Grupo Editorial Norma.
 - Raymond D. Hehman. Desarrollo y ejecución de estrategias de mercadeo. Grupo Editorial Norma.
 - Patricio Bonta y Fabio Farber. 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Grupo Editorial Norma.
-
- Jorge Enrique Stern. La cultura del marketing. Nuevos modelos de diagnóstico. Cadena de valor aplicada. Revista La Información (Contabilidad. Administración). Nro. 29, marzo de 1992.
 - Jorge Enrique Stern. Nuevos enfoques en la planificación y dirección del marketing. Revista La Información (Contabilidad. Administración). Nro. 25, marzo de 1991.

Capítulo 10. EL ENTORNO MACROECONÓMICO Y MACROSOCIAL

- Antonio Barros de Castro y Carlos Francisco Lessa. Introducción a la Economía. Un enfoque estructuralista. Siglo XXI Editores
- Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Vergara.

- Peter F. Drucker. La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana.
- Peter F. Drucker. La administración en una época de grandes cambios. Editorial Sudamericana.
- Francis Fukuyama. Confianza: las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad.
- Estey. Ciclos económicos. Fondo de Cultura Económica. México.
- Alfredo R. Pérez Alfaro. Perfil Industrial Argentino. Colección Incasur.

-
- John Naisbitt. Diez desafíos a la Argentina. Paper.
 - Alfredo Pérez Alfaro y Otros. Anales de la Cátedra de Proyecto Nacional. UNCPBA. Tandil.
 - Alfredo Pérez Alfaro. Posibilidad del crecimiento y desarrollo integral argentino. Paper.
 - Humberto Serpa y Daniel Prieto. Instituto de Especialistas en Control de Gestión. Paper.
 - Documento de la Cumbre de las Américas de Miami. Paper.
 - Jorge López. Mercosur. Revista Empresa. ACDE. Nro. 95.

Capítulo 11. PERFORMANCE FRENTE A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

- Larry Downes y Chunka Mui. Estrategias digitales para dominar el mercado. Granica. Barcelona. 1998.
- Nicholas Negroponte. Ser digital.
- Enrique Bonsón Ponte y Guillermo J. Sierra Molina. Internet empresarial. Ra-Ma. Madrid. 1997.
- David Cook y Deborah Sellers. Inicie su negocio en Web. Prentice Hall. México. 1997.
- N. Caroline Daniels. Information Technology. E.I.U. Series.
- Peter F. Drucker. La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana.

-
- Peter F. Drucker. Frente a una nueva revolución. Revista Gestión. Vol.5. Nro.1.
 - Peter F. Drucker. Artículo. Trabajadores del conocimiento. Revista Gestión. Vol.2 Nro.6.
 - Julián Gallo. Internet: el fin de la inocencia. Clarín. 26-02-2000.
 - The hitchhiker's guide to cybernomics. Revista The Economist. Survey of the world economy.
 - Charles Goldfinger. L'Utile et le futile: L'Economie de L'Inmateriel. Revista Gestión.
 - Roly Villani. Marketing Siglo XXI. Revista it PyMEs. Nro.3.
 - Michael Porter. El camino que conduce a la diferenciación. Revista Gestión. Vol.5. Nro1.
 - Fast Company y Roper Starch. La Web bajo la lupa. Revista Gestión. Vol.5. Nro.1.
 - Rosendo Fraga. La conquista de Internet es desigual. Diario Clarín. 12-04-2000.
 - Carlos Tomassino. The Six C. ASSA News. Nro. 17.

Capítulo 12. PERFORMANCE FRENTE AL SISTEMA FINANCIERO

- Jorge Baldwin y Carlos Baldwin. Cómo dominar las finanzas de la empresa. Editorial Norma. Barcelona.
 - G. Depallens. Gestión financiera de la empresa. La Ley. 1966.
 - Alberto Luis Campos. Decisiones en el crédito bancario. Roberto Guido Editor. ABRA.
-
- Banco Central de la República Argentina. Comunicación 2180 y Comunicación 2216.

Capítulo 13. EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ÓPTICA DE LOS GURÚES

- Peter F. Drucker. Administración y futuro. Editorial Sudamericana.
- Marcel Moisson. El Control de la gestión mediante el cuadro de mandos. Tableau de bord. Editores Técnicos Asociados. Barcelona.
- Mary Walton. Cómo administrar con el método Deming. Grupo Editorial Norma. Barcelona.

- Howard S. Gitlow y Shelly J. Gitlow. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Editorial Norma. Barcelona.
- Thomas Peters y Robert Waterman. En busca de la excelencia. Grupo Editorial Norma. Barcelona.
- Bill Gates. Camino al futuro. McGraw-Hill.

PARTE IV: CASOS ESPECIALES

Capítulo 14. EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA PyME Y EN LA EMPRESA DE FAMILIA

- John L. Ward. Cómo desarrollar la empresa familiar. El Ateneo.
- Rosenblatt, Johnson, Lik y Andersen. La familia en la empresa. El Ateneo.
-
- Juan Cabo. Distinguir para unir en la empresa familiar. Revista Empresa. ACDE. Nro. 95.
- Ulises Ponti. Competir, el desafío de las PyMEs. Revista Ser Empresario. Nro. 68.
- Javier González Fraga. Las perspectivas económicas para el año 2000. Revista Factor Económico. Nro.21.
- Gabriel Yoguel. El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMEs. Revista Desarrollo Económico. Nro. Especial. Vol.38. Otoño 1998.
- Ricardo Fisch, Néstor Morena y Diego González Ruiz. PyMEs en Internet. Dónde está el dinero?. Revista Mañana Profesional. Nro.68.

Capítulo 15. EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL ESTADO

- David Osborne y Ted Gaebler. La reinención del Gobierno. Ediciones Paidós.
- Horacio Rodríguez Larreta (h), Gonzalo Robredo y otros. El desafío de la igualdad. Grupo Sophia. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 1999.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Sector Público y Gestión.
- PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre Desarrollo Humano 1999.
- Alfredo R. Pérez Alfaro. Rol del Estado en la economía. Estado y desarrollo económico. CIES Editorial. Buenos Aires. 1997.
- Marcelo Ramón Lascano. Estado y estrategia en el desarrollo económico. El impacto de la Globalización. Ediciones Letra Buena. 1994.
-
- Carlos Leyba. Estado, sociedad y mercado: necesaria cooperación.
- Survey of the World Economy. The future of the state. The Economist.
- Horacio Rodríguez Larreta (h). Hacia la reconversión de los funcionarios públicos. Domando al elefante blanco. Revista Mañana Profesional. Nro.67.

Capítulo 16. EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN

- David Isaacs. Evaluación de la Gestión Educativa.
- Raúl E. de Titto, Rubén Ciancio y Luis Mesyngier. La escuela exigida. La gestión escolar. Temas. Grupo Editorial. Buenos Aires. 1999.
- Luis Jorge Zanotti. Su obra fundamental. Instituto de investigaciones educativas. Buenos Aires. 1993.
-

- Alfredo R. Pérez Alfaro. Sistema de monitoreo y evaluación del sistema de educación superior y monitoreo de la gestión de la Secretaría de Políticas Universitarias. Informe.
- Alfredo R. Pérez Alfaro. Herramientas para el desarrollo de aplicaciones en el ámbito de la educación superior. Hacia la vigencia de criterios informáticos generalmente aceptados. Informe.

PARTE V: APLICACIONES INFORMÁTICAS

Capítulo 18. CONTROLLER Assistant. METODOLOGIAS INCORPORADAS

Capítulo 19. EL ANALISIS F.O.D.A. CLASIFICACION Y PARAMETRIZACION DE

INDICADORES

Capítulo 20. EL PLAN DE NEGOCIOS. ESQUEMA RENTABLE Y PROYECCIÓN FINANCIERA

- Alfredo Pérez Alfaro. CONTROLLER Assistant. Manual del Usuario. Glosario.