

Índice

1. Introducción al control de gestión	11
1.1. Introducción	11
1.2. Control de gestión y control interno	13
1.3. Evolución del control de gestión	16
1.4. Características de un sistema de control de gestión y fases a seguir en su diseño.	19
1.5. El controller	21
1.6. Limitaciones de un sistema de control de gestión	26
1.7. Caso práctico: Caja Castilla La Mancha	27
1.8. Resumen del capítulo	30
1.9. Preguntas de auto-evaluación	31
2. Planificación estratégica	33
2.1. Introducción	33
2.2. Plan estratégico	34
2.3. Planificación financiera a largo plazo	41
2.4. Seguimiento del plan estratégico	45
2.5. Caso práctico: Planificación financiera	48
2.6. Caso práctico: Productora de Vídeos, SA	51
2.7. Resumen del capítulo	56
2.8. Preguntas de auto-evaluación	56
3. Formulación de presupuestos	59
3.1. Introducción	59
3.2. Etapas a seguir para la elaboración del presupuesto	61
3.3. Métodos para la elaboración de un presupuesto	62
3.3.1. Presupuesto rígido	62
3.3.2. Presupuesto flexible	63
3.3.3. Presupuesto base cero y presupuesto inercial	64

3.4.	Formulación de los diversos presupuestos.	66
3.4.1.	Presupuesto de ventas	66
3.4.2.	Presupuesto de gastos comerciales	66
3.4.3.	Presupuesto de producción	68
3.4.4.	Presupuesto de gastos de estructura	69
3.4.5.	Presupuesto de inversiones.	69
3.4.6.	Cuenta de resultados previsional.	70
3.4.7.	Presupuesto de tesorería.	71
3.4.8.	Balance de situación previsional	73
3.5.	La función del controller en el control presupuestario . .	74
3.6.	Principales riesgos del proceso presupuestario	75
3.7.	Caso práctico: CHILOE SA	76
3.8.	Resumen del capítulo	86
3.9.	Preguntas de autoevaluación	87
4.	Control presupuestario y análisis de desviaciones	89
4.1.	Introducción	89
4.2.	Tipos de desviaciones.	90
4.2.1.	Ingresos por ventas	91
4.2.2.	Gastos de producción	96
4.2.3.	Gastos comerciales	100
4.2.4.	Gastos de estructura	101
4.2.5.	Gastos de personal.	101
4.3.	Informes de análisis de desviaciones.	102
4.3.1.	Informes de los ingresos por ventas.	104
4.3.2.	Informes de gastos de producción.	107
4.3.3.	Informe de costes comerciales	109
4.3.4.	Informe de los gastos de estructura	110
4.3.5.	Informe de los gastos de personal	110
4.4.	Caso práctico: DIVI SL	112
4.5.	Resumen del capítulo	123
4.6.	Preguntas de auto-evaluación	124
5.	Centros de responsabilidad	125
5.1.	Introducción	125
5.2.	Centros de responsabilidad	126
5.2.1.	Centro de costes operativos	126
5.2.2.	Centro de costes discrecionales.	127

5.2.3. Centro de ingresos	128
5.2.4. Centro de beneficios	128
5.2.5. Centro de inversión.	129
5.3. Precios de transferencia	132
5.4. Casos prácticos	135
5.4.1. Caso de aplicación de precios de transferencia . .	135
5.4.2. Panxon SA	142
5.4.3. Audiovisuales Roma	149
5.5. Resumen del capítulo	154
5.6. Preguntas de auto-evaluación	156
6. Indicadores	157
6.1. Introducción	157
6.2. Tipología de indicadores	159
6.3. Fases del diseño y seguimiento de un sistema de indicadores	162
6.4. Caso práctico:TANGAGE	167
6.5. Resumen del capítulo	173
6.6. Preguntas de auto-evaluación	174
7. Cuadro de mando integral.	175
7.1. Introducción	175
7.2. Etapas a seguir para el diseño de un Cuadro de Mando Integral	176
7.3. Selección de los indicadores	183
7.3.1. Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados	184
7.3.2. Indicadores desde la perspectiva de procesos internos	186
7.3.3. Indicadores desde la perspectiva de clientes	187
7.3.4. Indicadores desde la perspectiva financiera	189
7.4. Tipos de cuadros de mando integral	191
7.5. El CMI en el sector público y en organizaciones sin ánimo de lucro	196
7.6. Aportaciones del CMI	200
7.7. Claves del éxito de un CMI	201
7.8. Casos prácticos	202
7.8.1. Caso práctico: R-13	202

7.8.2. Caso práctico de CMI en una organización pública: Hospital Clínico Regional de Concepción	211
7.9. Resumen del capítulo	217
7.10. Preguntas de auto-evaluación	218
8. Sistema de retribución variable	219
8.1. Introducción	219
8.2. Relación entre el sistema de control de gestión y el SRV	221
8.3. Diseño del SRV	223
8.4. Ventajas y limitaciones de un sistema de retribución variable	230
8.5. Casos prácticos	232
8.5.1. Selva de Camp SA.	232
8.5.2. Audiovisuales Roma (segunda parte)	238
8.6. Resumen del capítulo	241
8.7. Preguntas de auto-evaluación	242
9. Implantación de un sistema de control de gestión	243
9.1. Introducción	243
9.2. Claves de éxito de la implantación de un sistema de control de gestión	244
9.3. Enfermedades del control de gestión	245
9.4. Caso práctico: Colom & Bermejo Asociados SL Gestión y Consulting Empresarial	247
9.5. Resumen del capítulo	265
9.6. Preguntas de auto-evaluación	265
Respuestas a las preguntas de auto-evaluación	267
Glosario	275
Bibliografía	285