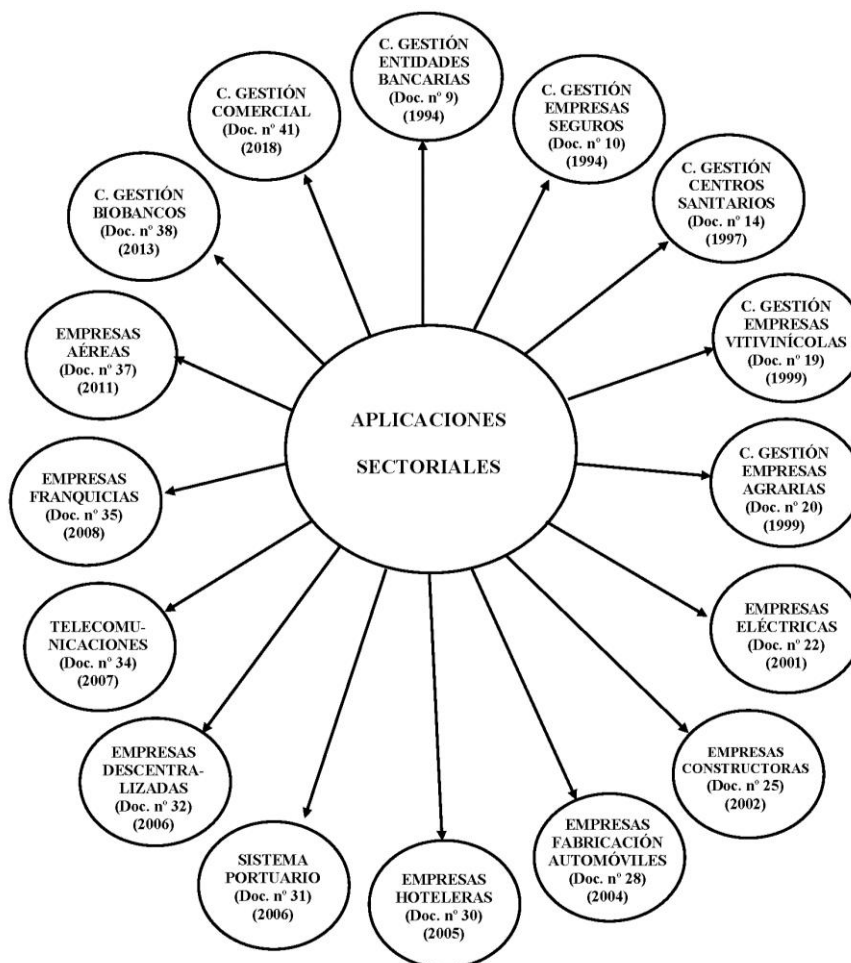


ÁREA: PROYECCIONES SECTORIALES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

La Comisión de Contabilidad de Gestión ha publicado hasta el momento un conjunto de dieciséis Documentos relacionados con el área de “Proyecciones sectoriales 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 dieciséis Documentos que la Comisión ha elaborado en relación con esta área temático de la Contabilidad de Gestión.

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES BANCARIAS (Documento n° 9.- 1994)

1. Objetivos y resumen del Documento

Este Documento aborda el marco general de la problemática de la contabilidad de gestión bancaria, que difiere en su aplicación sobre la de la empresa industrial, si bien los conceptos generales son de similar naturaleza a aquélla.

En el Documento se aborda, en su primer epígrafe, el marco de la contabilidad de gestión bancaria, donde se describen los propios conceptos de esta contabilidad, su finalidad, su papel como sistema de información de gestión, como sistema de control en la entidad, así como el soporte informático en el que se apoya. En este apartado se describe igualmente cómo la contabilidad de gestión bancaria tuvo su origen en el presupuesto financiero y en las técnicas presupuestarias, porque mediante el control de las variables financieras se medía la gestión de estas empresas, ante la dificultad de disponer de información detallada y automatizada de cada unidad de negocio, cliente o producto.

Asimismo, se establece que la moderna contabilidad de gestión bancaria debe dar respuesta no sólo a las necesidades de cálculo de los costes de los productos, centros, procesos y clientes, sino atender las demandas de información para la toma de decisiones como: abrir o cerrar una oficina o una unidad de negocio; producir internamente o subcontratar fuera; medir los márgenes de los procesos, de los centros, de los mercados, de los clientes o de los productos; medir riesgos como el de interés o mercado, de insolvencias o de liquidez; o proporcionar criterios para evaluar la eficacia de los servicios centrales o de cualquier actividad bancaria reflejada en el balance o fuera de él.

El segundo aspecto clave en la contabilidad de gestión bancaria se refiere a los sistemas de imputación y de facturación interna entre centros, productos y clientes, base necesaria para gestionar los actividades y los unidades de negocio con criterios de eficiencia. Estos aspectos se concretan en el quinto epígrafe del Documento, donde se identifican los costes más significativos que afectan a los centros, productos y clientes, así como los sistemas de imputación. Se concluye que los centros no son puros, sino que, al contrario, presentan componentes de unidades de negocio, de apoyo o de estructura, lo cual dificulta el sistema, así como su mantenimiento.

Asimismo, se proponen sistemas de imputación de costes estándares y directos, tanto para el análisis de la gestión por centros, como por clientes, porque la actividad bancaria se caracteriza por actividades conjuntas o relacionadas que generan una cantidad importante de costes comunes, y es preciso aplicar criterios de eficacia en el diseño del modelo. También se describen algunas unidades de facturación de costes internos, como los consumos de ordenador o los servicios que presta a sus usuarios.

En el Documento se presentan, a título orientativo, un conjunto de modelos de información por producto, cliente, segmento y centro, completando la panorámica general de los conceptos básicos a considerar en un sistema de contabilidad de gestión bancaria. El conocimiento de los costes en el negocio bancario constituye hoy día un aspecto de especial relevancia para las entidades que operan en este mercado. Ello es cada vez más importante a medida que la competitividad entre las entidades es cada vez mayor, los márgenes financieros son cada vez más estrechos y las estructuras pesadas de las organizaciones bancarias muestran costes de explotación rígidos a la baja. Por ello, disponer de herramientas de gestión como la que se describe en el citado Documento, representa un valor añadido para aquellas instituciones que disponen de él y, además, lo utilizan como criterio decisorio y de racionalidad para la asignación de recursos y para la toma de decisiones.

Este Documento aporta, en definitiva, un modelo conceptual de Contabilidad de Gestión, que puede servir de base para que sea adaptado por cada entidad bancaria y aplicado por aquellas otras que aún no la utilicen en su organización.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN.
2. EL MARCO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN BANCARIA.
 - 2.1. Concepto de contabilidad de gestión bancaria.
 - 2.2. Contenido y finalidad de la contabilidad de gestión bancaria.
 - 2.3. La contabilidad de gestión como sistema de información de gestión.
 - 2.4. La contabilidad de gestión como instrumento de control.
 - 2.5. El soporte informático de la contabilidad de gestión bancaria.
3. LOS COMPONENTES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN BANCARIA.
 - 3.1. Relaciones entre la estructura organizativa y decisorio con la contabilidad de gestión bancaria.
 - 3.2. Estructura económico-financiera de los factores clave del negocio bancario.
4. SISTEMAS DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA DE FONDOS
 - 4.1. Problemática de la valoración de saldos medios.
 - 4.2. Precio único o precios múltiples.
 - 4.3. Fondo único o fondos múltiples.
 - 4.4. Sistemas de liquidación: a la vista o a plazo.
5. SISTEMAS DE IMPUTACIÓN Y DE FACTURACIÓN INTERNA.
 - 5.1. Sistemas de imputación de costes y rendimientos.
 - 5.2. Sistemas de facturación interna.
 - 5.3. Unidades de facturación interna.
6. MODELOS DE GESTIÓN BANCARIA EN BASE AL OBJETO DE COSTE.
 - 6.1. Modelos de rentabilidad por producto.
 - 6.2. Modelos de rentabilidad por cliente.
 - 6.3. Modelos de rentabilidad por segmento.
 - 6.4. Modelos de rentabilidad por centro.

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES DE SEGUROS

(Documento nº 10.- 1994)

1. Objetivos y resumen del Documento

El sector de seguros ha sido tradicionalmente poco propenso al uso de herramientas de gestión de esta naturaleza, tendencia de la que empieza a salir a mediados de los años ochenta con las reformas legislativas de esos momentos, el impulso del órgano de control (Dirección General de Seguros), la aparición y competencia de entidades extranjeras y la renovación generacional de sus directivos.

Este contexto, cuando nos encontramos con un sector que generalmente ofrece una gama muy variada de productos a todo tipo de clientes, ofrecidos a través de diversos centros por múltiples personas, constituye un terreno adecuado para la implantación de sistemas de contabilidad de gestión que den respuesta a todos esos preguntas que habitualmente surgen en la actividad cotidiana: ¿es rentable este producto?, ¿cuál es el beneficio de esta sucursal?, etc.

Este Documento surgió con la intención de ocupar ese vacío existente que recogiera los características generales y que fuera flexible para facilitar su adaptación a cada entidad, sin pretender en ningún momento ser definitivo, sino servir de base general para el desarrollo de aspectos más concretos, y buscando en todo momento una aplicación en los empresas del sector, ello sin perder en ningún momento el rigor científico necesario en este tipo de trabajos. A fin de satisfacer los objetivos anteriores, se ha intentado combinar, por una parte, la dimensión práctica en relación con este sector, y por otra, la perspectiva doctrinal y metodología de la materia, buscando la simbiosis necesaria que ha permitido cumplir los planteamientos expuestos.

El contenido del Documento se estructura en seis apartados claramente diferenciadas. En primer lugar, se expone una definición de la/s actividad/es de las empresas de seguros, desarrollando los componentes de su ciclo económico, con el objeto de que sirva de punto de referencia para el resto del trabajo, a la vez que de introducción al mismo. En un segundo apartado se expone una descripción del sistema de costes propiamente dicho. Para ello se definen con precisión los diversos elementos que lo componen: A) Los centros de costes. B) El portador de costes, incluyendo tanto su definición como una composición y clasificaciones de los costes, y otros atributos del mismo. C) Desarrollo de alternativas de imputación de costes y márgenes. En un tercer apartado se expone la aproximación a una de las necesidades más importantes de las entidades aseguradoras, como es la asignación de los costes indirectos, definiendo algunos problemas vinculados a los mismos, así como desarrollando el concepto de medida de la actividad, muy importante para procesos posteriores.

En el cuarto epígrafe se expone una propuesta del proceso de imputación y reparto de los costes indirectos, según el modelo de coste completo, que permite satisfacer las necesidades previamente definidos, así como su aplicación por tramos o simplificación, en función de los necesidades y/o posibilidades de las entidades. El quinto apartado pretende dar un salto cualitativo respecto a los anteriores, que se referían exclusivamente a los costes reales, para incorporar los elementos de predeterminación necesarios en cualquier sistema de contabilidad de gestión y los consecuencias de sus comparaciones. Para ello se desarrolla la problemática de la definición de los presupuestos y los costes estándares como dos elementos diferenciados, pero complementarios, así como su integración, y de forma consecuente se expone una propuesta de desviaciones a analizar, que completan la labor comparativa de las distintas magnitudes. Por último, se plantea la incorporación al modelo general anteriormente expuesto de una serie de variables, sin la cuales éste quedaría incompleto, como son el reaseguro cedido y los resultados financieros. También se estudia un problema operativo, como son las operaciones intercentros.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS.
 - 1.1. La actividad aseguradora.
 - 1.2. La actividad financiera.
2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE DE COSTES.
 - 2.1. Los centros de costes.
 - 2.2. El portador de costes y sus componentes.
 - 2.3. Definición del modelo de imputación de costes y márgenes.
3. ASIGNACIÓN DE LOS COSTES INDIRECTOS Y MEDIDAS DE ACTIVIDAD.
 - 3.1. Necesidades de la imputación de costes indirectos.
 - 3.2. Distribución e imputación de los costes centralizados.
 - 3.3. Medidas de la actividad.
4. PROCESO DE IMPUTACIÓN DE LOS COSTES INDIRECTOS Y EL MÉTODO DE REPARTO.
 - 4.1. Descentralización de costes.
 - 4.2. Reparto de costes de oficinas centrales.

- 4.3. Imputación de los costes de sucursales a las secciones y subsecciones.
- 4.4. Imputación de costes comerciales de sucursales a modalidades/productos.
- 4.5. Imputación de costes administrativos de sucursales a modalidades/productos.
- 5. PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL.
 - 5.1. Peculiaridades y características del proceso presupuestario.
 - 5.2. Definición del modelo de coste estándar para la actividad administrativa.
 - 5.3. Control de la gestión.
- 6. COMPLEMENTOS AL MODELO GENERAL.
 - 6.1. Operaciones intercentros.
 - 6.2. Incorporación del reaseguro cedido.
 - 6.3. Incorporación de las inversiones.

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LOS CENTROS SANITARIOS

(Documento nº 14.- 1997)

1. Objetivos y resumen del Documento

La contabilidad de gestión ha pasado a ocupar un papel clave en cualquier empresa, como consecuencia de la necesidad imperiosa de optimizar la eficiencia en costes y de ser competitiva. Esta disciplina ha sufrido en los últimos tiempos una evolución espectacular.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

- 1. INTRODUCCIÓN.
- 2. EL MARCO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LOS CENTROS SANITARIOS.
 - 2.1. La actividad en los centros sanitarios.
 - 2.2. Necesidades de información de la dirección en relación a la contabilidad de gestión.
 - 2.2. Concepto y contenido de la contabilidad de gestión en los centros sanitarios.
 - 2.3. Objetivos de la contabilidad de gestión en los centros sanitarios.
- 3. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES EN LOS CENTROS SANITARIOS.
 - 3.1. Clasificación por naturaleza y por su variabilidad.
 - 3.2. Clasificación en función del objetivo de coste.
 - 3.3. Clasificación para la adopción de decisiones.
- 4. IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTES DE RESPONSABILIDAD
 - 4.1. Centros asistenciales.
 - 4.2. Centros no asistenciales.
- 5. REPARTO DE LOS COSTES ENTRE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD
 - 5.1. El proceso global de asignación de costes a los centros de responsabilidad.
 - 5.2. El reparto primario de los costes.
 - 5.3. El reparto secundario de los costes.
 - 5.4. Determinación del coste total de los centros de responsabilidad asistenciales finales.
- 6. IMPUTACIÓN DE LOS COSTES A LOS PRODUCTOS
 - 6.1. Sistemas de costes aplicables.
 - 6.2. Costes por actividades.
- 7. PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL EN LOS CENTROS SANITARIOS
 - 7.1. Características del proceso presupuestario en los centros sanitarios.
 - 7.2. Presupuestos fijos y presupuestos flexibles.
 - 7.3. Fijación de estándares físicos y monetarios.
 - 7.4. Modelos de análisis de desviaciones
 - 7.1. Formulación de cuadros de mando.
- 8. CUANTIFICACIÓN DE LOS COSTES DE CALIDAD DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS SANITARIOS.
 - 8.1. Costes de obtención de calidad.

- 8.2. Costes de fallos.
- 8.3. Indicadores monetarios y no monetarios de la calidad de los servicios.

- ANEXO I. Costes por naturaleza utilizados en los diferentes sistemas de cálculo de costes de centros sanitarios.
- ANEXO II. Centro de costes utilizados en los diferentes sistemas de cálculo de costes de centros sanitarios.
- ANEXO III. Criterios de reparto utilizados en los diferentes sistemas de cálculo de costes sanitarios.

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS (Documento nº 19.- 1999)

1. Objetivos y resumen del Documento

Las empresas vitivinícolas tienen un conjunto de características que justifican una serie de enfoques y procedimientos específicos en su contabilidad de gestión.

Entre estas características cabe citar, por una parte, que los procesos de elaboración del vino de crianza (crianza, reserva y grandes reservas), y otros productos como el cava, el jerez, o el brandy, permanecen en estas empresas varios años antes de estar listos para su comercialización. Por tanto, la rotación de sus existencias es muy baja.

Estas circunstancias generan problemáticas especiales que afectan a:

- a) Costes financieros.
- b) Existencias que pueden tener la consideración de activos fijos.
- c) Efectos de la inflación en los costes y en determinados activos.
- d) Amortización de los barriles.
- e) Coste de la uva producida internamente por la propia empresa vitivinícola.

Otra característica distintiva de las empresas de este sector vitivinícola es que una parte significativa de sus instalaciones productivas está sometida a una fuerte estacionalidad, como consecuencia de que la vendimia se realiza normalmente una vez al año (en septiembre; o bien en marzo, en el caso del Hemisferio Sur).

Dentro de este contexto específico, la presente obra pretende, por un lado, contribuir al debate sobre cuáles son los conceptos y prácticas de contabilidad de gestión más adecuadas para las empresas de este sector y, por otro, aportar elementos y modelos de información y de gestión que puedan ser de utilidad para las empresas vitivinícolas.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

- 1. INTRODUCCIÓN
- 2. LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS
 - 2.1. Vino
 - 2.2. Cava
 - 2.3. Jerez
 - 2.4. Brandy
- 3. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS
 - 3.1. Clasificación por naturaleza
 - 3.2. Costes directos e indirectos
 - 3.3. Clasificación por variabilidad
- 4. PROBLEMÁTICAS ESPECÍFICAS DE ESTIMACIÓN DE COSTES EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS
 - 4.1. Carácter inmovilizado de determinadas existencias
 - 4.2. Efectos de la inflación en los costes
 - 4.3. Costes financieros
 - 4.4. Amortización de los barriles
 - 4.5. Amortización de las plantaciones
 - 4.6. Coste de la uva producida internamente
 - 4.7. Costes de oportunidad
- 5. SISTEMAS DE CÁLCULO DE COSTES EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS
 - 5.1. Sistemas de costes parciales

- 5.1. Sistemas de costes completos
- 6. PRESUPUESTACIÓN Y ANÁLISIS DE DESVIACIONES EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS
 - 6.1. El proceso presupuestario en las empresas vitivinícolas
 - 6.2. Modelos de formulación de presupuestos
 - 6.3. Modelos de análisis de desviaciones
- 7. DISEÑO DE CUADROS DE MANDO EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS
 - 7.1. Objetivos y características de los cuadros de mando
 - 7.2. Ejemplo de elaboración de un cuadro de mando

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS AGRARIAS (Documento nº 20.- 1999)

1. Objetivos y resumen del Documento

Este Documento busca ofrecer una herramienta de gestión a aquellas empresas y empresarios del ámbito agrario interesados en un adecuado control de sus explotaciones y, al mismo tiempo, contribuir a la unificación de criterios a la hora de considerar tanto las partidas de los costes que intervienen en las explotaciones agrarias, como su correcta valoración e imputación.

Los objetivos de esta obra, por tanto, pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- a) Perfeccionar y armonizar los métodos de reconocimiento, valoración y presentación de las operaciones económicas propias de la actividad agraria que afectan a los estados financieros.
- b) Ofrecer información complementaria específica para la toma de decisiones.
- c) Presentar soluciones alternativas al criterio de valoración del coste histórico, de baja relevancia y fiabilidad.
- d) Facilitar la elaboración de guías y sistemas de registro de determinados datos de gestión.
- e) Proponer criterios válidos de valoración en los procesos de transformación biológica de animales y plantas (activos biológicos y productos agrarios).

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

- 1. INTRODUCCIÓN.
- 2. LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LAS EMPRESAS AGRARIAS
 - 2.1. Los procesos de las explotaciones agrícolas.
 - 2.2. Los procesos de las explotaciones pecuarias.
 - 2.3. Los procesos de las explotaciones forestales
 - 2.4. Los procesos de las explotaciones mixtas.
 - 2.5. Otros tipos de explotaciones.
- 3. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE COSTES EN LAS EMPRESAS AGRARIAS.
 - 3.1. Clasificación de los costes por naturaleza.
 - 3.2. Clasificación de los costes por su actividad.
 - 3.3. Clasificación de los costes por actividades productivas.
 - 3.4. Reclasificación de los costes.
- 4. SISTEMAS DE VALORACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
 - 4.1. Sistemas de costes completos.
 - 4.2. Sistemas de costes variables.
 - 4.3. Sistemas de costes directos.
 - 4.4. Sistema de costes basado en las actividades.
- 5. PRESUPUESTOS Y ESTÁNDARES DE LAS EXPLOTACIONES AGRARIAS.
 - 5.1. El sistema presupuestario de las explotaciones agrarias.
 - 5.2. Estándares de producción agraria.
 - 5.3. Análisis de desviaciones.
- 6. PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA DE LA PRODUCCIÓN CONJUNTA Y COSTES COMUNES EN LAS EMPRESAS AGRARIAS.
 - 6.1. Métodos de asignación de los costes conjuntos.

- 6.2. Asignación de los costes comunes.
7. PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA DE LOS COSTES DE OPORTUNIDAD.
 - 7.1. El sueldo del empresario y sus familiares.
 - 7.2. El coste de la tierra.
 - 7.3. El coste del capital.
8. LOS COSTES DE COMERCIALIZACIÓN.
 - 8.1. Preparación de los productos.
 - 8.2. Almacenamiento.
 - 8.3. Distribución.
 - 8.4. Transporte.
 - 8.5. Promoción.
9. VALORACIÓN DE LOS BIENES EN LA EMPRESA AGRARIA.
 - 9.1. Valoración de los productos corrientes.
 - 9.2. Valoración de los Activos fijos.
 - 9.3. Precios de transferencia.
 - 9.4. El autoconsumo.
10. ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA CUENTA DE RESULTADOS.
 - 10.1. Las amortizaciones.
 - 10.2. El riesgo agrario.
 - 10.3. Las subvenciones agrarias.
 - 10.4. Los trabajos realizados para la propia empresa.
 - 10.5. Los tributos.
 - 10.6. Los costes de calidad.
 - 10.7. Los costes medioambientales.
11. EL ANÁLISIS DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD.
 - 11.1. Planteamiento analítico.
 - 11.2. Planteamiento gráfico.
12. INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS AGRARIAS.
 - 12.1. Indicadores del área financiera.
 - 12.2. Indicadores del área comercial.
 - 12.3. Indicadores del área de recursos humanos.
 - 12.4. Indicadores del área de producción y operaciones.
 - 12.5. Indicadores del área de compras.
 - 12.6. Otros indicadores.
13. ANEXO. MODELO DE INFORMES, FICHAS Y PARTES DE EXPLOTACIÓN.

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS (Documento nº 22.- 2001)

1. Objetivos y resumen del Documento

Este Documento se enmarca dentro de la línea de trabajo dedicada al estudio y desarrollo de las prácticas empresariales sobre Contabilidad de Gestión en los distintos sectores de la actividad económica. El objetivo de este Documento radica en analizar, por una parte, y dar a conocer, por otra, el proceso económico interno de las empresas del sector eléctrico y, consecuentemente, los aspectos fundamentales que caracterizan a la Contabilidad de Gestión en este tipo de sociedades, que forman parte de un sector que está experimentando actualmente importantes cambios en España. El ICAC recomienda especialmente a las empresas de este sector la aplicación de sistemas de costes, con el fin de enriquecer la información de la contabilidad externa y garantizar la aplicación de una adecuada política de precios. En el Documento AECA se describen alternativas a la separación contable de actividades que comprenden un sistema de contabilidad de costes.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN.
2. DESCRIPCIÓN DEL SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.
 - 2.1. El Sistema Eléctrico Nacional.
 - 2.2. Actividades.
 - 2.3. Sujetos y funciones de las distintas actividades.
3. ALTERNATIVAS DE LA SEPARACIÓN CONTABLE DE ACTIVIDADES.
 - 3.1. Desagregación en destino.
 - 3.2. Segregación en origen.
 - 3.3. Experiencias de "unbundling" (separación de actividades) en el extranjero.
4. TIPOLOGÍA DE "INPUTS" O COSTES EN LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS.
 - 4.1. Combustibles
 - 4.2. Amortizaciones.
 - 4.3. Operación y mantenimiento.
 - 4.4. Gestión comercial.
 - 4.5. Compras de energía.
 - 4.6. Estructura.
 - 4.7. Financieros.
 - 4.8. Otros Costes
 - 4.9. Clasificación Fijos y Variables.
5. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN Y REPARTO DE LOS DISTINTOS COSTES A LAS ACTIVIDADES.
6. MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
7. LA FIJACIÓN DE LOS PRECIOS Y LA TARIFA ELÉCTRICA.
 - 7.1. Estructura de la tarifa
 - 7.2. Estructura de los peajes
 - 7.3. Estructura de los precios
 - 7.4. Retribución de las actividades
8. GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.
9. CONTROL DE CALIDAD Y SEGURIDAD DEL SUMINISTRO.

ANEXO 1. Modelos de información separada.

ANEXO 2. Glosario de términos.

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

(Documento nº 25.- 2002)

1. Objetivos y resumen del Documento

Dentro del sector de la construcción se encuadran un conjunto de actividades de muy diversa índole con unas características específicas que hacen precisa la utilización de un conjunto de instrumentos de gestión y control orientados a satisfacer su demanda de información.

El conocimiento de la viabilidad de los proyectos de ejecución de obra ha de partir de una información previa basada tanto en el análisis de costes y resultados de las obras ya realizadas, como en el conocimiento de las variables técnicas y de mercado que intervienen en la formulación del presupuesto.

La multiplicidad de los agentes que intervienen en la ejecución de los proyectos de construcción requiere que la empresa disponga de los adecuados instrumentos de contabilidad y control de gestión de modo que, partiendo del presupuesto, sea posible establecer los costes en que se ha incurrido, así como llegar al reconocimiento del resultado. El análisis de ambos permitirá plantear las acciones correctoras que posibiliten la mejora continua de los resultados, así como la adecuación con los objetivos de gestión previamente planteados.

Este Documento AECA presenta una visión panorámica de la actividad de la construcción, su problemática específica en lo referente a la contabilidad de gestión, aportando las soluciones que se estiman más adecuadas a cada caso concreto.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS
 - 2.1. La actividad de construcción
 - 2.2. Características del proceso productivo
 - 2.3. Organigrama funcional
 - 2.4. Tipología de las obras de construcción
 - 2.5. Problemática de gestión
3. EL PROYECTO Y EL PRESUPUESTO
 - 3.1. Contenido básico del proyecto
 - 3.2. La elaboración del presupuesto
 - 3.3. Los presupuestos generales de la empresa
 - 3.4. La planificación estratégica
4. ANÁLISIS DE COSTES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS
 - 4.1. Análisis de costes por naturaleza
 - 4.2. La reclasificación de costes
 - 4.3. La obra como centro de costes
 - 4.4. El coste de las unidades de obra
 - 4.5. El coste de los medios auxiliares
 - 4.6. La producción bajo pedido
5. LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTES DE PRODUCCIÓN
 - 5.1. El sistema de costes completos
 - 5.2. El sistema de costes variables
 - 5.3. Tratamiento de la subactividad
 - 5.4. El sistema de costes basado en actividades
 - 5.5. El coste de las actividades
6. MÉTODOS DE RECONOCIMIENTO DEL RESULTADO
 - 6.1. Reconocimiento de ingresos
 - 6.2. El coste de las obras en curso
 - 6.3. La actualización de precios
7. EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS
 - 7.1. Dirección y planificación estratégicas
 - 7.2. El control de gestión
 - 7.3. Análisis de desviaciones
 - 7.4. Indicadores de gestión
 - 7.5. El umbral de rentabilidad
8. MODELOS DE INFORMES Y PARTES DE EXPLOTACIÓN
 - 8.1. Control de compras
 - 8.2. Precio de la unidad de obra
 - 8.3. Inventario de existencias de almacén
 - 8.4. Presupuesto general de la obra
 - 8.5. Presupuesto de pequeños contratos
 - 8.6. Costes de la mano de obra
 - 8.7. Partes diarios de trabajo
 - 8.8. Partes de trabajo (trabajos en serie)
 - 8.9. Control de costes semanales de la mano de obra por obrero
 - 8.10. Acumulación de costes por unidades de obra
 - 8.11. Control de las subcontratas
 - 8.12. Control de contratos en curso de ejecución
 - 8.13. Relación de facturación, de contratos y sus correspondientes costes
 - 8.14. Ficha de cuentas a cobrar (control de porcentajes retenidos)
 - 8.15. Control de desviaciones sobre presupuestos
 - 8.16. Análisis de las desviaciones en costes estándares
 - 8.17. Cuenta de resultados analítica
9. LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

- 9.1. El diagrama de barras
- 9.2. El método del camino crítico
- 9.3. La programación de los costes
- 9.4. Ejemplo práctico

- ANEXO 1. Clasificación de las actividades de construcción según el C.N.A.E. (R.D. 1.560/1.992, de 18 de diciembre)
- ANEXO 2. Cuadro de cuentas de existencias de empresas inmobiliarias
- ANEXO 3. Procedimiento de imputación de los gastos financieros
- ANEXO 4. Especial consideración acerca de las uniones temporales de empresas (UTES)

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE FABRICACIÓN DE AUTOMÓVILES

(Documento nº 28.- 2004)

1. Objetivos y resumen del Documento

Ya en el primer Documento emitido por esta Comisión se destacaba que el contenido de la Contabilidad de Gestión está condicionado por las exigencias informativas que el actual y dinámico entorno impone a las empresas para la toma de decisiones. En este contexto, el sector de la automoción ha sido tradicionalmente uno de los más dinámicos e innovadores del ámbito industrial de los países desarrollados. Por ello fué uno de los primeros sectores industriales que tuvo que pasar de una mera cuantificación de los costes de los productos, a una racionalización de los mismos.

Este sector automovilístico es, además, uno de los pioneros en lo que al surgimiento y la puesta en práctica de las actuales herramientas de gestión se refiere: mejora continua, control de calidad, reducción de tiempos, planes de mejora de la productividad, nuevas tecnologías, etc., debido a que las empresas de este sector deben soportar un elevado grado de competencia en el mercado.

En base a todo ello, este Documento aborda de forma metodológica y descriptiva la problemática de la Contabilidad de Gestión en las empresas de fabricación de automóviles, analizando sus sistemas de información, la forma de calcular sus costes y el proceso de presupuestación y control que deben utilizar para ser competitivas.

Así, se analizan en primer lugar los sistemas de información en el ámbito de la Contabilidad de Gestión de este sector, y las distintas fuentes de información que nutren los sistemas contables. Por otro lado, se pasa revista a las características de la cadena de valor y el proceso de cálculo de costes en estas empresas, haciéndose especial referencia a los sistemas de asignación de los costes indirectos, tanto a los centros, como a los productos, de cara finalmente a poder calcular los márgenes de las distintas fases, divisiones y productos finales.

Por otra parte, se describe con cierto detalle el proceso de presupuestación de estas empresas, y su estructuración a través de un presupuesto maestro y los correspondientes presupuestos operativos, hasta llegar a los estados financieros provisionales. También se describe el proceso de control, con sus características temporales, tipos de ajustes, y cálculo de desviaciones, haciéndose referencia al Cuadro de mando y a un adecuado sistema de indicadores de gestión como elementos básicos de cara a controlar y encauzar adecuadamente el devenir productivo, económico y financiero de estas empresas automovilísticas.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN.
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE AUTOMÓVILES.
 - 2.1. Evolución de los procesos de producción.
 - 2.2. Características actuales del sector.
 - 2.3. Factores estratégicos del sector.
3. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL SECTOR.
 - 3.1. Los sistemas de información empresarial en los nuevos entornos.
 - 3.2. Análisis estratégico.
 - 3.3. Las fuentes de información de la Contabilidad de Gestión.
4. EL MARCO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL SECTOR DE FABRICANTES DE AUTOMÓVILES.
 - 4.1. La cadena de valor y el proceso de costes.
 - 4.2. Estructura y organización de la Contabilidad de Gestión en el sector del automóvil

5. METODOLOGÍA Y FASES DEL PROCESO DE CÁLCULO DE COSTES.
 - 5.1. Características y descripción del flujo físico del proceso productivo.
 - 5.2. Sistemas de Contabilidad de Costes.
 - 5.3. Clasificación de los componentes de costes.
 - 5.4. Proceso de asignación de los costes indirectos de producción.
 - 5.5. Sistemas de asignación de costes a los productos.
 - 5.6. Márgenes y resultado contable.

6. EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN.
 - 6.1. El presupuesto en las empresas de fabricación de automóviles.
 - 6.2. El presupuesto maestro.
 - 6.3. Los presupuestos operativos.
 - 6.4. Estados financieros previsionales.
 - 6.5. Presupuestos excepcionales o extraordinarios.

7. EL PROCESO DE CONTROL
 - 7.1. Calendarización presupuestaria.
 - 7.2. Proyección temporal y ajustes presupuestarios.
 - 7.3. Control presupuestario y cálculo de las desviaciones.

8. EL CUADRO DE MANDO Y EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.
 - 8.1. Evolución del control de gestión.
 - 8.2. Objetivos y características del cuadro de mando integral.
 - 8.3. Los sistemas de información estratégica.
 - 8.4. Caso práctico de un cuadro de mando integral.

ANEXO: Modelo de Informe sobre Costes relacionados con la Fabricación.

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS (Documento nº 30.- 2005)

1. Objetivos y resumen del Documento

El sector hotelero constituye un sector fundamental en la Economía, lo que viene a justificar en buena medida la elaboración del presente Documento dedicado a la *Contabilidad de gestión de las Empresas hoteleras*. A lo largo de los últimos años, y como consecuencia del proceso de globalización, se ha venido incrementando de forma considerable la competencia entre las empresas hoteleras, lo cual ha generado asimismo una mayor incidencia en el uso de las tecnologías de la información; estas empresas tienen una serie de características propias que justifican métodos y prácticas específicas en su Contabilidad de gestión; en este Documento se abordan precisamente las características especiales que han de adoptar los sistemas de información internos de estas entidades.

A lo largo del Documento se pasa revista, por tanto, a cuestiones como los procesos, operaciones y contratos específicos que desarrollan las empresas hoteleras, los sistemas de información y de gestión en lo relativo a gestión corporativa, atención al cliente, ventas y facturación, así como las interconexiones entre los diversos subsistemas de información.

Por otra parte, se describen las características más sustantivas que ha de contener la contabilidad de costes, analizándose los distintos criterios de asignación de costes, así como el registro y presentación de los ingresos de cara a la obtención de los distintos márgenes y resultados. También se abordan los distintos tipos de decisiones que se toman en estas empresas en base a los datos de costes, y diversos aspectos tales como el tratamiento de la subcontratación, la ampliación o eliminación de segmentos de actividades, etc. Se describe asimismo el proceso presupuestario de estas empresas y los distintos tipos de presupuestos, y los diversos análisis de los resultados y las desviaciones respecto a las previsiones.

También se contemplan en este Documento los indicadores de gestión, así como la medición, formulación y presentación de los mismos a través de distintos *Cuadros de mando* que elaborados periódicamente pueden servir de base fundamental para una gestión eficiente de estas empresas. La Calidad del servicio a través de los indicadores es abordada igualmente en el correspondiente apartado. Finalmente también se tratan los diversos aspectos relativos a la *gestión medioambiental* en estas empresas, de forma que las mismas puedan cumplir eficientemente las normas a tal efecto y además, contribuir al equilibrio y la sostenibilidad medioambiental.

Se trata, por tanto, de un Documento *integral*, en el que se abordan los aspectos más importantes relacionados con la información y la gestión de las *Empresas hoteleras*.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1. Importancia y especificidad del sector hotelero
 - 1.2. Tipología contractual de las empresas hoteleras
2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN
 - 2.1. Los sistemas de información en las empresas hoteleras
 - 2.2. Sistemas de gestión corporativa
 - 2.3. Sistemas de atención al cliente
 - 2.4. Sistemas generales de ventas
 - 2.5. Gestión de la relación con el cliente
 - 2.6. Sistemas periféricos
 - 2.7. Interconexiones entre los diversos sistemas
3. CONTABILIDAD DE COSTES
 - 3.1. Tipología de costes
 - 3.2. Departamentos
 - 3.3. Ingresos y costes directos por departamentos
 - 3.4. Criterios de asignación de ingresos y costes
 - 3.5. Tratamiento de costes no incluidos en el resultado operativo bruto
4. TOMA DE DECISIONES EN BASE A DATOS DE COSTES
 - 4.1. Fijación de precios de venta
 - 4.2. Subcontratación
 - 4.3. Eliminación de un segmento o parte de la actividad
5. PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN Y ANÁLISIS DE DESVIACIONES
 - 5.1. El proceso presupuestario
 - 5.2. Presupuestos rígidos y presupuestos flexibles
 - 5.3. Modelos de análisis de desviaciones
 - 5.4. Problemática específica de la industria hotelera
6. INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADROS DE MANDO
 - 6.1. Delimitación y tipología de indicadores
 - 6.2. Diseño de cuadros de mando
7. LA CALIDAD DEL SERVICIO A TRAVÉS DE INDICADORES
8. LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL
 - 8.1. Gestión de residuos y desperdicios
 - 8.2. Controles de utilización de energía y de agua
 - 8.3. Aspectos medioambientales en las cuentas anuales
 - 8.4. Principales certificaciones medioambientales

ANEXO 1. Uniform System of Accounts (USALI)

ANEXO 2. Ejemplo de Cuadro de Mando

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL SISTEMA PORTUARIO ESPAÑOL (Documento nº 31.- 2006)

1. Objetivos y resumen del Documento

Un sistema de puertos eficaces y fuertemente integrados en el sistema nacional de transportes, es un factor fundamental para la competitividad de un país como España; en una economía tan dinámica como la actual es realmente importante la potenciación de un sistema de puertos que impulse de una forma ágil y competitiva el transporte de grandes cantidades de mercancías de un modo rápido, fiable, económico y seguro. Por este motivo se ha considerado de interés la elaboración de este Documento, dirigido a analizar la problemática que afecta al Sistema portuario español desde una

perspectiva de gestión, con el objetivo de ofrecer una guía válida que permita la mejora en la información interna y un eficaz proceso de toma de decisiones.

Para ello, se abordan y se presentan los temas más importantes relacionados con el proceso integral de planificación, presupuestación y de contabilidad de costes, además de otros factores estratégicos como la gestión medioambiental de los puertos, y la utilización eficaz de un Cuadro de Mando integral.

Más concretamente, a lo largo del Documento se describe, en primer lugar, la actividad portuaria, y el propio Sistema Portuario de Titularidad Estatal que la sustenta, así como los distintos procesos que se desarrollan en los puertos. Se aborda igualmente el sistema general de planificación estratégica, y los distintos instrumentos de planificación y gestión que permiten desarrollar de forma eficiente y ordenada el complejo sistema de actividades que se desarrollan en estas entidades.

La problemática de la Contabilidad de costes, los modelos que se utilizan en la misma, y la forma de calcular los costes de los distintos productos y líneas de negocio de la actividad portuaria son tratados igualmente en el Documento, para posteriormente desarrollar los aspectos metodológicos más significativos del proceso presupuestario, como adecuada herramienta de control y mejora continua a nivel económico.

Dada la importancia que tiene la sostenibilidad ambiental en la sociedad y en el sistema económico actual, se dedica un amplio apartado a abordar los distintos aspectos e instrumentos que se utilizan en el Sistema portuario para lograr una gestión medioambiental sostenible, así como los sistemas de información que se elaboran y se presentan en este contexto. Un apartado final del Documento se dedica a analizar los elementos más útiles y operativos que ha de tener un Cuadro de Mando Integral en este sector, haciéndose referencia al modelo conceptual y los elementos básicos que lo integran.

Se trata, por tanto, de un Documento en el que de una forma *amplia e integrada* se abordan los aspectos más importantes relacionados con la Contabilidad de gestión en el Sistema Portuario español.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA.
 - 2.1. Sistema Portuario de Titularidad Estatal.
 - 2.2. Procesos de las Autoridades Portuarias.
3. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.
 - 3.1. Proceso general de planificación estratégica.
 - 3.2. Instrumentos de planificación y gestión.
4. LA CONTABILIDAD DE COSTES.
 - 4.1. Necesidad de la contabilidad de costes.
 - 4.2. Modelo de Costes.
 - 4.3. La Cartera de Productos.
 - 4.4. Las líneas de negocio.
5. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.
 - 5.1. Antecedentes.
 - 5.2. Procedimiento presupuestario.
 - 5.3. Modificaciones presupuestarias.
6. LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL.
 - 6.1. Necesidades de la gestión ambiental sostenible en el entorno portuario.
 - 6.2. Instrumentos para una gestión ambiental sostenible.
 - 6.3. Sistemas de información de la sostenibilidad ambiental.
7. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.
 - 7.1. Antecedentes.
 - 7.2. El modelo conceptual.
 - 7.3. Elementos básicos de la metodología del CMI.
 - 7.4. Razones y beneficios de la implantación del CMI.

ANEXO 1. Evolución del Tráfico Portuario global del SPTE español.

- ANEXO 2. Modelo de Balance de situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias consolidados.
- ANEXO 3. Modelo de Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica.
- ANEXO 4. Modelo presupuestario del Sistema Portuario de Titularidad Estatal.
- ANEXO 5. Modelo Indoport.

EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS

(Documento nº 32.- 2006)

1. Objetivos y resumen del Documento

La dimensión y la complejidad que en la actualidad caracterizan a una buena parte de los negocios empresariales, determina la necesidad de que las empresas adopten estructuras organizativas con un amplio nivel de descentralización. Esta organización descentralizada conlleva la necesidad de adoptar prácticas y procedimientos de gestión distintos a las empresas de carácter unitario o centralizado. Los sistemas de control en las empresas descentralizadas son la columna vertebral de una adecuada dirección y gestión que permita a las distintas unidades organizativas, dotadas por tanto de una amplia autonomía en las decisiones, actuar de forma coordinada y sinérgica para conseguir la optimización de los objetivos establecidos a tal efecto por la dirección de este tipo de empresas.

En este Documento se abordan los muy distintos aspectos que en el ámbito de la organización, la gestión y el control caracterizan a las empresas descentralizadas, analizándose con detalle y claridad los aspectos fundamentales inherentes a este tipo de empresas. Así, después de un análisis descriptivo de las empresas descentralizadas, y de las razones para adoptar una estructura de esta naturaleza, se pasa revista a los diversos *Centros de responsabilidad*, en los diferentes niveles en los que se diseñan y se organizan (vertical y horizontalmente) en estas empresas. Después de ello se desciende al ámbito específico de la *Contabilidad de costes*, describiéndose sus características y los procedimientos diferenciales que la misma tiene en estas organizaciones.

El análisis de los presupuestos, la forma de elaborarlos, las fases de realización y ejecución, y el análisis y corrección de las correspondientes desviaciones, son igualmente abordadas en este Documento. También se presentan los aspectos básicos de las Cuentas de resultados por centros de beneficios, y las características y criterios para definir, en su caso, los denominados *precios de transferencia*.

Se abordan igualmente en este Documento las llamadas Palancas de control, como sistemas para controlar desde distintos puntos de vista el funcionamiento de la organización. Posteriormente se pasa revista a los Indicadores de gestión más importantes, así como al *Cuadro de Mando Integral* que se debe adoptar en las empresas descentralizadas, sus componentes y características, así como ejemplos representativos a tal efecto. Se cierra el Documento finalmente con el análisis de las herramientas de motivación que deben utilizarse en este tipo de empresas de cara a la optimización de las actuaciones del factor humano.

Se trata, en definitiva, de un Documento que viene a describir, analizar y sintetizar todos aquellos aspectos que caracterizan y deben tenerse en cuenta en la gestión de las modernas y complejas empresas descentralizadas que buscan el éxito en una economía global.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS
2. LA DESCENTRALIZACIÓN:
 - 2.1. Razones para descentralizar.
 - 2.2. Costes de la descentralización.
 - 2.3. Beneficios de la descentralización.
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS: LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD.
 - 3.1. Centros de inversión
 - 3.2. Centros de beneficios
 - 3.3. Centros de ingresos
 - 3.4. Centros de coste: operativos
 - 3.5. Centros de costes discrecionales
4. CONTABILIDAD DE COSTES EN LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS
5. EL PRESUPUESTO EN LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS
 - 5.1. Aspectos generales

- 5.2. Elaboración del presupuesto
 - 5.3. Utilización del presupuesto en las empresas descentralizadas
 - 5.4. Fases del proceso presupuestario en las empresas descentralizadas
 - 5.5. Análisis de desviaciones
 - 5.6. Corrección de las desviaciones
6. CENTROS DE BENEFICIOS EN LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS
 - 6.1. La cuenta de resultados por centros de beneficios: resultado controlable frente a resultado total
 - 6.2. Precios de transferencia
7. LAS PALANCAS DE CONTROL
 - 7.1. Sistemas de control por diagnóstico
 - 7.2. Sistemas de control por valores
 - 7.3. Sistemas de control por límites
 - 7.4. Sistemas de control interactivos
8. OTROS INDICADORES DE GESTIÓN:
 - 8.1. El Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones (EBITDA)
 - 8.2. El Valor Económico Añadido (EVA)
9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS
 - 9.1. Formulación del CMI en empresas descentralizadas
 - 9.2. Etapas en el diseño de un CMI en empresas descentralizadas
 - 9.3. Características y aspectos relevantes del CMI en empresas descentralizadas
 - 9.4. Ejemplo de aplicación de un CMI a una empresa descentralizada
10. HERRAMIENTAS DE MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS DESCENTRALIZADAS

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES (Documento nº 34.- 2007)

1. Objetivos y resumen del Documento

Los servicios de telecomunicaciones constituyen un elemento fundamental en la dinámica del sistema económico y empresarial. Hoy día resulta imprescindible que tanto los ciudadanos, como las empresas, las entidades públicas o las entidades no lucrativas estén adecuadamente comunicados a través de diversas vías y medios tecnológicos para que puedan desempeñar de forma rápida y efectiva sus actividades. Es por ello que las empresas de telecomunicaciones necesitan estar bien gestionadas y tener herramientas ágiles y eficaces que permitan llevar a cabo un adecuado control de todas sus actividades de producción y de servicios a los clientes.

Este Documento aborda precisamente las características fundamentales de la Contabilidad de gestión en estas empresas, así como los elementos, herramientas y métodos que utilizan y que pueden resultar más adecuados para desempeñar de forma óptima la elaboración de una información útil para la toma de decisiones, y para conseguir un óptimo control de gestión. Para ello, después de una descripción inicial de los servicios y las redes de telecomunicaciones, y del proceso productivo en los operadores de este sector, se pasan a abordar los aspectos regulatorios que condicionan de forma fundamental la prestación de estos servicios de telecomunicaciones. Posteriormente se aborda en el Documento la gestión estratégica de los costes en estas empresas y sus distintas fases, de cara a poder conocer con detalle y controlar adecuadamente los distintos tipos de costes y los ingresos de los citados servicios.

La telefonía móvil representa una proporción cada vez mayor de las telecomunicaciones en la sociedad actual y por tanto en la actividad, producción y facturación de estas empresas; es por ello por lo que se abordan asimismo las características fundamentales de una red GSM y los conceptos y métodos más significativos en el cálculo de los distintos costes. En la parte final del Documento se lleva a cabo un análisis descriptivo del Cuadro de Mando en estas empresas, y la forma en la que debe servir para analizar y controlar los procesos internos relacionados con las operaciones y los clientes, así como desde el punto de vista o perspectiva financiera.

El Documento trata, en resumen, de analizar, describir y sintetizar de forma útil para el lector todos aquellos aspectos que caracterizan la contabilidad y el control de gestión en las Empresas de Telecomunicaciones, de cara a conseguir el nivel de competitividad que éstas necesitan en un mercado tan dinámico e innovador como en el que operan.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. LOS SERVICIOS Y LAS REDES DE TELECOMUNICACIONES
 - 1.1. Los servicios de telecomunicaciones
 - 1.2. Las redes de telecomunicaciones
 - 1.3. Caracterización y evaluación económica de las redes de telecomunicaciones
 - 1.4. Clasificación de los servicios de telecomunicaciones
 - 1.5. El proceso productivo en los operadores de telecomunicaciones
 2. ASPECTOS REGULATORIOS
 - 2.1. Introducción
 - 2.2. La regulación comunitaria
 - 2.3. La regulación española
 3. ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES
 - 3.1. Introducción
 - 3.2. Estructura básica del sistema de contabilidad de gestión
 - 3.3. Obligaciones regulatorias
 4. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES EN TELECOMUNICACIONES: SERVICIOS REGULADOS
 - 4.1. Introducción
 - 4.2. Descripción general del modelo
 - 4.3. Elementos del modelo
 - 4.4. Fases del modelo
 5. EJEMPLOS DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTES EN UN OPERADOR CON PODER SIGNIFICATIVO DE MERCADO
 6. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES DE TELECOMUNICACIONES: SERVICIOS NO REGULADOS
 - 6.1. Introducción
 - 6.2. Modelo conceptual
 - 6.3. Modelo detallado
 - 6.4. Modelo de red y plataformas
 - 6.5. Modelo de costes basados en las actividades (ABC)
 7. ESTRUCTURA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTES EN UN OPERADOR DE TELEFONÍA MÓVIL
 - 7.1. Introducción y antecedentes
 - 7.2. La red GSM
 - 7.3. Inductores de coste (cost drivers) en una red GSM
 - 7.4. Gestión estratégica de costes en un operador de servicios móviles de segunda generación (GSM)
 8. EL CUADRO DE MANDO
 - 8.1. Procesos internos: gestión de operaciones
 - 8.2. Procesos internos: gestión de clientes
 - 8.3. Perspectiva de clientes
 - 8.4. Perspectiva financiera
 9. CONSIDERACIONES FINALES
- ANEXO 1. Directivas básicas del marco regulador de la comunidad europea
ANEXO 2. Aspectos regulados por la ley 32/2003 general de telecomunicaciones
ANEXO 3. Aplicación del sistema de contabilidad de costes en la determinación del coste neto del servicio universal
ANEXO 4. Índice de acrónimos

CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FRANQUIADORAS (Documento nº 35.- 2008)

1. Objetivos y resumen del Documento

El sector de las franquicias ha experimentado una evolución considerablemente creciente en los últimos años, sobre todo a partir de mediados de la década de los años noventa. La franquicia viene a constituir una excelente

oportunidad de desarrollo empresarial para personas que, teniendo una inquietud emprendedora, optan por compartir y disminuir el riesgo empresarial con el apoyo de la matriz franquiciadora. Además, el sistema de la franquicia es aplicable a sectores muy variados, como pueden ser: restauración, inmobiliarias, moda, fabricación de muy diversos productos, así como la prestación de servicios variados (financieros, legales, etc.).

Este Documento aborda precisamente las características fundamentales de la Contabilidad de gestión en las *empresas franquiciadoras*. En este sentido, se comienza describiendo los aspectos generales del sector y de las propias actividades de franquicia, pasándose a analizar a continuación las actuaciones más importantes que debe afrontar una empresa franquiciadora, desde el diseño del concepto a franquiciar, el correspondiente proyecto de desarrollo, la estructura organizativa que ha de adoptar, así como aspectos referentes a la innovación y a la propia eficiencia empresarial.

Por otra parte, en el Documento se contempla el *análisis estratégico* de una empresa franquiciadora, las etapas que lo componen, haciéndose especial hincapié en los aspectos relativos a la aportación económica de los franquiciados. Se analiza igualmente la problemática del cálculo de los distintos niveles de costes en este tipo de empresas, pasándose además revista a los diversos Sistemas de costes alternativos que pueden utilizarse en este tipo de actividades.

La última parte del Documento va dirigida a los aspectos más técnicos del proceso de elaboración de los presupuestos, la problemática inherente a la aplicación práctica de los diversos tipos de presupuestos, así como a la culminación del proceso presupuestario en los denominados *Estados previsionales*. También se analiza finalmente el *Cuadro de Mando* que debe tener una empresa franquiciadora, con la correspondiente identificación y definición de los indicadores que cubran las áreas y objetivos más importantes de la empresa, y los demás aspectos relativos al diseño e implementación de un adecuado Cuadro de Mando operativo.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN: IMPORTANCIA DEL SECTOR
2. ASPECTOS GENERALES DE LA FRANQUICIA
 - 2.1. Concepto y características de la franquicia
 - 2.2. Sujetos de la franquicia
 - 2.3. Clasificación de las franquicias
 - 2.4. Aspectos legales de los contratos de franquicia
3. LA EMPRESA FRANQUICIADORA
 - 3.1. El diseño del concepto a franquiciar
 - 3.2. La estructura organizativa de la empresa franquiciadora
 - 3.3. La innovación y desarrollo en la empresa franquiciadora
 - 3.4. La eficiencia empresarial
4. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA FRANQUICIADORA
 - 4.1. Las etapas de la planificación estratégica
 - 4.2. Situaciones específicas de las franquicias
5. LA APORTACIÓN ECONÓMICA DE LOS FRANQUICIADOS A LA EMPRESA FRANQUICIADORA
6. CÁLCULO DEL COSTE EN LA EMPRESA FRANQUICIADORA
 - 6.1. Aspectos previos a la implantación del sistema de costes
 - 6.2. El Sistema de costes parciales
 - 6.3. El Sistema de costes completos
 - 6.4. El Sistema de costes basado en las actividades (ABC)
7. PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN
 - 7.1. Proceso genérico de establecimiento del presupuesto
 - 7.2. Aplicación del presupuesto en una empresa franquiciadora
 - 7.3. Estados previsionales
8. EL CUADRO DE MANDO EN LA EMPRESA FRANQUICIADORA
 - 8.1. La identificación y definición de indicadores
 - 8.2. El diseño del Cuadro de Mando

ANEXO. Normativa legal del régimen de franquicias

CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO

(Documento nº 37.- 2011)

1. Objetivos y resumen del Documento

El sector de transporte aéreo es un sector fundamental de cualquier economía, aportando aproximadamente un 6% del Producto interior bruto español. La importancia de este sector no se refiere tan sólo a las compañías de transporte, pasaje y carga, sino a todas aquellas industrias vinculadas, como pueden ser las de infraestructuras aeroportuarias, mantenimiento de aeronaves, handling de pasaje y carga, de servicios a bordo, etc. Una característica fundamental de este sector es que opera en un entorno completamente globalizado, con unas barreras de entrada poco significativas, lo que hace que la competencia existente y la competitividad de sus empresas necesite de una gestión lo más eficiente y basada en un sistema de información contable interna y de control de gestión lo más adecuado y actualizado posible.

Este Documento aborda las características que ha de cumplir la Contabilidad de gestión en las Empresas de transporte aéreo, de forma que se puedan calcular los distintos costes de una forma detallada, puntual y rápida, de cara a poder tomar las oportunas decisiones de producto, y en su caso de precio, así como los indicadores de gestión que puedan ayudar a dirigir eficientemente y en tiempo real estas compañías.

Es por ello que se analizan en el Documento, por una parte, la estructura y operatoria de estas empresas aéreas, así como los distintos tipos de costes, las formas de agregarlos, y de imputarlos a los distintos productos, líneas y servicios de estas compañías, para correlacionarlos adecuadamente con los correspondientes ingresos, a fin de conocer detalladamente los distintos tipos y niveles de márgenes.

Otra parte del Documento va dirigida a los indicadores de gestión y al Cuadro de Mando en estas empresas; a tal efecto se recogen los distintos tipos de indicadores económicos y financieros, así como los relativos a las reservas, y finalmente los indicadores de calidad. También se describe la forma en que se puede diseñar un Cuadro de Mando, de tal forma que se integren en el mismo todas las informaciones fundamentales para conocer, gestionar y dirigir eficazmente estas empresas; se incluye, por último, un Glosario con los términos característicos de este sector.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. INTRODUCCIÓN
2. EL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO
 - 2.1. Importancia del transporte aéreo
 - 2.2. El sistema de valor del sector y de las compañías aéreas
 - 2.3. Análisis de la competitividad del sector
 - 2.4. Aspectos legales
 - 2.5. Aspectos medioambientales
3. LOS COSTES EN LAS COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE AÉREO
 - 3.1. Conceptos básicos
 - 3.2. Clasificación de costes en la industria
 - 3.3. Clasificación de costes según OACI
4. LA GESTIÓN DE INGRESOS
 - 4.1. Conceptos generales de la gestión de ingresos
 - 4.2. Gestión de la demanda
 - 4.3. Gestión de ingresos en una compañía de red
5. CRITERIOS DE IMPUTACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS
 - 5.1. Conceptos básicos de imputación
 - 5.2. Concepto de línea de tráfico
 - 5.3. Criterios de imputación de costes por línea de tráfico
6. LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y EL CUADRO DE MANDO
 - 6.1. Delimitación y tipología de indicadores
 - 6.2. Diseño de Cuadros de Mando
7. GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL SECTOR DE TRANSPORTE AÉREO

CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LOS BIOBANCOS

(Documento nº 38.- 2013)

1. Objetivos y resumen del Documento

Un biobanco es un establecimiento público o privado, sin ánimo de lucro, que acoge una colección de muestras biológicas concebidas con fines diagnósticos o de investigación biomédica. Son una plataforma fundamental de apoyo a la investigación tanto en España como en la mayoría de los países desarrollados.

Por el tipo de actividad que desarrollan, los biobancos precisan de importantes recursos financieros para su mantenimiento que obtienen, en muchos casos, de partidas integradas en las políticas nacionales e internacionales de I+D. Es por todo ello que disponer de herramientas que asistan la toma de decisiones es una variable fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera de estas instituciones.

Este Documento aborda precisamente las características fundamentales de la contabilidad de gestión en un biobanco y presenta los fundamentos de un modelo de cálculo de costes aplicable a este tipo de organizaciones.

Los tipos de muestras que almacena un biobanco pueden ser muy variadas y cada colección de muestras dispone de un protocolo de actuación individualizado. Por ello, en este Documento, se analizan con detalle los procesos de producción de distintos tipos de muestras biológicas que pueden ser procesadas en un biobanco. En concreto se presentan los procesos relacionados con tejidos tumorales; sangre (ADN/plasma) y orina; y tejidos neurológicos. También se abordan los aspectos regulatorios de naturaleza jurídica y contable de la actividad de los biobancos en España.

Por último, se presenta asimismo en el Documento el modelo de cálculo de costes y propuestas de indicadores de gestión para biobancos que pretenden un aprovechamiento de los datos obtenidos más allá del mero cálculo de costes. Con la implantación del modelo propuesto se obtiene información de la valoración de las existencias almacenadas, también se genera información de apoyo para la toma de decisiones, así como un soporte para la planificación y el control de las actividades realizadas.

El Documento pretende, por tanto, constituirse como un novedoso referente para el diseño e implantación de herramientas de contabilidad de gestión en un sector clave en las políticas de investigación y desarrollo nacionales.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. LOS BIOBANCOS: CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS BÁSICAS.
 - 1.1 Los biobancos: muestras humanas e investigación biomédica
 - 1.2 Los biobancos en España y las redes europea y nacional de biobancos.
 - 1.3 Contexto social y finalidad del documento.
2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y GESTIÓN EN LOS BIOBANCOS.
 - 2.1 Proceso de producción de tejidos tumorales.
 - 2.2 Proceso de producción de sangre (adn/plasma) y orina.
 - 2.3 Proceso de producción de tejidos neurológicos.
3. MARCO JURÍDICO Y CONTABLE DE LOS BIOBANCOS.
 - 3.1 Marco jurídico.
 - 3.2 Marco normativo contable.
4. DISEÑO DE UN MODELO DE COSTES PARA BIOBANCOS.
 - 4.1 Fundamentos de un modelo de cálculo de costes para biobancos
 - 4.2 Delimitación de las etapas del proceso productivo
 - 4.3 Determinación de los objetivos de coste
 - 4.4 Identificación y clasificación de los costes involucrados en los cálculos
 - 4.5 Asignación, reparto e imputación de costes a cada objetivo de coste
 - 4.6 Indicadores de gestión para biobancos

ANEXO I: Normativa legal

ANEXO II: Glosario de Términos

CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN COMERCIAL

(Documento nº 41.- 2018)

1. Objetivos y resumen del Documento

Uno de los elementos más importantes de la estructura de costes de las organizaciones se genera dentro del área comercial. Resulta imprescindible contar con un sistema de gestión y control que facilite la toma de decisiones en este ámbito para poder disponer de ventajas competitivas. Tanto las empresas comerciales como las industriales en su departamento comercial necesitan sistemas de información para definir las estrategias de fijación de precios de venta de los productos, mediante el estudio detallado de la estructura y composición de costes y resultados por productos, mercados y clientes. En un mundo globalizado la adopción de adecuadas estrategias comerciales de la mano de las nuevas tecnologías de la información constituye la única forma de posicionamiento en el mercado.

2. Índice del Documento

Se recoge a continuación el Índice sintético de este Documento:

1. ASPECTOS GENERALES
2. LA ACTIVIDAD COMERCIAL
 - 2.1. Funciones del área comercial
 - 2.2. Comercio mayorista
 - 2.3. Comercio minorista
 - 2.4. Franquicias
 - 2.5. Comercio electrónico
3. ACTIVIDADES Y ESTRUCTURA DE COSTES DE LAS EMPRESAS COMERCIALES
 - 3.1. Costes comerciales por naturaleza
 - 3.2. Reclasificación de los costes
 - 3.3. Modelos orgánicos e inorgánicos de costes
 - 3.4. Costes comerciales por actividades (ABC)
4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS COMERCIALES
 - 4.1. Las variables estratégicas
 - 4.2. El plan de ventas
 - 4.3. El plan de costes comerciales
 - 4.4. El plan de costes de administración comercial
 - 4.5. El plan de inversiones
5. EL PROCESO PRESUPUESTARIO
 - 5.1. El presupuesto de ventas
 - 5.2. El presupuesto de costes comerciales
 - 5.3. Otros presupuestos
6. POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS
 - 6.1. Incidencia de los costes de venta en la política de fijación de precios
 - 6.2. Otros factores a tener en cuenta en la fijación de los precios de venta
 - 6.3. Estrategia de precios de venta basados en el precio de compra
7. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMERCIAL (CMIC)
 - 7.1. Fundamentos del CMIC
 - 7.2. Análisis del entorno
 - 7.3. Análisis de la problemática interna de la empresa
 - 7.4. Despliegue de estrategias y objetivos
 - 7.5. Indicadores de gestión
 - 7.6. Análisis de desviaciones
8. GESTIÓN Y CONTROL COMERCIAL
 - 8.1. La gestión y control de ventas y costes comerciales
 - 8.2. La gestión y control de los clientes
 - 8.3. La gestión y control de la distribución
 - 8.4. El control del presupuesto de inversiones
 - 8.5. El control de tesorería
 - 8.6. La gestión y control de la calidad y sus costes
9. INFORMÁTICA DE GESTIÓN COMERCIAL

ANEXO 1. Gestión de almacenes

ANEXO 2. Logística del transporte