

Índice

Prólogo	15
Capítulo 1. Fundamentos del control de gestión	19
1. La función de control	21
2. Tipología de instrumentos de control	25
3. El control de gestión	29
4. El sistema de control	31
4.1. Estructura	31
4.2. Proceso	35
4.3. Sistema de información	36
5. Requisitos para un control eficaz	38
<i>Caso práctico: INDUSTRIAS ARAGÓN</i>	40
Capítulo 2. La información de costes y el control	43
1. El marco de la contabilidad de gestión	45
2. Los nuevos condicionantes	47
3. Tipología de costes	49
4. El coste del producto como unidad de medida	54
5. Determinación del coste de ventas	56
6. Control de la contabilidad de gestión	58
<i>Caso práctico: PLACAS DAZAÑA</i>	60

Capítulo 3. La práctica de los sistemas de coste	63
1. Los sistemas de coste	65
1.1. Sistemas de costes completos	65
1.2. Sistemas de costes estándar	68
1.3. Sistemas de costes variables	71
2. Criterios para aplicar la información de costes	74
2.1. Imputación de los costes indirectos al producto	74
2.2. Absorción de los costes indirectos	77
2.3. La organización por centros de coste	80
2.4. La medición del nivel de actividad	81
2.5. Cómo fijar los estándares	82
3. Las desviaciones de los costes de producción	83
3.1. Costes de los materiales	83
3.2. Costes de la mano de obra	86
3.3. Costes generales de producción	87
3.4. Algunas consideraciones finales	90
<i>Anexo:</i> Ejemplo de reparto de costes indirectos por actividades	91
<i>Caso práctico:</i> EQUIPOS MEDEA	94
 Capítulo 4. El control por ratios económico-financieros	 99
1. Los ratios como instrumento de control	101
2. Un ratio de síntesis: la capacidad de crecimiento interno (ICI) .	103
3. Control de la rentabilidad financiera (RF)	108
4. Medida de la eficiencia global: la rentabilidad económica (RE) .	111
5. La productividad de las ventas	114
6. Control de la utilización de la inversión	115
7. El control integrado por ratios	116
8. Una aplicación de control por ratios	120
<i>Anexo:</i> Fórmula de la rentabilidad financiera y pirámide de ratios	127
<i>Caso práctico:</i> ARANGO	129
 Capítulo 5. El presupuesto de operaciones	 133
1. La función del presupuesto	135
2. Propósitos del presupuesto	137
3. Proceso presupuestario	139

	<u>Págs.</u>
4. El presupuesto de operaciones	142
4.1. Presupuesto de ventas	142
4.2. Presupuesto de producción	144
4.3. Presupuesto de coste de ventas	147
4.4. Presupuesto de gastos generales	147
4.5. Cuenta de resultados operativos	148
5. Presupuestos flexibles	149
<i>Caso práctico: METALIZADOS ARAUJO</i>	154
Capítulo 6. Cálculo de las desviaciones presupuestarias	159
1. Planteamiento	161
2. Consideraciones sobre el análisis de desviaciones	165
3. Análisis de las desviaciones por ventas	167
3.1. Desviación por precio (DP)	167
3.2. Desviación por volumen (DV)	168
3.3. Esquema de las desviaciones de ventas	173
4. Desviaciones de costes de producción	174
4.1. Desviación por costes variables (DCV)	175
4.2. Desviación por costes fijos (DCF)	176
5. Desviaciones de gastos comerciales y generales	178
6. Informe integrado de desviaciones	179
<i>Casos prácticos: ASPEN</i>	182
FIBROBATELES	182
SECABONA	185
Capítulo 7. Control de las actividades operativas	189
1. La información y el control	191
2. Control de los factores clave de éxito	192
3. Limitaciones de los indicadores financieros	202
4. El cuadro de mando de las operaciones	204
4.1. Comercial	208
4.2. Producción	211
4.3. Compras	215
4.4. Personal	218
5. La aplicación del análisis de desviaciones	220
<i>Caso práctico: ESPORTEX</i>	224

Capítulo 8. Control de inversiones	229
1. La función de invertir	231
2. El proceso de la función de invertir	233
3. Determinación del movimiento de fondos	238
4. Revisión de los criterios de evaluación económica	243
4.1. Capitalización y actualización	244
4.2. Período de recuperación (PR)	244
4.3. Tasa interna de rentabilidad (TIR)	245
4.4. Tasa interna de rentabilidad corregida (TIRC)	247
4.5. Valor actual neto (VAN)	248
4.6. Índice de rendimiento (IR)	250
5. Análisis del riesgo económico	251
6. Control de los proyectos de inversión	254
6.1. Control de la ejecución	256
6.2. Evaluación de los resultados	260
6.3. La decisión de abandonar el proyecto	261
7. Algunas cuestiones de método	263
7.1. Períodos de cálculo	263
7.2. El tratamiento de la inflación	264
7.3. La tasa de corte	266
8. Enfoque financiero de los proyectos estratégicos	268
<i>Casos prácticos: ELECTROPLAY</i>	273
MOTORES ELÉCTRICOS	278
Capítulo 9. Control de la gestión financiera	283
1. Control de las finanzas de la empresa	285
2. Control de la estructura financiera	286
2.1. Coste de capital: un índice de control	288
2.2. Apalancamiento financiero	293
2.3. Control del riesgo financiero	296
3. Control de la liquidez	299
3.1. El presupuesto financiero	299
3.2. Período de maduración de las operaciones	301
3.3. Control del capital circulante	303
3.4. Variables de control de las cuentas bancarias	304
4. Control presupuestario de los gastos financieros	307

	<u>Págs.</u>
4.1. Desviación de coste	308
4.2. Desviación de volumen	310
5. El cuadro de mando de la gestión financiera	312
6. Control del riesgo por tipo de interés	314
7. Control del riesgo por tipo de cambio	318
<i>Caso práctico:</i> LABORATORIOS CASANDRA	323
Capítulo 10. Control de las empresas descentralizadas	327
1. Fundamento de la estructura por divisiones	329
2. Evaluación económica de la división	334
3. Control de la gestión de la división	338
4. Los estados financieros de una división	341
5. Precios de transferencia	341
5.1. Definición de una política	343
5.2. Aplicación de precios de mercado	345
5.3. Precios de transferencia basados en los costes	347
5.4. Negociación de los precios de transferencia	349
<i>Caso práctico:</i> HOTEL DEL MALECÓN	350
Capítulo 11. La función del <i>controller</i>	355
1. Responsabilidades del controller	357
2. Ámbito de actuación	360
3. Criterios de actuación	363
4. El <i>controller</i> de división	365
5. Las relaciones con la dirección	368
<i>Caso práctico:</i> AGROEQUIPOS	372
Bibliografía	379
Índice analítico	381