

UN ANÁLISIS DE LAS LIMITACIONES DE LA FILOSOFÍA PRESUPUESTARIA TRADICIONAL

*Antonio Fernández Fernández
Edilberto J. Rodríguez Rivero
Universidad de Extremadura*

RESUMEN:

En este trabajo, describimos las limitaciones que presenta la filosofía presupuestaria clásica, especificando las deficiencias técnicas y atributivas que se le imputan, tanto desde el punto de vista académico, como desde el terreno profesional. Partimos de una breve exposición de la importancia que para las empresas supone el desarrollo de la gestión presupuestaria, con el propósito de conocer tanto las carencias y restricciones que a la misma se le atribuyen, como el grado de controversia que ha suscitado su práctica. La evidencia científica muestra que la perspectiva crítica de los últimos años obedece tanto al agotamiento técnico del propio modelo, como a otros factores coyunturales extremadamente conexos entre sí y fuertemente vinculados a aspectos tratados científicamente desde diferentes enfoques doctrinales.

PALABRAS CLAVES: Procedimiento presupuestario tradicional; Limitaciones del presupuesto; Controversia presupuestaria; Enfoque doctrinal del presupuesto; Hacia un nuevo marco presupuestario.

ABSTRACT

In this paper, we describe the limitations of classic budgetary philosophy, specifying its technical shortcomings and attributes, both from an academic and a professional point of view. We start by stating the importance that the development of budget management has for companies, in order to find out both the weaknesses and restrictions that are attributed to it, as well as the degree of controversy that its practice has brought about. Scientific evidence shows that the critical perspective of recent years reflects both the technical exhaustion of the model itself, as other economic factors related to each other and very tightly linked to issues addressed scientifically from different doctrinal approaches.

KEY WORDS: Traditional budgeting process; Budget constraints; Budget controversy; Budget doctrinal approach; Towards new budgeting framework.

1. INTRODUCCIÓN.

Una de las cuestiones de mayor resonancia, que dentro del marco de la disciplina presupuestaria se ha venido manifestando en las últimas décadas, es la referida a las insuficiencias y limitaciones que presenta la gestión bajo la concepción clásica de los presupuestos, intensamente denunciada desde la vertiente profesional, y pródigamente puesta de manifiesto desde el colectivo académico.

Aunque de forma tácita, este tema ha sido abordado por numerosos tratadistas desde la segunda mitad del siglo XX, cabe situar su periodo más álgido y de manera ya explícita, en las dos últimas décadas. Es precisamente en estos dos decenios, donde los efectos de dichas limitaciones

sobre la práctica presupuestaria han derivado en dos posturas dogmáticas conexas entre sí *-una moderada y otra más innovadora-*, con un matiz claramente diferenciador: *la orientación aplicada a la investigación*.

Durante buena parte del periodo comprendido entre los años cincuenta y la década de los ochenta, una de las principales preocupaciones de la investigación al respecto residía en hallar las causas de los pobres rendimientos derivados de la política definida por la gestión presupuestaria, al mismo tiempo que se buscaban alternativas técnicas a los modelos presupuestarios que se venían utilizando. En cambio, a partir del último decenio del pasado siglo XX, esta tónica científica se ha visto claramente alterada, pasándose a una inquietud que ha centrado sus esfuerzos más en aspectos filosóficos, que en los meramente financieros y metodológicos.

El desequilibrio de factores entre la fundamentación teórica y la ejecución práctica se postula como el principal inductor de las deficiencias y restricciones encontradas en la gestión presupuestaria convencional, hecho éste que ha facilitado la proliferación de numerosas críticas al respecto, así como la apertura de un intenso debate sobre su posible obsolescencia.

Con el propósito de ilustrar convenientemente el estudio de la cuestión que nos ocupa, convenimos partir de una breve exposición de la importancia que para las empresas supone el desarrollo de la gestión presupuestaria, a fin de efectuar un análisis síntesis de las limitaciones más destacadas por la investigación, de tal manera que nos permitiese situar en el tiempo el estado actual de dicha cuestión, cuya observación detallada, estamos seguros, ha proporcionado un encendido debate científico y profesional, que ha posibilitado la aparición de nuevos planteamientos, a los que, de manera muy breve nos hemos referido al final del trabajo que exponemos a continuación.

2. EL PROCESO PRESUPUESTARIO CONVENCIONAL EN LA EMPRESA.

En el mundo corporativo, la idea generalmente aceptada acerca del proceso presupuestario, reside en identificarlo como un medio de gestión a través del que poder adelantarse a los acontecimientos futuros, así como contar con un mecanismo de acción-reacción ante la emergencia de posibles hechos contingentes.

Se caracteriza por ser un procedimiento en el que se establecen planes de acción a largo, medio y corto plazo, que implica la consideración de riesgos y altas cuotas de incertidumbre (Collier y Berry, 2002). Según AECA (1992), el proceso presupuestario tiende a reflejar de forma cuantitativa a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa mediante el establecimiento de programas adecuados que permitirán la alineación con las directrices de gestión de la empresa.

Incluye importantes funciones que, llevadas a cabo de forma correcta, facilitan la superación de barreras hacia el logro de los objetivos determinados por la dirección. Si bien dentro de estas funciones las que más han destacado han sido la planificación y el control, acciones relativas a coordinar, participar/delegar, motivar e informar han dado paso a un conjunto de atribuciones que, con el paso del tiempo, se han equiparado en grado de importancia a aquellas.

La filosofía del proceso presupuestario corporativo, por tanto, se configura básicamente a partir de dos bloques estructurales. El aspecto técnico del procedimiento, que alberga la metodología seguida en su elaboración y que se identifica con el *cómo* organizar la gestión presupuestaria, y la importancia que dicho proceso tiene para la gestión de la empresa, en donde queda patente *por qué* realizar una gestión presupuestaria y los beneficios que de la misma se derivan.

La orientación técnica del proceso presupuestario de la empresa, si bien desde el punto de vista de Hanson (1966), Arnold y Hope (1983), Drury (1985), Welsch *et al.* (1988) y Horngren *et al.* (1997) se organiza en torno a las funciones de *planificación, coordinación, información, motivación, control y participación/delegación*, desde la óptica de la Gestión se puede señalar que, de acuerdo con Steiner (1969), Amey (1979), Anthony y Young (1988), Kaplan y Atkinson (1989), Álvarez *et al.* (1995), Fernández-Revuelta (1996), Welsch *et al.* (1988), Horngren *et al.* (1997), Hansen *et al.* (2003), Hansen y Torok (2004), Hansen y Van der Stede (2004) y Weber y Linder (2005), con carácter general se ha venido estructurando en tres fases fundamentales y linealmente vinculadas: *planificación, control e información*.

En un intento de concretar las razones efectivas por las que las empresas se valen del proceso presupuestario como medio de gestión, Hansen y Van der Stede (2004) desarrollan un análisis exploratorio, basado en la observación de la literatura y en la obtención de datos, vía encuestas efectuadas a profesionales del CAM-I y a directivos responsables de la elaboración de presupuestos en sus unidades de negocio, en el que estudian la correlación de las diferentes dimensiones funcionales que la sistemática presupuestaria ejerce en las empresas.

La observación de la literatura les condujo a expresar que los principales motivos por los que las empresas profesan un procedimiento presupuestario atendían a razones de: *planificación, comunicación de metas, coordinación e intercambio de información y motivación, y evaluación del rendimiento*.

Posteriormente, a fin de certificar si la tipificación de utilidades a las que llegaron a partir de la literatura examinada era coherente, sometieron a juicio crítico su deliberación solicitando mediante encuestas a colegas y miembros del CAM-I especialistas en el área de la gestión presupuestaria (ABPB Group) exhortaciones y sugerencias al respecto. Entre lo más destacado, los expertos consultados expusieron que:

- i. El concepto de planificación resulta demasiado genérico, por lo que parecería más conveniente delimitar entre planificación estratégica y operativa, y que
- ii. Las nociones de coordinación e intercambio de información presentan un fuerte halo de ambigüedad, dado que, en lo que atañe a la coordinación, por lo general, exhibe una estrecha relación con la planificación y, en lo que concierne al intercambio de información, suele ser un aspecto característico de los sistemas de comunicación de la empresa.

Las obsevaciones registradas, dieron lugar a que Hansen y Van der Stede revisaran la categorización de motivos inicialmente planteada, ultimando que las principales razones de las empresas para diseñar y ejecutar un sistema presupuestario se podrían sintetizar en: *planificación de la explotación, evaluación del rendimiento, declaración de objetivos y configuración de la estrategia*.

Con los datos obtenidos del sondeo elaborado y de la recopilación de las variables más estudiadas en materia presupuestaria desde la literatura examinada, finalmente realizaron un estudio de correlación estadístico con el objeto de discernir la influencia que dichas variables ejercían en los motivos funcionales finalmente tipificados. Los resultados obtenidos propugnan que las cuatro características funcionales del proceso presupuestario se encuentran positivamente relacionadas con las diferentes variables seleccionadas, dando ésto lugar a influencias tanto en la ejecución, como en la efectividad del mismo.

Lo expuesto sustenta la presunción generalizada respecto a la influencia que ejerce el proceso presupuestario en los sistemas de gestión de las empresas, por lo que su importancia va mucho más allá de los aspectos meramente financieros. Prueba de ello ha sido la intensa dedicación

científica que, desde la segunda mitad del siglo XX, se le ha venido confiriendo a contenidos vinculados al proceso presupuestario, tales como aptitudes de coordinación, motivación, información, evaluación, etc., ampliamente desarrollados desde los enfoques doctrinales de la psicología, la sociología y la economía (Rodríguez, 2010).

Con todo, el grado de relevancia del proceso presupuestario adquiere un matiz de controversia y duda, cuando los resultados esperados por la gestión presupuestaria se alejan de los fines para los que originariamente fue concebida. Es decir, si bien la sistemática presupuestaria ha estado tradicionalmente sometida a un proceso de observación y perfeccionamiento, de unos años a esta parte el discurso científico ha dado un giro radical hacia el desarrollo de argumentos sobre su pretendida utilidad como medio para la gestión. Tanto ha llegado ésto a ser así que, desde las posiciones conformes con las doctrinas y prácticas generalmente aceptadas, e incluso desde perspectivas no tan ortodoxas (Greiner, 2005), la inconsistencia de resultados obtenidos en ciertas investigaciones y la ausencia de mejoras sustanciales al aplicar los hallazgos de determinadas exploraciones científicas, ha llegado a suscitar un profundo debate acerca de su posible obsolescencia.

3. CONTROVERSIAS SOBRE EL PROCEDIMIENTO PRESUPUESTARIO TRADICIONAL.

Como ya hemos destacado, la posición crítica hacia el proceso presupuestario de la empresa, ha alcanzado su punto más álgido en el transcurso de las dos últimas décadas (Koop y Leyk, 2007). Si tomamos como punto de referencia el sentido de las líneas de investigación abordadas por la comunidad científica en materia presupuestaria, y del mismo modo, los resultados derivados de las investigaciones realizadas y circunscritas a las mismas, la metamorfosis metodológica sufrida por los modelos presupuestarios, y los diferentes cambios acaecidos en el contexto empresarial internacional, todo ello desde la segunda mitad del siglo XX, se podría afirmar que el modelo presupuestario convencional se encuentra inmerso, cuando menos, en una intensa controversia científica.

El profesor Fernández-Revuelta (1997) indica que, si bien durante las tres décadas siguientes a la Segunda Guerra Mundial, se llevó a cabo un acentuado revisionismo funcionalista del proceso presupuestario clásico, es a partir de esa fecha y desde las posiciones no ortodoxas más activas, cuando más fuerza ha tomado el cuestionamiento de dicho proceso con la aparición de nuevas corrientes críticas que manifiestan la existencia de irracionalidades en el conjunto del mismo.

Trabajos como el realizado por Economist Intelligence Unit Ltd. (2000) y el llevado a cabo por Neely *et al.* (2001), desvelaban que el nuevo contexto empresarial ha agotado el crédito de satisfacción con sus procesos presupuestarios, informando que el 80% de las empresas analizadas están descontentas con ellos y que para la mayoría de los directores financieros consultados, la reforma presupuestaria en sus empresas se ha convertido en objeto de máxima prioridad.

En la misma directriz argumental, si bien ahora desde el punto de vista económico, Charan y Colvin (1999) publicaron en la revista Fortune que del conjunto de empresas que sometieron a estudio, aproximadamente el 70% practicaban una estrategia de acción-gestión, cuando menos deficiente a causa de su pésima ejecución. El análisis reveló que la gran mayoría de las empresas se caracterizaron por aplicar procesos presupuestarios escleróticos, ejecutar decisiones incrementales, centralizar la toma de decisiones, tomar medidas operativas intrascendentes y controllers que exigían respuestas eficaces a planteamientos equivocados.

Investigaciones más recientes fortalecen los anteriores planteamientos, demostrando que la fragilidad de la que se acusa al proceso presupuestario clásico, no supone una ilusión empresarial transitoria. Algunos ejemplos de éstas son las desarrolladas en los últimos cinco años por *The*

Hackett Group (véase <http://www.thehackettgroup.com/research/results.jsp?fn=565430004>), Hunt (2006) y *American Productivity y Quality Center* (2006), que coinciden en la idea de que el proceso presupuestario despierta tedio entre los dirigentes de las empresas, resulta muy costoso, consume una desmedida cantidad de tiempo, se identifica como excesivamente rígido y, en esencia, no supone un verdadero incentivo para la consecución de metas ambiciosas.

Estas declaraciones toman aún mayor sentido ante las palabras de Bunce *et al.* (1995), quienes no vacilan al afirmar que, tanto el mundo académico como el profesional, convienen en rubricar que los sistemas de gestión tradicionales fueron desarrollados para operar en entornos relativamente estables y para propósitos diferentes de los actuales, en los que los proveedores conformaban la posición dominante respecto de los clientes.

Y es que, la metamorfosis del contexto social, político y tecnológico que se empezó a fraguar desde mediados de los ochenta del siglo pasado (Johnson y Kaplan, 1987), convulsionó de tal manera el mundo de la economía, que forzó a la empresa a modificar sus planteamientos de gestión. La era industrial dio paso a la era de la información, en la que con el transcurso de los años se fue asentando la reflexión de que no sólo aventurar el futuro resulta, cada vez más, una difícil misión a conseguir, sino que mantenerse competitivos en el presente, parece estar sólo al alcance de un pensamiento caracterizado por ser abierto, flexible y adaptativo.

De tal manera ésto es así, que rasgos definitorios aparecidos hace tan sólo dos décadas, como la globalización e internacionalización de los mercados, la incertidumbre del entorno, la modificación de las normas reguladoras de actuación, el aumento de la competencia, una demanda cada vez más selectiva, la utilización de tecnología avanzada y el incremento en la diversidad de productos, han implicado un enorme desafío para las empresas (Fernández *et al.*, 1996 y Fernández y Muñoz, 1997) y que, como señalan los anteriores autores y otros como Álvarez y Blanco (1989), Castelló (1996), Hernando (1996) y Martín (1996), han instado a éstas a reformar los instrumentos de control de gestión que venían utilizando.

Asimismo, Horngren (2004) expone que acontecimientos recientes, como el incremento de la volatilidad de los mercados bursátiles, junto a otros que a nuestro juicio están teniendo una fuerte repercusión en la economía internacional, como la virtualización de los mercados, una palpable transformación de los modelos económicos y financieros internacionales, la proliferación de enfrentamientos culturales y religiosos enquistados y el reiterado aumento de los problemas medioambientales, e incluso últimamente, añadimos nosotros, el estado actual de crisis en su doble vertiente financiera y económica en la que llevamos inmersos más de dos largos años, se han sumado a la corriente de acontecimientos antes mencionados induciendo a las empresas a modificar de nuevo las estructuras sobre las que han venido cimentando su actividad, y obligándolas una vez más y en poco tiempo, a presentar una configuración física y conceptual muy distinta de aquella para la que se habían preparado.

En una entrevista concedida al *Management Herald* en el año 2003, Jeremy Hope expresa su inquietud sobre lo arriba señalado, deduciéndose de sus palabras que ante el nuevo orden económico internacional una nueva configuración de gestión presupuestaria se está fraguando a una importante velocidad de crucero, refrendando las sospechas sobre el cambio en la manera de presupuestar por parte de las organizaciones empresariales, y que ya otros tratadistas en años anteriores empezaban a denunciar tímidamente.

Hyperion (2005), por su parte, nos indica que si tenemos en cuenta una serie de variables como la competitividad, rapidez de respuesta, aceleración de mercados, cambios bruscos del entorno, etc., quizás veamos que los procesos presupuestarios clásicos ya no son tan eficaces como se pensaba algunos años antes. En su opinión, resulta ineludible adaptarse al cambio de este nuevo orden empresarial, en el que sin duda la palabra evolución toma un especial protagonismo.

En consecuencia, la tesis según la cual las condiciones marco se están transformando para hacer frente a la competitividad del nuevo entorno, circunscrito éste a la era de la información, ha inclinado a declarar a las corrientes más radicales del cambio representadas por la *Beyond Budgeting Round Table (BBRT)*, que la nueva estructura organizativa debe ir acompañada de una nueva forma de presupuestar, más adaptativa y descentralizada (Leyk y Kopp, 2007).

Tanto es así que, desde hace ya algunos años, se distinguen dos actitudes críticas, notoriamente heterogéneas entre sí, pero con un mismo denominador común: *pleno convencimiento de que la práctica presupuestaria convencional se ha quedado obsoleta*. A este respecto, y como han venido manifestando numerosos investigadores (ej. Hansen *et al.*, 2003; Lyne y Dugdale, 2004; Gleich y Hofmann, 2005; Rosanas, 2005; Weber y Linder, 2005; Horváth y Partners, 2007), se alcanza a diferenciar entre aquellos prosélitos de la mejora y renovación de la sistemática presupuestaria convencional, establecida bajo el *principio de evolución*, frente a aquellos otros que abogan por una total extinción de dicha práctica, erigida desde el *principio de abolición*.

4. LIMITACIONES DEL MODELO PRESUPUESTARIO TRADICIONAL.

El referido estado de controversia que se le atribuye a la práctica presupuestaria, responde al cúmulo de limitaciones y deficiencias emanadas principalmente desde el terreno práctico, y cuyas manifestaciones al respecto, como hemos indicado anteriormente, han venido extendiéndose desde mediados del pasado siglo.

Autores como Argyris (1953), Becker y Green (1962), Stedry y Kay (1964), Hofstede (1967), Onsi (1973), Merchant (1985), Young (1985, 1988), Lukka (1988), Mia (1989), ya manifestaron de forma implícita que el proceso presupuestario que tradicionalmente ha venido formando parte de los sistemas de gestión de las empresas, cuenta con numerosas limitaciones que los hacen ineficientes. Si bien se reconocían ciertas restricciones técnicas imputables a la sistemática aplicada, que a su vez hizo derivar en nuevas alternativas metodológicas presupuestarias (ej. presupuesto base cero), el núcleo de la investigación se identificó con aspectos más conductuales o contextuales (Hartmann, 2000; Hansen *et al.*, 2003; Hansen y Van der Stede, 2004; Marginson y Ogden, 2005), que con aquellos de origen técnico o procedimentales.

La orientación científica se dirigió esencialmente a examinar los aspectos psicológicos, sociológicos y económicos que de forma contingente o intencional ejercían una influencia significativa en el proceso de gestión presupuestaria de la empresa, y por ende, en el rendimiento a todos los niveles (Rodríguez, 2010).

Manifestaciones recogidas en diferentes estudios técnicos, derivadas de profesionales de la gestión sobre planificación y gestión presupuestaria como:

- *Los presupuestos son el azote de la América corporativa* (Jack Welch, ex-Director General de General Electric),
- *Los presupuestos son una herramienta de represión* (Bob Lutz, ex-Consejero Delegado de Chrysler),
- *El presupuesto corporativo es un esfuerzo malgastado, caracterizado por una descomunal cantidad de detalles que desemboca en cifras erróneas* (David Axson, Director General de Answerthink Consulting Group),
- *El presupuesto es un mal innecesario* (Jan Wallander, Presidente Honorario de Svenska Handelsbanken),
- *El personal de la empresa no toma el proceso presupuestario como propio* (Holly Snyder, Director de Planificación e Informes de Gestión de Nationwide Financial Services (NFS)),

- *La planificación empresarial es el procedimiento más politizado de todos los procesos que se encuentran bajo la función financiera* (Greg Vesey, Director Ejecutivo de Texaco Inc.),
- *Las empresas han utilizado sus presupuestos como baza de negociación* (Mike Baxter, Miembro de la Consultora Marakon Associates de New York),
- *Etc.*,

No son más que una pequeña muestra de la frustración hacia las prácticas presupuestarias convencionales por parte de numerosos dirigentes corporativos, quienes reconocen las limitaciones que éstas presentan en el nuevo contexto competitivo.

Las reacciones a dichas declaraciones desde los colectivos académicos y profesionales no se hicieron esperar, despertándose un gran interés científico por identificar las principales limitaciones que coexisten con el proceso presupuestario, así como las deficiencias que éstas provocan en la ejecución práctica del mismo. Según Ekholm y Wallin (2000), bajo títulos manifiestamente agresivos como “*Is it time to replace traditional budgeting?*” (Schmidt, 1992); “*Out with the old, in with the new*” (Newing, 1994); “*Bye bye the budget...the annual budget is dead*” (Gurton, 1999); “*Take it away*” (Hope y Fraser, 1999) y “*The budget: An unnecessary evil*” (Wallander, 1999), a los que podríamos añadir algunos más aparecidos en los últimos años como “*¿Quién necesita presupuestos?*” (Hope y Fraser, 2003); “*Why Budgeting Fails?: One Management System Is Not Enough*” (Horváth y Sauter, 2004); “*¿Por qué el presupuesto es un freno para la empresa?*” (Valenzuela Yrazusta, 2005); “*Adiós a los presupuestos*” (Pflaeging, 2006), se ha pretendido llevar a cabo una exposición de motivos lo suficientemente coherentes como para poner en tela de juicio la gestión presupuestaria tradicional, haciendo emerger cada vez con mayor fuerza, nuevas corrientes que preconizan un cambio hacia otras disyuntivas.

4.1. Descripción de las limitaciones del modelo presupuestario tradicional.

Por su propia naturaleza, el proceso presupuestario bajo su concepción clásica se caracteriza por ser un procedimiento *Jerárquico*, con multitud de controles estratificados por niveles; *Iterativo*, con numerosas versiones y consolidaciones igualmente por niveles; *Itinerante*, con la participación esporádica de mucha gente, en algunos casos desde emplazamientos remotos; *Periódico*, habitualmente se realiza una vez al año, aunque con varios ajustes sobre las previsiones de gasto e ingreso realizadas de inicio; y finalmente *Transformable*, ante cambios importantes en las condiciones de los negocios (Hyperion, 1998 y Neely *et al.*, 2001).

En muchas ocasiones, este conjunto de condiciones imputables a los procesos presupuestarios, da lugar a que resulte una tarea ardua el hecho de gestionar y tomar decisiones. Esto se debe a que tradicionalmente, a dichos procesos se les acusa de ser extremadamente *pormenorizados* -se requiere una enorme cantidad de datos para alcanzar altos niveles de precisión y fiabilidad en los pronósticos-, *distantes* -con frecuencia percibidos como una imposición financiera de escasa relevancia local-, *subordinados* -dependientes de los departamentos de tecnología de la información y del soporte tecnológico de que disponga la empresa-, e *imprevisibles* -el número de ciclos precisados para aceptar un presupuesto es generalmente indeterminado e impredecible, conduciendo esta circunstancia a sobrepasar significativamente los plazos fijados por la dirección-.

Buena parte de la investigación califica la práctica presupuestaria de ser compleja, ineficiente, rígida, costosa y descomunamente consumidora de tiempo, a la vez que se le achaca el suministrar información poco fiable, añadir escaso valor a la empresa, no suponer un estímulo para la consecución de metas ambiciosas, inducir al despilfarro de recursos, promover conductas profesionales poco éticas, suscitar ambientes de desmotivación entre los agentes implicados, etc. (Stewart, 1990; Jensen, 2001; Neely *et al.*, 2003; Hope y Fraser, 2004; Horváth y Sauter, 2004; Shields, 2005; Dugdale y Lyne, 2006).

Si bien creemos que algunas críticas son desmedidas, no es menos cierto que los niveles de insatisfacción a los que se ha llegado en los últimos años, responde a la preeminencia de los factores anteriormente indicados y a la ingente cantidad de limitaciones para la gestión derivadas de éstos.

Ante esta disyuntiva filosófica y procedimental, la comunidad científica, por lo general, no ha dudado en pronunciarse de modo taxativo:

- i. Evidenciando las limitaciones de esta doctrina, tanto desde su perspectiva técnica como desde su punto de vista más coyuntural, y
- ii. Mostrando las posibles alternativas futuras de adaptación y evolución.

En un *workshop* realizado a mediados de los noventa, dirigido por el profesor Michel Bromwich (véase Bunce *et al.*, 1995), se expusieron las limitaciones que con carácter general se le venían otorgando al procedimiento presupuestario clásico. Se representaron como *problemas derivados de las prácticas presupuestarias empleadas* en la consecución de los objetivos fijados por la dirección de las empresas. Los objetivos que se describieron atendían a: *Alcanzar una coherencia estratégica, lograr la racionalidad en la asignación de recursos, luchar por la mejora continua, fomentar conductas adecuadas, y añadir valor a la empresa desde todos los estamentos de la organización*. En lo que concierne a las prácticas desarrolladas para alcanzar tales objetivos, éstas fueron referidas a: *Determinación de cifras presupuestarias a partir de las del ejercicio anterior, división funcional de la empresa, recorte equitativo de recursos, centrar la atención en los elementos de coste, infravaloración de beneficios derivados de las inversiones, aplicar un estilo de dirección basado en el mando y control apoyado en el énfasis financiero e informar de las contingencias tras ser conocidas*.

En un intento de compendiar la dispersión de limitaciones que hasta entonces mostraba la literatura, los expertos Neely *et al.*, (2001) en colaboración con la Cranfield University School of Management, procedieron a concentrar, clasificar y categorizar el montante de limitaciones que durante las últimas décadas se habían venido atribuyendo a la práctica presupuestaria convencional, a fin de extraer valoraciones objetivas sobre la necesidad de efectuar un cambio, no sólo de mentalidad, sino también de marco presupuestario empresarial.

Encontraron doce limitaciones (Tabla 1), que se caracterizaron por ser las que con mayor frecuencia se han venido manifestando en la literatura especializada, cuyos argumentos de fondo sobre las afirmaciones que profesan, respaldamos a partir de numerosas voces autorizadas en el campo de la investigación presupuestaria.

Tabla 1. *Barreras de la gestión presupuestaria clásica.*

1. <i>Consumen demasiado tiempo y son excesivamente costosos para la empresa.</i> 2. <i>Restringen el grado de flexibilidad y reacción, convirtiéndose en barreras ante los cambios del entorno.</i> 3. <i>Raramente están orientados estratégicamente.</i> 4. <i>Añaden poco valor, particularmente dado el tiempo que se necesita para su elaboración.</i> 5. <i>Se centran más en la reducción de costes que en la creación de valor.</i> 6. <i>Fortalecen la cadena vertical de mando y control.</i> 7. <i>No contemplan las estructuras de redes que las organizaciones están adoptando.</i> 8. <i>Favorecen el “juego de la negociación” y conductas inadecuadas.</i> 9. <i>Se mejoran y actualizan con poca frecuencia.</i> 10. <i>Se basan en premisas sin fundamento y en conjeturas o hipótesis.</i> 11. <i>Refuerzan las barreras departamentales en lugar de impulsar el conocimiento compartido.</i> 12. <i>Hacen sentir al personal de la empresa infravalorado.</i>

Fuente: Neely *et al.*, (2001).

1. Los presupuestos consumen demasiado tiempo y son excesivamente costosos para la empresa.

Según autores como McNally (2002), Hope y Fraser (2004) y Libby y Lindsay (2005), el mundo profesional se muestra de acuerdo en señalar que el proceso presupuestario se ha convertido en un ritual cíclico, profundamente establecido en el calendario de las empresas, que consume enormes cantidades de tiempo en relación a los beneficios que puede reportar.

Así lo vuelve a exponer Ericson (2008), que tras observar los resultados del estudio *-Perfect How You Project, Assessing Diligence and Discipline in the Planning Process-*, elaborado por el BPM Forum y dirigido a ejecutivos representantes de las áreas de planificación estratégica, financiera y operativa de dos mil empresas seleccionadas, resalta que más del 50% de los directivos encuestados muestran un alto grado de angustia y frustración hacia el proceso presupuestario de sus empresas, y que un elevado porcentaje de los mismos, lo tipifican de “despilfarrador” de tiempo y recursos.

Cuantiosas referencias empíricas constatan la ineficiencia del proceso presupuestario cuando ésta se mide bajo la reciprocidad *coste-tiempo*. Un estudio llevado a cabo por la consultora KPMG, referenciado por una gran cantidad de tratadistas (ej. Brimson y Fraser, 1991; Hope y Fraser, 2001; Daum, 2002; Neely *et al.*, 2003; Libby y Lindsay, 2005), desveló que el proceso presupuestario implica la participación de numerosos agentes, pudiendo llegar a absorber entre el 20% y el 30% del tiempo de la dirección ejecutiva y de los directores financieros. En la misma línea, Horváth y Sauter (2004) obtienen como resultado de una investigación realizada, que la alta dirección dedica entre el 10% y el 20% de su tiempo a la confección del proceso presupuestario, y que en el caso de los departamentos de planificación financiera, el tiempo empleado en esta actividad se encuentra en torno al 50%. Otra oportación al respecto es la realizada por Koop y Leyk (2007), quienes no dudan en afirmar que el proceso presupuestario compromete una elevada cantidad de recursos, asegurando que, por norma general, la planificación y la acción presupuestaria operativa consumen habitualmente entre el 75% y el 95% de las capacidades de la empresa o forma en la que ésta emplea sus recursos, dedicándose a la planificación estratégica tan sólo una pequeña parte de dichas capacidades (entre un 1% y un 5%).

En términos económicos, algunas empresas han calculado el coste anual del proceso presupuestario, para constatar que la dilatación en la línea temporal de éste, se convierte en sinónimo de elevados costes. Así por ejemplo:

- La empresa Ford Motor Company estimó que su proceso presupuestario supone unos costes anuales de 1.200 millones de dólares (Neely *et al.*, 2001).
- Basados en la experiencia de ciertos proyectos prácticos, Koop y Leyk (2007) nos muestran que en empresas de mediano tamaño, las actividades destinadas a la gestión presupuestaria comprometen grandes cantidades de recursos procedentes de los departamentos de control y de las unidades operativas. Destacan que dichas actividades absorben alrededor de siete empleados al año del conjunto global de las capacidades destinadas al control (0,6 millones de €).

Parece más que justificado que el proceso presupuestario bajo la concepción tradicional supone una barrera por sí mismo, por cuanto difiere los ciclos presupuestarios, así como por la repercusión que esta circunstancia tiene sobre las partidas de coste.

2. Los presupuestos restringen el grado de flexibilidad y reacción, convirtiéndose en barreras ante los cambios del entorno.

Como manifiestan Neely *et al.*, (2001), normalmente la dirección de las empresas ha orientado sus esfuerzos hacia la consecución y superación de los planes y presupuestos específicamente diseñados por ésta. Algunos autores (ej. Pierre, 2007), califican esta forma de actuar de reactiva e inflexible, que repercute negativamente en la gestión presupuestaria de las empresas, y cuya principal consecuencia es la calificación de los presupuestos como auténticas barreras a la adaptación.

Según la literatura (ej. Brimson y Fraser, 1991; Downes, 1996; Hope y Fraser, 1997; Hope y Fraser, 1999; Otley, 1999), en la práctica y en tan sólo contadas ocasiones se adecuan los presupuestos a las circunstancias cambiantes del entorno y, por otra parte, los incentivos para superar significativamente los objetivos fijados en los mismos resultan, de hecho, inexistentes. Dichas restricciones han llegado a constituir una labor directiva tan rígida, que actúan como verdaderos factores coercitivos para la gestión de ciertas situaciones. No sólo frenan la iniciativa directiva, sino que obstaculizan la mejora continua basada en la participación, el trabajo en equipo y la delegación de responsabilidad (Hope y Fraser, 1999; Brander y Atkinson, 2001). Como ya argumentó Byars (1992), la aparición de ideas que pueden favorecer el rendimiento de la empresa, en muchas ocasiones no se pueden llevar a cabo porque no se han contemplado en los presupuestos recursos que permitan su desarrollo cuando éstas surgen.

Adicionalmente a lo anterior, también se ha denunciado que cuando el capital cognitivo se encuentra centralizado, e igualmente el flujo informativo se encuentra seriamente restringido, la capacidad de respuesta y adaptación a los inconvenientes, desafíos y oportunidades emergentes del entorno, se presume como muy limitada (Hope y Fraser, 2001; Hope, 2003).

En nuestra opinión, a pesar de que las valoraciones expuestas se pongan de manifiesto en determinadas situaciones y contextos, hemos de señalar que no pueden, ni deben, tomarse como principios generales. Sirva de ejemplo que ya en la década de los setenta, si bien con mayor intensidad durante la década de los ochenta, se empezó a intentar normalizar en parte la criticada rigidez presupuestaria aplicando presupuestos flexibles y revisados, provocando estas grandes mejoras en la manera de presupuestar y en la gestión en general (Fernández, 1988). Asimismo, por cuanto a la alusión de no favorecer la innovación y la creatividad, se podría relativizar dicha limitación si tomamos en cuenta que la gestión presupuestaria clásica venía disponiendo de lo que en la disciplina de la Gestión conocemos como presupuestos participativos (Sáez *et al.*, 2004).

3. Los presupuestos raramente se orientan estratégicamente.

Según Greiner (2003), la teoría pone de manifiesto que el control presupuestario juega un papel sustancial a la hora de confeccionar y llevar a cabo la estrategia de una empresa. Esta afirmación la sustenta con una serie de argumentos científicos de diferentes autores, que resumimos del siguiente modo:

Acción	Argumento	Autores
Función de Reparto	Es de crucial importancia para el éxito de las estrategias diseñadas, que los recursos se asignen según las prioridades estratégicas.	Welge y Al Laham (1999); Kaplan y Norton (2000)
	Aplicar 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 ejecución, dado que cada unidad organizativa necesita recursos para llevar a cabo su parte del plan estratégico.	Thompson y Strickland (2001, p. 380)
Función de pronóstico	El control presupuestario favorece el pronóstico de resultados futuros de la empresa, ayudando así a estimar los efectos de la realización intencionada de la estrategia.	Cordfield (1984)
Función de coordinación y comunicación	El control presupuestario contribuye al reparto de los recursos correspondiente a las exigencias estratégicas tanto a través de la interacción directa entre unidades presupuestarias al crear el presupuesto, como de manera indirecta a través de las rondas de consolidación de las propuestas de presupuesto.	Asch (1992)
Función de control	Sin un control de los presupuestos, la ejecución errónea de estrategias con efectos monetarios perniciosos, puede ser imperceptible o descubierta demasiado tarde.	Simons (1995)
Función de descentralización	Las estrategias no se pueden elaborar íntegramente en la unidad central. El control presupuestario puede conceder un margen monetario específico a las diferentes unidades de la organización, a partir del que concretar la estrategia diseñada para cada una de éstas.	Bea (1997)
Función de dimensión y obligatoriedad	A través del control presupuestario, se puede disponer de información acerca de qué recursos monetarios, según su rendimiento, resultan consistentes con la estrategia diseñada.	Greiner (2003)
Función de orientación	Mediante el control presupuestario, las empresas no pierden de vista el beneficio financiero como objetivo central.	Greiner (2003)
Función de valoración de rendimiento y de motivación	Los presupuestos consiguen motivar a los miembros de la organización a actuar conforme a la estrategia definida por la dirección.	Van der Stede (2001)
Función de información interna	La información sobre dónde se destinan los recursos monetarios, reflejada en los presupuestos, se entiende como un elemento clave para el compromiso de la dirección con la estrategia.	Huber (1985); Shapiro (1999); Welge y Al-Laham (1999)

Fuente: Greiner (2003).

Sin embargo, parece estar ámpliamente generalizado por parte de aquellas empresas que aplican una sistemática presupuestaria clásica, conceder mayor importancia y prioridad al cumplimiento financiero a corto plazo, que a la búsqueda de rendimiento estratégico a largo plazo (KPMG, 2004).

Esta falta de conexión entre la operatividad y la estrategia, tiene como consecuencia un desequilibrio de prioridades en la consecución de los objetivos fijados, prevaleciendo los objetivos a corto plazo sobre aquellos fijados a largo plazo. Según Castelló (2000), los presupuestos han de sustituir los objetivos presupuestarios convencionales por otros que tengan que ver con la competitividad y con revisiones constantes de las estrategias que se apliquen.

Además, esta desconexión también se debe en parte, a que en la práctica, son departamentos diferentes los que se ocupan de la planificación estratégica y gestión presupuestaria de carácter operativo, por lo que suele existir una actuación instrumental diferente para ambas (Libby y Lindsay, 2005; Koop y Leyk, 2007; Pierre, 2007).

Podríamos, por tanto, hacernos partícipe de la declaración de Pierre (2007), al afirmar que los presupuestos desde su perspectiva conservadora, no suelen estar sistematizados en base a las mismas unidades de medida y criterios de ejecución que las utilizadas para configurar la estrategia de la empresa. Para nosotros, este modo de actuación garantiza la desconexión entre el ejercicio de acción operativo y el estratégico.

4. Los presupuestos añaden poco valor, particularmente dado el tiempo que se necesita para su elaboración.

La Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) en su portal web se pronuncia a este respecto, aseverando que la dinámica presupuestaria no aporta el mismo valor a los agentes directamente relacionados con ésta. Indican que para los directores generales, directores financieros y directores de control de gestión, los presupuestos proporcionan respaldo y control, mientras que para los directores operativos pueden llegar a constituir un obstáculo a la construcción de valor. Exponen que ésta última circunstancia, ha alertado a los gerentes de las empresas hasta el punto de verse obligados a llevar a cabo reformas presupuestarias con el fin de paliar las causas del por qué su personal apenas invierte tiempo en la generación de valor.

Las causas de que los presupuestos generen poco valor se le suele imputar tanto a la dinámica empleada en la formalización del proceso presupuestario, como al tiempo que dicha mecánica despilfarra en el transcurso de su ejecución. Constatado extensamente en la literatura (ej. Bunce *et al.*, 1995; Hope y Fraser, 1997, 1999, 2004; Fanning, 2000; Gleich y Hofmann, 2005; Koop y Leyk, 2007), al proceso presupuestario tradicional se le acusa de ser excesivamente detallado y de estar sujeto a muchos formalismos burocráticos.

Según Greiner (2005), llevar a cabo una reflexión crítica sobre el nivel de detalle ejercido en el proceso presupuestario, puede ayudar a mejorar la eficiencia del mismo. En numerosas ocasiones, las empresas realizan enormes esfuerzos en planificar ciertas posiciones presupuestarias a niveles tan desagregados que, por un lado, hacen derivar en prácticas de control excesivo, conocido también como *micro-management*, y por otro, repercuten negativamente en la relación coste-beneficio-información, quizás debido, en nuestra opinión a que, como exponen Koop y Leyk (2007), un factor que contribuye al citado nivel de detalle, es la *obsesión* de la alta dirección respecto a la idea de seguridad y control.

Todo lo anterior hace que, como se demostró en un estudio llevado a cabo por la empresa Hyperion Solution y la revista Financial Director, más del 50% del tiempo empleado por los departamentos de finanzas de las empresas estudiadas se consume en organizar datos, y alrededor del 27% se destinaba al análisis exhaustivo de éstos (Trapp, 1999).

Adicionalmente, y como consecuencia del grado de detalle por el que se caracteriza la gestión presupuestaria convencional, la burocracia, entendida ésta desde la perspectiva crítica que describe Max Weber, se ha convertido, por tanto, en un mal endémico para la gestión de las empresas. Ha ocupado y ensombrecido el mundo de los negocios y ha empobrecido la efectividad de las herramientas y sistemáticas utilizadas para la toma de decisiones.

Aún cuando coincidimos con lo dicho en este punto, hemos de puntualizar que, respecto al exceso de detalle que buena parte de la investigación denuncia como limitación del procedimiento presupuestario tradicional, ya en la década de los ochenta, se puso de relieve la importancia que para la transmisión de la información presupuestaria tenía aplicar el concepto de dirección por excepción, encaminada, como se sabe, a transmitir a cada nivel jerárquico la información que realmente se necesite para la toma de decisiones.

5. Los presupuestos se centran más en la reducción de costes que en la creación de valor.

El significado de esta restricción y su atribución al proceso presupuestario clásico, se entendería mejor si transcribimos el título de este punto por el de *optimizar la gestión (crear valor) implica realizar inversión*. Banham (2000) lo enuncia como *-a grandes cambios, grandes aplicaciones de recursos (big change, big bucks)-*. Expone que algunas de las 1.000 empresas con mayor capacidad competitiva internacional que figuran en el ranking de la revista Fortune (ej. Allstate, Fujitsu, Nationwide Financial Services, Owens Corning, Sprint y Texaco), tras reconocer que su sistema presupuestario ha sido durante años inadecuado para sus intereses de gestión, procedieron a modificarlo por otro orientado hacia la estrategia, apoyado en centros de gestión.

Pero el coste de reacondicionamiento de la gestión presupuestaria en este sentido, no sólo suponía tiempo y esfuerzo, sino también considerables sumas de recursos monetarios transfigurados en asesoramiento de expertos, incentivos, software, etc. Algunas de las empresas que inicialmente optaron por mejorar sus procesos de presupuestación, vacilaron tras la estimación de la inversión necesaria, al mismo tiempo que otras directamente renunciaron a tal posibilidad. Se impuso el pensamiento conservador, primando la filosofía de no incurrir en costes a corto plazo sobre la posibilidad de realizar inversiones a largo plazo y crear valor.

De toda esta experiencia se puede deducir que, al igual que ocurre con otros aspectos de la gestión de la empresa, una de las causas que ha contribuido negativamente al perfeccionamiento del proceso presupuestario tradicional, se ha debido a la reacción automática e instintiva de la dirección de las empresas por aplicar una filosofía basada en la reducción de costes. Esta escuela de gestión clásica y obsoleta descrita por Banham (2000), sustenta la opinión expuesta por Neely *et al.*, (2001), acerca de que el proceso presupuestario convencional reprime el desarrollo del capital intelectual, considerado en los últimos años como uno de los impulsores clave del crecimiento empresarial y de la adición de valor para los accionistas. Por tanto, la preponderancia de reducir costes frente a la creación de valor, adiciona un argumento más a la cuestionada reputación de la gestión presupuestaria tradicional.

6. Los presupuestos fortalecen la cadena vertical de mando y control.

Tradicionalmente, el proceso presupuestario se ha desarrollado en organizaciones estructuradas de manera multidivisional, también conocidas como organizaciones de *Forma-M*, cuya particularidad más reseñable es la ejecución práctica de métodos de gestión jerárquicos asentados en sistemas autócratas de mando y control, bajo los que la toma de decisiones y los objetivos a lograr se canalizan desde la dirección central (Hope y Fraser, 1997).

El resultado de llevar a cabo una gestión presupuestaria bajo este estilo de dirección, desemboca en que los directivos de los diferentes niveles jerárquicos, haciéndose eco de las directrices de la dirección, dictaminan las condiciones de actuación del personal de la empresa, quienes en consecuencia se ven privados de autonomía y margen de rectificación (Hope y Fraser, 2000; Pflaeging, 2006).

El proceso presupuestario así entendido, por tanto, se caracteriza por ser un buen mecanismo para llevar a término las condiciones tuteladas desde la dirección, prevaleciendo la acción de control de los empleados en lugar de infundir en éstos motivación. En opinión de Hope y Fraser (1999), defender un modelo de gestión presupuestario basado en el mando y control, debilita extraordinariamente las posibilidades de adaptación de las empresas a los nuevos contextos competitivos, así como la formación de equipos de trabajo coordinados bajo los principios del *empowerment: capacitación, delegación de responsabilidad, participación, integración e independencia*.

7. Los presupuestos no contemplan las estructuras de redes que las organizaciones están adoptando.

Según los profesores Hope y Fraser (1999 y 2004), la dinámica presupuestaria convencional inscrita en un estilo de dirección vertical, cultura de gestión autocrática y exigencia de responsabilidad por centros funcionales, se articula incompatible con la exigencia de los nuevos modelos empresariales, cimentados en lo que actualmente se conoce como estructuras orgánicas planas y flexibles, en forma de red *-Foma N-*.

Normalmente, los presupuestos muestran la estructura organizativa u organización interna de las empresas y se caracterizan por centrar la atención sobre el cumplimiento de las acciones planificadas, y sobre el rendimiento de los centros de actividad, divisiones y subunidades de negocio. Tal y como exponen Libby y Lindsay (2005), ponderan la *gestión basada en números o cifras económicas*, característico de un modelo de gestión jerárquico y centralizado.

Sin embargo, y de acuerdo con Leyk y Koop (2007), en un contexto competitivo empresarial como el que prevalece hoy en día, se presume necesario hacer de las unidades de negocio o divisiones operativas, centros de responsabilidad dinámicos desde donde responder y actuar de un modo eficaz y contundente a las distintas oportunidades de mercado emergentes.

8. Los presupuestos favorecen el “juego de la negociación” y conductas inadecuadas.

Una de las particularidades de la sistemática presupuestaria tradicional, consiste en que los responsables de las empresas son evaluados jerárquicamente, en función de los logros determinados en los presupuestos. El conocimiento de esta idiosincrasia por parte del personal de la empresa, promueve que se establezcan escenarios de negociación entre principales y agentes, como mecanismos de protección de sus intereses.

Ya desde mediados del pasado siglo XX, autores como Argyris (1953) y Hofstede (1967), pusieron de manifiesto el efecto de los presupuestos en los empleados de las empresas y las derivaciones que éstos provocaban. Un estudio llevado a cabo por Umaphy (1987) sobre más de 400 empresas norteamericanas, obtuvo que la manipulación presupuestaria y el juego de la negociación se encontraban muy generalizadas en el desarrollo de la actividad de las empresas analizadas.

En este sentido, la predisposición de los responsables y directivos con responsabilidades presupuestarias de menor nivel jerárquico a minimizar el grado de compromiso al que están obligados frente a la maximización de sus intereses particulares, se ha convertido en toda una lacra para la gestión presupuestaria clásica (Neely *et al.*, 2001).

Koop y Leyk (2007), presentan este escenario como un procedimiento de *moldeado* que tiene lugar a lo largo de todo el proceso presupuestario, y que tiene por objeto conseguir un acuerdo equilibrado para las partes implicadas. Describen que los representantes de la dirección de la empresa generalmente exigen objetivos presupuestarios vinculados a altos beneficios y partidas de costes lo más reducidas posible. Contrariamente, los directivos operativos plenamente conscientes de que tanto las gratificaciones por incentivos, como la orientación que tomará el desarrollo de sus respectivas carreras profesionales están ligadas al cumplimiento de las metas estipuladas por la dirección, intentan suavizar las exigencias formuladas por ésta contraofertando dichos objetivos a la baja. Se inicia así un proceso de negociación largo y costoso que compromete muchos recursos, y en el que los estímulos hacia la mejora y el desarrollo quedan notoriamente relegados a segundo plano. La derivación circunstancial más inmediata de este proceso de negociación suele hacerse corresponder con conductas disfuncionales por parte de los agentes implicados.

9. Los presupuestos se desarrollan y actualizan con poca frecuencia. Usualmente una vez al año.

Si bien es cierto que esta limitación es cada vez menos frecuente, a la gestión presupuestaria clásica se le atribuye la limitación de confeccionar presupuestos con un horizonte temporal anual y la consecuente propensión a que éstos permanezcan inalterables durante ese mismo tiempo (véase Hope y Fraser 2004; Kopp y Leyk 2007). Tal y como exponen Libby y Lindsay (2005), la reconocida consultora *The Hackett Group* publicó en 1999 un estudio del que obtuvieron entre otros resultados que el 78% de las empresas no contemplan modificar sus presupuestos durante el año para el que fueron diseñados.

Por lo general quedan desfasados transcurrido poco tiempo, reduciéndose el valor funcional del proceso presupuestario global (Hansen *et al.*, 2003). Este problema suele estar generalizado en empresas que operan en entornos dinámicos y mercados altamente competitivos, dándose paradójicamente la circunstancia de que, a pesar de todo, es común observar que muchos directivos de empresas con responsabilidad directa en los presupuestos se empeñan en conseguir las cifras determinadas como objetivos (Horváth y Sauter, 2004). Es decir, en ocasiones tras fijar los objetivos a alcanzar, según Greiner (2005, p. 31) “es natural que los responsables de los planes se esfuercen en cumplirlos, independientemente del hecho de que los valores planificados hace meses todavía se correspondan con las necesidades y posibilidades reales o no”.

El hecho de que los objetivos establecidos estén principalmente vinculados a aspectos internos de la organización y no a estándares de comparación externos, es una de las razones de peso que influyen en el desfase de la información presupuestaria (Bourne, 2004).

En definitiva, tal y como empezaron a denunciar los profesores Hope y Fraser (1997), el proceso presupuestario clásico es un modelo desfasado para el nuevo contexto productivo circunscrito a la era de la información, al que denominan *The Third Wave*.

10. Los presupuestos se basan en premisas sin fundamento y en conjeturas e hipótesis.

Habitualmente, al presupuesto elaborado desde la doctrina convencional se le atribuye una incuestionable limitación justificativa cuando se trata de analizar las premisas, cálculos o supuestos en los que éste se fundamenta. Prendergast (2000) señala que una de las principales causas de la ineficiencia de la gestión presupuestaria clásica, radica en la gran cantidad de premisas con fundamentos limitados, conjeturas e hipótesis, sobre las que se apoya ésta a la hora de establecer las cifras y metas presupuestarias. Así lo confirma un estudio elaborado por Ahmad *et al.*, (2003), al mostrar que las principales técnicas de previsión utilizadas para determinar ciertos objetivos presupuestarios son la predicción estadística, estudios de mercado y la estimación subjetiva basada en la experiencia del personal directivo, prevaleciendo ésta última sobre las otras dos.

Quizás uno de los motivos de esta restricción, se debe a la tendencia lineal y monótona en la que se instala la práctica presupuestaria clásica, cuyo proceso de elaboración ha llegado a ser catalogado de iterativo. Según Bunce *et al.*, (1995) y Castelló (2000), la anterior forma de proceder ha dado lugar a que los presupuestos se hayan convertido en copias de ejercicios presupuestarios anteriores, más o menos un porcentaje de variación derivado del resultado obtenido a lo largo del proceso de negociación.

Visto así, es más que legítimo dudar de la efectividad que para tomar decisiones presenta la sistemática presupuestaria tradicional, dado que como señalan Schmidt (1992) y Hope y Fraser (1999), la información proporcionada desde esta filosofía metodológica, está cimentada en un pensamiento incremental y no en las características de los entornos cambiantes, lo cual a su vez resulta muy arriesgado ya que, como enuncian Ekholm y Wallin (2000), este pensamiento

incremental se suele basar en previsiones con altos grados de incertidumbre. Bock (2002) se pronuncia a este respecto señalando que los presupuestos resultantes del procedimiento presupuestario llevado a cabo en las empresas se encuentran condicionados por datos históricos y por indicadores financieros desfasados.

Alusiones recientes en esta línea como las de Gleich y Hofmann (2005) y Koop y Leyk (2007), continúan haciendo hincapié en la manera en que muchas organizaciones continúan planificando sus actuaciones en función de los inputs principales del proceso productivo y las capacidades empresariales (ej. mano de obra, maquinaria, existencias, etc.), determinando sus presupuestos futuros a partir de políticas de actuación cimentadas en indicadores como la inflación, tipos de interés, PIB, crecimiento del mercado, etc., en lugar de orientar sus planes y presupuestos a la necesidad y demanda real del mercado en el que participan.

11. *Los presupuestos refuerzan las barreras departamentales en lugar de impulsar el conocimiento compartido.*

Consecuencia del estilo de dirección piramidal asentado en la idea de mando y control, del juego de la negociación entre principales y agentes, y de ciertas conductas poco éticas adquiridas por éstos en el desarrollo de sus funciones laborales, los directivos con responsabilidades presupuestarias, así como su personal subordinado, se esfuerzan egoístamente por conseguir sus propias metas presupuestarias, en lugar de buscar sinergias entre las diferentes áreas y responsabilidades de la empresa que les permitan mejorar globalmente. El ego por alcanzar reconocimiento individual y gratificaciones por lograr las cifras establecidas en la parcela presupuestaria que le fue encomendada, hace que el personal de la empresa no comparta información y los convierta en agentes bloqueadores del crecimiento sinérgico y de la mejora continua (Hope y Fraser, 1999; Brander y Atkinson, 2001).

Según Horváth y Sauter (2004), la filosofía del proceso presupuestario convencional siempre ha favorecido la competición individual por la adquisición de recursos, dando como resultado un efecto organizacional disgregador. En suma, podríamos aseverar que el individualismo supera por todos los flancos al interés colectivo, convirtiéndose en una auténtica barrera para la evolución presupuestaria, y por ende, para la gestión integral de la empresa.

12. *Los presupuestos hacen sentir al personal de la empresa infravalorado.*

La filosofía presupuestaria tradicional contiene todos los ingredientes para obstaculizar el desarrollo del *empowerment*, así como para dificultar la alternativa de que los empleados de la empresa contribuyan hacia el logro de los objetivos estratégicos fijados por la alta dirección. Con excesiva frecuencia el capital intelectual que forma parte de las empresas, suele registrarse en los presupuestos como costes que han de ser minimizados, en lugar de tratarlo como activo con capacidad de desarrollo, transfiriéndose en éste un desánimo y abatimiento que repercute notablemente en el buen desarrollo de la gestión.

En la literatura especializada (ej. Waddock y Graves, 1997; Hope y Fraser, 1999, 2004), se preconiza que abandonar el concepto presupuestario tradicional puede ejercer un extraordinario efecto cautivador entre los directivos cualificados, despertando en estos mecanismos de selección de empresas, que les permitan optar por aquellas que mejor cubran sus ambiciones y necesidades. En otros términos, Hope y Fraser (2000) argumentan que los presupuestos elaborados desde la posición ortodoxa cuentan en numerosas ocasiones con una merecida fama de reforzar la cultura de órdenes y control, de limitar la libertad y la autonomía, y de obstaculizar las oportunidades y los desafíos que interesan a los directivos.

La actual mentalidad directiva otorga un gran valor a la posibilidad de desarrollar sus conocimientos bajo los principios de *libertad y autonomía profesional*, y a quienes además los retos, desafíos y dificultades a los que planean enfrentarse las empresas, les puede servir de variable discriminatoria hacia éstas (Neely *et al.*, 2001). Justo lo contrario a lo que durante años ha venido practicándose en las empresas (Hope y Fraser, 2001), donde el personal ha permanecido cautivo de un método de gestión presupuestaria basada en la aprensión y el miedo, y bajo el que los impulsos de creatividad se han venido asentando en sistemas de incentivos y posiciones de privilegio, cuando menos cuestionables.

Estas doce limitaciones descritas, han sido agrupadas en tres categorías (Neely *et al.*, 2003), facilitándose con ello la relación de cada una respecto de los aspectos instrumentales o circunstanciales que conforman el procedimiento presupuestario tradicional. Dicha clasificación responde al siguiente orden:

CATEGORÍA	LIMITACIONES
ESTRATEGIA COMPETITIVA	• <i>Raramente orientados estratégicamente (3).</i> • <i>Centrados más en la reducción de costes que en la creación de valor (5).</i> • <i>Grado de flexibilidad y reacción restringido (2).</i> • <i>Añaden poco valor (4).</i>
PROCESO PRODUCTIVO	• <i>Consumen demasiado tiempo y son excesivamente costosos (1).</i> • <i>Mejorados y actualizados con poca frecuencia (9).</i> • <i>Basados en premisas sin fundamento y conjeturas o hipótesis (10).</i> • <i>Favorecen el “juego de la negociación” y conductas inadecuadas (8).</i>
CAPACIDAD EMPRESARIAL	• <i>Fortalecen la cadena vertical de mando y control (6).</i> • <i>Estructuras de redes adoptadas por las organizaciones no contempladas (7).</i> • <i>Barreras departamentales reforzadas en lugar de impulsos del conocimiento compartido (11).</i> • <i>Sentimiento de infravaloración del personal (12).</i>

Fuente: Neely *et al.*, (2003, p. 23).

En el mismo sentido, Hansen y Torok (2004) ofrecen una serie de argumentos relativos a la necesidad de evolucionar hacia un nuevo modelo de gestión presupuestario, esgrimiendo como base argumental las deficiencias y limitaciones que muestran la filosofía y la metodología tradicional para superar los desafíos que plantea el nuevo contexto productivo y que en poco difiere de lo ya manifestado por Neely *et al.*, (2001).

A partir de trabajos y situaciones prácticas, Hansen y Torok (2004) deducen que el proceso presupuestario aplicado durante años por las empresas cuenta con buenos propósitos de base, pero que en el aspecto práctico topa con numerosos problemas con repercusión negativa, directa o indirectamente, en la gestión de los negocios. Igualmente, manifiestan que las principales fuentes de conflicto, son de carácter genérico y endémico, pudiendo ser catalogadas en tres grupos claramente diferenciados. A este respecto, distinguen entre:

- a) Cuestiones relacionadas con la elaboración de los presupuestos,
- b) Asuntos vinculados al rendimiento y efectividad de la sistemática presupuestaria, y
- c) Contenidos relativos al personal interviniente en el proceso.

Aunque las nuevas propuestas abordan en profundidad la búsqueda de soluciones a los problemas planteados, erigidas como la futura realidad procedimental en materia de gestión presupuestaria, para el profesor Rosanas (2005) buena parte de las causas de las deficiencias encontradas en la gestión presupuestaria, se deben a la mala utilización de la herramienta

presupuestaria en sí. Por tanto, una correcta aplicación de los presupuestos solucionaría en cierta medida algunas de las limitaciones recogidas.

Desde nuestro punto de vista, la perspectiva crítica de los últimos años obedece tanto al *agotamiento técnico* del propio modelo, como a otros *factores coyunturales* extremadamente conexos entre sí y fuertemente vinculados a aspectos tratados científicamente desde diferentes enfoques doctrinales.

En relación a la primera causa *-agotamiento del modelo-*, compartimos la idea manifestada por Bunce y Fraser (1997), Hope y Fraser (1997), Castelló (2000) y Brander y Atkinson (2001), que expresan que los motivos de ineficacia e ineficiencia afines al sistema presupuestario tradicional, se deben al hecho de que éste se concibió inicialmente para desarrollar unas funciones corporativas específicas, que se han visto ampliadas a otras de mayor entidad cualitativa para la gestión para las que nunca fue diseñado. Esto es, se ha venido utilizando un modelo de gestión presupuestaria técnicamente limitado para procesar funciones más allá de dinamismos puramente financieros.

Por cuanto a la causa *-factores coyunturales-*, gran parte de las limitaciones que se le imputan al proceso presupuestario convencional, son consecuencia directa e indirecta de la incidencia que ejercen los aspectos psicológicos, sociológicos y económicos sobre los principales y agentes partícipes del mismo (Rodríguez, 2010).

5. HACIA UN NUEVO MARCO PRESUPUESTARIO EMPRESARIAL.

El elevado número de limitaciones e insuficiencias que se le ha venido atribuyendo al proceso presupuestario convencional, así como los pobres resultados alcanzados en muchos casos por la práctica dentro del marco de la gestión moderna, ha suscitado un debate científico y profesional que se ha traducido en la manifestación de nuevos planteamientos teóricos y posiciones científicas diferenciadas.

Según Hansen y Torok (2004), muchas de las dificultades y restricciones a las que se enfrenta el modelo presupuestario clásico, podrían ser superadas mediante la práctica de una metodología presupuestaria holística e integradora. En este sentido, la aplicación de innovadoras propuestas técnicas, derivadas de una mentalidad científica menos ortodoxa que la que durante años ha imperado sobre la disciplina presupuestaria, ha facilitado la superación de algunas de las restricciones analizadas, y por ende, mejorado la gestión. Así se puso de manifiesto en la mesa redonda celebrada en Londres el 24 de marzo de 2004 y moderada por expertos del CIMA e ICAEW, donde bajo el título *Debating the traditional role of budgeting in organizations*, se declaró casi por unanimidad que en los últimos veinte años tanto los presupuestos como los modelos de dirección, han experimentado cambios verdaderamente significativos que han influido positivamente en la gestión.

Entre las innovaciones que con mayor fuerza han repercutido en la superación de alguna de las limitaciones enunciadas, destacan, la aplicación de nuevas tecnologías de procesamiento de datos e información, el desarrollo de ciertas técnicas presupuestarias perfeccionadas, el uso de técnicas modernas de previsión *-rolling forecasting-*, la utilización de indicadores de rendimiento no financieros y el fomento de una cultura organizacional justa y equitativa (véase CIMA-ICAEW, 2004; Hope y Fraser 2004; Hansen y Torok, 2004; Leyk y Kopp, 2007). Asimismo, el cambio hacia una estructura organizativa asentada en centros de responsabilidad y en una gestión de recursos humanos armónica y ecuánime, así como la aplicación de presupuestos progresivos y revisados en lugar de únicos y estancados, igualmente ha ayudado a superar algunos de los grandes obstáculos a los que la gestión presupuestaria se ha enfrentado durante años (Castelló, 2000 y Sáez *et al.*, 2004).

Estos cambios han corregido e incluso eliminado algunas de las barreras habidas durante décadas, como la confección de los presupuestos en base a datos históricos, la no disposición de información financiera conforme a la realidad emergente, la escasa capacidad de reajuste o actualización de los presupuestos, la insuficiente o nula aproximación de la operatividad a la estrategia, la valoración del rendimiento fundamentada sólo en datos financieros, y el excesivo énfasis en el control.

No obstante, para parte de la comunidad científica, las mejoras desarrolladas sobre la base del procedimiento presupuestario tradicional no son más que parches efímeros que han solucionado parcialmente algunas de las limitaciones imputadas a éste, así como medidas insuficientes para salvar otras.

Según Hope y Fraser (2004), la respuesta de muchas empresas al cambio en el entorno competitivo que se ha generado de los últimos veinte o treinta años, mediante la introducción de procedimientos presupuestarios más coherentes y racionales, ha generado mejores resultados que los que se venían obteniendo, al mismo tiempo que eliminaban parcialmente algunas de las restricciones conocidas.

Exponen dos ejemplos que reflejan la evidencia de lo señalado. El primero describe que la realización de presupuestos progresivos y revisados ofrece cifras más actuales que las obtenidas desde la ejecución de presupuestos estancados y únicos, pero que por otra parte han supuesto un incremento de la carga de trabajo para el personal implicado, a la vez que ha conllevado un aumento de costes. El segundo ejemplo puntualiza que la implantación de modelos de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral, ha intentado corregir la deficiencia de las organizaciones cuyo ejercicio del control se focalizaba en los presupuestos, y en las que la estrategia figuraba en un segundo plano. Sin embargo, la capacidad de esta medida se ha visto limitada por el hecho de que los presupuestos continúan centrándose en gestionar el próximo ejercicio, en lugar de apoyar la estrategia a medio plazo. Asimismo, añaden que el Cuadro de Mando Integral sigue usando predominantemente indicadores de tipo financiero, más estrechamente relacionados con lo que ocurre que con las causas del por qué las cosas pasan.

En esencia, para Hope y Fraser (2004) pocas de las medidas adoptadas en los últimos años para mejorar el proceso presupuestario, han alcanzado sus pretensiones. Tan sólo han servido para introducir ciertas mejoras marginales en un sistema, a criterio de los mismos, obsoleto.

Otra muestra de insuficiencia de las medidas adoptadas para perfeccionar el proceso presupuestario clásico, es la que señalan Brenner y Leyk (2007) al expresar que adoptar medidas de previsión es un aspecto positivo para la correcta gestión presupuestaria, pero que si ésta se realiza tan sólo una vez al año, cualquier modificación que se produzca en las condiciones marco a lo largo del ejercicio, derivará en desviaciones sobre los objetivos especificados.

Se observan, por tanto, dos incuestionables posturas científicas visiblemente diferenciadas respecto de la práctica presupuestaria. Aunque las dos parten del mismo propósito *-Reevaluar/Reinventar/Renovar el proceso presupuestario tradicional-*, la manera de llevarlo a cabo y el trasfondo conceptual de ambas, difieren radicalmente. Por una parte, se encuentran los adeptos a seguir mejorando el procedimiento presupuestario mediante la corrección y adición de nuevas técnicas presupuestarias y modernos procedimientos de gestión *-Better Budgeting y Advanced Budgeting-*. Y por otra, aquella facción partidaria de erradicar y abandonar por completo la práctica presupuestaria convencional y sustituirla por modelos adaptativos y descentralizados de gestión, asentados en innovadores principios de dirección *-Beyond Budgeting-*.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA (1992): *Principios de Contabilidad de Gestión. El proceso presupuestario en la empresa*. Madrid, España: AECA.
- AHMAD, N.N.; SULAIMAN, M.; ALWI, N.M. (2003): "Are budgets useful?. A survey of Malaysian companies". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, nº 9, pp. 717-724.
- ÁLVAREZ LÓPEZ, J.; BLANCO IBARRA, F. (1989): *Introducción a la Contabilidad Directiva: Diagnóstico, planificación y control*. Zaragoza: Donostierra, S.A.
- ÁLVAREZ LÓPEZ, J.; AMAT SALAS, J.M.; AMAT SALAS, O.; BALADA ORTEGA, T.; BLANCO IBARRA, F.; CASTELLÓ TALIANI, E.; LIZCANO ÁLVAREZ, J.; RIPOLL FELIU, V. (1995): *Contabilidad de Gestión avanzada: Planificación, control y experiencias prácticas*. Aravaca Madrid: McGraw Hill.
- AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (2006): *Planning, Budgeting, and forecasting: A best practices snapshot*. APQC.
- AMEY, L. (1979): *Budget planning and control systems*. Londres: Pitman.
- ANTHONY, R.; YOUNG, D. (1988): *Management control in nonprofit organizations*. Homewood, IL: Irwin.
- ARGYRIS, C. (1952): *The impact of Budgets on people*. New York: Cotrollership Foundation.
- ARGYRIS, C. (1953): "Humans problems with Budgets". *Harvard Business Review*, Vol. 31, pp. 97-110.
- ARNOLD, J.; HOPE, T. (1983): *Accounting for management decisions*. New York: Prentice-Hall.
- BANHAM, R. (1999): *CFO.com*. <http://www.cfo.com/printable/article.cfm/2989581>.
- BECERRA, M. (1999): "El Presupuesto ha muerto, ¡viva el Presupuesto!". *Estrategia Financiera*, Octubre, nº 155, pp. 13-17.
- BECKER, S.; GREEN, D. (1962): "Budgeting and employee behavior". *Journal of Business*, Vol. 35, nº 4, pp. 392-402.
- BOCK, C. (2002): "Recent developments in Budgeting: An overview". *Management Accounting Assignment*.
<http://www.mpi-inf.mpg.de/~cbock/privat/Accounting-RecentApproachestoBudgeting.pdf>.
- BOURNE, M. (2004): "Driving value through strategic planning and budgeting". En CIMA-ICAEW, *Better Budgeting: A report on the Better Budgeting forum from CIMA and ICAEW*, pp. 7-8. Londres: CIMA.
- BRANDER, J.; ATKINSON, H. (2001): "Budgeting in the information age: a fresh approach". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, nº 3, pp. 136-143.
- BRENNER, M.; LEYK, J. (2007): "La previsión y la planificación continuas". En Horváth & Partners, *Dominar el Advanced Budgeting: Cómo aplicar sistemas avanzados de presupuestación*, pp. 137-162. Barcelona: Deusto.
- BRIMSON, J.; FRASER, R. (1991): "The key fatures of ABB". *Management Accounting UK*, Vol. 69, nº 2, pp. 42-43.
- BUNCE, P.; FRASER, R.; WOODCOCK, L. (1995): "Advanced Budgeting: A journey to advanced management systems". *Management Accounting Research*, Vol. 6, nº 3, pp. 253-265.
- BYARS, L.L. (1992): *Concepts of strategic management: Formulation and implementation*. New York: Longman Higher Education.
- CASTELLÓ TALIANI, E. (1996): "Los sistemas de control de gestión en el actual entorno empresarial". En *Ensayos sobre Contabilidad y Economía. Homenaje al profesor Ángel Sáez Torrecilla*. *Contabilidad de Gestión y Economía Financiera*, Vol. II, pp. 85-112. Madrid: ICAC.
- CASTELLÓ TALIANI, E. (2000): "Incidencia del ABM en el proceso de presupuestación empresarial: El control a través del Activity Based Budgeting". *Actualidad Financiera*, Monográfico, pp. 41-51.
- CHARAN, R.; COLVIN, G. (1999): "Why CEO's fail". *Fortune*, pp. 31-40.

- CIMA-ICAEW (2004): *Debating the traditional role of budgeting in organizations. Better Budgeting: A report on the better Budgeting forum from CIMA and ICAEW*, pp. 2-6. Londres: Silverdart Ltd.
- COLLIER, P.M.; BERRY, A.J. (2002): "Risk in the process of budgeting". *Management Accounting Research*, Septiembre, nº 13, pp. 273-297.
- DAUM, J.H. (2002): "Beyond Budgeting: A model for performance management and controlling in the 21st century?". *Controlling y Finance*. Julio, http://www.juergendaum.de/articles/beyond_budgeting.en.pdf.
- DOWNES, F. (1996): "Reinventing the Budget Process". *Business Finance*. <http://businessfinancemag.com/article/reinventing-budget-process-0901>.
- DRURY, C. (1985): *Management and Cost Accounting*. Londres: Chapman y Hall.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LTD. (2000): "Beyond Budgets". *Business Europe*, Vol. 40, nº 9, p. 4.
- EKHOLM, B.G.; WALLIN, J. (2000): "Is the annual budget really dead?". *The European Accounting Review*, Vol. 9, nº 4, pp. 519-539.
- ERICSON, J. (2008): *DM Review*. <http://www.dmreview.com/bnews/10001244-1.html?bir=1>.
- FANNING, J. (2000): "Budgeting in the 21st century". *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº 38, pp. 8-17.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A. (1988): "El sistema presupuestario en el ámbito de la contabilidad de gestión". *III Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*, pp. 323-335. Málaga: Universidad de Málaga.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A. (1989): "Transmisión de información en el sistema presupuestario". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 59, nº 19, pp. 533-544.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A.; VAQUERA MOSQUERO, M.; MUÑOZ RODRÍGUEZ, C.; SUÁREZ SÁNCHEZ DE LEÓN, J. M. (1996): Aproximación al marco conceptual de la Contabilidad de Dirección Estratégica. En *Ensayos sobre Contabilidad y Economía. Homenaje al profesor Ángel Sáez Torrecilla. Contabilidad de Gestión y Economía Financiera*, Vol. II, pp. 135-150. Madrid: ICAC.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A.; MUÑOZ RODRÍGUEZ, C. (1997): *Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial*. Barcelona: Ariel Economía.
- FERNÁNDEZ-REVUELTA PÉREZ, L. (1996): "Racionalidad Económica y Presupuestación". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 89, nº 26, pp. 863-883.
- GLEICH, R.; HOFMANN, S. (2005): "El enfoque Beyond Budgeting y otros desarrollos para la presupuestación". *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, Julio-Agosto, nº 66, pp. 20-28.
- GREINER, O. (2003): "Importancia del control presupuestario en el contexto de la implementación estratégica: Reflexiones y resultados empíricos". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, nº 1, pp. 255-283.
- GREINER, O. (2005): "Pasos para implantar el Beyond Budgeting". *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº 66, pp. 20-28.
- GURTON, A. (1999): "Bye bye budget... the annual budget is dead". *Accountancy*, Marzo, p. 60.
- HANSEN, S.C.; TOROK, R.G. (2004): *The Closed Loop: Implementing Activity-Based Planning and Budgeting*. Martinsville, Indiana: Bookman Publishing.
- HANSEN, S.C.; VAN DER STEDE, W.A. (2004): "Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis". *Management Accounting Research*, Vol. 15, nº 4, pp. 415-439.
- HANSEN, S.C.; OTLEY, D.T.; VAN DER STEDE, W.A. (2003): "Practice developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective". *Journal of Management Accounting Research*, Enero, nº 15, pp. 95-116.
- HANSON, E.I. (1966): "Budgetary control function". *The Accounting Review*, Vol. 41 nº 2, pp. 239-243.
- HARTMANN, F. (2000): "The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, nº 4-5, pp. 451-482.

- HERNANDO MOLINER, G. (1996): "Análisis de la relación coste-beneficio de un nuevo sistema contable de gestión". En *Ensayos sobre Contabilidad y Economía. Homenaje al profesor Ángel Sáez Torrecilla. Contabilidad de Gestión y Economía Financiera*, Vol. II, pp. 201-214. Madrid: ICAC.
- HOFSTEDE, G. (1967): *The game of Budget control*. Assen, Holanda: Van Gorcum.
- HOPE, J. (2003): "El fin de los presupuestos anuales". *Management Herald*, Noviembre, pp. 23-24.
- HOPE, J.; FRASER, R. (1997): "Beyond budgeting... Breaking through the barrier to the third wave". *Management Accounting*, Vol. 75, nº 11, pp. 20-23.
- HOPE, J.; FRASER, R. (1999): "Budgets: The hidden barrier to success in the information age". *Accounting and Business*, Marzo, pp. 24-26.
- HOPE, J.; FRASER, R. (1999): "Take it away". *Accountancy*, Mayo, pp. 66-67.
- HOPE, J.; FRASER, R. (2000): "Hacia la superación del sistema tradicional de elaboración de presupuestos". *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, Noviembre-Diciembre, nº 38, pp. 8-17.
- HOPE, J.; FRASER, R. (2001): "Figures of hate". *Finacial Management*, Febrero, pp. 22-25.
- HOPE, J.; FRASER, R. (2001): *Beyond Budgeting: Questions and answers*. Beyond Budgeting Round Table. CAM-I.
- HOPE, J.; FRASER, R. (2003): "¿Quién necesita presupuestos?". *Harvard Business Review*, Vol. 81, nº 2, pp. 86-93. .
- HOPE, J.; FRASE, R. (2004): *Beyond Budgeting: Más allá del sistema presupuestario*. Barcelona: Deusto.
- HORNGREN, C.T. (2004): Prefacio. En Hope, J. y Fraser, R., *Beyond Budgeting: Más allá del sistema presupuestario*, pp. 13-15. Barcelona: Deusto.
- HORNGREN, C.T. (2004): Prólogo. En Hansen, S.C. y Torok, R.G., *The Closed Loop: Implementing Activity-Based Planning and Budgeting*, XVII-XIX. Martinsville, Indiana: Bookman Publishing.
- HORNGREN, C.; FOSTER, G.; DATAR, S. (1997): *Cost accounting: A managerial emphasis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- HORVÁTH & PARTNERS (2007): *Dominar el Advance Budgeting: Cómo aplicar sistemas avanzados de presupuestación*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- HORVÁTH, P.; SAUTER, R. (2004): *Why Budgeting fails: One management system Is not enough*. Horváth y Partners. Stuttgart: Balanced Scorecard Report.
- HUNT, S. (2006): *Budgeting and forecasting: Issues and leading practices*.
http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Subject/Finance_Mgmt/BudgetingLeadingPractices.htm : Accenture.
- HYPERION (1998): www.exinfm.com/pdf/files/hyperion.pdf.
- JENSEN, M.C. (2001): "Corporate Budgeting is broken: Let's fix it". *Harvard Business Review*, Noviembre, Vol. 79, nº 11, pp. 94-101.
- JOHNSON, H.; KAPLAN, R. (1987): *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.; ATKINSON, A. (1989): *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice Hall.
- KOOP, J.; LEYK, J. (2007): "Planificar y presupuestar de forma eficiente y efectiva". En Horváth y Partners, *Dominar el Advanced Budgeting: Cómo aplicar sistemas avanzados de presupuestación*, pp. 13-30. Barcelona: Deusto.
- KPMG (2004): *Budgeting and forecasting survey report: Process tweak or process overhaul?*.
http://www.us.kpmg.com/jnet/English/Archives/2005/MarApr/PDFs/2004_BudgFor_Report.pdf.
- LEYK, J.; KOPP, J. (2007): "Conceptos innovadores para la planificación y la presupuestación y su evaluación". En Horváth y Partners, *Dominar el Advance Budgeting: Cómo aplicar sistemas avanzados de presupuestación*, pp. 31-88. Barcelona: Deusto.
- LIBBY, T.; LINDSAY, R.M. (2005): "Budgeting: An unnecessary evil". *Management Accountant*, Mayo-Junio, pp. 23-26.

- LUKKA, K. (1988): "Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, nº 3, pp. 281-301.
- LYNE, S.; DUGDALE, D. (2004): *Beyond budgeting or better budgeting?*. En *Better Budgeting: A report on the Better Budgeting forum from CIMA and ICAEW*, pp. 10-12. London.
- MARGINSON, D.; OGDEN, S. (2005): "Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, nº 5, pp. 435-456.
- MARTÍN, J.A. (1996): "La respuesta de la Contabilidad de Gestión para la satisfacción de las empresas World-Class: Enfoque más relevantes". En *Ensayos sobre Contabilidad y Economía. Homenaje al profesor Ángel Sáez Torrecilla. Contabilidad de Gestión y Economía Financiera*, Vol. II, pp. 335-365. Madrid: ICAC.
- MCNALLY, R. (2002): "The annual budgeting process". *Accountancy Ireland*, Vol. 34, nº 1, pp. 10-12.
- MERCHANT, K. (1985): "Budgeting and the propensity to create budgetary slack". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, nº 2, pp. 201-210.
- MIA, L. (1989): "The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: A research note". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 14, nº 4, pp. 347-357.
- NEELY, A.; SUTCLIFF, M.R.; HEYNS, H.R. (2001): *Driving value through strategic planning and Budgeting*. New York, NY: Accenture.
- NEELY, A.; BOURNE, M.; ADAMS, C. (2003): "Better Budgeting or Beyond Budgeting". *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, nº 3, pp. 22-28.
- NEWING, H. (1994): "Out with the old, in with the new". *Accountancy S.A.*, Julio, pp. 49-50.
- ONSI, M. (1973): "Factor analysis of Behavioral variables affecting Budgetary slack". *The Accounting Review*, Vol. 48, nº 3, pp. 535-548.
- OTLEY, D. (1999): "Performance management: A framework for management control systems research". *Management Accounting Research*, Vol. 10, nº 4, pp. 363-382.
- PFLAEGING, N. (2006): "Adiós a los presupuestos". *La Prensa*, mayo, Panamá.
- PIERRE, N. (2007): "Re-Evaluating the Traditional Budget". *Accountancy S.A.*
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5377/is_200706/ai_n212904488.
- PRENDERGAST, P. (2000): "Budgets hit back". *Management Accounting*, Vol. 78, nº 1, pp. 14-16.
- RODRÍGUEZ, E.J. (2010): *Hacia un nuevo marco presupuestario. Constatación empírica de su implantación en las grandes empresas españolas*. Tesis Doctoral: Universidad de Extremadura.
- ROSANAS, J.M. (2005): *Los presupuestos: ¿Herramienta crucial de dirección o requisito burocrático inútil?*. Barcelona: IESE Business School. Universidad de Navarra.
- SÁEZ TORRECILLA, A.; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A.; GUTIÉRREZ DÍAZ, G. (2004): "El sistema presupuestario: Presupuestos y gestión de recursos humanos". En Sáez Torrecilla, A.; Fernández Fernández, A. y Gutiérrez Díaz, G. *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*, Vol. II, 98-123. Aravaca, Madrid: McGraw Hill.
- SAP AG (2001): "Beyond Budgeting". White Paper.
<http://www.juergendaum.com/news/beyondbudgeting.pdf>.
- SCHMIDT, J. (1992): "Is it time to replace traditional budgeting?". *Journal of Accountancy*, Octubre, pp. 103-107.
- STEDRY, A.; KAY, E. (1964): *The effects of goal difficulty on performance: A field experiment*. Massachusetts: M.I.T. Cambridge.
- STEINER, G.A. (1969): *Top Management Planning*. New York: McMillan.
- STEWART, T. (1990): "Why Budgets are bad for business". *Fortune*, Junio, nº 4, pp. 115-119.
- TRAPP, R. (1999): "Finance: Budgeting for the future". *The Independent*. Enero.
<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/finance-budgeting-for-the-future-1075079.html>.

- UMAPATHY, S. (1987): *Current Budgeting practices in U.S. Industry. The State of the Art*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- VALENZUELA YRAZUSTA, R. (2005): “¿Por qué el presupuesto es un freno para la empresa?”. *Estrategia Financiera*, Octubre, nº 221, pp. 58-64.
- WADDOCK, S.; GRAVES, S. (1997): “Finding the link between stakeholder relations and quality of management”. *The Journal of Investing*, Winter, Vol. 6, nº 4, pp. 20-24.
- WALLANDER, J. (1999): “Budgeting - an unnecessary evil”. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, nº 4, pp. 405-421.
- WEBER, J.; LINDER, S. (2005): “Which is the best suited for coordinating activities at your organization?”. *Cost Management*, Vol. 19, nº 2, pp. 20-28.
- WELSCH, G.A.; HILTON, R.W.; GORDON, P.N. (1988): *Budgeting: Profit planning and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- YOUNG, S.M. (1985): “Participative Budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on Budgetary slack”. *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, nº 2, pp. 829-842.
- YOUNG, S.M. (1988): “Individual behavior: Performance, motivation and control”. En Ferris, K. (Ed.), *Behavioral Accounting Research. A critical Analysis*. Columbus, Ohio: Century VII Publishing Company, pp. 229-246.

Antonio Fernández Fernández



Catedrático de Universidad, con más de treinta años de docencia, en las Universidades de Sevilla y Extremadura, en materia de Contabilidad de Costes y de Gestión. Ha dirigido una decena de tesis doctorales y numerosos proyectos de investigación, e impartido diferentes masters y cursos de doctorados en distintas universidades españolas e iberoamericanas. Coautor de Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión Vol. I y II (McGraw-Hill 2009, últ. ed.) y Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial (Ariel Economía, 1997). Ha publicado un importante número de artículos en diferentes revistas nacionales y extranjeras y presentado una amplia muestra de ponencias y comunicaciones en congresos nacionales e internacionales. Junto con el equipo que dirige, está centrado actualmente en el desarrollo de diversas líneas de investigación relacionadas con la Contabilidad de Gestión. Es miembro del Management Accounting Research Group, que dirige el profesor Michel Bromwich.

Edilberto J. Rodríguez Rivero



Doctor en Ciencias Económica y Empresariales por la Universidad de Extremadura. Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Imparte clases de Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión en diferentes titulaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, así como docencia en masters y cursos de doctorado. Ha publicado diversos artículos en revistas especializadas y presentado un buen número de comunicaciones a congresos nacionales e internacionales. Su línea de investigación se centra en el estudio de las nuevas tendencias presupuestarias y su comportamiento en el plano corporativo.