

Contenido

ILUSTRACIONES xi

ESTADOS xv

PROLOGO xix

capítulo uno

EL PROCESO ADMINISTRATIVO 1

Plan del libro, 2

Definición de planificación y control total de utilidades, 3

El papel de la administración, 4

La función de la planificación administrativa, 11

La función de control relacionada con la planificación y control de utilidades, 16

La coordinación, 19

Una advertencia, 21

Resumen, 22

TEMAS DE DISCUSION, 23

CASOS, 24

*capítulo dos***LOS FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES 28**

- Distinciones fundamentales, 29*
Evaluación administrativa de alternativas en la planificación, 49
Aplicación de planificación y control de utilidades a varios tipos de empresas, 50
Ventajas y desventajas de la planificación y control de utilidades, 50
Establecimiento de la base para la planificación y control de utilidades, 53
TEMAS DE DISCUSION, 53
CASOS, 55

*capítulo tres***BOSQUEJO DE LA PLANIFICACION Y CONTROL TOTAL DE UTILIDADES 60**

- Componentes de un programa total de planificación y control de utilidades, 61*
Resumen, 73
Dimensiones de frecuencia y de tiempo en la planificación y control de utilidades, 74
Responsabilidades de línea y de asesoría, 76
Perspectivas de la planificación, 80
Resumen, 82
TEMAS DE DISCUSION, 83
CASOS, 84

*capítulo cuatro***ILUSTRACION DE LA PLANIFICACION Y CONTROL TOTAL DE UTILIDADES 91**

- Información de fondo sobre el caso, 91*
Resumen del manual de planificación y control de utilidades, 93
Ilustración de la evaluación de las variables pertinentes y de los puntos fuertes y débiles, 96
Ilustración de la declaración de los objetivos generales, 96
Ilustración de la declaración de las metas específicas, 99
Ilustración de la declaración de las estrategias básicas, 99
Ilustración de las premisas de planificación, 100
Ilustración de la planificación de proyectos, 102
Ilustración de los planes de utilidades estratégicos y tácticos, 104
TEMAS DE DISCUSION, 122
CASOS, 125

*capítulo cinco***PLANIFICACION Y CONTROL DE VENTAS 138**

- Comparación de la planificación de ventas a largo y a corto plazo, 139*
Planificación total de ventas, 141
Consideración de alternativas, 145
Política de precios en la planificación de ventas, 146
Consideraciones de líneas de productos, 148

- Administración de la planificación de ventas, 149*
Consideraciones en la selección de enfoques para la planificación de ventas, 150
Pasos en la planificación de ventas, 151
Métodos de proyectar las ventas, 153
Las capacidades del negocio y su plan de ventas, 164
Control de ventas y costos relacionados, 165
Ilustración del plan de ventas, 166
TEMAS DE DISCUSION, 169
CASOS, 170

capítulo seis

PLANIFICACION DE LA PRODUCCION: LAS NECESIDADES DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y DE TRABAJO EN PROCESO 181

- Responsabilidad por la planificación de producción, 182*
Consideraciones generales en la planificación de producción y de los niveles de inventarios, 184
Dimensiones de tiempo de la planificación de producción, 185
El desarrollo del plan de producción, 185
Fijación de las políticas de inventarios, 191
Fijación de políticas de producción, 195
Suficiencia de las instalaciones manufactureras, 196
Disponibilidad de materias primas y mano de obra, 197
Duración del período de producción, 198
El presupuesto de producción como un instrumento de planificación, coordinación y control, 199
Ilustración del plan de producción, 201
TEMAS DE DISCUSION, 203
CASOS, 203

capítulo siete

PLANIFICACION Y CONTROL DEL USO Y COMPRA DE MATERIALES 210

- El presupuesto de materiales, 212*
Los presupuestos de inventarios de compras y materiales, 214
Estimación de los costos unitarios de materias primas, 216
Presupuesto de costo de materiales utilizados, 217
Aspectos de planificación, coordinación y control de la presupuestación de materias primas, 218
Ilustración de presupuestos de materiales, 221
TEMAS DE DISCUSION, 224
CASOS, 232

capítulo ocho

PLANIFICACION Y CONTROL DE LOS COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA 239

- Enfoques en la planificación de costos de mano de obra directa, 240*
Planificación de horas de mano de obra directa, 241

- Planificación de las tasas de salarios, 243*
Organización del presupuesto de mano de obra directa, 245
Aspectos de planificación y control del presupuesto de mano de obra directa, 245
Ilustración del presupuesto de mano de obra directa, 247
TEMAS DE DISCUSION, 248
CASOS, 252

capítulo nueve

PLANIFICACION DE GASTOS—GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION, GASTOS DE DISTRIBUCION Y DE ADMINISTRACION 259

- Algunas distinciones pertinentes, 260*
Planificación de gastos, 263
Planificación de gastos indirectos de fabricación, 264
Planificación de los gastos de distribución, 271
Preparación de presupuestos de gastos de distribución, 272
Planificación de los gastos de administración, 275
Ilustración de presupuestos de gastos, 276
TEMAS DE DISCUSION, 293
CASOS, 294

capítulo diez

DESARROLLO Y APLICACION DE PRESUPUESTOS VARIABLES DE GASTOS 301

- Conceptos fundamentales del presupuesto variable, 302*
Definición de costos fijos, 304
Definición de costos variables, 305
Análisis de costos semivARIABLES, 308
Selección de la medida de actividad, 308
Determinación del rango pertinente de actividad, 312
Métodos para determinar la variabilidad de los costos, 313
Métodos de estimados directos, 315
Método de los puntos máximo y mínimo presupuestados, 317
Métodos de correlación, 318
Valores negativos en el análisis de costos, 325
Participación por parte de los supervisores en el desarrollo de presupuestos variables, 326
Consideraciones de costo-volumen, 327
Métodos de expresar los presupuestos variables, 328
Utilización de presupuestos variables, 330
Uso del concepto de la variabilidad de costos, 335
Ilustración total del desarrollo y utilización de los presupuestos variables, 335
TEMAS DE DISCUSION, 340
CASOS, 343

capítulo once

PLANIFICACION Y CONTROL DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL 355

- Planificación administrativa para desembolsos de capital, 357*

- Responsabilidad de presupuestar desembolsos de capital, 360*
- Control de desembolsos de capital, 361*
- Evaluación administrativa de desembolsos de capital propuestos, 363*
- Métodos de flujo de caja descontado, 367*
- Ilustración del presupuesto de desembolsos de capital, 377*
- TEMAS DE DISCUSION, 380**
- CASOS, 380**

capítulo doce

PLANIFICACION Y CONTROL DE EFECTIVO 385

- Horizontes de tiempo en la planificación y control de efectivo, 386*
- Métodos de desarrollar el presupuesto de efectivo, 387*
- Método de ingresos y egresos de efectivo para estimar los ingresos, 388*
- Ilustración de la estimación de las entradas de efectivo, 388*
- Estimación de pagos en efectivo, 391*
- Ilustración de la estimación de pagos en efectivo, 392*
- Determinación de las necesidades de financiación, 398*
- Método de flujo de efectivo del estado de utilidades, 400*
- Control de la situación de efectivo, 403*
- TEMAS DE DISCUSION, 405**
- CASOS, 408**

capítulo trece

TERMINACION Y APLICACION DEL PLAN DE UTILIDADES 416

- Terminación del plan anual de utilidades, 417*
- Consideración de alternativas en el desarrollo del plan de utilidades, 418*
- Implementación del plan de utilidades, 424*
- Ilustración del desarrollo de los estados financieros presupuestados, 426*
- TEMAS DE DISCUSION, 443**
- CASOS, 443**

capítulo catorce

TECNICAS Y APLICACION ADMINISTRATIVA DEL ANALISIS DE COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD (ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO) 450

- El concepto de análisis de costo-volumen-utilidad, 451*
- Suposiciones fundamentales del análisis de costo-volumen-utilidad, 455*
- El principio de la variabilidad de costos aplicado al análisis de costo-volumen-utilidad, 456*
- Identificación de los componentes fijos y variables de costo, 456*
- Variabilidad rectilínea, 457*
- Consideraciones de precio de ventas y mezcla de ventas, 458*
- Políticas administrativas, 461*
- Evaluación de las suposiciones, 461*
- Problemas especiales en el análisis del punto de equilibrio, 462*
- Análisis del punto de equilibrio y cambio de inventario, 465*
- Uso y aplicación de análisis de costo-volumen-utilidad, 469*
- Evaluación del efecto de cambios en las variables, 470*

Análisis de costo-volumen-utilidad por subdivisiones organizacionales o por producto, 472

Margen de seguridad, 475

Ilustración del análisis de costo-volumen-utilidad para la Compañía Manufacturera Superior, 476

TEMAS DE DISCUSION, 480

CASOS, 480

capítulo quince

INFORMES DE RESULTADOS PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO 488

Informes de resultados como herramienta de comunicación, 490

Características esenciales de los informes de resultados, 491

El formato básico de los informes de resultados, 492

Adaptar los informes de resultados a las necesidades del usuario, 495

Mantener los informes sencillos y esenciales, 498

Minimizar el tiempo entre la decisión y el informe, 501

Procedimientos administrativos de seguimiento, 502

Aspectos técnicos de los informes de control, 502

El informe de resultados integrado, 504

Informe de resultados de enero para la Compañía Manufacturera Superior, 507

TEMAS DE DISCUSION, 509

CASOS, 509

capítulo dieciséis

ANÁLISIS DE VARIACIONES PRESUPUESTARIAS 515

Análisis de las variaciones en ventas, 517

Análisis de variación en materia prima, 519

Análisis de variaciones de mano de obra directa, 521

Análisis de variaciones de gastos generales de fabricación, 524

Uso de análisis de variaciones, 529

TEMAS DE DISCUSION, 529

CASOS, 530

capítulo diecisiete

PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES Y SU RELACION CON EL SISTEMA DE CONTABILIDAD 536

Costeo variable relacionado con la planificación y control de utilidades, 537

Los rasgos distintivos del costeo variable, 538

Costos estándares relacionados con la planificación y control, 542

La especificación de costo estándar, 542

Costos estándares para materiales—Procedimientos de contabilidad y presupuestación, 544

Costos estándares para mano de obra directa—Procedimientos de contabilidad y presupuestación, 547

Costos estándares de gastos generales—Procedimientos de contabilidad y presupuestación, 549

El estado de pérdidas y ganancias con costos estándares, 551

Presupuestos variables de gastos y su relación con costos estándares, 552
Integración de costos estándares y presupuestación, 553
TEMAS DE DISCUSION, 554
CASOS, 554

capítulo dieciocho

**PLANIFICACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS PARA
 EMPRESAS NO FABRICANTES 567**

Consideraciones generales, 568
El presupuesto de mercancía, 568
Consideraciones respecto a sobreprecio, 575
Planificación de abierto a comprar, 577
Presupuestación de gastos, 579
Presupuestación de adiciones de capital, 580
Presupuestación de efectivo, 580
Resúmenes de presupuestos, 580
Control presupuestario, 580
TEMAS DE DISCUSION, 581
CASOS, 581

capítulo diecinueve

PANORAMA GENERAL 584

Adaptación presupuestaria, 584
Instalación del sistema, 585
Flexibilidad administrativa en el uso de los planes de utilidades, 587
Algunas consecuencias de comportamiento, 589
El impacto de modelos matemáticos y sistemas de procesamiento de datos, 593

INDICE 595