

INDICE

Presentación	9
1. La importancia del control de la gestión empresarial	11
1.1. Introducción	11
1.2. El concepto de control de gestión	12
1.3. La medición de cada centro de responsabilidad	14
1.3.1. La medición mediante un sistema de contabilidad general	15
1.3.2. La medición mediante un sistema de contabilidad analítica	19
1.4. La contabilidad de gestión mediante presupuesto	23
1.5. Conclusiones	28
1.6. Casos de resolver	28
1.6.1. Targa, SA	28
1.6.2. Industrial Tramontanenca, SA	33
1.6.3. Tarbernas, SA	38
1.7. Cuestiones a resolver	40
2. El proceso de planificación	41
2.1. el horizonte de la planificación financiera: vinculación de proceso presupuestario con la planificación a largo plazo	41
2.2. Prevención de la variables económicas como punto de partida del proceso presupuestario	46
2.2.1. Introducción	46
2.2.2. Selección de las técnicas de previsión	52
2.3. El proceso organizativo de la planificación presupuestaria	57
2.3.1. Iniciación del proceso presupuestario	58
2.3.2. Elaboración del presupuesto por centros de responsabilidad	61
2.3.3. Negociación con cada centro de responsabilidad	62
2.3.4. Consolidación de los diferentes presupuestos por centro de responsabilidad	63
2.3.5. Aprobación del presupuesto consolidado	64
2.3.6. Revisión de presupuesto	65
2.4. Conclusiones	65
2.5. Casos a resolver	66
2.5.1. Drago, SA	66
2.5.2. Textilaza, SA	69
2.5.3. Editorial Mogambo, SA	71
2.5.4. Estufas, SA	75
2.6. Cuestiones a resolver	76
3. El proceso de elaboración del presupuesto (I): Estados Financieros Provisionales	77
3.1. Introducción	77
3.2. Elaboración de la cuenta de resultados provisional	80
3.3. Elaboración del presupuesto de tesorería	83
3.4. Elaboración del balance provisional	87
3.5. Conclusiones	90
3.6. Casos a resolver	91
3.6.1. Mantas, SA	91
3.6.2. Auditores Asociados, SA	93
3.7. Cuestiones a resolver	98

4. El proceso de elaboración del presupuesto (II): Técnicas Presupuestarias	99
4.1. Introducción	99
4.2. Presupuesto rígido y presupuesto flexible	99
4.3. El presupuesto incremental y el presupuesto base cero	102
4.4. El presupuesto por actividades	105
4.5. El presupuesto por programas	108
4.6. Conclusiones	110
4.7. Casos a resolver	110
4.7.1. Metálicos de Automoción, SA	110
4.7.2. Empresa Productora, SA	113
4.8. Cuestiones a resolver	114
5. El proceso de elaboración del presupuesto (III): Calculo de los costes estándar	115
5.1. Introducción	115
5.2. Calculo del coste estándar de fabricación en un sistema de costes completos	116
5.2.1. Calculo del coste estándar de fabricación mensual	116
5.2.1.1. Calculo del coste directo estándar de materiales primas	120
5.2.1.2. Calculo del coste indirecto estándar de fabricación por sección y por producto	121
5.2.1.3. Calculo de la cuenta de resultados provisional	123
5.2.2. Calculo del coste estándar de fabricación anual	123
5.3. Calculo del coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales	127
5.3.1. Calculo del coste estándar de fabricación con un sistema de coste parciales directos	127
5.3.2. Calculo del coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales variables	127
5.3.2.1. Calculo de coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales variable con un presupuesto fijo	127
5.3.2.2. Calculo del coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales variables con un presupuesto flexible	130
5.3.2.2.1. Calculo de coste estándar unitario anual	132
5.4. Conclusiones	127
5.5. Casos a resolver	137
5.5.1. Banco Sousa	137
5.6. Cuestiones a resolver	139
6. El calculo de las desviaciones presupuestarias	141
6.1. Introducción	141
6.2. Principales tipos de desviaciones	142
6.2.1. Desviaciones en costes directos	144
6.2.2. Desviaciones en costes indirectos	148
6.2.2.1. Desviaciones de costes indirectos (a nivel de centros de costes)	148
6.2.2.2. Desviaciones de costes indirectos (parte variable)	149
6.2.2.3. Desviaciones de costes indirectos (parte fija)	150
6.2.3. Desviaciones de ventas	152
6.3. Modelos de análisis de desviaciones según el sistema de costes	153

utilizados	
6.3.1. Sistemas de costes parciales	154
6.3.2. Sistema de costes por pedido	156
6.3.3. Sistemas de costes completos por secciones	157
6.3.4. Sistema de costes por actividades	160
6.4. Calculo de los márgenes y resultados según el calculo de las desviaciones	162
6.5. Informe sobre las desviaciones	163
6.6. Conclusiones	163
6.7. Casos a resolver	163
6.7.1. Empresas AB	163
6.7.2. Daniel industrial, SA	166
6.8. Cuestiones a resolver	170
7. Conclusiones generales	171
7.1. Caso a resolver	175
7.1.1. Coventry Clothiers	175
Bibliografía	179