

VI Contenido

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 <i>nonprofit</i>	27
1.5.2.	Características de las organizaciones <i>nonprofit</i>	28
1.5.3.	Elementos del proceso de control de gestión	30
	Bibliografía	31
2.	LAS MODERNAS FILOSOFIAS DE GESTION	33
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 <i>Just-in-Time</i> (JIT)	44
2.2.1.	Definición y objetivos del JIT	44
2.2.2.	Beneficios del JIT	45
2.2.3.	Ambito 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 <i>versus</i> 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 producción 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 <i>benchmarking</i>	65
2.4.1.	Definición de <i>benchmarking</i>	65
2.4.2.	Tipos de <i>benchmarking</i>	66
2.4.3.	Funcionamiento del <i>benchmarking</i>	67
2.4.4.	Relaciones entre <i>benchmarking</i> , gestión de la Calidad Total y competitividad	68
2.4.5.	Relación entre <i>benchmarking</i> y la medida del rendimiento	68
2.4.6.	Perspectiva genérica de las medidas del rendimiento	69
2.5.	Reingeniería de la 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
3.	UTILIZACION DE LOS SISTEMAS DE COSTES EN EL CONTROL DE GESTION	77
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 de 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: <i>Activity Based Costing</i> (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	111
3.5.3.3.	Costes Conjuntos y toma de decisiones: Caso Práctico	112
	Bibliografía	116
4.	EL PRESUPUESTO INTEGRAL	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 <i>Cash-Flow</i> ..	123
4.3.1.	Fundamentos y objetivos del Estado de <i>Cash-Flow</i>	123
4.3.2.	Contenido y estructura del Estado de <i>Cash-Flow</i>	124
4.3.3.	Preparación del Estado de <i>Cash-Flow</i>	124
	Caso Práctico	127
4.4.	El Informe de control de gestión y la obtención de las desviaciones.	132
4.5.	Elaboración de un Presupuesto Integral: Caso Práctico	133
	Bibliografía	146
5.	CONTROL DE GESTION DEL AREA COMERCIAL	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 tempore- rales	153
	Caso Práctico	154
5.2.	Variables condicionantes de los precios de venta	162
5.2.1.	Selección de los objetivos de precios	162
5.2.2.	Decisiones sobre precios	163
5.2.3.	Determinación de los precios en función de los costes ...	165
5.3.	Utilización del apalancamiento para el desarrollo de estrategias de precios	167
5.3.1.	Análisis del 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 elasticidades-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 del Area Comercial	176
5.4.2.	El Control de Gestión del Area 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 <i>mix</i> 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

6. CONTROL PRESUPUESTARIO Y DE GESTION DEL AREA DE PRODUCCION **191**

6.1.	Problemática diferenciada del Control de Costes y de la Reducción de Costes	191
6.2.	Introducción a los costes estándares	193
6.2.1.	Costes históricos 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 Area 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

7. CONTROL PRESUPUESTARIO Y DE GESTION DE OTRAS AREAS DE LA EMPRESA	231
7.1. El Presupuesto de Gastos del Area Comercial	231
7.1.1. Características y contenido	231
7.1.2. El Presupuesto por conceptos 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: Areas 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 Areas de Administración y Estructura	239
7.2.1. Los centros de gasto discrecional	239
7.2.2. Elaboración y control presupuestario	240
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. Problemas específicos del presupuesto de I+D	246
7.3.2.1. Límites del presupuesto de I+D	247
7.3.2.2. Análisis de las metodologías de asignación	248
7.3.3. El Control Presupuestario de I+D	249
7.3.3.1. El Control Presupuestario clásico de I+D	249
7.3.3.2. Una teoría sobre el Control Presupuestario de I+D	250
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 Area 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 del 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

8. CONTROL DE GESTION DE INVERSIONES	263
8.1. Definición de proyecto de inversión	263
8.2. Tipología de proyectos de inversión	264
8.3. Decisiones de inversión <i>versus</i> 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 inversión	282
8.7.1. La medida del riesgo de una inversión	282
8.7.2. Relación entre riesgo y tasa de rendimiento: <i>Capital Asset Pricing Model (CAPM)</i>	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
9. EL CONTROL DE GESTION FINANCIERO	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

XII Contenido

9.2.	Aproximación a un modelo de <i>Cash-Management</i>	327
9.2.1.	Descripción genérica del Sistema Modular	327
9.2.2.	Contenido de los módulos	328
9.2.2.1.	El módulo de «Generación Neta de <i>Cash</i> »	328
9.2.2.2.	El módulo de «Gestión de <i>Cash</i> »	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

10. CONTROL DE GESTION DE EMPRESAS DESCENTRALIZADAS 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 Coste 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 internacional de los precios de transferencias	375
10.5.1.	Condicionantes 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

11. EL CONTROL DE GESTION ESTRATEGICO	383
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 del posicionamiento estratégico	386
11.2.3. Análisis de los conductores de costes	387
11.3. Gestión estratégica 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 Estra- tégica	397
11.5.3. Estructura analítica del modelo	397
11.5.4. El modelo de Diferenciales de Costes Financieros	401
Anexo I: Demostración de los Diferenciales en Balance de Pre- cios y en Productividad	402
Anexo II: Desarrollo analítico del Modelo de Diferenciales Eco- nómicos	406
Bibliografía	410
Indice	411