



Los presupuestos como base de la planeación financiera en la educación contable

Budgets as the basis of financial planning in accounting education

Daniel Ceballos García* - Carlos Mario Correa Londoño**

Resumen: El presente trabajo reflexiona sobre la necesidad de reconocer la planeación financiera, como uno de los pilares de competitividad de los contadores públicos en el oficio de gerentes financieros de las organizaciones. La educación presupuestal es un elemento clave en la planeación de las organizaciones y en la planeación de la calidad de vida de las personas; facilitando una preparación ante diferentes escenarios que se pueden presentar en un horizonte de tiempo. A pesar de esto, la complementariedad de lo ofertado en las asignaturas del pregrado, no se refleja como valor agregado en los profesionales y su buen ejercicio laboral, siendo una de las principales causas de la baja competitividad en el mercado laboral al ejercer cargos en finanzas. La planeación financiera en la educación contable debe permitir a los estudiantes de Contaduría, las herramientas necesarias para proyectar estrategias a nivel personal y, por ende, los replique en la conducción organizacional, considerando los factores que influyen en la elaboración.

Palabras clave: Planeación financiera, educación contable, competitividad, presupuestos, herramientas.

Abstract: The present work reflects on the need to recognize financial planning, as one of the pillars of competitiveness of public accountants in the office of financial managers of organizations. Budget education is a key element in the planning of organizations and in the planning of the quality of life of people; facilitating a preparation before different scenarios that can be presented in a time horizon. Despite this, the complementarity of what is offered in undergraduate courses is not reflected as an added value in professionals and their good work, being one of the main causes of low financial competitiveness in the labor market. Financial planning in accounting education should allow accounting students, the necessary tools to project strategies at a personal level and therefore, replicate in organizational management, considering the factors that influence the development.

Keywords: Financial planning, accounting education, competitiveness, budgets, tools.

* Contador Público y profesor de tiempo completo de la Universidad de Antioquia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7551-328X> - daniel.ceballosg@udea.edu.co

**Mg. en Economía y Finanzas de la Universidad Arturo Prat Chile. Economista de la Universidad Autónoma Latinoamericana y profesor de tiempo completo de la Universidad de Antioquia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4998-8086> - cmario.correa@udea.edu.co

Artículo de reflexión. Sección: Pedagogía y educación contable

Recibido: 25/01/2019 Aceptado: 13/03/2019 JEL: M41, G31, H61 **Licensed under a:**



Citación: Ceballos, D. & Correa, C. M. (2019). Los presupuestos como base de la planeación financiera en la educación contable. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 7(13), 189–202.

Introducción

El presupuesto es una herramienta administrativa fundamental en la planeación y formulación de estrategias empresariales. Una buena planeación presupuestal permite a la organización la adecuada toma de decisiones, lo cual le brinda la posibilidad de estar preparadas ante los diferentes escenarios a los que se pueda enfrentar.

A través del tiempo la definición del presupuesto ha ido evolucionando debido a los constantes cambios y necesidades que surgen diariamente a nivel organizacional y de mercado. Factores como la globalización han hecho que sea necesario tener en cuenta nuevos componentes a la hora de elaborar un presupuesto, esto con el fin de generar una aproximación de la información con la realidad de la empresa.

Es necesario que las organizaciones sean conscientes de realizar un adecuado presupuesto y una acertada planeación financiera, utilizando las metodologías adecuadas que los profesionales de puedan aportarle a la compañía, del entorno en el que se desenvuelve y de los factores esenciales para el desarrollo del mismo.

En esta reflexión el lector podrá tener un acercamiento a los procesos de planeación financiera y presupuestal; adicionalmente, encontrará un análisis hecho a dicho proceso por parte del equipo de trabajo en el que se tuvo como base la capacidad competitiva de los profesionales en Contaduría Pública.

La Educación, el Presupuesto y la Planeación Financiera

Según Paulo Freire (1976)(pedagogo brasileño): *“la educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo”*. Ahora bien, la educación como proceso transformador y la actividad profesional de los profesores universitarios, tiene nuevos escenarios que vienen afectados por la realidad de la sociedad, la globalización y por la velocidad del cambio, entre otros; es claro, que los cambios de variables económicas, culturales y sociales, deben influir de manera determinante en los planes educativos, y por ende, requiere modificaciones en el sistema del mismo; además, el mercado requiere de competitividad en los profesionales, obligándolos a tener gran dinámica e integrar conocimientos diversos a través del uso de tecnologías en el aprendizaje.

Los presupuestos y la planeación financiera, son herramientas de gran utilidad en la educación contable, debido a que permiten proyectar escenarios futuros e identificar oportunidades para la administración de los recursos propios y de las entidades. Así que la clave está en la educación de hoy, debido a que exige una adaptabilidad de tipo social y cultural, para enfrentar el mundo laboral, profesional y particularmente, los procesos cambiantes que llegan a muy alta velocidad.

Antecedentes del presupuesto como base de la planeación

El presupuesto como herramienta administrativa y fundamental de la planeación, permite la formulación de estrategias, buenas prácticas en la toma de decisiones y la fijación de horizontes personales y empresariales; posibilitando, además, la preparación ante los diferentes escenarios que se presentan en el mercado. En los textos bíblicos, se establece y en especial, el evangelio de Lucas 14: 28-30

¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre ¿no se sienta primero a calcular los gastos, para ver si tiene suficiente dinero para acabarla? No sea que después de echar los cimientos y no pueda acabarla, todos los que lo vean comenzarán a burlarse de él, diciendo: «Este hombre comenzó a edificar y no pudo terminar.

Seguidamente, el concepto de planeación ha estado arraigado en la mente de muchas personas, como es el caso de las estimaciones que hacían los egipcios para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, y de este modo mitigar riesgos en tiempos de escasez; la cultura romana por su parte, proyectaba la capacidad de pago del tributo de todos los pueblos conquistados, y con ello, tomar decisiones sobre sus ingresos y dinero a recaudar.

Así pues, el presupuesto surge cuando el hombre adquiere la capacidad de valorar en términos económicos. (Cardona, sf). El primer registro de utilización del presupuesto aparece en el año 1.340; el monje Benedictino Angelo Prieta es considerado como el primer autor en preocuparse por la previsión de ingresos y gastos, lo cual se da alrededor del año 1.600. En 1.636 autores como Lodovico Flori comienzan a hablar de la utilidad e importancia del presupuesto. (Cardona, sf)

Burbano y Ortiz (1995) plantean que el presupuesto como herramienta de la administración pública se comienza a utilizar en el siglo XVIII. El

ministro de defensa de Inglaterra presentó al parlamento, en aquel tiempo sus planes de gasto para el período, incluyendo otros documentos como el resumen de gastos del período anterior y un programa de impuestos y recomendaciones. Posteriormente, en el año 1.820, Francia y otros países europeos adoptan un “procedimiento de presupuesto gubernamental”, en el que se buscaba realizar una planeación de los gastos del gobierno para tener mayor control de la administración estatal. Seguidamente, se establece que Estados Unidos ha sido el primero en utilizar el presupuesto en el Gobierno Federal en 1.821 y posteriormente se fue desplazando a otros entes gubernamentales, como el Departamento de Marina, en este último se realizó mediante los sistemas del objeto del gasto y programas. La primera etapa, termina luego de la primera guerra mundial cuando el sector industrial adopta el presupuesto como herramienta para el control de gastos, se comienza a ver el presupuesto como una parte fundamental de la planeación y, por ende, la planeación como base necesaria para un funcionamiento óptimo de las unidades productivas.

Posteriormente, entre los años 1.912 y 1.925 se inicia en Estados Unidos la evolución del presupuesto, el sector privado comienza a considerar la utilidad del presupuesto para hacer frente a las expectativas de crecimiento económico y a las nuevas formas de organización presentadas en la época; a continuación, se aprueba la ley de presupuesto Nacional y se establece el presupuesto como un instrumento de la administración oficial. En el caso Colombiano, se expide el código fiscal colombiano en el que se hace control de los ingresos y gastos provenientes de productos como oro, banano y café. (Cardona, sf).

En la década de los 30 el fenómeno del presupuesto para el control se había expandido a diferentes países del mundo, y como resultado, en Suiza se lleva a cabo el primer simposio de control presupuestal donde se buscó desarrollar aspectos teóricos para lograr una acogida internacional.

Posterior a la segunda guerra mundial, en el año 1.961 se avanza en la división del presupuesto tratándose por áreas y programas, buscando un mayor alcance dentro de las organizaciones. En 1970 *“la Texas Instruments realiza una nueva versión del presupuesto base cero”*. El presidente de Estados Unidos en el año 1.975 introduce el sistema de presupuesto por programas (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 1995, pág. 5)

Desde sus comienzos, el presupuesto estuvo direccionado hacia el sector público, con el tiempo y visualizando los beneficios, las entidades privadas

lo fueron adaptando con el fin de lograr una adecuada gestión de los recursos. En la actualidad, el presupuesto es una base fundamental de la planeación y, por consiguiente, de los procesos de la administración. Según Burbano (1995, pág. 5):

En las últimas décadas han surgido muchos métodos que van desde la proyección estadística de Estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se ha tratado de fijar una serie de “paquetes de decisión” para elegir el más razonable y eliminar así la improvisación y los desembolsos innecesarios. Respecto a esto se dice que en 1970 Peter Pyhr, en la Texas instruments perfeccionó el sistema base cero y después lo aplicó con algún éxito como gobernador del Estado de Georgia el posteriormente presidente de los Estados Unidos Jimmy Carter.

Finalmente, se destaca la conceptualización de varios autores que formalizaron de manera clara y concisa el término de presupuestos, visualizado en la siguiente figura:

Ilustración 1. Definiciones de Presupuesto

Lindegard y Galvez (2001)	Olga R. Molina (2003)	A. Palma (2008 pág 27)	Banco de la República (2015)
Medio de coordinar la inteligencia combinada de una organización entera en un plan de acción, basándose en los resultados anteriores, e influye sobre la marcha del negocio en el futuro	Plan que describe la forma en que los fondos serán obtenidos y gastados en mano de obra, materia prima, equipos entre otros. Su objetivo principal es controlar los diferentes aspectos de un negocio, mediante la comparación de los resultados reales con los datos presupuestados	Plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la gerencia general	Resumen sistemático elaborado en periodos regulares de las previsiones, en principio obligatorias, de todos los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto como herramienta administrativa

En un mercado global y altamente competitivo las adecuadas decisiones gerenciales a nivel interno de una empresa son esenciales a la hora de coordinar y mantener el desarrollo y estabilidad de esta. A nivel interno de una organización, los empresarios deben valerse de estrategias y herramientas administrativas para pronosticar y planificar las actividades futuras que se desarrollaran en la compañía con el objetivo de extender en una forma gradual sus negocios con el paso del tiempo.

La proyección es un término que se hace indispensable a la hora de realizar una planificación integral de la organización, teniendo en cuenta, que es de vital importancia poseer un sistema de información sólido y confiable, que sirva como dato base para trazarse los objetivos futuros, apoyados de los datos históricos. Por esta razón, Rosa Molina afirma lo siguiente (2003), *“la proyección es una parte muy importante de la planificación y en su interpretación esta la base para saber cuáles serán las decisiones y las medidas que más conviene tomar para alcanzar los objetivos preestablecidos”*.

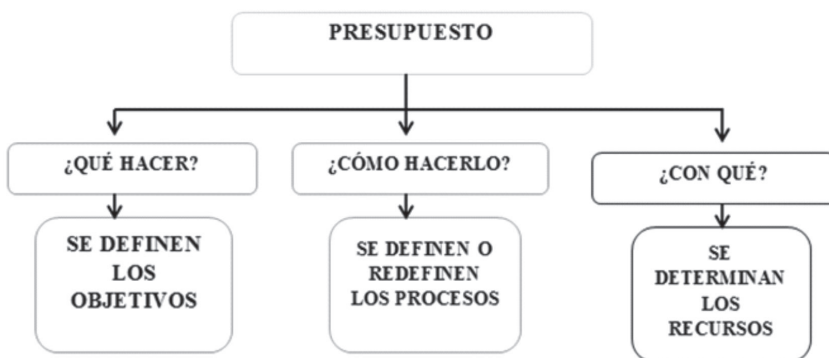
El presupuesto se compone de una serie de factores operativos y económicos que pone a disposición de las diferentes unidades de la organización (Hope & Fraser, 2003), lo cual no sólo sirve para preparar la compañía y tomar decisiones ante alguna eventualidad, sino que también sirve para evaluar el desempeño de la misma a través del cumplimiento de objetivos.

Una buena planeación va de la mano de un adecuado proceso presupuestario, por esta razón, el presupuesto es considerado una herramienta fundamental en la gestión empresarial, debido a que por medio de este se busca asignar de la mejor forma posible los recursos de la organización que, directa o indirectamente, ayudan al desarrollo del objeto social de la compañía.

Se debe tener presente que un buen presupuesto empresarial va ligado de factores como el tipo de empresa, políticas, necesidades y objetivos. Además, se debe, según el Boletín N°31 del Consultorio Contable de la Universidad Eafit (2015), *“uniformar el trabajo y coordinar*

las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos". El presupuesto debe de ser un procedimiento a corto plazo, tomando un año como una referente base para muchas empresas, el cual debe lograr dar respuesta a tres interrogantes:

Ilustración 2. Exposición del Plan



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se debe hacer una sincronización de todos los departamentos o áreas que conforman la empresa, para unificar la información y planear las actividades que se desarrollaran para dar cumplimiento al proceso presupuestario; de no hacer un trabajo integral que reúna todas las áreas de la organización se podría llegar a resultados no esperados. Conjuntamente y para alcanzar la meta propuesta es fundamental la siguiente premisa:

La voluntad en la implantación del Presupuesto por parte de los Directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado. (Restrepo, Barrera, & Arango , 2015)

Todas las organizaciones deben tener presente que el presupuesto es una herramienta administrativa útil si es elaborado de manera razonable, planeado para un periodo adecuado, con sentido común, y si va acorde con los objetivos, metas y proyectos de la compañía. Por estas y muchas más razones, un buen presupuesto permite a la administración de una empresa relacionar elementos indispensables como lo son la planeación, organización, coordinación, dirección y control, los cuales permiten dar una asignación adecuada a los recursos disponibles, y establecer estrategias

que ayuden a poner en marcha los propósitos a los cuales quiere llegar la unidad de negocio (ver ilustración 3):

Ilustración 3. El Presupuesto y las funciones administrativas



Fuente: Tomado de (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 1995, pág. 14)

Del mismo modo, el control presupuestario es un concepto que se crea con el fin de mantener el cronograma de operaciones dentro de unos términos moderados, por medio del cual se realiza una comparación de los resultados reales frente a los presupuestados, se analizan las variaciones presentadas y se procede a aplicar las determinadas correcciones frente a las posibles fallas evidenciadas. Burbano y Ortiz afirman lo siguiente:

Sin presupuesto, la dirección de una empresa no se sabe hacia cuál meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no dispone de información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades. (1995, págs. 14-15)

Es de vital importancia que cada nivel de la estructura organizacional esté en la capacidad de utilizar y comprender el proceso presupuestario, con la justificación que a mayor participación se dé por parte del personal administrativo y operativo de la empresa, los resultados alcanzados serán los esperados. Por tal motivo, el presupuesto es definido como un proceso dinámico, activo, cíclico y ajustable a las condiciones del entorno, ya que cada actividad que se va desarrollar en la compañía debe de estar previamente analizada. Tal como lo afirma Muñiz (2009), la no adecuada implantación, realización y control del presupuesto deriva como consecuencia, que esta herramienta de planificación y gestión pierda su efectividad en la unidad empresarial.

Incidencia del presupuesto en la planeación financiera

El presupuesto es la base más importante de la planeación, es un factor clave en el funcionamiento y continuidad de las empresas, ya que las ayuda a prepararse ante fenómenos endógenos y exógenos que se puedan presentar.

Desde el punto de vista académico, el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas, además se destaca que el presupuesto se elabora para la toma de decisiones y que éste debe:

- Proponer alcanzar objetivos empresariales generales de largo plazo
- Hacer una especificación de las metas de la empresa
- Desarrollar un plan general de utilidades
- Contar con un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas

La importancia del presupuesto, como elemento de la planificación y control expresado en términos económicos y financieros dentro del marco del plan estratégico, es capaz de ser un instrumento y una estrategia que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga la empresa.

Estrategia metodológica

La reflexión se encaminó al desarrollo de una revisión de diversos textos académicos como un cimiento teórico orientado a un factor clave: el presupuesto y la educación contable para los profesionales en Contaduría; esto con el fin de obtener bases sólidas para fundamentar la idea de la importancia de los presupuestos como base esencial de la planificación financiera y con ello, determinar la competitividad de los profesionales en el sector personal y empresarial.

Adicionalmente, la claridad conceptual del tema desarrollado es factor clave para poder fijar el horizonte y dar solución al objeto de estudio; es decir, los profesionales deben tener corresponsabilidad con el manejo de sus finanzas personales y la alineación que le dan a los cargos directivos en las organizaciones empresariales que ocupan.

Los proyectos de aula en el pregrado, deben permitir al estudiante, entender cómo las herramientas empresariales, le permiten la visualización de alternativas del manejo de los recursos, bajo un enfoque de globalización; considerando los diferentes escenarios donde puede incursionar y, además, los diferentes factores que pueden impactarle. Es el aula de clase, el mejor escenario para presentar esquemas organizacionales que va a enfrentar el profesional y que puede desarrollar con la claridad mental, identificando alternativas para la situación-problema y los resultados que pretende alcanzar, es decir, su estrecha relación con los objetivos del curso. Para lo cual se hace necesario diseñar y elaborar un proceso de planeación presupuestal sólido con el fin de combatir y estar a la vanguardia de los constantes cambios.

Con el fin de llevar a cabo la realización de una buena planeación financiera, es conveniente tener en cuenta su definición, en la cual se entiende como una herramienta empresarial que permite la visualización del proyecto empresarial, bajo un enfoque global, teniendo en cuenta los diferentes escenarios en donde puede incursionar y los distintos factores que la impactan; es decir, este proceso permite traducir a términos financieros todas las políticas, prácticas y estrategias contempladas en una modelación financiera. (Correa, Castaño, Ramírez; 2010, 186)

Otro concepto consiste: la planeación financiera es un proceso en el cual se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado, suministrando

información que soporta las decisiones estratégicas como financieras apropiadamente dichas. (Sánchez, 2006, 155)

Siguiendo con la conceptualización de Sánchez Prieto, se identifican algunos puntos críticos para la aplicación del proceso de planeación financiera al interior de las organizaciones: en primer lugar, es básico que los profesionales encargados de la dirección general y financiera de la empresa, a la luz de las decisiones fundamentales liquidez, rentabilidad y endeudamiento deben comprender y compartir la estrategia. En segundo lugar, identificar el entorno económico futuro probable y sus impactos en la operación del negocio. Finalmente, la proyección financiera necesita de una base sobre la cual formular la hipótesis y los fundamentos de proyección. (Sánchez, 2006, 155)

Características del planeador financiero:

Como administrador o gerente financiero, los profesionales deben cumplir con algunas funciones de manera general, y según lo indica Muñiz en su libro “Control presupuestario: planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto” (2009)

- Ser el guía para los diferentes directores de cada área en la empresa, en cuanto a la realización y seguimiento de cada presupuesto.
- Conocer los objetivos estratégicos de la empresa.
- Contrastar el alcance de los objetivos a partir de la implementación del presupuesto.
- Diseñar, recoger y poner en práctica los procedimientos y metodologías necesarias para que el proceso de confección del presupuesto funcione de manera óptima, teniendo presente los posibles cambios que se produzcan a nivel empresarial y de mercado.
- Asegurar el correcto funcionamiento del sistema de análisis y control presupuestario, examinando plazos de entrega, fiabilidad, funcionamiento, accesibilidad, seguridad y calidad de la información.
- Diseñar un calendario para la ejecución del presupuesto, adaptado a las necesidades de cada organización, en donde se determinen las fases, actividades, fechas y responsables de cada proceso.

Es claro que la elaboración de un buen presupuesto que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, requiere el complemento de

un profesional que conozca a plenitud la organización, además de la implementación de metodologías adecuadas y acorde al sector en el que se desempeña, el horizonte de tiempo pertinente para elaborarlo y los factores adicionales que sean relevantes y necesarios de incluir en dicho proceso presupuestario.

Un adecuado presupuesto trae muchos beneficios para las personas y las empresas, por eso es considerado un pilar fundamental en la formación académica de los estudiantes pregrado, debido a que complementa la formación del profesional en áreas administrativas necesarias para la toma de decisiones.

Consideraciones finales

Con base en lo obtenido de la reflexión, la planeación financiera se basa en el presupuesto, es por eso que las estrategias encaminadas al crecimiento de la empresa, a la expansión de productos y a la buena administración financiera, están ligadas con las capacidades del profesional que orienta o gerencia la división financiera.

Es muy importante que se relacione lo aprendido en el pregrado y así, desarrollar capacidades para el manejo de sus propias finanzas y de esa manera, poder replicarlas laboralmente. De hecho, la elaboración de la planeación financiera, constituye el cimiento para un buen manejo de las finanzas personales y de la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones, aunado a la capacidad de establecer estrategias ligadas a la operación presupuestal en el corto plazo y a la planeación en un horizonte más prolongado que involucre y garantice la sostenibilidad y permanencia futura.

Por otro lado, la educación contable en el pregrado, en especial los proyectos de aula de planeación y presupuestos, debe identificar estrategias que permitan a los profesionales de hoy en día, innovar con estrategias competitivas en su campo laboral, diferenciándolo de los demás pregrados, tanto en su formación personal y el manejo de eficiente de sus propios recursos, que permitan a su vez, emplearlos de manera práctica en las unidades laborales donde ofrecerán sus servicios profesionales.

Finalmente, se logra identificar a través del texto, de la importancia de los presupuestos como un valor agregado en la formación personal, reflejándose

en la capacidad de los profesionales para realizar planes financieros, con objetivos y estrategias transformadoras, que garantice una calidad de vida óptima y la capacidad de tomar decisiones en las empresas donde laboran.

Referencias

- Burbano, Ruíz, J., & Ortiz, Gómez, A. (1995). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Contables, D. d. (2010). Universidad de Antioquia. Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de Microcurrículo del proyecto de aula: Prospectiva y Presupuesto: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/ciencias-economicas/programas-academicos/programas-pregrado/contenido/asmenulateral/contaduria-publica/!ut/p/z1/rVRdb4lwFP0t-wGkpVZoH5uKcw7ETUXhxbRYXDNB4tBs_Ur
- Contables, D. d. (2015). Título que otorga: Contador Público. Obtenido de <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/4e83fdea-c126-4e7d-b5f1-81629c2f7a1e/contaduria-publica-2016-1.pdf?MOD=AJPERES>
- Correa, García, J. A., Ramírez, Bedoya, L. J. & Castaño, Ríos, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de Negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. Medellín: *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Universidad de Antioquia.
- Freire, P. (1976). *La educación como práctica de la libertad*. Brasil: Siglo XXI.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa moderna editores
- Greiner, O. (2003). *Importancia del control presupuestario en el contexto de la implementación estratégica: reflexiones y resultados empíricos*. España: Instituto de Economía de la empresa de la Universitat Stuttgart.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). ¿Quién necesita presupuesto? *Harvard Business Review*, 7.
- Lindegaard, E., & Galvez, G. (2001). *Contabilidad de Gestión, Presupuestaria y de Costos*. España: Océano Grupo.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit Editorial.
- Palma, A. (2008). *Marco teórico sobre: guía, presupuestos, presupuesto financiero, operaciones y operaciones financieras*. En A. Palma, NA.

Paredes, O. R. (2003). El presupuesto y la relación costo-volumen-utilidad. herramientas de gestión para las pequeñas y medianas empresas. *Visión Gerencial*, 1.

República, S. C. (2015). *Banco de la Republica*, Colombia Actividad Cultural. Obtenido de Sectores económicos: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Sánchez, A. (2006). La Planeación Financiera: soporte para decisiones estratégicas.

En: *RevistaMM*, Edición especial (50) 154 - 159