

Índice

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 presupuestos	23
1.5. Conclusiones	28
1.6. Casos a resolver	28
1.6.1. Targa, SA	28
1.6.2. Industrial Tramontanenca, SA	33
1.6.3. Tabernas, SA	38
1.7. Cuestiones a resolver	40
2. El proceso de planificación	41
2.1. El horizonte de la planificación financiera: vinculación del proceso presupuestario con la planificación a largo plazo	41
2.2. Previsión de las 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 del presupuesto	65
2.4. Conclusiones	65
2.5. Casos a resolver	66
2.5.1. Dragó, SA	66
2.5.2. Textilana, 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 previsionales	77
3.1. Introducción	77
3.2. Elaboración de la cuenta de resultados previsional	80
3.3. Elaboración del presupuesto de tesorería	83
3.4. Elaboración del balance previsional	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): Cálculo de los costes estándar	115
5.1. Introducción	115
5.2. Cálculo del coste estándar de fabricación en un sistema de costes completos	116
5.2.1. Cálculo del coste estándar de fabricación mensual	116
5.2.1.1. Cálculo del coste directo estándar de materias primas	120
5.2.1.2. Cálculo del coste indirecto estándar de fabricación por sección y por producto	121
5.2.1.3 Cálculo de la cuenta de resultados previsional	123
5.2.2. Cálculo del coste estándar de fabricación anual	123
5.3. Cálculo del coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales	127
5.3.1. Cálculo del coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales directo	127
5.3.2. Cálculo del coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales variable	127
5.3.2.1. Cálculo del coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales variable con un presupuesto fijo	127
5.3.2.2. Cálculo del coste estándar de fabricación con un sistema de costes parciales variable con un presupuesto flexible	130
5.3.2.2.1. Cálculo del coste estándar unitario anual	132
5.4. Conclusiones	137
5.5. Casos a resolver	137
5.5.1. Banco Sousa	137
5.6. Cuestiones a resolver	139
6. El cálculo 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 utilizado	153
6.3.1. Sistema de costes parciales	154
6.3.2. Sistema de costes por pedido	156
6.3.3. Sistema de costes completos por secciones	157
6.3.4. Sistema de costes por actividades	160
6.4. Cálculo de los márgenes y resultados según el cálculo de las desviaciones	162
6.5. Informe sobre las desviaciones	163
6.6. Conclusiones	163
6.7. Casos a resolver	163
6.7.1. Empresa 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