

NORMALIZACIÓN DEL PLAN ANUAL Y CONTROL DE UTILIDADES PARA LAS EMPRESAS INDUSTRIALES PERUANAS

STANDARDIZATION OF THE ANNUAL PLAN AND APPLICATION FOR THE CON- TROL OF INDUSTRIAL COMPANIES PERUVIAN

RAÚL ARRARTE MERA*

Docente Asociado de la Facultad de Ciencias Contables, UNMSM

[Recepción: Enero de 2009 / Conformidad: Mayo de 2009]

RESUMEN

El presente artículo es producto del Trabajo de Investigación 2004, íntegramente financiado por el Consejo Superior de Investigaciones. Pretende demostrar la necesidad del uso obligatorio de los fundamentos técnicos y las ventajas derivadas de la implementación de sistemas uniformes de Planeamiento y Control de las Utilidades o Presupuesto Maestro a corto plazo, para todas las empresas industriales radicadas en el país, como paso inicial al empleo del Plan Estratégico del Negocio proyectado al largo plazo.

En el mercado global, donde desarrolla sus actividades, la empresa nacional tiene que enfrentarse a las grandes empresas, a una situación competitiva muy intensa y hostil, que precisamente utilizan estas herramientas en forma cotidiana, pero que el empresario medio desconoce. Destaca, entre el fomento de una competencia sana y el mejoramiento de la eficiencia empresarial en el orden nacional e internacional, produciendo además el fortalecimiento empresarial en los procesos de integración regional como por ejemplo, la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Palabras clave: Plan Anual de Utilidades. Plan Maestro. Planeamiento y Control de Utilidades.

ABSTRACT

This article is a product of Labor Research 2004, fully funded by the Consejo Superior de Investigaciones. Intended to demonstrate the need for mandatory use of the technical and the benefits of the implementation of uniform systems of Planning and Control of Utilities, or Master Budget short term for all industrial enterprises located in the country, as an initial step to employment Strategic Business Plan projected the long term.

In the global market where the company develops its national activities, has to cope with large firms, a very intense competitive situation and hostile, that just using these tools on a daily basis, but the employer half unknown. Of the benefits you get at the micro level, encouraging healthy competition and improving business efficiency in the national and international level, resulting in further strengthening the business processes of regional integration such as the Andean Community (AC).

Keywords: Annual Plan for Utilities. Master Plan, Planning and Control Utility.

* Contador Público Colegiado, Doctor en Ciencias Contables y Empresariales y Magíster en Administración. Actual Director del Instituto de Investigaciones en Ciencias Financieras y Contables. E mail: raularrarte@speedy.com.pe

INTRODUCCIÓN

Una de las funciones principales de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) es el dictado de las disposiciones necesarias para que las empresas registren sus operaciones y presenten su información financiera de acuerdo a criterios uniformes. En cumplimiento de estas atribuciones, este organismo de control ha dictado el Reglamento para la preparación de Información Financiera, a la luz de la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados, para que esté preparada de acuerdo a estándares internacionales de contabilidad y facilite el análisis e interpretación de dicha información. En este orden de ideas, también aprobó un Nuevo Plan Contable General Revisado, lo que permite a la dirección de la empresa, evaluar resultados y mejorar la toma de decisiones, y al Estado, recibir información adecuada para facilitar el control de las cuentas nacionales.

Por otro lado, la Contaduría Pública de la Nación, como órgano rector del Sistema Nacional de Contabilidad, en cumplimiento de su función, ha venido promoviendo la investigación sobre las distintas áreas y materias relativas al proceso de cálculo de costos con el fin de orientar a las empresas privadas, para un buen desenvolvimiento en su gestión empresarial.

Sin embargo, nuestras instituciones tutelares se han preocupado, como es justo, por legislar el registro y la presentación uniforme de la información pasada, pero no existe normalización alguna sobre el planeamiento y control prospectivo de las actividades. Esto permitiría definir el establecimiento de actividades por adelantado y lograr mejorar la productividad del flujo de fondos, el uso alternativo de la capacidad ociosa, la calidad, la gestión y la competitividad en todos los sectores de la econo-

mía nacional. Todo ello facilitaría la tarea de exportación en que se encuentra inmerso la industria nacional para superar los problemas de falta de puestos de trabajo.

Los objetivos que nos hemos planteado al desarrollar este trabajo, financiado íntegramente por el Consejo Superior de Investigaciones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, son:

1. Permitir una mayor comprensión de la importancia que tiene el conocer, por adelantado, los costos de producción u operación y los resultados de cada empresa del sector industrial, preferentemente exportador.
2. Relevar la importancia que tienen estas técnicas para el ejercicio de una sana competencia, impulsando a la administración a planificar el empleo más económico de la mano de obra, de los materiales y del capital.
3. Desarrollar una cultura prospectiva en el recurso humano empresarial medio, inculcando en todos los niveles de la administración, el hábito de la consideración oportuna, cuidadosa y apropiada de todos los factores pertinentes, antes de tomar decisiones de trascendencia.

Tenemos una meta específica: Proponer un Modelo de Plan Anual y Control de Utilidades de Corto Plazo para el sector industrial peruano. Estamos convencidos que este trabajo contribuirá a:

- a) Posibilitar una competencia sana entre las industrias del país.
- b) Facilitar un mejoramiento de los sistemas de costos, ayudando al aumento de la eficiencia empresarial y a que los precios respondan a estructuras de costos conocidas por sus productores.
- c) Al análisis de costos diferenciales y comparativos, facilitando la toma de decisiones.

- d) Suministrar datos sobre la rentabilidad de líneas de producción aplicando el punto de equilibrio correspondiente.
- e) Permite medir el efecto en los costos, de las políticas de restricciones y cambiarias en el comercio exterior.
- f) Ofrecer, además, la posibilidad de valorar la producción y medir la eficiencia en el manejo de los factores productivos.

MARCO CONCEPTUAL PARA LA PREPARACIÓN DEL PLAN ANUAL DE UTILIDADES

Las administraciones de las organizaciones modernas desarrollan los planes en términos cuantitativos y los traducen en hechos en forma ordenada y sistemática. Esta forma de planificar se conoce como Presupuesto, correspondiéndole a dicha herramienta o instrumento, la capacidad de promover la integración en las diferentes áreas que tenga la empresa.

Los presupuestos desempeñan un papel importante dentro de la planeación estratégica de las empresas, expresado en términos económicos y financieros, lo que hace posible determinar claramente a donde se quiere ir, de tal manera que partiendo de donde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios que ayuden a monitorear lo implantado y verifiquen que se logren los resultados esperados.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos; asimismo, los presupuestos dirigen una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

El Presupuesto proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el

objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuanto más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

EL PRESUPUESTO Y LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN

Las dos funciones primordiales de los gerentes son:

1. Operaciones de planificación, y
2. Operaciones de control.

El éxito de la empresa se mide por el logro de sus metas.

Planificar es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Desarrollar las premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse.
3. Elegir un curso de acción.
4. Hacer actividades para convertir los planes en acciones.
5. Tomar medidas correctivas para mejorar deficiencias. Controlar, es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa: establecer normas, comparar el desempeño y reforzar los aciertos y corregir las fallas.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Las ventajas

1. Obliga a la planeación.
2. Proporciona los criterios para la evaluación del desempeño.

3. Facilita la coordinación de actividades.
4. Obliga a la ejecución de planes.
5. Fomenta la comunicación.
6. Apoya en la detección de problemas internos.
7. Obliga a considerar oportunamente las políticas básicas.
8. Exige una adecuada y sana estructura de organización; esto es, debe haber una clara asignación de responsabilidades para cada función en la empresa.
9. Impulsa a todos los miembros de la administración, desde arriba hasta abajo, a participar en el establecimiento de metas y planes.
10. Exige a los gerentes departamentales hacer planes en armonía con los planes de otros departamentos y con los de la empresa en su conjunto.
11. Obliga a que la Gerencia General consigne en cifras lo que considera necesario para un desempeño satisfactorio.
12. Exige la disponibilidad de datos contables históricos suficientes y apropiados.
13. Impulsa a la administración a planificar el empleo más económico de factores de la producción.
14. Inculca, en todos los niveles de la empresa, el hábito de la consideración oportuna, cuidadosa y apropiada de todos los factores pertinentes antes de tomar decisiones de trascendencia.
15. Reduce el costo al ampliar el espacio del control, pues se requieren menos supervisores.
16. Libera a los ejecutivos de innumerables problemas cotidianos internos mediante políticas predeterminadas y relaciones bien definidas de autoridad. Facilitándoles así, más tiempo para la planificación y reflexión creativas.
17. Tiende a eliminar la nube de incertidumbre que existe en muchas organizaciones, especialmente entre los niveles inferiores de la administración, relativa a las políticas básicas y los objetivos de la empresa.
18. Señala con precisión la eficiencia y la ineficiencia.
19. Promueve la comprensión, entre los miembros de la administración, de los problemas de sus compañeros de trabajo.
20. Obliga a la administración a prestar debida atención al efecto de las condiciones generales de los negocios.
21. Obliga a hacer un autoanálisis de la compañía.
22. Ayuda a conseguir crédito bancario; los bancos generalmente exigen un proyección de las futuras operaciones y de los flujos de efectivo que apoyen a los préstamos solicitados.
23. Verifica el avance o la ausencia del mismo, hacia los objetivos de la empresa.
24. Obliga al reconocimiento y a la acción correctiva (incluyendo las recompensas).
25. Premia el desempeño sobresaliente y busca corregir el desempeño desfavorable.
26. Mueve a la Gerencia General a considerar las futuras tendencias y condiciones esperadas.
27. Hay que prever antes que solucionar los problemas.

Las limitaciones

1. Está basado en estimaciones.
2. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia.
3. Su ejecución no es automática.
4. Es un instrumento que no debe sustituir a la administración.
5. Toma tiempo y cuesta prepararlo.
6. No se deben esperar resultados demasiado pronto.
7. Resta flexibilidad a la administración del negocio.

8. Crea toda clase de problemas de comportamiento.
 9. Impone una camisa de fuerza a la administración.
 10. Añade un nivel de complejidad que no es necesario.
 11. Es demasiado costoso, aparte del tiempo que invierte la administración.
 12. Los gerentes, los supervisores y los demás empleados odian los presupuestos.
- Datos y variaciones presupuestadas.
 - Análisis de las variaciones.
 - Forma, contenido y procedimientos para los informes de desempeño.
 - Instrucciones para distribuir los informes de desempeño.
6. Procedimientos para emprender la acción correctiva sobre las variaciones:
 - Variaciones desfavorables.
 - Variaciones favorables.
 7. Procedimientos de seguimiento y replanificación.

CONDICIONES INDISPENSABLES DE UNA POLÍTICA PRESUPUESTARIA

Para ello es preciso contar con un “Manual de Planeación y Control de Utilidades”. Que debe contener lo siguiente:

1. Una declaración de los objetivos de la planificación y Control de Utilidades.
2. Los procedimientos que habrán de seguirse en el desarrollo de los planes de utilidades:
 - a. Instrucciones y formatos que se usarán.
 - b. Procedimientos para tomar decisiones sobre planificación:
 - Ejecutivos operacionales.
 - Ejecutivos de asesoría.
 - Comité de Presupuesto integrado por miembros de la administración superior.
3. Un calendario de planificación y control de utilidades que especifique las fechas de terminación de cada parte del Plan de Utilidades y para la presentación de informes.
4. Instrucciones para la distribución de las cédulas del Plan de Utilidades.
5. Instrucciones y procedimientos relativos a los informes de desempeño:
 - Responsabilidad y procedimientos de preparación de los informes.
 - Resultados reales.

LOS FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES

Los conceptos fundamentales que normalmente se identifican con la planificación y control de utilidades son:

1. Un proceso administrativo, que comprende planificar, organizar, proveer el personal, dirigir y controlar.
2. Un compromiso del Directorio de promover la eficaz participación de todos los niveles en la entidad.
3. Una estructura organizacional, que claramente especifique las asignaciones de la autoridad y la responsabilidad en todos los niveles de la organización.
4. Un proceso de planeación por el Directorio.
5. Un proceso de control administrativo.
6. Una continua y congruente coordinación de todas las funciones de la administración.
7. En forma continua, alimentación adelantada, retroalimentación, seguimiento y replanificación a través de canales de comunicación definidos tanto en sentido ascendente como descendente.
8. Un plan estratégico de utilidades de largo plazo.

9. Un plan táctico de utilidades de corto plazo.
10. Un sistema de contabilidad por áreas o centros de responsabilidad.
11. Un uso continuo del principio de excepción.
12. Un programa de administración del comportamiento.

rección deseada, una vez elaborado el presupuesto, éste sirve como una herramienta útil en el control de los costos.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas, el proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general proyectado.

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES

El punto de partida de un Presupuesto Maestro es la formulación de objetivos a largo plazo por parte de la gerencia, a este proceso se le conoce como “planeación estratégica”.

Es una expresión cuantitativa de los planes de la gerencia. Resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una empresa. El presupuesto se usa como un vehículo para orientar a la empresa en la di-

ESTRUCTURA DEL PLAN ANUAL DE UTILIDADES

El Presupuesto General o Maestro está conformado por presupuestos parciales. Para Charles Horngren¹ un presupuesto Maestro es en esencia, un análisis más extenso del primer año de un plan a largo plazo. Un presupuesto es una expresión formal, cuantitativa de los planes de la administración. Un presupuesto maestro resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una or-

PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES

FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	FASES SECUENCIALES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES	RESPONSABILIDAD PRIMARIA
Planear	1. Variables Externas pertinentes. Identificar y evaluar.	Administración Ejecutiva
	2. Objetivos generales del negocio. Desarrollar o modificar.	
	3. Metas específicas de la empresa. Desarrollar en congruencia con punto 2.	
	4. Estrategias de la empresa. Especificar los principales impulsos para alcanzar los objetivos y las metas.	
	5. Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación. Especificar lineamientos de la planificación para los gerentes en base a los puntos 1-4 anteriores.	
	6. Planes de proyectos. Desarrollar y evaluar cada proyecto.	Administración de Nivel Medio
	7. Plan estratégico de largo plazo de utilidades. Para 3 a 5 años.	
	8. Plan táctico corto plazo de utilidades. Desarrollar para el año entrante.	
Dirigir	9. Estructuración de planes de utilidades. Ejecutar a lo largo del año presupuestal.	Todos los niveles de la Administración
Controlar	10. Informes de desempeño. Preparar informes mensuales por áreas de responsabilidad.	
	11. Seguimiento. Proveer retroalimentación, emprender acción correctiva y replanificar.	

FUENTE: Tomado del libro de Glenn Welsch. Planificación y Control de Utilidades. p 78.

1 Horngren, Charles T. Sandem, Gary L. *Contabilidad Administrativa*. Novena Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. p. 248. Año 1994. México. México.

ganización: ventas, producción, distribución y finanzas. Por tanto, el presupuesto maestro es un plan de negocios periódico que incluye un conjunto coordinado de programas de operación y estados financieros detallados. Éste incluye proyecciones de ventas, gastos, ingresos y desembolsos de efectivo y balances generales. Algunas veces los presupuestos maestros también se llaman Estados Proforma, un sinónimo de estados financieros proyectados.

Los componentes de un presupuesto varían de una organización a otra, pero los elementos comunes principales son los siguientes:

1. Presupuesto de Operaciones

Comprende todos los ingresos, costos y gastos; se enfoca en el estado de resultados y sus programas de apoyo.

2. Presupuesto de Inversiones

Se orienta a las decisiones de inversión de corto y largo plazo y fundamentalmente a la presupuestación de capital que tendrán un impacto sobre la futura posición en el mercado de la firma en sus actuales líneas de productos.

3. Presupuesto Financiero

Se centra en los efectos que el presupuesto de operación y el de inversiones tendrán sobre el efectivo.

4. El presupuesto de operaciones

Se enfoca en los estados de resultados y sus programas de apoyo como es el caso del punto de equilibrio. Son estimados que en forma directa el proceso tiene que ver con la parte neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleva ofertar el producto terminado. Son componentes de este rubro:

- a. Presupuesto de Venta.
- b. Presupuesto de Producción.
- c. Presupuesto de Requerimiento de Materiales Directos.
- d. Presupuesto Mano de Obra Directa.

- e. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.
- f. Presupuesto Costo de Artículos Vendidos.
- g. Presupuesto Gastos de Ventas.
- h. Presupuesto Gastos de Administración.
- i. Presupuesto de Gastos Financieros.
- j. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.

5. El presupuesto de ventas

Son estimados que tienen como prioridad establecer el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinado límite de tiempo. Para nuestro caso está referido a un año calendario equivalente a doce meses. La elaboración de un Presupuesto de Venta constituye el problema primario y fundamental que es necesario resolver satisfactoriamente.

Para una buena elaboración presupuestaria. Es clave definir la tendencia futura: estacionaria, creciente o decreciente.

Información necesaria:

- Línea de Productos que comercializa la empresa.
- El valor de venta unitario de cada producto.
- El nivel de venta de cada producto.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, y si este ha sido cuidadoso y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán muchos más confiables.

En muchas compañías, el pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad. Como las cantidades por vender no pueden ser ilimitadas

das, el pronóstico de ventas tiene por objeto estimar la magnitud probable que alcanzarán en un período dado. Es decir, a qué nivel de la capacidad instalada se está trabajando. Por lo general, en este aspecto, es la Gerencia de Manufacturas la que debe estar continuamente colaborando con el Comité de Presupuesto para realizar paralelamente el cálculo técnico del uso de la capacidad instalada. Por principio, es intención de la Gerencia General, de incrementar cada año el uso de la capacidad instalada. Muchas veces los pronósticos se convierten en el Presupuesto de Ventas definitivo, cuando éste supera al uso de la capacidad instalada del año en curso.

A efectos de ejemplificar nuestra exposición, desarrollaremos, a través de un ejercicio, el proceso integral de la tarea de planeamiento presupuestal. Para este fin nos planteamos el hipotético caso de una empresa industrial, del sector textil, con producción por procesos continuos. Una empresa que elabora y comercializa cinco productos de consumo masivo (A – B – C – D – E).

MODELO A UTILIZARSE EN LA PRESENTACIÓN DEL PLAN ANUAL DE UTILIDADES

Si en nuestro país se ordenara el planeamiento empresarial, en base al modelo analizado o cualquier otro que pudiera sugerirse, las situaciones de coyuntura podrían fácilmente encontrar alternativas de solución. Pese a errores que pudieran cometerse, se propone el siguiente formato de aplicación de utilidades para la empresa industrial, teniendo en cuenta los siguientes principios de contabilidad generalmente aceptado:

1. El costo como base de valuación.
2. Uniformidad o Consistencia, es decir, elegido una forma de calcular las previ-

siones, no es posible modificarlos en el periodo contables.

3. Periodo contable, es decir que las operaciones se realicen de enero a diciembre de cualquier año corriente.

CONCLUSIONES

Una consideración básica y fundamental que no se discute en el ámbito empresarial, radica en la posibilidad de controlar la previsión presupuestaria. Por ello resulta necesario establecer, paralelamente con el planeamiento, el sistema de control presupuestario adecuado, que consiste en la confrontación de *lo previsto con lo realizado*.

1. Como la operación de todas las dependencias de la compañía ha sido presupuestada, las actividades de cada departamento o sección deben estar bajo el control presupuestal con el doble objetivo de vigilar la marcha prevista y adoptar los correctivos ante las desviaciones significativas que se observen.
2. La facturación y los registros contables nos proporcionan la información cierta de las ventas realizadas. La simple comparación de los valores monetarios previstos con los objetivos de las ventas realizadas, puede llegar a mostrar un cuadro más favorable cuando se han operado aumentos de precios.
3. El control presupuestario de los costos y gastos supone analizar costos versus gastos y gastos versus costos. Esto es, los valores “previstos” frente a los “actuales”. Las variaciones del costo presupuestario previsto se origina por cambios en los precios de los insumos y de los gastos de administración, de ventas y financieros. Asimismo, el costo unitario se modificará por alteraciones en las cantidades a fabri-

- car planeadas en razón de la incidencia de los gastos fijos que disminuye con una mayor producción y aumenta cuando ésta es menor. Situación que invita a la búsqueda de medidas correctivas como:
- a) La búsqueda de mercado externo para incrementar el volumen de ventas.
 - b) La tercerización de trabajos para reducir los costos internos.
 - c) Intensificar la publicidad y la promoción para reactivar las ventas.
 - d) O, en últimas instancia, la reducción de precios.
4. Desde el punto de vista del control de la producción es preciso también medir y comparar los hechos reales con los previstos en materia de:
 - a) Cantidad producida y nivel de stock de productos terminados y en proceso.
 - b) Insumos e inventarios de existencia.
 - c) Mano de obra directa permanente y temporal.
 - d) Gastos indirectos de fabricación.
 5. Es indispensable que el área logística asegure en todo momento la disponibilidad suficiente de los insumos que la producción requiere. Como basados en el Plan de Producción hemos establecido nuestro programa de compras, cualquier variación de aquél ha de repercutir inmediatamente en éste exigiendo la adopción de medidas a fin de adecuarse a los cambios de la producción, que pueden originarse en variaciones en las ventas u otros factores que afecten el aparato productivo.
 6. Sobre el control de inversiones surge la necesidad de vigilar la marcha del programa tanto en función del tiempo como del gasto y también de actualizar las previsiones, es decir, un control de la ejecución presupuestaria que nos muestre la posición frente al tiempo y al gasto previsto que perdería utilidad si no se verificaran también las fechas de los compromisos con los de su ejecución.
 7. Si las ventas constituyen la principal fuente de ingresos de la empresa, el control de las cobranzas asume un papel que por su importancia exige un permanente análisis de las cuentas por cobrar. En este sentido, el Financiero o el Tesorero, o a quien corresponda, debe hacer el control de los cobros mediante la comparación mensual y del acumulado entre las cifras reales y las presupuestadas.
 8. Finalmente, no está de más recordar la conveniencia de que la dirección conozca mensualmente el resultado de la actividad realizada (pérdidas o ganancias), para su cotejo tanto con los valores previstos como con los reales de similares periodos anteriores. En un mundo donde las cosas cambian aceleradamente, esta herramienta resulta fundamental en nuestros países que no tienen cultura de prever antes que solucionar.
 - El Pronóstico de Ventas.
 - El Presupuesto de Ventas Consolidado.
 - El Presupuesto de Compras de Materiales
 - El Presupuesto de Consumo de Materiales
 - El Presupuesto de Mano de Obra Directa
 - El Presupuesto de Carga Fabril o Gastos Indirectos de Fabricación.
 - El Presupuesto de Costo de Producción.
 - El Presupuesto de Costo de Ventas
 - El Presupuesto de Gastos de Ventas
 - El Presupuesto de Gastos de Administración
 - El Presupuesto de Gastos Financieros
 - El Presupuesto de Adquisición de Activos Fijos.
 - El Flujo de Caja Proyectado.
 - El Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado
 - El Cálculo del Punto de Equilibrio por línea de productos.
 - El Balance General Proyectado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Anthony, R. Govindaraján, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. 10.^a edición. España: Editorial McGraw-Hill/ Intera-mericana de España.
2. Apaza Meza, M. (2003). *Costos ABC, ABM, ABB. Herramientas para incrementar la rentabilidad y la competitividad empresarial*. Perú: Editorial y Distribuidora Real SRL.
3. Bidart, J. A. (1981). *El presupuesto en la empresa*. Argentina: Ediciones Macchi.
4. Gitman, L. (2003). *Administración financiera*. 10.^a edición. México: Editorial Pearson Educación.
5. Hicks, D. (1998). *El sistema de costos basado en las actividades (ABC). Guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas*. México: Editorial Alfaomega.
6. Horngren, Ch. Foster, G. Datar, S. (1996). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
7. Horngren, Ch. Sundem, G. Selto, Frank. (1993). *Contabilidad Administrativa*. 9.^a edición, México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
8. Polimeni, R. Fabozzi, F. Adelberg, A. (1994). *Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. 3.^a edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
9. Welsch, G. Hilton, R. Gordon, P. (1990). *Presupuestos. Planificación y control de utilidades*. 5.^a edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.