

Héctor C. Ostengo

*La
Contabilidad
de Gestión*

EN UN ENFOQUE DE CONTROL DE GESTIÓN Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA LOGRAR LA
MEDICIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN

Osmar D. Buyatti
LIBRERIA EDITORIAL

CDD	Héctor C. Ostengo
657	La Contabilidad de Gestión. En un enfoque de control de gestión y evaluación del desempeño, para lograr la medición integral de la gestión 1a. ed. - Buenos Aires: Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2014. 476 p.; 22,5 x 15,5 cm.
	ISBN: 978-987-716-023-9 1. Contabilidad. 2. Control de Gestión. I. Título

© 2014 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

[HTTP://www.osmarbuyatti.com](http://www.osmarbuyatti.com)

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Diciembre 2014

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

I.S.B.N. 978-987-716-0

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 2014, en **Gráfica Su Impres Stella Maris Navarro**, Tucuman 1480, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

EL BANQUILLO

En realidad es una reflexión que se parecerá a un banquillo de tres patas y con una tapa.

► **Primera pata, la disciplina contable vinculada a la actividad profesional:** siempre existió el equivocado concepto de que todo lo referido al desarrollo profesional, debe estar circunscrito a las normativas contables profesionales (domésticas, internacionales, ambas combinadas o como sea), las cuales a su vez están dirigidas a aquellos profesionales que hacen uso de la *incumbencia profesional reservada* y que no es ni más ni menos que el *poder* que tiene el contador público de certificar estados contables y tal vez otros informes.

El énfasis normativo y disciplinario siempre se puso y se pone aún hoy en la denominada contabilidad financiera, dejándose al *libre albedrío*, todo aquello que no fuera susceptible de normativizar, como por ejemplo la contabilidad de gestión, los costos y decisiones, el control de gestión, cuadros de mando, la contabilidad social, las mediciones y efectos del impacto social, el impacto ambiental, etc., por citar algunos.

► **Segunda pata, la disciplina contable vinculada con las universidades y las facultades en ciencias económicas:** pareciera que están convencidos que la enseñanza de la contabilidad debe ser una acción *reactiva a los hechos que ocurren en la profesión* y que sólo sirve o es útil para desarrollar lo generado por los organismos profesionales.

Hoy no se habla de otra cosa que no sea de las normas internacionales y la posibilidad de *adoptarlas o adaptarlas*, pero se habla sólo de eso, de normas y se muestran expectantes, a la espera de ver cómo adaptan el currículo y sus programas, a estas nuevas disposiciones normativas. Está la famosa muletilla: *no podemos enseñar si no hacemos referencia a las normas contables, porque si no, vamos a contrapelo de la realidad*.

Con este tipo pensamiento, sí se justifica entonces la poca importancia

que se le dio en el ciclo contable a la **contabilidad de gestión**, al punto tal que en algunas de ellas ni siquiera integra la carrera de contador público y sí la carrera de licenciado en administración.

► **Tercera pata, la disciplina contable vinculada con la investigación contable:** al día de hoy los investigadores continúan (continuamos) llenando formularios tras formularios para cumplir con los requerimientos administrativos de puntuar y/o calificar y así poder continuar dentro del sistema, que para el caso de nuestra disciplina, *es un falso mundo de generación de conocimiento*.

Se investiga, se concluye y ¿trasciende lo que se investiga? no, ¿para qué?, si luego nuestro Gran Hermano anglo-sajón baja la línea correspondiente y todo lo que pudo haberse desarrollado escolásticamente queda en el cajón de los recuerdos, sirviendo únicamente para que un pequeño grupo de investigadores utilicen estas investigaciones para continuar investigando y así sucesivamente, investigación tras investigación, sin trascender a las aulas y mucho menos trascender a la profesión.

► **La tapa, o sea la realidad de nuestra disciplina y nuestra profesión:** lo expresado hasta aquí, muestra que la generación del conocimiento en la disciplina contable, va *de contra mano* a cualquier proceso lógico de formación del conocimiento, como lo hacen otras disciplinas que tienen las mismas características. Es decir, el circuito se inicia en la profesión y de allí a la docencia y a la investigación, sin ningún tipo de **retroalimentación** por parte de éstas, hacia la primera.

La secuencia lógica relataría su nacimiento en la realidad y en la experiencia (por ser una disciplina empírica) analizada y desarrollada en la investigación, luego probada en la profesión, que retroalimentaría una nueva investigación, finalmente, luego de estar debidamente probada, recién a la docencia o formación.

El más cabal ejemplo de lo antedicho es el diseño del marco conceptual que se aplica en la normativa.

Este diseño propio, con base en una traducción extranjera y de un organismo profesional extranjero es confuso (¿o tal vez no?), por ejemplo, cuando define su ámbito, se lee que el marco conceptual habla de *atributos y restricciones* de la información contenida en los estados contables o habla de los *objetivos* de los estados contables, cuando en realidad tendría que haberse hecho referencia a los atributos y restricciones de la información contable y a los objetivos

de la información contable, ya que ésta debe ser el *eje* y debe ser tomada como la *materia administrable* del sistema de información contable. Por extensión, debería ser tomada como la *información organizacional* del sistema integrado de información. De esta forma, sí se incluirá cualquier actividad vinculada con la disciplina.

Obsérvese que, si en vez de hablar exclusivamente de los estados contables, el marco conceptual hubiera hablado de la información organizacional, el usuario o destinatario de este marco, no hubieran sido únicamente los denominados *usuarios tipo*, sino también los *administradores* de la propia organización emisora, manejando todos el mismo tipo de información sólo que con un distinto nivel de desagregación.

► **Conclusión:** todo esto ocurre porque aún no se tiene en claro qué es un profesional en ciencias económicas; un intento válido para todas sus ramas podría ser: *el profesional en ciencias económicas es un comunicador de la información organizacional bajo cualquier forma (agregada o desagregada) y para cualquier destino (propios o terceros de la organización).*

Debe pensarse *en el uso de la información como un todo...* en tal sentido, se debe poner énfasis en otorgarle al contador público más conocimiento y formación, para que desarrolle su tarea *dentro de la organización donde presta sus servicios, para ayudar y/o colaborar con el administrador en el logro de un adecuado proceso decisorio...* (eficaz, eficiente y sustentable).

Hoy en día más del 80 % de los egresados trabajan en organizaciones (privadas, públicas, bancos, etc.) comprometidos con el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas (TDD + RPP). Estos profesionales hoy en día acuden a las normas destinadas a los profesionales independientes para utilizarlas como guías para su acción, pero a sabiendas de que esas normas no están destinadas a ellos... el sentido común tiene la última palabra.

Lo peor de todo es, que la realidad nos muestra que todo lo que dejamos de hacer, otras profesiones lo hacen por nosotros y día a día vamos perdiendo participación en las organizaciones y vamos quedando relegados, a tal punto que en muchos casos hemos quedados circunscriptos a meros liquidadores de impuestos.

Prof. Héctor C. Ostengo

PRÓLOGO

Asistimos al advenimiento de una nueva era y de una nueva sociedad, la Era y la Sociedad del Conocimiento. El auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha creado nuevas condiciones para la aparición de estas nuevas tendencias.

La economía del conocimiento describe una etapa particular del desarrollo del sistema capitalista, basada en el conocimiento, que sería la sucesora de una fase de acumulación de capital físico. El conocimiento está sustituyendo a la fuerza de trabajo y la riqueza creada se mide cada vez menos por el trabajo en su forma inmediata, mensurable y cuantificable, y depende cada vez más del nivel general de la ciencia y del progreso de la tecnología.

Peter Drucker manifiesta que para transformar datos en información hacen falta conocimientos, es decir, que el conocimiento es información que tiene valor. Es esencial notar que la forma en que las organizaciones, instituciones y empresas interactúan a fin de aprovechar y generar sinérgicamente nuevo conocimiento y apropiarse del conocimiento externo, es tan o más importante que el nivel de conocimientos que puedan alcanzar las personas o las instituciones en lo individual.

Los esfuerzos de colaboración en el trabajo entre individuos y grupos dispersos, la información compartida y la integración de las decisiones tiene el potencial de incrementar la eficacia y la eficiencia. De este modo, la generación del conocimiento va más allá del conocimiento tácito e implícito y se constituye en un intangible de la organización.

Las organizaciones y las empresas se encuentran insertan en contextos caracterizados por constantes cambios y un sinnúmero de incertidumbres, lo que exige un rol proactivo de los Profesionales en Ciencias Económicas que se desempeñan en las mismas, y es claramente distinto al ambiente de hace cien años atrás en la era industrial. El entorno actual exige competencias holísticas para abordar dos procesos claves dentro de la administración de las organizaciones,

como lo son la toma de decisiones y la resolución de problemas, en un ambiente altamente influenciado por la era digital.

La Gestión, de la empresa en particular y de las organizaciones en general, requiere reconocer la existencia de recursos tangibles y fundamentalmente aquellos recursos intangibles para cumplir con la misión que les dio origen y nacimiento. Por ello es imperante usar información organizacional, desde un punto de vista integral, que permita desarrollar competencias claves para el logro del éxito organizacional en el marco de la sociedad y la economía del conocimiento.

La excesiva competencia en los diferentes sectores industriales demanda, por parte de las empresas, modelos y sistemas de gestión que brinden herramientas y técnicas útiles para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que aparecen como una constante en la administración de las mismas. En este sentido, es necesario contar con información útil traducida en informes, indicadores, tablas, cuadros y gráficos. El sistema de información debe proveer estos instrumentos si se precia de ser útil para la gestión de la organización.

El aporte distintivo de la Contabilidad de Gestión, para todos aquellos que toman decisiones dentro de una empresa, es el de ofrecer un enfoque que prima la medición integral y el reconocimiento de indicadores de desempeño multidimensionales y en diferentes perspectivas.

La Contabilidad concebida con las pautas y normas de la revolución industrial está condenada al fracaso. Es imperante una reformulación y un cambio de paradigma de la Contabilidad, para apoyar a la toma de decisiones y la resolución de problemas en entornos turbulentos y caracterizados por la incertidumbre.

La propuesta de una Contabilidad de Gestión, desde un enfoque de control de gestión y evaluación de desempeño para lograr la medición integral de la gestión, es una excelente aproximación en este camino a emprender. Es desde la universidad y desde los espacios académicos donde se debe iniciar este proceso. Por ello, la propuesta que presenta el Prof. Héctor C. Ostengo, surgida de una ardua y fructífera labor académica y de investigación que se corona en el presente texto, interpela y exige un gran trabajo en esta dirección.

Prof. Marcelo E. Medina Galván
Profesor de Contabilidad Gerencial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

ÍNDICE

El Banquillo	7
Prólogo	11

CAPÍTULO I OBJETIVOS DEL PRESENTE LIBRO

Objetivos del presente libro	29
------------------------------------	----

CAPÍTULO II EVOLUCIÓN Y ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO VINCULADO AL CONTENIDO DEL LIBRO

1. Evolución del conocimiento y su estudio bibliográfico	35
1.1. Evolución del conocimiento vinculado con la Contabilidad de Gestión y su Modelo Contable de Gestión, la Gestión estratégica de Costos, el Control de Gestión y Evaluación del desempeño y las Herramientas de Gestión	36
1.1.1. Importante de citar: la evolución disciplinaria en el ámbito de nuestro País	41
1.2. Evolución del conocimiento vinculado con la Gestión de Costos de Calidad	43
1.3. Evolución del conocimiento vinculado con la Gestión de Intangibles	44

2. Evolución y estado actual del conocimiento vinculado a la “función administración”	50
2.1. El modelo del proceso administrativo	52
2.2. El modelo del proceso decisorio.....	53
2.3. El modelo de los roles del administrador	54

CAPÍTULO III
EL MARCO CONCEPTUAL PARA EL
ESTUDIO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

1. Introducción	57
2. Esquema de estudio del marco conceptual	58

CAPÍTULO IV
MARCO CONCEPTUAL PARA EL
ESTUDIO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN
EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Introducción	61
1.1. Para responder a ¿qué lograr?.....	62
1.2. Para responder a ¿cómo lograrlo?	63
2. El diagnóstico estratégico	66
2.1. Diagnóstico Interno	67
2.2. Diagnóstico Externo	68

CAPÍTULO V
EL MARCO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO
DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN
EL ENFOQUE DE CONTROL DE GESTIÓN
Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.	El ambiente de control y evaluación.....	69
1.1.	¿Porqué es necesario el control?	69
1.2.	¿Cómo se logra el control?.....	71
1.3.	La matriz de control.....	72
1.4.	La conceptualización actual del control	73
2.	Diseño del modelo de evaluación del desempeño	75
3.	La concepción de gestión para el enfoque de CG+ED	76
3.1.	Toma de decisiones y resolución de problemas	78
3.2.	Las etapas del proceso decisorio	80
4.	Conceptualización del enfoque CG + ED.....	81
4.1.	Los objetivos del enfoque de Control de Gestión y Evaluación de Desempeño	82
4.2.	Paradigmas y características del enfoque de control de gestión y evaluación del desempeño (CG+ED).....	83
5.	El plan de control de gestión y evaluación del desempeño - (CG+ED)	85
5.1.	Acciones previas al desarrollo y elaboración del plan (primera etapa)	85
5.1.1.	Determinación de la tipología del sistema de control de las organizaciones	85
5.1.2.	Identificación de las áreas sensibles de control.....	87
5.1.3.	Determinación de los puntos de control.....	88
5.1.4.	Elección de las formas de control	88
5.2.	El Plan de CG + ED propiamente dicho (segunda etapa)	89
5.2.1.	Determinación de los parámetros o estándares (primera acción).....	90
5.2.2.	Medición de los desempeños y rendimientos individuales y organizacionales (segunda acción)	91

5.2.3. Contrastación (tercera acción).....	92
5.2.4. Evaluación y corrección de las desviaciones y reelaboración (cuarta acción).....	93

CAPÍTULO VI
EL MARCO CONCEPTUAL PARA EL
ESTUDIO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN
EL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN

1. Introducción.....	95
2. El sistema de información gerencial.....	98
3. El sistema de información contable.....	100
3.1. Introducción.....	100
3.2. Estudio del Sistema de Información Contable en un enfoque amplio.....	102
3.2.1. Inserción del Sistema de Información Contable en el contexto del superconjunto	102
3.2.2. Desarrollar el estudio disciplinario y técnico a través de marcos de referencia	103
3.2.3. Estudio de otras cuestiones vinculadas con los procedimientos, las herramientas y las acciones dentro del proceso contable.....	105
4. El sujeto activo del sistema integrado de información	106
5. La materia administrable del sistema integrado de información	111
5.1. Introducción y tipificación de la información organizacional	111
5.1.1. Información contable (o financiera).....	111
5.1.2. Información no contable (o no financiera).....	112
5.2. Información organizacional versus información contable, análisis de las inconsistencias	115
5.3. Requisitos y condiciones de la información organizacional	117
5.3.1. Atributos y/o restricciones de la información	118
5.3.2. La Información debe facilitar un lenguaje común dentro de la organización.....	120

5.3.3. La información debe servir de base para un lenguaje informático y ser generador de datos digitales	121
5.4. Distintas formas que puede tomar y/o adquirir la información organizacional.....	121
5.5. Clasificación de los indicadores que conforman la información organizacional.....	126
5.6. Características de los indicadores que administra el sistema integrado de información.....	127
6. Los informes del sistema integrado de información	128
6.1. Informes con base económico - financiero - patrimonial	128
6.2. El Informe de Negocios (<i>business reporting</i>).....	129
6.3. El Balance Social.....	129
6.4. El Informe y el Balance de Calidad.....	130
6.5. El Tablero de Comando	131
6.6. El Cuadro de Mando Integral	131
7. Consideración del compromiso social empresario	133
8. Replanteo del rol del profesional contable	136

CAPÍTULO VII

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

1. Ubicación en el marco conceptual.....	141
2. ¿Qué es la contabilidad de gestión?.....	143
3. La medición integral de la gestión.....	144
4. Algunos aportes de técnicas y/o procedimientos a la contabilidad de gestión.....	146
5. Características de la contabilidad de gestión	147

CAPÍTULO VIII
EL MODELO CONTABLE DE GESTIÓN

1. El modelo contable de gestión	151
1.1. Características del modelo contable de gestión y su materia administrable	151
1.2. Los indicadores financieros	154
1.3. Algunas consideraciones sobre el análisis e interpretación de la información contable	156
1.3.1. Análisis externo de la información contable	157
1.3.2. Análisis interno de la información contable.....	157
2. Reclasificación previa de la información contable, para su utilización en el modelo contable de gestión	158
2.1. La reclasificación de los resultados	158
2.2. Papeles de trabajo para la reclasificación de los resultados en el modelo contable de gestión	161
3. Tratamiento especial de algunos tipos de información contable para facilitar su análisis	167
3.1. Información promedio ponderada	167
3.2. Tratamiento de los resultados extraordinarios.....	168
3.3. Tratamiento de los aportes no integrados	168
3.4. Tratamiento de las cuentas particulares.....	169
3.5. Cálculo simplificado del quantum del activo	170
3.6. Importancia de una adecuada estructura de resultados.....	171
3.7. Determinación del efecto impositivo.....	173
3.8. Procedimiento de cálculo de la tasa de retorno de los pasivos.....	173
4. Las herramientas para elaborar indicadores	174
4.1. Rotaciones	174
4.1.1. Rotaciones de entrada	175
4.1.2. Rotaciones de salida.....	176
4.1.3. Comparación entre las rotaciones de entrada y salida	176
4.1.4. Ejemplo del cálculo de las rotaciones	176
4.1.5. El uso de las rotaciones	178

4.2.	Ratios o razones	181
4.3.	Apalancamientos	182
4.3.1.	Conceptualización	182
4.3.2.	Tipos de apalancamientos	182
4.3.3.	Formas de medición de los apalancamientos	183
4.4.	Los grados	184
5.	Clasificación de los indicadores financieros	185
6.	Indicadores de la estructura patrimonial	190
6.1.	Razones de liquidez	190
6.2.	Razones de solvencia	192
6.3.	Razones de inmovilización	194
6.4.	Razones de financiación del activo fijo	195
6.5.	Razones de endeudamiento o factor apalancamiento financiero - FAF	197
6.6.	Razones de medición de las decisiones respecto a los flujos de fondos	198
6.6.1.	Análisis conceptual previo	198
6.6.2.	Matriz de Cuentas Relacionadas	202
6.6.3.	Indicadores de flujos de fondos para el C.M.I.	204
7.	Indicadores combinados de la estructura patrimonial y económica	209
7.1.	Introducción y repaso	209
7.2.	Indicadores de la eficiencia en el manejo de los recursos	210
7.2.1.	Rotaciones respecto a las ventas o ventas a precio de costo... ..	211
7.2.1.1.	La Rotación de Inventarios - Roi	211
7.2.1.2.	Rotaciones de los Créditos - Rocr	212
7.2.1.3.	Rotaciones de las Cobranzas - Roc	213
7.2.1.4.	Rotación de los Activos Totales - Roat	213
7.2.2.	Razón de eficiencia del activo - Rea	214
7.2.3.	Razón de eficiencia del inventario - Rei	214
7.2.4.	Razón de eficiencia en el mantenimiento de los recursos ..	215
7.2.4.1.	Razón de eficiencia de los deudores por ventas	215
7.2.4.2.	La Razón de eficiencia de los bienes de uso	216

7.2.4.3. Razón de eficiencia de las disponibilidades e inversiones equivalentes.....	217
7.3. Medición del efecto apalancamiento financiero (EAF).....	218
7.3.1. Conceptualización.....	218
7.3.2. Tasa de rentabilidad de la inversión - (r).....	219
7.3.3. Tasa de retorno de los propietarios - (u).....	220
7.3.4. Tasa de retorno de la financiación de terceros - (i).....	220
7.3.5. La fórmula del apalancamiento financiero.....	221
7.3.6. Efectos del apalancamiento financiero.....	223
7.3.7. Ejemplos simples de apalancamiento financiero.....	224
7.3.8. Límites del apalancamiento financiero.....	226
7.3.9. Decisiones cuando $r > i$	227
7.3.10. Decisiones cuando $r < i$	230
7.3.11. Determinación del D/C óptimo.....	232
8. Indicadores de la estructura económica.....	235
8.1. Análisis de la rentabilidad de los ingresos y fórmula Du Pont desarrollada.....	235
8.1.1. Razón de rentabilidad de los ingresos.....	235
8.1.2. Fórmula Du Pont desarrollada.....	236
8.1.3. El Árbol de Decisiones.....	238
9. Indicadores de la posición de los inversionistas.....	240
9.1. Razón de dividendo por acción.....	241
9.2. Razón de valor de mercado agregado - VMA.....	242

CAPÍTULO IX

EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS

1. Introducción a la gestión estratégica de costos.....	243
2.1. Consideración de la cadena de valor.....	245
2.1.1. Conceptualización y enfoques.....	245
2.1.2. Tipos de análisis en el enfoque de Cadena de Valor.....	245
2.2. Reconocer los costos del posicionamiento estratégico.....	249

2.3.	Determinación de las causales de los costos	250
3.	Determinación de la estructura de costos y el informe de costos	253
3.1.	Costos del producto y gastos del período	254
3.2.	Clasificación general de los costos	256
3.3.	El punto de equilibrio	258
3.4.	Costos e Ingresos marginales	259
3.4.1.	El enfoque no lineal de los costos	259
3.4.2.	El punto de máximo resultado	260
3.5.	Diseño de un informe de costos.....	262
4.	El comportamiento de los costos: fijos y variables - la acción de segmentación	264
4.1.	Conceptualización de los costos fijos, variables, semi-fijos y semi-variables, unitarios y totales	264
4.2.	Segmentación de Costos Semi -Fijos y Semi - Variables	266
4.2.1.	Segmentación por punto alto - punto bajo	267
4.2.2.	Segmentar por métodos estadísticos - mínimos cuadrados	269
4.3.	Métodos de costeo	274
4.3.1.	Absorbente o costeo total	274
4.3.2.	Costeo directo.....	275
4.3.3.	Comparación entre los dos métodos	277
5.	El comportamiento de los costos: directos e indirectos - la acción de asignación o aplicación.....	280
5.1.	Conceptualización de costos directos e indirectos	280
5.2.	Acción de aplicación o asignación de costos indirectos.....	282
5.3.	Acción de asignación de los Costos Indirectos de Producción en organizaciones con planeamiento presupuestario.....	286
5.3.1.	Pasos ex-ante para la asignación de los CIP	287
5.3.2.	Pasos ex - post para la asignación de los CIP	291
5.3.3.	Desarrollo de un ejemplo de aplicación y de un esquema teórico vinculado con los costos indirectos de producción	293
5.4.	Indicadores para el Cuadro de Mando Integral	297
5.5.	Relación entre costos fijos y variables con los costos directos e indirectos	299

6.	El apalancamiento operativo	300
6.1.	Conceptualización del GAO, del GAF y del CMr	300
6.2.	Enfoques en el análisis de los costos.....	303
6.3.	El apalancamiento operativo a través de un ejemplo	304
6.4.	El número GAO, para una organización con cambios en la cantidad vendida.....	310
6.5.	El grado de apalancamiento combinado.....	312
6.5.1.	Ejemplificaciones vinculadas al grado de apalancamiento combinado	313
7.	Matriz costo volumen beneficio - C.V.B.	315
7.1.	Introducción: nomenclador y variables que afectan la rentabilidad de la empresa.....	315
7.2.	Razonamiento básico del modelo C-V-B	317
7.3.	La importancia del ratio de contribución marginal	318
7.4.	Algunos tipos de simulaciones y sus análisis de sensibilidad.....	319
7.5.	El rediseño de la gráfica de equilibrio	321
7.6.	El efecto monetario en casos de venta múltiple para un beneficio (B) esperado.....	324
7.7.	La simulación de estrategias ante un cambio en los precios, para un beneficio esperado	329
7.8.	Consideración de los precios de referencia	332
7.8.1.	Precios que cubran la carga de costos en distintos niveles	332
7.8.2.	Precios que satisfacen expectativas de rentabilidad sobre ventas.....	333
7.8.3.	Precios que satisfacen expectativas de rentabilidad sobre la inversión	334
7.9.	Variables e indicadores para el C.M.I.	335
8.	Enfoque conjunto de la función compras y almacenes.....	337
8.1.	Compras vs. almacenes	337
8.2.	La herramienta del lote económico de referencia.....	340
8.3.	Ejemplo de lote económico de referencia	343
9.	Los costos de calidad y el balance de calidad.....	346
9.1.	Las conceptualizaciones dentro de calidad.....	346
9.2.	Clasificación de los costos de calidad	347

9.3. Los costos de prevención.....	347
9.4. Los costos de evaluación.....	348
9.5. Los costos de fallas internas	349
9.6. Los costos de fallas externas	350
9.7. Un sistema de información sobre costos de calidad.....	350
9.7.1. Gráfica de los costos de calidad	352
9.7.2. Algunas premisas del equilibrio de calidad	353
9.8. Hacia la calidad total	354
9.8.1. Enfoque tradicional	354
9.8.2. Enfoque de gestión de la calidad total.....	355
9.9. Informes sobre comportamientos de calidad.....	355
9.9.1. Informe sobre comportamiento de calidad en organizaciones con planeamiento presupuestario.	355
9.9.2. Informe sobre comportamiento de calidad comparando dos (2) ejercicios consecutivos	357
9.10. Indicadores de calidad para el C.M.I.....	358
9.10.1. Ratios de costos de calidad sobre ventas y/o producción ..	358
9.10.2. Ratios del equilibrio en costos de calidad	359
10. La organización utilizando pautas de la filosofía <i>just in time</i>	360
10.1. Pautas JIT que puede utilizar una organización	360
10.2. Eficiente manejo de la función tiempo en las organizaciones.....	361
10.3. Pull o push y los inventarios.....	363
10.4. Organización de la producción y características de la mano de obra.....	366
10.5. La centralización o descentralización de los servicios	367
10.6. Los costos directos y los costos indirectos	367
10.7. La gestión de calidad	369
10.8. Las medidas de productividad y rendimiento vinculadas al planeamiento presupuestario	369
11. La mezcla de producción	370
11.1. Introducción	370
11.2. Importancia de la tasa de sustitución.....	371

CAPÍTULO X

EL MODELO DE GESTIÓN DE INTANGIBLES

1. Los intangibles y el capital intangible	375
1.1. Introducción.....	375
1.2. La información no financiera.....	379
1.3. La medición del capital intangible.....	381
1.4. Las características del capital intangible	384
1.4.1. La creación del valor por parte de los intangibles es indirecta.....	384
1.4.2. Los intangibles tienen un valor potencial.....	384
1.4.3. Los intangibles rara vez crean valor por sí mismos, ya que son sinérgicos.	384
1.4.4. Los intangibles son generadores de ventajas competitivas.....	384
2. El modelo de gestión de intangibles	385
2.1. Modelos derivados de gestión de intangibles, con perspectivas hacia el interior de la organización.....	385
2.2. Modelos derivados de gestión de intangibles, con perspectivas hacia el exterior de la organización	386
2.3. La estructura del modelo de gestión de intangibles.....	387
3. El modelo de gestión de recursos humanos	389
3.1. El ítem del perfil socio-económico de sus RR.HH.....	390
3.1.1. Indicadores del enfoque demográfico	391
3.1.2. Indicadores del enfoque del ausentismo	392
3.1.3. Indicadores del enfoque de la rotación del personal	393
3.1.4. Indicadores del enfoque de la calidad salarial.....	393
3.1.5. Indicadores del enfoque de las relaciones laborales	394
3.2. El ítem de calidad de cobertura en servicios sociales.....	395
3.2.1. y 3.2.2. Indicadores del enfoque de salud y del enfoque de accidentalidad	395
3.2.3., 3.2.4. y 3.2.5. Indicadores del enfoque de fondos de pensiones y cesantías, del enfoque de fondos cooperativos de los empleados y del enfoque de las viviendas.	397

3.2.6. Indicadores del enfoque de la alimentación	397
3.2.7. Indicadores del enfoque del transporte.....	398
3.2.8. Indicadores del enfoque de servicios especiales	398
3.2.9. Indicadores del enfoque de las enfermedades sociales.....	398
3.3. El ítem de las políticas de integración, capacitación y desarrollo	399
3.3.1. Indicadores y variables del enfoque de comunicación	399
3.3.2. y 3.3.3. Indicadores del enfoque de capacitación y del enfoque de educación.....	400
3.3.4. Indicadores del enfoque del desarrollo personal.....	401
3.3.5. Indicadores del enfoque del tiempo libre	401
3.4. El ítem de la protección y asistencia en el trabajo.....	402
3.4.1. Indicadores del enfoque de programas de seguridad.....	403
3.4.2. Indicadores del enfoque de aprovisionamiento	403
3.4.3. Indicadores del enfoque del control de sonoridad.....	404
3.4.4. Indicadores del enfoque del control y vigilancia	404
3.4.5. Indicadores del enfoque de las comodidades	405
3.4.6. Indicadores del enfoque de los servicios médicos	405
3.4.7. Indicadores del enfoque de descanso intermedio.....	406
3.5. El ítem de las relaciones primarias con el trabajador.....	406
3.5.1. Indicadores del enfoque del grupo familiar	407
3.5.2. Indicadores del enfoque del personal jubilado.....	408
3.5.3. Indicadores del enfoque de la participación del personal en los resultados	408
3.5.4. Variables del enfoque de la participación del personal en la gestión	409
3.6. El ítem de la calidad y ética en la vida laboral	409
4. El modelo de gestión sobre el capital informacional.....	410
5. El modelo de gestión sobre la cultura organizacional.....	411
6. El modelo de gestión de las percepciones	414
6.1. El ítem de la satisfacción con la comunidad vinculada.....	415
6.1.1. Indicadores del enfoque de satisfacción de los inversionistas	416
6.1.2. Indicadores del enfoque de satisfacción de los clientes	416

6.1.3. Indicadores del enfoque de satisfacción con y de los proveedores	418
6.2. El ítem de la calidad del vínculo con la competencia	419
7. El modelo de gestión social	420
7.1. El ítem de las relaciones con la comunidad.....	420
7.1.1. al 7.1.6. Indicadores de los seis (6) enfoque de relación con la comunidad	421
7.2. El ítem de las relaciones con otras instituciones	423
7.2.1. Indicadores del enfoque de la relación con los gremios	423
7.2.2. Indicadores del enfoque de la relación con los medios de comunicación	423
7.2.3. Indicadores del enfoque de la relación con instituciones educativas	424
8. El modelo de gestión medioambiental.....	425
8.1. El ítem del estudio del impacto ambiental	426
8.2. El ítem de la consideración de la responsabilidad ambiental	427
8.2.1. Variables del enfoque de la responsabilidad en el ciclo productivo	427
8.2.2. Indicadores del enfoque vinculado con la producción limpia.....	427
8.2.3. Variables del enfoque vinculado a los riesgos en oportunidad del trabajo	428
8.3. El ítem de la conservación del medio ambiente a través de la gestión en tecnología y gestión en los insumos.....	428
8.4. El ítem de las acciones respecto a la educación ambiental	429
8.5. El ítem de la medición del compromiso ambiental	430
9. Los intangibles y el valor de la organización	431
9.1. Desarrollo investigativo propuesto.....	432
9.1.1. Formulación de la hipótesis	432
9.1.2. La mezcla integral de inversión	433
9.1.3. Exégesis de la inversión	434
9.1.4. Desarrollo de la hipótesis	435
9.1.5. Determinación del valor actual de los futuros flujos de fondos netos presupuestados	436

9.1.6. Conceptualización de los futuros flujos de fondos netos presupuestados	437
9.2. Obtención de la tasa de descuento para una empresa en marcha	437
9.3. Cálculo del valor de la organización	441
9.4. Cálculo del horizonte terminal y el valor terminal para una empresa en marcha	442

CAPÍTULO XI ALGORITMOS DE INDICADORES

1. Cadena causal de indicadores y/o variables.....	445
2. Los algoritmos de indicadores	450
2.1. Conceptualización	450
2.2. El diseño de los algoritmos y su funcionamiento.....	451
3. Los mapas estratégicos	461
3.1. Conceptualización	461
3.2. El diseño del mapa estratégico	463
3.3. Un ejemplo de mapa estratégico.....	466

CAPÍTULO XII EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. El cuadro de mando	469
1.1. Definición, funciones y objetivos	469
1.2. Características de un cuadro de mando	470
1.3. Estructura de un cuadro de mando	472
2. Consideraciones para el diseño de un cuadro de mando	475
2.1. Pautas para su diseño.....	475
2.2. Evolución histórica en un cuadro de mando.....	475
2.2.1. Cuadro de mando integral con referencias de evaluación..	476

2.2.2. Cuadro de mando integral con referencias de evaluación, más % de cumplimiento: ratio de evolución o ratio de eficacia.....	478
3. Los cuadros de mando vigentes	480
3.1. Cuadro de mando integral en organizaciones sin planeamiento presupuestario.....	480
3.3. Cuadro de mando integral en organizaciones que utilizan algoritmos.....	486
4. El manual operativo para los cuadros de mando	487