



## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Prólogo .....	IX
Agradecimientos.....	XI
<i>Curriculum vitae</i> del autor.....	XIV

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN AL PRESUPUESTO Y LA PLANIFICACIÓN

1. Objetivos que se persiguen con esta obra .....	1
2. Planes, programas y presupuestos.....	1
3. Naturaleza del presupuesto .....	3
4. Descripción y contenido del presupuesto integral.....	4
5. Integración del presupuesto.....	6
6. El proceso de gestión estratégica .....	7
Bibliografía consultada .....	9
Cuestionario.....	10
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
¿Tiene sentido la planificación estratégica en estos momentos? (del <i>blog</i> de Juan Carrión) .....	11

### CAPÍTULO II

#### NOCIONES BÁSICAS SOBRE COSTOS

#### NECESARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

1. La empresa como "unidad de producción" .....	13
2. Los "procesos de producción" .....	14
3. Concepto económico de costo.....	15
4. Modelos de costeo.....	18
1. Los modelos de costeo y las técnicas de costeo .....	18

	Pág.
2. La necesidad de los factores desde lo cualitativo .....	18
3. La necesidad de los factores desde lo cuantitativo .....	20
4. Combinaciones de los modelos básicos o puros .....	22
5. Modelo de costeo variable resultante .....	22
6. Modelo de costeo completo resultante.....	23
7. Modelo de costeo variable normalizado .....	24
8. Modelo de costeo completo normalizado.....	25
9. Otras combinaciones posibles .....	26
10. Diferencia entre modelos y técnicas de costeo .....	27
5. Acumulación de costos .....	27
1. Las fases de la acumulación de costos.....	28
2. Fase 1. Vinculación FACTORES - ACCIONES .....	28
3. Fase 2. Vinculación ACCIONES MEDIATAS - ACCIONES INME- DIATAS .....	29
4. Fase 3. Vinculación ACCIONES INMEDIATAS - OBJETIVOS .....	30
6. El tratamiento de los factores en la acumulación de costos .....	30
Bibliografía consultada .....	33
Cuestionario.....	33
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
¿Cómo usar la estrategia para lograr un mejor costo? (nota escrita por Paige Turner y traducida por Lucía G. Cejas).....	35

### CAPÍTULO III

#### CONSIDERACIONES ESENCIALES PARA NORMALIZAR COSTOS

1. Estrategia y horizonte a largo plazo .....	37
2. Conocimiento de los procesos de transformación .....	37
3. Definición de los alcances de la normalización .....	38
4. Evaluaciones en la gestión e información necesaria para lograrlas....	39
5. Normalizar el uso de los recursos .....	42
6. Normalizar los costos y los usos de las actividades .....	44
7. Contemplar las normalizaciones generales de los procesos .....	45
8. Alinear las normalizaciones a las herramientas de conducción y a las políticas de calidad de las empresas.....	48
Bibliografía consultada .....	48

	Pág.
Cuestionario.....	49
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
¿Qué es la normalización? (por el ingeniero Fernando Martínez).....	50

#### **CAPÍTULO IV**

##### **PRESUPUESTOS DE VENTAS Y DE PRODUCCIÓN**

1. Pronósticos de venta .....	53
1. Delimitación del mercado .....	53
2. Demanda del mercado.....	54
3. Decisiones sobre precios .....	55
4. Elaboración del presupuesto de ventas .....	57
2. Presupuesto de producción.....	57
Bibliografía consultada .....	59
Cuestionario.....	59
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
El pronóstico de ventas (por Iván Thompson).....	60

#### **CAPÍTULO V**

##### **PRESUPUESTOS OPERATIVOS**

1. Presupuestos de recursos de tratamiento individual .....	65
1. Presupuesto de consumo de bienes intermedios .....	65
2. Presupuesto de compra de bienes intermedios.....	65
3. Presupuestos de recursos humanos.....	67
4. Presupuestos de servicios de energía .....	68
5. Presupuestos de uso de bienes finales de capital .....	69
2. Presupuesto de costos de recursos con tratamiento grupal (CRTG) ..	70
3. La importancia del seguimiento de los procesos en la determinación de los presupuestos vinculados a los costos .....	72
Bibliografía consultada .....	74
Cuestionario.....	74
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
Presupuesto operativo <i>versus</i> presupuesto financiero (por Dennis Hartman; traducido por Alejandro Schaller) .....	75

**CAPÍTULO VI****PRESUPUESTO ECONÓMICO**

1. Presupuesto de inventarios finales .....	77
2. Presupuesto de costos de los productos o servicios a vender.....	78
3. Presupuesto de costos comerciales .....	79
4. Presupuesto de costos de administración.....	82
5. Estado de resultados proyectado .....	82
6. El presupuesto económico y el análisis marginal.....	83
Bibliografía consultada .....	85
Cuestionario.....	85
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
Presupuestos económicos flexibles en tiempos de incertidumbre (por Leire Sancet Cumba) .....	85

**CAPÍTULO VII****PRESUPUESTO FINANCIERO**

1. Presupuesto de caja.....	87
2. Elaboración del flujo de fondos .....	89
3. Presupuesto de inversiones .....	93
4. Situación patrimonial proyectada.....	94
5. El presupuesto participativo.....	95
6. Análisis de sensibilidad presupuestaria .....	96
Bibliografía consultada .....	114
Cuestionario.....	115
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
Argentina: La necesidad de un Presupuesto Financiero (por Sergio Lazzarin).....	115

**CAPÍTULO VIII****EVALUACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO**

1. Uso de las normalizaciones de ingresos y costos.....	119
1. Tipos de normalizaciones.....	120
2. Establecimiento de normalizaciones.....	120
2. Las normalizaciones en los bienes intermedios.....	120

	Pág.
3. Las normalizaciones en los recursos humanos .....	121
4. Las normalizaciones en los costos de los RTG.....	121
5. Análisis de desvíos.....	122
6. Alternativa del análisis de desvíos factor por factor .....	128
1. El análisis temporal de los momentos del factor .....	128
2. Relaciones de aprovechamiento de los factores .....	130
3. Relaciones de productividad (eficiencia) de los factores .....	131
4. Desvíos en el precio, en el aprovechamiento y en la eficiencia de los factores.....	132
5. Casos de eficiencia múltiple .....	134
6. Caso práctico de aplicación .....	136
Bibliografía consultada .....	139
Cuestionario.....	139
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
Control presupuestario (por Alejandro Ramón Rodríguez Martín)....	140

## CAPÍTULO IX

### IMPACTO DE LA INFLACIÓN EN LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN

1. La inflación. Su análisis en la gestión de ingresos y recursos .....	143
1. Los costos y los ingresos en la gestión .....	144
2. La inflación y la economía .....	146
3. Los "momentos" en la gestión.....	147
4. Definición del problema inflacionario vinculado a los momentos en la gestión .....	149
5. Las evaluaciones en la gestión y los entornos inflacionarios.....	150
6. Aspectos relevantes para la adecuación de los sistemas de gestión.....	152
2. El valor de la herramienta presupuestaria en entornos inflacionarios	154
3. Sugerencias técnicas generales para la elaboración de presupuestos en entornos inflacionarios.....	155
Bibliografía consultada .....	159
Cuestionario.....	159
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
La empresa ante la inflación y la devaluación (por Gabriel Leandro)	160

**CAPÍTULO X****IMPLANTACIÓN DEL PRESUPUESTO  
EN ENTORNOS INFLACIONARIOS**

1. Desarrollo del presupuesto a moneda nominal, moneda actual y moneda homogénea.....	163
2. Presupuesto de ventas .....	167
1. Presupuesto ventas y de producción .....	169
2. Presupuestos vinculados a los costos de los factores .....	169
3. Presupuestos financieros en moneda actual y moneda homogénea .....	177
3. El análisis de "sensibilidad" presupuestaria en entornos inflacionarios.....	183
Bibliografía consultada .....	183
Cuestionario.....	184
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
Presupuesto e inflación. Un problema creciente (por José Rodríguez)	184

**CAPÍTULO XI****LA INFLACIÓN Y SU IMPACTO  
EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO**

1. Consideraciones generales a la hora de analizar el impacto inflacionario en el desarrollo de indicadores de desvíos en ingresos y costos	187
2. Desvíos vinculados a las ventas en moneda homogénea .....	190
3. Desvíos vinculados a los costos en moneda homogénea .....	192
1. Desvíos precio y cantidad de los bienes intermedios.....	192
2. Desvíos en la remuneración y en cantidad de los recursos humanos.....	194
3. Desvíos de los costos de los RTG en moneda homogénea .....	195
Bibliografía consultada .....	203
Cuestionario.....	204
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
¿Qué es rellenar el presupuesto? (por Danielle Delee) .....	204

**CAPÍTULO XII**

**NUEVAS PROPUESTAS  
EN INDICADORES INFLACIONARIOS**

1. Nuevas propuestas para la generación de indicadores inflacionarios	207
1. Impacto del factor tiempo sobre el componente monetario de los factores .....	207
2. Taxonomía de la representación de la inflación en un indicador general .....	209
3. Casos de estudio de aplicaciones del indicador alternativo .....	212
4. Información pública necesaria .....	219
5. Aplicabilidad del indicador inflacionario "Santa Rosa" .....	219
Bibliografía consultada .....	220
Cuestionario.....	221
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
Las nuevas "necesidades básicas" que no se resignan por la inflación (por Graciela Gioberchio).....	221

**CAPÍTULO XIII**

**EL PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES**

1. Premisas del "costeo basado en actividades" .....	224
2. Clasificaciones relativas a las actividades consideradas esenciales para lograr el presupuesto por actividades .....	225
1. Por jerarquía .....	225
2. Por nivel.....	226
3. Clasificaciones relativas a los inductores de actividades .....	227
4. Pasos para la obtención de información presupuestada en la técnica ABC.....	228
5. Normalización de costos en el esquema propuesto por el ABC.....	229
6. Presupuestos de costos por actividades .....	236
Bibliografía consultada .....	240
Cuestionario.....	240
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
El presupuesto basado en actividades, una herramienta en la gestión empresarial (por Aydil Orama Véliz).....	241

**CAPÍTULO XIV****CONTROL PRESUPUESTARIO Y DE GESTIÓN  
EN LOS COSTOS COMERCIALES**

1. Consideraciones preliminares necesarias.....	247
2. Conceptos de comercialización .....	247
3. La planificación y el proceso de mercadotecnia.....	249
4. Administración de las ventas e información para la gestión .....	250
5. Control de gestión y desvíos propios del sector comercial .....	259
6. Medidas del desempeño y productividad .....	262
7. Medidas no financieras del desempeño. Indicadores.....	266
8. Caso práctico de normalización y control de la gestión comercial.....	268
Bibliografía consultada .....	272
Cuestionario.....	273
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
El presupuesto y el control de gestión del área comercial de la empresa (por Juan Carlos Valda).....	273

**CAPÍTULO XV****INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA  
Y TABLEROS DE COMANDO**

1. Los modelos de gestión.....	277
2. El agregado de valor y los sujetos que lo perciben.....	279
3. Aspectos básicos de la gestión por objetivos .....	284
4. El mapa estratégico y los cuadros de mando .....	286
5. Pasos a seguir para la implantación de un cuadro de mando integral	287
6. Objetivos propuestos desde la construcción de un CMI.....	292
7. Caso práctico de aplicación del cuadro de mando integral.....	294
Bibliografía consultada .....	306
Cuestionario.....	306
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
<i>Balanced Scorecard</i> y el presupuesto estratégico (por Mario Héctor Vogel).....	307

**CAPÍTULO XVI**

**EL PRESUPUESTO MATRICIAL**

1. Descripción de la herramienta y su vinculación al presupuesto integrado.....	309
2. El concepto de "paquete de costos" .....	313
3. Identificación de oportunidades de reducción de costos .....	316
4. Desarrollo del presupuesto matricial .....	320
Bibliografía consultada .....	322
Cuestionario.....	323
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
Presupuesto matricial (por Gradus -consultoría de gestión-) .....	324

**CAPÍTULO XVII**

**EL PRESUPUESTO Y EL ENFOQUE DE CONDUCCIÓN TELEOLÓGICO**

1. ¿Hacia un cambio de enfoque?.....	325
2. Enfoque teleológico aristotélico .....	326
3. Enfoque de gestión teleológico en la ejecución y conducción.....	327
4. La difusión del presupuesto hacia toda la organización como guía teleológica .....	328
5. El enfoque teleológico. Los objetivos del presupuesto y el control de gestión .....	330
Bibliografía consultada .....	331
Cuestionario.....	331
Análisis de textos relacionados con el capítulo	
¿Cuál es la diferencia entre la ética teleológica y la deontológica? (por Liz Frazier) .....	331

**CAPÍTULO XVIII**

**DESARROLLO DE CASOS PRÁCTICOS**

1. Planteo de caso integral de presupuesto. "Sincera SA" .....	333
2. Solución del caso "Sincera SA" .....	339
3. Planteo del caso "Decoraluz" sobre desvíos presupuestarios .....	343
4. Soluciones propuestas al caso "Decoraluz SA" .....	345

	Pág.
5. Análisis simplificados de desvíos en costos .....	346
1. Caso de determinación de desvíos en bienes intermedios, recursos humanos y costos de RTG.....	346
2. Caso de cálculo de costo unitario normal, variaciones en bienes intermedios, recursos humanos, costos de RTG y desvíos en ingresos.....	346
3. Caso de cálculo de costo normal, con presupuesto de consumo y compra de bienes intermedios.....	347
4. Caso de cálculo de costo normal, con evaluación de desvíos en la eficiencia de los recursos humanos, desvíos en CRTG, desvío eficiencia de bienes intermedios y desvíos en ingresos .....	348
6. Caso práctico de presupuesto integral “El Autopartista SA” .....	349
7. Solución propuesta para el caso “El Autopartista SA” .....	353