

Índice

CAPÍTULO I (primera parte)

GENERALIDADES: LA EMPRESA

<i>Sección I.—La empresa, concepto heterogéneo</i>	20
A) Heterogeneidad de los elementos constituyentes.....	20
B) Heterogeneidad de los objetivos de los dirigentes	21
C) Heterogeneidad de los entornos	22
<i>Sección II.—La empresa, vista como sistema</i>	25
A) El sistema en su conjunto	25
B) La empresa, como sistema	27
<i>Sección III.—Acciones y decisiones: enfoque económico</i>	30
A) Tipología de las acciones dentro de la empresa	31
B) Racionalidad económica de las acciones de gestión	32
C) Los instrumentos	34

CAPÍTULO I (segunda parte)

GENERALIDADES: LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA

<i>Sección I.—Definición de la gestión presupuestaria</i>	38
A) Definición general de la gestión presupuestaria	38
B) Algunas definiciones parciales de la gestión presupuestaria	40
<i>Sección II.—Definición de los conceptos fundamentales</i>	43
A) La previsión	43
B) El presupuesto	46
C) El control	50

<i>Sección III.—Las motivaciones de la gestión presupuestaria</i>	54
A) Las motivaciones de la dirección	55
B) Las motivaciones de los mandos	57
C) Las motivaciones de los ejecutantes	58
Anexo.—Informática y control de gestión	61

CAPÍTULO 2

LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LAS VENTAS

<i>Sección I.—Generalidades</i>	65
A) Definición de la previsión de ventas	65
B) Interpretación de la previsión de ventas	66
<i>Sección II.—Metodología de la previsión</i>	68
A) La previsión a medio y largo plazo	68
B) La previsión a corto plazo	71
<i>Sección III.—Los métodos de previsión</i>	73
A) Los métodos cualitativos	73
B) Los métodos causales	75
C) Los métodos cuantitativos	77
<i>Sección IV.—El presupuesto de ventas</i>	80
A) Distribución por períodos	81
B) El reparto por regiones	83
C) Distribución por productos	86
D) El presupuesto del conjunto	88
<i>Sección V.—El control de las ventas</i>	89
A) El control por períodos	90
B) El control por regiones	90
C) El control por productos	92
Anexo I.—La correlación	92
Anexo II.—El total móvil	96
Anexo III.—La utilización de los métodos de previsión	99

CAPÍTULO 3

LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LA DISTRIBUCIÓN

<i>Sección I.—La previsión de los gastos de distribución</i>	102
A) Los gastos de distribución por naturaleza	102
B) Los gastos de distribución por función	104
C) El comportamiento de los gastos de distribución	107

<i>Sección II.—El presupuesto de los gastos de distribución.....</i>	110
A) Determinación del presupuesto de gastos por función.....	110
B) Análisis de la rentabilidad.....	115
<i>Sección III.—El control de los gastos de distribución.....</i>	120
A) Control de un presupuesto de gastos.....	120
B) El control de un análisis de rentabilidad.....	123
Anexo.—Comportamiento de los gastos de distribución.....	126

CAPÍTULO 4
(primera parte)

LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LA PRODUCCIÓN:
ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN

<i>Sección I.—Organización administrativa de la producción.....</i>	131
A) Papel de los servicios.....	131
B) Consecuencias presupuestarias.....	133
<i>Sección II.—Programación de la producción.....</i>	134
A) Planteamiento del problema.....	134
B) Tipología de la programación.....	135
<i>Sección III.—Caso particular: la serie y la continuidad.....</i>	139
A) Acción sobre las existencias: la producción regularizada.....	139
B) Acción sobre la demanda.....	141
C) Acción sobre la capacidad de producción.....	141
Anexo.—La industria estacional.....	145

CAPÍTULO 4
(segunda parte)

LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LA PRODUCCIÓN:
MEDIOS Y RENTABILIDAD

<i>Sección I.—Previsión y control de las materias primas.....</i>	147
A) Previsión.....	147
B) Control.....	151
<i>Sección II.—Previsión y control de la mano de obra.....</i>	153
A) Previsión.....	153
B) Control.....	156
<i>Sección III.—Previsión y control de los gastos indirectos.....</i>	158
A) Noción de sección.....	158
B) La previsión de los gastos indirectos.....	160
C) El control de los gastos indirectos.....	164

<i>Sección IV.—Rentabilidad de la producción</i>	166
A) Paso del enfoque «sección» al enfoque «producto»	167
B) Tipos de coste y de margen considerados para la comparación	168
C) Interés del cálculo de un coste previsional	168
Anexo I.—El análisis del valor	170
Anexo II.—Interés del personal y presupuesto de gastos	171

CAPÍTULO 5

LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS
APROVISIONAMIENTOS

<i>Sección I.—Organización y rentabilidad de un servicio de aprovisionamientos</i>	173
A) La organización de un servicio de aprovisionamientos	173
B) La rentabilidad de un servicio de aprovisionamientos	176
<i>Sección II.—La previsión de los aprovisionamientos</i>	182
A) El plazo de aprovisionamiento (stock mínimo)	182
B) La seguridad (stock de seguridad)	185
<i>Sección III.—El presupuesto o programa de aprovisionamientos</i>	187
A) Los problemas generales del presupuesto o programa	187
B) El presupuesto por cantidades constantes	190
C) El presupuesto por períodos regulares	193
<i>Sección IV.—El control de los aprovisionamientos</i>	195
A) Principio del control	195
Anexo I.—El método 20/80	198
Anexo II.—Cadencia de aprovisionamiento y tarifa decreciente	200

CAPÍTULO 6

LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LAS INVERSIONES

<i>Sección I.—Definición y valoración de las inversiones</i>	203
A) Diferentes tipos de inversiones	203
B) Valoración de las inversiones	205
<i>Sección II.—Estructura y decisión de las inversiones</i>	209
A) Iniciativa y decisión de inversiones	209
B) Los criterios de decisión: la rentabilidad	210

<i>Sección III.—El presupuesto de inversiones</i>	221
A) Los tres tipos de presupuesto de inversiones	221
B) El presupuesto de financiación	222
C) Forma de llevar los presupuestos	224
<i>Sección IV.—El control de las inversiones</i>	225
A) El control del presupuesto propiamente dicho	226
B) El control de la financiación	227
C) El control de la rentabilidad	228
Anexo I.—Comparación de los diferentes métodos de cálculo de las tasas de rentabilidad	228
Anexo II.—Decisión de sustitución	232
Anexo III.—Estímulo a la inversión y rentabilidad	233
Anexo IV.—Financiación y rentabilidad	235

CAPÍTULO 7

LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LA TESORERÍA

<i>Sección I.—La previsión de la tesorería</i>	241
A) Generalidades. Definición del campo	241
B) La previsión de los cobros	243
C) La previsión de los pagos	246
<i>Sección II.—El presupuesto de tesorería</i>	249
A) Presupuesto de pagos y cobros	249
B) Presupuesto de síntesis. Ajuste a corto plazo	250
C) Problemas de revisión y de responsabilidad	252
<i>Sección III.—El control de la tesorería</i>	252
A) Fines del control	252
B) Modalidades del control	253

CAPÍTULO 8

ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA
Y GESTIÓN PRESUPUESTARIA

<i>Sección I.—La gestión presupuestaria de los servicios generales</i>	256
A) Definición de los servicios generales	256
B) Principios del establecimiento del presupuesto	257
<i>Sección II.—Descentralización y gestión presupuestaria</i>	259
A) Definición de la descentralización	259
B) Necesidad de la descentralización	259
C) El presupuesto permite la descentralización	260
D) El presupuesto permite controlar la descentralización	261

<i>Sección III.—La función «control de gestión»</i>	262
A) Organigrama y control de gestión.....	262
B) El control de gestión como función asesora.....	269
Anexo.—Auditoría interna y control de gestión.....	274

CAPÍTULO 9

LA POLÍTICA GENERAL DE LA EMPRESA
Y LOS DOCUMENTOS DE SÍNTESIS

<i>Sección I.—Establecimiento de los documentos de síntesis</i>	277
A) Teoría de la articulación presupuestaria.....	277
B) Ejemplo numérico.....	281
<i>Sección II.—La traducción de la política general en los documentos de síntesis</i>	284
A) El beneficio.....	284
B) El crecimiento.....	287
C) El personal.....	287
D) La seguridad.....	288
E) La independencia.....	292
<i>Sección III.—El control de los documentos de síntesis</i>	293
A) Misión del control.....	293
B) Formas del control.....	294
C) Periodicidad del control.....	295

CAPÍTULO 10

LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN
PRESUPUESTARIA

<i>Sección I.—El calendario de implantación</i>	297
A) Presentación del calendario.....	297
B) Estudio del calendario.....	297
<i>Sección II.—La base previa de organización</i>	300
A) Teoría y práctica del organigrama.....	300
B) Circulación de las informaciones.....	302
<i>Sección III.—La base previa contable</i>	303
A) Duración de la experiencia anterior.....	303
B) Rapidez de obtención de los resultados contables.....	304
C) Responsabilidad y presupuesto.....	307

<i>Sección IV.—La base previa económica y psicológica.....</i>	311
A) Convicción.....	312
B) Información.....	312
C) Formación.....	314
Anexo I.—El presupuesto en base cero	315
Anexo II.—La nueva situación económica: su influencia sobre la previsión y el control de gestión.....	317