

## INDICE

Presentación	XV
Introducción	XXI
<b>1. Fundamentos Teóricos del Control de Gestión</b>	<b>1</b>
1.1. Características de las Organizaciones Económicas	1
1.1.1. Los conceptos de eficacia y eficiencia	2
1.1.2. El concepto de Sistema	3
1.1.3. El principio holístico	4
1.2. El diseño de Sistemas de dirección	5
1.2.1. Identificación de la problemática empresarial	5
1.2.2. El nivel funcional de la empresa	7
1.2.3. Los Sistemas de Dirección	8
1.3. Los Objetivos de las empresas	10
1.3.1.1. La maximización de beneficios como criterio de decisión	10
1.3.1.2. La maximización de la riqueza como criterio de decisión	12
1.3.2. El enfoque de la teoría económica: La maximización del beneficio	13
1.3.3. Críticas al objetivo de maximización del beneficio	14
1.4. Fines y contenido del Control de Gestión	17
1.4.1. La Dirección General como proceso integrado empresarial	17
1.4.2. El control de las funciones gerenciales	20
1.4.3. El sistema de Control de Gestión mediante planes y presupuestos	23
1.4.4. Otros instrumentos del control de gestión	24
1.4.5. Relevancia del análisis del entorno empresarial. La Contabilidad Directiva	26
1.5. Un caso especial: El control de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro	27
1.5.1. Rasgos generales de las organizaciones nonprofit	27
1.5.2. Características de las organizaciones nonprofit	28
1.5.3. Elementos del proceso de control de gestión	30
Bibliografía	31
<b>2. Las Modernas Filosofías de Gestión</b>	<b>33</b>
2.1. Gestión de la Calidad Total	33
2.1.1. Definición y contenido	33
2.1.2. Costes de calidad: medida y control	34
2.1.3. Control del Coste de Calidad	36
2.1.4. Elección y cuantificación del estándar de calidad	38
2.1.5. Tipos de informes sobre el comportamiento de la calidad	39
2.1.6. Relación entre calidad y productividad	43
2.2. Producción Just – in Time (JIT)	44
2.2.1. Definición y objetivos del JIT	44
2.2.2. Beneficios del JIT	45
2.2.3. Ámbito de aplicación del JIT	46
2.2.4. Comparación del JIT con la producción tradicional	46
2.2.5. Impacto económico del JIT	48
2.2.5.1. Producción JIT y coste de producto	48
2.2.5.2. JIT y la imputación de los costes generales de fabricación	48
2.2.5.3. Compras JIT versus mantenimiento de inventarios	49
2.2.6. Medida de la productividad y del rendimiento en un entorno JIT	50

2.2.7. Los costes estándares en la productividad JIT	51
2.3. Teoría de las limitaciones	53
2.3.1. Introducción	53
2.3.2. Medidas del rendimiento de la empresa	53
2.3.3. Medidas, resultados y Contabilidad de Costes	54
2.3.4. Crítica de la contabilidad de costes	56
2.3.5. La jerarquización de las nuevas medidas	56
2.3.6. El mundo del coste y el mundo del valor	58
2.3.7. El proceso de decisión en el mundo del valor: Caso Práctico	60
2.4. El benchmarking	65
2.4.1. Definición de benchmarking	65
2.4.2. Tipos de benchmarking	66
2.4.3. Funcionamiento del benchmarking	67
2.4.4. Relaciones entre benchmarking, gestión de la calidad Total y competitividad	68
2.4.5. Relación entre benchmarking y la medida del rendimiento	68
2.4.6. Perspectiva genérica de las medidas del rendimiento	69
2.5. Reingeniería de las empresa	70
2.5.1. Introducción	70
2.5.2. Definición de Reingeniería	72
2.5.3. El verdadero concepto de Reingeniería	72
2.5.4. El rediseño de los procesos y las consecuencias organizacionales	73
2.5.5. Metodología de la Reingeniería de procesos	74
Bibliografía	75
<b>3. Utilización de los Sistemas de costes en el Control de Gestión</b>	<b>77</b>
3.1. Fundamentos teóricos de los modelos de Contabilidad de Gestión	77
3.2. Principios metodológicos de la Contabilidad de Gestión	78
3.3. Revisión de las metodologías convencionales de Costes	79
3.3.1. El método de Costes Completos o Absorción de Costes	80
3.3.2. La Contabilidad de Contribución	80
3.3.3. Los Costes Evitables	81
3.3.4. Síntesis de metodologías	82
3.4. El Modelo Coste – Volumen – Beneficio	82
3.4.1. Extensión del análisis del punto muerto	84
3.4.2. El efecto monetario de la venta múltiple	85
3.4.3. Análisis de la toma de decisiones	89
3.4.3.1. Toma de decisiones con subutilización de la capacidad productiva	89
3.4.3.2. Toma de decisiones en situaciones de escasez de recursos	90
3.4.4. Limitaciones del análisis del Punto Muerto	93
3.5. Modelos inductivos de reparto y distribución de costes	93
3.5.1. Gestión económica de los Centros de Servicios	94
3.5.1.1. Imputación de los costes de los centros de Servicios	94
3.5.1.2. Condicionantes en la imputación de costes servicios	96
3.5.1.3. El caso específico de servicios recíprocos	96
3.5.1.4. Análisis económico del método recíproco: Caso Práctico	97
3.5.2. Sistema de costes por actividades: Activity Based Costing (ABC)	101
3.5.2.1. Consideraciones previas	101
3.5.2.2. Etapas para la implantación del ABC	102

3.5.2.3. Identificación de las actividades	103
3.5.2.4. Instrumentación del ABC en un modelo de costes	104
3.5.2.5. Etapas en la imputación de costes	105
3.5.2.6. Valoración crítica del ABC	106
3.5.3. Problemática de los Costes Conjuntos	110
3.5.3.1. Delimitación de los Costes Conjuntos	110
3.5.3.2. Alternativas convencionales en la imputación de Costes Conjuntos	110
3.5.3.3. Costes Conjuntos y toma de decisiones: Caso Práctico	112
Bibliografía	116
<b>4. El Presupuesto Integral</b>	117
4.1. Planes, programas y presupuestos	117
4.2. Descripción y contenido del Presupuesto Integral	119
4.3. Los Estados Financieros Previsionales. El Estado de Cash – Flow	123
4.3.1. Fundamentos y objetivos del Estado de Cash – Flow	123
4.3.2. Contenido y estructura del estado de Cash – Flow	124
4.3.3. Preparación del Estado de flow – Flow	124
Caso Práctico	127
4.4. E Informe de control de gestión y la obtención de las desviaciones	132
4.5. Elaboración de un Presupuesto Integral: Caso Práctico	133
Bibliografía	
<b>5. Control de Gestión del Área Comercial</b>	147
5.1. Metodologías para la fijación del volumen de ventas	147
5.1.1. Conceptos básicos para la medición de la demanda	147
5.1.2. Delimitación del mercado	148
5.1.3. Medición de la demanda del mercado y de la empresa	150
5.1.4. Estimación de la demanda futura: Análisis de series temporales	153
Caso Práctico	154
5.2. Variables condicionantes de los precios de venta	162
5.2.1. Selección de los objetos de precios	162
5.2.2. Decisiones sobre precios	163
5.2.3. Determinación de los precios en función de los cotes	165
5.3. Utilización del apalancamiento para el desarrollo de estrategias de precios	167
5.3.1. Análisis de apalancamiento operativo	167
5.3.2. Comparación de alternativas de fijación de precios	171
5.3.3. Cálculo de los cambios necesarios en la demanda y en las elasticidad – precio	173
5.3.4. Análisis del apalancamiento financiero	174
5.3.5. requisitos para el éxito de estrategias de reducción de precios	175
5.4. Planteamiento y desarrollo analítico del Control de Gestión Comercial	176
5.4.1. El presupuesto de área Comercial	176
5.4.2. El Control de Gestión de Área Comercial	177
5.4.2.1. Características genéricas de los modelos de control	177
5.4.2.2. Desarrollo analítico del modelo	178
Caso Práctico	180
Anexo: Obtención de las desviaciones	183
5.5. Valoración y control de los resultados de comercial	184

5.5.1. Rentabilidad del mix de productos., caso práctico	185
5.5.2. Rentabilidad de los Canales de Ventas. Caso práctico	186
5.5.3. Un modelo de incentivo de ventas	188
Caso Práctico	189
Bibliografía	190
<b>6. Control Presupuestario y de Gestión del Área de Producción</b>	191
6.1. Problemática diferenciada del Control de Costes y de la Reducción de Costes	
6.2. Introducción a los costes estándares	193
6.2.1. Costes histórico y costes estándares	193
6.2.2. Beneficios y limitaciones de los costes estándares	194
6.2.3. Establecimiento de costes estándares	195
6.3. Limitaciones de un presupuesto fijo: El presupuesto Flexible	196
6.4. Elaboración del presupuesto de producción	199
6.4.1. Formulación del problema	199
6.4.2. Elaboración de estándares unitarios	200
6.4.3. Elaboración presupuestaria: Descripción de un Esquema presupuestario del Área de Producción	203
6.5. Control de Gestión y Control Presupuestario	208
6.5.1. Control de Gestión y Control Presupuestario de las materias primas	209
6.5.2. Control de Gestión y Control Presupuestario de la mano de obra directa	212
6.5.3. Control de Gestión y Control Presupuestario de los gastos generales variables de producción	216
6.5.4. Control de Gestión y Control Presupuestario de los gastos generales fijos de producción	218
Caso práctico	219
Bibliografía	229
<b>7. Control Presupuestario y de Gestión de Otras Áreas de la Empresa</b>	231
7.1. El presupuesto de Gastos del Área Comercial	231
7.1.1. Características y contenido	231
7.1.2. El Presupuesto por concepto de gastos	232
7.1.3. Elaboración del presupuesto y control presupuestario	233
7.1.4. El presupuesto en Base Cero	234
7.1.4.1. Presupuesto incremental y presupuesto completo	234
7.1.4.2. Definición del presupuesto en Base Cero	235
7.1.4.3. El Presupuesto en Base Cero: Áreas de aplicación	235
7.1.4.4. Elaboración del presupuesto en Base Cero	236
7.1.4.5. Valoración de la aportación del PBC a la elaboración presupuestaria	238
7.2. Control de Gestión de las Áreas de Administración y Estructura n	239
7.2.1. Los centros de gasto discrecional	239
7.2.2. Elaboración y control discrecional	239
7.2.3. Fundamentos económicos de los centros de gasto discrecional	240
7.2.3.1. Supuestos de partida	241
7.2.3.2. Análisis comparativo con otros <<modos de producción>>	242
7.3. Control de Gestión de la Investigación y Desarrollo	246

7.3.1. Delimitación de las actividades de investigación y Desarrollo	246
7.3.2.1. Problemas específicos del presupuesto de I + D	246
7.3.2.2. Análisis de las metodologías de asignación	248
7.3. El Control Presupuestario de I + D	247
7.3.1. El Control Presupuestario clásico de I + D	249
7.3.2. Una teoría sobre el Control Presupuestario de I + D	249
7.3.4. Un modelo técnico – económico del seguimiento de los proyectos de I + D	251
7.3.4.1. Planteamiento teórico	251
7.3.4.2. Desarrollo del modelo	252
7.4. Control de Gestión del Área de Recursos humanos	256
7.4.1. El problema de la integración	256
7.4.2. La teoría de la motivación, según Galbraith	257
7.4.3. El sistema retributivo	258
7.4.4. Relación de la rotación y el absentismo con el rendimiento de personal	258
7.4.5. La evaluación del rendimiento	259
7.4.5.1. Evaluación objetiva	260
7.4.5.2. Evaluación subjetiva	261
Bibliografía	261
<b>8. Control de Gestión de Inversores</b>	263
8.1. Definición de proyecto de inversión	263
8.2. Tipología de proyectos de inversión	264
8.3. Decisiones de inversión versus decisiones de financiación	265
8.4. Principios genéricos en la evaluación de inversiones	266
8.5. Revisión de los criterios clásicos de evaluación de inversiones	270
8.5.1. El criterio del Valor Actualizado Neto (VAN)	270
8.5.1.1. Significado económico del VAN	272
8.5.1.2. El índice de rentabilidad	273
8.5.2. El criterio de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR)	273
8.5.2.1. Significado económico del TIR	274
8.5.2.2. Inconsistencia del TIR: La Tasa Interna de Rendimiento corregida (TIRC)	276
8.5.3. El plazo de recuperación	278
8.6. Los criterios de evaluación financiera y la toma de decisiones	279
8.7. Análisis del riesgo de los proyectos de una inversión	282
8.7.1. La medida de riesgo de una inversión	282
8.7.2. Relación entre riesgo y tasa de rendimiento: Capital Asset Pricing Model (CAPM)	284
8.7.3. Enfoques alternativos para la evaluación del riesgo en las inversiones de capital	285
8.8. Justificación de las inversiones en nuevas tecnologías	288
8.8.1. Crítica de la situación actual	288
8.8.2. Análisis de inversiones en nuevas tecnologías. Caso práctico	292
8.9. El proceso de toma de decisiones en las inversiones de capital	295
8.10. Problemática específica en la evaluación de inversiones	298
8.10.1. Tratamiento de la inflación	298
8.10.2. Relación entre período de cálculo y rentabilidad	300
8.10.3. Obtención del Coste del Capital	300

Anexo: <<La Evaluación Conjunta de la Inversión – Financiación>>	304
Bibliografía	307
<b>9. El Control de Gestión Financiero</b>	309
9.1. Control de Gestión de los Costes Financieros	309
9.1.1. Contenido del modelo de Control de los Costes Financieros	309
9.1.2. Inversión total neta y estructura de financiación	310
9.1.2.1. Definición y contenido de la inversión	310
9.1.2.2. Definición y contenido de la financiación	310
9.1.2.3. Obtención del tipo medio de interés	312
9.1.3. Desarrollo analítico del modelo	312
9.1.3.1. Desarrollo analítico	314
9.1.3.2. Simbología utilizada	317
Caso Práctico	318
9.2. Aproximación a un modelo de Cash – Management	327
9.2.1. Descripción genérica del sistema Modular	327
9.2.2. Contenido de los módulos	328
9.2.2.1. El modulo de <<Generación Neta de Cash>>	328
9.2.2.2. El módulo de <<Gestión de Cash>>	330
9.2.2.3. El módulo de <<Costes y rendimientos financieros>>	331
9.3. El Control Integral de la Gestión Económico – Financiera	331
9.3.1. Los objetivos económico – financieros: El Crecimiento Empresarial	332
9.3.2. Desarrollo analítico del modelo de crecimiento	333
9.3.3. Análisis del modelo de crecimiento	334
9.3.3.1. La Rentabilidad Económica	334
9.3.3.2. La Rentabilidad financiera	336
9.3.3.3. La variación de los Recursos Permanentes	336
9.3.4. Casos Prácticos del Modelo de Crecimiento	337
Bibliografía	347
<b>10. Control de Gestión de Empresas Descentralizadas</b>	349
10.1. Características y contenido de la descentralización	349
10.2. Justificación de la descentralización	350
10.3. Formas de descentralización y medidas de sus rendimientos	353
10.3.1. Centros de Costes	353
10.3.2. Centros de Ingresos	355
10.3.3. Centros de Beneficios	356
10.3.4. Análisis crítico de los Centros de Inversión	357
10.4. Establecimiento de precios de transferencias	362
10.4.1. Relevancia del Coste de Oportunidad	363
10.4.2. El precio de mercado como precio de transferencia	364
10.4.3. Precios de transferencias basados en el Costes Marginal	366
10.4.4. Utilización del Coste Incremental más Cuota Fija	370
10.4.5. Análisis del Coste Completo como precio de transferencia	370
10.4.6. Precios de transferencias negociados	371
10.5. Perspectiva Internacionales de los precios de transferencias	375
10.5.2. Consideración de los impuestos en la fijación de precios de transferencias	376
10.5.3. Otras variables a considerar en la fijación de precios de transferencias	379
10.5.4. Influencia de la evaluación del rendimiento	380

Bibliografía	381
<b>11. El Control de Gestión Estratégico</b>	<b>383</b>
11.1. Concepto de Estrategia	383
11.2. Gestión Estratégica de Costes	384
11.2.1. Análisis de la <<Cadena de Valor>>	386
11.2.2. Análisis de posicionamiento estratégico	386
11.2.3. Análisis de los conductores e costes	387
11.3. Gestión estratégico y análisis estratégico de costes	390
11.4. Las medidas del rendimiento en el control estratégico de Costes	390
11.4.1. Crítica a los costes estándares	390
11.4.2. Determinación de los factores clave para el éxito	392
11.4.3. Fuerzas y debilidades de las medidas no financieras	393
11.5. Un modelo de Evaluación estratégica	393
11.5.1. Los Diferenciales Económicos: Definición y contenido	395
11.5.2. Estructura conceptual del modelo de Evaluación Estratégica	397
11.5.3. Estructura analítica del modelo	397
11.5.4. El modelo de Diferenciales de Costes Financieros	401
<b>Anexo I:</b> Demostración de los Diferenciales en Balance de Precios y en Productividad	402
<b>Anexo II:</b> Desarrollo analítico el modelo de Diferenciales Económicos	406
Bibliografía	410
Índice	411