

Índice

	<u>PÁGINA</u>
Estructura de la obra	5
Prólogo	7
PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN	11
Capítulo 1. Contabilidad y gestión	13
1. Contabilidad y gestión	13
1.1. La empresa como metáfora	13
1.1.1. La metáfora de la máquina	13
1.1.2. La metáfora militar	14
1.1.3. La metáfora arquitectónica	14
1.1.4. Competir	14
1.1.5. Tres estilos de gestión	15
1.2. Indicadores y control de la performance	17
1.2.1. Qué significa: «performance»	17
1.2.2. Indicadores de la marcha y estado de una empresa	18
1.2.3. Tipos de indicadores	19
1.2.4. Cómo obtener un indicador estratégico	20
1.2.5. Efectos no deseados	22

1.3. Sistemas indicadores	23
1.3.1. Balanced ScoreCard (BSC, cuadro de indicadores integrado)	23
1.3.2. Return on Investment (ROI)	24
1.3.3. Economic Value Added (EVA)	25
1.3.4. Calidad familiar	26
1.4. Dos universos contables	27
1.4.1. La evolución de los nombres	27
1.4.2. La cuestión de los destinatarios	28
1.4.3. Contabilidad de costes y gestión empresarial	30
1.4.4. ¿Cuestión de nombres?	30
Capítulo 2. Entornos productivos	35
1. Entornos productivos	35
1.1. Concepto de producción	35
1.1.1. Crear utilidad	35
1.1.2. Productos y servicios	36
1.2. Procesos de producción	37
1.2.1. Representación genérica	38
1.2.2. Diagramas de flujo	39
1.2.3. Representaciones simplificadas	40
1.2.4. Ejemplos de procesos productivos	41
1.3. Sistemas de producción	45
1.3.1. Sistemas de producción por procesos (process system)	46
1.3.2. Sistemas por talleres u órdenes de fabricación (job/order system)	47
1.3.3. Sistemas productivos JIT (just in time production system)	49
1.3.4. Sistemas por proyectos (project system)	49
1.3.5. La moderna gestión de proyectos	50
1.4. Capacidad, productividad y eficiencia	51
1.4.1. Capacidad y costes de subactividad	51
1.4.2. Productividad y rendimiento	53
1.4.3. Dificultades de cálculo	55
1.4.4. Eficiencia y eficacia	56
1.4.5. Eficiencia y economía en el sector público	57
Capítulo 3. Existencias	59
1. Existencias	59
1.1. Qué existencias	59
1.1.1. El grupo 3 del PGC	60

ÍNDICE

1.1.2. Existencia en empresas comerciales	61
1.1.3. Embalajes y envases	61
1.1.4. Qué existencias son de la empresa	62
1.1.4.1. El concepto de propiedad	62
1.1.4.2. Situaciones especiales	63
1.2. Cuánto valen las existencias a su entrada	64
1.2.1. La Norma n.º 13 del PGC: precio de adquisición (PA)	64
1.2.2. Precio de compra y precio de adquisición	67
1.2.3. Moneda extranjera	68
1.2.4. Adquisiciones por título distinto al de compra	68
1.2.5. Recargos y abonos por compras	69
1.2.5.1. Gastos que incrementan el valor de las compras	69
1.2.5.2. Gastos de transporte y cláusulas Incoterms	70
1.2.5.3. Gastos de inspección y mermas durante el trayecto	72
1.2.6. IVA y rectificación de facturas	72
1.2.7. Gastos financieros, diferencias de cambio y costes internos de almacén .	72
1.2.8. Abonos por compras: rappels	73
1.2.9. Ahorros en compras: subvenciones	75
1.2.10. Descuentos por defectos, promocionales, por pronto pago	76
1.3. Cuánto valen las existencias en almacén	76
1.3.1. Correcciones valorativas	76
1.3.2. Tratamiento contable	77
1.3.3. Lo que ha de entenderse por valor de mercado	78
1.4. Cuánto valen las existencias a su salida	79
1.4.1. Criterios más usuales	79
1.4.1.1. Criterios IS y PMP	79
1.4.1.2. Criterios FIFO, LIFO y análogos	81
1.4.2. Observaciones	85
1.4.3. Orden de preferencia	86
1.4.4. Información sobre existencias en la memoria	87
1.5. Procedimientos de registro y conciliaciones	89
1.5.1. Método administrativo	89
1.5.2. Procedimiento especulativo	90
1.5.3. Coste de ventas y estados de resultados	90
1.5.4. Inventarios permanentes	93
1.5.5. Conciliaciones	94
1.6. Importancia de la información sobre existencias	97

Capítulo 4. Gastos e ingresos	99
1. Gastos e ingresos	99
1.1. Qué debe entenderse por gasto	99
1.2. Cuándo y cuánto	100
1.2.1. Periodificación	100
1.2.2. Cuantificación	102
1.3. Clases de gastos	103
1.3.1. Una lista de gastos	104
1.3.2. Observaciones	104
1.3.3. Tres grandes categorías: recursos inventariables, recursos humanos y equipos	107
1.4. Concepto y clases de ingresos	108
1.4.1. Los ingresos y el valor empresarial	108
1.4.2. El concepto normalizado de ingreso	109
1.4.2.1. IASB y FASB	109
1.4.2.2. IV Directiva	110
1.4.2.3. AECA y PGC español	111
1.4.3. Cifra neta de negocios	112
1.4.4. Valor añadido	113
1.4.5. Clases de ingresos	115
1.4.5.1. Ingresos ordinarios de explotación	116
1.4.5.2. Ingresos procedentes de la gestión financiera	118
1.4.5.3. Ingresos excepcionales	118
1.4.5.4. Aplicaciones de provisiones	119
1.5. Aspectos contables	120
1.5.1. El registro de los ingresos	120
1.5.2. Tres cuestiones clásicas	121
1.5.3. Venta de bienes en general	122
1.5.4. Venta de productos propios	125
1.5.5. Ventas y descuentos en el PGC	126
1.5.6. Ingresos por prestación de servicios	127
1.5.6.1. Casuística general	127
1.5.6.2. Franquicias	127
1.5.7. Ingresos por uso o cesión del capital	128
1.5.8. Subvenciones y otros ingresos	128
1.6. La información sobre ingresos	129
1.6.1. Información mínima en las cuentas anuales	129
1.6.2. Información por segmentos de ingresos	130

1.6.3. Normalización de la información segmentada	133
1.6.4. Información segmentada y control de gestión	135
Capítulo 5. Costes, enfoques y modelos	137
1. Costes, enfoques y modelos	137
1.1. Qué debe entenderse por coste	137
1.1.1. Del gasto al coste y viceversa	138
1.1.1.1. Gasto y pago	138
1.1.2. El gasto es una corriente real	139
1.1.3. Gasto y coste	141
1.1.4. El coste como realidad física y económica	142
1.2. Enfoques y modelos	143
1.3. Enfoques de costes más usuales	144
1.3.1. Full cost/Direct cost	145
1.3.2. Costes anuales/Costes estándares	145
1.3.3. Job costing/Process costing	145
1.4. Tres grandes modelos de costes	145
1.4.1. Modelo de costes por productos	146
1.4.2. Modelo de costes por centros	146
1.4.3. Modelo de costes por actividades	147
1.5. Los nuevos contables de costes	149
1.5.1. La tercera generación	149
1.5.2. Creatividad y ética	149
1.6. Tipos de costes	152
1.6.1. Criterios de clasificación	152
1.6.2. Según el destino de la imputación	154
1.6.3. Según la facilidad de imputación	155
1.6.4. Según el volumen de actividad	155
1.6.5. Según la capacidad productiva de la empresa	157
1.6.6. Según la procedencia contable	157
1.6.7. Según el papel que desempeñan en la toma de decisiones	157
Capítulo 6. Modelos de costes y evolución histórica	161
1. Modelos de costes y evolución histórica	161
1.1. De la antigüedad a la revolución industrial	161
1.1.1. Antigüedad	161
1.1.2. Renacimiento	162
1.1.3. Revolución industrial	163
1.1.4. Las prácticas decimonónicas: BATTERSBY y METCALFE	164

1.2. El arranque innovador del siglo XX	165
1.2.1. Las críticas de Hamilton CHURCH	165
1.2.2. Costes estándares	166
1.2.3. Normalización	167
1.3. El modelo de costes por secciones	168
1.3.1. La propuesta revolucionaria de E. SCHNEIDER	168
1.3.2. Plan, resultado y secciones	169
1.4. La segunda posguerra (años 50-70)	170
1.4.1. Direct cost	170
1.4.2. PBC y PERcost	170
1.5. El nuevo modelo ABC	171
1.6. Cómo interpretar la historia	172
1.6.1. Pérdida paulatina de importancia	172
1.6.2. Al compás del desarrollo de nuevas formas organizativas	173
1.6.3. La visión por paradigmas	173
1.6.4. Nuestra posición	175
 Capítulo 7. Ejercicios resueltos (supuestos 1 al 15)	 177
 SEGUNDA PARTE: COSTES POR PRODUCTOS	 281
 Capítulo 8. Descripción del modelo	 283
1. Descripción del modelo	283
1.1. Introducción al modelo de costes por producto	283
1.1.1. Tres modelos progresivos	283
1.1.2. Rasgos distintivos	284
1.2. Los tres aspectos del modelo	285
1.2.1. El enfoque de costes	285
1.2.2. Plan de información	285
1.2.3. Imagen de empresa	286
1.3. Resumen gráfico	287
1.4. La clasificación de los recursos en MP, MOD, GGF	289
1.5. El coste de los productos	291
 Capítulo 9. Costes de los recursos	 293
1. Costes de los recursos	293
1.1. Costes de los materiales	293

ÍNDICE

1.1.1. Cuentas y definiciones del PGC	293
1.1.2. Materiales directos e indirectos	294
1.1.3. Costes de compra y costes de aprovisionamiento	295
1.1.4. Mermas y materiales devueltos	296
1.1.5. El criterio del coste de reposición	298
1.1.6. Cálculo directo (IP) y cálculo indirecto (C ± VE) del coste de los materiales	299
1.2. Coste del personal	302
1.2.1. El mercado de los recursos humanos	302
1.2.1.1. Principio de la división del trabajo	302
1.2.1.2. Principio de la buena convivencia	303
1.2.1.3. Principio de la remuneración	303
1.2.2. Costes de personal	303
1.2.2.1. Componentes directos de la retribución	304
1.2.2.2. Componentes indirectos	307
1.2.3. Deducciones	308
1.2.4. Cuentas de gastos de personal	310
1.2.5. Mano de obra directa e indirecta	311
1.2.6. Sistemas de primas	312
1.2.7. Control de personal y cálculo de costes	314
1.2.7.1. Aspectos de control	314
1.2.7.2. Control de tiempos	315
1.2.7.3. Cálculo de costes	316
1.2.8. Curva de aprendizaje	318
1.2.9. El estado de inversión en recursos humanos	320
1.3. Coste de los equipos	322
1.3.1. El coste de los activos permanentes	322
1.3.2. El concepto de amortización	322
1.3.3. Métodos «externos» de amortización	323
1.3.4. Amortización lineal	325
1.3.5. Amortización basada en la producción	326
1.3.6. Amortización por suma de dígitos	327
1.3.7. Otras modalidades	327
1.3.8. Amortización externa y amortización fiscal	328
1.3.9. Métodos «internos» de amortización	332
1.3.10. Costes de mantenimiento y reparaciones	334
Capítulo 10. Costes indirectos y enfoques anglosajones	335
1. Costes indirectos	335
1.1. Clasificación de los costes indirectos	335

1.2. Criterios y métodos de asignación	336
1.2.1. Pools y cost drivers	337
1.2.2. Descripción del procedimiento a una etapa	338
1.2.3. El coste del driver elegido	339
1.2.4. Coste prefijado o coste real	340
1.2.5. Costes por excesos o por defecto (overapplied / underapplied)	341
1.2.6. Descripción del procedimiento a dos etapas	344
1.2.7. Centros de costes	345
1.3. Objetivos e inconvenientes	348
1.4. Evolución de los costes indirectos de producción: el caso «Harley-Davidson»	351
2. Enfoques anglosajones: job/process cost	355
2.1. Costes por procesos (process costing)	355
2.1.1. Producción en masa	355
2.1.2. Costes por procesos y flujos productivos	356
2.1.3. Ventajas e inconvenientes	361
2.2. Costes por pedidos (job/order costing)	362
2.3. Job costing vs. Procesos costing	364
2.3.1. Cuadro comparativo	364
2.3.2. El problema de la diferencia	366
Capítulo 11. Productos en curso y costes conjuntos	369
1. Productos en curso y costes conjuntos	369
1.1. Qué se entiende por producción en curso	369
1.1.1. Productos en curso y productos semiterminados	369
1.1.2. Una comparación	370
1.2. La producción equivalente	371
1.2.1. Asignación	372
1.2.2. Valor final de productos en curso iniciales	373
1.2.3. Valoración de los productos en curso finales	376
1.2.4. Coste de los productos en curso iniciales y finales	377
1.2.5. Observaciones sobre la producción equivalente	381
2. Productos conjuntos	384
2.1. Descripción	384
2.2. Productos conjuntos, que no comunes	385
2.3. Split-off point	386
2.4. Costes conjuntos, que no comunes	387
2.5. Costes específicos	388

2.6. Clasificación de los productos conjuntos	388
2.7. Coproductos	390
2.7.1. Propuestas de asignación	390
2.7.2. Criterios «recientes»	397
2.8. Subproductos y residuos	401
2.8.1. Subproductos con valor	401
2.8.1.1. Subproductos vendibles	401
2.8.1.2. Subproductos reciclables	403
2.8.2. Subproductos sin valor	404
Capítulo 12. Costes racionales: del full cost al direct cost	405
1. Costes racionales: del full cost al direct cost	405
1.1. Full cost literal y de producción	405
1.1.1. Dos modalidades de full cost	405
1.1.1.1. Los primeros cálculos de costes por productos: full cost literal	407
1.1.1.2. Full cost industrial o de producción	409
1.2. El principio de coste de producción	410
1.3. Efectos perversos del full cost industrial	411
1.4. El enfoque de imputación racional	412
1.4.1. Costes racionales y de subactividad	413
1.4.2. El coste no racional	413
1.4.3. Costes fijos racionales	415
1.4.4. Observaciones críticas	416
1.5. Full cost frente a direct cost	418
1.5.1. Costes completos y costes parciales	419
1.5.2. Una temprana aplicación de los costes parciales	419
1.5.3. Throughput costing (ThC)	421
1.6. Direct/variable cost	422
1.6.1. Dos modalidades	422
1.6.2. Costes variables en inventarios y resultados	423
1.7. Aplicaciones de gestión: punto muerto, margen de seguridad y apalancamiento operativo	425
1.7.1. Umbral de rentabilidad (o punto muerto)	425
1.7.2. Multiproducción	430
1.7.3. Margen de seguridad	432
1.7.4. El efecto palanca de los costes fijos	433
1.7.5. Una aplicación práctica	435

1.8. Pasado y presente del direct cost	436
1.8.1. Aceptación desigual	437
1.8.2. El direct cost en la actualidad	438
1.8.3. Full cost, direct cost e información externa	440
1.8.3.1. El argumento de GOXENS DUCH	440
1.8.3.2. Información fiscal	441
1.8.3.3. Información financiera	442
Capítulo 13. Coste del producto y normativa contable	445
1. Coste del producto y normativa contable	445
1.1. Introducción	445
1.2. La Norma n.º 13 del Plan General de Contabilidad (1990)	445
1.2.1. Valoración de las entradas	446
1.2.2. Precio de adquisición	446
1.2.3. Coste de producción	447
1.2.4. Correcciones de valor	447
1.2.5. Valoración de las salidas	448
1.2.6. Existencias base	448
1.2.7. Algunas observaciones	448
1.3. La Norma Internacional de Contabilidad n.º 2 del IASB (1993)	449
1.3.1. El IASB y el proceso de armonización	449
1.3.2. La Norma n.º 13 del PGC frente a la NIC 2 del IASB	462
1.3.2.1. Aspectos formales	462
1.3.2.2. Omisiones	463
1.3.2.3. Posiciones enfrentadas	463
1.4. La resolución sobre «Coste de producción» del ICAC (2000)	464
1.4.1. Contenido	464
1.4.2. Algunos aspectos destacados	466
1.4.2.1. Costes racionales (norma cuarta)	466
1.4.2.2. Producción conjunta (norma quinta)	467
1.4.2.3. Mermas (norma sexta)	468
1.4.2.4. Costes financieros y por diferencias de cambio	468
1.4.3. Comentarios finales	473
Capítulo 14. Cuentas clásicas de resultados	475
1. Cuentas clásicas de resultados	475
1.1. Márgenes y resultados	475
1.2. Estados de resultados analíticos a costes completos	476
1.2.1. Coste total literal	476

ÍNDICE

1.2.2. Coste total industrial (o funcional)	477
1.2.3. Coste racional	477
1.3. Estados de resultados analíticos a costes parciales	478
1.3.1. Direct cost simple	478
1.3.2. Direct cost evolucionado (marginal)	479
1.4. La cuenta de resultados analítica del Plan General de Contabilidad Español (1990).....	480
1.5. Formatos anglosajones	481
1.6. Ejemplos de estados de resultados reales	486
1.7. Análisis del resultado	489
Capítulo 15. Ejercicios resueltos (supuestos 16 al 35)	495
TERCERA PARTE: COSTES POR CENTROS	611
Capítulo 16. La «moderna» propuesta de SCHNEIDER	613
1. La «moderna» propuesta de SCHNEIDER	613
1.1. La figura de SCHNEIDER	613
1.2. Terminología schneideriana	615
1.3. La circulación del valor	619
1.3.1. La circulación del valor ad extra	619
1.3.2. La circulación del valor ad intra	620
1.3.3. Esquema global de la circulación del valor	621
1.4. El resultado «externo»	623
1.4.1. Periodificación o imputación de gastos e ingresos a un período	624
1.4.2. Correspondencia de los gastos periodificados con las ventas del período	625
1.4.3. El resultado externo depende del valor asignado a los inventarios	626
1.5. El resultado «interno»	627
1.5.1. Diferencias entre el resultado interno y el externo	627
1.6. Dos versiones de un mismo resultado interno	629
1.6.1. Resultado interno «global»	629
1.6.2. Resultado interno por secciones	630
1.7. La intrínseca unidad de la contabilidad	633
1.8. Costes por productos y costes por centros: lo viejo y lo nuevo	633
1.8.1. Cambio de énfasis	633
1.8.2. El resultado interno en el modelo basado en el producto	635
1.8.2.1. Resultado interno a costes históricos	635
1.8.2.2. Resultado interno a costes planificados	638

Capítulo 17. Informes de costes y rendimientos	643
1. Informes de costes y rendimientos	643
1.1. Coste y consumo de materiales	643
1.1.1. Precio de imputación	643
1.1.2. Fichas de materiales	644
1.2. Costes primarios de las secciones	645
1.3. Centros de servicios y costes secundarios	647
1.4. Estadísticas de producción y rendimientos	655
1.4.1. El factor tiempo y sus clases	655
1.4.2. Análisis del rendimiento: la productividad	656
1.4.3. Elaboración de la estadística de producción	658
1.5. Estadísticas de ventas	659
Capítulo 18. Cálculo del coste de un producto	661
1. Cálculo del coste de un producto	661
1.1. Dos métodos rudimentarios en uso	661
1.1.1. Cálculo por división	661
1.1.2. Cálculo por suplemento	663
1.2. Hacia el cálculo correcto: los principios de diferenciación y proporcionalidad	666
1.2.1. Diferenciación	667
1.2.2. Proporcionalidad	668
1.3. Imputación del coste de las secciones	669
1.3.1. Trabajo mecanizado	669
1.3.2. Trabajo a mano	675
1.4. Algunas observaciones	678
1.4.1. Gestión de costes y gestión del tiempo	678
1.4.2. Métodos de cálculo y aplicación temporal de los recursos	678
1.5. Anexo: coste de la producción conjunta y en curso	679
1.5.1. Coste de la producción en curso	679
1.5.2. El coste de la producción conjunta	680
Capítulo 19. Planificación y control de costes por secciones	683
1. Planificación y control de costes por secciones	683
1.1. Los tres pilares del modelo de SCHNEIDER	683
1.2. El plan económico total de la empresa	684
1.2.1. Descripción	684

ÍNDICE

1.2.2. Orden y plazos	685
1.2.3. Costes necesarios y no necesarios	687
1.3. Secciones y coste tipo del producto	689
1.3.1. Responsabilidad de las secciones en el logro del resultado interno	689
1.3.2. El coste planificado del producto	690
1.4. El resultado interno por secciones	692
1.4.1. Deficiencias en el control del resultado con el modelo por productos	692
1.4.2. Resultado interno y resultado por secciones	695
1.5. Resultado interno y control del plan económico	697
1.5.1. El control del plan como control de secciones	697
1.5.2. Formulación y significado de las desviaciones	698
1.5.3. El control de las secciones auxiliares	700
1.6. Observaciones finales	703
1.6.1. La cuestión de fondo	703
1.6.2. El problema de los costes directos	703
1.6.3. Costes fijos y Grenzplankosten	704
Capítulo 20. Ejercicios resueltos (supuestos 36 al 41)	707
CUARTA PARTE: COSTES POR ACTIVIDADES	777
Capítulo 21. Descripción del modelo por actividades (ABC).....	779
1. Descripción del modelo por actividades (ABC).....	779
1.1. Tres modelos para tres períodos económicos diferentes	779
1.1.1. El desafío japonés	779
1.1.2. Una época nueva	783
1.2. Los tres aspectos del modelo	784
1.2.1. El enfoque de costes	784
1.2.2. Plan de información	785
1.2.3. Nueva imagen de la empresa	786
Capítulo 22. Origen y evolución del modelo	789
1. Origen y evolución del modelo	789
1.1. Prácticas pioneras del ABC: «General Electric» y «John Deere»	789
1.1.1. Actividades y decisiones de ingeniería en «General Electric»	790
1.1.2. El «análisis ABC» de WILLIAMS y VINTILA en la división «John Deere Component Works»	792

1.2. La formulación teórica del ABC en EE.UU.	796
1.2.1. Las ideas pioneras de H. CHURCH (1905-1915)	796
1.2.2. El coste por actividades de G. STAUBUS (1971-1988)	799
1.2.3. El enfoque sistémico por actividades de M. PORTER (1985)	801
1.2.4. La «fábrica oculta» de MILLER y VOLLMANN (1985)	802
1.2.5. «Coste por transacciones» según KAPLAN (1986)	805
1.3. El programa CMS del CAM-I (1986-1988)	807
1.3.1. Automatización y costes indirectos según HENDRICKS (1988)	808
1.3.2. Un artículo fundacional: el «esbozo» de T. JOHNSON (1988)	811
Capítulo 23. La cadena de valor de M. PORTER	813
1. La cadena de valor de M. PORTER	813
1.1. Lo que vale es antes que lo que cuesta	813
1.1.1. Valor, no «valor añadido»	813
1.1.2. Valor antes que coste	814
1.2. Cadena de valor	814
1.3. Actividades	817
1.3.1. Grupos y clases de actividades	817
1.3.2. Contabilidad y actividades	819
1.3.3. Actividades directas, indirectas y de garantía	819
1.3.4. Nivel de detalle de una actividad	820
1.4. Enlaces (linkages)	820
1.5. Costes de las actividades	821
1.6. Estrategia y actividades	822
Capítulo 24. Elementos esenciales del ABC	823
1. Elementos esenciales del ABC	823
1.1. Observación bibliográfica previa	823
1.2. Evolución del ABC e insuficiencia de los modelos previos	825
1.3. Insuficiencia de los dos modelos previos	826
1.3.1. Distorsión valorativa	829
1.3.2. Costes por volumen	832
1.3.3. Subsidios cruzados	832
1.3.4. Múltiples impulsores de costes	835
1.3.5. Secuencia lógica	836
1.4. Paso primero: ¿qué productos?	838
1.5. Paso segundo: ¿qué actividades?	838
1.5.1. Diccionario de actividades	839

ÍNDICE

1.5.2. Nivel de detalle	840
1.5.3. Atributos	841
1.6. Paso tercero: ¿qué recursos?	845
1.7. Paso cuarto: cost drivers	847
1.8. Cuánto cuestan las cosas	848
Capítulo 25. Esquemas y resúmenes gráficos	855
1. Esquemas y resúmenes gráficos	855
1.1. El «diseño conceptual» del CAM-I	855
1.1.1. Conceptos clave	855
1.1.2. La cruz de gestión del CAM-I	857
1.2. La síntesis programática de JOHNSON.....	857
1.3. El esquema de J. BRIMSON	859
1.4. Síntesis de otros autores	861
1.4.1. El esquema LEBAS	861
1.4.2. CASTELLÓ - LIZCANO	862
1.4.3. MALLO - MIR - REQUENA - SERRA	863
1.5. Lo nuevo y lo viejo	865
Capítulo 26. Ejercicios resueltos (supuestos 42 al 49)	867
ANEXOS: NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	933
Anexo 1. EVA (Economic Value Added)	
¿el indicador por excelencia en la pirámide de gestión?	935
Anexo 2. BSC (Balanced ScoreCard)	
¿el sistema ideal de indicadores de gestión?	957
GLOSARIO Y ABREVIATURAS	971
BIBLIOGRAFÍA	991