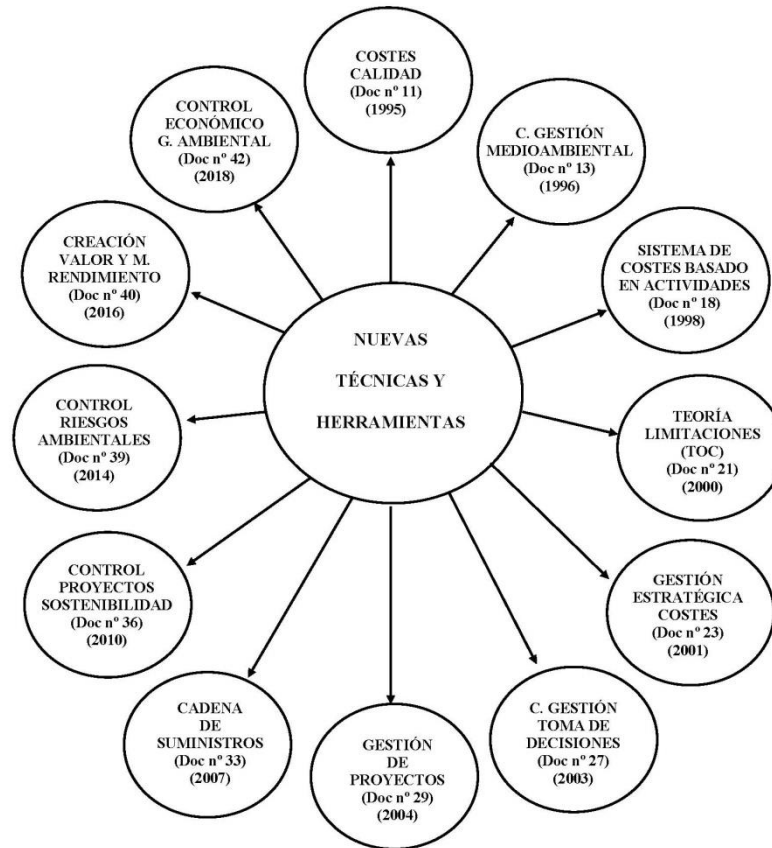


# ÁREA: NUEVAS TÉCNICAS Y PERSPECTIVAS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

La Comisión de Contabilidad de Gestión ha publicado hasta el momento un conjunto de doce Documentos relacionados con el área de “Nuevas técnicas y perspectivas de la contabilidad de gestión”.

A continuación se recoge un Esquema gráfico que incluye los citados Documentos:



A continuación se exponen los objetivos y el resumen de los contenidos de cada uno de los seis Documentos que la Comisión ha elaborado en relación con esta área temática de la Contabilidad de Gestión.

## COSTES DE CALIDAD (Documento nº 11.- 1995)

### 1. Objetivos y resumen del Documento

Este Documento persigue básicamente dos grandes objetivos: El primero de ellos es exponer cómo se puede calcular el coste de *obtención de la calidad* (prevención y evaluación) y de los *fallos*. El segundo objetivo consiste en proponer técnicas y procedimientos para implantar, presentar y evaluar los *costes de calidad* en la empresa.

Para cumplir los anteriores objetivos, en el Documento se justifica, en primer lugar, la importancia de la calidad, y se enmarcan los *costes de calidad* en el ámbito de la Contabilidad de gestión; también se resumen de forma pormenorizada las principales normas internacionales y nacionales relativas a la calidad. Por otra parte, se exponen los principales conceptos que pueden incluirse en los costes de obtención de la calidad, proponiéndose un marco para calcular los costes de la calidad de cualquier empresa.

Además, en el Documento se desarrollan los distintos conceptos que se incluyen dentro de los costes de los *fallos*, también denominados costes de la *no calidad* o de la mala calidad; en este ámbito una problemática ciertamente compleja es la relativa a los denominados costes *intangibles* de la no calidad.

En base a los anteriores conceptos, en el Documento se llega a la obtención integrada de los costes totales de calidad que tiene una empresa, proponiéndose diversos modelos para la presentación y evaluación de estos costes. También se exponen diversas formas de presentación de los costes de calidad, con el fin de poder informar de la marcha de los mismos, aportándose para ellos ratios e indicadores, monetarios y no monetarios, que permiten controlar la evolución de todo lo relacionado con la calidad en la empresa.

Finalmente, en el Documento se aborda la implantación efectiva de un sistema de costes totales de calidad, proponiéndose un modelo útil para la puesta en marcha del sistema y planteando los principales problemas a los que hay que hacer frente durante este proceso de implantación.

## **2. Índice del Documento**

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. LOS COSTES EN LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL
2. COSTES DE OBTENCIÓN DE LA CALIDAD
  - 2.1. Delimitación conceptual
  - 2.2. Costes de prevención
  - 2.3. Costes de evaluación
3. COSTES DE FALLOS
  - 3.1. Delimitación conceptual.
  - 3.2. Costes tangibles e intangibles
  - 3.3. Cálculo de los costes tangibles de fallos
  - 3.4. Cálculo de los costes intangibles de fallos
4. COSTES TOTALES DE CALIDAD
  - 4.1. Los costes totales relacionados con la calidad
  - 4.2. Presentación del coste total de calidad
  - 4.3. Evaluación de la rentabilidad de los costes de calidad
5. INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE LOS COSTES DE CALIDAD
  - 5.1. Indicadores monetarios
  - 5.2. Indicadores no monetarios
6. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTES TOTALES DE CALIDAD
  - 6.1. Proceso de implantación del sistema
  - 6.2. Resolución de problemas en el proceso de implantación del sistema
7. ANEXO. Tipos de costes de obtención de la calidad y de fallos por centros de responsabilidad y por actividades
  - 7.1. Costes de prevención.
  - 7.2. Evaluación.
  - 7.3. Fallos internos.
  - 7.4. Fallos externos.

## **CONTABILIDAD DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**

(Documento nº 13.- 1996)

### **1. Objetivos y resumen del Documento**

Los objetivos y principios de la normativa medioambiental de la Unión Europea preconizan una cada vez mayor exigencia en materia de responsabilidad medioambiental por parte de las organizaciones empresariales. Ello, unido a los crecientes desarrollos doctrinales de la contabilidad de gestión y de las implicaciones estratégicas de la misma, hacen necesario contemplar el aspecto medioambiental en los instrumentos que ayudan a la toma de decisiones en materia de gestión y racionalización de costes, como son el ABC/ABM, el Kaizen Costing, y el Troughput entre otros.

Este Documento parte de una exposición de las exigencias del entorno en materia medioambiental, para pasar, a continuación, a reflejar la respuesta que debe dar la contabilidad de gestión al mencionado impacto medioambiental; es precisamente este segundo apartado el que alcanza un mayor desarrollo en materia de conceptualización, clasificación, asignación y racionalización de los costes medioambientales, para terminar con la exposición de una serie de informes medioambientales susceptibles de ser informatizados a través de la hoja electrónica, y que van a constituir verdaderas bases de datos para la contabilidad de dirección estratégica, además de facilitar la obtención de un informe de auditoría medioambiental sin salvedades.

En cuanto a las exigencias medioambientales del entorno, cabe destacar la cada día mayor diferenciación de las sociedades respetuosas con el medioambiente en el Mercado de valores a instancias de los grupos internacionales de inversores, y de los cada vez más exigentes informes medioambientales que exigen en materia de riesgos la Banca y las Compañías de Seguros. Por otro lado, la integración del proveedor en la empresa, exigirá al mismo tiempo tener en cuenta la política

medioambiental de la misma, y ello derivará en la implantación de nuevos equipos productivos y de nuevas tecnologías menos contaminantes para elaborar las materias primas que dichos proveedores la suministran.

Esta preocupación medioambiental, que contemplará el cálculo de coste del producto desde "la cuna a la tumba", va a ser fomentada legalmente con los correspondientes ecoetiquetados, y constituirá una ventaja diferencial competitiva ante una clientela cada vez más sensibilizada y motivada a exigir el cumplimiento de la normativa y consejos medioambientales emanados desde las Administraciones Públicas, o de las cada día más importantes Organizaciones No Gubernamentales.

Es por ello, que además de la clasificación de costes empresariales que la empresa juzgue oportuno reflejar, es preciso tener muy claro el origen, cuantía, control, y racionalización de los costes derivados de la información medioambiental, del establecimiento paulatino del plan de gestión medioambiental, de la adecuación tecnológica medioambiental, de la gestión de residuos emisiones y vertidos, de la gestión ecológica del propio producto, de los costes derivados de las exigencias administrativas, de los derivados de la auditoría medioambiental y de los costes de imagen medioambiental y específicos generados por tener en cuenta el impacto medioambiental, ya sean *recurrentes* o no *recurrentes*.

Con todo la anterior información es conveniente formular la *matriz de costes medioambientales* y la *Hoja analítica de impacto medioambiental*. Una vez elaborados ambos informes, el problema que aparece es el de la asignación de los *costes medioambientales*, y para ello se tendrán en cuenta distintos criterios en cada situación, como los coeficientes de emisión, etc., llegando finalmente al establecimiento de la composición del *margen medioambiental*, expresado como diferencia entre los ingresos medioambientales derivados y los costes medioambientales generados.

Finalmente, se formula la parte más expositiva del Documento, que viene plasmada en los diferentes Cuadros, susceptibles de llevarse en hojas electrónicas, que van a constituir una verdadera base de datos para la dirección estratégica de la empresa. Estos informes a los que nos referimos son los siguientes: Ratios medioambientales; Evaluación en términos de relevancia de las alternativas medioambientales; Cuadro presupuestario medioambiental; Partidas medioambientales del balance y de pérdidas y ganancias; Indicadores medioambientales monetarios y no monetarios; Distanciamiento respecto de la normativa; Evolución temporal de las variables medioambientales; para llegar, por último, a un verdadero *benchmarking* de indicadores medioambientales.

En definitiva, se desea incidir en que este Documento, pionero en cuanto a todos los informes anteriormente aludidos, se halla muy por delante de las exigencias normativas de nuestro tiempo, por lo que va a poder constituir el marco obligado de referencia para las empresas e instituciones, y podrá contribuir, sin lugar a dudas, a servir indirectamente como un instrumento realmente útil para la conservación y mejora del medioambiente, ya que todas las actividades reales y potenciales de las empresas que se diseñen en el futuro se harán desde esa óptica.

## 2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
2. LAS EXIGENCIAS MEDIOAMBIENTALES DEL ENTORNO
  - 2.1. El accionariado
  - 2.2. Otros agentes económicos
  - 2.3. Aspectos legales.
  - 2.4. Aspectos de competitividad
  - 2.5. La ubicación geográfica
  - 2.6. La innovación
  - 2.7. Otras factores
3. PAPEL DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL CONTEXTO MEDIOAMBIENTAL
  - 3.1. Impacto medioambiental en la contabilidad de gestión
  - 3.2. Objetivos y encuadramiento de la contabilidad de gestión medioambiental
4. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES MEDIOAMBIENTALES
  - 4.1. El coste medioambiental
  - 4.2. Distinción entre gasto y coste medioambiental.
  - 4.3. Comportamiento del coste medioambiental
  - 4.4. Clasificación de los costes medioambientales
5. TRATAMIENTO DE LOS COSTES MEDIOAMBIENTALES
  - 5.1. La asignación de costes medioambientales
  - 5.2. El proceso de imputación de los costes a los outputs.
  - 5.3. Los costes y márgenes medioambientales

6. INFORMES MEDIOAMBIENTALES PARA LA GESTIÓN
  - 6.1. Aspectos generales.
  - 6.2. Incidencia medioambiental en las cuentas anuales.
  - 6.3. Cuadro de Mando.

ANEXO 1: Las contingencias medioambientales.

ANEXO 2: Indicadores medioambientales de la OCDE y de la Unión Europea.

## **EL SISTEMA DE COSTES BASADO EN LAS ACTIVIDADES** (Documento nº 18.- 1998)

### **1. Objetivos y resumen del Documento**

El presente Documento analiza una moderna técnica o filosofía dentro de la contabilidad de gestión de las empresas: el *Sistema de costes basado en las actividades*, técnica que se ha venido desarrollando de forma importante en el contexto internacional en estos últimos años, y que ha penetrado recientemente en un buen número de empresas españolas.

Esta nueva técnica, es conocida en el ámbito anglosajón como el sistema ABC (*Activity Based Costing*), que persigue, en primer lugar, una adecuada gestión de las diversas actividades que se desarrollan en las empresas, mediante el cálculo y análisis eficaz de sus costes; además sirve para calcular el coste de todo tipo de actividades en la empresa, así como de sus centros productivos, del área comercial, e incluso de sus clientes, para poder conocer, por una parte, aquellas actividades que son *superfluas* en las empresas, esto es, las que no generan valor añadido, y se pueden racionalizar, agrupar o simplificar, y por otra, conocer con detalle y rigurosidad *el margen* de los distintos productos que fabrica la empresa, la *rentabilidad* de cada uno de sus clientes, así como la forma de incrementar la calidad y reducir eficazmente el ciclo de trabajo empresarial.

La obra se estructura en ocho capítulos, a lo largo de los cuales se abordan, tanto los antecedentes del mismo, como la delimitación conceptual de este sistema de costes, así como la estructura básica de su metodología, analizándose, además, aspectos como la gestión de las actividades, la determinación de sus coste, y su imputación a los diferentes objetivos de coste.

En la parte final de la obra se incluye un *Caso práctico global* sobre este sistema ABC, en el cual se recoge, con todo tipo de cifras, un ejemplo completo sobre la forma de calcular los costes de las diferentes tipos de operaciones, procesos, áreas y productos que determinan la actividad empresarial. El último capítulo de la obra se dedica al *Presupuesto basado en las actividades*, una nueva técnica complementaria de esta filosofía en aquellos aspectos relativos al control empresarial.

### **INDICE**

1. ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE COSTES BASADO EN LAS ACTIVIDADES.
  - 1.1. El actual contexto económico
  - 1.2. La concepción de los sistemas de costes convencionales.
  - 1.3. Pérdida de relevancia de los sistemas de costes convencionales.
  - 1.4. La necesaria evolución de los sistemas de costes.
2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LAS ACTIVIDADES.
  - 2.1. Definición de “actividad”.
  - 2.2. Atributos de las actividades.
  - 2.3. Clasificación de las actividades.
3. ESTRUCTURA BÁSICA DE LOS SISTEMAS DE COSTES BASADOS EN LAS ACTIVIDADES.
  - 3.1. Características diferenciadoras de los sistemas de costes basados en las actividades.
  - 3.2. Identificación de las actividades.
  - 3.3. Confección del mapa de actividades.
  - 3.4. Proyecciones del sistema de costes basado en las actividades.
4. GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
  - 4.1. Fundamentos de la gestión de las actividades.
  - 4.2. Análisis de los procesos.
  - 4.3. Análisis de las actividades.
  - 4.4. Las medidas de ejecución.
  - 4.5. Inductores de las actividades.

5. DETERMINACIÓN DEL COSTE DE LAS ACTIVIDADES.
  - 5.1. Operatoria secuencial del sistema de costes basado en las actividades.
  - 5.2. Determinación de los elementos de costes.
  - 5.3. Asignación de los costes a las actividades.
  - 5.4. Cuantificación del output o de la unidad de actividad.
  - 5.5. Determinación del coste unitario de la actividad.
6. IMPUTACIÓN DEL COSTE DE LAS ACTIVIDADES A LOS OBJETIVOS DE COSTE.
  - 6.1. Reagrupación de las actividades.
  - 6.2. Identificación del objetivo de coste.
  - 6.3. Determinación del coste de los productos.
  - 6.4. Aplicación del sistema de costes basado en las actividades a la función comercial.
7. CASO PRÁCTICO GLOBAL DEL SISTEMA DE COSTES BASADO EN LAS ACTIVIDADES.
8. EL PRESUPUESTO BASADO EN LAS ACTIVIDADES.

## **LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES EN LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

(Documento nº 21.- 2000)

### **1. Objetivos y resumen del Documento**

En este Documento se hace un estudio de la Teoría de las Limitaciones (TOC) y de sus posibilidades de aplicación práctica, con la finalidad de describir su filosofía, conocer sus implicaciones en el campo de la Contabilidad de Gestión y su aportación al proceso de toma de decisiones en la empresa.

Es conocido que la mayoría de las empresas fabrican sus productos o prestan sus servicios a través de procesos fuertemente interrelacionados, los cuales transforman los inputs en outputs. Todos estos procesos influyen en el entorno y se ven influidos por él, condicionándose o limitándose mutuamente, lo que evidencia el hecho de que el mundo en que vivimos y en el que se desarrolla la actividad económica, es un mundo de variables dependientes, en donde la complejidad y la incertidumbre forman parte de él, de ahí que hay necesidad de tenerlos en cuenta en los modelos de decisión.

La Teoría de las Limitaciones busca, en definitiva, una gestión eficaz del flujo de trabajo y una fluidez de los procesos, más que la gestión de la propia capacidad, renunciando a los óptimos locales y centrándose en el óptimo global. En este contexto, los objetivos básicos que persigue este Documento son los siguientes:

A) Determinar el modo de mejorar los beneficios de la empresa a través de la aplicación TOC. Para ello se estudian las medidas operativas propuestas, su fundamento económico y su relación con las medidas financieras, con la finalidad de conocer si las acciones que se adoptan por los diferentes directivos o miembros de una organización, van encaminadas a alcanzar el objetivo global de la empresa.

B) Analizar el proceso de decisión que se utiliza, para posteriormente conocer la arquitectura del sistema de información, que facilite la concepción de la realidad económica como un sistema de variables independientes (mundo del coste) a concebirlo como un sistema de variables dependientes (mundo del valor).

### **2. Índice del Documento**

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO: LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES.
2. UN NUEVO ENFOQUE EN LAS MEDICIONES
  - 2.1. Diferencia entre datos e información
  - 2.2. Las medidas operativas y su importancia
    - 1.1. Relaciones entre las medidas operativas y financieras.
    - 1.2. Influencia del inventario en los factores de competitividad.
2. LA GESTIÓN DE LAS LIMITACIONES
  - 2.1. El proceso de decisión
  - 2.2. La fase de identificación de las limitaciones del sistema.
  - 2.3. La fase de gestión eficiente de las limitaciones del sistema.
  - 2.4. La fase de subordinación.
  - 2.5. La fase de elevación de las limitaciones del sistema.

- 2.6. La necesidad de reiniciar el proceso.
- 2.7. Otras características del proceso de decisión
3. EL ENTORNO FÍSICO Y SU IMPACTO EN LOS BENEFICIOS GLOBALES
  - 3.1. El flujo de productos
  - 3.2. El impacto de la capacidad
  - 3.3. El impacto del flujo de productos en el proceso de programación
  - 3.4. Diferentes tipos de flujos de productos
5. LA METODOLOGÍA DBR.
  - 5.1. Drum.
  - 5.2. Buffer.
  - 5.3. Rope.
  - 5.4. Gestión dinámica del buffer
6. APLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES A DIFERENTES TIPOS DE DECISIÓN
  - 6.1. Como enfocar los esfuerzos de mejora de la calidad
  - 6.2. Elección de la gama óptima de productos
  - 6.3. Comprar o fabricar
  - 6.4. Fijación de Precios
  - 6.5. Tamaño de los lotes de fabricación
7. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES
  - 7.1. Los bloques del Sistema de Información
  - 7.2. Inputs y outputs.
  - 7.3. Relación entre recursos
  - 7.4. La fase del control.
  - 7.5. Impacto de los defectos en el proceso de programación.
  - 7.6. Importancia del Sistema de Información para la Dirección.
8. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES AL ANÁLISIS DE ALGUNAS DECISIONES ESTRATÉGICAS
  - 7.1. La estrategia de la segmentación de mercados
  - 7.2. Estrategias de crecimiento interno
  - 7.3. Planificación a largo plazo
9. GESTIÓN DE PROYECTOS
  - 9.1. Problemas que se presentan en los Proyectos
  - 9.2. Gestión de los tiempos de duración de las tareas
  - 9.3. Protección del proyecto ante la incertidumbre
  - 9.4. Planificación de los Proyectos
  - 9.5. La fase de ejecución. Importancia de la subordinación.
  - 9.6. Multiproyectos. El recurso estratégico.
10. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES AL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN.
11. IMPLICACIONES DEL TAMAÑO DE LOS LOTES EN LA GESTIÓN.
12. CONTROL PRESUPUESTARIO: DESVIACIONES EN EL MARGEN OPERATIVO
13. EL PROCESO DE RAZONAMIENTO LÓGICO
  - 13.1. Las Categorías de Objeciones Lógicas
  - 13.2. El árbol de la realidad actual
  - 13.3. El Diagrama para la solución del conflicto
  - 13.4. El Árbol de la Realidad Futura
  - 13.5. El Árbol de los Prerrequisitos
  - 13.6. El Árbol de Transición
14. CONSIDERACIONES FINALES

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES** (Documento nº 23.- 2001)

### **1. Objetivos y resumen del Documento**

Este documento se centra en la Gestión Estratégica de Costes. Las empresas se ven abocadas a adoptar decisiones que afectan a su posición competitiva y a su rentabilidad a largo plazo. La planificación estratégica y la adopción de decisiones requiere, entre otras informaciones, una información de costes más amplia que la proporcionada por el coste de los productos. La información de costes relacionada con: los clientes, los proveedores, y los costes asociados a diferentes diseños de productos, es necesaria para respaldar o apoyar los objetivos de gestión estratégica.

### **2. Índice del Documento**

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES. CONCEPTOS GENERALES.
  - 1.1. Necesidad de una gestión estratégica de los costes.
  - 1.2. Definición de gestión estratégica de costes.
  - 1.3. Estructura de la gestión estratégica de costes.
2. ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.
  - 2.1. La *estrategia* y la *misión* en el ámbito de las unidades de negocio.
  - 2.2. El análisis externo.
  - 2.3. El análisis interno.
3. EL ANÁLISIS DE LOS INDUCTORES DE COSTE.
  - 3.1. Los inductores de la ventaja competitiva.
  - 3.2. Concepto y tipología de los *inductores de coste*.
  - 3.3. Inductores de coste relacionados con el mercado.
  - 3.4. Inductores de costes estratégicamente relevantes.
  - 3.5. El producto como inductor de coste.
  - 3.6. El proceso como inductor de coste.
  - 3.7. Importancia estratégica de los inductores de coste.
4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.
  - 4.1. La cadena de valor y el sistema de creación de valor: Nociones básicas.
  - 4.2. Enlaces convergentes y enlaces lineales.
  - 4.3. Estudio de la cadena de valor.
  - 4.4. La cadena de valor y el valor añadido.
  - 4.5. Análisis de vínculos.
  - 4.6. Metodología del sistema de creación de valor.
5. EL COSTE DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES.
  - 5.1. Análisis del concepto de ciclo de vida.
  - 5.2. Objetivos y principios de un sistema de gestión basado en el ciclo de vida del producto.
  - 5.3. Aspectos relevantes en la implantación de un sistema de gestión basado en el ciclo de vida de un producto.
6. TÉCNICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES.
  - 6.1. En función del momento de su aplicación.
  - 6.2. En función del objetivo de mejora perseguido.

ANEXO. Evaluación de las economías de escala y de alcance.

## **CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES** (Documento nº 27.- 2003)

### **1. Objetivos y resumen del Documento**

Las empresas desarrollan actualmente su actividad en un entorno caracterizado por la complejidad y la incertidumbre. En este contexto, las decisiones y acciones realizadas en un área empresarial pueden beneficiar a ésta en perjuicio de otras áreas, debido a las múltiples interrelaciones existentes, por lo que los procesos de decisión no pueden

perder de vista el objetivo global de la empresa, dado que la optimización de todas y cada una de las partes no daría como resultado el óptimo global

En este contexto, los sistemas de información contable no tienen una única finalidad, dadas las amplias y muy variadas necesidades de los usuarios de dicha información: Es necesario conocer la situación económico-financiera de la empresa, los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades, la capacidad de la empresa para generar liquidez, la rentabilidad global de la empresa, y en definitiva, es preciso orientar el proceso de planificación, la toma de decisiones y el control.

La actual concepción de la Contabilidad de Gestión representa un avance notable en este terreno, y sus nuevos enfoques están posibilitando un sistema de información que apoye adecuadamente en cada momento los procesos de adopción de decisiones en la empresa, teniendo en cuenta los dos problemas señalados anteriormente: la complejidad y la incertidumbre, lo que contribuye a que sus resultados se ajusten más a la realidad.

En función de los citados aspectos y objetivos, en este Documento se aborda la elaboración y el análisis de la variada información en la que se han de basar las distintas decisiones que se toman de forma cotidiana en la empresa, tanto en lo relativo a las decisiones *de producto*, como *sobre mejoras en los procesos productivos*, las decisiones sobre *compras*, sobre *precios*, sobre *clientes*, sobre *mejora de la calidad total*, así como las decisiones de carácter *estratégico* que se han de tomar en el ámbito de la organización y la producción empresarial.

## 2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN.
2. EL MARCO INFORMATIVO EN EL PROCESO DE DECISIÓN.
  - 2.1. El enfoque de la información
  - 2.2. El proceso de planificación, toma de decisiones y control.
  - 2.3. Medida y valoración
  - 2.4. El valor de la información
3. ALGUNAS RAZONES QUE JUSTIFICAN EL CAMBIO DE PARADIGMA.
  - 3.1. Problemas de medición en el Sistema del Coste de Absorción
  - 3.2. Búsqueda de eficiencias locales
  - 3.3. Decisiones basadas en los costes del producto.
4. LAS DECISIONES DE PRODUCTO
  - 4.1. Decisiones sobre el plan de producción y de venta óptimo
  - 4.2. Decisiones sobre si penetrar o no en nuevos mercados
  - 4.3. Decisiones sobre comprar o fabricar
  - 4.4. Decisiones sobre cerrar o no un segmento de negocio
  - 4.5. Decisiones para competir en calidad y diseño de producto
5. DECISIONES SOBRE MEJORAS EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS
  - 5.1. Cuantificación de las perturbaciones aleatorias
  - 5.2. Medidas de rendimiento local.
6. DECISIONES SOBRE COMPRAS
  - 6.1. Variables a considerar en las decisiones sobre compras.
  - 6.2. Importancia del proceso de decisión en las decisiones sobre compras.
7. DECISIONES SOBRE PRECIOS.
  - 7.1. Determinación del precio de una orden o pedido especial
  - 7.2. Consideraciones a tener en cuenta en la fijación de precios.
8. DECISIONES SOBRE CLIENTES
  - 8.1. Decisión sobre seguir manteniendo o no a un determinado cliente
  - 8.2. Decisiones respecto a los plazos de entrega y al cumplimiento de los plazos.
9. DECISIONES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD TOTAL.
  - 9.1. Decisiones sobre la calidad basada en los costes
  - 9.2. Decisiones para mejorar la calidad.
10. DECISIONES ESTRATÉGICAS



- 10.1. Decisiones estratégicas sobre productos
  - 10.2. Otras decisiones estratégicas
- 11 LA TOMA DE DECISIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS.
- 11.1. Definición del problema.
  - 11.2. La agregación de buffers de protección.
  - 11.3. Segmentación de mercados.

## LA GESTIÓN DE PROYECTOS: UN MODELO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN (Documento nº 29.- 2004)

### 1. Objetivos y resumen del Documento

En un entorno tan competitivo y cambiante como el actual, las organizaciones tienen la necesidad cada vez más frecuente de acometer *proyectos*, tanto dirigidos a satisfacer necesidades propias (proyectos internos), como para dar respuesta al mercado (proyectos externos). Dado que estos proyectos tienen unas características propias, bastantes diferenciadas de las operaciones ordinarias de la explotación, las organizaciones que los desarrollen han de ser capaces de completarlos a tiempo, cumpliendo con todas sus especificaciones y sin exceder del presupuesto atribuido a tales proyectos. Por otra parte, las características intrínsecas a cada proyecto, su planificación, programación y control hace necesario disponer de métodos y técnicas propias, puesto que en caso contrario la capacidad de generación de valor por parte de las empresas se vería fuertemente limitada.

En este Documento se aborda la gestión de los proyectos desde una perspectiva *integral*, en base a la contabilidad de gestión. Es por ello que se analizan, en primer lugar, las implicaciones que los proyectos pueden originar en una empresa u organización y la forma en que se han de analizar en función del correspondiente análisis de viabilidad de cada proyecto. Por otra parte, se describe con cierto nivel de detalle la forma más óptima en que se ha de llevar a cabo el proceso de planificación de los proyectos, con un ciclo planificador que pase por una adecuada estimación de los tiempos de duración de las distintas partes y actividades del proceso, analizándose con rigor los distintos inputs de la planificación, el adecuado establecimiento de los objetivos, así como la identificación y descripción de las distintas tareas, lo cual dará lugar finalmente a una adecuada presupuestación previa y global del propio proyecto.

Otro apartado de este Documento se dedica a analizar la *programación* de los proyectos, en la cual ocupan un papel importante los distintas *buffers*, y las ventajas que aportan los mismos a la hora de identificar adecuadamente la Cadena crítica en el seno de la organización. La programación de esta Cadena crítica es un elemento fundamental para el buen éxito de la gestión de los proyectos y la forma en que se diseñen y planifiquen las distintas fases o etapas determinará el éxito de los mismos. También se analizan en el Documento los diferentes efectos en cascada derivados de la dependencia de tareas y recursos, así como la programación con limitaciones internas de capacidad, y la que se desarrolla dentro del entorno de multiproyectos dependientes.

La parte final del Documento se dedica fundamentalmente al *control* de los proyectos, analizándose los principios básicos en los que se ha de basar, las características fundamentales de las medidas a aplicar, así como los puntos de apalancamiento que se pueden dar en la Cadena crítica. Se trata, en definitiva, de un Documento con un enfoque tan actual como original al abordar la gestión de los proyectos en base a la moderna contabilidad de gestión.

### 2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

- 1. INTRODUCCIÓN
- 2. IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS DE LOS PROYECTOS
  - 2.1 Alternativas organizativas.
  - 2.2 La Estructura Matricial de la Organización
  - 2.3 La organización de los proyectos
  - 2.4 Viabilidad del proyecto
- 3. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS
  - 3.1 Evolución temporal de las diferentes técnicas de planificación
  - 3.2 Holgura de las actividades en el PERT.
  - 3.3 Estimación de los tiempos de duración de las tareas
  - 3.4 El ciclo de planificación
  - 3.5 Relación de la planificación con la estructura piramidal del trabajo
  - 3.6 Inputs y outputs de la fase de planificación

- 3.7 Establecimiento de los objetivos.
- 3.8 Identificación y descripción de las tareas.
- 3.9 Identificación de la relación Recursos/Tareas.
- 3.10 Presupuesto del proyecto.
- 4. PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS
  - 4.1 Necesidad de regular el valor de la obra en curso.
  - 4.2 Los diferentes buffers del proyecto.
  - 4.3 Determinación del tamaño de los buffers
  - 4.4 Identificación de la Cadena Crítica.
  - 4.5 Diferencias entre la Ruta Crítica y la Cadena Crítica.
- 5. PROGRAMACIÓN DE LA CADENA CRÍTICA.
  - 5.1 Características de un programa
  - 5.2 Fases o etapas para la programación de la Cadena Crítica.
- 6. LOS EFECTOS EN CASCADA Y LA INCERTIDUMBRE
  - 6.1 Los efectos en cascada debido a la dependencia de tareas y recursos.
  - 6.2 Programación con limitaciones internas de capacidad.
  - 6.3 Programación en un entorno de multiproyectos dependientes.
- 7. CONTROL DE LOS PROYECTOS.
  - 7.1 Principios de control en la Cadena Crítica.
  - 7.2 Características básicas de las medidas.
  - 7.3 Puntos de apalancamiento en la Cadena Crítica

ANEXO. Fundamentos básicos del PERT.

## **APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN A LA CADENA DE SUMINISTROS** (Documento nº 33.- 2007)

### **1. Objetivos y resumen del Documento**

En los mercados globalizados y competitivos, la gestión de la Cadena de Suministros constituye una de las preocupaciones más importantes de las organizaciones empresariales, dado que dichos mercados cambian rápidamente con el aumento y sofisticación de las expectativas de los clientes, obligando a las empresas a entregar los productos adecuados en el lugar exacto, en el tiempo oportuno y de la manera más económica posible.

Este Documento aborda precisamente la forma en que la Contabilidad de gestión contribuye a optimizar la Cadena de Suministros en las empresas, de forma que se pueda conseguir una adecuada gestión de la misma, lo cual contribuirá a una mejora de los flujos físicos en la organización, en la calidad de las actuaciones y los productos, así como un aumento del nivel de competitividad y rentabilidad por parte de la empresa.

En el Documento se abordan, en primer lugar los conceptos básicos de la propia Cadena de Suministros, así como la forma aunque se ha de llevar a cabo la planificación continua y la gestión del riesgo en la misma. Por otra parte, se analiza desde un punto de vista integral el proceso de gestión de la propia Cadena de suministros, con referencia a la gestión de los clientes, de la producción, de las compras y del transporte, de forma que se consiga la sinergia más adecuada en el seno de la organización.

También se abordan en el Documento las distintas herramientas de mejora y los diferentes factores clave a tener en cuenta en la gestión de la Cadena de Suministros. Se hace igualmente una referencia expresa a la muy conocida Teoría de las limitaciones, y la forma en que la metodología basada en el DBR puede aumentar de forma significativa la eficiencia en la gestión de las limitaciones de la Cadena.

También se aborda la evaluación del desempeño en la Cadena de Suministros, donde resulta muy importante la medida de la eficiencia global, así como el cálculo del valor generado a través de las correspondientes actividades productivas y de servicios dentro de una organización. Se trata, en definitiva, de un Documento con un enfoque realmente original y dotado de un importante nivel de utilidad y de actualidad respecto a una proyección realmente característica de la moderna Contabilidad de gestión.

## 2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
2. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CADENA DE SUMINISTROS
  - 2.1 La Cadena de Suministros
  - 2.2 Ventajas que aporta la gestión de la Cadena de Suministros
  - 2.3 Decisiones en la Cadena de Suministros
3. LOS RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTROS Y SU CONSIDERACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN CONTINUA DE LOS NEGOCIOS.
  - 3.1 Planificación Continua de los Negocios
  - 3.2 Etapas en la gestión del riesgo en la Cadena de Suministros
4. EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTROS
  - 4.1 Gestión de los clientes
  - 4.2 Gestión de la producción
  - 4.3 Gestión de las compras
  - 4.4 Gestión del transporte
5. HERRAMIENTAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS
  - 5.1 Factores clave en la gestión de la Cadena de Suministros basada en el cliente
6. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS UTILIZANDO LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES
  - 6.1 Fundamentos básicos de la Teoría de las Limitaciones
  - 6.2 La metodología basada en el D-B-R
  - 6.3 Aplicación de la Teoría de las Limitaciones a la planificación y gestión de la Cadena de Suministros
7. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA CADENA DE SUMINISTROS
  - 7.1 Importancia de la medida de eficiencia global en la Cadena de Suministros
  - 7.2 Las medidas de eficiencia global en la Cadena de Suministros

## **CONTROL ECONÓMICO DE PROYECTOS PARA LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL** (Documento nº 36.- 2010)

### 1. Objetivos y resumen del Documento

Numerosas actividades económicas y productivas han venido provocado un aumento considerable de las emisiones de gases de efecto invernadero, dando lugar a efectos sobre el clima que pueden conducir a graves daños sobre la salud del ser humano, los ecosistemas y la economía mundial. Para mitigar este problema y lograr un desarrollo sostenible es necesario reducir las emisiones mundiales y potenciar la absorción de los gases de efecto invernadero emitidos. El coste y la viabilidad de los proyectos a desarrollar con este objetivo varían mucho entre unos y otros países.

El denominado *Protocolo de Kioto* promueve la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en los países industrializados y los instrumentos de mercado que facilitan la reducción y absorción de emisiones de gases de efecto invernadero allí donde resulte económicamente más viable y eficiente. Contablemente, y con independencia de su origen, el derecho de emisión es un activo intangible, que permite atender las obligaciones ocasionadas por la emisión de gases de efecto invernadero. Dicho activo es objeto de transmisión en el mercado interior de la Unión Europea de derechos de emisión. Junto a otras unidades de carbono, transmisibles en los mercados internacionales, los derechos de emisión son activos subyacentes en los mercados de derivados de carbono.

El objetivo básico de este Documento es llevar a cabo una descripción clara de esta problemática en el ámbito empresarial, así como caracterizar y facilitar la selección y el control económico de proyectos y actividades cuya prioridad es obtener derechos de emisión y unidades de carbono intercambiables por dichos derechos, a fin de eliminar restricciones a la capacidad productiva y evitar la generación de subactividad en las empresas por sobrepasar el límite de emisiones concedido.

Para ello se abordan en el Documento varios aspectos y elementos metodológicos relacionados con la Contabilidad de gestión, desde la Gestión de las limitaciones (con referencias a la Cadena crítica y los *buffers* de los proyectos), hasta el proceso de Presupuestación y control de este tipo de proyectos, con especial referencia al análisis de su viabilidad, así como al estudio de las correspondientes desviaciones presupuestarias. En la parte final del Documento se

abordan asimismo los indicadores más adecuados para la Dirección, el diseño y selección de los mismos, así como la metodología más adecuada para su implantación.

## 2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
2. INVERSIONES PRODUCTIVAS Y UNIDADES DE CARBONO
  - 2.1. Taxonomía
  - 2.2. Inversión en instalaciones incluidas en un plan nacional de asignación
  - 2.3. Inversiones en desarrollo limpio
  - 2.4. Inversiones de aplicación conjunta
  - 2.5. Inversión en sumideros
  - 2.6. Inversión en fondos de carbono
  - 2.7. Adquisición de unidades de carbono
3. GESTIÓN DE LAS LIMITACIONES
  - 3.1. Cadena crítica en inversiones en desarrollo limpio
  - 3.2. Cadena crítica en inversiones de aplicación conjunta
  - 3.3. Buffers de los proyectos
4. RIESGOS DE LAS INVERSIONES Y ESTRATEGIAS ASOCIADAS
5. PRESUPUESTACIÓN DE INVERSIONES EN INSTALACIONES CON LIMITACIÓN DE EMISIONES
6. CONTROL DE PROYECTOS DE DESARROLLO LIMPIO Y APLICACIÓN CONJUNTA
  - 6.1. Aspectos generales
  - 6.2. Costes de transacción
  - 6.3. Inversión en inmovilizado material
  - 6.4. Inversión en unidades de carbono
  - 6.5. Fuentes de financiación
  - 6.6. Flujos de efectivo
7. VIABILIDAD DE PROYECTOS DE DESARROLLO LIMPIO Y APLICACIÓN CONJUNTA
  - 7.1. Viabilidad legal
  - 7.2. Viabilidad y adicionalidad técnica
  - 7.3. Viabilidad ambiental
  - 7.4. Viabilidad y adicionalidad económico financiera
8. PRESUPUESTOS DE ADQUISICIÓN DE DERECHOS DE EMISIÓN Y OTRAS UNIDADES DE CARBONO
  - 8.1. Programa de compras
  - 8.2. Establecimiento de costes estándares
9. DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS TEMPORALES, TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
  - 9.1. Desviaciones temporales
  - 9.2. Desviaciones técnicas
10. INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO
  - 10.1. Selección de indicadores
  - 10.2. Global reporting initiative 3.0
  - 10.3. International organization for standardization 14031
  - 10.4. Diseño de indicadores para la dirección
  - 10.5. Metodología de implantación

ANEXO 1. Normativa

ANEXO 2. Proyectos de desarrollo limpio, con participación española, registrados por UNFCCC

ANEXO 3. Proyectos de implementación conjunta con participación española

ANEXO 4. Fondos de carbono

ANEXO 5. Glosario de términos

# CONTROL ECONÓMICO DE RIESGOS AMBIENTALES Y NATURALES EN LA EMPRESA

(Documento nº 39.- 2014)

## 1. Objetivos y resumen del Documento

El objeto de este Documento es identificar y aplicar las diversas alternativas empresariales para el control económico de riesgos ambientales y naturales, y diseñar la información económica y financiera que requieren las decisiones sobre estas alternativas y los propios riesgos. De acuerdo con este objeto, la estructura del Documento atiende a la definición y análisis de los riesgos ambientales y naturales, así como a la gestión empresarial de dichos riesgos. Delimitados estos conceptos básicos y fijadas sus alternativas y criterios de cobertura, adoptando como marco el concepto de desarrollo sostenible, se aborda la información propia de la Contabilidad de Gestión, diferenciando la valoración para las Cuentas Anuales de la información para el control económico.

Por otra parte, el Documento muestra cómo la Contabilidad de Gestión permite valorar los daños directos provocados por distintos siniestros (por ejemplo, la destrucción de activos) e indirectos (por ejemplo, el lucro cesante) y otros costes de emergencia y rehabilitación y reconstrucción, de forma que facilita la mejora continua del control económico de estos riesgos y la identificación de nuevas oportunidades de negocio derivadas de estos hechos.

El Documento ha sido asimismo diseñado para su aplicación empresarial, diferenciando, cuando es necesario, entre pequeñas, medianas y grandes empresas, dado que las alternativas de tratamiento y cobertura de riesgos ambientales y naturales presentan diferencias significativas según el tamaño, la localización, la actividad y las sustancias manejadas por la empresa.

Además de los investigadores y docentes contables y de administración de empresas, dada la amplitud de su objeto, el Documento puede ser de interés para muy diversos usuarios, como son los inversores, los trabajadores, proveedores y clientes, y también para los asegurados, las aseguradoras y los distintos actores judiciales interesados en la valoración de los daños, así como para los partícipes en diversos mercados relacionados con los nuevos instrumentos financieros. En resumen, los diversos grupos de interés en la actividad empresarial pueden encontrar en este Documento una nueva orientación que permite considerar, en toda su extensión, las repercusiones de los riesgos ambientales y naturales.

## 2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
2. RIESGOS AMBIENTALES Y RIESGOS NATURALES
  - 2.1. Concepto y clasificación de riesgos
  - 2.2. Riesgos ambientales
  - 2.3. Riesgos naturales, catástrofes y desastres
  - 2.4. Relación con riesgo económico y financiero de una entidad
3. GESTIÓN DE RIESGOS AMBIENTALES Y NATURALES
  - 3.1. Proceso de gestión del riesgo
  - 3.2. Matriz y mapa de riesgos
  - 3.3. Evaluación de riesgos
  - 3.4. Coste del riesgo
  - 3.5. Garantía financiera por responsabilidad ambiental
  - 3.6. Reparación de daños
  - 3.7. Alternativas empresariales frente a los riesgos ambientales y naturales
4. REDUCCIÓN DEL RIESGO: PREVENCIÓN Y EVITACIÓN DE DAÑOS
5. RETENCIÓN DEL RIESGO: AUTOSEGURO
6. TRANSFERENCIA DEL RIESGO
  - 6.1. Aseguramiento
  - 6.2. Titulización de riesgos catastróficos
  - 6.3. Derivados climáticos
  - 6.4. Otras alternativas
7. CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE
8. VALORACIÓN PARA LAS CUENTAS ANUALES
  - 8.1. Provisiones y riesgos ambientales y naturales
  - 8.2. Instrumentos de transferencia del riesgo
  - 8.3. Flujos de resultados

## 9. INFORMACIÓN PARA EL CONTROL ECONÓMICO DE RIESGOS AMBIENTALES Y NATURALES

- 9.1. Información pre-evento
- 9.2. Información post-evento

## 10. INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO

- 10.1. Indicadores de riesgo ambiental
- 10.2. Indicadores de riesgo natural
- 10.3. Indicadores monetarios de riesgos y daños ambientales y naturales

ANEXO I. Seguros públicos contra catástrofes naturales. Europa

ANEXO II. Cuestiones para determinar la materialidad de las variables ambientales

ANEXO III. Principales daños directos e indirectos ocasionados por los desastres naturales

# CONTROL DE GESTIÓN Y CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO (Documento nº 40.- 2016)

## 1. Objetivos y resumen del Documento

El objetivo de este Documento “*Control de Gestión y Creación de Valor a través de los sistemas de medición del rendimiento*” es analizar y poner en evidencia las herramientas de control de gestión que propician la creación de valor a través de la concurrencia entre conocimiento y poder de decisión, al tiempo que facilitan el control de la decisión.

Formando parte del diseño organizativo que propicia esta concurrencia se encuentran, entre otros, los sistemas de medición del rendimiento, los cuales son imprescindibles para la definición de los objetivos empresariales, el desarrollo de procesos de aprendizaje individual y organizativo y la regulación del sistema de incentivos. Estos objetivos, en su conjunto, pretenden influir y motivar el comportamiento de los individuos hacia el desarrollo de actuaciones que incrementen el valor de la empresa.

Los sistemas de medición del rendimiento, en la medida en que tratan de hacer el seguimiento de los activos más intangibles de la empresa, han encontrado su última manifestación en los modelos de capital intelectual. La utilidad práctica de los mismos en la creación de valor es, así mismo, objeto de análisis en el documento, con el fin de dar a conocer al lector cuáles son, en la realidad empresarial, los resultados de la implantación de los modelos de capital intelectual.

## 2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

### 0. INTRODUCCIÓN

#### 1. EL RETO ORGANIZATIVO BÁSICO: UTILIZACIÓN EFICIENTE DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

- 1.1. El conocimiento y la creación de valor
- 1.2. Conocimiento y estructura organizativa. El problema básico de las organizaciones

#### 2. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZATIVO

- 2.1. Integración de la Contabilidad de Gestión en el seno de la estructura organizativa
- 2.2. Papel de los Sistemas de Medición del Rendimiento (SMR)

#### 3. IMPLICACIONES DE LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA CONDUCTA

- 3.1. Medición objetiva
- 3.2. Medición subjetiva
- 3.3. Medición del rendimiento por grupos de trabajo

#### 4. LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO A TRAVÉS DE LOS MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

- 4.1. Concepto de capital intelectual
- 4.2. Identificación del capital intelectual
- 4.3. Análisis y medición del capital intelectual
- 4.4. Informes sobre capital intelectual

#### 5. UNA REVISIÓN DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO Y SU IMPACTO EN LA CREACIÓN DE VALOR

ANEXO. Trabajos empíricos sobre la relación entre capital intelectual y creación de valor.

# CONTROL ECONÓMICO DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

(Documento nº 42.- 2018)

## 1. Objetivos y resumen del Documento

Las empresas juegan un papel decisivo en el logro de los objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello, necesitan un desarrollo equilibrado en lo económico, social y ambiental. Este Documento contribuye a alcanzar estos objetivos, ofreciendo a sus lectores un conjunto completo, coherente y armonioso de herramientas de gestión ambiental, con énfasis en la Contabilidad de Gestión Ambiental. Se analizan instrumentos, probados en las prácticas empresariales, y que facilitan la incorporación de conocimientos que abren posibilidades significativas de actuación y competencia profesional, y que inspiran nuevos espacios para la investigación contable, dentro del marco de una sociedad más transparente y justa.

## 2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
  - 1.1. Sostenibilidad: evolución y situación actual
  - 1.2. Objeto, estructura y utilidad del documento
2. VARIABLES AMBIENTALES Y MARCO CONCEPTUAL DE LA INFORMACIÓN AMBIENTAL
3. CONTABILIDAD AMBIENTAL
  - 3.1. Contexto, conceptos y lenguaje
  - 3.2. Definición y taxonomía
4. ASPECTOS, IMPACTOS Y VARIABLES AMBIENTALES ESTRATÉGICAS
5. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN AMBIENTAL
  - 5.1. Concepto
  - 5.2. Análisis ambiental del ciclo de vida
  - 5.3. Estudio de impacto ambiental
  - 5.4. Evaluación de riesgos ambientales
  - 5.5. Sistema de gestión ambiental
6. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL
  - 6.1. Plan y programa de gestión ambiental
  - 6.2. Ecoinnovación, ecodiseño y ecoeficiencia
  - 6.3. Selección de tecnologías
  - 6.4. Localización de plantas industriales, fuga de carbono y riesgos ambientales
  - 6.5. Selección de materiales primarios, secundarios y críticos
  - 6.6. Actividades con impactos no deseados
7. PRESUPUESTACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL
  - 7.1. Las variables ambientales en el proceso presupuestario
  - 7.2. Activos ambientales
  - 7.3. Pasivos ambientales
  - 7.4. Gastos y pérdidas ambientales
  - 7.5. Costes ambientales
  - 7.6. Ingresos ambientales
8. PRESUPUESTO DE INVERSIONES AMBIENTALES
  - 8.1. Aspectos generales
  - 8.2. Inversiones en inmovilizaciones intangibles
  - 8.3. Inversiones en inmovilizaciones materiales
  - 8.4. Inversiones financieras y desarrollo sostenible
  - 8.5. Pérdidas de valor
9. PRESUPUESTOS OPERATIVOS
  - 9.1. Aspectos generales
  - 9.2. Presupuestos de ventas y otros ingresos ambientales
  - 9.3. Presupuesto de producción
  - 9.4. Presupuesto de materiales
  - 9.5. Condiciones laborales y medio ambiente interno
  - 9.6. Prevención y tratamiento de impactos no deseados

10. INDICADORES DE DESARROLLO SOSTENIBLE
    - 10.1. Indicadores de alerta temprana e indicadores de desempeño
    - 10.2. Indicadores tipo huella
  
  11. INFORMACIÓN CONTABLE SOBRE LA GESTIÓN AMBIENTAL PARA USUARIOS INTERNOS
    - 11.1. Aspectos generales
    - 11.2. Utilidad de la información sobre desviaciones presupuestarias en el sistema de gestión ambiental
    - 11.3. Cuadro de mando para la gestión ambiental y balance de flujo de materiales
  
  12. PUBLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE MEDIOAMBIENTAL Y SOBRE SOSTENIBILIDAD
    - 12.1. Necesidad
    - 12.2. Marcos ordenadores e información generalmente aceptada
    - 12.3. Directrices de la Unión Europea sobre los informes no financieros
  
  13. AUDITORÍA E INFORMACIÓN SOBRE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL
    - 13.1. Aspectos generales
    - 13.2. Auditoría ambiental financiera
    - 13.3. Auditoría del sistema de gestión ambiental
    - 13.4. Auditoría energética
    - 13.5. Auditoría de informes de sostenibilidad
- ANEXO. Clasificación de inversiones en equipos e instalaciones para las actividades de protección ambiental