

Índice

Prólogo a la segunda edición	
Dr. Rolando F. Galli Rey - Decano de la FCEJ de la UDA	XV
Opiniones y comentarios de docentes en "Control de Gestión" - Profesores Eduardo Regadío y Eduardo Lezama	XVII
Presupuestos y Control de Gestión para PyME	XIX
Capítulo I. Introducción a los presupuestos para PyME en entornos dinámicos	1
1.1. Enfoque de los "Presupuestos" para PyME.....	1
1.2. Introducción a los Presupuestos para PyME.....	5
1.3. La planeación empresarial	8
1.4. El Presupuesto	11
1.5. Requisitos para la implementación de un presupuesto y su aplicabilidad a las PyME	13
1.6. Ventajas en el uso de los presupuestos	16
1.7. ¿Cómo abordar la implementación de un presupuesto en una PyME informalizada?	18
1.8. Riesgos de los presupuestos	21
1.9. Los presupuestos en entornos estables	22
1.10. Los presupuestos en entornos estables y dinámicos	24
1.11. Los presupuestos en entornos inestables	26
Conclusiones	28
1.12. Bibliografía recomendada	29
Capítulo II. Distintos tipos de presupuestos para distintos tipos de empresas y entornos	31
2.1. Introducción	31
2.2. Tipos de presupuestos (o herramientas por el estilo)	32
a) De acuerdo al grado de formalidad.....	32
a.1) Presupuestos formales	33

a.2)	Presupuestos informales	33
b)	De acuerdo al grado de detalle	34
b.1)	Presupuestos detallados	34
b.2)	Presupuestos globales	34
c)	De acuerdo a la orientación para elaborar el presupuesto	34
c.1)	Presupuestos basados en los productos o servicios	34
c.2)	Presupuestos basados en los recursos de la empresa	35
d)	De acuerdo a los datos tenidos en cuenta para elaborarlo	36
d.1)	Presupuesto base cero	36
d.2)	Presupuestos extendidos (arrastrados o de tendencia)	36
e)	De acuerdo al grado de flexibilidad	37
e.1)	Presupuestos rígidos	37
e.2)	Presupuestos flexibles	37
e.3)	Presupuestos móviles	38
f)	De acuerdo al criterio tenido en cuenta para confeccionarlo	38
f.1)	Presupuestos basados en los centros de responsabilidad (funciones)	38
f.2)	Presupuestos basados en las actividades	39
g)	De acuerdo a las modalidades para confeccionarlo	39
g.1)	Presupuesto por objetivos	39
g.2)	Presupuesto por programa	39
g.3)	Presupuesto por productos	40
h)	De acuerdo al contenido de los presupuestos	40
h.1)	Presupuesto económico	40
h.2)	Presupuesto de efectivo	41
h.3)	Presupuesto de capital	41
h.4)	Presupuesto integrado	41
2.3.	Diferencia entre presupuestos y proyecciones	42
2.4.	Clasificación de las empresas para fines presupuestarios	44
a)	De acuerdo al entorno en el que operan	45
a.1	Entornos estables	45
a.2	Entornos dinámicos	45
a.3	Entornos inestables	45
b)	De acuerdo al tamaño de las empresas	46
b.1	Grandes empresas	46
b.2	Medianas empresas	46
b.3	Pequeñas empresas	46
c)	De acuerdo a la territorialidad de sus actividades	47
c.1	Internacionales (o multinacionales)	47
c.2	Nacionales (o regionales)	47
c.3	Locales	47

d)	De acuerdo a los productos o servicios que comercializan	47
d.1	Monoproductoras (o producto principal con producto secundario)...	47
d.2	Poca diversidad de productos homogéneos entre sí.....	47
d.3	Alta diversidad de productos homogéneos entre sí	47
d.4	Lotes de productos	47
d.5	Poca diversidad de productos heterogéneos	47
d.6	Alta diversidad de productos heterogéneos.....	47
d.7	Productos o servicios a medida	47
d.8	Grandes Proyectos.....	47
e)	De acuerdo a la composición de los recursos económicos utilizados....	48
e.1	Mano de obra intensivas	48
e.2	Capital intensivo	48
e.3	Capital financiero intensivo.....	48
e.4	Combinaciones	48
f)	De acuerdo a la actividad económica.....	49
f.1	Actividad primaria (Agricultura, Ganadería, Pesca, Extractiva...)	49
f.2	Actividad secundaria (Industrias en general)	49
f.3	Actividad terciaria (Servicios en general).....	49
g)	De acuerdo a la cultura organizacional de la empresa	49
g.1	Empresas formalizadas	49
g.2	Empresas semiformalizadas o en vías de formalización	49
g.3	Empresas informales.....	49
	Conclusiones.....	50
Capítulo III. El proceso de presupuestación		51
3.1.	Introducción	51
3.2.	El proceso de presupuestación "tradicional" para empresas formalizadas ...	52
3.3.	El proceso de presupuestación en empresas informalizadas	58
3.4.	Restricciones a la confección de presupuestos	63
a)	Restricciones externas	64
a.1)	Restricciones macroeconómicas políticas y sociales	64
a.2)	Restricciones microeconómicas o de mercado	65
a.3)	Restricciones tecnológicas o de recursos	65
b)	Restricciones internas	66
b.1)	Restricciones financieras	66
b.2)	Restricciones operativas	66
b.3)	Restricciones intangibles u organizacionales	66
	Conclusiones	67
Capítulo IV. Análisis evolutivo global y proyecciones simples		69
4.1.	Introducción	69
4.2.	Introducción al Caso de Estudio N° 1 "Fish Pizza II"	69

4.3.	Estado de Situación Patrimonial y Estados de Resultados "borradores" de Fish Pizza II	71
4.4.	Análisis vertical y horizontal de los estados contables	73
4.5.	Principales indicadores de la situación financiera	75
4.6.	Principales indicadores de la situación patrimonial	78
4.7.	Principales indicadores de la situación económica	79
4.8.	Proyecciones lineales y a criterio	81
	Conclusiones	89
Capítulo V. Proyecciones ajustadas a escenarios		91
5.1.	Introducción	91
5.2.	Principales aspectos del contexto - Construcción de escenarios	92
5.3.	Impacto de los factores contextuales en las variables críticas de la empresa	99
5.4.	Proyecciones ajustadas con enfoque "financiero"	106
5.5.	Informe de conclusión del análisis evolutivo y las proyecciones ajustadas ...	112
	Conclusiones	114
Capítulo VI. La fijación y evaluación de objetivos		117
6.1.	Introducción	117
6.2.	El proceso de fijación de objetivos en empresas formalizadas	118
6.3.	Los lineamientos y la clasificación de los objetivos para las PyME	122
6.4.	La reunión de fijación de lineamientos y objetivos	129
6.5.	Evaluación de los objetivos a la luz de "punto de equilibrio"	134
	Conclusiones	138
Apéndice I		139
Nociones generales respecto del punto de equilibrio		139
1.	Punto de equilibrio en empresas monoproductoras	139
2.	Empresas que producen y venden dos productos	143
3.	Ventas de nivelación para unidades monetarias de ventas (V).....	145
4.	Restricciones a los análisis tradicionales de "punto de equilibrio"	147
5.	El punto de equilibrio "financiero"	150
Capítulo VII. El presupuesto comercial		153
7.1.	Introducción	153
7.2.	Aspectos generales de los pronósticos	154
7.2.1.	El factor "a"	155
7.2.2.	El ajuste de las proyecciones	156
7.2.3.	Métodos para proyectar los niveles de ventas	157
7.2.4.	Proyecciones de los precios de venta de los productos	159
7.3.	La presupuestación de las ventas y los ingresos por ventas	160
7.4.	El presupuesto de gastos comerciales operativos	164

7.5.	Pautas para presupuestar la incorporación de nuevos productos	169
7.6.	Cambios en las estimaciones de la inflación y en el tipo de cambio	171
7.7.	Los objetivos comerciales cualitativos	172
7.8.	El presupuesto comercial-financiero	174
	Conclusiones	177

Capítulo VIII. Presupuesto del área productiva 179

8.1.	Introducción	179
8.2.	Aspectos generales a tener en cuenta para el presupuesto de producción ...	180
8.2.1.	La capacidad de producción	180
8.2.2.	La configuración de los recursos productivos	184
8.2.3.	El comportamiento de los costos productivos	186
8.2.4.	Políticas y decisiones del ámbito productivo	187
8.3.	El plan de producción	188
8.4.	El presupuesto de materia prima y materiales variables	192
8.5.	El "presupuesto de mano de obra directa"	197
8.6.	El "presupuesto de gastos indirectos de producción"	199
8.7.	Las distorsiones que provocan los entornos inestables	202
8.8.	El presupuesto financiero-productivo	206
8.9.	Los objetivos cualitativos del área de producción	207
	Conclusiones	208

Capítulo IX. Integración del presupuesto y el control presupuestario en PyME informalizadas 211

9.1.	Introducción	211
9.2.	El presupuesto de gastos de administración	211
9.3.	El presupuesto financiero integrado	215
9.4.	El Estado de resultados presupuestado	220
9.5.	Presupuestos flexibles y móviles	222
9.6.	El control presupuestario	226
	Conclusiones	232

Apéndice II. El caso de "Industrial Fish S.A." – Presupuesto Financiero – Tratamiento del IVA y Estados contables proyectados..... 233

A.	Introducción al caso "Industrial Fish S.A."	233
B.	Referencias y supuestos del caso	238
C.	Presupuesto "Contable - Económico" (por lo devengado) – Parciales.....	239
D.	Presupuestos Financieros Parciales	245
E.	Flujo de Fondos Proyectado – Presupuesto Financiero Integrado.....	249
F.	Estados Contables Presupuestados.....	252
	Recomendación	254

Capítulo X. Presupuesto en empresas que producen bienes o servicios a medida (órdenes de trabajo) – Para constructoras, máquinas viales, fabricantes de bienes de capital, etc.	255
10.1. Introducción.....	255
10.2. Características generales de las empresas que trabajan “a medida”	256
10.3. Introducción al caso de estudio nº 3 “Transfish S.A.” - Parte 1	257
10.4. Cálculo del “punto de equilibrio” para empresas que trabajan “a medida” – El punto de equilibrio en Transfish	262
10.5. Ampliación del caso de Transfish con la incorporación de materiales de construcción, fabricación o similares (empresas constructoras, fabricantes de bienes a la medida de clientes, etc.)	271
10.6. El presupuesto en empresas que trabajan “a medida o pedido”	275
10.7. Temas especiales	277
Conclusiones	278

Apéndice III. “El caso de Transfish Ampliado” – Cálculo de Costos para Presupuestar un trabajo u obra en especial – Sensibilización de la estructura de costos de la empresa	279
A. Introducción al caso de Transfish S.A para cotización de trabajos	279
B. Resolución del caso por el método tradicional utilizado por Transfish – Los errores más habituales	284
C. Resolución del Caso Transfish a través de la Metodología de las Variables Relacionales	286
D. Evaluación del impacto financiero e impositivo en las cotizaciones	294
E. Análisis de sensibilidad de la estructura de costos de “Transfish”	299

Capítulo XI. El modelo “RB2”. Modelo de Generación de Resultados, Presupuesto y Punto de Equilibrio para PyMEs que Exportan – Multiproducto – Multimercado – Multimoneda – Y en contexto con inflación	305
11.1. Introducción.....	305
11.2. La estructura de costos de una empresa exportadora	307
11.3. Estructura de los Ingresos por Ventas – Mercado Interno y Exportación	311
11.4. Construcción del modelo de “Resultado Operativo”	315
11.5. Diversos cálculos de puntos de equilibrio.....	321
11.5.1. El precio del producto en el extranjero de equilibrio “Pxe”	322
11.5.2. La cantidad de productos a vender en el extranjero de equilibrio “Qme”	324
11.5.3. El tipo de cambio de equilibrio “@”	326
11.5.4. Ampliación de los cálculos	329
11.6. Pautas para la fijación o aceptación de precios de exportación	331
11.7. Presupuesto y Proyecciones en PyME exportadoras	334

11.8.	Extensión a empresas poliproductoras.....	337
11.9.	Ampliando algunos conceptos utilizados en el "comercio exterior"	346
11.9.1.	Términos comerciales internacionales más utilizados	346
11.9.2.	Aranceles, derechos, gravámenes en destino	346
11.9.3.	Regímenes Generales de Promoción de Exportaciones.....	347
11.9.4.	Documentos e Instrumentos más usados en el Comercio Exterior....	347
11.9.5.	Estimación del Precio de Exportación Basado en el Costo.....	347
11.9.6.	Interes, gastos y comisiones bancarias más habituales	348
	Conclusiones.....	348

Capítulo XII. El control de gestión en las PyME – Primera Parte: Conceptos elementales y controles básicos.....

12.1.	Introducción al concepto de "control de gestión"	351
12.2.	El concepto de control	353
12.3.	El proceso de control	358
12.4.	¿Qué es lo que debe controlarse en una empresa?	360
12.5.	El concepto de "gestión" y sus ámbitos	360
12.6.	¿Qué es el control de gestión?	362
12.7.	El control personal y el control evolutivo.....	365
12.7.1	El control personal	366
12.7.2	El control evolutivo.....	367
	Conclusiones	371

Capítulo XIII. El control de gestión en las PyME – Segunda Parte: Los modelos de organización y de generación de resultados

13.1.	Introducción	373
13.2.	Modelos de Representación de la Empresa	374
13.2.1.	Modelo Tradicional Contable	374
13.2.2.	Modelo Financiero	375
13.2.3.	Modelo Orgánico Funcional	377
13.2.4.	Modelo por Procesos de Negocio	380
13.2.5.	Modelo de la "Cadena de Valor"	381
13.3.	Los modelos de generación de resultados	383
13.3.1.	Modelo Contable de Generación de Resultados	384
13.3.2.	Modelo Financiero de Generación de Resultados	384
13.3.3.	Contabilidad por Centros de Responsabilidad	385
13.3.4.	Costo – Volumen – Utilidad (CVU) / Punto de Equilibrio	385
13.3.5.	El Activity Based Costing (ABC) y los resultados por líneas de negocios y por clientes	386
13.3.6.	El Modelo "RB2"	387

13.4.	El Modelo RB1 – CRIF de análisis de costos y resultados	387
	Conclusiones	389
Capítulo XIV. El control de gestión en las PyME – Tercera Parte: Los indicadores de gestión		391
14.1.	Los indicadores de gestión y el tablero de control	391
14.2.	Los tipos de indicadores de gestión	393
14.3.	Indicadores para el control global de la empresa	396
14.4.	Indicadores para el control específico de áreas o aspectos especiales	402
14.5.	La replanificación	405
14.6.	Aspectos generales del “Balanced Score Card”	405
	Conclusiones	407
CASOS PRÁCTICOS RESUELTOS EN LA WEB: www.errepar.com		
A.	Caso Resuelto “RB2 – La Bonita 2006” – Simulador de Negocio para PyME exportadora	409
B.	Caso Resuelto “Bodega La Bonita” – Presupuesto Integral – Control de Gestión	410
C.	Caso Resuelto “Transfish en Excel” – Simulador e Indicadores para empresas constructoras, de máquinas viales, de transporte de cargas especiales, etc.	410
D.	Caso Resuelto “Fish Hogar” – Simulador – Resultados por Líneas de Negocio – Control Presupuestario e Indicadores para una empresa netamente comercial	410