

# IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL CONTEXTO DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA: REFLEXIONES Y RESULTADOS EMPÍRICOS

*Oliver Greiner*

*Instituto de Economía de la Empresa de la Universität Stuttgart.*

*Miembro de Horváth & Partners, España*

## RESUMEN:

A lo largo de los últimos años ha aparecido una nueva tendencia en materia de contabilidad de gestión que cuestiona la utilidad de los presupuestos en el proceso de implementación de la estrategia.

Este trabajo analiza esta cuestión y se apoya en un estudio empírico con el fin de verificar la validez de esta nueva tendencia. En general, se puede decir que hoy en día el control presupuestario sigue jugando un papel sumamente dominante en la mayoría de las empresas y que incluso ha ganado importancia en vez de perderla.

Esta situación parece más clara en las empresas que tienen una estrategia de excelencia operacional. En cambio, los presupuestos pueden perder peso en las empresas de servicios y en las que persiguen una estrategia de proximidad al cliente.

**PALABRAS CLAVE:** Control presupuestario, implementación de la estrategia, presupuesto rígido, estudios empíricos, hipótesis de sustitución, dirección estratégica.

## 1. Introducción

Es indiscutible que el control presupuestario (véase *Küpper/Weber*, 1995; *Horváth*, 2001) es uno de los instrumentos más establecidos en la gestión empresarial. Según *Simons*, el 97% de las empresas estadounidenses ejerce un sistema de presupuestación clásica (*Simons*, 1995, pág. 61; véase también *Umapathy*, 1987, pág. 18), mientras que en Europa lo practican incluso el 99% de las empresas (véase *Kennedy/Dugdale*, 1999, pág. 22).

El esfuerzo interno que se invierte en la realización del proceso presupuestario es muy importante. Según un estudio del *Hackett Group* las empresas dedican a la planificación y al control presupuestario (véase *Hackett Benchmarking Solutions*, 2001) una media de 25.000 días de trabajo por cada mil millones de euros de volumen de ventas. Un estudio de KPMG muestra que el proceso presupuestario puede exigir entre el 20% y 30% del esfuerzo ejecutivo (citado según *Fraser/Hope*, 2001, pág. 439, véase también *Weber/Goelder/Schäffer*, 1997b, pág. 274).

Los esfuerzos parecen estar bien invertidos. Según la teoría, los presupuestos cumplen una serie de funciones elementales para una gestión empresarial profesional. En el marco de la planificación, los presupuestos ofrecen un lenguaje unitario, el de las magnitudes monetarias. Este lenguaje permite una representación comparable de actividades diferentes y es condición necesaria para que se den, de forma racional, decisiones a favor o en contra de determinadas alternativas de acción (véase *Posselt*, 1986, pág. 71; *Otley*, 1999, pág. 370). A través de los presupuestos se operacionalizan planes de acción de forma monetaria y permiten así visualizar un avance del resultado futuro previsto de la empresa (véase *Grevelius*, 2001, pág. 443; *Radke*, 1991, pág. 130). Además, los

presupuestos incluyen una importante función coordinadora y de comunicación porque informan a los miembros de la organización sobre interdependencias con respecto a la consecución del resultado económico (véase *Gorozny*, 1975, pág. 12; *Higgins*, 1984, pág. 234; *Lukka*, 1988, pág. 290; *Bowersox/Closs/Helferich*, 1986, pág. 327; *Otley*, 1999, pág. 371; *Ewert/Wagenhofer*, 2000, pág. 446 y sig.). Los presupuestos tienen además una importancia destacable para la dirección del comportamiento. Los presupuestos dimensionan la libertad de acción de los responsables presupuestarios, libertad dentro de la cual pueden decidir de forma independiente (véase *Prehm*, 1995, pág. 198). De esta forma, se evita arbitrariedad en el aprovechamiento de recursos para la consecución de objetivos no monetarios y orienta con ello la organización al logro de objetivos monetarios corporativos.

A pesar de la naturalidad con la cual se llevan a cabo procesos de presupuestación, éstos están experimentando duras críticas últimamente. A veces se cuestiona el proceso por completo:

*“Tenemos que reconocerlo, los presupuestos representan los mayores obstáculos (tanto sistémicos como mentales) hacia el futuro. Ya ha llegado el momento de abandonarlos y desarrollar procesos de dirección alternativos que sean mucho más efectivos (Hope/Fraser, 1999b, S. 24; vgl. Bunce, et al, 1995, S. 263; Jensen, 2001, S. 96; Stewart, 1990, S. 115; Wallander, 1997, S. 29f; O’Connell, 2000, S. 4).*

Esta tendencia, conocida en la literatura como “Más allá de los presupuestos” o “Beyond Budgeting” (véase *Hope/Fraser*, 2001a; *Rieg*, 2001), parece no sólo ser de naturaleza académica. Según diferentes autores, algunas empresas ya han abandonado casi por completo el trabajo con presupuestos, por ejemplo Svenska Handelsbanken, Volvo, Ikea, SKF, Borealis, Schlumberger, Boots (véase *Hope/Fraser*, 1999).

Pero antes de que se abandone por completo el control presupuestario como lo conocemos hoy, debería quedar claro a través de qué sistemas alternativos y de qué procesos se satisfecerán las funciones encomendadas al control presupuestario (véase *Kaplan/Norton*, 2000, pág. 280; *Simons*, 1995, pág. 4). Dado el caso, bastarían algunos cambios de distinta relevancia en los sistemas clásicos de presupuestación para poder hacer frente a los aspectos criticados del el control presupuestario clásico.

Un análisis de este tipo debería distinguir en qué medida es necesario el control presupuestario para la dirección operativa o para la dirección estratégica.

Sobre todo este último aspecto está ampliamente desatendido por la literatura. Mientras que la importancia de las estrategias para un desarrollo exitoso de una empresa ya se reconoce desde hace mucho tiempo (véase p.ej. *Eschenbach/Kunesch*, 1996, pág. 5 y sig.), hace muy poco que se toman en cuenta los desafíos muy específicos que se tienen que afrontar al implementar las estrategias (véase *Simons* 1995, pág. ixff; *Kolks*, 1990; *Lehner*, 1996, pág. 3; *Krüger*, 1996, pág. 821; *Welge/Al Laham*, 1999, pág. 523). Eso sorprende, dado que en la práctica se conocen las dificultades a la hora de realizar la estrategia desde hace mucho tiempo. La muy citada frase de *Kiechel* dice que se realiza sólo el 10% de las estrategias planeadas (véase *Kiechel*, 1984, pág. 8). *Charan/Colvin* estiman que en el 70 % de los casos de empresas sin éxito el verdadero problema no se puede atribuir a una mala estrategia sino más bien a una mala implementación de la estrategia (véase *Charan/Colvin*, 1999, pág. 30, véase *Gray*, 1986, pág. 91; *Quinn*, 1989, pág. 57; *Riekhof*, 1994, pág. 293; *Krüger*, 1996, pág. 821; *Al-Laham*, 1997, pág. 458ff; *Weber/Schäffer*, 1998, pág. 341ff; *Mintzberg et al*, 1998; pág. 65; *Welge/Al-Laham*, 1999, pág.10; *Kaplan/Norton*, 2001, pág. 3).

Existen una gran variedad de factores externos e internos que influyen en la implementación estratégica (véase *Ansoff* 1984, p 387sig.; *Alexander*, 1985, p. 92; *Thompson/Strickland*, 1998, p 265

sig; Beer/Eisenstat, 2000, S. 29 sig; Kaplan/Norton, 2001, p. 3). Al estar estos factores ampliamente entrelazados, es muy difícil estudiar el efecto individual de cada uno de ellos. Sin embargo, tanto para la práctica como para la teoría es importante entender –aunque sea de manera aproximada– los efectos de cada factor de influencia.

El control presupuestario ocupa, gracias a su gran importancia, un lugar muy importante entre los instrumentos de gestión que realmente influyen sobre la implementación de la estrategia. Su importancia ha sido subrayada con frecuencia en la literatura (véase Said/Seiler, S. 4ff, 1978). Sin embargo, existen pocos estudios al respecto y ningún trabajo riguroso sobre la cuestión de si un mayor o menor énfasis en el control presupuestario es favorable a la implementación de la estrategia. Por esta razón, este trabajo se concentra en la pregunta de si, desde el punto de vista de la implementación de la estrategia, es conveniente continuar utilizando el control presupuestario.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: En primer lugar se explica brevemente el rol del control presupuestario en el marco de la implementación estratégica y se destacan sus dificultades. Sobre esta base se estudia en qué medida es útil la sustitución del control presupuestario, desde el punto de vista de la implementación estratégica.

Las reflexiones expuestas seguidamente se basan en estudios realizados por el autor entre 1998 y 2002 en el marco de su tesis doctoral, que incluye un estudio empírico en el que participaron más de 100 de las 1000 mayores empresas privadas de Alemania.

## **2. El control presupuestario en el marco de la implementación estratégica**

Según la teoría, el control presupuestario juega un papel importante para apoyar la implementación estratégica (véase van der Stede, 2001). Véase algunos de los argumentos más esenciales:

- **Función de reparto**

La pregunta central de cada estrategia es el „cómo aplicar los recursos disponibles“ (véase Shapiro, 1999, pág. 39). Por lo tanto, es de importancia decisiva para el éxito de cada estrategia que los recursos se repartan según las prioridades estratégicas (véase Welge/Al Laham, 1999, pág. 533; Kaplan/Norton, 2000, pág. 292):

*“Implementar y ejecutar la estrategia obliga a los directivos a reconsiderar cómo se reparten los recursos de la empresa (...) Reformular el presupuesto para que refuerce la estrategia es una parte fundamental del proceso de implementación porque cada unidad de la organización necesita (...) recursos para llevar a cabo su parte del plan estratégico“ (Thompson/Strickland, 2001, pág. 380).*

- **Función de pronóstico**

El control presupuestario puede servir de pronóstico para el futuro resultado de la empresa, ayudando así a estimar los *efectos* de la realización intencionada de la estrategia (véase Corfield, 1984, S. 23).

- **Función de coordinación y comunicación**

Normalmente son varias unidades de la organización las que participan en la creación de valores y, por lo tanto, en la implementación de la estrategia, por lo que es necesaria una coordinación específica. El control presupuestario puede contribuir a un reparto de los recursos correspondiente a las exigencias estratégicas tanto a través de la interacción directa entre unidades presupuestarias al

crear el presupuesto o de manera indirecta a través de las rondas de consolidación de las propuestas de presupuesto (véase. *Asch*, 1992, p. 107).

- **Función de control**

Las estrategias se manifiestan en actividades concretas de la organización. Pero no es suficiente *controlar* la implementación de la estrategia sólo controlando de las acciones de la organización. Sin un control de los presupuestos las *discrepancias o desarrollos erróneos* de estrategias en relación a efectos monetarios no se reconocerían o bien se reconocerían demasiado tarde. (*Simons*, 1995, p. 63).

- **Función de descentralización**

Las estrategias no se pueden elaborar completamente en la central. La multitud de decisiones a tomar y la complejidad de las interdependencias en el proceso de decisiones imposibilita la creación de planes exactos de medidas para implementar la estrategia. Sin embargo, el control presupuestario puede conceder un margen monetario específico a las unidades de la organización, en el que pueden concretar la estrategia superpuesta en su propia área (véase *Bea*, 1997, p. 179).

- **Función de dimensión y obligatoriedad**

A través del control presupuestario se puede aclarar cuáles de los recursos monetarios (tomando en cuenta el rendimiento) son consistentes con la estrategia. Estos volúmenes dimensionan el margen de acción de libre decisión para las unidades de la organización que participan en la implementación de la estrategia (véase *Thompson/Strickland*, 2001, p. 380). Gracias al control presupuestario la organización puede tener cierta certeza en cuanto al desarrollo monetario en el ámbito de la implementación de la estrategia.

- **Función de orientación**

La función de orientación del control presupuestario sirve para no perder de vista el beneficio financiero como meta central a través de la consideración sistemática y continua del desarrollo de costes e ingresos.

- **Función de valoración de rendimiento y de motivación**

El control presupuestario ofrece un instrumento de *valoración del rendimiento*. Comparando el rendimiento actual con los estándares fijados con el presupuesto se puede valorar objetivamente –por lo menos así lo parece– el rendimiento para la implementación de la estrategia. La idea clásica en este sentido es que los presupuestos pueden *motivar* a los miembros de la organización a actuar conforme a la estrategia (véase *van der Stede*, 2001a, p. 38).

- **Función de información interna**

Contemplando dónde se destinan los recursos monetarios se entiende el verdadero núcleo de la estrategia (véase *Shapiro*, 1999, p. 39). Desde ese punto de vista, la gerencia se compromete claramente en la estrategia a través de los presupuestos (véase *Huber*, 1985, p. 297; *Welge/Al-Laham*, 1999, S. 553). Para la implementación de la estrategia esta información es de gran importancia:

„El presupuesto (...) constituye una señal fuerte de lo que ellos (la dirección) realmente valoran. Si el gasto no está alineado con la estrategia, ¿qué demuestra sobre las prioridades?, y ¿cómo ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos estratégicos?“ (*Niven*, 2002, S. 226).

### 3. Crítica al control presupuestario "clásico" desde la implementación estratégica

A pesar de la importancia que tiene el control presupuestario para la implementación de la estrategia, en ocasiones el control presupuestario no apoya suficientemente este proceso (véase *Gray*, 1986, p. 94, *Christensen/Bower*, 1996, p. 215; *Kaplan/Norton*, 1997, S. 188, *Welge/Al-Laham*, 1999, S. 612).

El problema central de la vinculación del control presupuestario a la implementación estratégica es la falta de conexión entre ambos procesos. Procesos estratégicos y procesos de presupuestación difieren por el contenido, por el momento y por el personal ocupado en ellos. Por lo tanto, es necesario encontrar caminos que enlacen ambos procesos. Aún sigue siendo la tarea más importante para la mayoría de las empresas relacionar los planes operativos con la visión, la misión y la estrategia (Bunce et al, 1995, p. 260, véase *Mintzberg*, 1995, pág. 88s). Cada falta de conexión tiene como consecuencia que la estrategia no esté reflejada en la planificación operativa anual (véase *Said/Seiler*, 1978, p. 1; *Ernst & Young*, 1995, p. 307, p. 238; véase *Hrebiniak/Joyce*, 1984, p. 189; *Niven*, 2002, p. 223). Según *Kaplan/Norton* es un hecho que muchas organizaciones fracasan en la implementación de su estrategia porque el presupuesto no le concede los recursos necesarios. (Véase *Kaplan/Norton*, 1997, p. 188; *Kaplan/Norton*, 2000, p. 294).

Debe tenerse en cuenta también la discrepancia en la forma de pensar entre presupuestos y estrategias. Mientras que la estrategia suele definirse por un análisis del futuro, el proceso de presupuestación normalmente parte del pasado y elabora el presupuesto para el año siguiente a través de adaptaciones incrementales, bloqueando así cambios revolucionarios que podrían aumentar el rendimiento (*Hope/Fraser*, 1999b, p. 24).

Es un hecho muy poco satisfactorio ya que se corre el peligro de que el período de presupuestación -típicamente determinado en un año- limite también el horizonte del razonamiento estratégico de la gestión a este corto período. Se fomenta el pensar a corto plazo en vez del razonamiento estratégico, debilitando así el futuro desarrollo de la empresa a largo plazo (véase *Preissner*, 1999, p. 1468; véase *Hax/Majluf*, 1991, p. 22). Las estrategias siempre se imponen a largo plazo y, por lo tanto, pueden ser contrariadas por una presupuestación a corto plazo, enfocada en objetivos monetarios (*Kaplan/Norton*, 2000, p. 279; *Byars*, 1992, p. 190; *Posselt*, 1985, p. 74; *Stewart*, 1990, p. 116).

En el trabajo práctico se aprecia otra ruptura entre presupuestos y estrategias. Mientras que las estrategias indican la dirección general de la empresa, los presupuestos tienden a detallar y reglamentar minuciosamente. Este hecho puede llevar a que se discutan más los detalles accesorios en vez de los desarrollos realmente esenciales, impidiendo de esta manera tanto la creatividad como la flexibilidad de la organización. *Jack Welch*, antiguo consejero delegado de General Electric, ha manifestado que los presupuestos son la „coronación del minimalismo“ (véase *Jack Welch*, citado por *Kaden/Linden*, 1996, p. 42; véase *Niven*, 2002, p. 225; *Olve et al*, 2000, p. 175; *Wallander*, 1998, p. 30; *Grevelius*, 2001, p. 443).

Los presupuestos rígidos también pueden ser problemáticos para la implementación de la estrategia. Los altos directivos necesitan un rápido acceso a los recursos para poder sacar provecho de oportunidades inesperadas. Les hace falta la autoridad para adquirir las personas clave cuando las necesiten y no cuando el presupuesto lo admita; necesitan la flexibilidad para reaccionar ante oportunidades y riesgos cuando surjan y no en el momento previsto en el plan, y la posibilidad de tomar o devolver recursos en el momento oportuno y no cuando lo indique la central. Muchas buenas ideas que aparecen en el transcurso del año no se realizan porque los recursos necesarios „no se encuentran en el presupuesto“ (véase *Byars*, 1992, p. 190).

Finalmente, habrá que anotar que los presupuestos se definen típicamente desde una perspectiva vertical. Su forma jerárquica tradicional convierte el control presupuestario en una red escalonada de presupuestos individuales de las unidades de la organización cuyas mallas se tejen desde arriba hacia abajo cada vez más finas. *Wardell* describe la problemática de forma muy clara:

„El (...) proceso presupuestario compartimentaliza la empresa en pequeñas unidades. Tu serás juzgado por lo que sucede en tu pequeña parcela de la acción. No hay ningún incentivo para mirar más allá de eso” (*Wardell*, 1999, S. 41).

Desde este punto de vista, el control presupuestario rompe las interdependencias horizontales entre las unidades de la organización. En un estudio del *CFO Magazin*, el 66% de los directivos entrevistados admiten que su proceso de planificación está influenciado más por aspectos políticos que por la estrategia (véase *Lazere*, 1998, p. 29; *Reed/Buckley*, 1988, p. 67; *Asch*, 1992, p. 107; *Weber/Hamprecht/Goedel*, 1997a, p. 12; *Argyris*, 1953, p. 97ff; *Anthony*, 1985, p. 161s; *Umapahty*, 1987, S. 90).

En resumidas cuentas, se puede afirmar que el control presupuestario no sólo tiene importancia para la gestión operativa de los procesos sino también para la gestión de la estrategia en el sentido de su implementación. Existe toda una serie de dificultades que, si el control presupuestario no es adecuado, pueden causar problemas en la conexión entre planificación estratégica y presupuestación.

#### **4. Reflexiones sobre la importancia del control presupuestario en el marco de la implementación estratégica**

Una posibilidad para asegurar la implementación estratégica con ayuda del control presupuestario es, por ejemplo, la de adaptar los sistemas clásicos de presupuestación reduciendo el grado de detalle o realizando adaptaciones presupuestarias de manera flexible. Sin embargo, la posibilidad de mejorar decisivamente el control presupuestario a través de adaptaciones del proceso clásico ha sido cuestionada últimamente.

Un equipo de trabajo del „Consortium for Advanced Manufacturing International“ (CAM-I) con el título “Mesa redonda “Más allá de los presupuestos” „Beyond Budgeting“ Round Table“ (BBRT) es portavoz de los críticos del proceso presupuestario. Desde su punto de vista, las adaptaciones individuales no son suficientes en la forma en la que tradicionalmente se presupuesta. En lugar de esto, habría que descomponer el control presupuestario tradicional y englobarlo en un principio de dirección más amplio. (*Bunce, et al*, 1995, pág. 263).

Como posible propuesta de un principio de dirección de este tipo, el BBRT ha desarrollado un planteamiento propio, al que se le hará referencia como Principio “Más allá de los presupuestos” „Beyond Budgeting“ (véase *Bunce, et al*, 1995, S. 253; *Fraser/Hope*, 2001, S. 437). El planteamiento abarca 12 principios básicos, en parte ya conocidos, que se condicionan unos a otros y que sólo su empleo integral posibilitará los efectos deseados. Básicamente, lo nuevo del planteamiento no debería encontrarse en los principios básicos, sino en la consecuencia potencial de poder emplearlos conjuntamente – la propuesta a renunciar al control presupuestario clásico.

El punto de partida de este enfoque es la voluntad de confiar más en los mecanismos de autodirección (Principio nº1: *Entorno de autodeterminación*), para así superar el modelo tradicional y jerarquizado de “planificación y control”. Para ello, debería concederse más libertad de decisión a los directivos y trabajadores de la unidad de negocio o sección – no en la central (Principio nº2: *Ejecutivos capacitados*). Elementos como misión, visión, valores y principios directivos sirven de apoyo a la toma de decisiones y, en cambio, ayudan menos las reglas monetarias. En consecuencia, no

se aprecia como componente central de la evaluación del rendimiento el mantenimiento de costes, sino la consecución de objetivos del rendimiento relativos a la competencia (Principio nº 3: *Responsabilidad de resultado*).

Para que directivos y trabajadores tengan suficientes oportunidades de autodeterminación, los autores del concepto proponen la superación de la estructura organizativa funcional clásica, que dificulta notablemente una coordinación horizontal. Por el contrario, la organización deberá estar estructurada en el sentido de una red en la que, según formulaciones de funciones concretas (orientadas al cliente) que están por encima de niveles jerárquicos, se pueda comunicar sin restricciones (Principio nº4: *Estructuras red*). A este concepto hay que añadir que los rendimientos y su coste pueden ser concertados sin la intervención de niveles de coordinación centrales (Principio nº5: *Coordinación de mercado*). Los mecanismos de autogestión no van hasta el punto de prescindir del personal directivo, pero el papel de los directivos cambia: no es „controlar y sancionar“, sino más bien „pensar, afrontar desafíos y fomentar“ (Principio nº6: *Estilo motivador de gestión*).

Cada elemento de autogestión tiene que ser apoyado por sistemas de gestión adecuados. La premisa básica es determinar los objetivos a base de los desarrollos de la competencia y no a base de los presupuestos. La idea fundamental del concepto es que los directivos y empleados no sean juzgados según el cumplimiento de sus pronósticos (o según los pronósticos de otros) sino en base a los desarrollos en el mercado (Principio 7: *Objetivos relativos*). Esto presupone que la estrategia tenga en cuenta los desarrollos en el mercado y, si fuera necesario, pueda ser adaptada en el transcurso del año no sólo por el comité ejecutivo sino también por otros directivos (Principio 8: *Estrategias adaptivas*). Parece casi imposible realizar este proceso sin indicadores adecuados de detección anticipada que puedan pronosticar desarrollos internos y externos (Principio 9: *Sistemas de detección anticipada*). Realizar metas y estrategias puede encadenar la necesidad de recursos nuevos e imprevistos. Si no se cubre la necesidad de recursos nuevos, no se puede reaccionar de forma adecuada. Es fundamental para ello que se pueda disponer de recursos en el momento necesario y no en el momento previsto en el presupuesto (Principio 10: *Recursos disponibles en el momento adecuado*).

Normalmente, transcurre un tiempo hasta que se nota en el mercado el éxito de una estrategia. Para asegurar la aplicación eficiente y efectiva de los recursos, el concepto „Más allá de los presupuestos“ no puede prescindir de un control operativo de recursos. Se debe informar a corto plazo de evoluciones que puedan interesar. Cuánto más abierta sea la información sobre ciertas evoluciones, más rápidamente pueden adaptar los directivos y empleados sus decisiones a ellos (Principio 11: *Sistemas de control abiertos y rápidos*). Al fin y al cabo, tal concepto sólo puede funcionar si no se premia únicamente el rendimiento individual y funcional sino el éxito común de todos quienes hayan participado (Principio 12: *Gratificación por equipo*).

En la literatura falta aún una valoración sistemática del movimiento „Más allá de los presupuestos“ en cuanto a sus funciones. Hasta ahora los representantes de este movimiento han generado principalmente ideas conceptuales, pero no han aportado verificaciones empíricas del sistema. Para demostrar la validez de las suposiciones del movimiento „Más allá de los presupuestos“, se ha investigado en este estudio si la reducción de la influencia del control presupuestario realmente tiene efectos positivos sobre la implementación de la estrategia:

**Hipótesis de sustitución:**

La probabilidad de una implementación exitosa de la estrategia puede aumentarse si se disminuye la importancia del control presupuestario en el sistema de gestión.

## 5. Análisis empírico

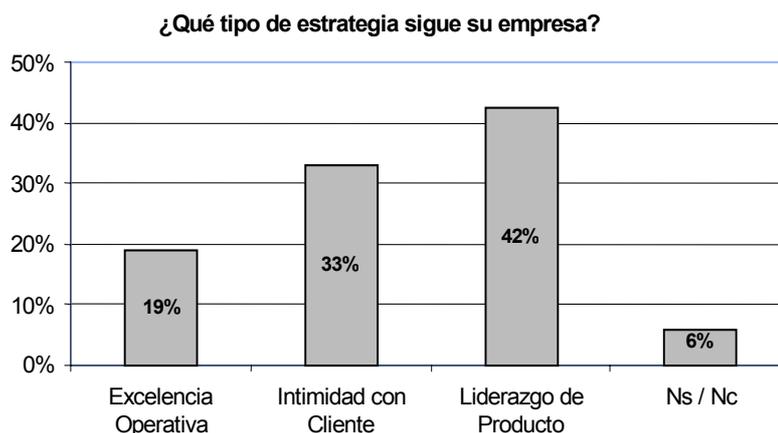
### 5.1. Diseño del estudio

Los departamentos de Control de Gestión de las mil empresas privadas más grandes de Alemania fueron contactados entre 2001 y 2002 por medio un cuestionario para verificar la hipótesis de sustitución. Más de 100 empresas contestaron el cuestionario.

Los datos de los cuestionarios se analizaron mediante el programa estadístico SPSS (versión 9.0). El análisis de las correlaciones se realizó con Pearson's r („Product–Moment Correlation Coefficient“, véase *Riley et al*, 2000, pág. 232). Se verificó la significancia de los resultados con el „t-test“ (véase *Bortz/Döring*, 1995, pág. 464).

### 5.2. Estrategias a realizar

Un análisis sobre la capacidad de implantar estrategias debe tener en cuenta cuáles son las estrategias a realizar, por lo que era necesario identificar la estrategia seguida por las empresas participantes. Sobre la base de un análisis detallado de los diferentes modelos, se utilizó una aproximación a la tipología propuesta por *Treacy/Wiersema* (véase *Treacy/Wiersema*, 1995, S. 10ff). Como se puede distinguir en la figura 1, las estrategias de excelencia operacional se siguen solamente en un 19% de los casos. La mayoría de las empresas confían en una estrategia de liderazgo de producto.



### Operatividad

Para valorar la calidad de la implementación estratégica en las diferentes empresas, construimos tres instrumentos de medición diferentes:

- La *capacidad de implementación estratégica subjetiva* refleja la valoración de los participantes a la pregunta de cómo evalúan la capacidad de implementación estratégica de su empresa.
- La *capacidad de implementación estratégica derivada* representa un índice que resulta del número de proyectos estratégicos que en los últimos tres años se realizaron tal como se habían planeado, casi como se habían planeado, de forma distinta a la planeada o si ni siquiera se realizaron.
- La *capacidad de implementación estratégica objetiva* compara el rendimiento de las empresas en cuestión cuando siguen una estrategia parecida a la de los competidores. Si los competidores persiguen una estrategia similar, un éxito por encima de la competencia sólo se deja explicar por una mejor competencia en la implementación estratégica. Desgraciadamente esta forma de medición sólo se puede aplicar a una parte de la muestra (64%). Si las empresas persiguen estrategias muy diferentes entre sí, un éxito mayor que la

competencia puede ser resultado de una mejor estrategia o bien el resultado de una mejor implementación estratégica. Por lo tanto, la capacidad de implementación no se puede aislar.

También la operatividad de la hipótesis de sustitución se da a través de tres instrumentos de medición:

- *Operatividad a través del desarrollo percibido del proceso de presupuestación*

En primer lugar, se efectúa la medición de la importancia del control presupuestario en el sistema directivo a través de una evaluación directa de los participantes del estudio. Para ello, se pregunta a los participantes si el control presupuestario tiene una posición dominante en relación a otros instrumentos de gestión y si la importancia del proceso presupuestario ha ido aumentando o decreciendo en los últimos años.

- *Operatividad a través del enfoque “Más allá de los presupuestos”*

Como segunda posibilidad de operatividad de la hipótesis de sustitución, se recurre a los criterios del concepto “Más allá de los presupuestos”. Se parte de la suposición que la aplicación cada vez mayor de los principios citados corresponde a una reducción de la importancia del control presupuestario. Si se llevaran a cabo todos los principios, una empresa teóricamente podría prescindir directamente del control presupuestario clásico – con la condición de que el enfoque de “Más allá de los presupuestos” funcione. A continuación se preguntó a los participantes si la implementación estratégica podría mejorarse en su empresa si se pusieran en práctica más estrictamente los diferentes principios. Nótese que el Principio nº 8 (Estrategias adaptables) y Principio nº 9 (Sistemas de detección anticipada) no se midieron porque no parecía haber una relación directa con la implementación estratégica.

- *Operatividad a través del modelo “Control presupuestario rígido”*

Mientras la puesta en práctica del enfoque “Más allá de los presupuestos” abre posibilidades, por lo menos teóricamente, de substituir el control presupuestario por otros instrumentos de gestión, se plantea la pregunta de si realmente es necesario una menor presupuestación para la implementación estratégica. Para la contestación de esta pregunta se recurre a la tercera medición de la validez de la hipótesis de sustitución sobre una forma adaptada del modelo de “Control presupuestario rígido” de *van der Stede* (véase *van der Stede*, 2001, pág. 120). El modelo ofrece una posibilidad empíricamente validada de comparar diferentes filosofías de presupuestación en cuanto a la “rigidez” con la cual se practica la presupuestación. Se puede partir de una rigidez elevada del control presupuestario cuando (véase *van der Stede*, 2001, pág. 124):

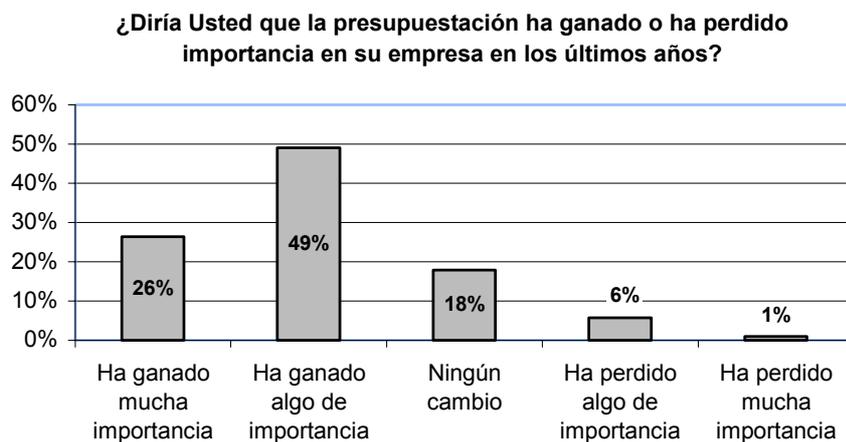
- 1.) Se pone un peso elevado en el logro del presupuesto,
- 2.) Dificilmente se aceptan modificaciones de los presupuestos,
- 3.) las posiciones presupuestarias están muy detalladas,
- 4.) las desviaciones presupuestarias no se toleran fácilmente y,
- 5.) los ejecutivos discuten intensamente los temas presupuestarios.

*Van der Stede* desarrolló preguntas individuales empíricas validadas. Para el objeto de este trabajo, se escogieron aquellas cuestiones que en el test empírico de *van der Stede* mostraban los valores más elevados en relación a las cinco características mencionadas, determinada de la rigidez de el control presupuestario. Sobre la base de las preguntas realizadas se construyó una media de los cinco campos temáticos que se puede interpretar como *Índice de Medición de la “Rigidez de la presupuestación”*. En relación a la hipótesis de sustitución se partió de la suposición que una renuncia a un proceso presupuestario rígido equivale a una sustitución progresiva del control presupuestario. Las

empresas que prescindan de una presupuestación rígida tienen otros sistemas de dirección formales o informales con los que pueden compensar la correspondiente pérdida de control.

### 5.3.Resultados empíricos

Si se observan los resultados de la hipótesis de sustitución se puede determinar que no se puede hablar de una tendencia a la sustitución del control presupuestario en la práctica empresarial. Al contrario, en la mayoría de empresas el uso del control presupuestario ha experimentado un incremento, más que un decremento:



*Fig. 2: Desarrollo de la importancia del proceso de presupuestación*

Observando este desarrollo no es de sorprender que el control presupuestario se considere como muy dominante en el sistema directivo (véase figura 3). Únicamente el 4% de los participantes del estudio valoran poco el control presupuestario. en su empresa como menos dominante.



*Fig. 3: Dominio del proceso de presupuestación*

El dominio elevado del control presupuestario puede también estar fundamentado en que los principios del concepto „Más allá de los presupuestos“ aún no están a un nivel alto en las empresas participantes. A esta conclusión se puede llegar cuando se analizan los resultados del enfoque del concepto „Más allá de los presupuestos“. La figura 4 muestra la distribución de respuestas a los diez temas preguntados, ordenados por su grado de realización.

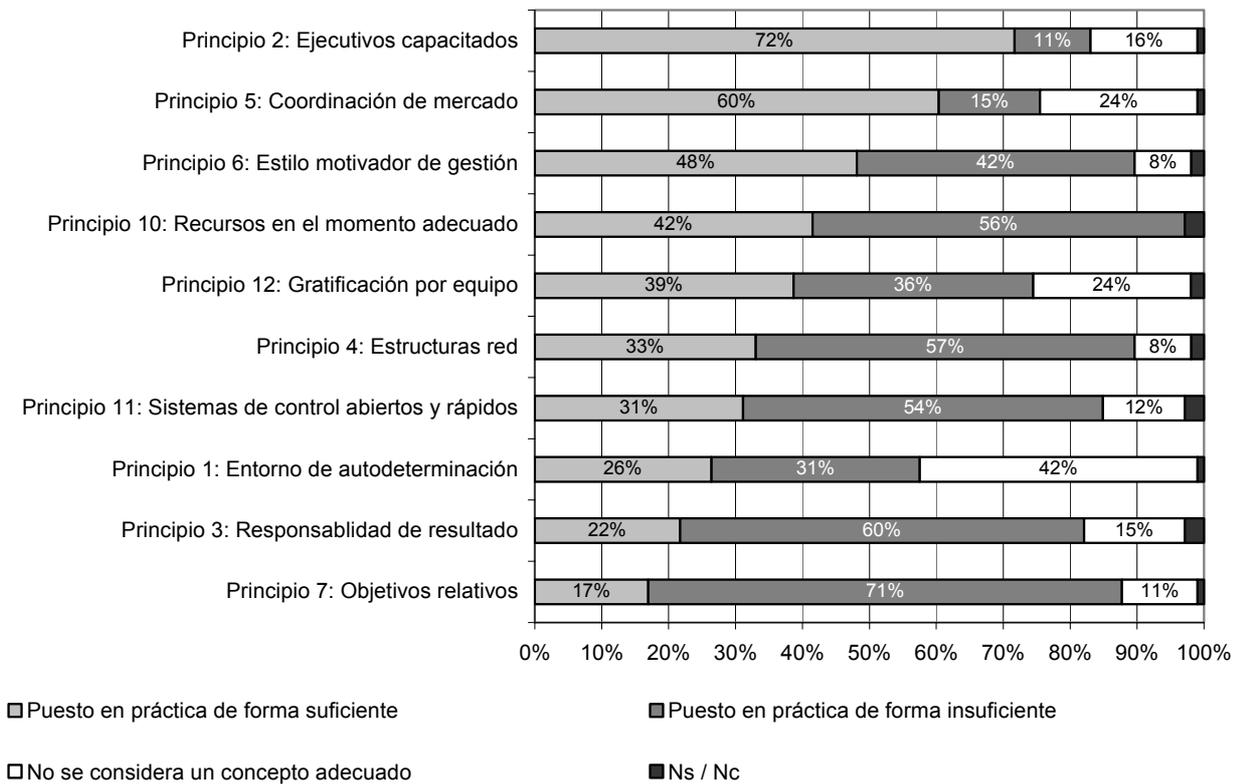


Fig. 4: Grado de realización de los criterios del enfoque “Más allá de los presupuestos”

La figura 5 muestra hasta qué extensión se distribuye la puesta en práctica de los diferentes principios en las empresas de la muestra. Como se puede observar, únicamente cerca del 3% de las empresas participantes ya han puesto en práctica todos los principios del “Más allá de los presupuestos”. Dos tercios de las organizaciones participantese en el estudio han puesto en práctica menos de seis o menos de 10 de los principios consultados. Si se contempla el enfoque del “Más allá de los presupuestos” como modelo válido para desmontar el dominio existente del control presupuestario, entonces podría pensarse que aún hay retos importantes en muchas de las compañías participantes.

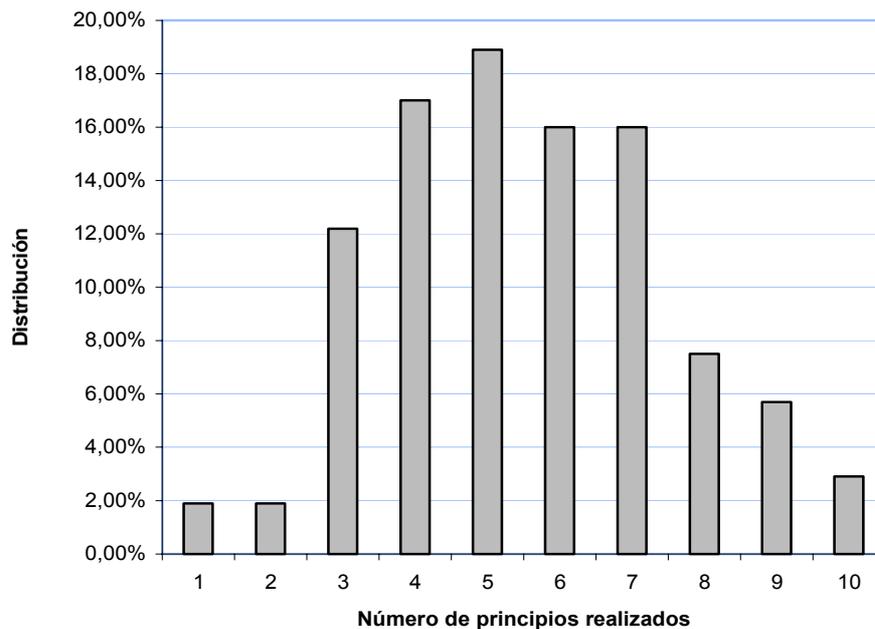


Fig. 5: Número de principios „Más allá de los presupuestos“ (Beyond Budgeting) puestos en práctica en las diferentes empresas

El análisis de correlaciones entre la intensidad de la puesta en práctica de los principios del concepto „Más allá de los presupuestos“ y la implementación estratégica demuestra que vale la pena aceptar este reto. Como demuestra la figura 6 se puede determinar que la creciente puesta en práctica de los principios del “Beyond Budgeting“ está correlacionada con la competencia subjetiva de implementación estratégica. En otras palabras, cuanto más se pone en práctica el enfoque „Más allá de los presupuestos“, mejor valoran los participantes del estudio la competencia de implementación estratégica de la empresa.

Fig 6: Análisis de la hipótesis de sustitución sobre el enfoque “Más allá de los presupuestos”

		Número de principios implementados del concepto „Beyond Budgeting“
Competencia subjetiva de realización estratégica	Pearson	,244 **
	Sig	,012
	N	106
Competencia derivada de realización estratégica	Pearson	,160
	Sig	,103
	N	105
Competencia objetiva de realización estratégica	Pearson	,128
	Sig	,329
	N	60

\*\* The correlation is significant on a 0,01 niveau from both sides

Considerando todo el muestreo, la correlación no parece ser muy fuerte con  $r = 0,244$ . Una contemplación de los factores contextuales analizados aclara bajo qué condiciones es válido especialmente la tesis expuesta (véase fig. 7).

	Toda la muestra	Tipo de estrategia			Sector			Tamaño		
		O	I	P	S	P	H	a	b	c
N	106	19	35	43	37	45	17	48	22	36
Hip. de sustitución (Beyond Budgeting)	+(s)	0	++(o)	++(s)	++(s) +(o)	0	0	0	0	0

Correlaciones:	++ (--) = correlación positiva (negativa) con $r > 0.350$ ; + (-) = correlación positiva (negativa) con $0.200 < r < 0.350$ 0 = sin correlación observable								
Correlacion con la competencia de implementación estratégica	(s) = subjetiva			(d) = derivada			(o) = objetiva		
Sector:	S = Servicios			P = Companias de producción			H = Companias High-Tech		
Tipo de estrategia	O = Excelencia operativa			I= Proximidad con el cliente			P = Liderazgo de producto		
Tamaño:	a= 2.500 – 5.000 Empleados			b = 5.000 – 10.000 Empleados			c = > 10.000 Empleados		

Fig. 7: Factores contextuales en relación al efecto del enfoque “Más allá de los presupuestos”

Como muestra la tabla, la correlación encontrada es independiente del tamaño empresarial. En relación a la pertenencia a un sector se puede afirmar que especialmente para empresas pertenecientes al sector servicios, la relación entre el grado de realización del enfoque “Más allá de los presupuestos” y la competencia de implementación estratégica es fuerte.

¿Cómo se explica que precisamente en el sector servicios se pudo comprobar una relación entre los principios del concepto “Más allá de los presupuestos” y la implementación estratégica? Un planteamiento pudiera ser que en este tipo de empresas el modo de cumplimiento de las prestaciones tiene un valor superior a empresas con productos físicos. Si se observan los elementos individuales del enfoque “Más allá de los presupuestos”, se puede deducir que hay una serie de principios que repercuten positivamente en el modo de colaboración interna que a su vez deberían tener repercusiones positivas a la forma de prestar servicios.

Argumentos parecidos también pueden ser válidos al analizar las correlaciones en relación a estrategias diferentes. En este caso, se pueden observar correlaciones muy positivas en empresas que realizan estrategias de una relación íntima con el cliente.

No obstante, no se puede limitar el concepto “Más allá de los presupuestos” a empresas del sector servicios. Como muestran los resultados, el enfoque del “Beyond Budgeting” está correlacionado también con la competencia de implementación estratégica en empresas que siguen una estrategia de liderazgo de producto. De esta correlación nos ocuparemos más adelante, considerando los resultados de la rigidez de el control presupuestario.

El análisis de los valores empíricos del concepto de control rígido a través de presupuestos según *van der Stede* puede aportar explicaciones referentes a los casos en los cuales realmente un mayor o menor grado de énfasis en el control presupuestario puede conducir a efectos positivos en relación a la implementación estratégica. La Figura 8 muestra los resultados para los cinco parámetros principales de *van der Stede* de los cuales derivamos un índice de la rigidez presupuestaria.

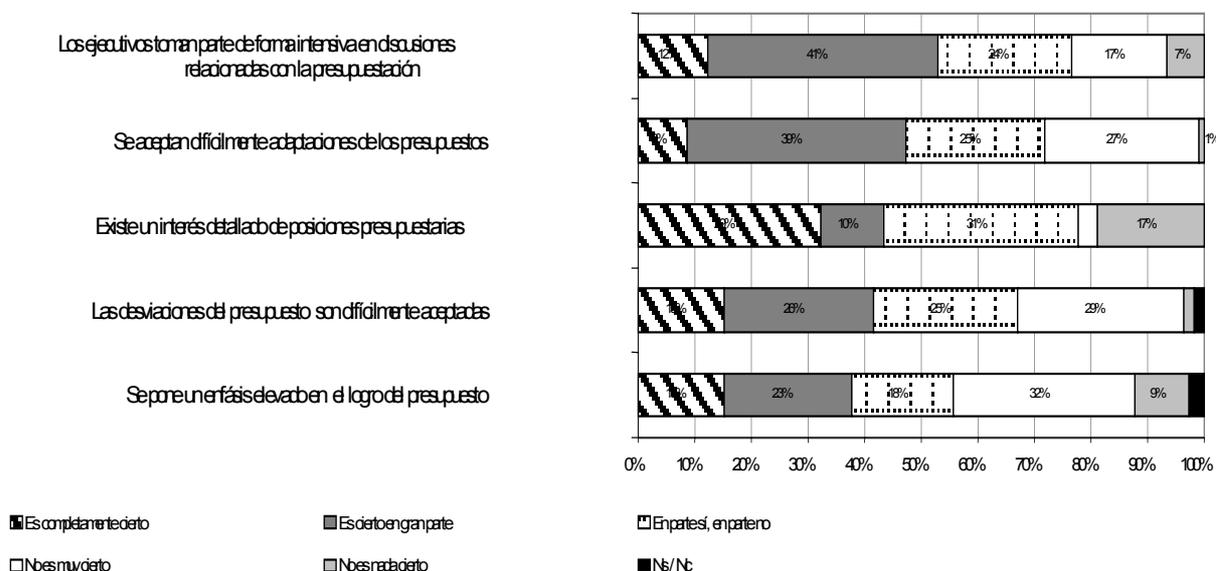


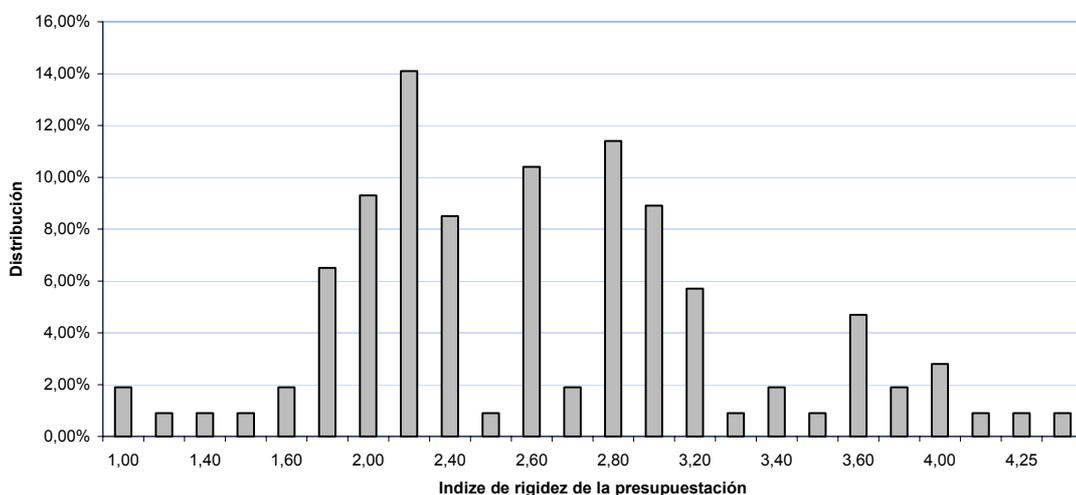
Fig. 8: Rigidez de el control presupuestario (identificación de valores individuales)

En la figura 8 destaca que en aproximadamente la mitad de las organizaciones el control presupuestario se aplica de forma “rígida“, en el sentido de que se pone mucho énfasis en el logro del

presupuesto y en cuanto al interés por posiciones presupuestarias individuales. Valores algo más bajos se observan en relación a adaptaciones presupuestarias flexibles.

Al reunir las respuestas de las diferentes empresas en un índice, se pueden dar dos posiciones extremas. Si una organización coincide con los cinco parámetros por completo, entonces se deriva una cifra media de 1, que correspondería a una presupuestación extremadamente rígida. Este valor medio se calcula para las cinco preguntas tomando el valor escalar 1 cuando la afirmación “es completamente cierto”, partido por el número de los parámetros aplicados. Si una empresa contesta a las cinco preguntas “no es nada cierto”, sigue un valor de cinco veces el valor escalar 5 partido por el número de los parámetros utilizados. Este sería el valor para una presupuestación “ligera”. De esto se deduce que las empresas con un valor más pequeño o igual a 2,5 emplean más bien una presupuestación rígida, mientras que las empresas con un valor mayor que 2,5 prefieren más bien una presupuestación “ligera”.

Bajo la consideración de este procedimiento se deriva la distribución mostrada en la figura 9. Como se reconoce inmediatamente, parece haber filosofías muy diferentes en relación al uso del control presupuestario.



*Fig. 9: Rigidez del control presupuestario (índice aditivo)*

En el marco de este trabajo interesa sobre todo en qué medida está relacionada la rigidez del control presupuestario con la implementación estratégica. Como muestra la figura 10, hay una relación notable. Una presupuestación más rígida está correlacionada con la competencia de implementación estratégica objetiva. Esto es muy destacable en cuanto a que la competencia de implementación estratégica objetiva se puede ver como la medida más precisa de la capacidad de una organización para implementar estrategias. Por el contrario, no se pudieron comprobar correlaciones en la competencia subjetiva de implementación estratégica. Esto muestra que la relación entre la rigidez del control presupuestario y la competencia de implementación estratégica se percibe de forma muy distinta por los participantes del estudio.

			Índice aditivo de rigidez
Competencia de realización	de	Pearson Sig N	,135 ,168 106
Competencia de realización	de	Pearson Sig N	,047 ,635 105
Competencia de realización	de	Pearson Sig N	,258* ,047 60

\* The correlation is significant on a 0,05 niveau from both sides

Fig. 10: Análisis de la hipótesis de sustitución sobre la “Rigidez del control presupuestario”

	Toda la muestra	Tipo de estrategia			Sector			Tamaño		
		O	I	P	S	P	H	a	b	c
N	106	19	35	43	37	45	17	48	22	36
Hip. Sustitución (Rigidez presupuesto)	+(o)	++(s) ++(d)	0	++(o)	0	+(d)	--(s) -(d)	0	0	0

Correlaciones:	++ (--) = correlación positiva (negativa) con $r > 0.350$ ; + (-) = correlación positiva (negativa) con $0.200 < r < 0.350$ 0 = sin correlación observable								
Correlación con la competencia de implementación estratégica	(s) = subjetiva			(d) = derivada			(o) = objetiva		
Sector:	S = Servicios			P = Compañías de producción			H = Compañías High-Tech		
Tipo de estrategia	O = Excelencia operativa			I = Proximidad con el cliente			P = Liderazgo de producto		
Tamaño:	a = 2.500 – 5.000 Empleados			b = 5.000 – 10.000 Empleados			c = > 10.000 Empleados		

Fig. 11. Resultados específicos contextuales relacionados con el control presupuestario

De acuerdo con la figura 11, en relación al tipo de sector y estrategia, la rigidez presupuestaria parece tener un papel muy importante. Así se demuestra que la rigidez presupuestaria en empresas industriales está correlacionada positivamente con la capacidad para implementar estrategias: Cuanto más rígidamente se realiza el control presupuestario, más propósitos estratégicamente relevantes se perpetúan con éxito.

En empresas que trabajan en el sector de alta tecnología la situación es la contraria, tanto en la competencia de implementación estratégica subjetiva como en la derivada. En otras palabras: Una presupuestación menos rígida lleva aquí a mejores resultados en el marco de la implementación

estratégica. Estos resultados parecen lógicos, las empresas del sector de la alta tecnología se mueven menos en entornos previsibles, por lo que una presupuestación rígida parece poco apropiada.

En relación a la estrategia perseguida se comprueba que las estrategias de excelencia operacional tienen a una correlación positiva entre la rigidez del control presupuestario y la competencia de implementación estratégica subjetiva y derivada. Un enfoque pronunciado en perspectivas monetarias en el entorno de las estrategias de la excelencia operacional puede conducir a resultados satisfactorios en el marco de la implementación estratégica, lo cual está en línea con el sentido común. El resultado da un indicio empírico de que se debe cuestionar profundamente la sustitución del control presupuestario en un entorno de excelencia operativa.

Por el contrario, no se puede determinar una relación entre la rigidez presupuestaria y la implementación estratégica en la estrategia de proximidad con el cliente. Esto refuerza los resultados que se dieron en el marco de la supervisión del enfoque „Más allá de los presupuestos“. Aquí se determinó que una puesta en práctica creciente del enfoque „Más allá de los presupuestos“ en estas empresas estaba correlacionada con una alta competencia de implementación estratégica objetiva. En consecuencia, se puede afirmar que una sustitución del control presupuestario en el marco de una estrategia de proximidad puede llevar a resultados satisfactorios en relación a la implementación estratégica.

Para estrategias de liderazgo de producto no se pueden realizar declaraciones de este tipo. Como se ha comentado previamente, se pudieron determinar correlaciones positivas de estos tipos estratégicos con la puesta en práctica del enfoque „Más allá de los presupuestos“, lo que sirve como argumento para un debilitamiento o una sustitución en el marco de la implementación estratégica. Por el contrario, la figura 10 muestra que una presupuestación más rígida está correlacionada claramente con la competencia de implementación estratégica objetiva, lo que habla en contra de una sustitución.

Al haber en la literatura cierta unanimidad sobre la tesis de que un control de costes estricto en empresas conservadoras es más importante que en empresas innovadoras (véase *Langfield-Smith*, 1997, pág. 218), este resultado sorprende. No obstante existen estudios empíricos en los que se afirma una relación positiva entre innovación y un control monetario más estricto (véase *Simons*, 1988, pág. 267; *Dent*, 1990, pág. 3). Según esto, en empresas innovadoras, como son por lo general las empresas líderes en productos, las medidas monetarias son las únicas medidas fiables de control debido a los cambios continuos en el entorno del mercado. Además, es más difícil en empresas innovadoras asegurar la orientación al resultado económico, por lo que son especialmente importantes las medidas de monetarias. Se podría argumentar que una gestión rígida a través de valores monetarios ayuda a asegurar el dominio de la propia creatividad.

Estas reflexiones ayudan a explicar el conflicto entre la adecuación de una presupuestación más rígida en líderes de producto y los efectos positivos existentes en la puesta en práctica del enfoque „Más allá de los presupuestos“. Así, el empleo del control presupuestario podría seguir siendo relevante para el control del uso de recursos, mientras al mismo tiempo se emplean otros sistemas de gestión que corresponden más al concepto del „Más allá de los presupuestos“. El análisis sobre si esta suposición es cierta abre un campo de investigación interesante.

## **6. Conclusión**

Nuestra hipótesis de sustitución se basaba en la suposición de que la probabilidad de una implementación exitosa de la estrategia aumentaría en el grado en que disminuyera la importancia del control presupuestario en un sistema de gestión. Los datos obtenidos presentan una imagen poco uniforme pero muy interesante en relación a esta hipótesis.

En general, se puede decir que hoy en día el control presupuestario sigue jugando un papel sumamente dominante en la mayoría de las empresas y que incluso ha ganado importancia en vez de perderla.

Esto podría cambiar en el futuro. Con el ejemplo del concepto „Más allá de los presupuestos“ se ha podido demostrar que la implantación de conceptos de gestión alternativos al control presupuestario puede abrir camino a mejores resultados en la implementación de la estrategia, sobre todo en empresas cuya creación del valor depende menos de productos tangibles que de servicios. Para empresas de servicios y para empresas que persiguen una estrategia de proximidad con el cliente podría ser una alternativa interesante prescindir cada vez más del control presupuestario como instrumento central de gestión.

Para empresas que persiguen una estrategia de „excelencia operacional“ las recomendaciones del „Más allá de los presupuestos“ no están directamente relacionadas con la competencia de la implementación de la estrategia. Suponemos que para estas empresas se mantiene válida la recomendación clásica de aplicar un control estricto por medio del control presupuestario.

Un tema interesante para la investigación futura han sido las estrategias de liderazgo en producto. En este área hemos encontrado correlaciones positivas tanto al aplicar el concepto „Más allá de los presupuestos“ como al usar el sistema tradicional del control presupuestario estricto. Ya que ambos efectos se contradicen, no se pudieron deducir recomendaciones claras para esta clase de empresas. Obviamente, en este contexto la formulación de la hipótesis de sustitución no ha sido suficientemente especificada. Probablemente daría buenos resultados una formulación más compleja que implicara la necesidad de control monetario, evitando al mismo tiempo sus efectos negativos con conceptos alternativos de gestión en empresas orientadas a la innovación.

## Referencias bibliográficas

- Alexander, L.D.* (1985) Successfully Implementing Strategic Decisions, in: Long Range Planning, 18 (1985) 3, PÁG. 91-97
- Al-Laham, A.* (1997) Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden, 1997
- Ansoff, H.I.* (1984) Implanting Strategic Management, Chichester, 1984
- Anthony, R.* (1985) Games Government Accountants Play, in: HBR, 63 (1985) 5, PÁG. 161-170
- Argyris, C.* (1953) Human Problems with Budgets, in: HBR, 31 (1953) 1, PÁG. 97 -110
- Asch, D.* (1992) Strategic Control: A Problem Looking for a Solution, in: Long Range Planning, 25 (1992) 2, PÁG. 105-110
- Bea, F.X.* (1997) Strategisches Management, 2. Aufl., Stuttgart, 1997
- Beer, M./Eisenstat, R.* (2000) The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning in: Sloan Management Review, 41 (2000) 4, PÁG. 29-40
- Bortz, J./Döring, N.* (1995) Forschungsmethoden und Evaluation, Berlin/Heidelberg/New York, 1995
- Bowersox, D.J./ Closs, D.J./Helferich, O.K.* (1986) Logistical Management, New York, London, 1986
- Bunce, P. et al* (1995) Advanced budgeting: a journey to advanced management systems, in: Management Accounting Research, 6 (1995) 3, PÁG. 253-265
- Byars, L.L.* (1992) Concepts of Strategic Management: Formulation and Implementation, New York, 1992
- Charan, R./Colvin, G.* (1999) Why CEO's fail, in: Fortune, 139 (1999) 12, PÁG. 30-37
- Christensen, C./Bower, J.* (1996) Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms, in: Strategic Management Journal, 17 (1996) 3, PÁG. 197-218
- Dent, J.F.* (1990) Strategy, Organisation and Control: Some Possibilities for Accounting Research, in: Accounting, Organizations and Society, 15 (1990) 3, PÁG. 3-24

- Ernst&Young(Hrsg.)* (1995) *The Ernst & Young Guide to Performance Measurement for Financial Institutions*, New York, 1995
- Eschenbach, R./Kunesch, H.* (1996) *Strategische Konzepte*, 3. A., Stuttgart, 1996
- Fraser, R./Hope, J.* (2001) „Beyond Budgeting“, in: *Controlling*, 13 (2001) 8/9, PÁG. 437-442
- Goronzy, F.* (1975) *Praxis der Budgetierung: Eine Einführung*, Heidelberg, 1975
- Gray, D.* (1986) Thinking ahead: Uses and misuses of strategic Planning, in: *HBR*, 64 (1986) 1, PÁG. 89-96
- Grevelius, PÁG.* (2001) Thirty successful years without budget – Experiences form a financial company, in: *Controlling*, 13 (2001) 8/9, PÁG. 443-446
- Hackett Benchmarking* (1999) Corporate Strategic Planning Suffers from Inefficiencies, in: *Hackett Benchmarking PR Newswire*, 25. October 1999
- HackettBenchmark Solutions* (2001) Book of numbers, in: [www.hacketthighway.com/bon/ExecutiveSummary.pdf](http://www.hacketthighway.com/bon/ExecutiveSummary.pdf)
- Hax, A./Majluf, N.* (1991) *Strategisches Management: ein integratives Konzept aus dem MIT*, Frankfurt/Main, 1991
- Higgins, J.M.* (1984) *Strategy: formulation, implementation and control*, 2. Aufl., New York, 1984
- Horváth, P.* (2001) *Controlling*, 8.A., München, 2001
- Horváth & Partner (Hrsg.)* (2001) *Balanced Scorecard umsetzen*, 2. A., Stuttgart, 2001
- Hope, J./Fraser, R.* (1999) „Beyond Budgeting“: Building a new Management Model for the information Age, in: *Management Accounting*, 79 (1999) 1, PÁG. 16-21
- Hope, J./Fraser, R.* (2001) „Beyond Budgeting“, White Paper, Oktober 2001, PÁG. 1-26
- Hope, J./Fraser, R.* (2001b) Figures of hate, in: *Financial Management*, 2 (2001) 2, PÁG. 22-25
- Huber, R.* (1985) *Überwindung der strategischen Diskrepanz und Operationalisierung der entwickelten Strategie*, Universität Zürich, 1985
- Jensen, M.C.* (2001) Corporate Budget Is Broken – Lets Fix It, in: *HBR*, 79 (2001) 6, PÁG. 95-101
- Kaden, W./Linden, F.A.* (1999) General Jack, in: *Manager Magazin*, 01.08.1996, Heft 8, PÁG. 34-46
- Kaplan, R.S./Norton, D.* (1997) *Balanced Scorecard*, Stuttgart, 1997
- Kaplan, R.S./Norton, D.* (2000) *The Strategy-Focused Organization*, Boston, 2000
- Kennedy, A./Dugdale, D.* (1999) Getting the most from Budgeting, in: *Management Accounting*, 79 (1999) 2, PÁG. 22-24
- Kiechel, W. III* (1984) Sniping at Strategic Planning, in: *Planning Review*, 12 (1984) 5, PÁG. 8-11
- Kolks, U.* (1990) *Strategieimplementierung: ein anwenderorientierte Konzept*, Wiesbaden, 1990
- Krüger, W.* (1997) Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungmanagements, in: *Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.)*, PÁG. 821-849
- Küpper, H.U./Weber, J.* (1995) *Grundbegriffe des Controlling*, Stuttgart, 1995
- Langfield-Smith, K.* (1997) Management Control Systems and Strategy: A Critical Review, in: *Accounting, Organizations and Society*, 22 (1997) 2, PÁG. 207-232.
- Lukka, K.* (1988) Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence, in: *Accounting, Organizations and Society*, 13 (1988) 3, PÁG. 281-301
- Mintzberg, H.* (1999) *Strategy Safari*, Wien, 1999
- Niven, P.R.* (2002) *Balanced Scorecard Step by Step*, New York, 2002
- Otley, D.* (1999) Performance Management: a framework for management control systems research, in: *Journal of Management Accounting Research*, 11 (1999) 10, PÁG. 363-382
- Prehm, H.J.* (1995) ZP-Stichwort: Budgetierung, in: *ZfP*, 6 ( 1995) 6, PÁG. 197-200
- Preissner, A.* (1999) Aufbau und Probleme der Budgetierung in Unternehmen, in: *Wisu*, (1999) 11, PÁG. 1467-1472
- Radke, M.* (1991) *Handbuch der Budgetierung*, 2.Aufl., Landsberg\Lech, 1991
- Rieg, R.* (2001) „Beyond Budgeting“: Ende oder Neubeginn der Budgetierung, in: *Controlling*, 13 (2001) 11, 571-576
- Riekhof, H.-C.(Hrsg.)*(1994) *Praxis der Strategieentwicklung*, 2. Aufl., Stuttgart, 1994
- Riley, M. et al* (2000) *Researching and Writing Dissertations in Business and Management*, London, 2000

- Said, K./Seiler, E.* (1978) *Implementation of Long-Range Plans Through Current Operating Budgets*, Oxford, 1978
- Shapiro, E.* (1999) *Die Strategiefalle*, Frankfurt/Main; New York, 1999
- Simons, R.* (1987) Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, in: *Accounting, Organizations and Society*, 12 (1987) 3, PÁG. 357-74
- Simons, R.* (1988) Analysis of the organizational characteristics related to tight budget controls, in: *Contemporary Accounting Research*, 5 (1988) 1, PÁG. 267-283
- Simons, R.* (1995) *Levers of Control*, Boston, 1995
- van der Stede, W.* (2001a) The effect of corporate diversification and business unit strategy on the presence of slack in business unit budgets, in: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (2001) 1, PÁG. 30-52
- van der Stede, W.* (2001b) Measuring 'tight budgetary control', in: *Management Accounting Research*, 12 (2001) 1, PÁG. 119-137
- Stewart, T.* (1990) Why Budgets are bad for Business, in: *Fortune*, 130 (1990) 4, PÁG. 115-119
- Thompson, A.A./*
- Strickland III, A.J.* (2001) *Strategic Management*, Singapore, 2001
- Treacy, M./Wiersema, F.* (1995) *The Discipline of Market Leaders*, Boston, 1995
- Umamathy, S.* (1987) *Current Budgeting Practices in U.S. Industry*, New York, 1987
- Wallander, J.* (1997) *Budgeting- an unnecessary evil*, Handelsbanken Tryckeri, 1997
- Wardell, C.* (1999) High Performance Budgeting, in: *Business Review Weekly*, 16.07.1999, PÁG. 41-42
- Weber, J./Hamprecht, M./Goedel, H.* (1997) Integrierte Planung – nur ein Mythos?, in: *HBM*, 19 (1997) 3, PÁG. 9-13
- Weber, J./ Goedel, H./Schäffer, U.* (1997) Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung, in: *Die Unternehmung*, 51 (1997) 4, PÁG. 273-295
- Weber, J./Schäffer, U.* (1998) Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: *ZfP*, 9 (1998) 4, PÁG. 341-366
- Welge, K./Al-Laham, A.* (1999) *Strategisches Management*, Wiesbaden, 1999



### **Oliver Greiner**

Nacido en Alemania, es Licenciado y Doctor en Administración de empresas por la Universidad de Stuttgart. Es actualmente Consultor de empresas. Ingresó en la consultoría Horváth & Partners en 1997. Desde 2001 es responsable del centro de competencia "Strategic Management & Innovation", y desde 2003 está a cargo de la dirección de Horváth & Partners Iberia. Ha leído su Tesis doctoral en 2003 en la cátedra del Prof. Dr. Horváth (Universidad de Stuttgart) sobre Perspectivas de la Presupuestación.