El Presupuesto y la Planeación Estratégica

Dra. Ana Laura Rivas P.

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

IV.- El Presupuesto y la Planeación estratégica

1.- La planeación y la empresa
- Definición de estrategia
- Misión
- Visión

2.- Planeación Estratégica
- Definición de planeación estratégica
- Ventajas de la planeación estratégica
- Plan estratégico de negocio

3.- El presupuesto
- Definición de presupuesto
- Importancia del presupuesto
- Objetivo del presupuesto
- Ventajas y limitaciones del presupuesto

4.- Clasificación del presupuesto
- Flexibilidad
- Periodo
- Campo
- Sector

5.- Procedimiento para realizar el presupuesto
- Pre iniciación
- Elaboración
- Ejecución
- Control presupuestal
- Evaluación

6.- Presupuesto Maestro

- Definición de presupuesto maestro
- Integración del presupuesto maestro
- Definición de comité de presupuesto
- Importancia del comité de presupuesto

7.- Presupuesto Operativo

- Definición de presupuesto operativo
- Presupuestos que integración de presupuesto operativo
- Elaboración de presupuesto operativo:
  - Presupuesto de ventas
  - Presupuesto de producción
    - Presupuesto de MP
    - Presupuesto de MO
    - Presupuesto de GIF
  - Presupuesto de gastos operativos
  - Estado de costo de producción y ventas presupuestado

8.- Conclusiones

- Benchmarking

Tema 1.

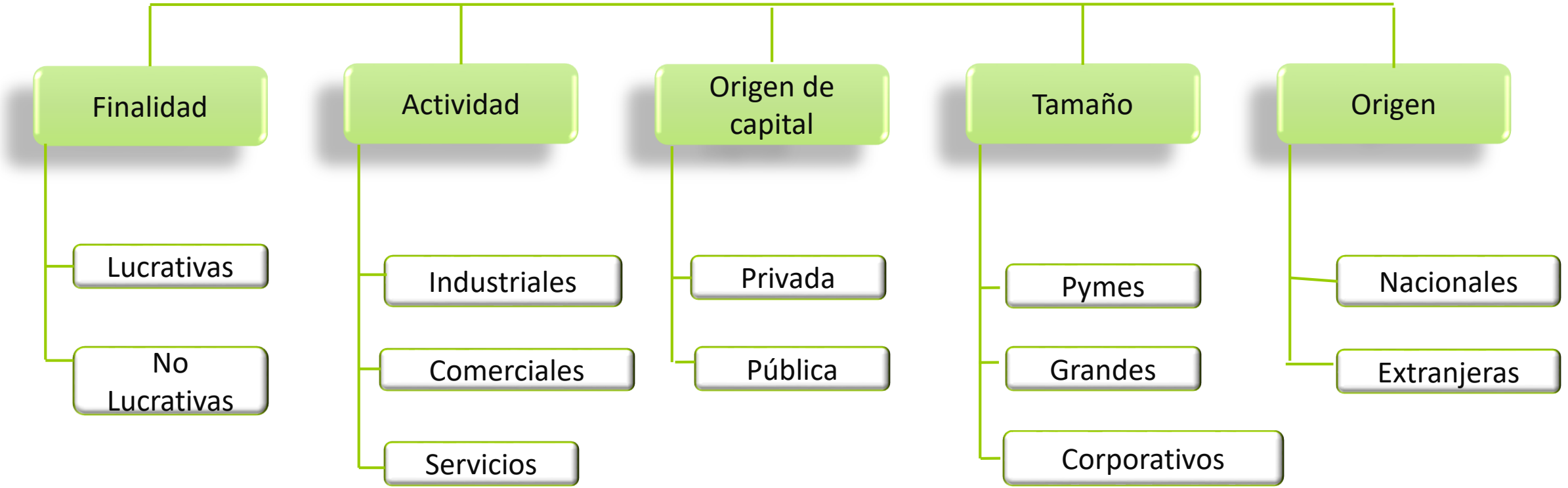
La planeación y la empresa

¿Qué es una empresa?

- **Unidad** básica de la **producción**, representa un tipo de organización económica que se **dedica** a **cualquiera** de las **actividades económicas** fundamentales en alguna de las ramas productivas de los **sectores económicos**.

- Una empresa es una **organización** o **institución** dedicada a **actividades** que buscan el **beneficio económico** o **comercial**.
- **Responde** a la **necesidad** de **cubrir** o **satisfacer** los **bienes** y **servicios** de la sociedad mediante el cual existe la posibilidad de salir beneficiado.

CLASIFICACIÓN



1.- La planeación y la empresa

- La **planeación** es la definición de los objetivos de la **organización** y el **establecimiento** de diferentes **estrategias y cursos de acción** para lograr la optimización de dichos objetivos y desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.
- A través de la **planeación**, una entidad se fija metas y establece que pasos se van a seguir para llegar al cumplimiento de la misma.

La planeación y la empresa

- La **combinación dinámica** de actividades y **planes** que una organización **utiliza** para **diferenciarse** de sus **competidores** y así adquirir una **ventaja competitiva** temporal o permanente.
- Es un **conjunto** de **acciones** planificadas **sistemáticamente** en el tiempo que se llevan a cabo para **lograr** un **determinado** fin o misión.
- **Conjunto** de **acciones** planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es **alinear** los **recursos** y **potencialidades** de una empresa para el logro de sus **metas** y **objetivos** de **expansión** y **crecimiento** empresarial.

Estrategia

- La **combinación dinámica** de actividades y **planes** que una organización **utiliza** para **diferenciarse** de sus **competidores** y así adquirir una **ventaja competitiva** temporal o permanente.
- Es un **conjunto** de **acciones** planificadas **sistemáticamente** en el tiempo que se llevan a cabo para **lograr** un **determinado** fin o misión.
- **Conjunto** de **acciones** planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es **alinear** los **recursos** y **potencialidades** de una empresa para el logro de sus **metas** y **objetivos** de **expansión** y **crecimiento** empresarial.

Misión

- Es el **motivo**, **propósito**, **fin** o **razón** de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1) Lo que **pretende cumplir** en su entorno o sistema social en el que actúa

2)Lo que **pretende hacer**

3) El **para quien** lo va hacer

Visión

- Es una **exposición clara** que indica **hacia dónde** se **dirige** la empresa a LP.
- Y en qué **se deberá convertir**, tomando en cuenta el **impacto** de las **nuevas tecnologías** , las **necesidades** y **expectativas cambiantes** de los clientes , la aparición de nuevas condiciones del mercado etc.

Tema 2.

Planeación Estratégica

2.- Planeación Estratégica

- Es una **herramienta** de **gestión** que permite **establecer** el **quehacer** y el **camino** que deben **recorrer** las **organizaciones** para alcanzar las metas previstas, **teniendo** en **cuenta** los **cambios** y **demandas** que impone su entorno. En este sentido, **es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización**.
- La **planeación estratégica** es un **ejercicio** y **establecimiento** de **objetivos** y especialmente, de los **planes** de **acción** que conducirán a **alcanzar** estos **objetivos.**

Planeación Estratégica – El Presupuesto

- La planeación estratégica es la **elaboración**, **desarrollo** y puesta en marcha de distintos **planes operativos** por parte de las empresas , organizaciones , con la intención de **alcanzar** los **objetivos** y **metas planteadas**.
- Define la **dirección** y el **objetivo** de una **organización.**

Es **importante** :

- **Definición** de la **misión** y la **visión** de la organización.
- **Establecimiento** de los **objetivos generales** de la empresa.

Ventaja de la Planeación Estratégica

- Se piensa en **todas** las **actividades** que se **pueden realizar** en el **futuro**.
- Se **integran políticas** y **decisiones** que los directivos **pueden adoptar** ante determinadas situaciones.
- Se **fijan estandares** en cuanto a la **actuación futura**.
- Se **concretan las actividades** y se **compromete** al personal con las metas.
- **El equipo** de **trabajo** tiene **sentido** de **dirección.**
- **Incremento** de la **rentabilidad** del negocio.
- **Incremento** de la **eficiencia operacional**.
- **Decisiones** ordenadas con los **objetivos**.
- Identificar **oportunidades**

Plan estratégico de Negocio

- Una estrategia de negocios es un **plan** de **negocios**, a largo plazo , que ayuda a **alcanzar** las **metas** y **objetivos** específicos.
- **Fortalece** a una empresa, **mejorando** su **desempeño** logrando que la **empresa** llegue a ser más **rentable**.
- Las estrategias de negocio , **motivan**, **informan** ,**estimulan** el cambio, hacen que **tengan** potenciales **ganancias** , **éxito**.
- La **estrategia** de **negocio** se debe **incorporar** día a día en la **gestión** de la empresa.

- Áreas donde necesitas mejoramiento
- Analizar la competencia.

Tema 3.

El presupuesto

3.- El Presupuesto

- Es un **plan de acción** dirigido a cumplir **una meta prevista**, expresado en **términos monetarios**, tomando en consideración hechos pasados y futuros, estableciendo condiciones previstas para un **periodo determinado** teniendo como objetivo un seguimiento y control de todas las actividades que realizan las áreas funcionales.

- Es la **estimación** programada de manera **sistemática**, de las **condiciones de operación** y de los **resultados** a **obtener** por un organismo en un **periodo determinado**.

El Presupuesto

- **Expresión cuantitativa formal** de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en **un periodo**, en desarrollo de **estrategias adaptadas**, que permite **organizar los recursos** y **procesos** necesarios para lograr y evaluar su ejecución.
- El **empresario** debe planear con conocimiento el tamaño de sus **operaciones** , **ingresos** , **costos** y **gastos** con la mira puesta en la **obtención** de **utilidades**… lo anterior con el apoyo, relación y coordinación sistemática de todas las actividades empresariales.

Historia del Presupuesto

- Como herramienta de «P» y «C», tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.
- En **1820** Francia adopta el sistema en el **sector gubernamental** .
- En **1821** EU lo aplica como **elemento** de **control** del **gasto público**.
- Entre **1912** y **1925** Después de la Primera guerra Mundial las empresas del **sector privado**.
- En **1930** se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de **Control Presupuestal**, en que se definen los **principios básicos** del sistema.
- En **1948** el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el **presupuesto por programas** y **actividades.**
- En **1961** el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un **sistema** de **planificación** por **programas** y **presupuestos**.
- En **1965** el gobierno de los Estados Unidos crea el **Departamento** de **Presupuesto** e incluye en las herramientas de **planeación** y **control** del sistema conocido como "**planeación por programas y presupuestos**".
- Han surgido diferentes métodos de presupuestar, que van desde la proyección estadística de Edos. Financieros, hasta el sistema «base cero».

Importancia del Presupuesto

- Sirve de **herramienta** de **planeación** y **control** al **reflejar** el **comportamiento** de la **competencia** y de **indicadores económicos**, en virtud de sus relaciones con los **diferentes** aspectos **administrativos**, **contables** y **financieros** de la empresa.
- **Planear** sus **actividades** , para mantenerse en el **mercado competitivo** y lograr **aminora** los **riesgos**.
- Medio para **maximizar** las **utilidades**.

Objetivos del Presupuesto

- **Planear integral** y **sistemáticamente todas** las **actividades** que la empresa **debe desarrollar** en **un periodo determinado**.

- **Controlar** y **medir los resultados cuantitativos**, **cualitativos** y, **fijar responsabilidades** en las diferentes dependencias de la empresa para **logar el cumplimiento** de las metas previstas.

Ventajas del Presupuesto

- **Obliga** a la **dirección** a especificar los **objetivos** a **mediano** y **largo plazo.**
- **Obliga** a la **dirección** a **analizar** los **problemas futuros**, de forma que se puedan **identificar** las diferentes **alternativas** de **solución**.
- **Dirige** el **esfuerzo** y la **inversión** hacia la **alternativa** más **rentable** de todas.
- **Hace** hincapié en la **necesidad** de **coordinación** entre **todos** los **elementos** de la **empresa.**
- **Determinación** de los **recursos disponibles.**
- **Selección** de **decisiones** que dejarán **mayor beneficio** a la empresa.

Ventajas del Presupuesto

- La presupuestación **devela** rápidamente las **debilidades** de una **organización**.
- Sirve como **medio** de **comunicación**.

- Se **aplican estándares** en la **determinación** del **presupuesto**.
- **Proporciona** las **normas** de **funcionamiento** que sirven de estímulo para obtener un **mejor rendimiento**.
- **Indic**a aquellas **áreas faltas** de **contro**l, proporcionando datos que se pueden emplear para **analizar** las **varianzas** entre **los valores reales** y los **presupuestados**.

Estas **varianzas** sirven como plataforma para el estudio de la **causa** del **problema**.

Ventajas del Presupuesto

- De manera constante , se **replantean** las **políticas**, cuando después de **revisarlas** y **evaluarlas** se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Apoya** a la **planeación** adecuada de los **costos** de **producción**.

Limitaciones del Presupuesto

El Presupuesto **sólo es un estimado** no pudiendo establecer con **exactitud** lo que sucederá en el futuro.

El presupuesto **no debe sustituir** a la administración, si no **sólo es una herramienta dinámica** que debe **adaptarse** a los **cambios** de la empresa.

Su **éxito depende** del **esfuerzo** que se aplique a cada **hecho** o **actividad**.

Se puede poner **demasiado énfasis** a los datos provenientes del **presupuesto**. Esto puede **ocasionar** que la administración **trate** de **ajustar** o **forzar** a **hechos** falsos.

Su **ejecución no** es **automática**, es necesario que el **personal** de la empresa comprenda la **utilidad** de **esta herramienta.**

Tema 4.

Clasificación del Presupuesto

4.- Clasificación del Presupuesto

- SEGÚN LA FLEXIBILIDAD: **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**
  Flexibles o variables

- SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN: **A corto plazo**
  A largo plazo

- SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA:
  De operación o económicos
  Financieros (tesorería y capital)
- SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN:
  Públicos
  Privados
  Tercer sector

Según la Flexibilidad:

- **PRESUPUESTO RÍGIDO, ESTÁTICO, FIJO O ASIGNADO**:
- **Recibe** esta **denominación** debido a que **una vez efectuado no** es posible **realizar** ningún **ajuste** o **modificación** sobre el mismo. Por lo tanto se tiene un **control anticipado** del comportamiento **económico**, **político**, **jurídico**, **demográfico** donde la empresa tiene injerencia. Una vez **alcanzado** éste, **no** se permiten los **ajustes** requeridos por las **variaciones** que sucedan. Éste tipo de forma de control da origen al presupuesto que se **utiliza** el **sector público**.

- **PRESUPUESTO VARIABLE O FLEXIBLE**: Esta clase de presupuestos **cuentan** con la **posibilidad** de **adaptación** a las **diversas** cuestiones que se **presenten** en cualquier momento. El presupuesto flexible **permite visualizar** los **ingresos**, **gastos** y **costos**, adaptados a la magnitud de operaciones comerciales, manufactureras.

Según el periodo que cubran:

- **PRESUPUESTO A CORTO PLAZO**: Son aquellos **ideados** para **solventar** un **período** de **operación** determinado, regularmente de un año.

- **PRESUPUESTO A LARGO PLAZO:** Contrariamente, los presupuestos a largo plazo **son** realizados con el fin de cubrir un **período extenso de tiempo**, y tienen en cuenta factores económicos tales como **generación** de **empleo**, **seguridad**, **creación** de **infraestructura**, **fomento** de **ahorro**, **fortalecimiento del mercado de capitales**, **capitalización del mercado financiero** etc. Las **grandes** empresas **utilizan** este tipo de presupuesto , cuando inician un proyecto de inversión en actualización tecnológica, aumento de la capacidad instalada, crecimiento de mercados , etc.

Según el campo de aplicación de la empresa:

- **De Operación o Económicos**: Incluye el **presupuesto** de **todas** las **actividades** para el **período siguiente** al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de resultados proyectado.
- Entre éstos podrían incluirse:
  - Ventas
  - Producción
  - Compras
  - Uso de Materiales
  - Mano de Obra
  - Cargos Indirectos
  - Costo de Producción y ventas
  - Gastos Operacionales
    - Ventas
    - Administración

Según el campo de aplicación de la empresa:

- **Financieros: Incluyen** él **cálculo** de **partidas** y/o **rubros** que **inciden** fundamentalmente en el **estado de posición financiera**. Por ejemplo : **el presupuesto de caja** o **tesorería** y el **de capital / erogaciones capitalizables.**

Presupuesto de Tesorería = **Presupuesto de caja o efectivo**.

Se **formula** con las **estimaciones** previstas de **fondos disponibles** en **caja**, **bancos** y **valores** de fácil **realización**. Consolida transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, recuperación de inversión, dividendos… etc.) o con la salida de fondos (pago a proveedores, amortización de créditos, pago de nómina, pago de impuestos…etc.)

Presupuesto de Efectivo o Caja

Consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo cuyos objetivos básicos son:

1. **Conocer** el comportamiento de los **sobrantes** o **faltantes** de **dinero** y tomar medidas para invertir adecuadamente los **sobrantes** y **financiar** los faltantes.
2. **Identificar** el comportamiento del **flujo** de dinero por **entradas**, **salidas**, **inversión** y **financiación** y establecer un **control** permanente sobre dichos **flujos**.
3. Evaluar la razonabilidad de las **políticas** de **cobro** y de **pago**.
5. **Fijar políticas** de **dividendos** de la empresa.

Presupuesto de Efectivo o Caja

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Saldo de apertura	**8.000**	**9.000**	**11.500**	**10.500**
Ingreso de efectivo				
Ventas	10.000	10.000	8.000	8.000
Total	10.000	10.000	8.000	8.000
Egreso de efectivo				
Materiales	3.000	2.000	3.000	4.500
Mercadeo	2.000	1.500	2.500	1.500
Sueldos	4.000	4.000	3.500	4.000
Total	**9.000**	**7.500**	**9.000**	**10.000**
Flujo de caja	**1.000**	**2.500**	**- 1.000**	**- 2.000**
Saldo de cierre	**9.000**	**11.500**	**10.500**	**8.500**

Según el campo de aplicación de la empresa:

- **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables:**
- **Controla** las diferentes **inversiones** en **activos fijos**. Como: inversiones de **adquisición** de **terrenos**, la **construcción** o **ampliación** de **edificios** y la **compra** de **maquinaria** y **equipos**, etc. Evalúa alternativas de inversión posibles, permite conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.
- Es importante tomar en cuenta el factor **inflacionario** en este tipo de presupuesto , en el caso de si fuera el caso de la inversión de un activo en dólares , se deberá tomar en cuenta el pronóstico de **tipo de cambio**.
- Concluido el proyecto , se realiza una **gestión** de lo **presupuestado** con los valores **reales.**

Según el sector en el cual se utilicen:

- **PÚBLICOS**: Son **propios** del **estado**, el **municipio** o las empresas **descentralizadas**. En esta clase de presupuestos **calcula** la **cifra** necesaria para **cubrir** las **necesidades** de **tipo social**, y **a partir** de **éste**, se **realiza** un **modelo** con el propósito de **crear** los **ingresos suficientes**. Cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
  - Los gastos de funcionamiento de las entidades estatales
  - La inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada (puentes, vías de comunicación, termoeléctricas…)
  - en la banca internacional
  - Obras de interés social (escuelas…)

Según el sector en el cual se utilicen:

PRIVADOS: Inversamente a los públicos, en el presupuesto privado **primero** se **calculan** los **ingresos** y **a partir de esto**, **se realiza** un **plan estratégico** para su **distribución**. Los utilizan las empresas privadas, en la planificación de las actividades organizacionales.

Según el sector en el cual se utilicen:

- **TERCER SECTOR:** Asociaciones u organizaciones **sin fines de lucro**, que **presta** un **servicio** para **mejorar** la **calidad** de vida de la sociedad.

- Planeación por planes , programas y proyectos
- Localización de fondos
- Presupuesto de gastos operacionales
- Control de indicadores (financieros y no financieros)
- Estructura organizacional de acuerdo a los planes y proyectos a desarrollar… etc.

Tema 5.

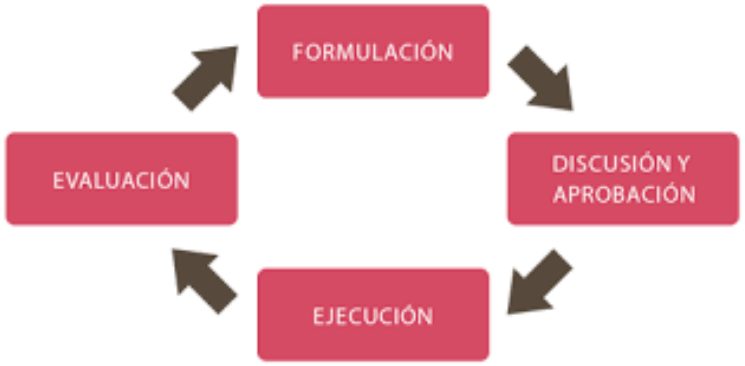
Procedimiento para realizar el presupuesto

5.- Procedimiento para la realización del presupuesto

La implementación de un presupuesto implica un **compromiso** por parte de la **organización** y de los **involucrados** en las diferentes etapas del ciclo presupuestal, se deben conocer los **niveles jerárquicos**, las **características** de la empresa**, prestigio mercantil** , **canales** de **distribución**, sus coeficientes de **eficiencia**, **productividad**, el entorno **económico**, **social**, **tecnológico** , especificar los **formatos** a **utilizar** en el presupuesto, **recepción** y **suministro** de la información… etc.

Etapas en la preparación del presupuesto:

- **Preiniciación**
- **Elaboración**
- **Ejecución**
- **Control Presupuestal**
- **Evaluación**



Etapas de la preparación del presupuesto

- **Preiniciación: Recopilación** de **información**, **conocimiento** del funcionamiento **operativo** y **financiero** de la organización , para poder **determina**r y **analizar** las **estrategias** , las **opciones** de **crecimiento** para el **logro** de los **objetivos generales** y **específicos**. Planear las **acciones** para el cumplimiento de los objetivos deseados, con base en los recursos que se tienen.
  - Análisis de factores **sociale**s , **culturales** , **demográficos** , **políticos, económicos**.
  - Identificación de **oportunidades** y **amenazas**
  - Identificación de **fortalezas** y **debilidades** en cada una de sus áreas funcionales.
  - **Fijación** de **objetivos** a **corto** y **largo** plazo
  - Definición de **estrategias** , **políticas** y **normas**
  - Revisión de los **planes operativos**
  - **Difusión** con el **personal** de la **empresa**

Etapas de la preparación del presupuesto

- **Elaboración**: Una vez planteadas y delimitadas las expectativas de la organización , tomando en cuenta los planes aprobados por la organización en cada uno de los niveles jerárquicos , **dichos planes** se **expresan** en **unidades monetarias**, **cuantitativas**, para el **periodo presupuestal** de manera **precisa**, **concreta** evitando **imprecisiones** que impidan su correcta ejecución.
  - **Preparación** de **programas operativos**: Ventas, Producción , Costos ,Gastos , Personal…
  - Preparación de **Programas Financieros**: Efectivo , Financiamiento, Inversiones.
  - **Conversión** de los **programas** a **presupuestos**
  - **Preparación** del **informe** para la **gerencia**
  - **Revisión** del i**nforme** , **análisis** e **implicaciones** en los objetivos , **metas** desde el punto de **vista financiero**

Etapas de la preparación del presupuesto

- **Ejecución**: Puesta en marcha de los planes, todas las áreas de la organización tienen la encomienda de **dar seguimiento** a los **objetivos** y **metas** planteados en el **presupuesto** de acuerdo a sus **deberes** y **responsabilidades** asignados y que todos los implicados atiendan el presupuesto de manera oportuna y precisa.
  - **Asignación** de **recursos**
  - **Puesta** en **marcha** y **supervisión** por cada **jefe de departamento**
  - **Informes** de **ejecución**

Etapas de la preparación del presupuesto

- **Control Presupuestal**: **Gestión** de **informes parciales**, por áreas , líneas de autoridad y responsabilidad , y poder **comparar** los **resultados** de la **operación** con los **datos presupuestados**. Lo anterior con la finalidad de **determina**r las posibles **desviaciones del presupuesto** y poder **tomar decisiones** sobre acciones correctivas y /o preventivas.

  - **Definición** de **técnicas** a seguir para **identificar problemas** y **desviaciones**
  - **Comparación** de lo real **vs** lo presupuestado
  - **Presentación** de **informes parciales** de ejecución
  - **Análisis** y **explicación** de **desviaciones**
  - **Implementación** de **medidas correctivas** o **modificación** del **presupuesto** cuando sea necesario.

Etapas de la preparación del presupuesto

- **Evaluación**: Al **termino** del **periodo presupuestal**, se elabora un **informe** final , sobre el **cumplimiento** del **presupuesto**, los **resultados**, consecuencia de las desviaciones con respecto a las decisiones tomadas. Lo anterior ayuda a conocer los **errores** , **desaciertos** que **impidieron** el **cumplimiento** del **presupuesto** y lograr el **desarrollo** de **alternativas** o cursos de acción que **permitan** el **cumplimiento** de las **metas** , del **presupuesto**, de las expectativas para el o los **próximos periodos**.
  - **Análisis** crítico de los **resultados** obtenidos
  - **Elaboración** de **informes globales**
  - **Identificación** de **causa** y **efecto**
  - **Expectativas** para **periodos siguientes**

Tema 6.

Presupuesto Maestro

6.- Presupuesto Maestro

- Expresa los **planes operativos** y **financiero**s de la **organización** , para un periodo determinado , e incluye conjunto de estados financieros presupuestados.
- Es considerado la culminación del proceso de planificación, donde se incluyen distintos aspectos como son la **producción, ventas** , **compras**.
- Sirve de herramienta las organizaciones para la **planificación presupuestaria**, los presupuestos están relacionados (interconectados).
- Regularmente coincide con el período fiscal de la empresa y se puede desglosar de manera **mensual o trimestral**.

Integración del Presupuesto Maestro

- Es un plan financiero amplio que cubre proyecciones para un **determinado periodo**, se forma **a partir** de **varios presupuestos individuales** a nivel de departamento y de actividades.
- Pero de manera general se compone por un **presupuesto operativo** y uno **financiero**

Definición del Comité del Presupuesto

Es importante observar que la gerencia de la organización tiene la responsabilidad de la preparación de los presupuestos.

Es **necesario** que **exista** un **comité** para prestar ayuda.

El comité de presupuesto es un **grupo** de **personas** que crea y mantiene la responsabilidad financiera , fiscal de la entidad. El comité de presupuesto revisa y aprueba los presupuestos departamentales.
El **director** establece normalmente los **principios** de **presupuestación** y el **comité ejecuta** los **procedimientos**.

Importancia del Comité del Presupuesto

El **presupuesto** deberá prepararlo un **comité de presupuestos**, el cual tiene las siguientes responsabilidades:

- **Preparación** de los **presupuestos**.
- Prestar **ayuda** a las demás **áreas**.
- Ver todas las **necesidades** de la **empresa**.
- El director establece normalmente **los principios de presupuestación** y el comité **los ejecuta**.
- **Analizar** y **estudiar** las **desviaciones** y **causa** de las mismas.
- **Elaborar** los **manuales** e **instructivos** claros y precisos.
- **Examinar**, **aprobar** y **ajustar** las **estimaciones** de gastos por departamento.
- El **comité** también debe **revisar** y **evaluar** todos los **informes** que cree que proporciona **información** necesaria.

Tema 7.

Presupuesto Operativo

7.- Presupuesto Operativo

- Son los **presupuestos** que tienen que ver con la **parte operativa** normal de la empresa, **desde** la **producción** hasta los **gastos** que se relacionen en **ofertar** el producto o servicio.
- Se relaciona con las actividades que generan ingresos, costos, gastos y su resultado final.

Presupuestos que integran el Presupuesto Operativo

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Producción
  - Presupuesto de Compra de Materiales
  - Presupuesto de Mano de obra
  - Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación
- Presupuesto de Costo de Producción y Ventas
- Presupuesto de Gastos Operativos (Venta y Administración)
- Estados Financieros Presupuestados

Partes del Presupuesto

El presupuesto debe contener un **encabezado** (nombre de la compañía, tipo de presupuesto y periodo que abarca), debe tener el **cuerpo del presupuesto** (estructura), y las **firmas** de **quien los elaboraron**, r**evisaron** y a**utorizaron**.

Presupuesto de Ventas

Es el **punto de partida** del proceso presupuestal, pues este presupuesto muestra las expectativas de ventas que la empresa tendrá en un periodo determinado, tanto en unidades como en valor monetario.

Es una **herramienta** de gran utilidad para las empresas, pues permite conocer la rentabilidad, así como el logro de los objetivos.

Es muy importante porque el presupuesto de producción **depende** directamente de este presupuesto.

Presupuesto de Ventas

El presupuestos de **ventas** se puede elaborar abarcando diferentes áreas o aspectos en los cuales la empresa tenga especial interés; por ejemplo:

- Líneas de productos o servicios específicos.
- Ventas a crédito.
- Ventas por clientes.
- Ventas por sucursales.
- Ventas por temporadas.

Importancia del Presupuesto de Ventas

Permite realizar una **revisión** permanente del **plan estratégico** de la organización, ya que las **ventas** son la **principal** fuente **de ingresos**.

Con la **determinación** de **cantidades** a **vender**, se pueden definir los **costos de producción** o los **costos del servicio**.

Se puede determinar la **inversión en activos fijos**, pues a un mayor nivel de ventas se pueden exigir procesos de producción más ágiles.

Permite **planear** los **gastos operacionales** de administración y ventas.

Ejemplo de Presupuesto de Ventas

GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Ventas
Al 31 de diciembre de 2020

Prenda	Precio de venta
Bufandas	$300.00
Guantes	$150.00

Mes	Unidades (Bufandas)	Importe	Pares (Guantes)	Importe	Total
Enero	1,200	360,000	1,080	162,000	522,000
Febrero	900	270,000	875	131,250	401,250
Marzo	550	165,000	660	99,000	264,000
Abril	400	120,000	500	75,000	195,000
Mayo	345	103,500	435	65,250	168,750
Junio	300	90,000	300	45,000	135,000
Julio	265	79,500	265	39,750	119,250
Agosto	200	60,000	425	63,750	123,750
Septiembre	700	210,000	635	95,250	305,250
Octubre	1,000	300,000	985	147,750	447,750
Noviembre	1,550	465,000	1,100	165,000	630,000
Diciembre	2,000	600,000	1,250	187,500	787,500
Total	**9,410**	**$2,823,000**	**8,510**	**$ 1,276,500.00**	**$4,099,500**

Zaide Guzmán — **Elaboró**

Viridiana Pérez — **Revisó**

Juan Santillán — **Autorizó**

Presupuesto de Producción

Consiste en determinar el **número de unidades de cada producto que debe ser fabricado** para cumplir el **plan de ventas** y mantener los niveles **planificados del inventario de artículos terminados**.
Al planificar las necesidades de producción, se necesita otro insumo de decisión, esto es, la decisión de la **administración** acerca de los **niveles del inventario** de artículos terminados que habrán de incluirse en los planes.

GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Producción
Al 31 de diciembre de 2020

Concepto	Bufandas	Guantes (pares)
Unidades que se esperan vender	9,410	8,510
Inventario deseado de unidades terminadas	800	810
Total de unidades requeridas	10,210	9,320
Inventario estimado de unidades terminadas	730	660
Unidades transferidas a productos terminados	9,480	8,660
Inventario deseado de producción en proceso	527	490
Subtotal	10,007	9,150
Inventario estimado de producción en proceso	201	178
Unidades a producir	**9,806**	**8,972**

Viridiana Pérez	Juan Santillán	Gemma Martínez
Elaboró	**Revisó**	**Autorizó**

Presupuesto de Compra de Materia Prima

El presupuesto de compras es el informe que contiene la **cantidad** de **materias primas** o **materiales directos** en **inventario** que una empresa debe **comprar** durante cada período presupuestal.

El presupuesto de compras de materias primas permite determinar **cuánto dinero** y **cuántos productos** se necesitan para **alcanzar** los **objetivos** deseados.

Este presupuesto asegura que la **materia prima** se tendrá **disponible** en las **cantidades necesarias** y en el **momento requerido** por el proceso y se encarga de estimar la cantidad de los materiales que debe **utilizar** una **empresa** para su **producción** en un **período determinado**.

Entre otras funciones se encuentran:

- Mostrar las cantidades de materia prima necesaria al **departamento** de **compras**, para que **planifique** y **controle** las adquisiciones de las mismas.
- Suministrar información básica para **establecer** y **mantener** los niveles de **inventarios de materiales**.

Funciones del Presupuesto de Materia Prima

- Mostrar las cantidades de materia prima necesaria al **departamento** de **compras**, para que **planifique** y **controle** las adquisiciones de las mismas.
- Suministrar información básica para **establecer** y **mantener** los niveles de **inventarios de materiales**.
- Informar sobre los requerimientos de materiales, con miras de planificar las necesidades de efectivo para su compra.
- Determinar los requerimientos de materiales, para valuar este importe elemento del costo en la producción presupuestada.

Presupuesto de Compra de Materia Prima

Para elaborar este presupuesto, es necesario conocer el de producción, con este se cuantifica el volumen de compras de materia prima.
Para elaborar este presupuesto debe tenerse en cuenta la estimación de los requerimientos de materias primas, para esto se requiere tener dos datos básicos:

- El **volumen de producción** planeado (presupuesto de producción), y
- Las **tasas de uso de materias primas**, es decir, las cantidades de cada materia prima que se necesitan por unidad de producción.

Presupuesto de Compra de Materia Prima

GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Compra de Materiales
Al 31 de diciembre de 2020

Concepto	Tela	Hilo	Elástico	Total
Unidades necesarias produccion	28,585	142,924	2,333	
Inventario deseado de materiales directos	12,000	3,750	1,000	
Total de unidades de materiales que deberán proporcionarse	40,585	146,674	3,333	
Inventario estimado de materiales directos	13,400	2,850	500	
Unidades a comprar	27,185	143,824	2,833	
Costo por unidad	$6.67	$1.65	$4.00	
Total del costo de la compras	$181,323	$237,310	$11,331	**$418,632**

Consumo de materiales directos en la producción

Concepto	Tela (M)	Hilo (M)	Elástico (M)
Bufandas	2	10	0
Guantes (par)	1	5	0.26

Concepto	Tela (M)	Hilo (M)	Elástico (M)
Inventario deseado de materiales directos	12,000	3,750	1,000
Inventario estimado de materiales directos	13,400	2,850	500
Costo Unitario por metro	$6.67	$1.65	$4.00

Juan Santillán	Gemma Martinez	Lexlani Arrieta
Elaboró	**Revisó**	**Autorizó**

Presupuesto de Mano de Obra Directa

El presupuesto de mano de obra directa **traduce** el **presupuesto** de **producción** en términos de una **unidad** de **medida**: el trabajo directo.

El trabajo directo se puede medir ya sea en horas de mano de obra directa o en la cifra de los salarios pagados a los trabajadores (costo de mano de obra directa).

Muestra el **total de horas** de mano de obra directa que se necesitan **y el costo** asociado para el **número de unidades** incluidas en el **presupuesto de producción**.

El uso de la mano de obra directa se determina por medio de la relación existente entre la **mano de obra** y la **producción final**.

Objetivos del Presupuesto de Mano de Obra Directa

1.**Determina**r el **número** y **calificación** de los **obreros** que se necesitarán para **ejecutar la producción** programada durante el ejercicio presupuestado, y el **tiempo** en que se requerirá su presencia.

2.**Calcular** el **costo de mano de obra** que corresponda a la producción por realizar.

3.**Determinar** el **importe** y tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de salarios.

4.Proveer las bases para **medir** el **desarrollo** del trabajo y del **control** del costo de la **mano de obra".**

Componentes del costos Hora - Hombre

El **costo total** de la **mano de o**bra se halla al **multiplicar** las **unidades producidas** por la **cantidad de horas** requeridas en cada proceso, y como resultado se obtiene el número total de horas necesarias, las cuales deben multiplicarse por el costo de la hora hombre:

GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Mano de Obra Directa
Al 31 de diciembre de 2020

Prenda	Unidades a producirse	Tiempo (h)	Total de horas	Presupuesto total
Bufandas	9,806	0.60	5,884	76,490
Guantes	8,972	0.80	7,178	129,197
Total				**$205,687**

Gemma Martinez
Elaboró

Lexlani Arrieta
Revisó

Martín Cruz
Autorizó

El valor de la hora hombre incluye todos los componentes del salario: El **costo de la mano de obra** va en **función del tiempo trabajado**, **tabulador de sueldos y salarios**, del **contrato de trabajo** que se tenga con la empresa, Ley Federal del Trabajo **(LFT),** Ley del Seguro Social **(LSS**), del **Código Fiscal** (CDMX,Edo.México), Ley del Infonavit.

Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación

Los CIF son aquella **parte** del **costo total** de **producción** que no es directamente identificable con el producto y/o servicio.

Los CIF corresponden a una serie de costos en los cuales la empresa **necesariamente debe incurrir**, pero que no se identifican de manera directa en el producto y /o servicio.

Ejemplos de Cargos Indirectos de Fabricación

- Materia prima indirecta.
- Mano de obra indirecta.
- Combustibles.
- Depreciaciones.
- Amortizaciones.
- Seguros.
- Arrendamiento.
- Mantenimiento.
- Control de calidad.
- Suministros generales.

GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación
Al 31 de diciembre de 2020

Concepto	Importe	Total
M.O.I	100,000	
M.P.I	125,167	
Depreciación variable	40,000	
Total cargos indirectos variables		265,167
Seguros	100,000	
Depreciación fija	199,000	
Energia eléctrica	50,000	
Supervisión	106,000	
Total cargos indirectos fijos		455,000
Total cargos indirectos de Fabricacion		**$720,167**

Lexlani Arrieta	Martín Cruz	Zaide Guzmán
Elaboró	Revisó	Autorizó

Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación

El **presupuesto** debe elaborarse con la **participación** de todos los **centros de responsabilidad** del **área productiva** que efectúan cualquier gasto productivo indirecto.
Es **importante** que cuando se realice dicho presupuesto se **detecte** perfectamente el **comportamiento** de cada una de las partidas de gastos indirectos, donde:

Los Gastos de fabricación variables se **presupuesten** en **función** del **volumen** de producción previamente determinado.

Los Gastos fijos se **presupuestan dentro de un periodo de tiempo determinado** de capacidad. **Independientemente** del **volumen** de producción presupuestado.

Presupuesto de Gastos Operativos

El presupuesto de operación es el documento en el cual se planean los gastos en que incurrirán las **funciones de venta** y **administración** de la empresa para llevar a cabo sus actividades. Éstos son un grupo de gastos discrecionales que se centran en el consumo de recursos para generar ingresos.

Este presupuesto contempla dos conceptos:

- **Gastos de venta:** Son aquellos recursos que se relacionan con la promoción y distribución de los productos o servicios.
- **Gastos de administración:** Son los recursos relativos a la gestión de la empresa.

.

Presupuesto de Gastos Operativos

GALÉE S.A. DE C.V.
Presupuesto de Gastos Operativos
Al 31 de diciembre de 2020

Concepto	Importe	Subtotal	Total
Gastos variables de venta			
Sueldos y salarios	50,000		
Comisiones	30,000		
Publicidad	25,000		
Energía eléctrica	30,000		
Distribución	18,000		
Total de gastos variables de venta	153,000		
Gastos fijos de venta			
Sueldos y salarios	190,000		
Publicidad	30,000		
Energía eléctrica	2,000		
Almacenamiento	20,000		
Total de gastos fijos de venta	242,000		
Total de gastos de ventas		**395,000**	
Gastos variables de administración			
Sueldos y salarios	60,000		
Energía eléctrica	10,000		
Papelería	5,000		
Total de gastos variables de administración	75,000		
Gastos fijos de administración			
Sueldos y salarios	20,000		
Teléfonos e internet	5,000		
Energía eléctrica	2,000		
Depreciación	20,000		
Total de gastos fijos de administración	47,000		
Total de gastos de administración		**122,000**	
Gastos totales de ventas y administración			**$517,000**

Martín Cruz	Zaide Guzmán	Viridiana Pérez
Elaboró	**Revisó**	**Autorizó**

Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

Ya calculada la **estructura de costos de producción** (materia prima, mano de obra y gastos indirectos) es posible obtener el costo de ventas que tendrá la empresa durante el período presupuestal, con el **Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas**, basándose en:

- **Ventas presupuestadas** durante el periodo presupuestal
- La política **de inventarios de materia prima**
- El **costo de mano de obra direc**ta
- Los **cargos indirectos de fabricación**
- La **política de inventario de productos terminados**
- El **costo por unidad** asignado al producto

.

Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

Tiene como función **determinar el costo de lo vendido** y el **valor del inventario final** que se mostrará posteriormente en el **estado de situación financiera** presupuestado.

El **estado de costos de producción y ventas** tiene naturaleza mixta pues en él se incluyen cuentas relacionadas con:

- **Estado de Resultados**: Costo de Ventas, compras, etc.
- **Estado de Situación Financiera**: Inventario de materia prima, inventario de productos terminados

Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

GALÉE S.A. DE C.V.

Presupuesto del Estado de Costo de Producción y Venta

Al 31 de diciembre de 2020

Inventario inicial de materia prima	94,081
Compras de materia prima	418,632
Materia prima disponible	512,713
Inventario final de materia prima	86,228
Materia prima utilizada en la producción	426,485
Mano de obra directa	205,687
Costo primo	632,172
Cargos indirectos de fabricación	720,167
Total de costos incurridos en la producción	1,352,339
Inventario inicial de producción en proceso	3,100
Produccion en proceso disponible	1,355,439
Inventario final de producción en proceso	69,131
Costo de la producción terminada	1,286,307
Inventario inicial de artículos terminados	52,245
Artículos terminados disponibles	1,338,552
Inventario final de artículos terminados	109,538
Costo de producción de lo vendido	**$1,229,014**

Martín Cruz	Zaide Guzmán	Viridiana Pérez
Elaboró	**Revisó**	**Autorizó**

Estados Financieros Presupuestados

El **Estado de Resultados Integral presupuestado** de la empresa muestra los **ingresos y costos esperados en el periodo**, mientras que el **Estado de Situación Financiera** presupuestado muestra **la posición financiera esperada**, es decir, activos, pasivos y capital contable al final de periodo.

Estado de Resultados Presupuestado

Los **presupuestos relativos a las cuentas de resultados** constituyen la base para formular el **Estado de Resultados Integral Presupuestado**, mediante la integración de las diferentes estimaciones. El Estado de Resultados Presupuestado **es la integración** de los **diferentes presupuestos** que conforman el **Presupuesto de Operación.**

Las ventas (del presupuesto de ventas); el **costo de ventas** determinado en el Estado de Costo de Producción y Ventas, el cual, se determina con los presupuestos de **materia prima, mano de obra y cargos indirectos**; y los **Gastos de Administración y Venta** (del presupuesto de Gastos Operativos).

Estado de Resultados Presupuestado

GALÉE S.A. DE C.V.

Estado de Resultados Integral Presupuestado

Al 31 de diciembre de 2020

(Cifras en pesos)

Concepto		Importe	%
Ventas		$4,099,500	100.0%
Costo de ventas		1,229,014	30.0%
Utilidad bruta		2,870,486	70.0%
Gastos de venta	395,000		9.6%
Gastos de administración	122,000	517,000	3.0%
Utilidad operacional		2,353,486	57.4%
Impuestos		823,720	20.1%
Utilidad del ejercicio		**$1,529,766**	37.3%

Martinez Gemma	Mariana Luna	Juan Santillán
Elaboró	**Revisó**	**Autorizó**

Estado de Situación Financiera Presupuestado

Al igual que el Estado de Resultados Integral Presupuestado, el **Estado de Situación Financiera Presupuestado agrupa datos** determinados en los Presupuestos elaborados. En la parte de los **Activos**, encontramos **el efectivo** (presupuesto de caja), **los inventarios de materia prima**, **producción en proceso** y **producto terminado** (Estado de Costo) y **Clientes** (presupuesto de caja). En los **Pasivos**, las d**eudas** que se adquirieron con los **proveedores por la compra de materiales**, los **remuneraciones a la mano de obra,** etc. Y en el **Capital**, la **utilidad o pérdida** estimada en el Estado de Resultado Integral Presupuestado.

Estado de Situación Financiera Presupuestado

GALÉE S.A. DE C.V.

Estado de Situación Financiera Presupuestado

Al 31 de diciembre de 2020

(Cifras en pesos)

Concepto	Importe	%		Concepto	Importe	%
ACTIVO				**PASIVO**		
Activo circulante				**Pasivo a corto plazo**		
Efectivo y equivalentes	62,500	1.7%		Cuentas por pagar	110,543	3.0%
Clientes	160,663	4.3%		Impuestos	823,720	22.2%
Cuentas por cobrar	95,000	2.6%		**Total de pasivo a corto plazo**	934,263	25.2%
Inventarios	264,897	7.1%	***Nota 1***			
Total de activo circulante	583,060	15.7%		**Capital Contable**		
				Capital Social	350,000	9.4%
Activo no circulante				Utilidades acumuladas	900,570	24.2%
Terreno	2,000,000	53.8%		Utilidad del ejercicio	1,529,766	41.2%
Edificio y equipo	731,100	19.7%		**Total de capital contable**	2,780,336	74.8%
Equipo de transporte	400,439	10.8%				
Total de activo no circulante	3,131,539	84.3%				
Total de Activo	**$3,714,599**	**100%**		**Total de Pasivo y Capital Contable**	**$3,714,599**	**100%**

Mariana Luna	Martin Cruz	Viridiana Pérez
Elaboró	**Revisó**	**Autorizó**

Estado de Situación Financiera Presupuestado

Nota 1

La cuenta de Inventarios se encuentra integrada por los siguientes montos:

Inv final materia prima directa		86,228
Inv final producción en proceso		69,131
Inv final articulos terminados		109,538
	$	264,897

Tema 8.

Conclusiones Benchmarking

8.- BENCHMARKING

¿En qué consiste?

- **Proceso sistemático y continuo** para evaluar los **productos**, **servicios** y **procesos** de trabajo de las organizaciones reconocidas como representantes de las **mejores prácticas.**

- Es el proceso continuo de medir productos, servicios y **prácticas** contra los **competidores** más duros o aquellas compañías reconocidas como **líderes en la industria**.
- Analiza las estrategias más efectivas de la competencia. (Adaptarlas y aplicarlas al negocio).

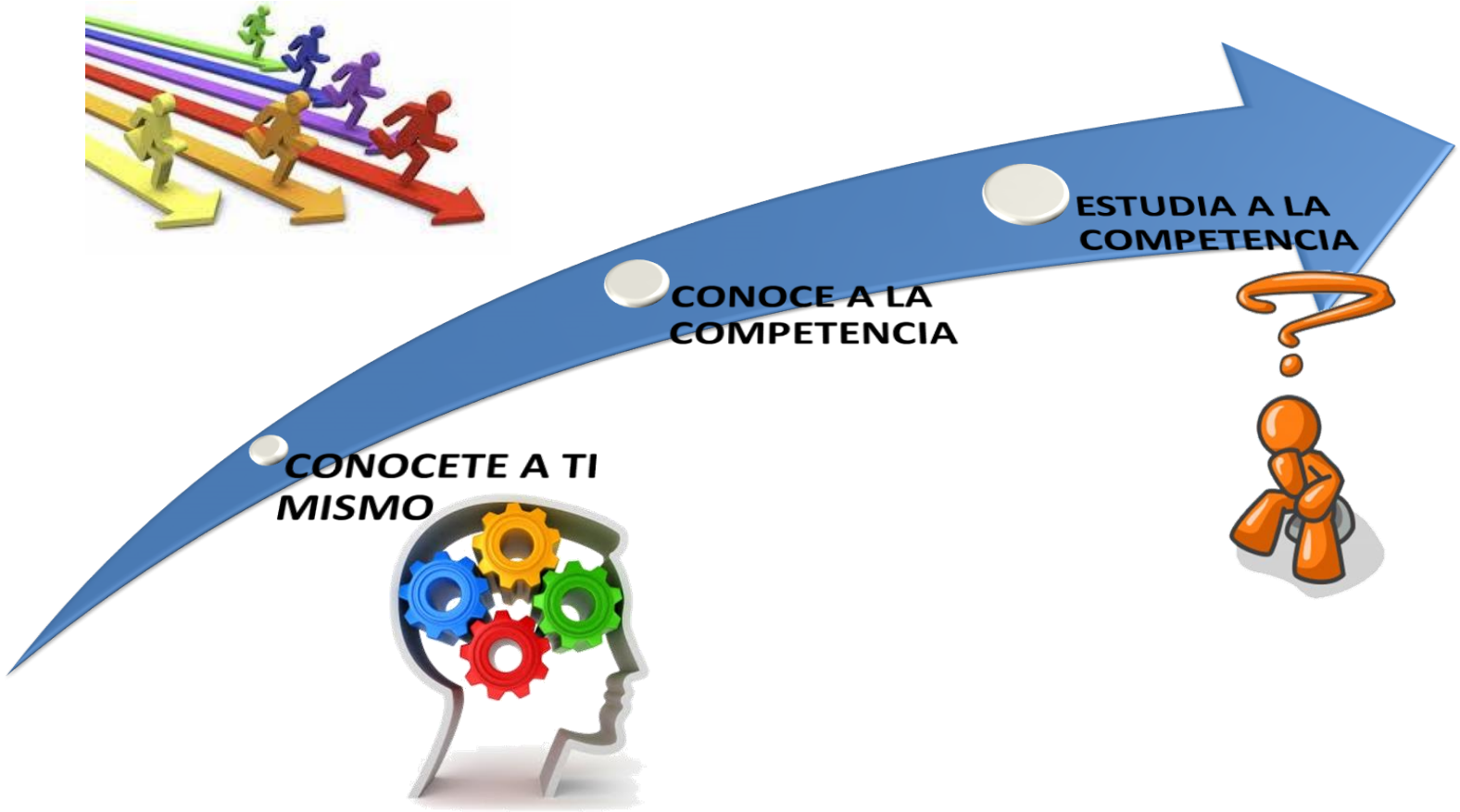
El benchmarking no es:

- Espionaje
- Sólo recoger información
- Copiar
- Imitar

Es una investigación profunda

Es aprender

Pasos


ESTUDIA A LA COMPETENCIA
CONOCE A LA COMPETENCIA
CONOCETE A TI MISMO

Importancia

Funciones de apoyo

- Desempeño organizacional
- Presupuesto de Ingresos
- Estandarización de Costos
- Indicadores de producción
- Indicadores de calidad
- Estrategias
- Implementación de procesos

Administración por Objetivos (APO)

Es la técnica en la que se establecen, de manera **básica** , **concreta**, **concisa** y **objetiva** las **metas**, el (los) **responsable**(s) de su **cumplimiento** y la(s) **fecha**(s) límite.

Regir y/o **gobernar** por medio de **metas**.

Es **formal**, **precisa** y **concreta**

Técnicas de apoyo de la APO

- **Manuales** (operaciones, procedimientos, etc.) la descripción de **responsabilidades** , **políticas**, **normas** de **aplicación**, f**unciones**.
- El sistema de **Control interno**
- El sistema de **Control Presupuestario**
- **Auditoría integral**: las **técnicas** y **procedimientos** que deben aplicarse para evaluar la APO

Políticas

- Las políticas de la organización **son guías** para **orientar** la **acción**, son **lineamientos generales** a observar en la **toma de decisiones**, sobre algún problema que se **repita** una y otra vez dentro de una organización.

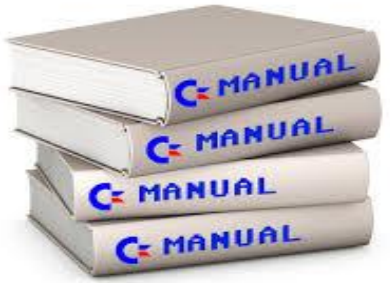
- Son **criterios generales** de ejecución que **auxilian** al **logro** de los **objetivos** y **facilitan** la **implementación** de **estrategias**.

Importancia de las Políticas

- **Motiva** y e**stimula** al personal al dejar a su libre capacidad, derecho ciertas decisiones.
- **Facilita** la **delegación** de autoridad.
- **Evitar perdidas** de **tiempo** a los superiores, al **minimizar** las **consultas** innecesarias por parte de los subordinados.
- Otorgan un **margen de libertad para TD** en determinadas actividades.
- **Contribuyen** a **lograr los objetivos** de la empresa.
- Proporcionan **uniformidad** y **estabilidad** en las decisiones.
- **Indican** al personal **como deben** actuar en sus operaciones.
- **Facilitan** la **inducción del nuevo personal.**

Manuales

- Son **documentos guía , dinámicos**, de **fácil lectura** y **manejo**, que **transmiten** de **forma completa**, **sencilla**, **ordenada** y **sistemática** la **información** de una organización. En ellos se indican las **actividades** y la **forma** en que estas **deberán ser realizadas** por los miembros de la organización.
- Herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de **lo que se desea alcanzar y de qué manera**; permitiendo el **manejo y control de la información**. Deben estar sujetos a **revisiones periódicas**, para **adaptarse** y **ajustarse** a las **necesidades cambiantes** de toda empresa moderna, **no** deben ser **inflexibles e inhibir la capacidad creativa** de los integrantes de la organización, sino que deben **reformarse constantemente** conforme **surjan** nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.



Capacidad Instalada

- Es la **capacidad teórica** de producción anual de una planta.
- Es el **potencia**l de **producción** o **volumen** máximo de producción que una empresa, unidad, departamento o sección, puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta **todos** los **recursos** que tienen disponibles (los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos).
- Volumen de Producción **<** Capacidad Instalada = **Desempleo de Factores**
- Volumen de Producción -- acerca --- Capacidad Instalada= **Pleno empleo**

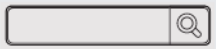
Bibliografía

- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. & Chen K. (2008) *Administración de Costos: Un enfoque estratégico.* México: McGraw Hill
- Burbano, Ruiz Jorge E. (2011) Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos . México. McGraw Hill
- García, J. (2008) *Contabilidad de Costos.* México: McGraw Hill
- Hansen, D. & Mowen, M. (2007) *Administración de costos: Contabilidad y control.* México: CENGAGE Learning
- Horngren, C. (2012) *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial.* México: Pearson
- Ramírez, D. (2008) *Contabilidad Administrativa.* México: McGraw Hill
- Rayburn Letricia (1999) Contabilidad y Administración de costos, Mc Graw Hill
- Balanced Scorecard : nuevo enfoque de implantación estratégica". (Francisco Trullenque). En Estrategia Financiera, No.162, Mayo 2000.
- Welsch Glenn A. y colaboradores, Presupuestos, planificación y control. México . Prentice Hall

.

POR SU ATENCIÓN ¡GRACIAS!

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx

TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46

DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES

COFIDE

Cofide SC

Cofide SC

@cofide.mx

"Queda prohibida la reproducción parcial o total de este material por cualquier medio, sin para ello contar con la autorización previa, expresa y por escrito del autor. Toda forma de utilización no autorizada, será perseguida con los establecido en la Ley Federal de Derechos de Autor. **Derechos Reservados Conforme a la ley.** Copyright ©."