

Indice

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES, CONCEPTOS Y FINES

<i>Sección I.—Definición del control presupuestario</i>	18
<i>A) Definición general de la gestión presupuestaria</i>	18
<i>B) Algunas definiciones parciales de la gestión presupuestaria</i>	20
<i>C) Sinónimos y expresiones análogas</i>	23
<i>Sección II.—Definición de los conceptos fundamentales</i>	24
<i>A) La previsión</i>	24
<i>B) El presupuesto</i>	27
<i>C) El control</i>	31
<i>Sección III.—Las motivaciones de la gestión presupuestaria</i>	35
<i>A) Las motivaciones a nivel de dirección</i>	36
<i>B) Las motivaciones a nivel de mandos</i>	38
<i>C) Las motivaciones a nivel de ejecutantes</i>	39

CAPÍTULO 2

EL CONTROL PRESUPUESTARIO DE LAS VENTAS

<i>Sección I.—Generalidades</i>	43
<i>A) Definición de la previsión de ventas</i>	43
<i>B) Interpretación de la previsión de ventas</i>	44
<i>Sección II.—Metodología de la previsión</i>	45
<i>A) La previsión a largo plazo</i>	47
<i>B) La previsión a corto plazo</i>	48

<i>Sección III.—Estudio de algunas técnicas de previsión</i>	51
A) El trend	51
B) La correlación	52
C) El total móvil	55
D) El estudio de mercado	56
E) Los cuestionarios	57
<i>Sección IV.—El presupuesto de ventas</i>	58
A) Distribución por períodos	59
B) El reparto por regiones	61
C) Distribución por productos	64
D) El presupuesto de conjunto	66
<i>Sección V.—El control de las ventas</i>	67
A) El control por período	68
B) El control por regiones	68
C) El control por producto	69
Anexo I.—La correlación	70
Anexo II.—El total móvil	74

CAPITULO 3

EL CONTROL PRESUPUESTARIO DE LA DISTRIBUCION

<i>Sección I.—La previsión de los gastos de distribución</i>	78
A) Gastos de distribución por naturaleza	78
B) Los gastos de distribución por función	79
C) El comportamiento de los gastos de distribución	83
<i>Sección II.—El presupuesto de los gastos de distribución</i>	85
A) Determinación del presupuesto de gastos por función	86
B) Análisis de la rentabilidad	90
<i>Sección III.—El control de los gastos de distribución</i>	95
A) Control de un presupuesto de gastos	96
B) El control de un análisis de rentabilidad	98
Anexo.—Comportamiento de los gastos de distribución	101

CAPITULO 4

EL CONTROL PRESUPUESTARIO DE LA PRODUCCION

<i>Sección I.—Organización administrativa de la producción</i>	106
A) Papel de los servicios	106
B) Consecuencias presupuestarias	108

<i>Sección II.—El programa de producción</i>	109
A) La producción como limitación principal	110
B) La venta como limitación principal	112
<i>Sección III.—Previsión y control de los medios necesarios para el programa</i>	117
A) Previsión y control de las materias primas	117
B) Previsión y control de la mano de obra	123
C) Previsión y control de los gastos indirectos	128
<i>Sección IV.—Rentabilidad de la producción</i>	136
A) Paso del enfoque «sección» al enfoque «producto»	136
B) Tipos de coste y de margen considerados para la comparación	137
C) Interés del cálculo de un coste previsional	138
Anexo I.—La industria estacional	139
Anexo II.—Interés del personal y presupuesto de gastos	140

CAPÍTULO 5

EL CONTROL PRESUPUESTARIO DE LOS APROVISIONAMIENTOS

<i>Sección I.—Organización y rentabilidad de un servicio de aprovisionamientos</i>	142
A) Organización de un servicio de aprovisionamientos	142
B) La rentabilidad de un servicio de aprovisionamientos	145
<i>Sección II.—La previsión de los aprovisionamientos</i>	151
A) El plazo de aprovisionamiento (stock mínimo)	151
B) La seguridad (stock de seguridad)	154
<i>Sección III.—El presupuesto o programa de aprovisionamientos</i>	156
A) Los problemas generales del presupuesto o programa	156
B) El presupuesto por cantidades constantes	159
C) El presupuesto por períodos regulares	161
<i>Sección IV.—El control de los aprovisionamientos</i>	163
A) Principio del control	163
Anexo.—El método 20/80	166

CAPÍTULO 6

EL CONTROL PRESUPUESTARIO DE LAS INVERSIONES

<i>Sección I.—Definición y valoración de las inversiones</i>	169
A) Diferentes tipos de inversiones	169
B) Valoración de las inversiones	171
<i>Sección II.—Estructura y decisión de las inversiones</i>	175
A) Iniciativa y decisión de inversiones	175
B) Los criterios de decisión: la rentabilidad	176

<i>Sección III.—El presupuesto de inversiones</i>	185
A) Los tres tipos de presupuesto de inversiones	186
B) El presupuesto de financiación	188
C) Forma de llevar los presupuestos	189
<i>Sección IV.—El control de las inversiones</i>	190
A) El control del presupuesto propiamente dicho	190
B) El control de la financiación	191
C) El control de la rentabilidad	192

CAPÍTULO 7

EL CONTROL PRESUPUESTARIO DE LA TESORERIA

<i>Sección I.—La previsión de la tesorería</i>	194
A) Generalidades. Definición del campo	194
B) La previsión de los cobros	196
C) La previsión de los pagos	199
<i>Sección II.—El presupuesto de tesorería</i>	201
A) Presupuesto de pagos y cobros	201
B) Presupuesto de síntesis. Ajuste a corto plazo	202
C) Problemas de revisión y de responsabilidad	204
<i>Sección III.—El control de la tesorería</i>	205
A) Fines del control	205
B) Modalidades del control	206

CAPÍTULO 8

ORGANIZACION GENERAL DE LA EMPRESA Y CONTROL PRESUPUESTARIO

<i>Sección I.—El control presupuestario de los servicios generales</i>	208
A) Definición de los servicios generales	208
B) Principios del establecimiento del presupuesto	209
<i>Sección II.—Descentralización y gestión presupuestaria</i>	211
A) Definición de la descentralización	211
B) Necesidad de la descentralización	211
C) El presupuesto permite la descentralización	212
D) El presupuesto permite controlar la descentralización	213
<i>Sección III.—La función «control de gestión»</i>	214
A) Organigrama y control de gestión	214
B) El control de gestión como función de consejo	221

CAPÍTULO 9

LA POLITICA GENERAL DE LA EMPRESA Y LOS DOCUMENTOS DE SINTESIS

<i>Sección I.—Establecimiento de los documentos de síntesis</i>	228
A) Teoría de la articulación presupuestaria	228
B) Ejemplo numérico	232
<i>Sección II.—La traducción de la política general en los documentos de síntesis</i>	235
A) Lo que puede ser una política general	236
B) Política general y cuenta de explotación	238
C) Política general y balance	242
<i>Sección III.—El control de los documentos de síntesis</i>	246
A) Misión del control	247
B) Formas del control	248
C) Periodicidad del control	248

CAPÍTULO 10

LA PUESTA EN MARCHA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

<i>Sección I.—El calendario de implantación</i>	251
A) Presentación del calendario	251
B) Estudio del calendario	251
<i>Sección II.—La base previa de organización</i>	254
A) Teoría y práctica del organigrama	254
B) Circulación de las informaciones	255
<i>Sección III.—La base previa contable</i>	256
A) Duración de la experiencia anterior	257
B) Rapidez de obtención de los resultados contables	258
C) Responsabilidad y presupuesto	261
<i>Sección IV.—La base previa psicológica</i>	265
A) Convicción	265
B) Información	266
C) Formación	267
BIBLIOGRAFÍA	269