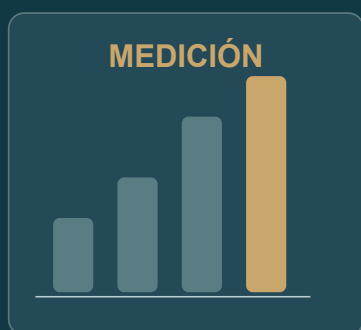


MUESTRA GRATUITA

Indicadores para el control de gestión

Cómo construirlos



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

Conocé el enfoque del pack

Esta muestra reúne una selección de páginas de “Indicadores para el control de gestión: cómo construirlos”, de Cr. Ignacio R. Manissero, Estudio Manissero.

Vas a leer el punto de partida, una construcción de indicador paso a paso, reglas para datos faltantes, un cálculo económico y una reunión de revisión. Es una selección; no reemplaza el recorrido completo ni contiene todos los complementos.

El pack completo incluye el ebook de cincuenta páginas, un tablero Excel con doce indicadores calculados y veinticuatro definidos, un cuaderno de cinco fichas completables y un catálogo de consulta. No incluye una implementación individual ni conexión a sistemas de la empresa.

Todos los casos, índices y metas son ficticios. Los métodos deben adaptarse a la actividad, los registros y las decisiones. No se garantizan aumentos de rentabilidad ni se presentan umbrales universales.

Esta muestra puede compartirse gratuitamente y sin modificaciones, conservando autoría y fuentes. No se autoriza su reventa. © 2026 Ignacio R. Manissero.

Información institucional: estudiomanissero.com.ar.

PARA LLEVAR A TU EMPRESA

La edición completa desarrolla diez módulos, cinco fichas y un plan de implementación de 90 días.

No te faltan números: te falta un sistema

El lunes, el dueño pregunta cuánto se vendió. El martes descubre que no alcanza para pagar. El miércoles le dicen que el depósito está lleno y, al mismo tiempo, faltan productos para completar pedidos. El viernes recibe una planilla con treinta columnas que nadie sabe transformar en una decisión.

Este libro parte de esa escena, no de un programa informático. Un tablero no empieza eligiendo gráficos. Empieza por acordar qué decisiones necesitan información y qué conducta debería cambiar cuando un resultado se aparta de lo esperado.

Vender más puede acompañarse de menor margen. Cobrar más dinero puede ser sólo recuperar deudas viejas. Producir más unidades puede terminar aumentando el stock inmovilizado. Ninguno de esos datos es inútil; el problema aparece cuando se usa uno solo para describir toda la empresa.

Vas a trabajar con una distribuidora ficticia, Suministros del Centro, que factura cada vez más pero pierde rentabilidad y demora la cobranza. Reconstruiremos sus indicadores, sus errores de definición y una reunión de gestión. Después trasladaremos el método a servicios, producción y transporte.

El recorrido tiene tres productos: una ficha técnica por indicador, un tablero que muestre resultados y una hoja de acciones con responsable y fecha. La mejora no se presume por haber completado los tres: se verifica después, con datos y con evidencia de lo que efectivamente cambió.

Leé primero para comprender. En una segunda vuelta, elegí una decisión de tu empresa y completá las fichas. Donde falte un dato, dejá visible el faltante. Una incertidumbre reconocida es más útil que una cifra precisa construida sobre una suposición.

PARA LLEVAR A TU EMPRESA

Primera pregunta: ¿qué decisión concreta hoy tomás con información insuficiente? Escribila antes de elegir un indicador.

Primero la decisión; después la fórmula

“Quiero un tablero” describe un entregable, no un objetivo. Reformulé el pedido: “Necesito decidir qué clientes pueden seguir comprando a crédito” o “Quiero saber si aceptar otro trabajo compromete las entregas que ya prometimos”. Así aparece la información realmente necesaria.

La secuencia propuesta es: objetivo, decisión, proceso crítico, indicador y respuesta. Por ejemplo, conservar liquidez exige decidir límites de crédito; esa decisión necesita conocer vencimientos, cumplimiento y concentración, no únicamente ventas acumuladas.

El enfoque Baldrige de NIST conecta las mediciones financieras y no financieras con los objetivos y la revisión del desempeño. Aquí utilizamos ese principio como orientación, no como una certificación ni como la reproducción integral del modelo. [1]

Para cada decisión anotá quién tiene autoridad para ejecutarla y con qué frecuencia puede cambiar. Un precio puede revisarse cada semana; una inversión importante requiere otro horizonte. Actualizar todos los indicadores diariamente no vuelve más rápida una decisión que depende de un cierre mensual.

Agregá el costo de equivocarte. Si una señal anticipa una falta de fondos para salarios, necesita otra prioridad que una variación pequeña en un gasto discrecional. La criticidad ordena la atención; la cantidad de decimales no la reemplaza.

Probá tu elección con una frase: “Si ocurre X, la persona Y revisará Z antes de la fecha W”. Cuando no podés completar esa frase, quizá elegiste un dato interesante pero todavía no un indicador de control.

PARA LLEVAR A TU EMPRESA

Ejercicio: tomá tres decisiones recurrentes. Para cada una, escribí qué dato falta y qué acción cambiaría al conocerlo.

Construcción completa: entregas OTIF

OTIF es la abreviatura de entrega a tiempo y completa. Para esta guía adoptamos una definición operativa por pedido: debe cumplir simultáneamente ambas condiciones. No es una regla universal; si el contrato usa otra unidad o tolerancia, habrá que documentarla.

Denominador. Todos los pedidos cuya fecha comprometida de entrega pertenece al período. Se incluyen los que vencieron y siguen sin entregarse. Si contás sólo los despachados, podés ocultar justamente los incumplimientos más graves.

Numerador. Pedidos de esa misma población que llegaron completos y dentro de la fecha o ventana pactada. La evidencia es la recepción o constancia acordada con el cliente, no únicamente la salida del depósito.

Cálculo del ejemplo. De cien pedidos comprometidos para M03, setenta y ocho cumplen ambas condiciones: $78 / 100 = 78 \%$. Un pedido con entrega parcial a tiempo no ingresa al numerador. Un pedido completo pero tardío tampoco.

Reglas de borde. Una reprogramación válida necesita motivo, fecha y aceptación documentados. No se modifica retrospectivamente la promesa para mejorar la cifra. Una cancelación genuina anterior al compromiso se trata según la política acordada y queda identificada; las exclusiones se reportan aparte.

Decisión. El responsable de logística analiza los incumplimientos por causa: stock, preparación, transporte o promesa comercial. Cada causa puede requerir un dueño distinto. OTIF localiza un problema de servicio; no identifica por sí solo quién lo provocó.

PARA LLEVAR A TU EMPRESA

Contraprueba: si se entregaron 80 pedidos y 78 fueron correctos, $78/80 = 97,5 \%$ no representa el cumplimiento de los 100 compromisos del período.

Cero, sin datos y sin base: tres mensajes distintos

En un tablero, el espacio vacío no debe convertirse silenciosamente en un cero. Si no se cargaron reclamos, puede significar que no hubo ninguno o que nadie actualizó el registro. La interpretación cambia por completo.

Adoptá estados explícitos. **SIN DATOS** significa que falta una entrada necesaria. **SIN BASE** indica que no existe denominador para calcular una razón. **REVISAR** señala una inconsistencia detectada. Un resultado numérico válido puede ser cero; estos estados no.

Si no venció ningún pedido en el período, OTIF no es 100 % ni 0 %: no hay población para evaluar. En cambio, si vencieron cien y ninguno cumplió, el resultado es efectivamente 0 %. Si aparecen ciento cinco cumplidos sobre cien comprometidos, corresponde investigar la población o los duplicados.

No resuelvas todos los problemas con una fórmula que convierta cualquier error en cero. Ese atajo puede producir una tasa de retrabajo perfecta cuando la empresa ni siquiera tiene registros. La planilla de este pack mantiene visibles los estados de ausencia e inconsistencia.

Un dato estimado necesita etiqueta, método, responsable y fecha de sustitución. Se puede trabajar con estimaciones cuando la decisión lo permite, pero no presentarlas como mediciones verificadas. Si la incertidumbre es material, compará escenarios en vez de simular precisión.

La ausencia de datos también merece una acción: quién conseguirá el registro, para cuándo y si la decisión puede esperar. Resolver el faltante es distinto de corregir el desempeño que todavía no pudiste medir.

PARA LLEVAR A TU EMPRESA

Regla: nunca pintes de verde un resultado que no pudo calcularse o cuya base no se conoce.

Medí el margen que realmente definiste

La contribución se obtiene restando a las ventas sus costos variables; su tasa divide esa contribución por las ventas. Después de cubrir costos fijos queda el resultado operativo del modelo. Estas relaciones de análisis costo-volumen-resultado están desarrolladas en OpenStax. [4]

En la distribuidora de M03, el costo de mercadería vendida es \$38,4 millones y los otros costos variables suman \$7,2 millones. No se suman otra vez dentro de los fijos. La clasificación se revisa por comportamiento, no sólo por el nombre de la cuenta.

No confundas margen con recargo. Con precio de 100 y costo variable de 80, la contribución es 20: representa 20 % sobre ventas, pero un recargo de 25 % sobre costo. La base del porcentaje debe figurar en el nombre o en la ficha. Clasificá también qué costos son fijos dentro del rango de actividad considerado: aumentar capacidad puede modificar ese rango.

Concepto de M03	Millones de pesos
Ventas netas	60,00
Menos mercadería vendida	(38,40)
Menos otros costos variables	(7,20)
Contribución: 24 % de ventas	14,40
Menos costos fijos operativos	(13,80)
Resultado operativo: 1 % de ventas	0,60

PARA LLEVAR A TU EMPRESA

K02 mide contribución; K03, resultado operativo antes de resultados financieros e impuesto a las ganancias, con depreciación incluida. Ninguno equivale a dinero libre para retirar.

La reunión que termina con decisiones

Como formato inicial, probá una reunión de treinta a cuarenta minutos con información enviada antes. Ajustá la duración a la complejidad real. La reunión no debería consumirse reconstruyendo cifras que podían prepararse previamente.

Primero: validar el corte. Confirmá período, fuentes, datos pendientes y cambios de definición. Si un indicador no es confiable, asigná la corrección y evitá discutir su color como si fuera definitivo.

Segundo: elegir excepciones. Revisá los desvíos por impacto, urgencia y capacidad de respuesta. Un indicador dentro de meta también puede necesitar atención si presenta un riesgo que el umbral no captura, como una concentración contractual importante.

Tercero: separar hecho e hipótesis. “Hay 22 pedidos incumplidos” es el hecho. “El problema es compras” requiere evidencia. Mirá causas y casos, no solamente promedios. Pedí la información que falta sin convertir toda la sesión en una auditoría de cada registro.

Cuarto: acordar acción. Registrá qué se hará, responsable, fecha, recursos, resultado esperado y prueba de cierre. “Mejorar cobranzas” es insuficiente. “Conciliar las diez cuentas vencidas de mayor importe y acordar una acción documentada por cliente” puede verificarse.

Quinto: revisar compromisos anteriores. Una tarea vencida no se borra ni se da por cerrada por haberla conversado. Se registra el motivo, la nueva decisión y la evidencia. La siguiente reunión debe conocer si se ejecutó y qué resultado se observó.

PARA LLEVAR A TU EMPRESA

La salida mínima: pocas acciones priorizadas, cada una con responsable, fecha y evidencia. Un acta de veinte pendientes sin prioridades no resuelve el control.

Referencias para profundizar

Fuentes consultadas el 22 de septiembre de 2026. Las referencias respaldan los conceptos indicados; no acreditan resultados comerciales, metas sectoriales ni desempeño de una empresa real.

[1] NIST · Baldrige Criteria Commentary.

Categoría 4, medición, análisis y revisión del desempeño. Se utiliza el principio de conectar información financiera y no financiera con objetivos; el método de este ebook no es una certificación Baldrige.

[Consultar la fuente original](#)

[2] ACCA · Working capital management.

Relaciones de días de inventario, créditos, proveedores y ciclo de conversión. Las fórmulas del libro se aplican a D días, con saldos promedio y flujos compatibles; todos los casos numéricos son originales.

[Consultar la fuente original](#)

[3] NIST/SEMATECH · What are Control Charts?.

Engineering Statistics Handbook, sección 6.3.1. Referencia para distinguir límites de control estadístico de metas y tolerancias gerenciales. El pack no calcula límites estadísticos ni prueba causalidad.

[Consultar la fuente original](#)

Cómo usar las referencias. Revisá siempre la definición completa antes de trasladar una fórmula. Los estados contables, los indicadores gerenciales y los reportes operativos tienen propósitos diferentes; sus conciliaciones deben explicar las diferencias.

Del concepto a tu propia definición

Fuentes consultadas el 22 de septiembre de 2026. Las referencias respaldan los conceptos indicados; no acreditan resultados comerciales, metas sectoriales ni desempeño de una empresa real.

[4] OpenStax · Principles of Accounting, Volume 2.

Franklin, Graybeal y Cooper, 2019, sección 3.1. Referencia conceptual sobre contribución y comportamiento de costos. No se reproducen sus casos, imágenes ni tablas; los desarrollos de esta guía son originales.

[Consultar la fuente original](#)

[5] ASQ · Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle.

Referencia para el ciclo de planificar, probar, revisar y actuar. El cronograma de noventa días y las fichas son propuestas propias, no plazos o formatos exigidos por ASQ.

[Consultar la fuente original](#)

[6] ACCA · Decentralisation and performance measurement.

Criterios de congruencia con objetivos generales, responsabilidad sobre factores controlables y consideración del largo plazo. Aplicación propia a incentivos y medidas de proceso en pymes.

[Consultar la fuente original](#)

Convención de lectura. Un cambio de 24 % a 28 % equivale a 4 puntos porcentuales. La variación relativa sería 16,7 %. Una tasa se consolida reconstruyendo sus bases; un faltante permanece visible. Las metas del ejemplo no son recomendaciones universales.

Indicadores para el control de gestión

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.