

## INDICE

<b>Primera Parte. Definición y Fundamentos del Control de Gestión</b>	
<b>1. Problemas que Plantea el Control de Gestión (Definición del Problema de Control)</b>	<b>3</b>
1. Maticemos el significado de las palabras	3
1.1. Tipos de actividades de gestión	3
1.2. El control: ¿Supervisión o dominio?	6
2. Búsquedas de una base informativa para el control	8
2.1. El control por bucle cerrado	10
2.2. El control por medio de la alerta	11
2.3. Conclusión	13
3. Búsqueda de una base organizativa para el control	14
3.1. Clarificación de la organización	14
3.2. Tener en cuenta los aspectos humanos: del control a la animación	16
Conclusión	19
Temas de reflexión	20
Caso práctico: Sociedad Dubonfeu: Presentación	21
Caso real: El caso TIL (Textiles Industriales del Loira)	22
<b>2. Fase de Previsión (Base de los Apoyos y Procedimientos de Control) Conceptos de Plan y Presupuestos</b>	<b>27</b>
1. Por qué y cómo favorecer la fase de previsión?	27
1.1. La fase de previsión: imperativo y expresión del control	27
1.2. La fase de previsión como marco de referencia homogéneo	28
2. El marco general de la previsiones y el control	29
2.1. Principales componentes y características del marco de previsión y control	29
2.2. Los principios generales de elaboración y utilización del marco de previsión y control	32
3. El marco presupuestario: Ilustración de los principios de pertinencia y de coherencia	38
3.1. Planteamiento funcional de los presupuestos	39
3.2. Noción de procedimiento presupuestario	41
Conclusión	44
Temas de reflexión	44
Casos práctico (continuación): Marco presupuestario para la sociedad Dubonfeu	45
Caso real: Bases informativas de las previsiones y control de TIL	47
<b>Segunda Parte. El Método Funcional de Control, Base de los Sistemas Presupuestarios</b>	
<b>3. Control del Subsistema Comercial (El Presupuesto de Ventas)</b>	<b>51</b>
1. El subsistema comercial como objeto de control	51
1.1. Organización y funcionamiento de un sistema comercial <<tipo>>	51
1.2. Criterios corrientes de evaluación del subsistema	53
2. Noción de previsión y de presupuesto de ventas	55
2.1. Principio de extrapolación del criterio de ventas	56

2.2. Paso al presupuesto de ventas por compensación de las variaciones estacionales	61
2.3. Conclusión sobre extrapolación de ventas	63
3. Extensión de las bases de la previsión y del control del subsistema comercial	64
3.1. Desarrollo del proceso de anticipación	66
3.2. Desarrollo del proceso de alerta	70
Conclusión	75
Temas de reflexión	77
Caso práctico (continuación): La sociedad Dubonfeu elabora su presupuesto de ventas	79
Caso real: Sistema de previsión y control de ventas de TIL	88
<b>4. Control del Subsistema de Producción (El presupuesto y los costes de Aprovisionamiento. Los Presupuestos y los Costes de Producción)</b>	95
1. El subsistema de producción como objeto de control	95
1.1. El subsistema de producción como proceso operativo	96
1.2. El subsistema de producción como objeto de información y acción	98
1.3. Criterios normales de evaluación del subsistema	100
2. Enfoque en términos de flujos: Noción de programa y presupuesto de producción	100
2.1. Dualidad programas – costes: Búsqueda del programa óptimo de previsión	101
2.2. Seguimiento y control de los flujos de producción	107
3. Enfoque por existencias: Inventarios de previsión, presupuesto de aprovisionamiento	111
3.1. Evolución preventiva del sistema de existencias (inventarios de previsión)	113
3.2. Seguimiento y control del sistema de existencias	122
Conclusión	126
Temas de reflexión	128
Caso práctico: La sociedad Dubonfeu establece sus previsiones de producción y aprovisionamiento	131
Caso real: Organización y regulación de la producción en TIL	141
<b>5. Sistemas de Costos (Síntesis de la Evaluación Económica de los Subsistemas Operativos)</b>	147
1. Elaboración de los costes de previsión	148
1.1. Evaluación de los elementos directos	152
1.2. Coste de previsión de los elementos indirectos	154
1.3. Costes y resultados previstos de los productos	158
2. Análisis de las variaciones en costes	160
2.1. Bases de análisis	160
2.2. Modelos corrientes de análisis de las variaciones	164
Conclusión	175
Anexo: Análisis de las variaciones en el plan General de Contabilidad	176
Temas de reflexión	178
Caso práctico: Sociedad SOLAMI: Técnica de elaboración de costes de previsión	179
Caso real: Previsión y control de costes y resultados en TIL	187

<b>Tercera Parte.</b>	
<b>Enfoque Global y Estratégico del Control</b>	
<b>6. Programa y Presupuestos de Inversiones</b>	<b>193</b>
1. Las representaciones económicas y la selección de las inversiones	195
1.1. Representación de un proyecto de inversiones en términos de flujos monetarios	
1.2. Representación y evaluación de proyectos de inversión a partir de la actualización de los flujos	204
2. Programación y control de inversiones	211
2.1. Formalización y ajuste de las previsiones	211
2.2. Seguimiento y control de las operaciones de inversión	215
Conclusión	219
Temas de reflexión	219
Caso práctico (Continuación): Sociedad Dubonfeu: Selección y programación de una inversión	221
Caso real: Decisión de inversiones en TIL: Método de <<racionalidad limitada>>	241
<b>7. Síntesis Presupuestaria (Previsión y Control de la Situación Financiera Global de la Empresa)</b>	<b>245</b>
1. El Entramado plurianual	246
1.1. Previsión y control de los resultados globales y de los flujos de tesorería que de ellos derivan	247
1.2. Los planes de financiamiento y la búsqueda de la coherencia financiera	251
1.3. Evaluación global de los equilibrios financieros	260
2. Situaciones interanuales previstas	262
2.1. Previsión y control de los flujos de tesorería	264
2.2. Procedimiento de <<Regulación a corto plazo>> y sus límites	298
2.3. El balance de previsión como subproducto de las previsiones financieras a corto plazo	272
Conclusión	273
Temas de reflexión	274
Caso práctico (continuación): Un período declinado para la tesorería de Dubonfeu	275
Caso real: Implantación de un sistema de previsión financiera en TIL	286
<b>8. Control de la Planificación y del Desarrollo de las Organizaciones</b>	<b>291</b>
1. De la idea de planificación estratégica a los planes operativos	292
1.1. Breve repaso a los términos del análisis estratégico	293
1.2. Evaluación y formalización de la estrategia	295
2. Del concepto de planificación operativa al control del desarrollo de la empresa	296
2.1. Adecuación estrategias/estructuras/recursos humanos	297
2.2. Adecuación estrategias/otros medios	300
Conclusión	301
Temas de reflexión	301
La estrategia de Rhone – Poulenc	303
Caso práctico: (Continuación): Dubonfeu y su estrategia	307
Caso real. ¿Dispone TIL de una estrategia?	307
Conclusión. (Perspectivas de evolución de las bases y del concepto de	309

los sistema de control)	
1. Necesidad y límites de la referencia al modelo contable	309
1.1. Papel y límites de la contabilidad general en el control de gestión	310
1.2. La contabilidad analítica, base tradicional del control de gestión	312
2. ¿Hacia una nueva idea de los sistemas de control para las nuevas organizaciones?	314
2.1. ¿Hacia el desarrollo del autocontrol?	315
2.2. ¿Y la búsqueda de nuevos criterios más globales?	319
Tabla de figuras	323
Bibliografía	327