

ÍNDICE

Agradecimiento	9
Prólogo	11
Capítulo 1	
Introducción a la problemática de la planificación en la empresa	15
1.1 Relevancia del presupuesto en la gestión	15
1.2 Planteamiento del problema: vigencia o abandono del presupuesto	18
1.3 Finalidad del trabajo: una propuesta para trabajar en la empresa	20
1.4 Hipótesis guía de la investigación	21
1.5 Investigación. Metodología aplicada	22
1.6 Contenido	25
Capítulo 2	
El presupuesto: conceptos esenciales	27
2.1 El marco general de la gestión empresarial	27
2.2 El presupuesto a lo largo del tiempo	33
2.3 El presupuesto clásico	34
2.4 Objetivos del presupuesto	37
2.5 Críticas a la aplicación y problemas del presupuesto	38
2.6 Aspectos positivos del presupuesto	40
2.7 Resumen	41
Capítulo 3	
Modelos alternativos al presupuesto. <i>Beyond Budgeting</i>	43
3.1 Modelos que buscan mejoras al presupuesto clásico	43
3.2 <i>Beyond Budgeting</i> . Claves	47
3.3 Los doce principios esenciales de <i>Beyond Budgeting</i>	51
3.4 Apuntes sobre <i>Beyond Budgeting</i>	54
3.5 Un caso de aplicación: Svenska Handelsbanken	56
3.6 Ventajas del modelo <i>Beyond Budgeting</i>	62
3.7 Críticas a <i>Beyond Budgeting</i>	63

3.8 Presupuesto tradicional versus <i>Beyond Budgeting</i> : ¿enfoques excluyentes?	64
3.9 Resumen	68

Capítulo 4

Investigación y análisis crítico sobre presupuesto

y <i>Beyond Budgeting</i>	71
4.1 Objetivos y metodología de la investigación	71
4.2 Consideraciones sobre la investigación	74
4.3 Empresas participantes	74
4.4 Resultado analítico de la investigación	77
4.5 Encuesta a expertos en <i>Beyond Budgeting</i>	96
4.6 Apuntes sobre la investigación de campo	99
4.7 Los hallazgos clave de la investigación	100
4.8 Juicios, análisis y observaciones sobre presupuesto y <i>Beyond Budgeting</i>	103
4.8.1 Observaciones sobre presupuesto tradicional	103
4.8.2 Observaciones sobre <i>Beyond Budgeting</i>	110
4.9 Análisis crítico del presupuesto tradicional	116
4.10 Análisis crítico de <i>Beyond Budgeting</i>	126
4.11 Resumen	135

Capítulo 5

Propuesta superadora

5.1 Presupuesto tradicional y <i>Beyond Budgeting</i> no son excluyentes	137
5.2 Funciones del presupuesto	148
5.3 Aspectos esenciales del presupuesto	151
5.4 La fijación de metas en el presupuesto actual	153
5.5 Propuesta superadora. Contenido y fundamentos	157
5.5.1 Empleo de escenarios	159
5.5.2 Uso de distintas versiones para objetivos diferentes	160
5.5.3 Combinación de enfoques: “de arriba hacia abajo” y “abajo hacia arriba”	161
5.5.4 Empleo de metas relativas y realistas	163
5.5.5 Evaluación de desempeño a través de un conjunto de indicadores	165
5.5.6 Aplicación de pronósticos móviles	166
5.5.7 Actualización y ajuste permanente	167
5.5.8 Empleo de modelos basados en el nivel de incertidumbre residual	168

5.5.9 Fijación de esquemas de premios e incentivos salariales que eviten comportamientos disfuncionales	173
5.5.10 Definición y ejecución de acciones como factor central del análisis de variaciones y desvíos del control presupuestario	176
5.6 Dos temas específicos	177
5.6.1 Vinculación entre presupuesto anual y los planes a largo plazo y “estratégicos”	177
5.6.2 Participación de los miembros de la empresa en la elaboración de los presupuestos	179
5.7 Presupuesto y <i>Beyond Budgeting</i> como elementos que forman parte de la propuesta superadora	180
5.8 Resumen	189

Capítulo 6

Planeamiento	193
6.1 Análisis económico de la teoría de la empresa	193
6.2 La gestión en la empresa: conceptos y fundamentos económicos	195
6.3 Estrategia y planeamiento a largo plazo	198
6.4 Investigación de campo sobre planeamiento a largo plazo y denominado “estratégico”	202
6.5 Cómo se hace planeamiento hoy en la empresa	207
6.5.1 Planeamiento estratégico tradicional	208
6.5.1.1 Plan estratégico cualitativo	208
6.5.1.2 Plan estratégico cuali-cuantitativo	209
6.5.2 Planeamiento de futuros alternativos	213
6.5.3 Planificación de escenarios	214
6.6 Análisis crítico de los modelos de planeamiento estratégico	217
6.7 La teoría del “cisne negro”: un aporte conceptual diferente	220
6.8 Los pronósticos	222
6.9 Resumen	229

Capítulo 7

Estrategia. Hacia un modelo integral	231
7.1 Preguntas clave sobre estrategia, planeamiento y futuro	231
7.2 ¿Un modelo integral para la estrategia?	234
7.2.1 Conceptos sobre estrategia	234
7.2.2 Posturas y enfoques estratégicos	238
7.2.3 Hacia una teoría general realista sobre la estrategia	241
7.3 Ciclos y etapas de la programación estratégica	248
7.4 Los distintos niveles de la estrategia	254

7.5 Reflexiones sobre la estrategia en la vida real	256
7.6 Resumen	260
Capítulo 8	
Presupuesto en acción	263
8.1 Presupuesto: concepto y fines	263
8.1.1 Concepto	264
8.1.2 Fines del presupuesto	264
8.2 Los presupuestos	265
8.2.1 Presupuesto de ventas	266
8.2.2 Presupuesto de gastos	268
8.2.3 Presupuesto de costos	270
8.2.4 Planes de producción y de compras	270
8.2.5 Plan de inversiones	272
8.2.6 Presupuesto de ingresos	273
8.2.7 Presupuesto de egresos	273
8.2.8 Presupuesto económico	274
8.2.9 Presupuesto financiero	276
8.2.10 Balance proyectado	278
8.3 Proceso presupuestario	279
8.4 Métodos de presupuestación	286
8.4.1 Presupuesto incremental	286
8.4.2 Presupuesto incremental con eventos	287
8.4.3 Presupuesto base cero	288
8.4.4 Presupuesto flexible	290
8.5 Métodos de valuación	293
8.5.1 Moneda base	294
8.5.2 Moneda corriente	294
8.5.3 Moneda constante	295
8.5.4 Moneda extranjera	296
8.6 Control presupuestario	297
8.7 Uso de metas y <i>targets</i>	298
8.8 Caso de aplicación	301
8.8.1 Planteo del caso: LA ARGENTINA S.A.	302
8.8.2 Solución del caso: LA ARGENTINA S.A.	304
8.9 Propuesta superadora: implementación en la práctica	309
8.10 Resumen	312
Bibliografía	315