

CAPITULO 1

POR QUE ES NECESARIO OPERAR CON PRESUPUESTOS

1.1. El presupuesto y las nuevas técnicas de gerenciamiento .....	1
1.2. ¿Defectos del sistema o errores en la implementación? .....	3
1.3. El presupuesto, una encuesta y la realidad de la empresa media .....	5
1.4. El presupuesto integral: condiciones y requisitos para su elaboración y utilización .....	7

CAPITULO 2

PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

2.1. Introducción .....	11
2.2. Planeamiento .....	11
2.2.1. Conceptos básicos .....	11
2.2.2. Filosofías de planeamiento .....	12
2.2.3. Horizonte y niveles de planeamiento .....	13
2.2.4. Etapas de la planificación .....	15
2.2.5. Límites de la planificación .....	18
2.2.6. Planes .....	20
2.2.7. Tipos de planificación .....	21
2.3. Presupuestos .....	22

2.3.1. Algunos conceptos básicos sobre presupuesto .....	22
2.3.2. El proceso presupuestario .....	23
2.4. Algunas reflexiones sobre planeamiento y presupuesto .....	26

## CAPITULO 3

### EL PRESUPUESTO DE VENTAS

3.1. La importancia del presupuesto de ventas .....	31
3.2. Responsabilidades en la elaboración y actualización del presupuesto de ventas .....	32
3.2.1. Etapa de elaboración .....	33
3.2.1.1. Presupuesto a largo plazo .....	33
3.2.1.2. Presupuesto anual .....	34
3.2.1.2.1. Venta normal .....	34
3.2.1.2.2. Productos nuevos lanzados .....	35
3.2.1.2.3. Productos nuevos a lanzar .....	36
3.2.1.2.4. Negocios especiales .....	36
3.2.2. Etapa de actualización .....	37
3.2.2.1. Presupuesto a largo plazo .....	38
3.2.2.2. Presupuesto anual .....	38
3.2.2.2.1. Venta normal .....	39
3.2.2.2.2. Productos nuevos lanzados .....	39
3.2.2.2.3. Productos nuevos a lanzar .....	40
3.2.2.2.4. Negocios especiales .....	40
3.3. Rubros que integran el presupuesto de ventas .....	40
3.4. Proceso de confección del presupuesto. Factores a considerar .....	42
3.4.1. Productos a ser vendidos .....	42
3.4.2. En qué cantidades .....	42
3.4.3. A qué precios .....	45
3.4.4. Con qué métodos .....	46

3.4.5. En qué zonas .....	47
3.4.6. A través de qué canales de distribución .....	48
3.5. Armado y presentación del presupuesto de ventas .....	48
3.6. Comentarios generales sobre la confección del presupuesto y sus correspondientes actualizaciones .....	54

## CAPITULO 4

### PLANES DE PRODUCCION Y DE COMPRAS

4.1. Introducción .....	57
4.2. Modalidades operativas en la empresa .....	57
4.3. Formas de realizar planeamiento de la producción .....	60
4.4. Objetivos del plan de producción .....	63
4.5. El plan de producción. Etapas y contenido .....	65
4.5.1. Recepción del presupuesto de ventas .....	66
4.5.2. Aplicación de la política de stocks específica de la compañía, tanto general como por producto .....	66
4.5.3. Generación del plan de producción .....	67
4.5.4. Generación del plan de compras .....	69
4.5.5. Evaluación y control del cumplimiento del plan de compras .....	71
4.5.6. Evaluación y control del cumplimiento del plan de producción .....	71
4.6. Ejemplo de elaboración de un plan de producción .....	73

## CAPITULO 5

### COSTOS

5.1. Conceptos generales .....	79
5.1.1. Introducción y finalidad del presente capítulo .....	79

5.1.2. Definición de costo. Unidad de costeo .....	79
5.1.3. La disciplina Costos .....	80
5.1.4. Los sistemas de costos .....	81
5.1.5. Pasos generales en la operación de un sistema de costos .....	83
5.1.6. Clasificaciones de los costos .....	83
5.1.6.1. Clasificación por función .....	84
5.1.6.2. Clasificación por naturaleza .....	85
5.1.6.3. Clasificación por la forma de aplicación a las unidades de costeo .....	86
5.1.6.4. Clasificación por el momento en que se registran contablemente .....	87
5.1.6.5. Clasificación por grado de controlabilidad .....	88
5.1.6.6. Clasificación por variabilidad .....	89
5.1.6.7. Clasificación por actividad .....	95
5.2. Modelos de costeo .....	95
5.2.1. Según el momento de determinación de los costos .....	96
5.2.2. Según el contenido del costo unitario .....	97
5.2.3. Según el método de acumulación a las unidades de costeo .....	99
5.3. Costos de producción .....	101
5.3.1. Consideraciones generales .....	101
5.4. Costos de materia prima .....	101
5.4.1. Definición .....	101
5.4.2. Circuito físico de la materia prima en la empresa .....	102
5.4.3. Variabilidad de la materia prima .....	104
5.4.4. Conceptos básicos .....	104
5.4.5. Determinación del costo unitario .....	106
5.4.6. Métodos de valuación de la materia prima .....	107
5.4.7. Aspectos especiales .....	109
5.4.8. Relación con el presupuesto integral .....	110
5.5. Mano de obra y cargas sociales .....	111
5.5.1. Concepto y características .....	111
5.5.2. Formas de pago. Variabilidad .....	113
5.5.3. Remuneración básica. Asignaciones adicionales .....	114
5.5.4. Cargas sociales. Derivadas y anexas .....	116

5.5.5. Determinación del costo unitario de M.O.D. y C. Soc. ....	118
5.6. Carga fabril .....	121
5.6.1. Definición y características .....	121
5.6.2. Centralización .....	123
5.6.3. Rubros de la carga fabril .....	127
5.6.4. Bases de distribución .....	130
5.6.4.1. Diferentes bases de distribución. Características .....	131
5.6.4.2. Mecanismos para la distribución .....	131
5.6.5. Módulos de aplicación .....	132
5.6.6. Determinación del costo unitario de carga fabril .....	134
5.7. Costos comerciales .....	138
5.7.1. Conceptos generales .....	138
5.7.2. Presupuestación .....	142
5.8. Costos financieros .....	143
5.8.1. Conceptos básicos .....	143
5.8.2. Metodología de cálculo .....	145
5.8.3. Tasa de interés .....	146
5.8.4. Tasas nominales y tasas reales de interés .....	148
5.8.5. Determinación de costos financieros .....	150
5.8.6. Presupuestación de los costos financieros .....	151
5.9. Costos de administración .....	153
5.10. Costos de investigación y desarrollo .....	155
5.11. Plan de inversiones .....	156

## CAPITULO 6

### EL PRESUPUESTO ECONOMICO

6.1. Conceptos generales .....	161
6.2. Características básicas: Tipos .....	162
6.2.1. Presupuesto económico anual .....	164

6.2.2. Presupuesto económico anual ajustado .....	165
6.2.3. Presupuesto económico a largo plazo .....	166
6.3. Objetivos básicos del presupuesto económico .....	167
6.4. Presupuesto económico con la técnica de la contribución marginal .....	168
6.5. Aperturas por segmentos de negocio .....	171
6.6. Contenido del presupuesto económico .....	174
6.7. Ventas brutas .....	175
6.8. Costos comerciales variables sobre ventas .....	176
6.9. Ventas netas .....	177
6.10. Costos de producción .....	177
6.11. Contribución marginal .....	186
6.12. Costos de estructura .....	186
6.12.1. De producción .....	187
6.12.2. De comercialización .....	187
6.12.3. De administración .....	188
6.12.4. Financieros .....	188
6.12.5. Investigación y desarrollo .....	190
6.13. Resultado operativo antes de impuestos .....	191
6.14. Impuesto a las ganancias .....	191
6.15. Resultado neto final después de impuestos .....	192
6.16. Ejemplo de presupuesto económico .....	192
6.16.1. Datos básicos del caso práctico .....	192
6.16.2. Elaboración del presupuesto económico .....	195
6.17. Algunas reflexiones .....	201
6.18. Indicadores económicos .....	202
6.18.1. Porcentaje de utilidad neta antes de impuestos a las ganancias ..	203
6.18.2. Porcentaje de contribución marginal sobre ventas .....	203
6.18.3. Rentabilidad o utilidad sobre el capital invertido .....	204
6.18.4. E.B.I.T. ....	205
6.18.5. E.B.I.T.D.A. ....	205
6.18.6. E.V.A. (Economic Value Added) .....	206
6.19. Comentarios generales .....	208

## EL PRESUPUESTO FINANCIERO

7.1. Concepto .....	209
7.2. Períodos presupuestarios .....	209
7.3. Tipos de presupuestos financieros .....	211
7.4. Esquemas de elaboración .....	214
7.4.1. Presupuesto financiero base .....	214
7.4.1.1. Presupuesto económico .....	215
7.4.1.1.1. Ventas .....	215
7.4.1.1.2. Otros ingresos .....	216
7.4.1.1.3. Costos comerciales variables .....	217
7.4.1.1.4. Costos variables de producción .....	221
7.4.1.1.5. Costos fijos .....	223
7.4.1.1.6. Impuesto a las ganancias .....	224
7.4.1.2. Remuneraciones y cargas sociales .....	225
7.4.1.3. Compras, servicios a contratar y necesidades diversas .....	226
7.4.1.4. Finanzas .....	230
7.4.1.5. Impuestos .....	233
7.4.1.6. Inversiones en bienes de uso e investigación y desarrollo .....	234
7.4.1.7. Saldos iniciales .....	236
7.4.2. Presupuesto financiero operativo .....	244
7.5. Actualización y control presupuestario .....	256
7.6. Responsabilidades en la confección, seguimiento y control del presupuesto financiero .....	269

## CAPITULO 8

## CONCEPTOS GENERALES SOBRE PRESUPUESTO

8.1. Introducción .....	271
-------------------------	-----

8.2. Desarrollo del proceso de presupuestación .....	271
8.3. Metodologías de presupuestación aplicables .....	287
8.3.1. Presupuesto incremental .....	287
8.3.2. Presupuesto incremental con cursos alternativos .....	288
8.3.3. Presupuesto base cero .....	289
8.3.4. Presupuesto por actividades .....	290
8.3.5. Presupuesto por programas .....	291
8.4. Metodos de valuación de los rubros del presupuesto .....	291
8.4.1. Moneda base .....	292
8.4.2. Moneda corriente .....	293
8.4.3. Moneda ajustada .....	294
8.4.4. Moneda extranjera .....	295
8.5. Comentarios generales .....	296
8.5.1. Utilización en la vida empresarial .....	296
8.5.2. Evitar que el presupuesto sea un formalismo .....	296
8.5.3. Impulsión desde lo más alto de la organización .....	297
8.5.4. Integración con los sistemas de información de la compañía .....	297
8.5.5. Necesidad de contar al menos con un bosquejo de presupuesto ...	297
8.5.6. Importancia de la gestión presupuestaria .....	298

## CAPITULO 9

### CONTROL PRESUPUESTARIO

9.1. Introducción .....	299
9.2. Caso práctico. Control presupuestario .....	301
9.2.1. Datos básicos para la confección del presupuesto integrado .....	301
9.2.2. Elaboración del presupuesto financiero .....	304
9.2.3. Elaboración del presupuesto económico .....	310
9.2.4. Elaboración del balance proyectado .....	314
9.2.5. Conceptos básicos sobre el balance proyectado (BP) .....	315



9.2.6. Datos reales del período .....	318
9.2.7. <i>Cash-flow</i> real del trimestre .....	320
9.2.8. Estado de resultados real .....	322
9.2.9. Balance al cierre .....	324
9.2.10. Control presupuestario: consideraciones generales .....	325
9.2.11. Control presupuestario : informes .....	328
9.3. Tipos de control .....	338
9.3.1. Control ex post .....	338
9.3.2. Control ex ante .....	338
9.4. Índices .....	340
9.4.1. Algunos comentarios generales .....	341
9.4.2. Liquidez .....	342
9.4.3. Índice rápido o prueba ácida .....	343
9.4.4. Solvencia .....	343
9.4.5. Endeudamiento .....	343
9.4.6. Rotación de bienes de cambio y días de stock .....	344
9.4.7. Rotación de créditos por ventas y días en la calle .....	345
9.4.8. Indicadores de rentabilidad .....	346
9.4.9. Economic value added .....	346

## CAPITULO 10

### CASO PRACTICO INTEGRAL

10.1. Introducción .....	347
10.2. Metodología utilizada .....	347
10.3. Presentación de la empresa .....	347
10.4. Planteo y resolución del caso .....	348

## LA EMPRESA

11.1. Introducción.....	437
11.2. Diferentes tipos de empresas .....	438
11.2.1. Clasificación según las características salientes de la actividad ...	439
11.2.1.1. Por tipo de explotación .....	439
11.2.1.2. Por rama de la actividad .....	441
11.2.1.3. Por tipo de producto o servicio .....	442
11.3. Organización interna de la empresa .....	445
11.3.1. La función comercial .....	448
11.3.2. La función productiva .....	450
11.3.3. La función de investigación y desarrollo .....	453
11.3.4. La función administrativa .....	454

## ANEXO

11.4. Introducción.....	455
11.5. La función comercial .....	457
11.5.1. Departamento de marketing .....	457
11.5.2. Departamento de ventas .....	460
11.6. La función productiva .....	466
11.7. La función de investigación y desarrollo .....	469
11.8. La función administrativa .....	469
Bibliografía.....	477