

INDICE

Presentación	IX
Introducción. La necesidad de las previsiones para la gestión de la empresa	1
Los parámetros de la estrategia de empresa	2
¿Qué tipo de previsiones necesita la empresa asegurarse la supervivencia, el crecimiento y la seguridad?	2
Planes, presupuestos y planificación financiera	3
Control a priori – control a posteriori – previsiones y control de gestión previsiones e informática	5
¿Qué tipo de previsiones hay que elaborar en primer lugar?	5
1. La etapa previa a la elaboración de las previsiones: conocimiento de los costes	7
1.1. Definiciones y diferentes formas de costes	9
1.1.1. Definiciones	9
1.1.1.1. Definiciones de precio de adquisición y coste de producción	9
1.1.1.2. Definiciones del plan general de contabilidad	9
1.1.2. Diferentes formas de costes	9
1.1.2.1. Diferentes formas de costes según el campo de aplicación	9
1.1.2.2. Diferentes formas de costes según contenido	10
1.1.2.3. Diferentes formas de costes según el momento de cálculo	10
1.2. Asignación de costes directos a las actividades	10
1.2.1. ¿Qué costes directos pueden encontrarse en las empresas?	11
1.2.1.1. Los costes directos en las empresas comerciales	11
1.2.1.2. Los costes directos en las empresas industriales	12
1.2.1.3. Los costes directos en las empresas de servicios	13
1.2.2. El problema de las existencias	13
1.2.3. Naturaleza de los costes directos	14
1.3. Imputación de los costes indirectos	15
1.4. Importancia de la contabilidad de gestión	17
1.5. Ejemplo práctico	18
1.6. Los costes preestablecidos	36
1.6.1. Los costes calculados a partir de los costes reales de períodos anteriores	36
1.6.2. Los costes <<estándares>>	37
2. Las previsiones de explotación: un método sencillo de control de gestión	39
2.1. Examen de los objetivos y su traducción en un presupuesto de explotación	40
2.1.1. Los objetivos	40
2.1.2. Los supuestos	41
2.1.3. El presupuesto de explotación	41
2.1.3.1. Modelo de contabilidad general del plan general de contabilidad	41
2.1.3.2. Modelo de análisis del artículo 23 de la IV directiva	44
2.1.3.4. Modelo de análisis del artículo 25 de la IV directiva	44
2.1.3.5. Modelo de análisis diferencial	45
2.2. Ejemplo práctico	45
2.2.1. Determinación de las previsiones	46

2.3. Comparación entre previsiones y realizaciones	51
2.3.1. Presentación de las diferencias	51
2.3.2. Análisis de las diferencias	52
2.3.3. Interpretación de las diferencias	53
3. Las previsiones a largo plazo: una herramienta estratégica	55
3.1. La necesidad de previsiones a largo plazo	55
3.2. Metodología general de las previsiones a largo plazo	57
3.2.1. Fijación de los objetivos	57
3.2.2. Determinación de las estrategias	58
3.2.3. Examen y elección de la estrategia	60
3.3. Problemas específicos que plantean las previsiones a largo plazo	60
3.3.1. las necesidades de capital circulante	60
3.3.2. Los problemas fiscales	62
3.3.3. Los recursos de financiación	63
3.3.4. Las previsiones de ventas a largo plazo	63
3.3.4.1. La previsión del mercado a largo plazo	63
3.3.4.2. Mercado nacional o mercado internacional	70
3.3.4.3. La determinación de la cuota de mercadeo	70
3.3.4.4. La fijación del precio de venta	70
3.3.4.5. El presupuesto de ventas a largo plazo	71
3.4. Ejemplo práctico	71
3.4.1. Informe sobre aprovisionamiento	72
3.4.2. Datos técnicos de fabricación (equipo necesarios)	72
3.4.3. Recursos humanos	73
3.4.4. Datos comerciales	73
3.4.4.1. Primera fase: necesidades de financiación	78
3.4.4.2. Segunda fase: elección de la financiación	83
3.4.4.3. Tercera fase: plan definitivo	85
3.5. La elección de estrategias y las consideración del riesgo	88
3.5.1. Ejemplo práctico	89
3.5.2. Elaboración de planes de financiación	90
3.5.3. Actualización de los recursos netos generales	95
3.5.4. Análisis de los recursos netos y elección de la estrategia	96
4. Las previsiones detalladas a corto plazo: un sistema elaborado de control de gestión	99
4.1. La organización general de un sistema presupuestario	100
4.2. La previsión de ventas	102
4.2.1. Las herramientas de la previsión de ventas	102
4.2.1.1. La media móvil	103
4.2.1.2. El alisado exponencial	104
4.2.1.3. La utilización de coeficientes estacionales	106
4.2.1.4. Los estudios de coyuntura	111
4.2.2. Las herramientas de aproximación entre la previsión de ventas y de producción	112
4.2.3. Elaboración del presupuesto de ventas	118
4.2.4. Caso práctico de previsión de ventas	118
4.3. La programación de la producción	122
4.3.1. Los métodos de planificación: Pull System y Push System	122
4.3.2. Los presupuestos de producción	123

4.3.3. Ejemplo práctico	123
4.4. Previsión de las aprovisionamientos y gestión de las existencias	126
4.4.1. Determinación del ritmo de consumo	126
4.4.2. Determinación de la cadencia de aprovisionamiento	126
4.4.3. Determinación de los plazos entre los pedidos y las entregas	127
4.4.4. Determinación de los niveles de seguridad	127
4.4.5. Presupuestación de los aprovisionamientos	127
4.4.6. Ejemplo práctico	128
4.5. La previsión de los gastos	129
4.5.1. El mecanismo del IVA	129
4.5.2. Presentación del presupuesto del IVA	132
4.6. Síntesis de la previsión detallada a corto plazo. Previsión de la cuenta de resultados, del balance, de la situación de tesorería y del cuadro de financiación	133
5. Las previsiones de tesorería: una necesidad para el equilibrio financiero	143
5.1. El sistema de previsiones mensuales: el presupuesto de tesorería	144
5.1.1. Utilidad de un sistema de previsiones mensuales de tesorería	144
5.1.2. El análisis de los desfases	145
5.1.3. La integración de la previsión en el sistema presupuestario	146
5.1.4. Consideraciones de la incertidumbre	146
5.1.5. Ejemplo práctico	146
5.2. El sistema de previsiones semanales	156
5.2.1. Utilidad de un sistema de previsiones semanales de tesorería	156
5.2.2. Información necesaria para la elaboración de este sistema de previsiones	156
5.2.3. Ejemplo de aplicación (simplificado)	157
5.3. El sistema de previsiones diarias	161
5.3.1. Interés de un sistema de previsiones diarias de tesorería	161
5.3.2. La fecha del valor	161
5.3.3. Características de un sistema de previsiones en fechas de valor	161
5.3.3.1. El análisis de los flujos de tesorería	162
5.3.3.2. El posicionamiento de los flujos de tesorería	162
5.3.4. Ejemplos de aplicación	164
6. Recomendaciones para la elaboración de previsiones	169
6.1. Reglas a respetar	169
6.2. La organización e la previsión	170
6.2.1. La gestión prevista	170
6.2.2. Las condiciones previas a la elaboración	171
6.3. Principio de la elaboración de las cuentas de previsiones	173
6.3.1. La recopilación de datos de bases históricas	173
6.3.2. Pertinencia de la selección de las principales variables	173
6.3.3. Coherencia de los supuestos	173
6.3.4. Elaboración de las cuentas de previsiones	174
6.4. Principios de presentación de las cuentas de previsiones	175