

INDICE

SISTEMAS DE PLANIFICACION Y CONTROL

Introducción..... 13

PRIMERA PARTE

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Capítulo 1: Análisis sectorial y decisiones estratégicas

1. La organización como un sistema abierto.....	17
2. Elementos estructurales de un sector económico	20
3. Barreras de entrada.....	21
4. Grado de rivalidad entre las empresas de un sector	24
5. Grado de presión ejercida por proveedores y clientes	28
6. Características y evolución de la demanda.....	30
7. Riesgo de productos sustitutivos	33
8. Relaciones con inversiones externas	34
9. Conclusiones: La empresa y el sector.....	35

Capítulo 2: La reducción de costes como arma competitiva

1. Introducción.....	37
2. Análisis de valor añadido.....	38
3. El apalancamiento operativo.....	40
4. Economía de escala.....	43
5. La curva de experiencia	44
6. La cuenta de resultados como recapitulación	47

Capítulo 3: La cartera de productos

1. Introducción	50
2. El modelo crecimiento/participación	51
3. Cuantificación de los flujos de fondos en el modelo crecimiento/participación	53
4. Métodos de representación gráfica	57
5. Limitaciones del modelo. Validez empírica	58
6. Planificación de cartera con enfoques alternativos a la matriz crecimiento/participación	63
7. Algunas consideraciones para la puesta en práctica de un sistema de planificación de cartera	64

Capítulo 4: El crecimiento sostenible

1. Introducción	66
2. Determinantes básicos del crecimiento sostenible	68
3. El impacto del apalancamiento financiero	71
4. Consideración de los fondos generados totales	75
5. Impacto de la inflación en el crecimiento sostenible	76
6. Recapitulación	79

Capítulo 5: Planificación de la estructura financiera

1. Introducción	80
2. El apalancamiento financiero	81
3. Impacto del apalancamiento sobre el beneficio por acción	83
4. Comparación con otras empresas del sector	86
5. El riesgo como condicionante de la política financiera	88
6. Datos para la estructura óptima	92
7. Enfoque práctico: El método de los escenarios recesivos	93
8. Resumen	96

Capítulo 6: Sistemas de planificación estratégica

1. Introducción	97
2. Los sistemas de planificación estratégica (SPE) en los años sesenta	98
3. La «brecha de planificación»	99
4. Los sistemas formalizados de planificación	102
5. Los años setenta: La planificación de la cartera de productos	106
6. Los años ochenta: ¿Tiempo de consolidación?	109
7. Algunas conclusiones dispersas	114

SEGUNDA PARTE

SISTEMAS DE CONTROL

Capítulo 7: Introducción a los sistemas de control

1. El control de las organizaciones	117
2. El proceso de control	118
3. El sistema de control: La estructura	120
4. Sistema de control formal y sistema de control informal	121
5. Las herramientas del sistema de control	122
6. Contenido de la segunda parte de este volumen	124
7. Resumen del capítulo	124

Capítulo 8: Presupuesto

1. Concepto de presupuesto	125
2. Objetivos del presupuesto	126
2.1. Obtención de información operativa para la formulación de planes	126
2.2. Planeamiento de las actividades a llevar a cabo	126
2.3. Coordinación entre divisiones de la empresa	127
2.4. Comunicación de los objetivos de la alta dirección a las divisiones operativas	127
2.5. Motivación de los responsables de los planes definidos en el presupuesto	127
2.6. Control sobre la realización de los objetivos y planes marcados	127
2.7. Evaluación	128
2.8. Formación y desarrollo del personal	128
3. Conflictos entre los objetivos del presupuesto	128
3.1. Planeamiento versus motivación	129
3.2. Planeamiento versus control	129
3.3. Motivación versus evaluación	129
4. Presupuestar versus planificar	130
5. Tipos de presupuestos	131
5.1. Presupuesto de operaciones	132
5.1.1. Previsión de ventas	134
5.1.2. Presupuesto de producción	135
5.1.3. Presupuesto comercial	136
5.2. Presupuesto de inversiones	137
5.3. Presupuesto de tesorería	138
6. Cielo presupuestario	138
6.1. Definición y transmisión de las directrices generales	139
6.2. Elaboración de planes, programas y presupuesto	139
6.3. Negociación	140

6.4. Revisión y coordinación.....	141
6.5. Aprobación final	141
6.6. Seguimiento	141
7. Resumen	142

Capítulo 9: Análisis de desviaciones de beneficios

1. Introducción	143
2. Condiciones generales	143
3. Técnica básica en análisis de desviaciones: Un ejemplo	144
3.1. Desviación producida por cambios en el nivel de actividad	149
3.2. Desviación por variación en precios, costes y gastos	154
4. Desviación de costes variables de fabricación	156
5. Desviación costes fijos	157
6. Desviación producida por el volumen de ventas	158
7. Recopilación desviaciones calculadas	158
8. Análisis de desviaciones y sistemas contables al coste completo.....	161
9. Resumen	163

Capítulo 10: La estructura del sistema de control

1. Introducción	164
2. Los centros de responsabilidad.....	164
3. Centros de costes operativos.....	165
4. Centros de costes (o gastos) discrecionales	165
5. Centros de ingresos	166
6. Centros de beneficios	167
7. Centros de inversión	167
8. Los criterios de evaluación de un centro de responsabilidad	168
9. El criterio de la controlabilidad	168
10. La congruencia de objetivos	171
11. Medidas múltiples y compuestas	172
12. Centros de costes operativos.....	173
13. Resumen del capítulo	177

Capítulo 11: Centros de gastos discrecionales

1. El concepto de gastos discrecionales	178
2. Gastos operativos versus gastos discrecionales. Gastos comprobados	180
3. Planificación de gastos discrecionales	181
4. Control de gastos discrecionales.....	182
5. Los gastos de dirección y administración	183
6. Resumen del capítulo	185

Capítulo 12: Descentralización y centros de beneficios

1. El concepto de descentralización	186
2. La distribución de funciones en una organización	187
3. Proceso decisional centralizado y proceso decisional descentralizado	189
4. Razones para centralizar	189
5. Razones para descentralizar	191
6. ¿Cómo se deben establecer centros de beneficios?	194
7. La evaluación de centros de beneficios	195
8. El concepto de beneficio divisional	195
9. La medida contable del beneficio	197
10. Resumen del capítulo	202

Capítulo 13: Los precios de transferencia

1. Introducción	203
2. Interdependencias organizacionales	203
3. Los precios de transferencia	206
4. Congruencia de objetivos como criterio	207
5. El coste variable como precio de transferencia	207
6. Inconvenientes del coste variable como precio de transferencia	210
7. El criterio de equidad	210
8. Los precios de mercado como precios de transferencia	211
9. Precios de mercado con muchos productos	214
10. Ausencia de mercado intermedio	216
11. El coste de oportunidad en situaciones complejas: la programación lineal	218
12. Limitaciones del esquema anterior, en la práctica	221
13. Precios de transferencia basados en el coste completo	222
14. Precios de transferencia basados en el coste variable	223
15. La negociación y el arbitraje	223
16. Guía para el establecimiento de precios de transferencia	224
17. Resumen del capítulo	225

Capítulo 14: Centros de inversión

1. Introducción	226
2. Objetivos de centros de inversión	226
3. La rentabilidad sobre la inversión	228
4. El beneficio residual	230
5. Rentabilidad financiera y rentabilidad contable	231
6. Valores estimados como base de la inversión	236
7. El concepto de la inversión	237
8. La medida de la inversión	239
9. El concepto y la medida del beneficio	241

10. Recapitulación. Los centros de inversión en la práctica.....	242
11. Resumen del capítulo	243
Apéndice: La tasa mínima de aceptación de proyectos de inversión y el coste de los recursos.....	244
Coste de los recursos para personas individuales	244
Coste de los recursos para una empresa: recursos ajenos.....	245
El coste de los recursos propios	246
El papel de los mercados financieros	246
La tasa de rentabilidad requerida. El factor de riesgo	246

Capítulo 15: Un esquema conceptual para el diseño de un sistema de control

1. Introducción	248
2. El «Modelo Económico» de negocio	249
3. Las áreas clave de negocio	250
4. Decisiones clave de tipo recurrente	251
5. Aplicación del esquema conceptual a organizaciones funcionales	255
6. Resumen	257