

LE DAMOS LA MÁS CORDIAL
bienvenida al curso:

El Presupuesto y la Planeación Estratégica

Mtra. Ana Laura Rivas Pérez

IV.- El Presupuesto y la Planeación Estratégica

- El Presupuesto
- Planeación Estratégica
- Importancia del Presupuesto
- Ventajas y Limitaciones del Presupuesto
- Clasificación del Presupuesto
- Procedimiento para la realizar el presupuesto
- Presupuesto Operativo

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.



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.



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



Estrategia 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.



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 estándares** 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**



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**.
- **Indica** aquellas **áreas faltas** de **control**, 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 **replantan** 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 **solo 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**.



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
 - Gastos Operacionales
 - Ventas
 - Administración

Según el campo de aplicación de la empresa:

- **Financieros:** Incluyen el 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

Presupuesto de Efectivo o de Caja

EMPRESA LA ESPERANZA				
Presupuesto de Efectivo o de Caja				
Para los 3 meses que terminarán al 31 de marzo del año 2000				
	Enero	Febrero	Marzo	TOTAL
Saldo inicial del efectivo	xxx	xxx	xxx	xxx
Ingresos				
Ventas del Período	xxx	xxx	xxx	xxx
Cobro a clientes cuentas atrasadas	xxxx	xxx		xxx
Otros Ingresos		xxx	xxx	xxx
Total de efectivo disponibles antes del financiamiento (A)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXXX
Egresos				
Desembolso por compras	xxx	xxx	xxx	xxx
Desembolsos de mano de obra directa	xx	xx	xxx	x
Desembolsos de gasto de fabricación	xxx	xx	xxx	xxx
Desembolso por gastos de administración	xx	xx	xx	xx
Desembolso por gastos de ventas	xx	xxx	xx	xx
Desembolso por pasivos a corto y largo plazo	xx	xx	xx	xxx
Compra de activo fijo	xxx	xxx	xxx	xxx
Egresos totales (B)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXXX
Saldo mínimo de efectivo deseado	xx	xxx	xx	xxx
Total de efectivo necesario	XXX	XXX	XXX	XXXX
Excedente o faltante	-xxx	xx	xxx	xx
Financiamiento				
Préstamos	xxx		xxx	
Colocaciones				
Pagos		xxx	xxx	
Retiro de colocaciones				
Intereses gastos	xxx		xxx	xxxx
Intereses ganados				
Financiamiento neto (C)	xxx	-xxx	-xxx	
Saldo final de efectivo	XXXX	XXXX	XXX	

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...)
 - Amortización 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.



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 **determinar** 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 sociales , 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

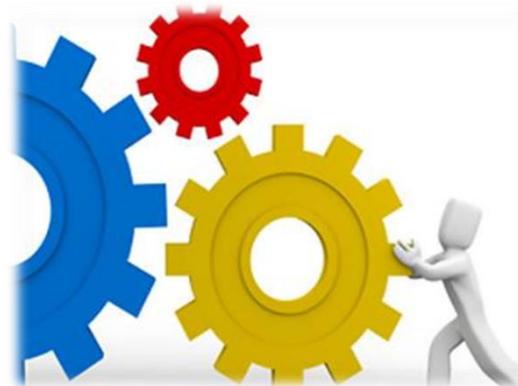


Etapas de la preparación del presupuesto

- **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 informe , 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 **determinar** 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 efectos
 - Expectativas para periodos siguientes



Presupuesto Maestro

- Expresa los **planes operativos** y **financieros** 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**.



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
 - Presupuesto de Ventas
 - Presupuesto de Producción
 - Presupuesto de Materiales
 - 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)



BENCHMARKING



COFiDE

¿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
- Rápido
- Sólo recoger información
- Copiar
- Imitar

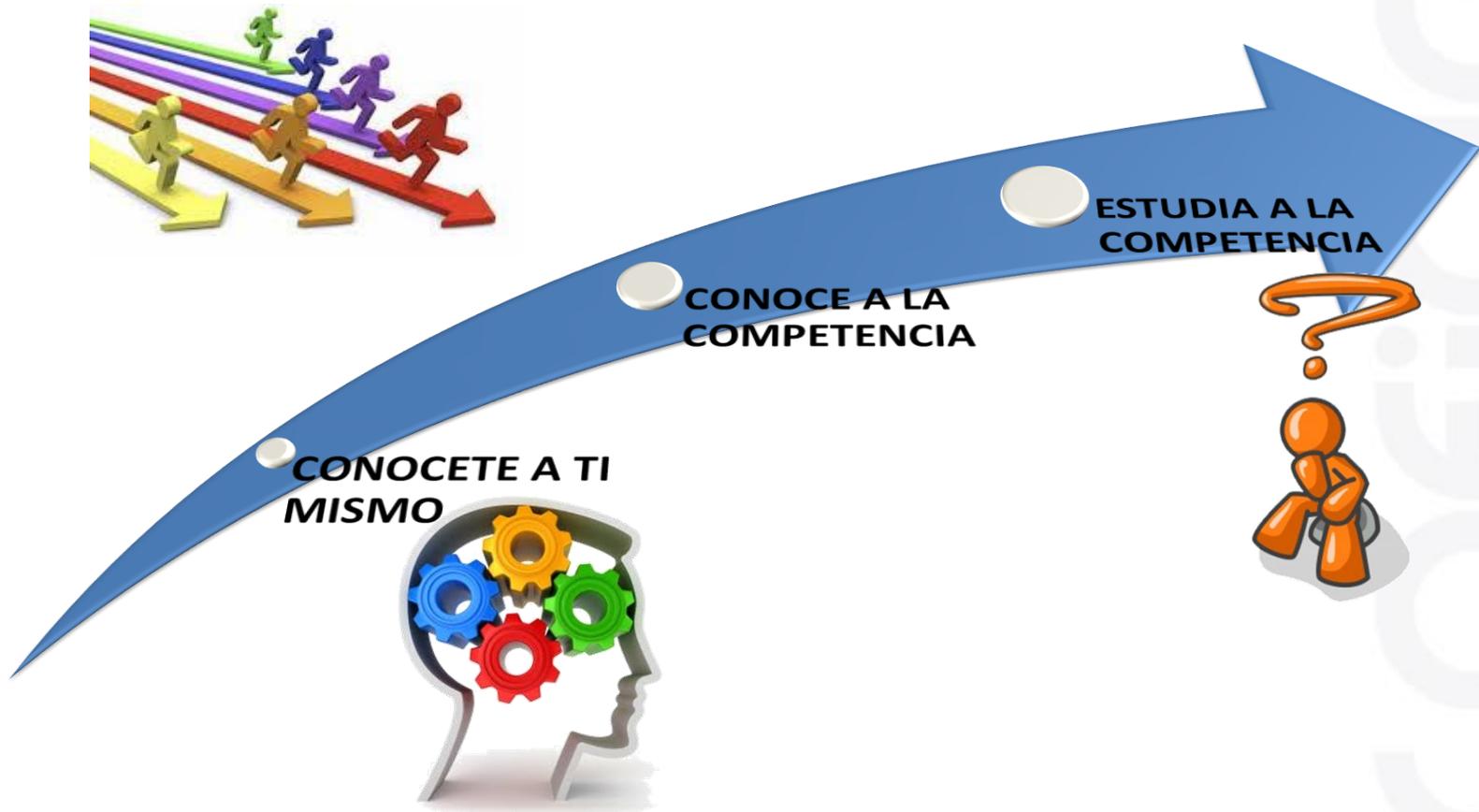


Es una investigación profunda

Es aprender



Pasos



Importancia

¿Que hacen?



¿Como lo hacen?



Estar a la vanguardia en el mercado



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**, **funciones**.
- El sistema de **Control interno**
- El sistema de **Control Presupuestario**
- **Auditoría integral**: las **técnicas** y **procedimientos** que deben aplicarse para evaluar la APO



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.



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**.



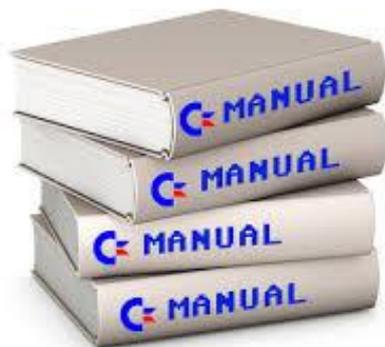
Importancia de las Políticas

- Motiva y estimula 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 pata 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 **potencial 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
- Kaplan, Robert S. *CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATEGIA* Barcelona : Gestión 2000, 2000.
- *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



COFIDE® CAPACITACIÓN
EMPRESARIAL

 Cofide SC

 Cofide SC

 COFIDE

GRACIAS

01(55) 4630.4646
www.cofide.mx