

PARTE SEXTA: FUNDAMENTOS DE LA CONTABILIDAD DE GESTION

16. La Contabilidad de Gestión	3
16.1. La distinción entre Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión	3
16.2. La delimitación de la Contabilidad de Gestión bajo un planteamiento actual	4
16.3. Planteamientos actuales de la Contabilidad de Gestión	5
16.4. Los distintos niveles de decisión en la empresa	6
16.4.1. Decisiones estratégicas	7
16.4.2. Decisiones tácticas	7
16.4.3. Decisiones operativas	8
16.5. Los planes de actuación de la empresa en el futuro	8
16.5.1. Los planes estratégicos	8
16.5.2. Los planes a medio y largo plazo	9
16.5.3. Los planes a corto plazo	9
16.6. La Contabilidad de Costes con criterios de Contabilidad de Gestión	10
16.7. La Contabilidad General y la información para la gestión	11
16.8. El modelo de costes completos. Posibilidades y limitaciones para la gestión	12
16.8.1. La síntesis del modelo de costes completos	12
16.8.2. Las posibilidades analíticas del modelo de costes completos	14
16.8.3. Limitaciones del método de análisis proporcionado por el modelo de costes completos como instrumento de gestión	16
Cuestiones	17
17. Un método contable para la gestión: el análisis coste-volumen de operaciones-beneficios	19
17.1. Introducción	19
17.2. Hipótesis básicas en el análisis del coste-volumen-beneficio	19
17.3. El punto muerto, umbral de rentabilidad o punto neutro	20
17.3.1. Concepto	20
17.3.2. Métodos para la determinación del punto muerto, basados en la relación coste-volumen de producción	20
17.3.3. Métodos para la determinación del punto muerto, basados en la relación beneficio-volumen de producción	23
17.4. Margen de seguridad	24
17.5. El ratio B/V y la contribución	25
17.6. Cambios que afectan al punto muerto y al margen de seguridad	26
17.7. El análisis coste-volumen-beneficio, bajo condiciones de incertidumbre	26
17.7.1. Los modelos C-V-B, bajo incertidumbre	27
Cuestiones	28

**PARTE SEPTIMA: EL MODELO DE «DIRECT COSTING»
Y LA ADOPCION DE DECISIONES**

18. El «direct costing» o método de los costes variables	33
18.1. Los fundamentos del «direct costing»	33
18.1.1. Aspectos básicos del «direct costing»	33
18.1.2. El análisis de las cargas propuesto por el «direct costing»	34
18.1.3. La asignación de las cargas propuesta por el «direct costing»	34
18.2. El método del coste variable y el cuadro contable básico analítico	35
18.3. La captación de la variabilidad de las cargas en el cuadro contable básico analítico	36
18.4. Los resultados analíticos del «direct costing» simplificado como instrumento de gestión	38
18.4.1. Determinación de márgenes brutos	39
18.4.2. Determinación de márgenes netos	39
18.5. El análisis de los resultados, en el modelo «direct costing» simplificado	40
18.5.1. El margen bruto como instrumento de análisis de la rentabilidad por producto	41
18.5.2. Consecuencias prácticas del análisis de la rentabilidad hecho por el «direct costing» simplificado	42
18.6. El cuadro contable del modelo del «direct costing» simplificado	42
18.6.1. Las peculiaridades en el proceso contable básico	42
18.6.2. Las peculiaridades en el cuadro contable básico analítico	43
18.7. Precisiones terminológicas	44
Cuestiones	45
19. Costes fijos y variables. Visión completa del proceso base del «direct costing» simplificado	47
19.1. La clasificación de los costes en fijos y variables	47
19.1.1. La doctrina de Schneider de los costes fijos y su significación	47
19.1.2. Una concepción revisada de los costes fijos y variables	48
19.2. Tipos de comportamiento de las cargas	49
19.3. Métodos para separar los costes fijos y los variables	51
19.3.1. Método gráfico	51
19.3.2. Método de los mínimos cuadrados	52
19.3.3. Método de los valores extremos	53
19.4. Visión completa del proceso base del «direct costing», con separación de costes fijos y variables	54
19.4.1. Enunciado de un caso práctico	54
19.4.2. Acotaciones a la información y su ordenación extracontable	56
19.4.3. Ordenación extracontable de la información	57
19.4.4. Desarrollo del proceso contable básico a través del «direct costing» simplificado	60
19.4.5. Balance analítico	63
Cuestiones	65
20. El «direct costing» perfeccionado	67
20.1. Del «direct costing» simplificado al «direct costing» perfeccionado	67
20.2. El análisis de las cargas propuesto por el «direct costing» perfeccionado	68
20.3. La noción de producción y la variabilidad de las cargas	68

20.4.	Los márgenes y resultados según el «direct costing» perfeccionado	70
20.5.	El margen semibruto como instrumento de análisis de la productividad intermedia	71
20.5.1.	Etapa en que aparece el margen semibruto	72
20.5.2.	Obtención del margen semibruto	72
20.6.	El margen semibruto como instrumento de análisis de la productividad económica por producto	73
20.6.1.	Obtención del punto muerto por producto a partir del margen semibruto	73
20.6.2.	El margen semibruto por producto y la cuenta de Resultados analíticos por márgenes	74
20.7.	El margen semibruto como instrumento de política económica	74
	Cuestiones	79

PARTE OCTAVA: CONTROL PRESUPUESTARIO Y COSTES ESTANDAR

SECCION PRIMERA: CONTROL PRESUPUESTARIO

21.	El sistema presupuestario: consideraciones generales	83
21.1.	Toma de decisiones, planes y presupuestos	83
21.2.	Los presupuestos operativos o de gestión o de explotación	84
21.3.	Los presupuestos operativos parciales y la integración presupuestaria	86
21.3.1.	La integración sucesiva de los presupuestos parciales	86
21.3.2.	la integración simultánea de los presupuestos parciales	89
21.4.	Utilidad de los presupuestos operativos en el contexto de la gestión empresarial	90
21.4.1.	Los presupuestos y la planificación	91
21.4.2.	Los presupuestos y el control	91
21.4.3.	Presupuestos, delegación de autoridad y exigencias de responsabilidades	93
21.4.4.	Los presupuestos y la información para la toma de decisiones	93
21.5.	Clases de presupuestos operativos	94
21.5.1.	Presupuestos estancados y presupuestos progresivos	95
21.5.2.	Presupuestos únicos y presupuestos revisados	95
21.5.3.	Presupuestos fijos y presupuestos flexibles	97
	Cuestiones	99
22.	Gestión presupuestaria: presupuestos y planificación	101
22.1.	La especialización presupuestaria	101
22.2.	Planificación y previsión	102
22.3.	Métodos de previsión	103
22.3.1.	Métodos cualitativos	104
22.3.2.	Métodos cuantitativos	104
22.4.	La selección de los métodos de previsión	105
22.5.	Planificación y participación. Presupuestos impuestos y presupuestos participativos	107
22.6.	Los modelos de planificación y las contingencias en la organización	109
22.6.1.	Consideraciones que tiene en cuenta el modelo contingente	109
22.6.2.	Estilos presupuestarios derivados del modelo contingente	110
22.7.	El estilo presupuestario mixto	111
22.8.	Importancia de la planificación para la gestión	112
	Cuestiones	112

23. Gestión presupuestaria: el control y la información	114
23.1. El control presupuestario y las desviaciones	114
23.2. Las actuaciones que se derivan de la fase de control	116
23.3. El control presupuestario y la delegación de responsabilidades	117
23.3.1. Responsabilidad por productos	118
23.3.2. Responsabilidad por centros de actividad	118
23.4. Centros de responsabilidad y límites de autoridad delegados	118
23.5. Centros de responsabilidad de costes	118
23.6. Centros de responsabilidad de beneficios	119
23.6.1. Criterios de medida y control del responsable de un centro de beneficios	119
23.6.2. Formación de los precios internos de ventas o precios de transferencias	120
23.6.3. Los centros de responsabilidad de inversión	123
23.7. Información presupuestaria y dirección por excepción	123
23.8. La información presupuestaria y los filtros económicos	126
23.9. La información presupuestaria y los filtros de control	127
23.9.1. Filtros de separación de sucesos	128
23.9.2. Filtros de separación de dirección	128
23.9.3. Filtros de separación de períodos	129
Cuestiones	129

SECCION SEGUNDA: COSTES ESTANDAR

24. Introducción a los costes estándar	133
24.1. Del coste completo histórico al coste completo estándar	133
24.2. Definición de coste estándar	133
24.3. Ventajas de los costes estándar	134
24.4. Tipos estándar	134
24.5. El control presupuestario y los costes estándar	135
24.6. Naturaleza e importancia de las desviaciones	135
24.7. Las exigencias de implantación del método	136
24.8. Modos de establecer los estándares	137
24.9. El presupuesto flexible	138
24.10. Los centros de costes totales y el modelo de costes completos	139
24.11. Los sistemas de filtros económicos y los costes estándar	140
Cuestiones	142
25. Cálculo de las desviaciones en el método de los costes estándar	144
25.1. Desviaciones en costes elementales	144
25.2. Desviación en materias primas	145
25.3. Desviación en mano de obra	147
25.4. Desviaciones en costes indivisibles. Planteamiento	148
25.5. Los métodos clásicos de determinación de las desviaciones en costes indivisibles	149
25.6. El método clásico eurocontinental de cálculo de las desviaciones en costes indivisibles	150
25.6.1. Desviación en rendimiento, eficiencia o consumo por el método eurocontinental	151
25.6.2. Desviación en capacidad y desviación en presupuesto por el método eurocontinental	152
25.7. El método anglosajón de determinación de las desviaciones en costes indivisibles	154
25.8. Comparación de los métodos de determinación de las desviaciones en costes indivisibles	155

25.9.	Presentación extracontable de las desviaciones obtenidas	155
	Cuestiones	156
26.	La contabilización de los costes estándar	158
26.1.	La utilización extracontable del método de los costes estándar	158
26.2.	La contabilización de los costes estándar	158
26.2.1.	Momento en que se abren las cuentas de desviaciones	159
26.2.2.	Registro de las desviaciones	161
26.2.3.	Tratamiento contable de las desviaciones al final del período	162
26.2.4.	Características del trabajo contable en la contabilización de los costes estándar	162
26.3.	La contabilización de los costes estándar como práctica	163
26.3.1.	Presentación de la información	163
26.3.2.	Asientos a realizar durante el período contable en el Diario de Contabilidad de Costes	167
26.3.3.	Asientos a realizar transcurrido el período contable	170
	Cuestiones	178

PARTE NOVENA: ASPECTOS MAS ACTUALES DE LA CONTABILIDAD DE GESTION

27.	La Contabilidad de Gestión en el nuevo contexto productivo: las empresas World-Class ...	183
27.1.	Introducción	183
27.2.	El Just-in-Time y los aspectos de su implantación	184
27.2.1.	La fabricación flexible	184
27.2.2.	Fabricación «pull»	185
27.2.3.	Producción en pequeños lotes	185
27.2.4.	Configuración secuencial de los centros de actividad	186
27.2.5.	Producción con la máxima calidad	188
27.3.	El JIT y la Contabilidad de Gestión	188
27.4.	Una aproximación al control total de calidad	190
27.5.	La implantación de tecnología avanzada en la empresa	191
27.6.	Influencia de la tecnología de la información en la Contabilidad de Gestión	192
	Cuestiones	193
28.	La gestión de costes en el nuevo contexto productivo	195
28.1.	Introducción	195
28.2.	La gestión de la materia prima en el nuevo contexto productivo	196
28.2.1.	La gestión de las compras y de los costes con ella relacionados	196
28.2.2.	Control de inventarios y reducción de costes	200
28.3.	La gestión de la mano de obra	201
28.3.1.	Las curvas de aprendizaje y el nuevo contexto productivo	201
28.4.	La gestión de los costes generales de fabricación	203
28.5.	Los sistemas ABM y la gestión de costes	203
28.5.1.	Diferencias entre los sistemas ABC y los sistemas ABM	204
28.6.	La Contabilidad de Gestión japonesa	204
	Cuestiones	206

29. La gestión de la calidad y de los costes con ella relacionados	208
29.1. Introducción	208
29.2. El concepto de calidad	208
29.3. El control total de calidad	209
29.4. Los costes de la calidad y la importancia de su gestión	210
29.5. Los costes totales de calidad y sus clases	211
29.5.1. Los costes de conformidad	211
29.5.2. Los costes de no conformidad	212
29.6. Características de los sistemas de medida y control de los costes de calidad	212
29.7. Criterios de actuación sobre los costes de calidad	213
29.7.1. Importancia de invertir en costes de conformidad	213
29.7.2. Revisión de la situación óptima	214
29.7.3. Actuación sobre las causas que provocan los defectos	215
29.7.4. Importancia de la pronta detección del error	216
29.7.5. Importancia del diseño del producto	216
29.7.6. Importancia del control de calidad de la primera materia	216
Cuestiones	217
30. La Contabilidad de Dirección Estratégica	219
30.1. Introducción	219
30.2. Estrategia empresarial y dirección estratégica	219
30.3. El marco de la Contabilidad de Dirección Estratégica	220
30.3.1. Orígenes de la Contabilidad de Dirección Estratégica	221
30.3.2. Definiciones de Contabilidad de Dirección Estratégica	221
30.4. Enfoques en torno a la Contabilidad de Dirección Estratégica	223
30.4.1. El enfoque externo de la Contabilidad de Dirección Estratégica	223
30.4.2. El enfoque interno de la Contabilidad de Dirección Estratégica	224
30.4.3. Enfoque mixto o externo-interno	224
30.5. Los presupuestos estratégicos	225
30.6. La información interna y la Contabilidad de Dirección Estratégica	226
30.7. La información externa y la Contabilidad de Dirección Estratégica	226
Cuestiones	227

PARTE DECIMA: ESTUDIO OPERATIVO DE CASOS PRACTICOS

SECCION PRIMERA: EL ANALISIS COSTE-VOLUMEN DE OPERACIONES-BENEFICIOS

Caso práctico 1. El punto muerto, el margen de seguridad y el ratio B/V	231
Caso práctico 2. El análisis coste-volumen de operaciones-beneficios y la adopción de decisiones.	233

SECCION SEGUNDA: EL «DIRECT COSTING» Y LA ADOPCION DE DECISIONES

Caso práctico 3. Costes fijos y variables. Estudio operativo del proceso contable del «direct costing»	237
--	-----

SECCION TERCERA: LOS COSTES ESTANDAR COMO INSTRUMENTO DE GESTION

Caso práctico 4. Cálculo de las diferentes desviaciones y análisis de las mismas	255
Caso práctico 5. Cálculo y análisis de las diferentes desviaciones	259

Soluciones a las cuestiones	263
--	------------

Indice analítico	266
-------------------------------	------------