

Contabilidad de eficiencia
para planeamiento y control

Indice

CAP. I. EL AUGE DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL

	Pág.
1,1. Una nueva concepción de la contabilidad	11 -
1,2. Breve introducción a la contabilidad de eficiencia	12
a) Un adelanto de importancia: integración de métodos	15
1,3. Causas que aumentan la complejidad de la administración de empresas	16
a) Los adelantos tecnológicos	16
b) Creciente dimensión de las empresas	18
c) Evolución del medio social	20
1,4. Cambios en la función gerencial	23
a) Mayor dependencia de los sistemas de información	23
1,5. Mayor empleo de información cuantitativa	25
a) Efecto de los nuevos requerimientos sobre la contabilidad	25
b) Los tres objetivos de la contabilidad	27
c) Aparición de la administración científica	31
d) La eclosión del procesamiento electrónico de datos	32
1,6. Los sistemas de información gerencial del futuro	34
a) El contralor	35
1,7. Resumen	37

CAP. II. CARACTERISTICAS BASICAS DE LA CONTABILIDAD DE EFICIENCIA

2,1. Introducción	39
2,2. Las ideas básicas	40
2,3. Planeamiento de las utilidades	41
a) Maximización del beneficio	41
b) Planeamiento del beneficio	43
c) Confección de un plan de utilidades	44
2,4. Contabilidad por áreas de responsabilidad	48
a) La estructura jerárquica	48
b) Control por áreas de responsabilidad	48
c) Responsabilidad por los gastos	50
d) Responsabilidad por los ingresos	52
e) Registración de la performance cumplida	54
2,5. Información por excepción	56
a) Las variaciones	56
b) Informes gerenciales	60
2,6. Contribución marginal y costos incrementales	64
a) Costos incrementales	65
b) Contribución marginal por líneas de productos	68
2,7. Esquema del sistema de bloques modulares	70

	Pág.
a) Los bloques modulares de costos	71
2,8. Unificación	74
a) Rendimiento de la inversión	74
b) Presupuesto financiero	77
c) Fijación de precios	77
2,9. Resumen	79

CAP. III. LA CONTABILIDAD DE EFICIENCIA Y EL COSTEO DIRECTO

3,1. Introducción	81
3,2. El concepto económico de rédito	83
3,3. El concepto contable de rédito	84
3,4. Costeo por absorción	85
3,5. Costeo directo	87
a) Costos directos o variables	87
b) Gastos del período, o fijos	87
3,6. La determinación de la ganancia para información a terceros	88
3,7. Conclusiones	91

CAP. IV. CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

4,1. Funciones del plan de cuentas	95
4,2. Formulación del plan de cuentas	96
a) Codificación de cuentas	97
b) Organización de la empresa	100
c) Agrupamiento por responsabilidades	101
4,3. Cuentas patrimoniales	102
a) Bienes de cambio	103
b) Cuentas divisionales	106
4,4. Cuentas de resultados	106
a) Cuentas de ventas	108
b) Variaciones del precio de venta y descuentos	108
c) Cuentas de gastos directos de ventas	109
d) Costo de productos vendidos	110
e) Gastos programados	110
f) Cuentas de gastos de fabricación	111
h) Cuentas de gastos administrativos y comerciales	115
i) Cuentas analíticas de gastos	115
4,5. Resumen	117

CAP. V. COSTO STANDARD DE MATERIALES Y MANO DE OBRA

5,1. Introducción	129
5,2. El concepto de costo standard	130
a) Los costos standard en la contabilidad de eficiencia	132
b) El control de los costos	134
c) El uso de standards y de presupuestos para control de costos	136
d) Costos standard para información gerencial	137
5,3. Los datos básicos sobre los materiales	139

	Pág.
a) Standard físico de materiales	139
b) Tratamiento de materiales menores	140
c) Precio standard de materiales	140
d) Variaciones de precio	142
e) Costos de transporte	143
f) Variaciones en las cantidades de material	144
5,4. Datos básicos sobre mano de obra	147
a) Mano de obra directa e indirecta	147
b) Tiempo standard de mano de obra	148
c) Tolerancias para mano de obra directa	152
d) Operaciones que sólo se efectúan cuando es necesario	153
e) Jornales standard para mano de obra directa	154
f) Variaciones de mano de obra directa	156
g) El tratamiento contable de la mano de obra	159
h) Horas extras y bonificaciones por trabajo nocturno	160
i) Cómputo de la producción	162
5,5. Modificación de los standards	163
5,6. Sumario	164

CAP. VI. PRESUPUESTOS VARIABLES DE GASTOS INDIRECTOS BASADOS EN LA MEDICION DEL TRABAJO ◉

6,1. Introducción	167
6,2. Evolución histórica de los presupuestos variables	169
6,3. Las cargas de trabajo en los departamentos indirectos	174
a) Factores básicos que regulan los gastos indirectos	174
b) Características del comportamiento de las cargas de trabajo y de su costo	176
c) Análisis de las tareas seccionales	178
d) Análisis de la fuerza de trabajo disponible	180
e) Elección de los factores índice	182
6,4. Presupuestación de los gastos indirectos de personal	185
a) Evaluación de la eficiencia de la fuerza de trabajo disponible ..	186
b) Planilla de necesidades de personal y presupuesto variable	188
c) Presupuestación del trabajo variable	190
d) Presupuestación del trabajo variable con limitaciones de ocupación imperfecta	195
6,5. Presupuestación de otros costos indirectos	202
a) Provisiones y previsiones en los presupuestos	206
b) Presupuestación de costos programados	208
6,6. Utilización de los datos del presupuesto variable	209
a) Relación entre las cargas de trabajo y la producción o las ventas ..	210
b) Cálculo de los coeficientes de gastos indirectos variables	214
c) Presupuestación de la carga de trabajo	215
d) Presupuestación de los gastos indirectos	216
e) Coeficientes de absorción de los gastos indirectos variables	220
f) Cálculo mensual de las diversas clases de variaciones	222
g) Variación de gastos	224
h) Variaciones decisionales	224
i) Variación por conversión	226
6,7. Resumen	229

CAP. VII. RENTABILIDAD POR LINEAS DE PRODUCTOS Y PLAN DE UTILIDADES ☺

	Pág.
7.1. Introducción	231
7.2. El problema de los costos indirectos	232
a) Centros de costos y líneas de productos	234
b) Determinación de los coeficientes de gastos indirectos variables	236
7.3. Imputación de costos indirectos de producción a las líneas de productos	241
a) Resumen de los costos indirectos por centros de costos	244
b) Atribución de los gastos de los centros indirectos a los centros directos de costos	245
c) Imputación a las líneas de productos, de los costos indirectos variables y fijos	247
7.4. Distribución de los gastos indirectos administrativos y comerciales entre las líneas de productos	250
7.5. Distribución de gastos programados entre líneas de productos	252
7.6. Formulación de un plan de utilidades	253
7.7. Problemas de carácter práctico	258
a) Centros de costos de producción	259
b) Distribución de los gastos indirectos de los departamentos auxiliares	264
c) Aspectos estructurales de la empresa	270
7.8. Resumen	270

CAP. VIII. RENDIMIENTO DE LA INVERSION Y EVALUACION DE PROYECTOS ☺

8.1. Introducción	273
8.2. Rendimiento de la inversión	274
a) Activos que se incluyen en el concepto de inversión	275
b) Valuación de los activos	276
c) Atribución de los activos a cada parte componente de la empresa	280
d) Resultado a considerar	282
e) El coeficiente de rendimiento en los informes gerenciales	284
f) Aplicaciones del coeficiente de rendimiento de la inversión	286
8.3. Evaluación de proyectos de inversión	288
a) Política de inversiones	289
b) El concepto de valor actual	290
8.4. Análisis del proyecto	290
a) Inversión requerida	291
b) Vida económica y beneficios del proyecto	292
c) Riesgo	293
8.5. Procedimientos de evaluación	295
a) Método del plazo de recuero	295
b) Método de la inversión media	297
c) Tablas financieras	298
d) Método del descuento de los ingresos y egresos de fondos	322
e) Método del coeficiente a valor actual	326
f) Aplicabilidad de los diferentes métodos de selección	328
8.6. Ejemplos de utilización de los procedimientos explicados	331
8.7. Resumen	332

CAP. IX. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO DE LA UTILIDAD

	Pág.
9,1. Introducción	335
a) El primer ensayo de plan de utilidades	336
9,2. Razones que justifican el planeamiento de la utilidad	338
a) El plan de utilidades es sólo una guía	342
9,3. Concepción gerencial del plan de utilidades	344
a) Participación gerencial	344
b) Asignación de responsabilidades concretas	345
c) Proceso dinámico	350
9,4. La función del contador en el planeamiento de las utilidades	350
a) La doble función del contador	351
b) Ejemplos de errores en la información contable	353
9,5. Compilación de un plan de utilidades completo	355
a) Empleo de un pronóstico formal de ventas anuales	355
b) Cómputo de costos fijos y programados	358
c) Fijación de fecha para concluir el plan	360
9,6. Asistencia en las decisiones de planeamiento	361
a) Algunos problemas de comercialización y producción	362
9,7. Resumen	370

CAP. X. LOS INFORMES GERENCIALES COMO MEDIOS DE CONTROL Y REVISION DE PLANES

10,1. Principios para una eficaz información gerencial	373
a) Forma de presentación	374
b) Utilización de standards para medir la eficiencia	375
c) Información por excepción	378
d) Informes analíticos basados en la estructura jerárquica	380
10,2. Modelos de informes	384
a) Balance general y cuadro de ganancias y pérdidas	385
b) Cuadro de resultados divisionales y por líneas de productos	390
c) Informes de variaciones	391
d) Informes seccionales	394
10,3. Resumen	396

CAP. XI. LA CONTABILIDAD DE EFICIENCIA Y LA FIJACION DE PRECIOS DE VENTA

11,1. Introducción	399
a) Los tres usos básicos de los costos	401
11,2. La teoría económica de competencia imperfecta	402
11,3. Estrategias de precios	408
a) Descremar o conquistar	408
b) Algunas otras estrategias de precios	410
11,4. La ley Robinson Patman	412
a) Costos de distribución	413
11,5. Limitaciones en el uso de los costos como base de los precios	417
a) Diferencias por tipos de industrias	417
b) Clase de costo	418
c) Variación de la recuperación de costos según las condiciones del mercado	419

	Pág.
11,6. El sistema contable y la fijación de precios	420
11,7. La contribución marginal y la fijación de precios	423
a) Promociones selectivas basadas en la contribución marginal ..	427
11,8. Agrupación de los costos no variables	429
a) Costos propios y costos generales	430
11,9. Uso de fórmulas para el cálculo de precios	433
a) Marcación sobre el valor agregado o sobre el costo variable total	435
11,10. Informes sobre variaciones de las ventas	439
a) Variaciones de precios, por volumen y por surtido	441
11,11. Resumen	446

CAP. XII. BASES PARA LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE EMPRESAS ☉

12,1. Introducción	447
12,2. Investigación operativa	450
a) Algunas técnicas de investigación operativa	451
b) Problemas de programación lineal	455
c) Un modelo de inventario	462
12,3. Procesamiento electrónico de datos	465
a) Adelantos tecnológicos y sistemas integrados	467
b) Sistemas "on-line-real-time"	469
12,4. Influencias sobre la estructura de las empresas	472
12,5. Resumen	475