



**Cédulas  
Prefacio**

**xvii  
xxi**

**Parte I CUESTIONES GENERALES Y CONCEPTUALES**

**1**

<b>1 El proceso administrativo</b>	<b>3</b>
Introducción y propósito	3
El papel de la administración	3
Orientación hacia las metas	4
Orientación hacia la gente	4
Las funciones de la administración y el proceso administrativo	4
La esencia de la planificación directiva	6
El proceso de toma de decisiones	6
Organizar	9
La esencia del control administrativo	11
Algunos aspectos de comportamiento del proceso administrativo	13
RESUMEN DEL CAPÍTULO	13
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	13
REFERENCIAS	15
TEMAS DE DISCUSIÓN	16
<b>2 Los fundamentos de la planificación y control de utilidades</b>	<b>17</b>
Introducción y propósito	17
Panorama general de la PCU	17
Conceptos fundamentales de la planificación y control de utilidades	18
Planificación por la administración empleando la PCU	19
Dimensiones de tiempo en la PCU	22
El calendario de planificación	23
El control administrativo empleando la PCU	24

Informes de desempeño	24
Contabilidad por áreas (o centros) de responsabilidad	25
Costeo de las actividades	26
Presupuestos base cero	27
Aplicación del principio de excepción	28
Adaptación organizacional a la PCU	29
Departamentos <i>versus</i> gerentes de departamento	32
La coordinación empleando la PCU	32
Presupuestos formales <i>versus</i> presupuestos informales	33
Flexibilidad en la aplicación de la PCU	34
Expectativas realistas en la PCU —Un problema de comportamiento	34
Impacto de los presupuestos sobre el comportamiento de la gente	35
Holguras (“acolchonamiento”) del presupuesto —Un problema de comportamiento	36
La comunicación es el propio proceso administrativo: Repercusiones en el comportamiento	36
Establecimiento de la base para la PCU	38
Aplicación de la PCU a diversos tipos de organizaciones	38
Algunos argumentos en pro y en contra de la PCU	39
RESUMEN DEL CAPÍTULO	41
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	41
REFERENCIAS	44
TEMAS DE DISCUSIÓN	44
CASOS	46
<b>3 El proceso de planificación y control de utilidades</b>	<b>49</b>
Introducción y propósito	49
El proceso de planificación y control de utilidades	50
Identificación y evaluación de las variables externas	52
Desarrollo de los objetivos generales de la empresa	53
Desarrollo de metas específicas para la empresa	55
Desarrollo y evaluación de las estrategias de la compañía	55
Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación	56
Preparación y evaluación de los planes de proyectos	56
Desarrollo y aprobación de los planes estratégico y táctico de utilidades	57
Implantación de los planes de utilidades	59
Uso de los informes periódicos de desempeño	60
Uso de los presupuestos flexibles	60
Implantación del seguimiento	62
Tiempos del proceso de planificación-planificación continua de utilidades	63
Responsabilidades del personal de línea y de asesoría relacionadas con la PCU	64
Manual de políticas de la PCU	66
Perspectivas de la planificación	67
RESUMEN DEL CAPÍTULO	67
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	68
REFERENCIAS	71
TEMAS DE DISCUSIÓN	71
CASOS	73
<b>4 Aplicación de la planificación y control integral de utilidades</b>	<b>79</b>
Introducción y propósito	79
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	79
Periodos de los planes de utilidades de la Superior	83

Ilustración de la evaluación de las variables pertinentes y de las fuerzas y debilidades de la compañía	83
Ilustración de la declaración de los objetivos generales	83
Ilustración de la declaración de metas específicas	84
Ilustración de la declaración de estrategias básicas	86
Ilustración de las premisas de planificación	86
Ilustración de la planificación de proyectos	88
Ilustración de los planes estratégico y táctico de utilidades	90
Plan estratégico de utilidades de largo alcance	90
Plan táctico de utilidades de corto plazo	90
Ilustración del plan táctico de utilidades	92
Ilustración del plan de producción	92
Ilustración del presupuesto de materia prima directa	94
Ilustración del presupuesto de compras	94
Ilustración del presupuesto de mano de obra directa	95
Ilustración del presupuesto de servicios del edificio	96
Ilustración del presupuesto de gastos indirectos de fabricación	96
Ilustración del presupuesto de inventarios	97
Ilustración de los presupuestos de gastos de distribución y promocionales	99
Ilustración del presupuesto de gastos de administración	100
Ilustración del estado de resultados presupuestado	100
Ilustración del presupuesto de adiciones de capital	101
Ilustración del presupuesto de flujo de efectivo	103
Ilustración del balance general presupuestado	105
Aprobación final de los planes estratégico y táctico de utilidades	105
Explicación del presupuesto flexible de gastos	105
Cálculo de los gastos presupuestados para el plan táctico de utilidades	107
Ilustración de los informes de desempeño con presupuestos flexibles	108
Aplicación de la planificación y control de utilidades en empresas no fabricantes	110
RESUMEN DEL CAPÍTULO	112
REFERENCIAS	113
TEMAS DE DISCUSIÓN	113
CASOS	113

## **Parte III APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES 121**

<b>5 Planificación y control de entradas: Ventas y servicios</b>	<b>123</b>
Introducción y propósito	123
Planificación integral de ventas	123
Comparación de la planificación de ventas con el pronóstico	124
Comparación de los planes estratégicos con los planes tácticos de ventas	124
Plan estratégico de ventas	125
Plan táctico de ventas	125
Partes de la planificación integral de ventas	127
Desarrollo de un plan integral de ventas	127
Paso 1 —Desarrollar las directrices de la administración para la planificación de ventas	128
Paso 2 —Preparar pronósticos de ventas	128
Paso 3 —Compilar otros datos pertinentes	128

Paso 4 —Desarrollar los planes de ventas, tanto el estratégico como el táctico	129
Compuesto del equipo de ventas	130
Compuesto de gerentes de las divisiones de ventas	131
Decisión ejecutiva	132
Métodos estadísticos	132
Paso 5 —Asegurar el compromiso de la administración, en el plan integral de ventas, para alcanzar las metas	133
Consideración de las alternativas en el desarrollo de un plan realista de ventas	133
Consideraciones de precio-costo-volumen en la planificación de las ventas	134
Consideraciones de líneas de productos en la planificación de las ventas	135
Control de ventas y gastos relacionados	136
Planificación de las ventas de una compañía no fabricante	137
El presupuesto de mercancías	137
Ilustración de la planificación de ventas para una tienda de departamentos	138
RESUMEN DEL CAPÍTULO	140
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	140
REFERENCIAS	142
TEMAS DE DISCUSIÓN	142
CASOS	144

## **6 Planificación y control de la producción: Inventarios de producción en proceso y de artículos terminados** **153**

Introducción y propósito	153
Visión de conjunto de la planificación de producción	153
Responsabilidad por la planificación de la producción	154
Presupuesto de producción	155
Consideraciones generales al planificarse la producción y los niveles de los inventarios	156
Dimensiones de tiempo en la planificación de la producción	156
Desarrollo del plan de producción	156
Desarrollo de políticas de inventarios	161
Formulación de políticas de producción	163
Suficiencia de las instalaciones de manufactura	164
Disponibilidad de materias primas y de mano de obra	164
Duración del periodo de producción	165
Planificación de las necesidades de materiales (PNM)	166
Producción requerida justo a tiempo	167
El presupuesto de producción como instrumento de planificación, coordinación y control	168
Los métodos cuantitativos en la planificación y el control de la producción	168
RESUMEN DEL CAPÍTULO	169
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	169
REFERENCIAS	171
TEMAS DE DISCUSIÓN	171
CASOS	172

## **7 Planificación y control de las compras y de la utilización de materiales: Empresas fabricantes y no fabricantes** **177**

Introducción y propósito	177
El presupuesto de materias primas y partes componentes	177
Presupuesto de materiales y partes	178
Presupuesto de compras de materiales y partes	180

Presupuesto del inventario de materiales y partes	180
Modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)	181
Compras justo a tiempo	182
Estimación de los costos unitarios de los materiales y partes	182
Planificación de los costos de materiales y partes para mayor número de productos	183
Presupuesto del costo de materiales y partes utilizados	183
Aspectos de planificación, coordinación y control de la presupuestación de materias primas y partes componentes	184
Planeación de los niveles del inventario y las compras en una empresa no fabricante	187
Planificación de los niveles del inventario	187
Planificación de las compras	188
RESUMEN DEL CAPÍTULO	190
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	190
Presupuesto de materiales y partes	191
Presupuesto de compras y de inventario	192
Presupuesto de costo de los materiales y partes a utilizar	199
REFERENCIAS	199
TEMAS DE DISCUSIÓN	199
CASOS	200

<b>8 Planificación y control de los costos de la mano de obra directa</b>	<b>205</b>
Introducción y propósito	205
Métodos que se emplean en la planificación de los costos de la mano de obra directa	206
Planificación de las horas de mano de obra directa	207
Uso de las curvas de aprendizaje	208
Planificación de las cuotas de salarios	210
Estructura del presupuesto de la mano de obra directa	211
Control de los costos de la mano de obra directa	212
RESUMEN DEL CAPÍTULO	214
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	214
REFERENCIAS	218
TEMAS DE DISCUSIÓN	218
CASOS	218

<b>9 Planificación y control de gastos: Gastos indirectos de fabricación, costos de calidad del producto y gastos de distribución y de administración</b>	<b>223</b>
Introducción y propósito	223
Diferencia entre costo y gasto	224
Clasificación de los costos por áreas de responsabilidad	224
Comportamiento del costo	224
Gastos controlables y no controlables	225
Reducción de costos y control de costos	226
Planificación de gastos	226
Planificación de los gastos de producción (o gastos indirectos de fabricación)	227
Control de los gastos indirectos de fabricación	228
Costeo de productos	228
Selección de la base de actividad	229

Desarrollo de presupuestos de gastos indirectos de fabricación	230
Costo planificado de los artículos producidos	231
Costeo de la calidad de producto	232
Planificación de los gastos de distribución (o de venta)	232
Preparación de presupuestos de gastos de distribución (o de venta)	233
Planificación de los gastos de administración	234
Pronóstico del número de empleados	235
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	235
Ilustración de presupuestos de gastos de venta	235
Ilustración de presupuestos de gastos de administración	245
Planificación de gastos de empresas no fabricantes	245
RESUMEN DEL CAPÍTULO	250
REFERENCIAS	250
TEMAS DE DISCUSIÓN	251
CASOS	251
<b>10 Presupuestos flexibles de gastos: Conceptos, desarrollo y aplicación</b>	<b>257</b>
Introducción y propósito	257
Conceptos de los presupuestos flexibles de gastos	257
Relación de los gastos con la producción o actividad productiva	258
Métodos de determinación de la variabilidad de los costos	259
Formatos de los presupuestos flexibles	260
Formato tabular	261
Formato de fórmulas	262
Formato gráfico	262
¿Puede aplicarse de manera realista el concepto de la variabilidad de los gastos?	262
Participación de los gerentes en el desarrollo de los presupuestos flexibles	264
Usos de los presupuestos flexibles	264
Preparación de los presupuestos de gastos para el plan táctico de utilidades	265
Proveer metas de gastos	265
Preparar los informes mensuales de desempeño	265
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	268
Repaso del concepto de la variabilidad de los gastos	271
REFERENCIAS	274
TEMAS DE DISCUSIÓN	274
CASOS	275
<b>11 Planificación y control de desembolsos de capital</b>	<b>283</b>
Introducción y propósito	283
Definición de desembolsos de capital	283
Características de un presupuesto de desembolsos de capital	284
Orientación hacia los proyectos en el presupuesto de desembolsos de capital	284
Importancia de la información relacionada con los proyectos	285
Dimensiones de tiempo en el presupuesto de desembolsos de capital	285
Beneficios de un presupuesto de desembolsos de capital	286
Responsabilidades en el desarrollo del presupuesto de desembolsos de capital	288
El proceso del presupuesto de desembolsos de capital	289
Decisiones de desembolsos de capital —Evaluación de proyectos y propuestas	289
Métodos de medición del valor económico de un desembolso de capital	290
Métodos del flujo de efectivo descontado para medir el valor económico	291

Valor actual de una sola suma futura	291
Valor actual de más de una suma futura, anualidad ordinaria	292
Consideraciones en el flujo de efectivo	295
Método del valor actual neto utilizado para evaluar inversiones	297
Flujos netos iguales de entradas de efectivo	297
Flujos netos desiguales de entradas de efectivo	298
Método de la tasa interna de rendimiento que se emplea para evaluar y clasificar las inversiones	298
Flujos netos iguales de entradas de efectivo	299
Flujos netos desiguales de entradas de efectivo	300
Evaluación de los métodos del flujo de efectivo descontado	300
Métodos prácticos y simples para medir el valor económico de las inversiones	302
El método del periodo de recuperación	302
Evaluación	303
El método del rendimiento promedio sobre la inversión total	303
El papel del juicio personal	304
Control de los desembolsos de capital	304
Control de los desembolsos mayores de capital	304
Control de los desembolsos de capital menores o pequeños	305
Auditorías postterminación de proyectos mayores de desembolsos de capital	307
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	307
RESUMEN DEL CAPÍTULO	309
REFERENCIAS	309
TEMAS DE DISCUSIÓN	311
CASOS	311
<b>12 Planificación y control de los flujos de efectivo</b>	<b>317</b>
Introducción y propósito	317
El centro de la planificación del efectivo	317
Horizontes del tiempo en la planificación y control del efectivo	318
Métodos utilizados para desarrollar un presupuesto de efectivo (o de caja)	319
Método de los ingresos y los desembolsos de efectivo para calcular los ingresos (flujos de entradas) de efectivo	319
Planificación de los pagos de efectivo (flujos de salidas)	322
Determinación de las necesidades de financiamiento temporal	326
Método de la contabilidad financiera para calcular el flujo de efectivo	329
Control de la posición de efectivo	331
Técnicas para mejorar el flujo de efectivo	334
Planificación y control del efectivo en una compañía no fabricante	335
RESUMEN DEL CAPÍTULO	335
REFERENCIAS	335
TEMAS DE DISCUSIÓN	336
CASOS	336
<b>13 Terminación y aplicación del plan de utilidades</b>	<b>343</b>
Introducción y propósito	343
Terminación del plan de utilidades	343
Alternativas en el desarrollo del plan de utilidades	344
Implantación del plan de utilidades	344
Uso del plan de utilidades para controlar las operaciones	346

CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	347
RESUMEN DEL CAPÍTULO	362
TEMAS DE DISCUSIÓN	362
CASOS	364

**Parte III CONCEPTOS NORMALMENTE INTEGRADOS CON LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES 367**

<b>14</b>	<b>Análisis de costo-volumen-utilidad y de contribución</b>	<b>369</b>
	Introducción y propósito	369
	Fundamento del análisis de contribución	369
	Análisis de equilibrio	370
	Preparación de gráficas del punto de equilibrio	371
	Supuestos básicos en los que se apoyan los análisis de contribución y de equilibrio	374
	Concepto de la variabilidad de los costos	374
	Identificación de los componentes fijos y variables de los costos	374
	Variabilidad en línea recta de los costos	375
	Consideraciones de precios de venta y de mezcla de ventas	375
	Políticas de la administración	376
	Evaluación de los supuestos	379
	Ingresos y gastos no operacionales	379
	Uso y aplicación del análisis de equilibrio	381
	Evaluación de alternativas mediante el análisis de equilibrio	384
	Margen de seguridad	385
	CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	387
	RESUMEN DEL CAPÍTULO	391
	REFERENCIAS	391
	TEMAS DE DISCUSIÓN	391
	CASOS	392
<b>15</b>	<b>Evaluación del desempeño y el control administrativo</b>	<b>399</b>
	Introducción y propósito	399
	Los informes de desempeño y la comunicación	400
	Características esenciales de los informes de desempeño	401
	El formato básico de los informes de desempeño	401
	Adaptense los informes de desempeño a las necesidades del usuario	404
	Manténganse los informes tan sencillos como sea posible y únicamente con lo esencial	405
	Minimícese el tiempo entre la decisión y el informe	406
	Procedimientos de seguimiento administrativo	406
	Aspectos técnicos de los informes de control	407
	Informes de desempeño integrados	408
	CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACIÓN	410
	Los informes de desempeño en empresas no fabricantes	410
	Planes de compensación e incentivos para ejecutivos	412
	RESUMEN DEL CAPÍTULO	413
	REFERENCIAS	413
	TEMAS DE DISCUSIÓN	414
	CASOS	414



<b>16</b>	<b>Análisis de las variaciones con el presupuesto</b>	<b>419</b>
	Introducción y propósito	419
	Cómo se analizan las variaciones	419
	Análisis de las variaciones en ventas	420
	Análisis de las variaciones en el material	423
	Análisis de las variaciones en la mano de obra directa	424
	Análisis de las variaciones en los gastos (o costos) indirectos de fabricación	426
	Explicación de la variación de dos vías en cargos indirectos	429
	Variación con el presupuesto (o en gasto)	429
	Variación en capacidad ociosa (o en volumen)	429
	Explicación de la variación de tres vías en cargos indirectos	429
	Variación con el presupuesto	429
	Variación en capacidad ociosa	430
	Variación en eficiencia en cargos indirectos	430
	Investigación de las variaciones	430
	RESUMEN DEL CAPÍTULO	431
	REFERENCIAS	432
	TEMAS DE DISCUSIÓN	432
	CASOS	433
<b>17</b>	<b>Coordinación de los sistemas de contabilidad con la planificación y control de utilidades</b>	<b>437</b>
	Introducción y propósito	437
	Importancia y características de un sistema de contabilidad que resulte eficaz en el control de costos, como apoyo para un programa de planificación y control de utilidades	437
	Centros de costos, de utilidades y de inversión	439
	Los presupuestos flexibles de gastos y su relación con los costos estándar	440
	Integración del costeo estándar y la planificación y control de utilidades	441
	REFERENCIAS	442
	TEMAS DE DISCUSIÓN	443
	CASOS	443
<b>18</b>	<b>Perspectivas y panorama general</b>	<b>449</b>
	Introducción y propósito	449
	Adaptación en el proceso de planificación y control de utilidades	449
	Instalación de un sistema de PCU	450
	Educación para el presupuesto	451
	Puesta en práctica del programa de PCU	451
	Flexibilidad administrativa en la aplicación de la PCU	452
	Consideraciones de comportamiento	452
	Papeles del contralor y el director de presupuestos	452
	Los métodos cuantitativos y la computarización	453
	REFERENCIAS	454
	CASOS	454