

# LA PRESUPUESTACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS AZUCARERAS DE GRANMA

**Lic. Mayelennis Fuoman Escalona**

Universidad de Granma

[mfuomame@udg.co.cu](mailto:mfuomame@udg.co.cu)

**Lic. Yaíma Alonso Castillo**

Universidad de Granma

[yalonsoc@udg.co.cu](mailto:yalonsoc@udg.co.cu)

**DrC. Ángel R. Pérez Bello**

Universidad de Granma

[aperezb@udg.co.cu](mailto:aperezb@udg.co.cu)

## RESUMEN

El presente trabajo, tiene como objetivo principal elaborar las Reglamentaciones Organizativas de un Sistema de Presupuestación que sirva de soporte para la gestión empresarial de la Empresa Azucarera Arquímedes Colina de Mabay, el cual unido a otros Sistemas de Gestión suministre información para un eficiente proceso de toma de decisiones a través de un adecuado gerenciamiento de los objetivos, tomando como objeto de investigación el Sistema de Gestión presupuestaria de las empresas de este Sector.

En el contenido se expone su Novedad Científica, al presentar un Sistema que utiliza elementos de última generación de escaso empleo en nuestro país y novedosos para esta rama de la economía , así como los resultados obtenidos, demostrándose su valor y utilidad teórica y práctica.

Se plantean conclusiones para el mejor desarrollo de un eficiente proceso de toma de decisiones, que favorezca al cumplimiento del objetivo central de lograr la eficiencia económica.

**Palabras Claves:** Presupuestos por Actividades, Gestión por Actividades

## **SUMMARY**

The present article, elaborating the Regimentations Organizativas of Presupuestación's System aims at principal that it be used as support for the entrepreneurial steps of Companies Azucareras in Cuba, which joined to another Gestión's Systems supply information for an efficient lead-in process of decisions through an adequate gerenciamiento of objectives, taking like fact-finding object Gestión's System budgetary of the companies of this Sector.

In the contents he exposes his New Thing Científica, when presenting a System that utilizes elements of last generation of scarce job at our country and innovative for this branch of economy, as well as obtained results, demostrándose his value and theoretic utility and practice.

Conclusions for the best development of an efficient lead-in process of decisions, that he favor the fulfillment of the central objective to achieve the economic efficiency come into question .

**Key Words:** ABB (Activity Based Budget), ABM (Activity Based Management)

## INTRODUCCION

La adopción de un Adecuado Sistema de Gestión presupuestario constituye un elemento de suma importancia para la economía de las empresas ya que permite una mayor gestión administrativa y financiera, y constituye una herramienta soporte en la toma de decisiones. Por otra parte, se hace necesaria la utilización cada vez más eficiente de las capacidades instaladas y por lo tanto, la planificación de todas las posibilidades de nuestras empresas con el objetivo de hacerlas rentables, lo que se corresponde con los propósitos del Partido Comunista de Cuba y el Gobierno. La industria azucarera cubana no esta exenta de las transformaciones económicas y sociales, tomando como base el tema abordado por Ulises Rosales “sobre el perfeccionamiento de la Industria Azucarera, requiere más eficiencia, profesionalidad, competitividad, diversificación Agrícola e Industrial apoyados en los conocimientos de nuestro gran capital humano y en busca de una agricultura sostenible”(2).

En correspondencia con los planteamientos anterior y tomando como base que la planificación se realiza sin que esta constituya una verdadera derivación de la estrategia elaborada en el largo plazo y no se cuenta con un mecanismo que flexibilice la Presupuestación de todas las actividades para la dirección operativa de los centros de responsabilidad y para una acertada toma de decisiones, profesamos que se hace necesario proponer una metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de presupuestaria para la Empresa Azucarera en Granma que promueva un nuevo estilo de dirección a través del cual se obtenga la eficiencia económica del mismo, insertándolo en la solución del Problema Social de elevar la eficiencia económica de la Industria Azucarera, alternativa que tiene efecto no sólo para este organismo, sino también para el país.

# **DESARROLLO**

## **Introducción**

Estas reglamentaciones constituyen el soporte sobre el que proponemos la organización del sistema de Presupuestos Operativos para este tipo de empresas. Las mismas se presentan organizadas de la siguiente forma:

### **Las Reglamentaciones Organizativas del Sistema de Presupuestación por Actividades**

- ❖ **Fundamentación del Sistema de Presupuestación.**
- ❖ **La organización del proceso presupuestario**

#### **Fundamentación del Sistema de Presupuestación:**

Teniendo en cuenta los elementos que nos han aportado la bibliografía consultada, consideramos necesario dejar sentado el tipo de Sistema Presupuestario que proponemos, para lo cual, después de analizados los distintos sistemas de Presupuestación, incluido el basado en actividades, creemos que en el caso específico de estas empresas, el Sistema de Presupuestación que se aplique tiene que presentar las siguientes características:

1. Debe ser un Presupuesto Completo, que permita el análisis de la capacidad y necesidad de cada actividad y su aporte a la eficiencia económica general de la empresa.

2. Debe permitir la integración de los Presupuestos Operativos a Corto Plazo con los Planes a Mediano y Largo Plazo, por lo que una característica importante será la flexibilidad y el empleo del análisis “ que sucede sí ”, muy vinculado a los presupuestos por actividades, el cual permitirá evaluar la influencia que los cambios en el corto plazo tendrán en el futuro, así como valorar los impactos de los cambios operativos en el nivel de eficiencia económica como objetivo supremo de la empresa, lo cual puede ser aplicado como técnica presupuestaria vinculada a la toma de decisiones especiales, no sólo vinculadas con nuevos clientes, productos y pedidos, sino también, con los suministradores.
3. Será un sistema que posibilite darle respuesta de forma rápida y eficiente a los cambios que se operen, convirtiendo el Presupuesto en un sistema de toma de decisiones que integre todos los niveles de la dirección de la empresa y actúe en los marcos del Plan de Negocios e inclusive fuera de este.
4. Tiene carácter Pluridisciplinar, o sea, participan en su confección todas las áreas de la empresa y como ente concertador de esfuerzos y de consenso político debe ser analizado, una vez aprobado, con cada área y por cada una de sus actividades, con lo que se logra no sólo el consenso, sino el cumplimiento de un principio estratégico importante que es traducir la estrategia a términos operativos.
5. Está regido por un Manual de Presupuestación que normaliza todo el proceso de confección de los presupuestos.
6. Debe organizarse atendiendo a las Categorías Genéricas de la Cadena de Valor, con lo que se logra conocer el comportamiento presupuestado de estas categorías con la finalidad de buscar una base de comparación no sólo con el comportamiento real, sino también con los de otras empresas, lo cual proveerá de información importante para consolidar ventajas competitivas sustentables.

7. Se emplearán las categorías manejadas en la teoría tradicional, pero las cifras presupuestadas se formarán acorde con la metódica de la Presupuestación Basada en las Actividades, utilizando los Inductores de costo de las Actividades y de Recursos determinados, así como otros inductores de actuación, por lo que resulta una combinación de lo tradicional con las nuevas técnicas de la Presupuestación por Actividades, lo que hace que esta pierda el carácter tradicional al vincularse con técnicas de nueva generación perfectamente posibles de aplicar en nuestras condiciones, ya que agotan las necesidades de este tipo de empresas.

De las características que posee el sistema que proponemos se deriva que en este se cumplan Principios Presupuestarios Generalmente Aceptados de suma importancia como son:

1. De finalidad presupuestaria
2. De comparabilidad
3. De adaptabilidad
4. De operatividad

La Finalidad Presupuestaria se cumple al estar su base en la estrategia y estar alineada con el objetivo económico principal de nuestra economía de obtener la eficiencia económica. En cuanto a la Comparabilidad esta se cumple dado que todas las categorías presupuestadas se corresponden con las categorías contables y sus sistemas de valoración. La responsabilidad se cumple al estar construido de acuerdo con la estructura de responsabilidades de la empresa. Por otra parte, un principio a considerar de suma importancia para las empresas cubanas, por los rasgos y limitaciones

normales del período actual, es el de Adaptabilidad, para esto hemos creado la Programación de Actividades la cual en el período presupuestario nos permite una aplicación completa de la presupuestación por actividades.

La Operatividad se concreta no sólo en los procedimientos planteados para lograr la adaptación del presupuesto a la estructura y a los factores que pueden incidir en la eficiencia económica de la empresa, lo que nos lleva a plantear metas alcanzables, pero rigurosas y exigentes, y que son fijadas basándose en la estrategia, pero adaptadas a la realidad, sobre la base de un estudio de las restricciones del período.

La filosofía presupuestaria de utilizar un presupuesto completo implica la exigencia de revisar sistemáticamente las actividades, sus tipos, conveniencia o no de ejecución y posibles mejoras técnicas a realizar en estas con vistas a hacerlas más eficientes, ya que no es posible repetir día a día las actividades sin cuestionar las mismas en función de su perfeccionamiento como base del logro de la eficiencia económica, por otra parte, el empleo de presupuestos completos, implica el análisis y la revisión exhaustiva de cada una de las normas de consumo de los recursos, buscando reservas de capacidad, calidad y rendimiento ocultas, así como, los elementos de ineficiencia producidos por violaciones tecnológicas u otros elementos organizativos, lo cual no se puede descubrir en un análisis global por productos, de aquí lo valioso del análisis por actividades. Todo esto traerá un efecto positivo sobre la eficiencia económica y el mejoramiento continuo de la base normativa de los presupuestos.

La necesidad de integración de la estrategia, es algo que constituye un elemento de extraordinaria importancia, ya no sólo para la empresa, para responder a uno de los principios de esta que plantea que es necesario alinear la organización con la estrategia y por tanto, saber como se va cumpliendo la Visión que nos hicimos de la calidad de cumplimiento de nuestra Misión en el período para el cual la misma se formuló, sino

también, en términos de políticas Meso y Macroeconómicas, se hace indispensable coordinar estas estrategias con los objetivos generales de la Meso economía y Globales de la Macroeconomía para lograr la coordinación de los planes de todos los niveles. La introducción de esta característica fomentará el trabajo en grupo permitiendo la sistematicidad en la evaluación de los escenarios y su influencia en las decisiones tomadas lo que será también una fuente de información importante.

Dentro de las características del sistema se incluya el empleo de presupuestos flexibles los que se basan fundamentalmente en el concepto de la variabilidad de los Inductores, lo cual se enfoca en el efecto que tiene sobre los mismos la producción o actividad productiva, con lo que se fortalece el control de los gastos, permitiendo las tres ventajas siguientes:

- Facilitar la preparación de los presupuestos de gastos de los Centros de Responsabilidad con la finalidad de incluirlos en el Plan Táctico de Utilidades.
- Preparar metas de gastos para las Actividades o Centros de Responsabilidad, adecuándolos al período en que se considera el Plan de Utilidades a lograr.
- Ajustar las cifras presupuestadas a la actividad real, con vistas a un análisis más efectivo en el proceso de evaluación del desempeño.
- Permitir obtener las ventajas totales de los presupuestos al reflejarse en estos los cambios en el medioambiente, ya que un enfoque presupuestario fijo estima los costos relacionados con un solo volumen de producción y no introduce los cambios cuando el volumen resulta diferente, lo cual sólo es factible cuando la empresa puede estimar el volumen de actividad con total certeza y los costos son totalmente predecibles, esto en nuestras condiciones no resulta posible.

Es por ello, que pese a que anualmente se confeccione el Presupuesto Maestro sobre una base fija, se requiere de un mecanismo a través del cual se vayan introduciendo y valorando los cambios necesarios en el volumen de actividad con la finalidad de una adecuada valoración de la eficiencia lograda con estos cambios, lo que implica una planificación operativa, día a día, la cual ofrece la ventaja de depurar la táctica elegida para el cumplimiento del plan y ofrece amplias posibilidades para otros aspectos tales como la búsqueda de nuevos clientes y de otros tipos de producciones a realizar, este mecanismo es la Programación de Actividades. La Programación de Actividades y la Programación y Control Diario de la Producción, resuelven este problema de manera eficiente, lo cual hemos verificado en la práctica de las empresas en las que hemos aplicado el procedimiento.

El presupuesto es la decisión más importante que se toma en la empresa, por lo tanto debe ser colegiada dada su complejidad e implicaciones y regida por Normas, es por ello que la formación de un Comité de Presupuestación y Control Presupuestario y de un Manual para sistematizar este proceso, es una característica relevante del sistema aplicado.

Como la interrelación que surge entre las actividades y tareas son las que crean la ventaja competitiva, la comunicación entre los responsables de cada actividad, es algo de extrema importancia, es por ello, que la Cadena de Valor, entendida como unión de grupo de actividades de creación de valor es un aspecto fundamental. De aquí que, la planeación es un mecanismo incompleto, al margen de la utilización de esta herramienta, no sólo en la etapa de elaboración de la estrategia, sino a lo largo de toda la ejecución de esta, convirtiéndola en un mecanismo de análisis y reflexión operativa para potenciar aquellas actividades en las que se presentan nuestras principales

fortalezas y perfeccionar las que presentan debilidades en su comparación primero con los líderes y después con lo presupuestado.

## **La Organización del Sistema de Presupuestación**

La organización del Sistema de Presupuestos consiste en una definición clara y precisa de los siguientes aspectos:

- Secuencia para la elaboración de los presupuestos
- El Manual de Presupuestación
- La Flexibilización Operativa del Presupuesto.

Como se apreciará, en estos están contenidos los elementos fundamentales que permiten un funcionamiento adecuado de los presupuestos.

### **Secuencia para la elaboración de los presupuestos**

El proceso presupuestario que planteamos para estas empresas sigue la secuencia, que se muestra en el Gráfico 1. No debemos entender que se trata de dos secuencias diferentes, no, es una sola secuencia la cual se aplica de forma diferenciada en Centros de Inversión, de Utilidad y de Costos, atendiendo a las características de cada uno.

La secuencia la hemos previsto cumplimentando las siguientes etapas:

I Etapa.- Definición de los Objetivos Generales a Largo, Medio y Corto Plazo y su derivación en objetivos específicos de los Centros de Utilidad y de Costos.

II Etapa.- Elaboración del Calendario Presupuestal.

III Etapa.- Estimación del nivel de Ventas y de la producción del período que se planifica.

IV Etapa.- Estimación de las cantidades esperadas para los Inductores de Costo y de la demanda de todas las Actividades.

V Etapa.- Determinación de los Presupuestos de recursos necesarios para todas las Actividades.

VI Etapa.- Determinación de los Estados de Costo de la Producción Terminada y Vendida y de Pérdidas o Ganancias presupuestados y del Análisis de la factibilidad económica del presupuesto elaborado.

VII Etapa.- Análisis y aprobación de los presupuestos.

VIII Etapa.- Presentación en cada centro de responsabilidad de los presupuestos aprobados para el período

Como se apreciará estas etapas garantizan un recorrido completo por todo el proceso de elaboración de los presupuestos, e incluyen los aspectos esenciales del proceso organizativo del Sistema de Presupuestación.

## **El Manual de Presupuestación**

La planeación minuciosa de todas las actividades en un sistema presupuestario como el que se presenta, en el que se mezclan los elementos tradicionales con las modernas técnicas de la Presupuestación por Actividades sólo es posible y totalmente completo si todo el proceso de formulación presupuestaria se planea en forma minuciosa. Esto se requiere, toda vez que la preparación de estos presupuestos, como se ha dicho, constituye la decisión más importante de la empresa y es, en esencia, una actividad de cooperación y constante aprendizaje en la cual se requiere de la participación de un gran número de personas y de la aplicación de métodos, técnicas y la utilización de información estratégica, relevante, las que deben ser empleadas de forma inteligente para ganar en rigor en la confección de estos. Es por ello, que resulta de la máxima importancia definir en forma de un manual de procedimientos, específicamente un Manual de Presupuestación, los que han de seguirse para la confección de estos con el fin, de sin tratar de modelar el futuro exactamente, sí se obtenga una aproximación rigurosa de este.

El uso de un Manual de Presupuestación proporciona una guía muy útil para introducir y mantener un programa presupuestario. En el mismo se indican las personas autorizadas para preparar los presupuestos, así como la responsabilidad de las mismas, los procedimientos a utilizar para la elaboración de los presupuestos, los materiales necesarios y las fechas, que de acuerdo al cronograma general aprobado por la dirección de la empresa, debe ser entregado el mismo. El manual es un libro de consulta para todo lo relacionado con la actividad presupuestaria y garantiza la uniformidad en la confección de estos.

El Manual de Presupuestación consta de las secciones siguientes:

- I.- Indicaciones sobre el empleo del Manual
- II.- Objetivos Estratégicos, Generales a Corto Plazo y Específicos de las Áreas de Responsabilidad.
- III.- Indicaciones Estatales y del Grupo
- IV.- El Comité de Presupuestación. Composición y funciones.
- V.- Etapas del Proceso Presupuestario.
- VI.- Estructura e Indicaciones para la confección de los Presupuestos.

En estas secciones se incluyen todas las orientaciones del Sistema Presupuestario, las que al integrarse en forma de un Manual ofrecen las facilidades operativas y metodológicas para una efectiva administración de los presupuestos.

El Manual se conforma por Instrucciones Generales Internas firmadas por el director General de la Empresa, las cuales previamente han sido debatidas en el seno del Comité de Presupuestación, lo cual garantiza el consenso y el proceder colegiado de este órgano.

Los Presupuestos Operativos se confeccionarán atendiendo a la siguiente estructura:

- 1. Presupuesto de Ventas
- 2. Presupuesto de Producción
- 3. Presupuesto de Otros Ingresos
- 4. Presupuesto de Costos Indirectos de las Actividades Administrativas y de Apoyo a la Producción y de los Centros de Servicios subordinados a la Empresa

5. Programación de las Actividades Operativas Intermedias y finales de cada Unidad.
6. Presupuesto de Costo de la Producción Terminada y Vendida por cada Unidad y total de la Empresa.
7. Presupuesto de Consumo y Compras de Materias Primas, Materiales y Combustibles.
8. Presupuesto de Gastos de Distribución y Ventas.
9. Presupuesto de Gastos de Administración General
10. Presupuesto de Gastos Financieros.
11. Presupuesto de Otros Gastos.
12. Estado Presupuestado de Ganancias o Pérdidas.
13. Fichas de Costo, por Actividades y tipos de productos.

### **La Flexibilización Operativa de los Presupuestos**

Uno de los principios presupuestarios de mayor importancia es el de Adaptabilidad del Presupuesto a los cambios del escenario que el mismo modela. Para el caso de nuestra economía, por sus particularidades y los riesgos que de manera particular la afectan producto de las acciones del enemigo, este principio resulta especialmente importante de que se cumpla en todo nuestro sistema de Presupuestación.

¿Cómo adaptamos el Plan de Negocios o Presupuesto Maestro o sencillamente, el Plan de la empresa, confeccionado para un período, a los cambios que ocurren en ese período presupuestario?

Consideramos que dotando al trabajo en grupo que se realiza en la empresa de una metódica tal que logre enriquecer la técnica presupuestaria empleada con

procedimientos gerenciales que organicen y dirijan los esfuerzos hacia la consecución del objetivo planteado para el período, empleando las posibilidades reales existentes, lo cual implica que las reglamentaciones del sistema de Presupuestación tienen que abandonar el simple enunciado de formalidades de procedimientos para llenar un modelo o calcular una cifra e ir a indicaciones específicas de trabajo.

En realidad, el nivel de incertidumbre no permite que el Presupuesto Fijo funcione totalmente, por lo que el mecanismo presupuestario que se utilice debe dirigir las acciones al cumplimiento de la estrategia y del plan elaborado para el año, incluyendo nuevas acciones que le den respuesta a las dinámicas que se introducen. Para este proceso de adaptación se ha creado la Programación de Actividades, la que se inserta en el ambiente operativo y crea una dinámica de trabajo mediante la cual es posible lograr una flexibilización del presupuesto que le da cumplimiento al principio enunciado y cumplir, con los requerimientos de crear los valores necesarios con niveles de eficiencia adecuados, iguales o superiores a los planificados. Para esto la Programación de Actividades logra:

1. Organizar y desarrollar la Filosofía del Trabajo en Grupo.
2. Valorar la repercusión que cada nueva acción tiene para el cumplimiento del objetivo a lograr, para lo cual esta actúa no sólo en la etapa de formación del presupuesto, sino durante su ejecución, ya que no es posible prever los cambios de todo tipo que puedan incidir en la eficiencia económica y esto obliga al equipo a la búsqueda constante de nuevas alternativas, por lo que esta, más que una metodología para la confección de un modelo, es una filosofía para actuar en el teatro de operaciones gerenciales.
3. Estimular la búsqueda de nuevos productos y clientes.

4. Desarrollar Factores Claves de Éxito como son el aumento de la calidad y el cumplimiento en la entrega de las producciones y la disminución del costo.
5. El empleo de técnicas de procesamiento automatizado de datos que permitan ganar en agilidad al proceso presupuestario y de toma de decisiones.
6. Desarrollar la planificación “Día a Día”, lo que propicia el análisis operativo de la gestión a todos los niveles de la unidad. Para esto se ha diseñado un procedimiento que vincula el Sistema de Presupuestos con el Sistema de Costos, al incluir en el Subsistema de Control de la producción, el Modelo CP-1, mediante el cual no sólo se propicia el control diario de la producción, sino la programación de la tarea diaria, vinculada con el programa del mes, actividad por actividad, dentro de las unidades

### **Algunas consideraciones finales:**

A través del análisis realizado y en toda la metódica presentada en este artículo, así como derivadas de las experiencias extraídas a partir de la aplicación que en la práctica han tenido estas reglamentaciones, podemos plantear las siguientes conclusiones:

- Las aplicaciones prácticas han demostrado que la presupuestación basada en las actividades ofrece posibilidades amplias de aplicación en estas empresas y de perfeccionamiento de los procedimientos presupuestarios.
- Se pudieron comprobar los siguientes aportes del sistema implantado:
  1. Se organiza el proceso presupuestario mediante la creación de un Manual de Presupuestación que normaliza todas las actividades de este importante y complejo proceso.

2. Se crea el Comité de Presupuestación cuya composición y funciones se encuentran establecidas en el Manual de Presupuestación, siendo el órgano encargado de desarrollar el Programa de Presupuestación y de Control Presupuestario.
3. Define un Sistema de Presupuestación cuyas características se adecuan a las de las empresas de este tipo.
4. Se integran en el Sistema las técnicas tradicionales con las novedosas técnicas de la Presupuestación Basada en las Actividades, por lo que surge un sistema novedoso, cuya característica principal es que es un Sistema Completo, más basado en hechos que en la capacidad negociadora de los jefes de las áreas y cuya filosofía se adecua a nuestras condiciones al plantearse la búsqueda de vías para hacer nuestras plantillas y procesos eficientes, aspecto este importante para la obtención de la eficiencia económica.
5. Introduce la Programación de Actividades como vía para la Flexibilización de los Presupuestos y de aplicación de la táctica de la gestión presupuestaria, lo que consecuentemente permite la derivación de los objetivos.
6. Introduce la Presupuestación “Día a Día”, lo que repercute en una mayor flexibilidad presupuestaria y ofrece nuevas posibilidades de control y facilita la toma de decisiones operativas.
7. Promueve el Trabajo en Grupos como vía para la obtención de la Sinergia Técnico Económica.

8. Promueva el análisis de Factibilidad Presupuestaria a partir del empleo de un Sistema de Indicadores, que demuestran el nivel de valorización de la empresa.

Este sistema, unidos al resto de los sistemas de planeación y control, permitirán a las empresas el empleo de sistemas integrados, que garanticen la información necesaria para la realización de una gestión empresarial de excelencia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Pérez Bello, Ángel. Tesis en opción a Doctor en Ciencias.
- Rosales del Toro Ulises. Discurso en el CAI Argentina, Periódico Granma.

## **SISTEMA BIBLIOGRÁFICO**

1. Pérez Bello, Ángel y Cabrera, Yaquelin. Metodología para la confección de los presupuestos operativos de la Empresa Pecuaria La Bayamesa. Trabajo de Diploma .
2. Pérez Bello, Ángel y Llanes, Tamara. Metodología para la confección de los presupuestos operativos del Astillero “Andrés Luján Vázquez”. Trabajo de Diploma .
3. Pérez Bello, Ángel y Pérez Fonseca José Ángel. Metodología para la confección de los presupuestos operativos de la EMPROMECA “Cdte. Fajardo”. Trabajo de Diploma .
4. Pérez Bello, Ángel. Indicaciones para la organización del Proceso de Presupuestación en la Empresa de Calzado “Onell Cañete” de Manzanillo. Reporte de Investigación y Asesoría Terminada. . 17 P.
5. Pérez Bello, Ángel. Metodología para la Confección de los Presupuestos Operativos. 1996. Tesis de Maestría
6. Alvarado, Sergio. Presupuestos Fijos y Presupuestos Flexibles. Documento bajado de INTERNET, del sitio WWW miexamen.com.