

# Contenido

CEDULAS	xiii
PREFACIO	xvii

## PARTE I Cuestiones generales y conceptuales

---

### 1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO 1

Introducción y propósito,	1	El papel de la administración,	1
Las funciones de la administración y el proceso administrativo,	3		
La esencia de la planificación directiva	5	Algunas opiniones conceptuales acerca del papel de la administración,	6
administrativo,	16	La esencia del control administrativo,	18
		Algunos aspectos de comportamiento del proceso administrativo,	18
		Resumen del capítulo,	23
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	23		
REFERENCIAS,	25		
TEMAS DE DISCUSION,	26		
CASOS,	27		

### 2 LOS FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES 32

Introducción y propósito,	32	Panorama general de la PCU,	32
Conceptos fundamentales de la planificación y control de utilidades,	33		
Planificación por la administración empleando la PCU,	34	Dimensiones de tiempo en la PCU,	38
		El control administrativo empleando la PCU,	42

Adaptación organizacional a la PCU,	50	La coordinación empleando la PCU	53
informales,	54	Presupuestos formales versus presupuestos informales,	54
Expectativas realistas en la PCU—Un problema de comportamiento,	57	Flexibilidad en la aplicación de la PCU,	55
Establecimiento de la base para la PCU,	62	Aplicación de la PCU a diversos tipos de organizaciones,	64
PCU,	64	Algunos argumentos en pro y en contra de la PCU,	64
		Resumen del capítulo,	66
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	67		
REFERENCIAS,	69		
TEMAS DE DISCUSION,	70		
CASOS,	72		

### 3 EL PROCESO DE PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES 76

Introducción y propósito,	76	El proceso de planificación y control de utilidades,	77
utilidades,	95	Tiempos del proceso de planificación—Planificación continua de utilidades,	95
con la PCU,	97	Responsabilidades del personal de línea y de asesoría relacionadas con la PCU,	97
planificación,	101	Manual de políticas de la PCU,	99
programa de PCU,	101	Perspectivas de la planificación,	101
		Algunas consecuencias de comportamiento derivadas de un programa de PCU,	101
		Resumen del capítulo,	111
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	112		
REFERENCIAS,	115		
TEMAS DE DISCUSION,	115		
CASOS,	117		

### 4 APLICACION DE LA PLANIFICACION Y CONTROL INTEGRAL DE UTILIDADES 130

Introducción y propósito,	130	CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	130
Aplicación de la planificación y control de utilidades en empresas no fabricantes,	165	Resumen del capítulo,	167
REFERENCIAS,	167		
TEMAS DE DISCUSION,	179		
CASOS,	168		

## ARTE II. Aplicación de la planificación y control de utilidades

### 5 PLANIFICACION Y CONTROL DE ENTRADAS: VENTAS Y SERVICIOS 183

Introducción y propósito,	183	Planificación integral de ventas,	183
Comparación de la planificación de ventas con el pronóstico,	184	Comparación	

de los planes estratégicos con los planes tácticos de ventas,	185	Partes de la
planificación integral de ventas,	187	Desarrollo de un plan integral de
ventas,	188	Consideración de las alternativas en el desarrollo de un plan realista
de ventas,	195	Control de las ventas y gastos
relacionados,	198	Planificación de las ventas en una compañía no
fabricante,	200	Resumen del capítulo,
		202

CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION, 202

REFERENCIAS, 205

TEMAS DE DISCUSION, 206

CASOS, 208

## 6 PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION: INVENTARIOS DE PRODUCCION EN PROCESO Y DE ARTICULOS TERMINADOS 224

Introducción y propósito,	224	Visión de conjunto de la planificación
de producción,	224	Presupuesto de
producción,	227	Planificación de las necesidades de materiales
(PNM),	241	Producción requerida justo en el momento (JEM),
presupuesto de producción como instrumento de planificación, coordinación y		242
control,	243	Resumen del capítulo,
		245

CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION, 245

REFERENCIAS, 247

TEMAS DE DISCUSION, 248

CASOS, 248

## 7 PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS COMPRAS Y DE LA UTILIZACION DE MATERIALES: EMPRESAS FABRICANTES Y NO FABRICANTES 256

Introducción y propósito,	256	El presupuesto de materias primas y partes
componentes,	256	Aspectos de planificación, coordinación y control de la
presupuestación de materias primas y partes componentes,	265	Planificación
de los niveles del inventario y las compras en una empresa no fabricante,		269
Resumen del capítulo,	277	

CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION, 278

REFERENCIAS, 287

TEMAS DE DISCUSION, 287

CASOS, 288

## 8 PLANIFICACION Y CONTROL DE LOS COSTOS DE LA MANO DE OBRA DIRECTA 297

Introducción y propósito,	297	Métodos que se emplean en la planificación de los costos de la mano de obra directa,	299	Estructura del presupuesto de la mano de obra directa,	304	Control de los costos de la mano de obra directa,	305	Resumen del capítulo,	307
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	308								
REFERENCIAS,	312								
TEMAS DE DISCUSION,	312								
CASOS,	313								

## 9 PLANIFICACION Y CONTROL DE GASTOS: GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION, COSTOS DE CALIDAD DEL PRODUCTO Y GASTOS DE DISTRIBUCION Y DE ADMINISTRACION 321

Introducción y propósito,	321	Diferencia entre costo y gasto,	322	Planificación de gastos indirectos de fabricación,	327	Costeo de productos,	328	Desarrollo de presupuestos de gastos indirectos de fabricación,	329	Costo planificado de los artículos producidos,	331	Costeo de la calidad del producto,	332	Planificación de los gastos de distribución (o de venta),	333	Preparación de presupuestos de gastos de distribución (o de venta),	334	Planificación de los gastos de administración,	337	Pronóstico del número de empleados,	337	CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	338	Ilustración de presupuestos de gastos de administración,	350	Planificación de gastos en empresas no fabricantes,	350	Resumen del capítulo,	355
REFERENCIAS,	355																												
TEMAS DE DISCUSION,	355																												
CASOS,	356																												

## 10 PRESUPUESTOS FLEXIBLES DE GASTOS: CONCEPTOS, DESARROLLO Y APLICACION 364

Introducción y propósito,	364	Conceptos de los presupuestos flexibles de gastos,	364	Relación de los gastos con la producción o actividad productiva,	365	Métodos de determinación de la variabilidad de los costos,	375	Formatos de los presupuestos flexibles,	389	¿Puede aplicarse de manera realista el concepto de la variabilidad de los gastos?	391	Usos de los presupuestos flexibles,	393	CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	397	Repaso del concepto de variabilidad de los gastos,	401
---------------------------	-----	--	-----	--	-----	--	-----	---	-----	---	-----	-------------------------------------	-----	--------------------------------	-----	--	-----

REFERENCIAS,	401
TEMAS DE DISCUSION,	404
CASOS,	405

## 11 PLANIFICACION Y CONTROL DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL 419

Introducción y propósito,	419	Definición de desembolsos de capital,	419
capital,	420	Características de un presupuesto de desembolsos de capital,	420
de capital,	421	Orientación hacia los proyectos en el presupuesto de desembolsos de capital,	422
capital,	422	Dimensiones de tiempo en el presupuesto de desembolsos de capital,	424
Responsabilidades en el desarrollo del presupuesto de desembolsos de capital,	425	Beneficios de un presupuesto de desembolsos de capital,	424
capital,	428	Métodos de medición del valor económico de un desembolso de capital,	428
juicio personal,	443	Consideraciones en el flujo de efectivo,	433
Auditorías postterminación de proyectos mayores de desembolsos de capital,	447	El papel del control de los desembolsos de capital,	444
CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION;	448	Resumen del capítulo,	448
REFERENCIAS,	451		
TEMAS DE DISCUSION,	451		
CASOS,	454		

## 12 PLANIFICACION Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO 460

Introducción y propósito,	460	El centro de la planificación del efectivo,	460
efectivo,	461	Horizontes del tiempo en la planificación y control del efectivo,	461
(o de caja),	462	Métodos que se usan para desarrollar un presupuesto de efectivo (o de caja),	462
efectivo,	474	Método de la contabilidad financiera para calcular el flujo de efectivo,	474
mejorar el flujo de efectivo,	480	Control de la posición de efectivo,	478
compañía no fabricante,	484	Técnicas para mejorar el flujo de efectivo,	480
REFERENCIAS,	485	Planificación y control del efectivo en una compañía no fabricante,	484
TEMAS DE DISCUSION,	486	Resumen del capítulo,	484
CASOS,	486		

## 13 TERMINACION Y APLICACION DEL PLAN DE UTILIDADES 495

Introducción y propósito,	495	Terminación del plan de utilidades,	495
Alternativas en el desarrollo del plan de utilidades,	497	Implantación del plan de utilidades,	500
de utilidades,	500	Uso del plan de utilidades para controlar las	

operaciones,	502	CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	503	Resumen
del capítulo,	515			
TEMAS DE DISCUSION,	521			
CASOS,	522			

Conceptos normalmente integrados con la planificación y control de utilidades

PARTE III

14 ANALISIS DE COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD Y DE CONTRIBUCION 528

Introducción y propósito,	528	Fundamento del análisis de	
contribución,	528	Análisis de equilibrio,	531
variabilidad de los costos,	538	Concepto de la	
mezcla de ventas,	539	Consideraciones de precios de venta y de la	
especiales en el análisis de costo-volumen-utilidad,	544	Políticas de la administración,	540
análisis de equilibrio,	550	Problemas	
DEMOSTRACION,	558	USO Y APLICACION DEL	
REFERENCIAS,	563	CASO GLOBAL PARA	
TEMAS DE DISCUSION,	563	Resumen del capítulo,	563
CASOS,	565		

15 EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO 574

Introducción y propósito,	574	Los informes de desempeño y la	
comunicación,	575	Características esenciales de los informes de	
desempeño,	576	El formato básico de los informes de	
desempeño,	577	Adaptarse los informes de desempeño a las necesidades del	
usuario,	580	Procedimientos de seguimiento por la	
administración,	587	Aspectos técnicos de los informes de	
control,	588	CASO GLOBAL PARA DEMOSTRACION,	592
de desempeño en empresas no fabricantes,	592	Los informes	
incentivos para ejecutivos,	594	Planes de compensación e	
REFERENCIAS,	596	Resumen del capítulo,	595
TEMAS DE DISCUSION,	596		
CASOS,	597		

16 ANALISIS DE LAS VARIACIONES CON EL PRESUPUESTO 603

Introducción y propósito,	603	Cómo se analizan las variaciones,	603
Formatos para sistematización de los análisis de las variaciones,	616	Uso del	
análisis de las variaciones,	617	Investigación de las variaciones,	618

Resumen del capítulo,	619
REFERENCIAS,	620
TEMAS DE DISCUSION,	620
CASOS,	621

## 17 COORDINACION DE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD CON LA PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES 627

Introducción y propósito,	627	Importancia y características de un sistema de contabilidad que resulta eficaz en el control de costos, como apoyo para un programa de planificación y control de utilidades,	628	Centros de costos, de utilidades y de inversión,	631	Sistemas seleccionados de contabilidad relevantes a la planificación y control de utilidades,	632	Los presupuestos flexibles de gastos y su relación con los costos estándar,	647	Integración del costeo estándar y la planificación y control de utilidades	650
REFERENCIAS,	651										
TEMAS DE DISCUSION,	651										
CASOS,	652										

## 18 PERSPECTIVAS Y PANORAMA GENERAL 665

Introducción y propósito,	665	Adaptación en el proceso de planificación y control de utilidades,	665	Instalación de un sistema de PCU,	666	Educación para el presupuesto,	667	Puesta en práctica del programa de PCU,	667	Flexibilidad administrativa en la aplicación de la PCU,	668	Consideraciones de comportamiento,	670	Los métodos cuantitativos y la computarización,	674
REFERENCIAS,	676														
CASOS,	676														

### APENDICE:

#### LA PROBABILIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES BAJO LA INCERTIDUMBRE 684

Introducción y propósito,	684	Elementos de la toma de decisiones bajo la incertidumbre,	684	Maximización del valor monetario esperado,	685	Maximización de la utilidad esperada,	685	Compartir el riesgo,	686	Presupuestos probabilísticos,	687	Otras técnicas probabilísticas,	689
REFERENCIAS,	689												

#### INDICE, 691

# Cédulas

(para la Superior Manufacturing Company)

## CAPITULO 4

- 1 Resumen del plan táctico de ventas—Volumen en dólares, por distrito, por producto 146
- 2 Resumen del presupuesto de producción por unidades de productos 147
- 3 Resumen del presupuesto de materia prima directa, en unidades por materia, por producto, por departamento 148
- 4 Resumen del presupuesto de compras 148
- 5 Resumen del presupuesto de mano de obra directa por producto, por departamento 149
- 6 Resumen del presupuesto de servicios del edificio 150
- 7 Gastos indirectos de fabricación—Resumen del presupuesto por departamento 152
- 8 Presupuesto de inventarios iniciales y finales 153
- 9 Resumen del presupuesto del costo de lo vendido 153
- 10 Resumen del presupuesto de gastos de distribución 154
- 11 Resumen del presupuesto de gastos de administración 155
- 12 Presupuesto de otros ingresos y gastos 155
- 13 Estado de resultados presupuestado 156
- 14 Estado de utilidades retenidas (acumuladas) presupuestado 156
- 15 Resumen del presupuesto de adiciones de capital 157
- 16 Resumen del presupuesto del flujo de efectivo 158
- 17 Balance general presupuestado 159
- 18 Presupuesto flexible de gastos—Departamento de manufactura (parcial) 161
- 19 Informe de desempeño (resultados reales) de ventas por distrito y por producto 163
- 20 Informe de desempeño en gastos indirectos de fabricación, por departamentos 164



## CAPITULO 5

- 21 Plan de comercialización (detallado por producto, periodo y distrito) 204

## CAPITULO 6

- 22 Plan de producción (detallado) por producto, por tiempos 246  
23 Presupuesto del inventario de artículos terminados 247

## CAPITULO 7

- 24 Presupuesto de materiales—necesidades de materias primas en unidades, por material, producto y periodos 281  
25 Presupuesto de materiales—necesidades de materias primas, en unidades, por producto, departamento y periodo 282  
26 Presupuesto de compras 283  
27 Presupuesto del inventario de materias primas en unidades e importes 284  
28 Costo estimado de los materiales que se utilizarán para la producción—detallado 285  
29 Costo estimado de los materiales que se usarán para la producción—resumen 286

## CAPITULO 8

- 30 Presupuesto de mano de obra directa—costo por producto, departamento y subperiodo 309  
31 Horas de mano de obra directa presupuestadas, por producto, departamento y subperiodo 311

## CAPITULO 9

- 32 Presupuesto de gastos—costo de los servicios del edificio 341  
33 Presupuestos de gastos de la fábrica (departamentos de servicio) 344  
34 Presupuestos de gastos de la fábrica (departamentos de producción) 345  
35 Cálculo de las cuotas planificadas de gastos indirectos de fabricación 347  
36 Gastos de fabricación aplicados por productos 348  
37 Gastos indirectos de fabricación sobre/subaplicados, presupuestados 349

38	Resumen del plan de promoción	349
39	Presupuestos de gastos de venta	351
40	Presupuestos de gastos de administración	353

## CAPITULO 10

41	Presupuesto flexible—división de manufactura (departamentos de servicio)	398
42	Presupuesto flexible—división de manufactura (departamentos de producción)	398
43	Presupuesto flexible—división de ventas	399
44	Presupuesto flexible—división administrativa	400
45	Tabulación de los mínimos cuadrados—gastos generales indirectos de venta	402

## CAPITULO 11

46	Presupuesto anual de desembolsos de capital	449
47	Cédula de depreciación presupuestada	450

## CAPITULO 12

48	Flujo de efectivo por ventas y cuentas por cobrar	464
49	Flujos planificados de entradas de efectivo por otros ingresos	465
50	Resumen de los flujos de entradas de efectivo	466
51	Efectivo requerido presupuestado para compras de materiales	467
52	Efectivo requerido, presupuestado, para gastos	470
53	Necesidades de efectivo para partidas diferidas y acumuladas e impuestos sobre la renta	471
54	Resumen de las necesidades de efectivo (flujos de salidas)	472
55	Comparación de los ingresos y desembolsos de efectivo (antes del financiamiento provisional)	473
56	Necesidades presupuestadas de financiamiento provisional	474
57	Presupuesto final de caja	475

## CAPITULO 13

58	Costo de los artículos producidos, presupuestado—detallado	505
59	Costo de los artículos producidos, presupuestado—resumen	506
60	Tabulación presupuestal—costo de los artículos vendidos e inventario de artículos terminados (primeras entradas, primeras salidas)	508
61	Costo de los artículos vendidos, presupuestado—detallado	511
62	Costo de los artículos vendidos, presupuestado—resumen	512

63	Presupuesto del inventario de artículos terminados	513	
64	Estado de resultados presupuestado—por periodos	514	
65	Estado de resultados presupuestado—por distritos de ventas		515
66	Estado de resultados presupuestado—por productos	516	
67	Tabulación presupuestal	517	
68	Balance general presupuestado—enero	519	
69	Presupuesto del flujo de efectivo—detallado (por mes y trimestres)	520	

#### CAPITULO 14

70	Datos del estado de resultados para el análisis de costo-volumen-utilidad	560	
71	Gráfica de equilibrio	562	