



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

EL CONCEPTO DE “*BEYOND BUDGETING*” Y SU APLICACIÓN AL CASO ESPAÑOL

Autor: Jacobo Cantero Morán
Directora: María Eugenia Fabra Florit

Madrid
Marzo 2015

Jacobo
Cantero
Morán

EL CONCEPTO DE "BEYOND BUDGETING" Y SU APLICACIÓN AL CASO ESPAÑOL



Resumen: El *Beyond Budgeting* es una filosofía de gestión empresarial relativamente nueva en el mundo de los negocios. Desde su aparición en la década de los 70 del siglo pasado de la mano de empresas nórdicas, ha alcanzado un nombre importante dentro de la literatura sobre gestión presupuestaria a nivel internacional. En el presente trabajo analizamos este modelo acudiendo a su explicación teórica, de la mano de autores como HOPE y FRASER; y aplicación práctica, mediante el análisis de aplicación en la entidad bancaria sueca Svenska Handelsbanken. Posteriormente analizamos la posición de los autores españoles ante esta tendencia y la situación práctica de las empresas españolas frente a los presupuestos, concluyendo que el *Beyond Budgeting* no es una herramienta que haya calado en nuestro país en ninguna de las dos esferas. Finalmente se exponen las conclusiones sobre el modelo del *Beyond Budgeting*, posibles matizaciones al mismo y las posibles razones por las que su éxito no ha alcanzado a nuestro país.

Palabras clave: *Beyond Budgeting*, gestión sin presupuestos, Svenska Handelsbanken, práctica presupuestaria española.

Abstract: Beyond Budgeting is a relatively new philosophy of management in business world. Since its appearance in the 1970s in the management of Swedish companies, it has reached an important position in the literature about budgetary management internationally. In the current work, we analyze this model in its theoretical explanation (with researchers like HOPE and FRASER) and practical application (analyzing the practice of the Swedish Bank, Svenska Handelsbanken). After this, we analyze the opinion of Spanish researchers about Beyond Budgeting and the current situation of budgets in Spanish companies. We conclude that Beyond Budgeting is not a very used tool in our country. Finally, conclusions are presented about this model with some critics and explanations about the reasons why it has not been a success in Spain.

Key words: Beyond Budgeting, management without budgets, Svenska Handelsbanken, Spanish budgetary practice.

ÍNDICE

1. Introducción y metodología.....	Pág 3
2. Orígenes y concepto del <i>Beyond Budgeting</i>	Pág 6
2.1. Los orígenes del <i>Beyond Budgeting</i>	Pág 6
2.2. El concepto del <i>Beyond Budgeting</i>	Pág 7
3. Desarrollo del <i>Beyond Budgeting</i> en España: una breve revisión bibliográfica.....	Pág 14
4. La implantación del <i>Beyond Budgeting</i> a nivel empresarial: un ejemplo internacional.....	Pág 19
5. La implantación del <i>Beyond Budgeting</i> a nivel empresarial: el caso de España.....	Pag 24
5.1. Introducción metodológica.....	Pág 24
5.2. Estudios sobre la práctica presupuestaria a nivel nacional.....	Pág 25
5.3. Breve nota sobre un estudio regional: el caso gallego.....	Pág 27
5.4. Comparativa con datos globales.....	Pág 28
5.5. Una nueva línea de investigación.....	Pág 30
6. Conclusiones.....	Pág 32
6.1. La aplicación del <i>Beyond Budgeting</i> y sus límites.....	Pág 32
6.2. El caso español.	Pág 34
7. Bibliografía.....	Pág 38

1. Introducción y metodología

El presente trabajo pretende acercarse al concepto de *Beyond Budgeting* tal y como es concebido internacionalmente por autores como HOPE y FRASER a nivel científico-teórico y por empresas como el Svenska Handelsbanken a nivel práctico para desembocar finalmente en el panorama nacional español y observar el grado de implantación de esta idea en nuestra literatura científica y en nuestras empresas.

El trabajo, por tanto, se compone de cinco partes diferenciadas. En la primera de ellas, introducimos el concepto de *Beyond Budgeting* para poder comprender las restantes partes del trabajo. Pretendemos presentar a grandes rasgos la idea que hay tras la expresión que en castellano vendría a significar “más allá del presupuesto”. Así, recurriendo a diferentes fuentes que han investigado esta técnica en los últimos años, dibujamos una imagen bastante fiel del término acuñado por HOPE y FRASER. Pese a esto último, no debemos olvidar que el origen de esta nueva técnica no se encuentra directamente en la literatura científica sino que trae causa de la práctica de la gestión sin presupuestos por diferentes compañías (especialmente en el norte de Europa) con anterioridad a la aparición de las publicaciones de los autores antedichos que acuñaron el término. Este apartado se presenta de forma explicativa para poder comprender los apartados posteriores. De este modo, la explicación parte del sistema presupuestario tradicional para explicar como el *Beyond Budgeting* soluciona los problemas frecuentemente achacados a aquél. No es el propósito de este punto el realizar un análisis crítico de la gestión sin presupuestos, puesto que la valoración final de este modelo se ubicará en las conclusiones. Por tanto, este epígrafe se presentará desde el punto de vista de sus principales promotores: Jeremy HOPE y Robin FRASER.

Una vez analizado este punto, pasamos a revisar la literatura científica española en torno al concepto de *Beyond Budgeting*, analizando hasta qué punto los autores españoles hablan sobre esta idea y en qué grado la comparten. Para ello, partimos del trabajo base de otros autores, que realizaron una revisión bibliográfica sobre el control presupuestario a nivel nacional, para centrar la búsqueda en las épocas en las que el *Beyond Budgeting* comienza a aparecer en nuestro país a nivel académico. Una vez centrado el tiempo, buscamos en diferentes bases de datos artículos españoles que respondan a esta temática. Finalmente, partiendo de los resultados obtenidos, concluimos cuál es el tratamiento que le dan los autores españoles a esta filosofía y cuál

es la posición mayoritaria frente a la misma. Se concluirá en esta parte que el alcance de lo escrito en nuestro país no supera lo meramente explicativo del fenómeno ocurrido fuera de nuestras fronteras, sin haber claros autores dentro de España que aboguen directamente por la abolición de los presupuestos. Encontraremos, pues, más autores partidarios del uso de modelos de gestión que empleen la herramienta presupuestaria pero mejorada por las nuevas teorías, menos radicales que la expuesta en el presente trabajo.

Visto el plano teórico de la gestión sin presupuestos, pasamos a centrarnos en los aspectos prácticos. Con este fin, en primer lugar procedemos a analizar el funcionamiento de una compañía a nivel internacional que practica esta técnica de gestión desde hace más de 40 años para observar sus resultados y comprobar el funcionamiento del sistema en una empresa en el que éste ha encajado correctamente. Emplearemos en este caso a la empresa paradigmática en el mundo de la gestión *Beyond Budgeting*: la entidad financiera sueca Svenska Handelsbanken, pionera en este modelo de *management*. Del análisis concreto del funcionamiento de esta compañía, se extraerá una nueva propuesta de denominación para el sistema *Beyond Budgeting* que a modo de ver del autor de este trabajo, se ajusta más a la práctica y puede resultar más atractivo para las compañías.

Posteriormente, llevamos a cabo un análisis de la práctica presupuestaria a nivel nacional para comprobar si las empresas españolas han optado por la gestión sin presupuestos y, si es el caso, saber en qué porcentaje de las mismas se ha aplicado este modelo. Para ello se analizan trabajos de otros investigadores sobre gestión presupuestaria en empresas españolas, concluyendo que la llegada del *Beyond Budgeting* a España no sólo no se ha producido sino que, atendiendo a las tendencias seguidas por los investigadores científicos nacionales y a la efectiva práctica de las compañías asentadas en nuestro país; no se espera la implantación de este sistema, al menos en el corto plazo. En este apartado, se realiza una comparación entre el grado de implantación de la gestión sin presupuestos en las empresas a nivel global frente a su penetración en España como filosofía de gestión presupuestaria.

Para acabar, se presentan las conclusiones extraídas del trabajo en su totalidad, con una visión crítica del *Beyond Budgeting*, analizando los posibles motivos de su éxito en otros países así como los motivos de fracaso en España. Tras una reflexión

sobre la adecuación del término adoptado por HOPE y FRASER a la práctica “no-presupuestaria” efectuada por el Svenska Handelsbanken, trataremos de acercarnos a las causas del aferramiento al presupuesto de las compañías nacionales. Estas causas pueden resumirse en la cultura histórica de aversión al riesgo de la sociedad española y en la percepción que de los empleados tienen los gestores de las empresas de nuestro país. Finalmente se realiza un alegato en favor del sistema apoyado por Jeremy HOPE y Robin FRASER fomentando su implantación por motivos estratégicos, operacionales y motivacionales.

Me parece relevante, antes de comenzar la exposición de los puntos antedichos, hacer una mención especial, en el presente Trabajo de Fin de Grado, al profesor Rafael Castellote Azorín, sin cuya ayuda no hubiese sido posible el planteamiento y la realización de este trabajo.

2. Orígenes y concepto del *Beyond Budgeting*

2.1 Los orígenes del *Beyond Budgeting*

El concepto de *Beyond Budgeting* surgió hace más de 30 años pero ha cobrado especial importancia y ha sido difundido de forma más global en los principios de este siglo (XXI). Podría ser definido en tres palabras como la “gestión sin presupuestos”. Este concepto innovador comenzó a aplicarse en los años 70 del siglo pasado tratando de eliminar este instrumento del *management* corporativo, de la mano de la entidad financiera sueca Svenska Handelsbanken. Este planteamiento es impulsado a nivel global por CAM-I Inc. (*Consortium for Advanced Manufacturing International*), una organización sin ánimo de lucro dedicada a la investigación en el campo de la gestión empresarial.

En 1998 aparece la *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), dirigida por los economistas HOPE y FRASER (2003), principales impulsores de esta corriente metodológica y acuñadores del término que da nombre al modelo de gestión sin presupuestos como un sistema “más allá del presupuesto”, planteando en su trabajo si esta herramienta es realmente necesaria. Este foro de investigación nació para la discusión académica a partir de la aplicación práctica de las teorías de gestión sin presupuesto. La BBRT sostiene que para lograr la creación de riqueza en los nuevos entornos cambiantes, deben ser superadas las restricciones a las que las empresas han estado sometidas por culpa del sistema presupuestario tradicional (LORAIN y otros, 2008). Esta organización pertenece al “CAM-I” antes mencionado. Su tema de reflexión principal consiste en averiguar si es posible la gestión eficaz de la empresa sin acudir a procesos centralizados de planificación y presupuestos. Cabría mencionar a otros líderes de la BBRT como los profesores Michael Bromwich (*London School of Economics*), Michel Lebas (*Group HEC* de Francia) o David Otley (*Lancaster Business School*). Es destacable también el trabajo de la *Harvard Business Review* a través de diferentes artículos y conferencias.

Como ejemplo paradigmático de la aplicación de la gestión sin presupuestos, podríamos mencionar al banco sueco Svenska Handelsbanken. Son muy conocidas algunas firmas que han optado por el abandono de presupuestos (Volvo, Borealis) u otras que están comenzando la implementación de este sistema (IKEA o Siemens).

Como se puede observar, claramente estamos ante un predominio de compañías nórdicas (SMOLJE, 2007).

2.2. El concepto del *Beyond Budgeting*

El planteamiento de que hay vida más allá del concepto de control presupuestario asumido en los negocios fue novedoso y ya ha sido aplicado en numerosas compañías alrededor del mundo. La idea gira entorno a la transformación de la empresa, pasando de una estructura jerárquica a una estructura (o más bien una red) descentralizada. Este objetivo se conseguiría a través de la abolición del presupuesto permitiendo el ajuste de las diferentes secciones o departamentos de la compañía a las circunstancias y condiciones del mercado, centrando la atención en la necesidad del cliente y en el retorno de capital requerido por los inversores, especialmente los accionistas particulares.

El modelo que se propone en el sistema de gestión sin presupuestos se puede integrar de forma muy positiva en los nuevos entornos económicos cambiantes. Este sistema favorece un desarrollo de la actividad empresarial competitivo y permite a la compañía adaptarse a los cambios constantes del entorno y a su vez permite aumentar la motivación de los empleados a través de la delegación de autoridad que es prueba de la confianza que se tiene en ellos para gestionar la compañía. No se trata simplemente de deshacerse del presupuesto como sistema de control de los costes y de la relación ingresos-costes de la empresa sino que viene acompañado de propuestas para mejorar todo el procedimiento de control de la organización globalmente considerada (HORNGREN, 2004).

De cara al público las compañías presumen de ser menos verticales y dar a cada departamento del negocio el poder suficiente como para controlar su área y desarrollar ideas innovadoras para la compañía, dando así protagonismo al capital humano de la empresa, permitiéndole que alcance su máximo potencial, aportando sus ideas a la empresa. Sin embargo, ese supuesto poder se ve cuestionado en cuanto que aparece el presupuesto en el modo de planificación. En los sistemas presupuestarios tradicionales encontramos numerosos defectos que los hacen poco útiles y muy costosos para el objetivo que pretenden cumplir. El presupuesto supone el centro de la planificación empresarial, de tal modo que si gastamos más nos penalizan y si gastamos menos también.

¿Nos penalizan cuando ahorramos dinero a la compañía? En un principio, esta afirmación podría resultar absurda. Precisamente, si algo tiene el modelo presupuestario tradicional es que se centra en controlar los costes de la empresa intentando minimizarlos para aumentar los beneficios. Sin embargo, se nos escapa cual es la forma habitual de fabricar el presupuesto para un periodo determinado. Por su simplicidad, muchas compañías, al calcular el presupuesto, registran el gasto de un departamento en el periodo anterior y establecen un presupuesto similar para el siguiente periodo corregido por diferentes factores (como puede ser el IPC). El resultado no escapa a cualquier observador: el departamento que ha gastado menos en el último periodo tendrá un objetivo de gasto más bajo en el próximo.

Los diferentes *stakeholders* de la empresa funcionan por incentivos: los accionistas estarán dispuestos a invertir si obtienen un retorno razonable, los proveedores estarán dispuestos a contratar con nuestra compañía si se les ofrecen buenas condiciones de pago y los clientes estarán dispuestos a comprar nuestros productos si les ofrecemos un precio y una calidad competitivos. Dentro de este marco, los trabajadores de la empresa no se comportan de otro modo. En este sentido, dentro del sistema tradicional presupuestario, lo habitual es incentivar a aquellos departamentos o directores de departamento que cumplen el presupuesto. Hasta aquí todo normal. El problema es que cada empleado trata de maximizar su beneficio propio, por lo que en vez de gastar menos de lo que el presupuesto le permite, intentará ajustarse al máximo al susodicho presupuesto. De este modo, en el próximo periodo, dispondrá de un presupuesto similar, que le permitirá volver a cumplir y volver a recibir el *bonus* o incentivo. Así, nos encontramos en un absurdo. En efecto, el presupuesto ayuda a evitar los sobrecostes, pero no mejora la eficiencia de la compañía puesto que sólo sirve para evitar un mal y no para hacer un bien. Esta idea ha sido estudiada por diversos autores y en la literatura de investigación se viene denominando *budgetary slack* (MERCHANT, 1985).

A esto debemos sumar los costes de tiempo y dinero que suponen la planificación y el control de los presupuestos. Según HOPE y FRASER (2003), las compañías que recurren a la gestión mediante presupuestos en su forma tradicional, el proceso presupuestario comienza, por lo menos, 4 meses antes del inicio del año fiscal. Las unidades de negocio y los diferentes departamentos reciben unos “packs presupuestarios” con formularios en los que se les pregunta sobre previsiones de ventas,

beneficios, etc. Estas previsiones son revisadas en los niveles más altos de la pirámide jerárquica de la organización y, tras un largo proceso de negociación, el presupuesto definitivo es una realidad. El presupuesto supone un conjunto detallado que enumera todos los recursos de los que dispone cada unidad de negocio y los compromisos de éstas en cuanto a ventas, costes, etc. Así mismo, la herramienta presupuestaria detalla las consecuencias en las retribuciones de los empleados en caso de no cumplir el presupuesto o en caso de cumplirlo en exceso. Durante el año fiscal, cada unidad de negocio deberá enviar informes regulares sobre el grado de cumplimiento de los objetivos presupuestados. El presupuesto sigue siendo un proceso excesivamente caro a pesar del uso de nuevas tecnologías en su fabricación, pudiendo llegar a ocupar un 30% del tiempo dedicado por los gestores de una compañía. Nos recuerdan HOPE y FRASER (2003) que en 1998 se realizó un estudio sobre empresas globales que arrojaba una media de 25.000 días trabajados (sumando los días trabajados por cada trabajador) por cada 1000 millones de beneficio en el proceso de planificación presupuestaria. Departamentos enteros controlando el ajuste de los costes en las diferentes áreas de la compañía suponen un gasto muy elevado en una parte de la empresa que no resulta directamente productiva, más allá del beneficio que generan evitando incrementos desproporcionados de los costes (que como hemos visto no es lo suficientemente elevado para suponer tamaño gasto)

Después de esta breve disertación sobre los defectos de los sistemas presupuestarios tradicionales nos preguntamos si es posible utilizar un método más eficiente para gestionar los recursos escasos de la empresa. Para HOPE y FRASER (2003) la respuesta es un rotundo sí. Para los directores de la BBRT, a la vez que intentamos estar cerca del cliente, nos estamos sometiendo a la rigidez del presupuesto, eliminando la capacidad de respuesta de los empleados que trabajan directamente con el consumidor, ralentizando la respuesta a las necesidades del mercado.

La opinión de los impulsores de la gestión sin presupuestos es clara: otro mundo es posible más allá del presupuesto y se deben buscar metas y medidas alternativas a través de unidades de negocio más pequeñas. La estrategia debería cambiar su concepción e implantarse de abajo hacia arriba en vez del tradicional modelo de arriba abajo. Lo que INDITEX en su momento hizo con los sistemas de distribución, fue llevado al campo del control presupuestario por empresas como el Svenska Handelsbanken y ha sido teorizado por autores como HOPE y FRASER (2003). Los

pequeños equipos que trabajan directamente con el cliente podrán aprovechar así las ventajas competitivas locales que cobran suma importancia en este mundo globalizado en el que el cliente no busca una respuesta estándar sino que trata de encontrar un servicio de calidad personalizado. Así, se crea un sistema de gestión de abajo hacia arriba en el que es la necesidad del cliente la base de la estrategia de ingresos y costes de la compañía. De este modo, la capacidad de la compañía de responder a las necesidades del cliente ya no se hacen depender de un presupuesto que, en la mayoría de los casos, se presenta como una herramienta desfasada y superada por los rápidos cambios del entorno.

Desde este punto de vista, los detractores del *Beyond Budgeting* critican la ausencia de controles al personal de menor rango en la empresa y el excesivo poder que se le brinda con este sistema. Centran, pues, las posibles mejoras en una mejor utilización de los presupuestos más que en un abandono de los mismos. Así, mediados de los años 80 del siglo pasado, aparecieron los sistemas de costes basados en las actividades, aportando a los gestores de la compañía una visión más nítida de los costes de los productos y servicios que ofrecían a los clientes. Estos sistemas ABC (*Activity Based Costing*) se enfocan en las actividades llevadas a cabo por la organización como base para el posterior análisis del comportamiento de los costes empresariales, vinculando directamente los recursos empleados a las actividades en que se emplean. De este modo, se asignan los costes de las actividades a los productos, servicios y clientes que se ven beneficiados por esas actividades. Esto provocó una mejora en el conocimiento que se tenía en lo relativo a los costes de los productos y servicios de la compañía, llevando a un nuevo sistema de gestión: el ABM (*Activity Based Management*) (KAPLAN y COOPER, 2003). Posteriormente, se adaptó la filosofía ABC y ABM al proceso presupuestario, llevando a un nuevo sistema presupuestario: el ABB (*Activity Based Budgeting*) (LORAIN y URQUÍA, 2008). También se han planteado ideas como la del *rolling forecasting* o revisión continua del presupuesto. En este mismo sentido de mejora de los sistemas presupuestarios tradicionales sin prescindir de la utilidad de la herramienta (el presupuesto) de forma definitiva, aparece el llamado Cuadro de Mando Integral o CMI. Excede de la intención del presente trabajo la explicación en detalle de en qué consisten estos sistemas, pero baste saber para la comprensión de estas expresiones, que se trata de modelos de control presupuestario que abogan por el mantenimiento de los presupuestos como herramienta

de gestión pero planteando mejoras sobre los mismos que ayudan a solucionar los problemas sacados a la luz por los numerosos artículos dedicados a criticar los sistemas presupuestarios tradicionales.

Está claro que es absurdo pensar inocentemente que las personas van a actuar siempre de forma más eficiente cuando obtienen más autonomía. Estas dos variables no guardan una relación directamente proporcional. El comportamiento individual de una persona ante determinada situación puede ser bueno o malo, y una mayor autonomía puede provocar una mejora en la eficiencia de las unidades de negocio o, por el contrario, una caída de las ventas por falta de objetivos marcados.

HOPE y FRASER no se quedan ahí. Afirman que no es posible que nos olvidemos del control a las unidades de negocio por completo. La cuestión no es si eliminamos o no eliminamos el control, sino si los parámetros evaluados en el susodicho control son los adecuados para una gestión más eficiente. En este sentido, el cumplimiento del presupuesto no es para estos autores el mejor de los parámetros a estudiar si queremos obtener el máximo rendimiento de las unidades de negocio que controlamos. Critican que el presupuesto se refiere a unos datos que pueden estar, como hemos visto, mal calculados u obsoletos (pongamos el ejemplo de un departamento de producción cuyo presupuesto vino calculado por el presupuesto del año anterior incrementado en el IPC, si en el periodo siguiente se produce una brusca caída de la demanda, el presupuesto quedará obsoleto y de querer emplearlo como instrumento útil, tendríamos que recalcularlo e implementarlo con los costes que ello supone).

Por poner un ejemplo de actualidad, supongamos que somos dueños de una compañía de transporte de mercancías con una flota ingente de vehículos de gran tonelaje. Llegado el momento de presentar el presupuesto del siguiente periodo, se nos presenta el gasto en gasolina como un coste fundamental en el negocio. Ocurre que en el periodo inmediatamente anterior, los costes se elevaron a 100.000 euros. ¿Qué probabilidad hay de que los directivos de nuestra ficticia compañía sepan de antemano que en el periodo que comienza se va a producir una bajada muy acentuada de los precios del petróleo para evitar que Estados Unidos pueda producir petróleo a un coste rentable con la técnica del *fracking*? Lo más lógico sería pensar que nuestros directivos no tienen por qué conocer este dato de antemano, sin embargo les ordenamos que planteen un presupuesto viable en el que probablemente destinen una partida similar a la

del año anterior en combustible. Llegado el momento de la bajada de los precios del petróleo, existe una cantidad de dinero reservada para un coste que no va a existir mientras que otros departamentos se ven en dificultades de cumplir con sus objetivos presupuestarios por un cambio inesperado de tendencia contraria. Los modelos como el *rolling forecasting* habrían abogado por un aumento de la periodicidad de las previsiones presupuestarias, pero para los defensores del *Beyond Budgeting* esto supondría un coste innecesario que puede ser suplido por sistemas de gestión descentralizados que prescindan del presupuesto como herramienta.

Por este motivo, los defensores del *Beyond Budgeting* proponen la generación de una competencia directa entre departamentos comparables. Hasta el final del periodo, un departamento no conocerá el resultado del departamento con el que sabe que compete, por lo que intentará realizar el mejor desempeño posible, puesto que sus incentivos dependen de su posición con respecto a ese competidor. El competidor puede ser otro departamento comparable de la compañía o bien algún departamento similar en empresas de la competencia, cuyos resultados se averiguan con un estudio de mercado en el que sale a relucir el desempeño normal de los departamentos de dichas empresas.

Así, nos encontramos en una situación similar al dilema del prisionero o el dilema de Monty Hall de la teoría de juegos. Tenemos dos departamentos compitiendo uno contra el otro sin conocer el desempeño del rival. Para ambos, lo más beneficioso (entendiendo por beneficioso lo puramente individual sin tener en cuenta el beneficio de la compañía) sería obtener el mínimo resultado que superara a su competidor, puesto que supondría un menor esfuerzo. Pero al no conocer los datos del competidor, el desempeño debe maximizarse para asegurar la victoria: el cobro del incentivo. Los indicadores del desempeño suelen ser financieros en los estamentos altos de una organización y más operacionales en los bajos.

FREZATTI (2005) no comparte las conclusiones de HOPE y FRASER en cuanto a la abolición de los presupuestos y tras coincidir con parte del análisis de la situación presupuestaria comentada por estos autores, así como con parte de la solución; destaca que las ideas del *Beyond Budgeting* no son tan innovadoras como parecen puesto que ya habían sido traídas por los clásicos en su momento y aboga por mejorar la instrucción de los gestores en vez de acabar directamente con los presupuestos, así FREZATTI (2005) comenta:

“O que se pode concluir da análise da proposta dos autores é que a utilização inadequada do instrumento não deveria levar ao seu abandono. Principalmente porque uma parcela razoável das imperfeições citadas foi prevista pelos autores clássicos sobre orçamento empresarial, e foram prescritas ações que podem proporcionar sua eliminação ou minimização, muitas delas utilizadas na proposta do beyond budgeting.”¹

En general, los autores críticos con las teorías del *Beyond Budgeting* son más partidarios de la implantación de mejoras en el sistema tradicional presupuestario más que una abolición radical de todo lo que tiene que ver con los presupuestos. Así mismo hay quien afirma que uno de los motivos para criticar el presupuesto está en el mantenimiento de la profesión de las personas que lo critican, puesto que muchos de ellos se dedican a actividades de consultoría que se verían beneficiadas por un abandono de los presupuestos (EKHOLM y WALLIN, 2000). Más adelante, en el apartado referido a la investigación del *Beyond Budgeting* en España, observaremos las críticas a este sistema que pueblan la literatura de investigación española.

De este modo, se observa como el planteamiento de HOPE y FRASER ha tenido un éxito relativo tanto en la literatura científica como en la práctica a pesar de los más de 10 años de vida del concepto *Beyond Budgeting* y los más de 40 de su aplicación práctica en algunas empresas (principalmente nórdicas). Por ello, continuaremos el presente trabajo realizando un breve análisis del desarrollo de la literatura científica española entorno al concepto de *Beyond Budgeting*, con el objeto de obtener un balance sobre las opiniones vertidas por los autores de nuestro país sobre este método de planificación. Posteriormente, analizaremos el alcance de esta teoría a nivel práctico en las empresas a nivel internacional para centrarnos en su aplicación, finalmente, al caso español; descubriendo así su grado de implantación en el mundo de los negocios.

¹ “Lo que se puede concluir del análisis de la propuesta de los autores es que la utilización inadecuada del instrumento (el presupuesto) no debería llevar a su abandono. Principalmente porque una porción razonable de las imperfecciones citadas fue prevista por los autores clásicos de la presupuestación empresarial, y fueron prescritas acciones que pueden proporcionar su eliminación o minimización, muchas de ellas utilizadas en la propuesta del *Beyond Budgeting*.”

3. Desarrollo del *Beyond Budgeting* en España: una breve revisión bibliográfica

El objetivo de este apartado es el análisis de la literatura nacional entorno al concepto de *Beyond Budgeting*. ¿Está más o menos desarrollada la investigación presupuestaria en España en relación a las últimas tendencias en modelos de gestión? Y, si el *Beyond Budgeting* es un tema investigado, ¿qué opinión tienen de él los autores españoles? La metodología empleada para lograr esta breve revisión consiste en analizar el trabajo general de RODRÍGUEZ RIVERO y RABAZO MARTÍN, que realizaron en el año 2012 una revisión bibliográfica sobre la investigación del control presupuestario en general. A partir de las conclusiones de estos autores, se realiza una búsqueda dentro de diferentes bases de datos a través del buscador de Google Académico, restringiendo la búsqueda a obras españolas de las siguientes palabras clave: “*beyond budgeting*”, *beyond budgeting* aplicación España, *beyond budgeting* España, “sin presupuestos”, “más allá del presupuesto”. Así mismo se acota la búsqueda a primera década del presente siglo y comienzos de la segunda, por ser los momentos posteriores a la acuñación del término por HOPE y FRASER (2003). Fruto de esta búsqueda encontramos una serie de artículos de los que extraemos la información más relevante sobre la investigación de estos temas a nivel español así como la opinión más extendida de los académicos españoles entorno al concepto de la gestión sin presupuestos.

Para comenzar este camino a través de la literatura, acudimos al estudio de los profesores RODRÍGUEZ RIVERO y RABAZO MARTÍN (2013), de la Universidad de Extremadura, sobre la investigación presupuestaria en España. En esta obra, se proponen averiguar si la investigación española se encuentra dentro de la dinámica internacional de proponer soluciones factibles en el campo de la gestión presupuestaria. Uno de los puntos más relevantes de este trabajo y por el cual reviste especial interés para nuestro propósito, es el análisis de la frecuencia de repetición de palabras clave en la literatura científica española y la creación de una red de interconexiones entre las mismas para dibujar de manera gráfica la situación de la investigación en España en cada época. En cuanto a la metodología, estos autores se han centrado en “*revistas científicas españolas con índice de impacto, incluidas en la categoría Economía de la base de datos IN RECS, que contiene en el 2012, último año analizado, 136 revistas*”. Se analizan estas revistas entre los primeros artículos referidos a la materia presupuestaria y el 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Rodríguez Rivero y Rabazo Martín (2013)

Según RODRÍGUEZ RIVERO y RABAZO MARTÍN, tenemos que irnos a la década 2000-2010 para encontrar las primeras menciones al campo del *Beyond Budgeting*. Esto tiene su explicación en que dicha expresión responde a la denominación empleada por HOPE y FRASER en sus estudios de principios del siglo XXI, lo que impide su tratamiento anterior. No se descarta, por tanto, la mención a un sistema de gestión sin presupuestos en España por vía de otras expresiones previa a esta época, pero sí queda claro que no tuvo el impacto suficiente en la literatura.

Es notable y merece ser destacado el crecimiento de la investigación en España sobre modelos de gestión y control presupuestario: de 8 trabajos encontrados en las revistas investigadas en la década de los 60, pasamos a 144 trabajos en la década de los 2000. Ya en ésta última, el *Beyond Budgeting* no representa un porcentaje demasiado elevado en cuanto a las temáticas estudiadas. Al estudiar la temática de los trabajos por la regla de las palabras clave, encontramos 4 de 144 que se refieren al *Beyond Budgeting*, lo cual supone un 2,8% del total. Esto nos lleva a pensar que no ha sido una temática especialmente investigada en nuestro país. Destacan, además, que la mayor parte de aportaciones innovadoras de esta época proviene de autores extranjeros que publican sus obras en revistas españolas. Adelantando lo que será analizado en apartados posteriores, es sumamente significativo que el porcentaje del 2,8% sea tan cercano al porcentaje de compañías españolas que, en efecto, hacen uso del sistema de gestión sin presupuestos.

Dicho esto, nos centramos ahora en la búsqueda de obras dentro del periodo más reciente (a partir de la publicación de las obras de HOPE y FRASER) dentro de diferentes bases de datos a través del buscador Google Académico. De este modo, nos acercaremos al pensamiento más reciente del campo académico español en la materia presupuestaria en una época en la que la utilidad de los presupuestos en su forma tradicional ha sido cuestionada desde todos los puntos del globo a nivel internacional. Nos proponemos conocer la opinión de los autores españoles sobre el modelo de gestión y control descentralizado o sin presupuestos.

ROSANAS (2005) presenta un trabajo en el que estudia lo paradójico del campo presupuestario en la actualidad, señalando la contradicción surgida entre las críticas que se lleva el presupuesto como herramienta de gestión desde todos los lados del mundo académico frente a su uso extendido en todas las grandes empresas del país. Este autor, aun reconociendo los fallos del sistema de control presupuestario tradicional, argumenta que el presupuesto sigue siendo una herramienta útil, y aboga por incrementar el aprendizaje sobre el proceso de presupuestación para mejorar los modelos de control presupuestario, no optando, por tanto, por ideas afines al *Beyond Budgeting*.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ RIVERO (2011) analizan las limitaciones de la filosofía presupuestaria tradicional y describen el camino hacia una nueva forma de gestión. Estos autores hablan directamente de términos como el *Beyond Budgeting*, pero, tras analizar los fallos del sistema presupuestario tradicional, se limitan a realizar una revisión bibliográfica de las propuestas de otros autores, básicamente internacionales, para dar solución al problema. Ante los fallos que muestra el control presupuestario tal y como ha sido practicado tradicionalmente, estos autores coinciden en su existencia, sin embargo al abordar las soluciones, describen las dos grandes opciones que se barajan en la literatura global en un buen ejercicio de síntesis bibliográfica sin decantarse por ninguno de los dos específicamente. Por un lado, existe un sector de la comunidad científica y académica que aboga por la mejora del sistema tradicional (como la realización de presupuestos progresivos y revisados) por medio de nuevas técnicas presupuestarias y procedimientos de gestión; en lo que se ha venido en llamar *Better Budgeting* y *Advanced Budgeting*. Frente a esto, nos recuerdan la metodología de HOPE y FRASER que opinan que las medidas implantadas hasta la fecha para mejorar los modelos presupuestarios han tenido un éxito relativo que

normalmente viene acompañado de un aumento de los costes en el departamento de control presupuestario.

Para LORAIN, SASTRE, y DOMONTE (2013), el *Beyond Budgeting* es una técnica que exige otorgar mayor libertad a las distintas unidades organizativas. Por ello y por su elevada y constante adaptación al entorno, hace necesaria una radical descentralización que supone unos costes elevados como ya decía FREZATTI (2005). Este sistema premia los aspectos del corto y medio plazo según estos autores y genera una flexibilización tal, que las compañías se vuelven ingobernables. Estos autores recuerdan la crítica de VAZNONIENE y STONCIUVIENE (2012) al afirmar que el hecho de compararse con la competencia hace que la información sea difícilmente accesible. Será necesario realizar una inversión muy elevada para suplir los problemas de dirección y las carencias que genera el prescindir del presupuesto. Defienden estos autores, que el *Beyond Budgeting* ha sido empleado por pocas compañías y, en general, grandes multinacionales como Borealis, Statoil o Svenska Handelsbanken, pero que no puede ser aplicable a todo tipo de empresas (por ejemplo, las organizaciones industriales que deben planificar la gestión de los recursos con anterioridad al proceso productivo, como recuerda RICKARDS (2006)). Los tres autores antedichos, por tanto, opinan que el presupuesto sigue siendo una herramienta, no sólo útil, sino también necesaria, para la mayor parte de las empresas.

LORAIN y URQUÍA (2008) llevaron a cabo un estudio sobre las nuevas tendencias en materia de gestión presupuestaria a nivel global. Dentro de este estudio, estas autoras, analizan los diferentes modelos de gestión que han ido apareciendo en los últimos años y dedican un amplio apartado a tratar la cuestión de la gestión sin presupuestos. Comienzan, así, hablando de teorías como el *Better Budgeting*, para acabar explicando la radicalización de las mismas en el llamado *Beyond Budgeting*, su funcionamiento y su aplicación práctica en empresas como Borealis, Svenska Handelsbanken o la empresa química francesa Rhodia. Una vez analizada la situación de la investigación y las últimas técnicas desarrolladas para el *management* de las compañías, las profesoras LORAIN y URQUÍA concluyen que el presupuesto no ha perdido validez. No dudan de que los cambios tecnológicos y culturales de finales del siglo XX hayan provocado un cambio radical en la forma de analizar la gestión de los negocios y realizar un control de las organizaciones. Sin embargo, afirman que el presupuesto continúa siendo una herramienta fundamental pese a las críticas que lo

rodean. Por ello, finalizan su trabajo afirmando que la clave de un sistema de gestión radica en la creación de un “marco de información” que facilite la toma de decisiones; decantándose así por sistemas menos radicales como el *Activity Based Budgeting* o *Activity Based Costing* (ABB o ABC), el *rolling forecasting* (o previsiones continuas) o el Cuadro de Mando Integral (CMI). Así, llegan a la conclusión de que estos sistemas permiten centrar la atención en puntos más estratégicos y llevar a cabo un control por medio de “mecanismos periódicos de autocontrol”.

Parece claro que las posiciones de los autores españoles están ciertamente alejadas de la filosofía del *Beyond Budgeting* y de las ideas de HOPE y FRASER (2003). Cabe destacar, que en general la literatura científica española no parece incidir particularmente en esta filosofía presupuestaria (o más bien no presupuestaria). Ciertamente es que en los últimos años cada vez más autores mencionan el *Beyond Budgeting* en sus estudios sobre el control presupuestario. Sin embargo, podemos decir también que, en general, el estudio pormenorizado de esta técnica no parece haberse adentrado realmente en el panorama científico español.

El *Beyond Budgeting* se presenta como una técnica desarrollada por HOPE y FRASER pero carece de verdaderos apoyos en nuestro país. Frente a ello, la mayor parte de nuestros autores son más partidarios del *Better Budgeting* o del *Advanced Budgeting*, puesto que creen todavía en la eficacia del control presupuestario a través de este instrumento. Tiene sentido que la opinión del campo científico español tenga esta tendencia, pues es afín a la tendencia práctica de gestión presupuestaria en nuestro país, como veremos en el apartado 5. Los investigadores españoles en materia de gestión presupuestaria hablan del *Beyond Budgeting* como una solución propuesta entre muchas otras y se limitan, en general, a describir las teorías de autores extranjeros sobre esta práctica. Esto tiene su fundamento, probablemente, en que los autores que más han hablado del *Beyond Budgeting* lo han hecho en trabajos en los que están presentes encuestas sobre el uso de los presupuestos en nuestro país por lo que el ambiente que rodea al investigador español es de casi absoluta dependencia del presupuesto por parte de las entidades nacionales. Como veremos más adelante, esta dependencia incluso se ha venido acentuando en los años de crisis económica hasta confirmar el presupuesto como herramienta fundamental en nuestro país corregido por las nuevas teorías, apoyadas, en este caso sí, por autores científicos españoles.

4. La implantación del *Beyond Budgeting* a nivel empresarial: un ejemplo internacional

En el presente apartado se propone un ejemplo de aplicación del sistema de gestión *Beyond Budgeting* frente al control presupuestario tradicional. Para ello, se consultan diferentes textos que evalúan el desempeño de la compañía en cuestión que ha aplicado el mismo en otros países del mundo. A lo largo de la investigación realizada en torno a la idea de la gestión sin presupuestos, han ido apareciendo diferentes compañías de renombre que han utilizado este sistema. Así, se observan empresas de diferentes lugares de Europa como Borealis (danesa), que abandonó los presupuestos en el año 1996 centrándose principalmente en la atención al cliente por medio de la descentralización en la toma de decisiones; o Rhodia (francesa), que basa la estrategia de su compañía en la “cultura del resultado” analizando indicadores clave de la creación de valor (LORAIN y URQUÍA, 2008). Sin embargo, la compañía elegida, por su notoriedad dentro del campo del *Beyond Budgeting* es el banco sueco Svenska Handelsbanken, que representa el ejemplo paradigmático y pionero a nivel global de la práctica de la gestión sin presupuestos. El objetivo del presente trabajo es la investigación de la aplicación del *Beyond Budgeting* en la literatura y en la empresa española por lo que ubicar más ejemplos internacionales excedería del propósito de este apartado, cuyo único objetivo es plasmar el funcionamiento del modelo a nivel práctico en un país en el que ya está implantado de forma consolidada en determinadas empresas (Suecia); para poder aplicar el análisis comparativo entre la situación internacional y la nacional. En el último apartado del presente trabajo, se extraen las conclusiones a las que se llega tras este análisis comparativo.

El Svenska Handelsbanken es la compañía paradigma en el modelo de gestión sin presupuestos o más allá del presupuesto. Este banco sueco es uno de los mayores de los países escandinavos con más de 10.000 empleados. En el año 1970, Jan Wallander, que hasta entonces trabajaba en el banco de Sundsvallsbanken, llegó a esta entidad financiera convirtiéndose en Presidente y comenzó a aplicar modelos de gestión practicados en su anterior compañía. Así, una de las primeras medidas del nuevo ejecutivo fue la descentralización de la organización. Las sucursales se agruparon en pequeñas unidades de negocio e implementaron un sistema de gestión basado en beneficios reales, suprimiendo la unidad central de presupuestos del banco.

La entidad pasó de ofrecer menos rentabilidad a sus accionistas que la competencia a ser el líder del sector en los países nórdicos en pocos años con este cambio de rumbo en el modelo de gestión de recursos. ¿Cuál fue el secreto del Svenska Handelsbanken? Prácticamente todos los autores coinciden en que fue consecuencia directa de la aplicación del *Beyond Budgeting* y la descentralización a la compañía, aunque como hemos visto, no todos están de acuerdo con la posibilidad de extrapolar estos resultados a otras compañías.

En el año 2003, Juergen H. DAUM (2003) realizó una entrevista al entonces vicepresidente ejecutivo del Svenska Handelsbanken, Lennart FRANCKE en la que se desgana en parte el funcionamiento de la gestión sin presupuestos de la compañía.

En la entrevista, FRANCKE afirma que no se puede prescindir del control del desarrollo económico de la compañía por razones obvias y menos aún en una compañía con semejante nivel de descentralización. Cada unidad se define como un centro de beneficios (580 sucursales, las oficinas regionales y la oficina central). El sistema de contabilidad del grupo registra los beneficios y los costes de cada centro de beneficios y por ello, según FRANCKE, no es necesario el sistema presupuestario para controlarlos.

La gran aportación de Wallander en los años 70 fue cambiar el modelo de negocio de la compañía y dirigirlo más hacia los clientes, frente al centralismo típico de las compañías del sector en ese momento. De su experiencia anterior descubrió que no era posible realizar predicciones en un mercado tan complejo por lo que lo más rápido y fácil era no realizar dichas predicciones. Así, el Presidente, por aquella época, del Svenska Handelsbanken consideró que tenía más sentido gestionar la compañía atendiendo a lo que realmente estaba pasando en el mercado en vez de atender a lo presupuestado meses atrás, que hacía perder la visión de la realidad a los directivos de la compañía que tenían que implementar la política del Banco aferrados al presupuesto. Esto restaba flexibilidad a la toma de decisiones. Se predecía un presupuesto a un año vista y se esperaba simplemente que se cumpliera el mismo sin atender a los posibles cambios que se produjeran en el mercado. De este modo Wallander definió el presupuesto como un “mal innecesario”.

Una de las claves del funcionamiento de esta compañía es la implantación de una cultura corporativa conocida por cada uno de los empleados que trabajan para la entidad. Han redactado un código con las metas que persigue la empresa que todo

trabajador debe conocer, y esas metas están encabezadas por el retorno de capital comparado con el retorno de la competencia en los países nórdicos, el principal indicador del desempeño del banco. A partir de este concepto, la descentralización corporativa echa a andar a partir de los *account managers* de cada sucursal, responsables de todo el negocio que genere su sucursal y del trato con sus clientes. El director local tiene bajo su cargo todas las actividades de marketing con clientes, adaptándose a las necesidades de su pequeño mercado atendiendo a la calidad de servicio esperada por el cliente local. Esto demuestra una flexibilidad que permite a la compañía adentrarse en todos los mercados personalizando los servicios prestados al cliente. No se imponen objetivos desde las oficinas centrales a las sucursales, sino que son estas las que deciden qué productos necesitan sus clientes y cuáles no.

Tras la cultura corporativa, existe un segundo elemento diferenciador de la gestión económica del Svenska Handelsbanken: la evaluación del desempeño. La oficina central de la entidad evalúa ese desempeño en términos relativos, es decir, no se comparan los logros de la sucursal en el periodo con un presupuesto o un objetivo absoluto marcado previamente sino que, como ya se explicó en el apartado 1 de este trabajo, se realizan comparaciones con unidades productivas comparables. Para ello, se utilizan indicadores tanto internos como externos aunque por su fiabilidad y por el funcionamiento de la compañía, los más empleados son los indicadores internos. La red de sucursales del Svenska Handelsbanken presenta una importancia mucho mayor que en otros bancos de dimensiones similares por la especial confianza depositada en las unidades de beneficios (sucursales).

El objetivo de la entidad a nivel global es mantener una tasa de retorno de capital superior a la media de la competencia. A nivel local, esto se traduce en que las sucursales deben obtener mayor retorno de capital empleado que sus inmediatas competidoras locales. Así, se mide el retorno de capital empleado de las diferentes unidades de negocio así como de los diferentes departamentos de la compañía a partir de los costes en los que incurren y los ingresos que generan. El ratio más importante es el *cost-to-income ratio*. El banco conoce el ratio de todas las sucursales y de ese modo se comparan unas oficinas con otras. A partir de aquí, si el ratio es demasiado elevado en comparación con la competencia y con otras sucursales, el director de la sucursal deberá responder de ello y entonces se estudiará si es posible ayudarlo a mejorar el desempeño o si, en último caso, se prescinde de él y se contrata a otro.

Por otro lado, no existen numerosos datos disponibles para realizar comparaciones con las sucursales de la competencia. Pese a ello, la evaluación comparativa juega un papel esencial en la evaluación del desempeño de la entidad bancaria a nivel global. Es decir, a nivel de las sucursales locales, la comparación es realizada entre sucursales del propio banco mientras que al evaluar la gestión de las oficinas centrales se emplean datos de la competencia (los que sean accesibles) para confirmar o rechazar el desempeño en el periodo. Un ejemplo de ello es el equipo de asesoría legal del banco, que año tras año compara sus costes y resultados con los mismos si el servicio estuviese externalizado.

El caso del equipo jurídico del Svenska Handelsbanken es especial y merece ser tratado aparte. Este, como otros servicios de la compañía, funciona en un régimen de mercado interno, de tal modo que actúa la ley de la oferta y la demanda dentro del banco. Las diferentes unidades de negocio, o bien las oficinas centrales de banco, cuando requieran servicios del equipo jurídico, estimarán cuanto quieren gastar para el supuesto de que se trate. La asesoría jurídica de la entidad elaborará una oferta para el departamento que requiera sus servicios a un precio competitivo, que tendrá que ser inferior al que ofrezcan los bufetes de calidad similar en el mercado externo. Para realizar esta oferta, el área jurídica tendrá en cuenta los costes en que necesita incurrir y tendrá como objetivo, cubrir sus costes con la oferta presentada.

La cuestión está en cómo se gestiona a nivel central todo este proceso, es decir, cómo controlan los ejecutivos globales una compañía tan descentralizada. Los 25 principales ejecutivos del Svenska Handelsbanken se reúnen todos los meses de manera informal tras haber recibido los principales datos del negocio y como se han desarrollado a lo largo del último mes. No hay una agenda cerrada sino que cada uno expone sus puntos de vista sobre el comportamiento de la compañía en el periodo. A continuación se elabora una lista de recomendaciones que son enviadas a las unidades de negocio de menor nivel para marcar las necesidades del banco a nivel global. Esto no elimina la autonomía de las sucursales ni mucho menos sino que les indica algunos puntos clave que son de interés para alcanzar los objetivos globales. Dicho esto, si en los datos se observa que una sucursal está por debajo de lo esperado de ella, se convoca al director de la misma para que explique los motivos y se le ofrece ayuda para mejorar el desempeño.

Lennart Francke asegura que el *Beyond Budgeting* funcionó en el Svenska Handelsbanken desde el primer momento y no echaron en falta el presupuesto en ningún momento puesto que el nuevo sistema empleado era mucho más efectivo que el modelo de control presupuestario. Para él, el proceso para abandonar el presupuesto es simple y sencillo. Sin embargo, considera que el gran reto para el triunfo de la gestión *Beyond Budgeting* no es el hecho de abandonar el presupuesto sino la confianza en el personal en una organización descentralizada. Es decir, la clave está en la certeza de que si tú le das a tus empleados las herramientas necesarias, conocen cuales son los objetivos de la compañía y saben cómo se va a evaluar su desempeño, harán un buen trabajo.

Entre el año 1979 y el 2001, el Svenska Handelsbanken llegó a obtener un retorno anual total para sus socios o accionistas del 24%, lo que lo situó un 30% por encima del competidor más cercano. Entre el año 1990 y el 2000, las utilidades por acción alcanzaron un nivel de crecimiento del 11% anual, convirtiendo a la compañía en una de las entidades bancarias más rentables del planeta con un ratio coste/utilidad del 45%, siendo el promedio de los bancos internacionales del 60%. El porcentaje de créditos incobrables resulta mínimo, posible consecuencia de la delegación de la responsabilidad de autorización de préstamos en los empleados de línea del banco (SMOLJE 2006, 2007). Así, la compañía sueca ha demostrado que, no sólo es posible la gestión sin presupuestos sino que, al menos para el sector, circunstancias y volumen de negocio concreto, es el mejor sistema de gestión.

Como punto final a este apartado, cabe destacar que el comportamiento positivo del Svenska Handelsbanken en el sector financiero no ha cambiado con la crisis económica (WILSON, 2013). Se puede observar como su expansión global se mantiene y sigue siendo mencionado como un ejemplo de gestión empresarial, desafiando al sector bancario de los países en los que decide entrar. Un ejemplo de ello se ve en su entrada en el mercado británico, donde ya compite con los bancos más importantes del país.

5. La implantación del Beyond Budgeting a nivel empresarial: el caso de España

5.1. Introducción metodológica

El objetivo del presente apartado es averiguar a qué nivel de implantación ha llegado el sistema de gestión denominado *Beyond Budgeting* por HOPE y FRASER (2003) en las compañías españolas. Hemos visto que algunos autores critican la utilización de presupuestos y otros matizan claramente su validez en el mundo del siglo XXI concluyendo que los presupuestos necesitan un uso diferente. Pues bien, el propósito en este punto es averiguar hasta qué punto la crítica al sistema presupuestario se ha quedado en la literatura o ha llegado a la práctica del día a día de las compañías españolas. Más concretamente, veremos si la solución frente a los problemas de los sistemas presupuestarios tradicionales pasa en las empresas españolas por prescindir del presupuesto o si, por el contrario, éstas prefieren adecuar el sistema presupuestario al entorno cambiante mejorando la herramienta en lugar de abandonarla de forma radical.

Sobre este tema se han elaborado diferentes estudios en nuestro territorio para averiguar la realidad de la práctica presupuestaria de nuestras compañías. Nos acercaremos a estos estudios para conocer los más recientes datos sobre los sistemas de gestión implementados en las entidades de nuestro país. ¿Es el *Beyond Budgeting* una filosofía aplicada en España? ¿Las empresas españolas han dicho no a los presupuestos? ¿Cuáles son las razones que han llevado a las compañías a optar por una u otra forma de gestión? En las respuestas a estas cuestiones hallaremos la clave para conocer el punto destacado en el título del presente trabajo: “su aplicación al caso español”.

Vamos a comenzar analizando los resultados de encuestas realizadas a nivel nacional, para concluir con una encuesta regional que añada datos a las conclusiones obtenidas de las encuestas nacionales. Ciertamente es que un estudio parcial puede resultar engañoso, pero lo consideramos comparable puesto que en la región analizada, Galicia, el porcentaje de uso de presupuesto es prácticamente idéntico que en la media española y el desglose de los datos provenientes de esta encuesta regional es sumamente interesante. El motivo para tener en cuenta este estudio radica en los datos que aporta sobre las empresas encuestadas, y en el hecho de que nos permite realizar una comparación con el resto del mundo en lo referente a los motivos que llevan a emplear el presupuesto.

5.2. Estudios sobre la práctica presupuestaria a nivel nacional

Los profesores LORAIN, SASTRE y GARCÍA DOMONTE (2013), realizaron dos encuestas en nuestro país que arrojaron unos datos bastante claros. La primera se realizó al inicio de la crisis económica (2008) y la segunda tras 5 años (2013). De estos cuestionarios, estos autores concluyen el presupuesto sigue siendo una herramienta crucial en la gestión empresarial española, puesto que era empleada por un 96% de empresas en 2008 y por un 97% en 2013. Las entidades consideran que el presupuesto ayuda en la anticipación a los cambios del entorno y en la planificación estratégica, permitiendo a las compañías adelantarse a las posibles oportunidades o amenazas de una crisis económica.

Así mismo, las empresas han manifestado un cambio en su opinión sobre la imprevisibilidad del presupuesto. Si en 2008 el 69% consideraba que, debido a la imprevisibilidad del entorno, no era posible generar unos presupuestos que gozaran de exactitud; en 2013 el porcentaje se eleva hasta el 85%. En 2008, el 52% de las empresas pensaban que los presupuestos quedaban rápidamente obsoletos; cifra que en 2013 se elevó hasta el 64%.

Como respuesta a este aumento de percepción de imprevisibilidad, las empresas responden con un aumento de flexibilización de los presupuestos. La revisión mensual de los mismos creció del 33% al 42%, la posibilidad de realizar modificaciones presupuestarias pasó del 44% al 63% y la obtención de recursos adicionales para enfrentar las situaciones imprevistas se incrementó del 54% al 70%. Así, el comportamiento de las compañías españolas ante la imprevisibilidad del entorno coincide con la opinión de la mayor parte de los académicos del país. Frente a las teorías que abogan por la supresión de esta herramienta, la práctica presupuestaria empresarial se ha decantado por la flexibilización del instrumento para aumentar su utilidad.

El estudio realizado por los profesores FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ RIVERO (2012) abarcó 135 empresas de gran tamaño dentro de nuestro país y conforma un análisis detallado de la práctica presupuestaria nacional en este tipo

de compañías. No se pretende, en el presente estudio, desmenuzar cada dato del citado estudio puesto que sobrepasaría el propósito de esta investigación. Sin embargo vamos a centrarnos en los datos más relevantes del mismo para obtener conclusiones.

Estos autores (FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ RIVERO, 2012) demostraron hasta qué punto el presupuesto es una herramienta útil en las empresas españolas. El 79,7% de las compañías objeto de estudio relacionaban estrechamente la estrategia empresarial con el sistema presupuestario de la compañía. Así mismo, un 84,9% afirmaba que los presupuestos eran fundamentales para lograr alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad. El 88,6% afirmaba que las revisiones presupuestarias periódicas eran una práctica habitual en la compañía.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada por Fernández Fernández y Rodríguez Rivero (2012)

Como dato más importante en lo que se refiere al objeto del presente trabajo, sólo el 2,2% de las compañías consultadas hacían uso del Beyond Budgeting como sistema de gestión frente a un 22% que utilizaban un sistema presupuestario perfeccionado, un 63,7% que empleaba un sistema presupuestario tradicional y un 11,9% que afirmaba emplear como modelo de gestión el *Activity Based Budgeting*. A lo largo de su trabajo, estos autores demuestran el peso del presupuesto como herramienta de gestión en las empresas españolas con datos sobre su utilización y el aumento de su importancia.

De este modo, se observa cómo, en nuestro país, el presupuesto ha aumentado su atractivo en los años de crisis y se ha convertido en una herramienta cada vez más

empleada, siendo las empresas españolas más partidarias de mejorar la práctica presupuestaria que de tomar la drástica decisión de prescindir del presupuesto como hizo el Svenska Handelsbanken.

5.3. Breve nota sobre un estudio regional: el caso gallego

A nivel parcial, GONZÁLEZ SÁNCHEZ y otros (2013), realizaron un estudio sobre el uso de los presupuestos en empresas gallegas y los resultados que alcanzaron en su investigación son cuando menos extremos en cuanto al peso de los presupuestos en esta región. En esta obra, vienen a señalar la cuasi nula aplicación del *Beyond Budgeting* como modelo de gestión en las empresas gallegas. Realizaron una encuesta entre empresas para averiguar qué porcentaje de las mismas utilizaban los presupuestos en su gestión. El resultado fue un dominio mayoritario, e incluso podríamos decir casi unánime, de los presupuestos con niveles cercanos al 100% (en torno al 96%).

En opinión del autor del presente estudio, se pueden destacar dos cuestiones esenciales de la encuesta realizada por los autores antedichos. Por un lado, destacamos las razones que llevan a utilizar los presupuestos y por otro, la localización por antigüedad, sector, tamaño de empresa, etc; de las pocas empresas que han prescindido de los mismos. En el primer caso, cabe destacar que las razones más alegadas para mantener el uso de los presupuestos son:

- Para evaluar los resultados obtenidos: El 97,06% de las empresas gallegas admiten este motivo como uno de los principales.
- Como herramienta de planificación: 82,35%.
- Para involucrar a la gerencia con los objetivos de la compañía: 79,41%.
- Para motivar: Entre el 70% y el 90%.

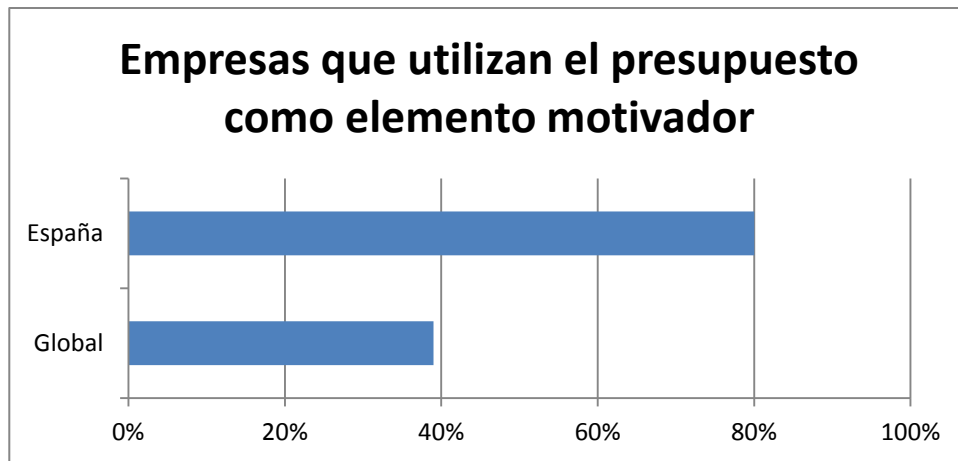
En cuanto a los distintos tipos de empresas, esto nos sirve para situar los sectores en los que la gestión sin presupuestos ha tocado levemente el panorama. Así, en lo referente a la antigüedad de la empresa, se observa que el 33% de las empresas que han estado activas durante “entre 61 y 80 años” han prescindido de los presupuestos, mientras que su uso en el resto de empresas es más generalizado. Hablando de la edad del gerente, podemos ver que en el grupo de los gerentes en un intervalo de edad entre 31 y 50 años, alrededor del 4% ha prescindido de los presupuestos mientras que los demás grupos de edad han utilizan el presupuesto en su totalidad. También se repite esta

cifra cuando hablamos de estudios del gerente, pues el 4% anterior se presenta sólo en aquellos gerentes con nivel de educación de licenciatura o superior. Es cierto que ambos grupos de gerentes, por edad y por estudios, representan la mayoría de la muestra, por lo que los datos en otros intervalos pueden resultar más refutables. En lo que respecta a la estrategia de la compañía, hay un 58,82% que no se declaran ni en “liderazgo en costes” ni en “diferenciación del producto”, pero es en este 58,2% en el que se encuentra el 100% de las empresas sin presupuestos. Por último, cuanto más internacionalizada se encuentra la empresa, mayor es el uso de presupuestos.

5.4. Comparativa con datos globales

Frente a los datos observados tanto a nivel nacional como a nivel regional dentro de nuestro país, resulta relevante a cuánto ascienden las cifras de abandono de los presupuestos a nivel global. Así EKHOLM y WALLIN (2000) llegan al dato de que el 14,3% de las compañías encuestadas en el estudio que realizaron están en proceso de abandonar los presupuestos o ya han efectuado tal acción y trabajan sin presupuestos. Este dato nos lleva a pensar que el abandono de presupuestos es una práctica más empleada en el resto del mundo y nos hace buscar los motivos por los cuales el *Beyond Budgeting* no ha alcanzado el mismo éxito a nivel nacional en España que en el resto del globo.

Desde el punto de vista del autor del presente trabajo, el principal motivo, tras leer los diferentes estudios realizados sobre la materia, radica en el elemento humano de la compañía y la percepción que de éste tienen los directivos encargados de la toma de decisiones. Sostenemos esta tesis por la respuesta dada por los gestores de las diferentes compañías, tanto a nivel global como a nivel nacional, en lo referido a los principales motivos de uso del presupuesto.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se les plantean a los gestores diferentes motivos que pueden tener para emplear el presupuesto como herramienta de gestión. Dentro de estas razones se especifica la motivación a los empleados. Pues bien, en los estudios realizados a nivel nacional y regional en nuestro país, el porcentaje de compañías que emplea el presupuesto como herramienta motivadora para los trabajadores se sitúa entre el 70% y el 90%. En cambio, pasando a los estudios realizados por EKHOLM y WALLIN, el porcentaje de compañías que hacen uso del presupuesto para alcanzar el objetivo motivacional se reduce al 39%.

De esto podemos concluir que en las compañías españolas se considera que el uso del presupuesto y de los objetivos que de él derivan, ayudan a la motivación de los empleados de forma especial y provocan un aumento en la productividad de los mismos.

A nivel más psicológico y emocional, no cabe duda de que el abandono de los presupuestos requiere una confianza plena en los trabajadores de niveles más bajos de la jerarquía empresarial como individuos capaces de ejecutar la estrategia global corporativa. Uno de los requisitos para pasar a un sistema de gestión sin presupuestos o *Beyond Budgeting* es la descentralización corporativa y la transmisión de las facultades de toma de decisiones a las diferentes sucursales o a los diferentes departamentos. La consecución de los objetivos empresariales pasa, de este modo, por las manos de más personas en las que hay que confiar. En España, tanto por el sistema educativo como por la tradición empresarial, la evolución de las compañías hacia modelos más descentralizados y hacia jerarquías más horizontales se produce de forma más lenta que

en los países de nuestro entorno y ello explica la dificultad que en una cultura así tiene el prescindir del presupuesto como herramienta de gestión.

Está claro que los presupuestos generan unos objetivos a corto plazo concretos y alcanzables, que pueden motivar a los empleados a conseguirlos por medio de *bonus* u otro tipo de retribución variable en caso de que, en efecto, éstos se logren. Frente a ello, al trabajar sin presupuestos, como en el caso del Svenska Handelsbanken, los objetivos se diluyen en un gran objetivo común de mejorar las cifras de la competencia o de otros departamentos. Esto puede provocar una alta motivación en los trabajadores, cuyo objetivo es, directamente, trabajar al mayor nivel posible; o bien puede tener un efecto adverso, si los trabajadores no ven claro el objetivo perseguido y se frustran por el camino. Este problema del *Beyond Budgeting* podría solucionarse por medio de revisiones periódicas en un plazo corto que provocasen el pago de incentivos en intervalos de tiempo reducidos. Sin embargo esto no eliminaría la incertidumbre provocada por la falta de conocimiento del objetivo concreto que se persigue.

El papel de la toma de decisiones se ve reducido en nuestro país a los puestos más altos de la jerarquía a través del presupuesto, que se reparte posteriormente entre los empleados. Esto hace que los empleados se sientan menos partícipes de la estrategia global de la empresa puesto que sus objetivos están completamente delimitados y podría decirse que están incluso aislados del resto de la compañía, de tal modo que el cumplimiento del presupuesto del departamento se erige como objetivo último del trabajador. Esto provoca una limitación de la mirada del trabajador en la compañía, que no es partícipe de los logros de ésta más allá del cumplimiento de la dotación presupuestaria de su departamento.

5.5. Una nueva línea de investigación

Fruto del desarrollo que acabamos de realizar, obtenemos una nueva cuestión que puede ser objeto de investigación. La gran pregunta que debemos hacernos es ¿es diferente el trabajador español o es diferente la percepción que de los trabajadores tiene el empresario español? En la respuesta a esta pregunta está la clave para justificar o no el escaso éxito del *Beyond Budgeting* en nuestro país. Habría que realizar un estudio sobre el comportamiento de los empleados en una organización, testando hasta qué punto éstos son leales a los objetivos perseguidos por la empresa y si los sienten como propios. Así mismo habría que comprobar hasta qué punto esos empleados están

capacitados para asumir funciones directivas. Una vez comprobado esto, en el caso de que lealtad y capacidad sean negativas de cara a la delegación habría que estudiar si esta es una causa o una consecuencia de la falta de descentralización organizacional en España. Así, justificaríamos el escaso éxito del *Beyond Budgeting* en el hecho de que los empleados no están lo suficientemente capacitados para implementar una descentralización de la toma de decisiones en las compañías. De lo contrario, si se demuestra que los empleados son leales a la empresa y están capacitados para asumir la delegación de responsabilidades, habría que centrar el estudio en el origen de la falta de confianza que lleva a los empresarios a no optar por este modelo de gestión.

Esta línea de investigación puede resultar de gran interés, y aúna los campos de la gestión presupuestaria y el comportamiento organizacional; relacionando las herramientas del *management*, directamente, con la capacidad de liderazgo y el comportamiento de los empleados.

6. Conclusiones

Cierto es que el presente apartado ya ha venido anticipado por alguna conclusión mencionada en apartados anteriores. Sin embargo, en este apartado final, nos centramos en las conclusiones obtenidas en el conjunto del trabajo. A su vez, dividiremos la exposición de este último punto en dos partes. En primer lugar, trataremos el tema de la aplicación del *Beyond Budgeting*, sosteniendo la argumentación en el caso del Svenska Handelsbanken expuesto en el apartado 4. Posteriormente analizaremos la literatura expuesta en el apartado 3 y la pondremos en relación con el apartado 5 para emitir la conclusión final sobre el caso español en el abandono de los presupuestos como herramienta de gestión de las empresas.

6.1. La aplicación del *Beyond Budgeting* y sus límites

Pues bien, respecto a la aplicación del *Beyond Budgeting* explicada con el ejemplo del banco sueco antedicho, el análisis de la cuestión nos lleva a plantearnos algunas cuestiones sobre la gestión sin presupuestos. Como idea inicial, cabe destacar que uno de los pilares para el funcionamiento del sistema *Beyond Budgeting* es la constante comparación con datos de otros departamentos y con datos de la competencia, haciendo especial hincapié en el retorno de capital. De este modo, consideraremos que el desempeño de una sucursal o departamento es positivo cuando provoca un retorno mayor que otras sucursales o departamentos o que provoca un retorno mayor que el obtenido por la competencia. Lo que ocurre es que, con este sistema, no se llegan a abandonar los presupuestos propiamente dichos. Esto es así porque los objetivos no están marcados por presupuestos prefijados sino que vienen marcados por la superación a la competencia o a otras sucursales, pero olvidamos que la contabilidad analítica sigue siendo una herramienta de gestión muy útil en estas circunstancias.

La alta dirección de la compañía no plantea objetivos concretos y precalculados sino que otorga libertad a las sucursales o departamentos para tomar decisiones propias según se comporte el mercado pero atendiendo siempre a que tienen que mejorar a sus compañeros y a la competencia. Así, la toma de decisiones desciende a niveles más bajos de la jerarquía organizacional pero eso no implica que la decisión no deba ser tomada. Los directores de las sucursales deben plantear unos objetivos dentro de su oficina que deben ser cumplidos para lograr el objetivo de superar a la competencia o a las demás sucursales. Estas decisiones últimas se van a apoyar en la contabilidad

analítica, en el análisis de resultados pasados y en el estudio del mercado en el que la sucursal se mueve. Para ello será necesario conocer los propios resultados pasados derivados del anterior desempeño y conocer el comportamiento de las otras sucursales y de la competencia. Sucede, entonces, que los directores de las sucursales plantearán un pseudopresupuesto para gestionar la oficina basándose en los conocimientos que tienen de los competidores, tanto internos como externos, de su sucursal. A nivel externo, suponemos que las otras compañías emplean presupuestos (dado que la mayor parte de las empresas en todo el mundo hacen uso de la herramienta), por lo que indirectamente estamos empleando los presupuestos de otras compañías para alcanzar el objetivo: mejorar los resultados de los competidores, es decir, mejorar su presupuesto. Al principio del periodo de evaluación, en la sucursal se plantearán unos objetivos concretos para lograr actuar mejor que las unidades de negocio comparadas, y esos objetivos serán unos presupuestos modernos, actualizables, pero finalmente existirán. Y ello es así porque de lo contrario llevaríamos la descentralización al absurdo, otorgando libertad de gasto e ingreso al último empleado de la entidad. Por tanto, en nuestra opinión, no estamos hablando tanto de una gestión sin presupuestos sino de una descentralización del presupuesto corporativo. En este sentido, el *Beyond Budgeting* aplicado por el Svenska Handelsbanken podría denominarse “*Devolved Budgeting*” o “*Descentralized Budgeting*”. En este sentido, esta técnica se acercaría más a las formas modernas de presupuestación pero haciendo especial hincapié en la necesidad de delegar la capacidad de toma de decisiones a niveles más bajos de la jerarquía empresarial o bien plantear jerarquías más horizontales, que permitan la participación de los empleados en la decisión final de la capacidad de ingreso y gasto de la compañía atendiendo a las circunstancias concretas de los pequeños mercados a los que cada una de estas unidades de negocio se dirigen.

Por otro lado, parece claro que la idea del *Beyond Budgeting* no es aplicable a empresas de pequeño tamaño. Y ello es así porque las inversiones necesarias para abandonar el presupuesto y descentralizar una compañía sólo son sostenibles en empresas en las que el coste ahorrado con el abandono de presupuestos se eleva (LORAIN y otros, 2013). Pero además, una de las fuentes principales para evaluar el desempeño de una unidad de negocio en una empresa que se gestiona sin presupuestos son los comparadores internos, esto es, las otras unidades de negocio de la misma compañía. Está claro que una compañía de reducido tamaño no tiene datos suficientes

como para evaluar a cada unidad de negocio simplemente viendo otras unidades de negocio propias (para empezar, porque debe tener más de una). E incluso podríamos decir, amparándonos en el argumento de que el *Beyond Budgeting* es una descentralización del presupuesto, que no tendría sentido ninguno su aplicación en una compañía en la que la descentralización no tiene recorrido por su mínimo tamaño.

El último punto que parece destacable de la forma de gestión empleada por el Svenska Handelsbanken es el funcionamiento del servicio jurídico del banco. Presentan como un modelo sin presupuestos lo que a todas luces es un sistema presupuestario básico de contabilidad analítica. La asesoría jurídica del banco presenta un presupuesto al departamento que requiere su ayuda legal que debe ajustarse al precio de mercado y que compite directamente con los precios ofrecidos por los bufetes de abogados que se mueven en el mismo nivel de calidad en sus servicios. Ésta es la forma que tiene la contabilidad analítica de tomar la decisión de si compensa mantener una línea de producción o si, en oposición, es preferible acudir a la externalización de esa línea de producción o servicio. Para ello, se emplean datos como el margen de cobertura y el punto muerto para llegar a la conclusión de si resulta rentable producir un determinado bien u ofrecer un determinado servicio o si por el contrario es más adecuado acudir al apoyo de una empresa externa. En este sentido, se demuestra de nuevo que este modelo de gestión, aunque llamado “sin presupuestos” no termina de abandonar del todo esta figura, puesto que es la base para gestionar un patrimonio limitado. Nos reiteramos, pues, en la denominación de “*devolved budgeting*” o “*descentralized budgeting*” puesto que nos parece más adecuado para el caso que tratamos.

6.2. El caso español

Del análisis de la situación española tanto a nivel científico-teórico como a nivel práctico, se desprende una clara dependencia del presupuesto como herramienta de gestión en las compañías españolas y una clara defensa del mismo por parte de los investigadores en la materia. Fruto de la lectura de los diferentes trabajos sobre el tema, cabe pensar que, como en el caso internacional, fue primero la práctica y luego la teoría. Es decir, a nivel internacional hablamos de un banco sueco pionero en el modelo de gestión sin presupuestos cuyo sistema ha demostrado ser válido, al menos, en el caso concreto. De esta experiencia y de otras experiencias de diferentes compañías, autores como HOPE y FRASER (2003), dieron nombre a la tendencia y comenzaron a

investigar sobre la gestión sin presupuestos. Del mismo modo, en España, fruto del interés internacional por dar solución a los problemas del sistema presupuestario tradicional, se comenzó a investigar sobre el uso o desuso del presupuesto en las compañías de nuestro país. Estas investigaciones han venido demostrando que los empresarios españoles siguen considerando que no pueden prescindir de este instrumento para llevar a cabo la gestión y el control de sus compañías. Tras estas conclusiones, los autores españoles se decantan por los sistemas más implantados en el país como el *rolling forecasting*, que se presentan como formas de superar los defectos del presupuesto sin llegar a prescindir de él.

Así mismo, consideramos, como hipótesis, que la respuesta a este comportamiento por parte de las empresas puede responder a motivos más históricos que la simple desconfianza en la capacidad de los empleados de cumplir unos objetivos estratégicos sin presupuestos, como ya afirmábamos en el apartado anterior. No cabe duda que la historia de un pueblo marca claramente el comportamiento de sus individuos en todos los aspectos de la vida. En lo referente a la gestión de los negocios, España siempre se ha mostrado más conservadora que sus vecinos del norte. En general, esto se viene explicando por la diferencia entre la cultura emprendedora, que tiene su origen en la reforma protestante que colocó a Inglaterra y a los Países Bajos en una situación puntera en la economía mundial, frente a la cultura conservadora y no buscadora del beneficio propia de los países con una cultura católica en la que aprovecharse de la necesidad del prójimo para sacar ventaja económica estuvo mal visto hasta hace relativamente poco. Fruto de esta visión del mundo, las empresas españolas, gestionadas por líderes y gestores del mismo origen, tienden a evitar movimientos excesivamente radicales en la gestión de sus negocios que puedan provocar cambios excesivos en los aparatos productivos y que generen un alto nivel de incertidumbre. La relación entre el protestantismo y la mentalidad capitalista ya fue puesta de manifiesto por WEBER (1905).

A nivel legal, el paradigma del freno al emprendimiento en la sociedad española, se encuentra en el artículo 1911 de nuestro Código Civil, en la llamada “Responsabilidad Patrimonial Universal”. Por este artículo, se declara que las personas responderán de sus deudas con todos sus bienes presentes y futuros. Este sistema de gestión del riesgo, golpea duramente a aquellos emprendedores que se equivocan y evita las segundas oportunidades en el mundo de los negocios en nuestro país. Tenemos que

llegar a las nuevas propuestas del año 2015 para ver plantearse en las cámaras parlamentarias de nuestro país la llamada “ley de segunda oportunidad”, que matizaría el artículo 1911 del Código Civil para incentivar la inversión de los ciudadanos en nuevos negocios. Esta aversión al fracaso provoca comportamientos conservadores con un inferior nivel de riesgo que a su vez permite un menor nivel de beneficios. Dentro de esto se enmarca la situación en la gestión de los negocios, en la cual tomar una decisión como abandonar los presupuestos supondría un riesgo de fracaso que el empresario español no puede asumir dentro de su cultura. La influencia de la normativa sobre responsabilidad patrimonial universal y la legislación concursal en la aversión al riesgo de la sociedad española ha sido mencionada por algunos autores (CUENA CASAS, 2014). De todos modos, hay que destacar que esto justifica el comportamiento global de los ciudadanos del país en relación con el riesgo, pero no justificaría tanto la situación concreta de las empresas españolas, puesto que funcionan en un régimen de limitación de la responsabilidad.

Habría que mencionar, también, los factores ya señalados por LORAIN y otros (2013) cuando afirman que la gestión sin presupuestos no puede ser extrapolable a cualquier compañía, puesto que hay que atender al sector económico al que pertenece la misma y al volumen de negocio que presenta.

Por último, haremos un alegato en favor de la gestión *Beyond Budgeting*. Ciertamente es que el presupuesto sigue siendo una herramienta útil, pero como veníamos señalando anteriormente, el *Beyond Budgeting*, al menos en la práctica, no llega a eliminar las herramientas de control de la contabilidad analítica. Finalmente, lo que viene a proponer esta técnica es la descentralización de los mecanismos de control, dando mayor protagonismo a aquellas unidades de negocio de menor tamaño que se enfrentan en el día a día con los clientes, es decir, con la fuente de ingresos de la compañía. No podemos negar que las personas que tratan directamente con el cliente conocen mejor sus necesidades que, además, pueden ser variables de un lugar a otro. Por ello, consideramos que la expresión “*Devolved Budgeting*” o “*Decentralized Budgeting*” como forma de expresar la idea de *Beyond Budgeting* puede ser mejor recibida en España. La idea está en confiar en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional otorgando a estos la capacidad de la toma de decisiones en los presupuestos. Este gesto cumple cuatro funciones de extraordinaria importancia. En primer lugar, se satisface la necesidad empresarial de adaptación al entorno cambiante por medio de una gestión

más cercana a los cambios sociales que afectan a la población de modos distintos en diferentes lugares. En segundo lugar, se provoca un mejor trato al cliente de la compañía, que se convierte en el origen último de las decisiones de la empresa. Si los clientes comienzan a actuar de forma distinta, los gestores de las sucursales cambiarán su forma de gestión para adaptarse a esas nuevas necesidades y ello redundará en una percepción positiva del servicio prestado por los empleados, generando unos clientes satisfechos. En tercer lugar, este sistema favorece una estrategia basada en un aumento del retorno de capital. En vez de centrarnos en datos parciales, como son los costes en los que incurre un departamento o sucursal, acudimos directamente al valor generado para el accionista, dato que refleja con más veracidad el buen funcionamiento de la entidad. Finalmente, al delegar las responsabilidades, estamos generando un incremento sustancial en el factor motivacional de los trabajadores. Si éstos perciben que sus responsabilidades aumentan y que la toma de decisiones les es delegada, serán conscientes de un aumento de la confianza que sus superiores tienen en ellos y, a su vez, logrará hacerlos partícipes de la gestión estratégica global de la compañía de tal modo que el empleado se sentirá parte fundamental de la empresa, tomando las victorias corporativas como victorias propias.

7. Bibliografía

- Blöndal, Jón R. (2001). “Budgeting in Sweden”, *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 1/1.
- Cuenca Casas, M. (2014). “Reformas de la Ley Concursal e insolvencia de la persona física. La persona física insolvente, de nuevo olvidada” en *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, Nº 11/2014.
- Daum, J. (2003): “Interview with Lennart Francke: Managing without budgets at Svenska Handelsbanken”, *The New Economy Analyst Report*, February 2003.
- Ekholm, B.G. and Wallin, J. (2000). “Is the annual budget really dead?” in *Accounting Review*, 2000.
- Fernández Fernández, A. y Rodríguez Rivero, E. (2011). “Un análisis de las limitaciones de la filosofía presupuestaria tradicional” en *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión*, Vol. IX, nº 18, julio-diciembre 2011.
- Fernández Fernández, A. y Rodríguez Rivero, E. (2012). “Un análisis empírico de la práctica presupuestaria en las grandes empresas” en *Revista iberoamericana de Contabilidad y Gestión*, Vol. X, nº 19, Enero-Junio 2012.
- Fernández Fernández, A. y Rodríguez Rivero, E. (2012). “Hacia dónde se dirige la práctica presupuestaria en España: un informe del estado de la cuestión en grandes empresas” en *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 192d.
- Frezatti, F. (2005). “Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?” en *Revista de Administração de Empresas*, abril-junio 2005.
- González Sánchez, B., González Pérez, M., Negro Armas, Y. (2013). “Estudio exploratorio de los factores que influyen en el uso de los presupuestos en las empresas gallegas” en *Comunicación en el XVII Congreso AECA: Ética y emprendimiento: valores para un nuevo desarrollo*; celebrado en la Universidad de Navarra, 25-27 de Septiembre de 2013.
- Hope, J and Fraser, R. (2003). “Who needs Budgets”, *Harvard Business Review*, February 2003. pp 108-115
- Hope, J. and Fraser, R. (2003). “*Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*”, Harvard Business School Press, U.S.A.

- Horngren, C. T. (2004). “Management accounting: some comments”, in *Journal of Management Accounting Research*, vol. 16, pp. 207-211.
- Kaplan, R.S. y Cooper, R. (2003): “*Coste y efecto: Cómo usar el ABC, el ABM, y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*”, Gestión 2000, Barcelona.
- Lorain, M-A; Sastre, F.; García Domonte, A. (2013). “Presupuestos flexibles para tiempos inciertos” en *Revista Contable*, nº 12, junio 2013.
- Lorain, M-A. Urquía, E. (2008). “¿Es el fin del presupuesto? Una revisión de las nuevas tendencias sobre presupuestación” en *Partida Doble*, núm. 204, pp 84-97, noviembre 2008.
- Merchant, K. (1985).”Budgeting and the propensity to create budgetary slack” in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, Issue 2, 1985, pp 201-210.
- Rickards, R.C. (2006) “Beyond Budgeting: boon or boondoggle?” in *Investment Management and Financial Innovations*, Volume 3, Issue 2.
- Ripoll, V. y Urquidi, A. (2010). “Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación” en *Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 44, 2010, pp 1-20.
- Rodríguez Rivero, E. y Rabazo Martín, A. (2013). “¿Está la investigación presupuestaria desatendida en España?: Una revisión de la literatura” en *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol XI, Nº 21, Enero-Junio 2013.
- Rosanas, J. (2005). “Los presupuestos: ¿herramienta crucial de dirección o requisito burocrático inútil?”, Ocasional Paper en IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Smolje, A.R. (2007). “¿Beyond Budgeting versus presupuestos?” en la *Revista Electrónica del Instituto Internacional de Costos*, Universidad de Buenos Aires.
- Smolje, A.R (2006): “Beyond budgeting: ¿un nuevo modelo de gestión?”, *Revista Costos y Gestión* Nº 60, junio 2006, editada por IAPUCO, Buenos Aires, Argentina.
- Smolje, A.R. (2006): “Casos: Beyond Budgeting en un banco sueco”, *Revista Costos y Gestión* Nº 61, septiembre 2006, editada por IAPUCO, Buenos Aires, Argentina.

- Vazoniene, M. and Stonciuvienė, N. (2012). “The formation of Company Budgeting System: Importance, Problems and Solutions” in *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Vol. 30.
- Weber, M. (1905). “*La ética protestante y el espíritu del capitalismo*”, en Ediciones Istmo S.A. 1998.
- Wilson, H. (2013). “Handelsbanken is championing an old way of doing new UK business” in *The Telegraph*, 24 Aug 2013.

ANEXO I

Glosario de términos

A

ABB

Activity Based Budgeting. Sistema de elaboración de presupuestos que parte de las ideas del *Activity Based Costing* para fabricar esta herramienta., 8, 16, 37

ABC

Activity Based Costing. Es una metodología de gestión de costes que identifica las actividades de una organización y asigna el coste de cada una de esas actividades a todos aquellos productos y servicios que se benefician de ella, atendiendo al consumo real., 8, 16, 37

ABM

Activity Based Management. Sistema de gestión que parte de las ideas desarrolladas por el sistema de costes ABC, llevando a cabo un análisis de la cadena de valor que puede mejorar las decisiones estratégicas y operacionales de una organización., 8, 37

B

BBRT

Beyond Budgeting Round Table. Organización fundada y liderada por los profesores Jeremy Hope y Robin Fraser que tiene por objeto extender los principios de la gestión sin presupuestos., 4, 7

Beyond Budgeting

Sistema de gestión que prescinde de los presupuestos como herramienta a través de una descentralización de la toma de decisiones., iii, iv, 1, 2, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 37

Borealis

Empresa petroquímica austríaca que actualmente se ha convertido en el segundo productor mundial de polietileno y polipropileno., 4, 15, 17

Budgetary Slack

Práctica presupuestaria, considerada antiética, que consiste en sobreestimar los costes o subestimar los beneficios con el objetivo de hacerlos más alcanzables y posibilitar el cobro de un incentivo por la persona obligada a cumplirlos., 6, 37

C

CMI

Cuadro de Mando Integral. Sistema de administración creado por Robert Kaplan y David Norton, que va más allá de la perspectiva financiera y atiende a los activos intangibles de la empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, etc.) como fuente de ventaja competitiva., 8, 16

Contabilidad analítica

Es un sistema de información contable destinado a cubrir las necesidades de la dirección acerca de la gestión empresarial. También se puede definir como aquel sistema de información que capta, mide y representa el flujo interno de valores dentro de la empresa, para evaluar la eficiencia y la eficacia de la gestión., 30, 31, 32, 34

F

Fracking

Palabra inglesa para definir el sistema de fracturación hidráulica empleado para la extracción de gas y petróleo del subsuelo., 9

G

Gestión

Realización de las diligencias conducentes al logro de un negocio. En contabilidad analítica, se habla de la gestión presupuestaria como la planificación y control del desempeño de una compañía en cuestiones financieras., iii, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37

I

IPC

Índice de Precios de Consumo. Indicador calculado por el Instituto Nacional de Estadística que mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España., 6, 9

R

Rhodia

Empresa química francesa adquirida por Solvay Group en septiembre de 2011., 15, 17

Rolling Forecasting

Es un sistema de presupuestación que consiste en la elaboración de sucesivas previsiones presupuestarias en las que el periodo analizado se mantiene constante de tal modo que, si se realizan previsiones presupuestarias cada mes, en cada una de ellas se desarrollan los 12 meses siguientes., 8, 10, 16, 33

S

Stakeholders

Es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra “Strategic Management, A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». El concepto incluye a los clientes, proveedores, accionistas, entidades financieras e incluso a la población de los lugares en los que la empresa produce., 6

Statoil

Es la mayor empresa petrolífera noruega y uno de los mayores abastecedores de petróleo crudo del mundo., 15

Svenska Handelsbanken

Banco sueco pionero en la práctica del Beyond Budgeting como sistema de gestión., iii, 1, 2, 3, 4, 7, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 28, 30, 31, 32, 36

V

Volvo

Empresa sueca fabricante de vehículos industriales y equipamiento de construcción, famosa también por su filial fabricante de automóviles., 4