

ITINERARIO HISTÓRICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISCIPLINA PRESUPUESTARIA EMPRESARIAL

HISTORICAL INTINERARY AND CURRENT STATUS OF CORPORATE BUDGET DISCIPLINE

Antonio Fernández Fernández

Edilberto J. Rodríguez Rivero

RESUMEN

El estudio de anales y crónicas literarias, así como la observación diacrónica de la ciencia contable a partir de la literatura especializada, nos ha permitido modelar y a su vez exponer, tanto una aproximación científica de los orígenes de la disciplina presupuestaria, como un reflejo de su trayectoria histórica y de su situación vigente.

En este artículo exponemos un extenso conjunto de referencias de orden historiográfico que representan el itinerario seguido hasta nuestros días por esta disciplina de la ciencia contable. Su análisis ha puesto de manifiesto que a lo largo de la historia se han sucedido constantes transformaciones de las técnicas y de los procedimientos presupuestarios utilizados en el mundo de los negocios; y que el actual escenario empresarial presenta una incuestionable tendencia evolutiva hacia la configuración de un nuevo marco presupuestario, más adaptativo, flexible y descentralizado, en el que las aptitudes directivas constituyen el eje central sobre el que gira el éxito de los negocios.

ABSTRACT

The study of literary annals and chronicles, as well as diachronic observation of accounting science from the literature, has allowed us to model and in turn expose both a scientific approach to the origins of budgetary discipline, as a faithful reflection of its historical and its current situation.

In this paper, we show an extensive set of historiographical references that represent, in a reliable way, the itinerary continued to this day for this accounting discipline. Their analysis has shown that throughout history there have been constant changes both tools and budgetary procedures used in the firms; and that the current business context shows an unquestionable evolutionary trend towards the configuration of a new budget framework, more adaptive, flexible and decentralized, in which leadership skills are the backbone on which the success of the business is built.

PALABRAS CLAVE:

Contabilidad de costes, evolución histórica de los presupuestos, actualidad presupuestaria.

KEYWORDS:

Cost accounting, historical development of budget, current budgeting.

1. Introducción

Desde las primeras civilizaciones organizadas, la inquietud de los hombres por alcanzar objetivos deseados, así como la aspiración de éstos por controlar la manera de lograr dichas metas, ha constituido una cuestión sociológica, que se ha venido reproduciendo a lo largo de la historia en todos los órdenes de la vida.

El modo de desafiar esos retos ha constituido también una difícil tarea en la que se ha encontrado inmerso, con especial protagonismo, el comercio de épocas pasadas y el mundo de los negocios en otras más recientes y contemporáneas. En concreto, los negocios inicialmente y más tarde las empresas, en su afán por lograr los retos formulados y de controlar las acciones necesarias para conseguirlos, han venido utilizando, en algunos casos de forma tácita, y en otros de manera expresa, la concepción intangible de sistemas de gestión como el medio genérico desde el que aprovechar y desarrollar el potencial y las capacidades existentes en las organizaciones.

Uno de los procedimientos insertos en esta noción denominada sistema de gestión que mayor peso histórico ha tenido, y aún continua teniendo en el mundo moderno, es la por todos conocida *gestión presupuestaria*. A través de ésta, fundamentalmente desde el nacimiento de la empresa como unidad económico-social con fines de lucro, se ha pretendido establecer científicamente las líneas generales y particulares de actuación a corto, medio y largo plazo, asignar correctamente los recursos necesarios para alcanzar los objetivos determinados y ambicionados por los titulares y dirigentes corporativos, y evaluar los resultados logrados, así como el rendimiento alcanzado, transcurrido un periodo de tiempo considerado.

Tanto ha sido esto así que, si bien se puede afirmar que para la empresa en su conjunto la gestión presupuestaria ha constituido, y de hecho constituye, el eje central de la mayoría de los sistemas y políticas de gestión de las empresas (Umapathy, 1987; Puxty y Lyall, 1989; CIMA Education Group, 1997; Horngren *et al.*, 1997; Guilding *et al.*, 1998; Pierce y O'dea, 1998; Clarke y Toal, 1999; Walker y Johnson, 1999; Covaleski *et al.*, 2003; Hansen *et al.*, 2003; Horváth y Partners, 2007), durante las últimas décadas, principalmente en el siglo XX, el mundo de los negocios se ha acostumbrado a un protocolo presupuestario tal, que para muchos académicos y profesionales, ha obstruido e incluso en algunos otros casos diezmado la verdadera capacidad de desarrollo de las organizaciones.

Específicamente, desde la literatura se postula que a pesar de los significativos avances que a lo largo de la historia se han venido produciendo en los sistemas de gestión, la sistemática presupuestaria ha mostrado reiteradamente síntomas de obsolescencia ante acontecimientos socio-económicos, políticos, geográficos, medioambientales y gubernamentales acaecidos en cada momento. La realidad ha superado una y otra vez a los presupuestos. Reproduciendo a Peter F. Drucker (Hope, 2006), en la moderna sociedad post-capitalista se da por hecho que el conocimiento ha de ser actualizado continuamente, para de este modo no incurrir en estados de obsolescencia que contribuyan a generar desajustes entre presupuesto y realidad.

Se ha aceptado formalmente que la elaboración de presupuestos ha favorecido, en mayor o menor medida, un desarrollo más estable de los negocios y, por ende, un mayor control de las funciones llevadas a cabo en las empresas del mundo moderno. A través del protocolo presupuestario, y mediante la fijación de programas adecuados de gestión, tanto en unos casos como en otros, se ha procurado reflejar cuantitativamente los objetivos diseñados por los agentes directivos, bien a largo y medio plazo, bien a corto plazo (AECA, 1992; Álvarez *et al.*, 1995).

Mediante el ejercicio presupuestario se ha pretendido mejorar la gestión de las empresas. Se ha procurado introducir espacios de negociación en torno a los objetivos a alcanzar, creándose así un potente efecto de mejora en sus prácticas económicas (Castelló, 2000). Se han convertido, por tanto, en un poderoso medio de comunicación y mecanismo de control, ante los planes desarrollados por la dirección y, además, han venido estableciendo las bases para evaluar la actuación de los distintos centros o áreas de responsabilidad de las empresas (Churchill, 1985; AECA, 1992; Covalski *et al.*, 2003).

Sin embargo, ante la perspectiva de cambio que se empezó a fraguar a finales de la década de los setenta, algunos tratadistas (ej. Otley, 1978) alertaron acerca de que la consecución o no de dichos propósitos podían hacerse depender de factores tales como, las características de las organizaciones, del entorno en el que operasen los individuos y las empresas, de la idoneidad tecnológica de los sistemas de control y, fundamentalmente, de la manera en que los miembros de las empresas utilizaran dicha información.

De tal modo ha llegado esto a ser así, que en los últimos tiempos la práctica presupuestaria se ha convertido, además, en un proceso negociador iterativo entre los responsables de los centros o unidades de negocio y la dirección. Dicho de otro modo, a veces se fundamentan en mayor medida en el poder, la influencia y la capacidad negociadora, que en el acontecer de los hechos o en las necesidades puntuales que se derivan de las actuaciones previstas para un determinado período.

La extensa investigación en materia presupuestaria desarrollada a lo largo del siglo XX, principalmente en su segunda mitad, despertó en nosotros el interés por indagar sobre determinadas cuestiones insertas en esta disciplina de gestión, en cierto modo arrinconadas por la investigación española. Estas cuestiones a las que hacemos alusión se encuadran dentro de una profusa estrategia investigadora cuyo propósito final ha consistido en conocer la realidad presupuestaria de las empresas cuya actividad productiva se desarrolla en España.

Con este fin, hemos llevado a cabo varias investigaciones dirigidas, por una parte a constatar qué cuestiones se han investigado en materia presupuestaria y desde qué perspectivas doctrinales se han abordado, tanto desde el plano nacional, como desde el internacional. Por otra, a analizar a partir de la literatura científica, tanto las limitaciones imputadas a la práctica presupuestaria, como las diferentes alternativas conceptuales propuestas por la investigación para sufragarlas. Y finalmente, a comprobar empíricamente si España se alinea con la práctica presupuestaria internacional.

Aún con todo, consideramos que para una visión integral de cualquier tipo de investigación es indispensable su delimitación en el espacio y en el tiempo. Así, en este artículo exponemos un itinerario histórico de los presupuestos, construido a partir de numerosas reseñas extraídas de la literatura científica primordialmente en materia de Contabilidad, donde por un lado, hemos pretendido exponer un reflejo fiel de la trayectoria seguida por la práctica presupuestaria desde sus orígenes hasta nuestros días y por otro, hemos tratado de vislumbrar hacia dónde se dirigen los esfuerzos académicos y profesionales en dicha disciplina. Nuestra motivación a la hora de llevar a cabo este trabajo se vio acrecentada por la escasez de trabajos dedicados a estudiar la historia presupuestaria. Estamos convencidos de que el desarrollo de este estudio puede servir de fuente referencial para futuras investigaciones.

El análisis de las referencias consultadas, refleja una constante transición de las técnicas presupuestarias utilizadas a lo largo de la historia debido a los requerimientos y exigencias económicas de cada época. Y asimismo, que la actual situación presupuestaria presenta una incuestionable tendencia evolutiva hacia la configuración de un nuevo marco presupuestario, en el que las aptitudes directivas constituyen el eje central sobre el que gira el éxito empresarial.

Hemos estructurado el trabajo como sigue: en el epígrafe 2, describimos brevemente el antecedente histórico del presupuesto y exhibimos las primeras alusiones históricas en materia presupuestaria. En el epígrafe 3, destacamos los hechos con connotaciones presupuestarias de mayor relevancia acaecidos en el siglo XIX. En el epígrafe 4, exponemos las distintas fases por las que ha atravesado la práctica presupuestaria en el mundo de la empresa a lo largo del siglo XX. En el epígrafe 5, presentamos y delineamos el contexto teórico y la delimitación conceptual sobre la que se está desarrollando la actual acción presupuestaria y su perspectiva de futuro. Finalmente, en el epígrafe 6, mostramos las principales derivaciones del estudio.

2. Antecedentes y primeras referencias presupuestarias

Etimológicamente hablando, el término Budget o Presupuesto en castellano, deriva del francés antiguo *bougette*¹. Durante la Edad Media, el uso de dicho vocablo era tan extendido en Francia, que los ingleses lo adoptaron devolviéndolo a la postre ligeramente modificado. Así, a mediados del siglo XIX, en la época de la Revolución, llega a Francia procedente de Gran Bretaña, una extraña expresión denominada budget, que con el tiempo se fue extendiendo a todos los ámbitos sociales, en especial a los políticos y financieros. En castellano su ascendencia deriva de dos raíces latinas: “pre”=antes de y “supuesto” (de *fictus*)=hecho, formado; por lo que de forma literal su traducción se aceptó como “antes de lo hecho”.

Desde las primeras civilizaciones hasta aproximadamente las últimas décadas de la Baja Edad Media, el hombre ha tratado de predecir y controlar la disponibilidad de sus

⁽¹⁾ Bolsa tradicional francesa que servía para guardar la calderilla.

recursos esgrimiendo técnicas rudimentarias de previsión, con el objetivo de que sus negocios subsistieran en entornos competitivos. En la mayoría de los casos, las prácticas utilizadas para lograr esos cometidos carecían de tratamiento científico. Sin embargo, hacia mediados del siglo XIV, fruto de la expansión económica y demográfica que experimentó la Europa renacentista, la tendencia empresarial que venía imperando hasta entonces cambió drásticamente, motivada esencialmente por un giro del pensamiento medieval hacia una economía más moderna y sofisticada.

Del clásico “*Historia y Doctrinas de la Contabilidad*” escrito por el profesor Vlaemminck (1961), podríamos deducir que las primeras referencias históricas en materia presupuestaria se localizan en Italia y datan del comienzo del periodo renacentista, cuando los tesoreros municipales de Génova (familia Massari), hacia 1340 llevaron a cabo en sus libros de Contabilidad² registros con el propósito de asignar y controlar recursos mediante cuentas de previsión. Históricamente, ha sido generalmente aceptado que no se conocieron referencias sobre prácticas presupuestarias hasta la publicación de obras como la del monje benedictino Angelo Pietra y la del monje jesuita Lodovico Flori. Pietra, publicó en el año 1586 su trabajo “*Indirizzo degli economi, ossia ordinatissima instruzione da regelatamente formare qualunque scrittura in un libro doppio*”, complementando la obra de Fray Luca Paciolo, lo que pudo convertirle en el primer autor que verdaderamente se ocupó de las cuentas de previsión sobre ingresos y gastos, al tratar de adaptar las técnicas de la contabilidad comercial a las exigencias de los monasterios y de todas aquellas instituciones que no perseguían un fin lucrativo, introduciendo nuevos conceptos contables como la contabilidad presupuestal, la distinción entre empresa y propietario y el perfeccionamiento del balance de comprobación. Por su parte Flori, siguiendo la doctrina de Angelo Pietra, publicó en el año 1636 el trabajo “*Trattato del modo di tenere il libro doppio domestico col suo esemplare*”, en la que reflejó la importancia y utilidad de los presupuestos para la administración de los monasterios y oficios de la época.

Sin embargo, durante una revisión de la literatura en materia de historia sobre prácticas en Contabilidad de Gestión, encontramos un artículo elaborado por los investigadores Chow *et al.* (2007) en el que figura una referencia histórica concerniente a presupuestos, anterior a las recogidas en la obra de Vlaemminck. Los autores manifiestan que ya en China, durante la Dinastía Tang (618-907 d.c.), tuvo lugar una de las innovaciones más significativas en materia de Contabilidad³, como fue la puesta en práctica, por el gobierno regente, de los *Presupuestos del Estado*. Tales presupuestos tenían como misión, no sólo gestionar los ingresos procedentes de los impuestos para su posterior aplicación en el ejército,

⁽²⁾ Hemos de tener en cuenta que cuando se habla de Contabilidad en esta época, hace referencia a una Contabilidad Pública ejercida por las haciendas estatales y locales del momento.

⁽³⁾ El uso de la Contabilidad para propósitos de Gestión en China, cuenta con registros históricos que abarcan alrededor de 4000 años, y que su sistema económico durante la mayor parte de este periodo estaba asentado en el Feudalismo, por lo que el uso de la misma sirvió para apoyar a las instituciones y funciones gubernamentales (Chow *et al.*, 2007).

provincias y condados, sino que además se convirtieron en un excelente mecanismo de gestión con el que planificar los salarios de los responsables políticos y funcionarios gubernamentales.

A pesar de haber encontrado reseñas históricas anteriores a las datadas al comienzo del Renacimiento, nuestra investigación nos confirma que es desde éste periodo y hasta finales del siglo XIX (coincidiendo con el apogeo de comercio en el mediterráneo, con las Indias Orientales y con las colonias americanas), cuando se registran en Europa el mayor número de referencias históricas relacionadas con las prácticas presupuestarias.

De hecho, durante el Renacimiento, la ciudad italiana de Venecia vivió un periodo de esplendor industrial a raíz de lo que se conoció como *Venice Arsenal*⁴. Por primera vez en Europa, entre finales del siglo XVI y finales del siglo XVII, se llevaron a cabo nuevos métodos de gestión que hoy día bien podrían recibir el nombre de técnicas de gestión presupuestaria (Zan, 2004), convirtiéndose la industria veneciana en esa época, en referente de la Europa renacentista. Su influencia fue tal que los sistemas aplicados se extendieron hacia otras zonas geográficas europeas como España, Portugal, Francia y Países Bajos que adoptaron las mismas estrategias y metodologías (Boyns *et al.*, 1997).

Así, por lo que respecta a nuestro país, ya en el monasterio de Silos bajo la Congregación de San Benito (siglo XVI), se recogían en el Libro de Mayordomía apuntes relativos las rentas en dinero que se debían y aquellas otras que se esperaban cobrar, implicando esto en cierta medida, un ejercicio de planificación y presupuesto de la actividad (Maté *et al.*, 2008). No obstante, no es hasta finales el siglo XVIII, en la Real Fábrica Textil de Ezcaray, donde tras un periodo de fracaso financiero, se llevaron a cabo nuevas técnicas contables relativas al cálculo de costes con el propósito de establecer estimaciones de precios que resultaran ser competitivos, lo que provocó, en palabras de Prieto y Larrinaga (2001), al igual que exponen Donoso *et al.*, (2006), la necesidad de incorporar verdaderas técnicas presupuestarias para dichos cálculos.

3. Los presupuestos en el siglo XIX

Si ha habido un lugar y un país en el que se han recogido un mayor número de aportaciones en cuanto a técnicas y metodologías de carácter presupuestario, ese ha sido Gran Bretaña durante los siglos XVIII y XIX. Como narra Jones (1985), en el año 1760 Thomas Lovatt, mandatario del estado de Chirk Castle, escribió un tratado versado en la manera de cultivar la tierra de un modo diferente al que se venía realizando, con el fin de pronosticar si valía la pena laborar o no dichas tierras. Llevó a cabo una planificación prospectiva de las actividades a efectuar y vinculó la ejecución de las inversiones con el retorno de las mismas, incorporando a sus libros de cuentas datos relativos a los flujos de caja. En otras palabras,

⁽⁴⁾ Astillero y base naval que jugó un papel principal en el poderío naval veneciano y dónde se desarrollaron nuevos métodos de fabricación en masa de barcos destinados a la guerra.

aplicó a la explotación lo que podría llamarse en el siglo XX, un sistema de control presupuestario.

Un estudio similar fue desarrollado por Hudson Bay Company⁵ a comienzos del siglo XIX. En él, según Spraakman y Wilkie (2000), la compañía puso en funcionamiento un sistema presupuestario con el fin de planificar y controlar las dotaciones de equipamiento necesario, así como el establecimiento de los márgenes a alcanzar.

En el mismo sentido, Boyns y Edwards (2007) indican que uno de los temas de mayor repercusión en Gran Bretaña, durante los siglos XVIII y XIX, fue la determinación de los precios a imputar a los clientes por parte de las compañías industriales de la época, con el objetivo de planificar de manera eficiente las actividades que éstas desarrollaban. Pero, debido a la dificultad que en sí misma entrañaba la determinación de precios, por una parte, y a la fijación de los mismos por el mercado en numerosos casos, por otra, esta situación hizo crecer el interés de las industrias de la época sobre la forma de estimar y calcular los costes de sus productos de una manera lo más racional posible. Se vieron en la necesidad de aplicar metodologías sobre previsión de gastos, que hoy día bien podríamos identificar también con ciertas prácticas presupuestarias. Los casos más destacados fueron los ejercicios para la determinación de costes de Josiah Wedgwood en 1772 (Fleischman y Tyson, 1993), los libros de máquinas de Boulton & Watt (Fleischman y Parker, 1991) y los libros de registro de entradas y salidas de Dowlais Iron Company (Jones, 1985).

Aunque la influencia Británica acerca de las técnicas de gestión y prácticas presupuestarias implantadas se fueron extendiendo por todo el mundo, en opinión de Boyns y Edwards (2007), la aplicación de ejercicios presupuestarios realizados en Gran Bretaña durante el siglo XVIII y gran parte del siglo XIX, no respondió a una modalidad comúnmente desarrollada por las organizaciones industriales de esa época, ya que según los mismos tratadistas, no se cuenta con suficientes argumentos científicos sobre si dichos ejercicios se encontraban vinculados con lo que actualmente llamaríamos *sistema formal presupuestario*.

Quizás, las excepciones en el ámbito empresarial de finales del siglo XIX fueron la compañía Dunlops, que aplicó a su gestión un sistema presupuestario similar a como lo entendemos actualmente (Solomons, 1952), y la compañía W.H. Lever (ulteriormente conocida como Lord Leverhulme), que implantó un presupuesto de compra-venta mercantil, equivalente a los contemporáneos (Quail, 1996). Desde el terreno gubernamental, otra excepción fue la aportación de un ministro de finanzas de Inglaterra que sometió a la consideración del parlamento británico en el año 1861 los planes sobre los gastos del reino para el siguiente periodo fiscal inmediato, en los que incluyó un resumen de gastos del año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones, así como las pautas acerca de su posible ejecución y control (California Department of Finance, 1998).

⁽⁵⁾ Compañía dedicada al comercio de pieles y a la exploración y establecimiento de colonias inglesas en Norteamérica.

Hasta entonces, no creemos que pudiera hablarse de presupuestos como técnica de gestión. Quizás las acciones administrativas desarrolladas con anterioridad encajaban mejor bajo el apelativo de *métodos de previsión* que de *dispositivos de presupuestación*. Si concebimos el sistema presupuestario como un mecanismo de gestión, en el que se encuentran inmersas la planificación y el control, podríamos afirmar que su nacimiento está muy ligado a los métodos de gestión de costes que empezaron a desarrollarse en el siglo XIX, junto a la llegada a las explotaciones industriales del movimiento conocido, en la literatura contable, como *administración científica*⁶.

El nacimiento del ferrocarril y el crecimiento del sector privado manufacturero que experimentó el mundo occidental desde mediados del siglo XIX, principalmente en Inglaterra y Estados Unidos (Chandler, 1977; Johnson y Kaplan, 1987), aumentó el interés de los propietarios de las empresas por la investigación científica de la producción. La transición desde el *mercantilismo* hacia una industria *contabilizada*, motivó la búsqueda de una información que sirviera mejor para los propósitos de control de las tareas de producción (Fleischman y Tyson, 2007).

Arrastrados por este pensamiento científico de la época, fundamentalmente en el sector metalúrgico, surgieron directivos con formación de ingenieros, que dieron un paso más que sus colegas en otras industrias. Centraron su atención más allá del diseño de sistemas de acumulación de costes de material y mano de obra, predeterminando *tasas de estándares* a las que el material y el trabajo debían de tender a ser consumidos en las tareas productivas. Reproduciendo a Fleischman y Tyson (2007: 1075), “se introdujeron medidas como planes de compensación (gratificaciones) con los que medir, en base a datos históricos, la eficiencia de los trabajadores que superaban los estándares establecidos”. Destacaron en este campo tres ingenieros: Henry Towne, que trató por primera vez el tema del ingeniero como economista y desarrolló planes de participación en beneficios, proponiendo el reparto equitativo de las ganancias con los trabajadores; Frederick Hasley, que diseñó planes para aumentar la productividad a partir de la medición de los costes de mano de obra; y Frederick Winslow Taylor considerado, como se sabe, el padre de la administración científica que estableció un análisis del trabajo que le permitió dictaminar las tareas organizativas, de tal manera, que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas, instaurando un sistema salarial en función del tiempo de producción estimado. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad.

⁶ Queremos recordar que el nombre “administración científica” se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar una elevada eficiencia industrial. Como principales métodos científicos aplicados a los problemas de la administración, fueron la observación y la medición.

En realidad, como indican Johnson y Kaplan (1987), lo que se pretendió fue establecer planes de acción sobre los sistemas de producción con el fin de que estuviesen registrados documentalmente. Es decir, pronosticar los costes de material y de mano de obra para planificar el flujo de información de trabajo, de forma que la pérdida de material y de tiempo fuera la mínima posible.

A pesar de que hemos afirmado que estos avances tuvieron lugar en Inglaterra y Estados Unidos, queremos apuntar que en Japón, durante la década de 1880, tuvo lugar un acontecimiento sin precedentes hasta entonces en dicho país. Tras el largo aislamiento comercial impuesto por los gobiernos japoneses, entre los años 1639 a 1853, y conocido en la historia oriental como *Sakoku*, el gobierno nipón de finales del siglo XIX autorizó la privatización de las grandes industrias manufactureras del país, intensificando así la competencia y haciendo que se desarrollaran técnicas de gestión diferentes a las que hasta entonces se venían aplicando (Miyamoto *et al.*, 1995). El caso más notable fue el de la compañía Mitsubishi, que en el año 1882 empezó a utilizar, dentro de su sistema de gestión, una metodología presupuestaria con la que poder planificar y controlar las actividades y costes incurridos en el desarrollo de su proceso productivo para lograr ser más competitiva.

4. Los presupuestos en siglo XX.

El Siglo XX constituye el verdadero enclave germinal del desarrollo y de la evolución de la disciplina presupuestaria. Con el propósito de resaltar los hechos y acontecimientos más relevantes en dicha materia, y de este modo facilitar su argumentación y síntesis, decidimos articular el itinerario histórico de los presupuestos en este siglo XX diferenciando entre las contingencias presupuestarias acontecidas durante la primera mitad del siglo XX, las sobrevenidas durante la denominada Edad Dorada (1950-1973) y las surgidas tras la crisis energética de 1973 y la posterior desaceleración de la economía internacional.

La justificación de esta segmentación la hallamos en que, desde una perspectiva económica, es connatural tener presente que la primera mitad del siglo XX se caracteriza por una recesión internacional generalizada, donde adquieren una gran protagonismo las dos guerras mundiales y la depresión de los años treinta. De igual modo, las dos décadas posteriores a los años cincuenta destacaron tanto por una expansión económica internacional del mundo desarrollado, sin precedentes conocidos, como por un importante incremento del estado del bienestar. Y finalmente, el tercer periodo determinado se distingue por la puesta en marcha de una urgente reestructuración social como consecuencia de la intensa desaceleración de la economía motivada por la crisis de 1973.

4.1. Los presupuestos en la primera mitad del siglo XX.

Con la revolución industrial, y a raíz de las investigaciones desarrolladas bajo el pensamiento de la administración científica, las grandes empresas occidentales cambiaron su estructura organizativa y comenzaron a internalizar otras muchas funciones que se venían realizando fuera de ellas. En palabras de Leyk y Koop (2007: 44), “fue la escasez existente de

medios financieros la que obligó a la coordinación de las actividades empresariales a fin de controlar los costes”. Es decir, actividades que habían sido desarrolladas por empresas independientes hasta ese momento, como las de producción, compras, transporte y distribución, se comenzaron a realizar en el interior de las empresas, constituyéndose lo que desde un punto de vista técnico Williamson (1975) denominó como *empresas multiprocesos/multifunción-Forma-U* (véase figura 1.1).

Figura 1.1. Organización empresarial “Forma-U”.



Fuente: Elaboración propia.

Se dividieron las operaciones de la empresa en centros interdependientes, encargados cada uno de ellos de diferentes actividades altamente especializadas. De este modo, cada departamento se encontraba dirigido por un especialista que empleaba las técnicas de dirección como si su departamento fuese una empresa autónoma, lo que constituyó un serio obstáculo para la gestión.

Y es que, la llegada del siglo XX, significó una verdadera revolución para el mundo corporativo e institucional, y representó además, el cambio de la hegemonía comercial europea hacia un dominio estadounidense abrumador. Las compañías americanas se situaron a la vanguardia empresarial y su influencia organizativa se extendió por todos los continentes industrializados.

Fue por tanto en los Estados Unidos de América, donde los sistemas presupuestarios experimentaron su mayor desarrollo y madurez en esta época. Hemos de anotar, no obstante, que la utilización de aquellos como procedimientos formales, no supuso un rasgo característico común del sistema empresarial estadounidense de comienzos del siglo XX. La práctica presupuestaria más ampliamente generalizada por las empresas americanas, fue la utilización de *sistemas de estándares* y el *análisis de desviaciones* como medidas de previsión y control, desarrollada bajo la influencia de la administración científica (Fleischman y Tyson, 2007).

No obstante, hubo que esperar a la década de los años 20, para que los sistemas presupuestarios se convirtieran en una práctica habitual de las instituciones empresariales americanas (Marquette y Fleischman, 1992). Según Fleischman y Tyson (2007), existe una amplia evidencia científica (ej. Chase, 1908; Gilman, 1922; Vieh, 1925; Dahlberg, 1966) que indica que los sistemas presupuestarios fueron un legado recogido por las empresas americanas desde el terreno gubernamental. Hasta entonces, aunque se venían aplicando técnicas presupuestarias en el sector empresarial privado, su práctica prevalecía en los estamentos locales y gubernamentales, con el objetivo de controlar la corrupción que subyugaba a las ciudades de la América de principios del siglo XX (Rightor, 1916; Cleveland y Buck, 1920)⁷.

Pero la anterior situación cambió drásticamente. Buena prueba de ello es que, por una parte, la bibliografía especializada en sistemas presupuestarios, entre los años 1923 y 1927, desplazó la temática sobre presupuestos gubernamentales a favor de los presupuestos corporativos. Según indican Marquette y Fleischman (1992), el número de artículos publicados sobre presupuestos gubernamentales descendió de 100 en 1920, a 50 entre 1921 y 1922, mientras que los relativos a presupuestos corporativos aumentaron de 12 a 140 en los mismos años. En el periodo comprendido entre 1923 y 1927 el cambio fue incluso más dramático. Tan sólo se publicaron 40 artículos acerca de presupuestos gubernamentales, frente a 300 en materia corporativa.

Por otra parte, la iniciativa privada comenzó a observar que el control sobre los gastos y sobre la asignación de recursos podría generar altos márgenes de rendimiento, en consonancia con el incipiente crecimiento económico de la época y con las nuevas formas de organización, resultado de una industria en crecimiento acelerado. En opinión de Koop y Leyk (2007), el presupuesto como concepto experimentó un importante desarrollo con la inclusión en el mismo de los puntos de vista económico-financieros y de los resultados que afectaban a la empresa. Se crearon comités presupuestarios y se establecieron normas internas de mando y responsabilidad con el fin de lograr un control presupuestario operativo (McKinsey, 1921a-1921i)⁸.

En nuestra opinión, esto fue así debido en gran parte a la imposibilidad de poder relacionar las medidas de eficiencia productiva con el beneficio global de la empresa, dado que dentro del ámbito de cada centro se estaba más preocupado por mejorar su propia eficiencia que en actuar en beneficio de la empresa considerada como un todo.

Lo anterior, unido a la ausencia de complejidad en los procesos productivos, al razonable tamaño de la gran mayoría de las organizaciones y a la mentalidad propia de la época, propició la implantación de sistemas de gestión altamente centralizados, lo que creemos tuvo una influencia decisiva en la política presupuestaria implantada en las organizaciones.

⁽⁷⁾ Citados en *Fleischman y Tyson (2007: 1079)*.

⁽⁸⁾ Citados en *Fleischman y Tyson (2007)*.

En consecuencia, se trató de utilizar los presupuestos para formular planes que asegurase un crecimiento equilibrado de las distintas actividades, donde prevalecieran las metas globales sobre las particulares. Nuestra opinión queda corroborada por afirmaciones como las de Hope y Fraser (2004), al manifestar que los presupuestos se convirtieron en instrumentos para administrar costes y cash flows de grandes organizaciones industriales, entre las que destacaron DuPont, General Motors, ICI y Siemens.

Una de las anteriores compañías, quizás la de mayor importancia en estos años junto a General Motors, fue la *DuPont Powder Company*, que se convirtió en una empresa dirigida de forma centralizada que coordinaba, a través de sus propios departamentos, la mayoría de actividades de fabricación y distribución que antes realizaban en el mercado empresas especializadas. Estableció un sistema contable centralizado, a través del cual recogía de las diferentes fábricas textiles o sucursales de venta localizados a lo largo de los Estados Unidos de América, datos diarios y semanales sobre costes de ventas, nóminas y costes de fabricación que posteriormente registraban en libros básicos de cuentas con el objeto de racionalizar las operaciones y controlar la eficiencia productiva (Johnson y Kaplan, 1987; Fleischman Tyson, 2007). Esta dinámica, ayudaba a la alta dirección en la formulación de planes que aseguraban, en cierta medida, un crecimiento equilibrado de las distintas actividades de la empresa.

El diseño de los procedimientos contables de gestión llevados a cabo por *Du Pont*, dio gran importancia al retorno de las inversiones, magnitud ampliamente ignorada por la mayoría de las empresas industriales de la época, que utilizó como baremo común de rendimiento con el que evaluar, planificar y controlar los beneficios buscados por los propietarios de las empresas (Chandler 1962; Johnson 1980a; Johnson y Kaplan, 1987).

Esta información dada por el sistema contable centralizado de la empresa, permitió a la *Du Pont* dos tareas importantes de planificación: la asignación de nuevas inversiones entre actividades económicas competitivas y la financiación de nuevas necesidades de capital (Johnson y Kaplan, 1987).

En cuanto a General Motors, quizás la segunda empresa estadounidense más importante de comienzos del Siglo XX, se pensó que su estructura organizativa era una copia exacta de la compañía Du Pont puesto que, como declaran Fleischman y Tyson (2007), según el profesor Johnson (1980b) en General Motors se aplicaron los mismos sistemas contables y financieros que se desarrollaban en la compañía Du Pont. Pero, contradicen la declaración de Johnson al indicar que desde que Alfred Sloan⁹ tomó la presidencia de General Motors en 1923, el sistema de gestión implantado por éste sirvió como punto de referencia de la mayor parte de los avances habidos en materia de gestión y que fueron desarrollados posteriormente en la compañía Du Pont. Uno de estos progresos fue la práctica del *forecasting*¹⁰, según la cual se estimaban las ventas con cuatro meses de antelación, revisándose mensualmente a fin de reaccionar de manera rápida y oportuna ante cambios e imprevistos del entorno. Para este

⁽⁹⁾ Impulsor de novedosas técnicas que buscaron la eficiencia de la producción en la compañía General Motors.

⁽¹⁰⁾ Proceso de hacer proyecciones sobre rendimientos futuros basados en datos existentes.

cometido, se tomaban en consideración datos como la evolución del mercado, las variaciones estacionales y las condiciones generales y actividades que desarrollaba la competencia.

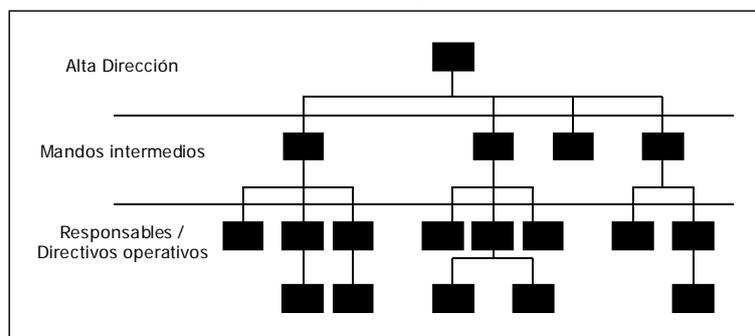
Como se puede advertir, esta nueva generación de empresas emergentes de comienzos del siglo XX, no sólo se preocuparon de calcular costes, sino que entre sus objetivos figuraron la determinación del rendimiento de capitales, el control de costes y la proyección de ventas, entre otras medidas de actuación, lo que implicó el establecimiento de planes y la plasmación de los mismos en presupuestos.

El periodo posterior a la gran depresión de los años treinta supuso, según Pasdermadjian (1947), el espacio temporal en el que se dio uno de los avances más destacados en lo que a los métodos de dirección y administración se refiere, relativo éste a la adopción de sistemas de control presupuestario por parte de un elevado número de grandes empresas y de organismos públicos a nivel mundial. La organización multiproceso se vio definitivamente afectada por ciertas dificultades de dirección y control directivo, y por una pérdida de control generalizada derivada del desarrollo de actividades cada vez más complejas, lo que implicó una reorientación de las mismas hacia una concepción estructural diferente.

Como se sabe, en esa época comenzó a asentarse una configuración empresarial más avanzada, denominada multidivisional, que si bien ya tuvo algunos destellos en grandes compañías americanas como la DuPont Powder Company, General Motors, Sears y Standard Oil, a lo largo de las dos primeras décadas del siglo XX (Johnson y Kaplan, 1987; Gutiérrez, 2005), no fue hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX cuando se extendió su aplicación generalizada.

Esta configuración organizativa permitió la conservación del control de gestión y la persecución de sub-objetivos, haciendo frente así al crecimiento vertical de las empresas, a la indiferencia de los directivos respecto de los objetivos de los propietarios de las organizaciones y a la diversificación del catálogo de productos a ofertar. Williamson (1975) y Chandler (1977) denominan este tipo de organización como *Forma M* (véase figura 1.2), que definen como perfil clásico de organización que impone a la alta dirección ejecutiva la tarea de ubicar los recursos. Es decir, toda la información de la empresa se reúne a este nivel y las decisiones se siguen tomando de manera centralizada, pero en contra de lo que venía sucediendo, los mandos intermedios se hacen responsables del *controlling*, interviniendo en la ejecución de las decisiones tomadas por la alta dirección, coordinando y controlando las actividades de explotación de las distintas líneas de producto o de las diferentes subunidades de negocio. Por otro lado, los directores operativos se limitan a llevar esas decisiones a la práctica.

Figura 1.2. Organización empresarial “Forma-M”.



Fuente: Leyk y Kopp (2007: 45).

Bajo este marco empresarial, el desarrollo de planes y valoración de actividades se hicieron más difíciles de controlar, puesto que ahora eran los directivos intermedios quienes tomaban decisiones sobre manera de ejecutar las órdenes emanadas de la alta dirección. Así, el papel de la alta dirección cambia, centrándose en la elaboración de planes estratégicos y operativos, otorgándosele a los directivos subordinados la coordinación y el control de las actividades de explotación de las distintas líneas de producto o de las diversas regiones de venta de la empresa.

Este cambio en la estructura de la organización provocó, principalmente, dos efectos sobre el papel a jugar por lo presupuestos. Por una parte, motivó un giro en el uso de la información sobre el retorno de las inversiones. Así, mientras que en las empresas multisectoriales utilizaban esa información para repartir centralizadamente el capital a invertir en las diferentes actividades, las empresas multifuncionales lo utilizan para observar la manera en la que los mandos intermedios están sabiendo emplear eficientemente los capitales, por ello coordinados y controlados en el ámbito de cada centro.

Por otra parte, esta nueva perspectiva de dirección propició la aparición de un nuevo avance en materia presupuestaria, los conocidos como presupuestos flexibles, especialmente en las grandes empresas multidivisionales de los Estados Unidos, actuando como técnica de gestión tras la primera Guerra Mundial. Entre ellas destacaron la *Gillete Safety Razor Company* (1927) y la *Westinghouse Electric Corporation* (1930). No obstante, hay que hacer constar que ya en 1923 la compañía *General Motors* aplicaba una sistemática presupuestaria que, aunque no fue originariamente denominada y calificada como flexible, se puede afirmar que consistía en un claro presupuesto flexible plenamente articulado (Fleischman y Tyson,

2007). Se basaba en la *previsión a volumen estándar*¹¹ contenida en el *estudio de precios anual* de cada director de división.

Podemos decir, al respecto, que en los Estados Unidos de América, el control presupuestario evolucionó de forma paralela al desarrollo de las grandes empresas industriales y a la publicación de trabajos científicos¹² como los de Mix (1921), McKinsey (1922, 1925), Bruere y Lazarus (1925) y Bruere (1926). Fruto de los resultados de lo anterior, se trasladan al sector público las bases conceptuales en materia presupuestaria, dando esto origen a la aprobación, en la misma época, de la primera *Ley del Presupuesto Nacional* de los Estados Unidos, estableciéndose así como instrumento de la administración oficial. Además, en 1930 el Congreso Internacional de Organización Científica celebró en Ginebra (Suiza) el primer Simposio Internacional de Control Presupuestario, representado por 25 países donde se definieron los principios básicos del sistema presupuestario, con el objeto de otorgarle un rango internacional (Meyer, 1991; Quail, 1997).

Los presupuestos flexibles, permitieron de esta forma una más clara y comprensible visión de lo que estaba aconteciendo en el ámbito de cada división o centro de actividad, al ajustar, a tales efectos, los costes presupuestados a la producción real. Como bien apostillaban Jhonson y Kaplan (1987), el desarrollo alcanzado por el sistema presupuestario permitió un análisis y entendimiento profundo de los costes, merced, fundamentalmente, a la aplicación de dicha práctica presupuestaria. Y como acertadamente resume Prendergast (2000), el control presupuestario se convirtió en uno de los principales mecanismos de gestión y coordinación de actividades mediante el que las empresas llevaban a cabo evaluaciones y síntesis crítica tanto del funcionamiento, como del análisis de rentabilidad de cada área funcional de la empresa.

De tal manera que podemos concluir a este respecto, manifestando que la Contabilidad como sistema de información empezó a renunciar a la idea generalizada de servir sólo para informar acerca de las relaciones externas con clientes, proveedores, bancos, etc., así como de acontecimientos y hechos productivos con carácter histórico, para centrarse de un modo generalizado en ser un instrumento con el que medir el rendimiento de las inversiones y la productividad.

Las empresas con una estructura organizativa multidivisional, por tanto, dieron un nuevo giro en el uso de la información sobre el retorno de las inversiones. Su esquema organizativo era especialmente adecuado para empresas en rápida expansión, puesto que ayudaba a los directores a reducir la complejidad del negocio y a llevar adelante las diferentes estrategias de las divisiones operativas. Así, mientras en las empresas multisectoriales utilizaban la información que les proporcionaba el retorno sobre inversiones para centralizar

⁽¹¹⁾ Proyección de operaciones para el siguiente año modelo mediante el establecimiento de valores estándar para todos los factores principales, tales como el coste fijo, el coste variable y la renovación del capital que afecta al retorno de las inversiones.

⁽¹²⁾ Citados en Quail (1997).

la asignación de capital entre las distintas actividades de la compañía, la empresa multidivisional utilizaba la información sobre el retorno de la inversión para delegar en los directores de división la responsabilidad de usar capital de manera eficiente (Hope y Fraser, 2004).

No obstante, las afirmaciones de ciertos autores citados en este epígrafe, como Pasdermadjian (1947) y Prendergast (2000), relativas al acogimiento generalizado del control presupuestario como técnica de gestión, podrían ser susceptibles de matización. Y es que, si bien es cierto que durante el periodo comprendido entre 1930 y los años posteriores a la segunda Guerra Mundial los presupuestos se convirtieron en una técnica relativamente acogida por las empresas e instituciones de gran parte de países industrializados como Francia, Alemania, Gran Bretaña, China y Japón, dicha práctica contó con una aceptación generalizada en Estados Unidos, tal y como podemos deducir de los trabajos desarrollados en distintos contextos económicos por Quail (1997), Berland (1998), Chow, Duh, y Xiao (2007) y Okano y Suzuki (2007).

En cualquier caso, hemos de continuar diciendo que, paralelamente al desarrollo del control presupuestario, hacia finales de 1930 surge en Gran Bretaña una nueva disciplina de investigación que provocaría cambios sustanciales en la sistemática presupuestaria. Esta nueva disciplina se denominó *Investigación Operativa*, que al contrario que en la era de la administración científica, cuyo impulso se debió esencialmente a ingenieros, ésta debió su desarrollo, exclusivamente, a investigadores universitarios, principalmente matemáticos, físicos y estadísticos. Se crearon modelos matemáticos cuyo objetivo se enfocó a resolver problemas relativos a la toma de decisiones en el mundo real, centrándose en la mejora de la asignación de recursos, acuciados por la situación bélica en la que se encontraba el mundo en esa época. Las técnicas incluían métodos de programación matemática, teoría de probabilidades, enfoque de teoría de decisión y programación dinámica, modelos de programación matemática para la asignación de costes, y el uso de métodos estadísticos como el análisis de regresiones para llegar a la estimación de costes fijos y variables.

4.2. Los presupuestos en la Edad Dorada

La influencia metodológica de la Investigación Operativa se desarrolló a lo largo de las siguientes tres décadas, extendiendo sus tentáculos hasta el área de la Contabilidad de Gestión, donde según Johnson y Kaplan (1987) se llegaron a publicar numerosos artículos en los que se mostraba como las técnicas de esta rama de la ciencia podían aplicarse a datos de costes a fin de proporcionar información relevante sobre una gran variedad de decisiones. Dichas técnicas se aplicaban, según los mismos autores, a decisiones de planificación táctica y control. Aparecieron así los *presupuestos por programas*, como sistemas que profundizaban en la planificación como instrumento de apoyo y gestión de recursos. Los casos más relevantes de la puesta en práctica de este tipo de presupuestos fueron la implantación en 1948

del primer *presupuesto por programas y actividades*¹³ en el Departamento de Marina de los Estados Unidos de América, y el desarrollado en 1961 de un sistema de planificación por programas y presupuestos en el Departamento de Defensa, también en este mismo país, si bien hemos de reconocer que con escaso éxito en su aplicación al mundo empresarial.

Pero si realmente ha habido una verdadera innovación en la práctica contable de los presupuestos, esta ha sido, en palabras de Johnson y Kaplan (1987), la adopción del enfoque del *cash-flow descontado*, dando como resultado lo que posteriormente se denominó *Presupuestos de Capital*.

Aunque los mismos autores mencionan en su obra que “el concepto de valor temporal del dinero había sido usado por la literatura relacionada con seguros desde principios del siglo XIX y aparecía de forma destacada en la literatura sobre economía política anterior al siglo XX”, no es hasta aproximadamente 1950, cuando el concepto de cash flow futuro se considera herramienta de gestión para evaluar propuestas de inversión.

Además, amplían su opinión al decir que el mérito de la introducción de los procedimientos de presupuestos de capital en la época, así como su presentación a los directivos de las compañías, se debió a Joel Dean, mediante su obra *Capital Budgeting*. Dicha publicación se convirtió en el detonante de una gran actividad académica sobre la práctica de los cash flows descontados, destacando trabajos¹⁴ como los de Christenson (1955), Lorie y Savage (1955), Gordon y Saphiro (1956), Hirshleifer (1958) y Bierman y Smidt (1960), posteriormente apoyada por los ingenieros de las grandes compañías petrolíferas, insatisfechos con la incapacidad mostrada por el Rendimiento del Capital Invertido (ROI) para reflejar los cash flows esperados en las inversiones de la industria petrolífera. Como nota anecdótica, Johnson y Kaplan recogen de un manuscrito no publicado de Scout H. Dulman titulado “Some Aspects of the Development of Modern Capital Budgeting” y de un trabajo llevado a cabo por R.H. Parker en 1968 titulado “Discounted Cash Flow in Historical Perspective”, que la compañía Du Pont Corporation, pionera en el desarrollo de la técnica del ROI en la primera década del siglo XX, fue una de la últimas en adoptar las técnicas de presupuestos de capital modernos, no haciéndolo hasta los años 70.

Aún con todo, y a pesar de que la utilización del cash flow descontado se iba abriendo paso en el entorno de las empresas, según Tomas Johnson (Hope y Fraser, 2004), durante las décadas de los sesenta y setenta se continuó utilizando los resultados contable como los costes, el beneficio neto y el rendimiento de la inversión (ROI), tanto a efectos de la competitividad, como para motivar las acciones de sus empleados a todos los niveles. Esto dio como resultado la utilización de los presupuestos como *contratos de rendimiento fijos*.

No obstante, la cada vez mayor aplicación del cash flow descontado por parte de las empresas, impulsando la práctica de presupuestos de capital por una parte, y la cada vez menor utilización del ROI como medida de rendimiento de capitales, por otra, provocó un

⁽¹³⁾ Véase http://www.wikilearning.com/resena_historica-wkccp-13270-2.htm.

⁽¹⁴⁾ Mencionados en Johnson y Kaplan (1987).

giro conceptual a los presupuestos que alimentó, a lo largo de la década de los sesenta, la formación de una nueva generación de líderes empresariales, instruidos en el arte de la planificación financiera. Comenzaron a utilizar indicadores financieros para la toma de decisiones empresariales, reforzando, según Johnson (1992), la práctica de gestionar según números contables.

4.3. Los presupuestos tras la crisis energética de 1973

Pero acontecimientos como la subida del precio del petróleo en el año 1973, las presiones inflacionistas de mediados de los setenta, las demandas cada vez más exigentes y selectivas por parte de los clientes, la apertura de nuevos mercados, etc., provocaron un cambio en el clima competitivo de las empresas. Factores como una burocracia exagerada y los costes fijos a ella asociados, la inexactitud en el cálculo de los coste de los productos y sistemas de gestión que por momentos se tornaban ineficaces para el control de los procesos y de la medida del rendimiento, derivó en una especial preocupación por parte de los dirigentes empresariales respecto de la tendencia creciente de sus costes. Todo esto condujo, a un aumento en el uso de contratos de rendimientos fijos como base para definir los objetivos empresariales, desde los que se evaluaba y recompensaba la actuación de los individuos que formaban parte de la organización.

Según Hope y Fraser (2004: 33-34), si se preguntaba a los ejecutivos de la década de los setenta acerca de “¿qué esperaban de sus procesos de gestión?”, no es de extrañar que una gran mayoría de ellos contestaran: “la necesidad de definir unos objetivos de rentabilidad razonables y la formulación de planes detallados y coordinados para cumplirlos en el próximo año”. Esperaban el cumplimiento de dichos planes por parte de toda la compañía, apoyando este cumplimiento en un estrecho control de costes y mediante la aplicación de medidas destinadas a verificar el cumplimiento de los resultados. En definitiva, planificar, coordinar y controlar todas las operaciones que tuvieran lugar en el seno de sus organizaciones.

Estamos convencidos de que como consecuencia de los problemas que se venían detectando en la sistemática presupuestaria de las empresas, a mediados de los 70, durante la administración Carter, surgió desde el sector industrial¹⁵ de los Estados Unidos, de la mano del investigador Peter A. Pyhrr, un nuevo procedimiento de gestión que pretendió solucionar las dificultades que los sistemas presupuestarios enmarcaban hasta la fecha. Se le confirió el nombre de *Zero-Based Budgeting (ZBB)*¹⁶, pretendiéndose con él obligar a los gestores a prever con todo detalle su actividad y justificar, unidad monetaria a unidad monetaria, el presupuesto de gasto de la empresa. El presupuesto base cero, tuvo una generalizada, extendida y efímera aceptación en todo el continente europeo y se erigió como una metodología presupuestaria que trataba de actualizar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional.

⁽¹⁵⁾ Concretamente en la Texas Instruments (Pyhrr, 2003).

⁽¹⁶⁾ *Presupuesto Base Cero*.

No obstante, dicha metodología resultó ser excesivamente burocrática y tediosa de realizar. Aunque se le atribuyeron grandes ventajas para la gestión como el perfeccionamiento de los planes y objetivos, la optimización de beneficios y el desarrollo de comités generales que contribuían a un ambiente de unidad y coordinación para el bien de la entidad, los inconvenientes pesaron tanto, que hicieron que no se extendiera en el tiempo su aplicación. Según Hope y Fraser (2004: 34), el proceso del Presupuesto Base Cero era tan burocrático y extenso en su aplicación que “muy pocas compañías lo utilizaron en más de una ocasión” y que “al igual que el proceso presupuestario tradicional, estaba basado en la jerarquía organizacional”, lo que a la postre fortalecía las barreras funcionales y distraía a los dirigentes de las oportunidades para mejorar los procesos de negocio.

Durante la década de los ochenta, aún se tenía conciencia de que los presupuestos constituían una herramienta básica y eficaz puesta al servicio de la gestión empresarial. Se abandonaron los ensayos de puesta en práctica de los presupuestos base cero y se volvió a la sistemática tradicional, quizás algo retocada. En estos años, la incertidumbre se incrementó y las presiones sobre la actuación corporativa se intensificaron. Los sistemas contables de coste y control empezaban a quedarse obsoletos en un entorno competitivo altamente cambiante (Johnson y Kaplan, 1987).

Según autores como Hope y Fraser (2003), el capital intelectual, expresado como marcas, clientes y buenos equipos de gestión, se convirtió en el principal determinante de valor para el accionista. Los ciclos de producción y las estrategias se empezaban a acortar, la competencia empezó a ser explosiva. Como consecuencia de dicha competencia, los precios fluctuaban a gran velocidad, y los clientes se aprovechaban de esta circunstancia, siendo cada vez más desleales. A todo lo anterior, se unió la circunstancia de que las empresas sólo se preocupaban de cumplir con los objetivos de venta en lugar de satisfacer a los clientes; y que, desde la dirección, se desalentaba a los comerciales de las empresas obstaculizándoles el cumplimiento de sus funciones mediante la exigencia de innumerables trámites burocráticos para autorizar cualquier cambio de planes.

En esta época de toma de decisiones descentralizadas y de grandes turbulencias socio-económicas, políticas y empresariales, en opinión de Hope y Fraser (2004: 35), el proceso presupuestario tuvo que batallar duramente para salir adelante. “Los objetivos y los indicadores se determinaban a nivel interno. El capital intelectual se mantenía fuera de la órbita del sistema de control presupuestario. La innovación estaba coartada por la rígida adherencia a los planes estrictos y a las asignaciones de recursos aprobadas entre doce y dieciocho meses antes. Los costes estaban protegidos por los directores departamentales que los consideraban más como concesiones presupuestarias que como recursos escasos. El objetivo interno de maximizar el volumen de producción colisionaba con el objetivo externo de satisfacer las necesidades de los clientes. Y a falta de autoridad para responder al cambio estratégico, los empleados de primera línea pensaban que era más fácil no hacer nada que intentar conseguir varias firmas para un documento que autorizara un cambio del plan diseñado”.

Las grandes compañías internacionales intentaron responder a este cambio en el clima competitivo, llevando a cabo reestructuraciones más racionales en sus sistemas presupuestarios. Ante esta situación, en opinión de Macintosh (1983)¹⁷, se comenzó a utilizar selectivamente el presupuesto como herramienta de gestión, denominándose a esta práctica *Especialización Presupuestaria*. Es decir, se utilizaba el presupuesto según convenía a los intereses y fines particulares de la organización en cada momento determinado. Esto conllevaba la realización de presupuestos semestrales o trimestrales, en lugar de presupuestos anuales, y de presupuestos renovados con horizontes temporales de doce meses, actualizados trimestralmente (Hope y Fraser, 2004).

Apoyados en el aserto conceptual de Macintosh (1983), podríamos manifestar, por tanto, que el presupuesto puede ser un instrumento utilizado principalmente, bien para planificar, o bien para controlar, o para coordinar, o para motivar, según convenga a la organización. En definitiva, la técnica consistía en “introducir un cierto sesgo en el presupuesto de tal forma que, sin renunciar a servir de ayuda en la consecución de todas las funciones antes enumeradas, atendiese en mayor medida a la potenciación particular de alguna de ellas”.

Sin embargo, y a pesar de que las anteriores medidas proporcionaron ciertas mejoras en los sistemas presupuestarios, ofreciendo una información continuamente actualizada, y por lo tanto más real, los gerentes de las empresas se encontraron con algunos obstáculos en sus implantaciones. Entre ellos destacaban la falta de conexión entre la estrategia y los presupuestos de explotación de gestión, la desidia de los mandos intermedios y del personal operativo, el incremento de la carga de trabajo y el consiguiente aumento de los costes asociados, la ingente cantidad de tiempo destinado al control de las tareas, asignaciones de recursos desfasadas en el tiempo, el choque entre intereses contrapuestos (responsables y alta dirección), etc.

Dado el ambiente altamente competitivo de comienzo de los ochenta, las organizaciones se vieron obligadas a cambiar su perspectiva de competitividad. Así lo reflejan Fernández y Muñoz (1997: 7), al expresar que “para hacer frente a estos cambios, las empresas se han visto obligadas, en muchos casos, a modificar sensiblemente las estructuras sobre las que han venido cimentando su actividad, hasta llegar a presentar una configuración física y conceptual muy distinta de aquella en la que se habían sustentado durante las últimas décadas”. Igualmente, argumentan que dicho cambio estructural al que se vieron sometidas las empresas, “ha afectado de manera singular tanto a la forma de entender las relaciones productivas, como a las relaciones con el mundo exterior”, ejerciendo una influencia decisiva sobre los tradicionales sistemas de gestión, “que fueron concebidos para atender los requerimientos informativos derivados de un contexto, significativamente, distinto del actual”.

⁽¹⁷⁾ Recogido en Fernández Fernández (1988).

Ante las características de este nuevo entorno, se adoptaron técnicas procedentes del sistema productivo japonés, que gradualmente se fueron extendiendo a los sistemas de producción occidentales, cuyas concepciones claves se asentaron en *sistemas de fabricación flexibles*, *controles de calidad total* y en la *tecnología avanzada*.

Al igual que sucedió con los sistemas tradicionales de gestión, el procedimiento presupuestario se vio obligado a modificar su estructura conceptual, emprendiendo un camino hacia un nuevo enfoque socio-económico, bajo el que la excelencia corporativa apuesta por la actualización constante mediante la aplicación de sistemas presupuestarios flexibles y adaptativos, y en el que la consecución de la estrategia se articula como idea preponderante sobre la idea de lograr objetivos fijos a largo plazo.

Como consecuencia de lo anterior, así lo reflejan Fernández y Muñoz (1997), numerosos trabajos como los de Horngren (1987), Kaplan y Johnson (1988), Bromwich y Bhimani (1989), Johansson (1990), Kaplan (1990) Edgard y Emmanuel (1990), exponen que desde las vertientes académicas y profesionales, se idearon nuevas herramientas y mecanismos de ayuda para la gestión, con el fin de resolver los problemas que los sistemas tradicionales venían demostrando. El objetivo principal, tal y como expone Gleich y Hofmann (2005), residía en aumentar la eficiencia y la simplificación del proceso presupuestario. A esta manera de proceder se le calificó como *Better Budgeting*, cuya idiosincrasia se ajusta a un pensamiento algo más flexible que el tradicional, sometido a la puesta en práctica de un conjunto de técnicas autónomas e independientes con el mismo propósito final: *corregir las deficiencias de la gestión presupuestaria convencional*.

De modo que, tal y como ponen de manifiesto Hope y Fraser (2004), desde finales de los ochenta y durante la década de los noventa aparecieron técnicas como los *modelos de valor del accionista*, con el objetivo de alinear las decisiones de los directivos internos con las expectativas e intereses de los accionistas externos; los *modelos de benchmarking*, cuyo fin es coordinar los objetivos organizacionales con las mejores prácticas internas y externas desarrolladas de las mismas; el *cuadro de mando integral*, para establecer un marco de referencia sobre las decisiones y ofrecer los principales indicadores de rendimiento a los directivos sobre si se están cumpliendo los objetivos estratégicos marcados; la *gestión basada en las actividades*, de donde los gestores adquieren información referente a las causas que originan los costes de la organización y como estos contribuyen al beneficio neto de los productos y a la satisfacción de los clientes; los *modelos de gestión de la relación con los clientes*, en donde se concentra información sobre las acciones directivas a cerca del conocimiento y satisfacción de las necesidades de rentabilidad de los clientes; y los *sistemas de información y previsiones actualizadas de la empresa*, a través de los cuales, los gestores tienen la oportunidad de anticiparse a los eventos del mercado (aplicación de *inteligencia de mercado*), obteniendo datos rápidos y reales, al mismo tiempo que proporcionando a su vez, proyecciones actualizadas.

Pero hay que matizar que, durante la década de los noventa, las distintas aplicaciones que tuvieron las técnicas anteriormente mencionadas, ofrecieron resultados relativamente

aceptables. El sistema de gestión y su instrumento de información funcionaba, si la cultura organizacional apoyaba la línea de actuaciones establecidas por la alta dirección, los líderes empresariales se sentían comprometidos y los agentes con potestad de decisión contaban con libertad y capacidad para actuar en base a la información obtenida, por lo que en un escenario real tan sólo algunos de los instrumentos anteriormente reseñados logran sus objetivos.

Sin embargo, el sistema de gestión tradicional, donde según Horngren el proceso presupuestario constituye la esencia de las políticas de gestión de, prácticamente, todas las empresas (Hope y Fraser, 2004), continua utilizándose de manera mayoritaria a pesar de los numerosos defectos de funcionamiento que ha venido presentando, y sobreviviendo a las numerosas variaciones sufridas en la práctica presupuestaria durante las dos últimas décadas del siglo XX.

Desde los primeros años de la década de los 90 hasta nuestros días, se viene denunciando que los esfuerzos que muchas compañías llevan a cabo para presupuestar correctamente, resultan inútiles. Específicamente, se alega que los actuales enfoques sobre planificación corporativa y estrategias presupuestarias, contribuyen poco a exhibir una elevada capacidad de respuesta y flexibilidad organizativa, y que ha llegado el momento de abandonar esta práctica y desarrollar procesos de dirección alternativos que resulten más efectivos (Stewart, 1990; Bunce *et al*, 1995; Wallander, 1999; Hope y Fraser, 1999; O'Connell, 2000; Jensen, 2001).

Ante esta situación, los años 90 en cualquier caso, constituyeron un punto de inflexión en materia presupuestaria. La planificación y la sistemática presupuestaria se convierten en el foco de atención de un gran número de investigaciones (Rodríguez, 2010). Irrumpen dos nuevas líneas de investigación en este área de conocimiento, encabezada por académicos y profesionales de la empresa, que bajo nuestro punto de vista, podrían reflejar dos escuelas diferentes de pensamiento¹⁸. La efervescencia de ambas corrientes de pensamiento tiene lugar en la misma organización "*Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I)*". En el seno de ella, se crearon dos grupos de investigación claramente posicionados. Uno en Estados Unidos, bajo la denominación "*The U.S.-based CAM-I Activity Based Budgeting group*", y otro en Europa, con el nombre "*The European-based CAM-I Beyond Budgeting group*" (Hansen *et al.*, 2003).

El grupo de investigación americano¹⁹, focalizó sus esfuerzos en mejorar la planificación y la sistemática presupuestaria a nivel operacional, mediante un enfoque de

⁽¹⁸⁾ Argumentamos esta afirmación, en base al criterio de determinación que Dow (1989: 2.) establece para identificar diferentes escuelas de pensamiento: "Una escuela de pensamiento es definida por su metodología común. El método de una escuela de pensamiento se refiere a sus procedimientos técnicos, es decir, a sus técnicas de modelización, su elección de categorías y a sus procedimientos preferidos de contrastación. Pero éstos, a su vez, derivan de una conceptualización subyacente de la realidad y un modo determinado de razonar. Usamos el término metodológico para referirnos tanto a los métodos empleados dentro de cada escuela de pensamiento como a la visión subyacente del mundo que los genera".

⁽¹⁹⁾ En adelante ABB-group.

gestión basado en las actividades, dando como resultado una metodología denominada *Activity Based Budgeting (ABB)* (Hansen *et al.*, 2003; Hansen y Torok, 2004). Defienden que el sistema presupuestario de una empresa ha de servir principalmente como mecanismo de planificación y control, y que ha de alejarse del papel financiero exclusivista que tradicionalmente se le ha venido imputando. En respuesta a esta percepción, proponen acercar posiciones entre los procesos presupuestarios de nivel superior y los procesos operativos que lleva a cabo la empresa (planificación operativa).

Por su parte, el grupo de investigación europeo²⁰ adopta una posición más radical en comparación con el grupo americano. Persigue el propósito de eliminar lo que denominan como *contrato de rendimiento fijo*²¹, llevado a cabo en los presupuestos tradicionales, con el objeto de orientar a la empresa hacia un nuevo estilo de dirección. Sus axiomas se centran en la *evaluación del desempeño*, la *descentralización radical* y la *delegación de responsabilidad* a los niveles organizativos más bajos. Hacen hincapié en la importancia que tiene conectar el sistema presupuestario de las empresas con la estrategia (Hope y Fraser, 2004).

Si bien ambas escuelas de pensamiento persiguen un mismo objetivo, *proporcionar a los presupuestos y a la sistemática presupuestaria una orientación diferente a la convencional que permita mejorar los sistemas de gestión empresarial*, la concepción metodológica sobre la que han apostado cada una de ellas, ha provocado un distanciamiento gradual que se ha visto reflejado tanto en el terreno académico, como en el profesional.

5. Situación actual y perspectivas de futuro.

Los acontecimientos que protagonizan la realidad económico-social en la que hoy en día se ven inmersas las empresas, han provocado que el mundo de los negocios preste mayor atención si cabe que en épocas anteriores a las habilidades directivas, que a los aspectos técnicos de gestión.

Así se pone de manifiesto, en lo que al procedimiento presupuestario se refiere, tras observar y analizar las propuestas presupuestarias emergentes promovidas tanto desde el entorno académico, como desde el mundo profesional (Rodríguez, 2010).

Concretamente, hoy en día la propuesta inicialmente efectuada por el grupo de investigación ABB-group, cimentada en un procedimiento presupuestario basado en la gestión de actividades, cuenta con un elevado índice de seguidores en el sector empresarial, respecto del ámbito académico donde su repercusión ha sido menos significativa. Por otro lado, parece que en los últimos años, desde esta misma posición dogmática, se está instando desde ambas comunidades a una evolución hacia un procedimiento fundamentado más, como ya hemos adelantado, en habilidades directivas que en mecanismos técnicos de planificación y control (Horváth y Partners, 2007).

⁽²⁰⁾ En adelante BB-group.

⁽²¹⁾ Realizar todos los esfuerzos que sean necesarios para cumplir los objetivos fijados por la dirección en los presupuestos.

En esencia, la idea evolutiva apuntada versa en efectuar un giro conceptual de la disciplina presupuestaria hacia la puesta en práctica de sistemas presupuestarios avanzados - *Advanced Budgeting*-, en donde la aplicación de una serie de técnicas modernas de gestión, junto a la aplicación de un conjunto definido de principios de dirección científicamente establecidos, optimizan las funciones del presupuesto tradicional, al mismo tiempo que respalde la ejecución de la estrategia empresarial.

En el caso de la propuesta emitida por el grupo de investigación BB-group, la situación arriba indicada se invierte. A día de hoy, tan sólo algo más de un centenar de empresas que operan a nivel mundial siguen la filosofía de trabajo promovida por esta posición dogmática, pero que por el contrario y en contraste con la anterior disyuntiva presupuestaria, en el contexto académico ha constituido un planteamiento que se ha utilizado con asiduidad en la investigación (Hansen *et al.*, 2003). Básicamente, se propugna gestionar la empresa sin necesidad de establecer presupuestos, defendiendo un estilo alternativo de dirección más adaptativo y descentralizado basado en la delegación de responsabilidad y autoridad y al que ha dado en denominar *Beyond Budgeting*.

Queda patente, por tanto, la dualidad dogmática que presenta hoy en día la investigación y la práctica presupuestaria, pudiendo ser circunscritas en lo que hemos dado en denominar corriente doctrinal moderada, para el caso de la disyuntiva presupuestaria *Advanced Budgeting*; y corriente doctrinal renovadora, en donde insertamos la alternativa *Beyond Budgeting*.

En definitiva, podemos advertir que el devenir de la práctica presupuestaria, así como el desarrollo de la investigación en este área disciplinar del conocimiento económico, pasa por construir inexorablemente un contexto teórico y funcional innovador desde donde poder desarrollar nuevas dimensiones de gestión presupuestaria, y en el que según tratadistas de reconocido prestigio como Hope y Fraser (2004), Hope (2006), Koop Y Leyk (2007) y Bogsnes (2009), entre otros, los directores financieros de las empresas abogarán por:

- Sistemas de gestión y presupuestación configurables a partir de la perspectiva de los clientes.
- Una gestión fundamentada en ciclos de planificación continua.
- La previsión continua -*Rolling Forecast*- como principal herramienta de gestión.
- Comunicar los indicadores clave de gestión diaria y/o semanalmente.
- Permitir un acceso rápido a los recursos.
- Orientar la responsabilidad directiva hacia la mejora de los equipos de trabajo, mediante la comparación y competitividad entre ellos.

6. Resumen y conclusiones

Si bien la práctica presupuestaria, tal y como hemos expuesto en el presente artículo, tiene una trayectoria muy dilatada en el tiempo y ha venido experimentando diferentes vicisitudes circunstanciales, hemos de decir que no es hasta el siglo XX cuando se empezó

una verdadera cruzada presupuestaria, que con el paso del tiempo ha ido definiendo diferentes propuestas y corrientes de investigación.

Según Hesford *et al.* (2007), el siglo XX, y fundamentalmente durante sus últimos veinticinco años, ha constituido el marco temporal donde las investigaciones académico-científicas en Contabilidad de Gestión han experimentado su mayor desarrollo y evolución. En ese trabajo, los autores exponen que las investigaciones científicas en Contabilidad de Gestión han aumentado considerablemente desde el inicio de la década de los ochenta debido básicamente, al surgimiento de nuevos temas de investigación (ej. Johnson y Kaplan, 1987; Kaplan 1983 y 1993; Young y Selto, 1991), a la aparición de nuevas revistas especializadas en este área de conocimiento, y al incremento de “*calls for paper*” con el fin de analizar las anomalías e irregularidades que se producen en las investigaciones acerca de esta disciplina contable (ej. Baiman, 1982 y 1990; Cooper, 1983; Covaleski *et al.*, 1996; Hopwood, 1978a, 1978b, 1979 y 1983; Macintosh y Scapens, 1990).

Dicha realidad es extrapolable a la disciplina presupuestaria, que a pesar de contar con un buen número de investigaciones en las primeras décadas de la segunda mitad del siglo XX, es en el último cuarto y en los comienzos del siglo XXI, cuando mayor volumen e ilustración ha tenido.

De la travesía por la historia efectuada, nos queda patente que la práctica presupuestaria, tal y como la entendemos hoy en día, ha tenido diferentes propósitos, según las circunstancias acaecidas en cada momento. En este sentido, destacamos que hasta la revolución industrial y próximo al siglo XX, el propósito de las prácticas presupuestarias no perseguían más que la posibilidad ofrecer a los negocios, la estimación de precios, salarios, costes de material y la viabilidad de ciertos proyectos, y que de un modo más técnico podrían llamarse *prácticas naturales de previsión*.

Durante aproximadamente las tres primeras décadas del siglo XX, la nueva configuración productiva de las, ahora sí, empresas, hizo que se apostara por unas prácticas presupuestarias desde las que poder *gestionar prospectivamente el rendimiento de las actividades productivas a corto plazo*.

Desde entonces y en base a los acontecimientos que tuvieron lugar durante los años venideros, las prácticas presupuestarias se orientaron hacia el control de gestión, que relegó a un segundo plano la gestión del rendimiento. Esta tuvo de nuevo protagonismo a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuando se empezó a investigar la disciplina presupuestaria desde diferentes enfoques doctrinales y en donde se empezó a vislumbrar una tendencia de dicha disciplina hacia aspectos de planificación y control a largo plazo.

Los últimos cinco lustros del siglo XX, así como los comienzos del siglo XXI, se han caracterizado por constituir el periodo de mayor productividad científica en materia presupuestaria, destacando en este sentido el claro propósito de vincular la operatividad con la estrategia corporativa, y por apoyarse en un trasfondo científico multidisciplinar que abre las puertas a la configuración de un nuevo marco presupuestario empresarial.

Finalmente, hemos de resaltar que las pretensiones futuras de la práctica presupuestaria, parten de la ineludible necesidad de construir de un nuevo contexto de gestión, en el que tengan cabida prácticas directivas mucho más adaptativas, flexibles y descentralizadas. Prueba de ello es el enorme esfuerzo que, desde asociaciones como la BBRT (Beyond Budgeting Round Table), así como desde otras entidades profesionales como Horváth y Partners o Accenture, están realizando con la programación de numerosas conferencias y eventos y la divulgación de numerosas publicaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA** (1992): El Proceso Presupuestario en la Empresa. Principios de Contabilidad de Gestión (4) . Madrid, España: AECA.
- Álvarez López, J.; J.M. Amat i Salas; O. Amat i Salas; T. Balada Ortega; F. Blanco Ibarra; E. Castelló Taliani y otros** (1995). Contabilidad de Gestión avanzada: planificación, control y experiencias prácticas. Aravaca (Madrid): McGraw Hill.
- Baiman, S.** (1982): "Agency research in managerial accounting: a survey". *Journal of Accounting Literature*, 1, 154-213.
- Baiman, S.** (1990): "Agency research in managerial accounting: a second look". *Accounting, Organizations and Society*, 15 (4), 341-71.
- Berland, N.** (1998): "The availability of information and the accumulation of experience as motors for the diffusion of budgetary control: the French experience from the 1920s to the 1960s". *Accounting, Business & Financial History*, 8 (3), 303-29.
- Boyns, T.; J. Edwards y M. Nikitin** (1997): "The development of industrial accounting in Britain and France before 1880: a comparative study of accounting literature and practice". *The European Accounting Review* (6), 393-437.
- Boyns, T. y J. Edwards** (2007): "The development of cost and management accounting in Britain". En C. S. Chapman, A. G. Hopwood y M. D. Shields (Edits.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. II, 969-1034). Amsterdam: Elsevier.
- Bogsnes, B.** (2009): *Implementing Beyond Budgeting: unlocking the Performance Potential*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Bunce, P.; R. Fraser y L. Woodcock** (1995). "Advanced Budgeting: a journey to advanced management systems". *Management Accounting Research* (6), 253-65.
- California Department of Finance** (1998): Search. Recuperado el 4 de Marzo de 2008 de <http://www.dof.ca.gov/fisa/bag/history.htm>
- Castelló, E.** (2000): "Incidencia del ABM en el proceso de presupuestación empresarial: el control a través del Activity Based Budgeting". *Actualidad Financiera*, Monográfico, 41-51.
- Chandler, A.** (1962): *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A.** (1977): *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chow, C. W.; R. R. Duh y J. Z. Xiao** (2007): "Management Accounting Practices in the People's Republic of China". En C. S. Chapman, A. G. Hopwood y M. D. Shields (Edits.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. II, 923-67). Amsterdam: Elsevier.
- Churchill, N. C.** (1985): "La disyuntiva presupuestaria: planificación o control". *Harvard-Deusto Business Review*, 23, 74-84.

CIMA Education Group (1997):

<http://www.cimaglobal.com/cps/rde/xchg/SID-0AAAC544-670D03DB/live/root.xsl/9556.htm>

- Clarke, P. y A. Toal** (1999): "Performance Measurement in Small Firms in Ireland". *Irish Accounting Review*, 6 (1), 1-22.
- Cooper, D. J.** (1983): "Tidiness, muddle, and things: commonalities and divergencies in two approaches to management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2/3), 269-86.
- Covaleski, M.; M. Dirsmith y S. Samuel** (1996): "Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories". *Journal of Management Accounting Research*, 8, 1-35.
- Covaleski, M; J. H. Evans III; J. Luft y M. D. Shields** (2003): "Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration". *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.
- Donoso Anés, R.; B. Giner Inchausti y A. Ruiz Llopis** (2006): "La contabilidad de costes a finales del s. XIX: el caso de la empresa española Trenor y Cía. (1838-1926)". *De Computis: Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 4, 42-67.
- Dow, S.** (1989): *Macroeconomic Thought. A Methodology Approach*. Basil Blackwell: Oxford.
- Fernández Fernández, A.** (1988): "El sistema presupuestario en el ámbito de la contabilidad de gestión". III Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad, 323-35. Málaga: Universidad de Málaga.
- Fernández Fernández, A. y C. Muñoz Rodríguez** (1997). *Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial*. Barcelona: Ariel Economía .
- Fleischman, R. y L. Parker** (1991). "British entrepreneurs and preindustrial revolution evidence of cost management". *Accounting Review* 66 (2), 361-75.
- Fleischman, R. y T. Tyson** (1993). "Cost accounting during the Industrial Revolution: the present state of historical knowledge". *Economic History Review*, XLVI, 503-517.
- Fleischman, R. y T. Tyson** (2007): "The History of Management Accounting in the US". En C. S. Chapman, A. G. Hopwood y M. D. Shields (Edits.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. II, 1071-90). Amsterdam: Elsevier.
- Gleich, R. y S. Hofmann** (2005): "El enfoque Beyond Budgeting y otros desarrollos para la presupuestación". *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, Jul-Ago, 66, 20-28.
- Guilding, C.; D. Lamminmaki y C. Drury** (1998): "Budgeting and Standard Costing Practices in New Zealand and the United Kingdom". *The International Journal of Accounting*, 33 (5), 569-88.
- Gutiérrez Hidalgo, F.** (2005): "Evolución histórica de la Contabilidad de Costes y Gestión (1885-2005)". *De Computis: Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 3, 100-22.
- Hansen, S. C.; D.T. Otley y W.A. Van der Stede** (2003): "Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective". *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Hansen, S. C. y R. G. Torok** (2004): *The Closed Loop: Implementing Activity-Based Planning and Budgeting*. Martinsville, Indiana: Bookman Publishing.
- Hesford, J. W.; S. H. Lee; W. A. Van der Stede y S. M. Young** (2007): *Management Accounting: A Bibliographic Study*. En C. S. Chapman, A. G. Hopwood y M. D. Shields (Edits.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. I, 3-26). Elsevier.
- Hope, J. y R. Fraser** (1999): "Budgets: the hidden barrier to success in the information age". *Accounting & Business*, Marzo, 24-26.
- Hope, J. y R. Fraser** (2003): "¿Quién necesita presupuestos?". *Harvard Business Review* (América Latina). Febrero, 3-9.
- Hope, J. y R. Fraser** (2004): *Beyond Budgeting: más allá del sistema presupuestario*. Barcelona: Deusto.
- Hope, J.** (2006): *Reinventing the CFO: how financial managers can transform their roles and add greater value*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.
- Hopwood, A. G.** (1978a): "Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems". *Accounting, Organizations and Society*, 3 (1), 3-13.

- Hopwood, A. G.** (1978b): "Accounting research and the world of action". *Accounting, Organizations and Society*, 3 (2), 93-95.
- Hopwood, A. G.** (1979): "Editorial". *Accounting, Organizations and Society*, 4 (3), 145-47.
- Hopwood, A. G.** (1983): "On trying to study accounting in the contexts in which it operates". *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2/3), 287-305.
- Horngren, C.; G. Foster y S. Datar** (1997): *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Horváth y Partners** (2007): *Dominar el Advance Budgeting: como aplicar sistemas avanzados de presupuestación*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Jensen, M. C.** (2001): "Corporate Budgeting is broken: let's fix it". *Harvard Business Review*, Noviembre, 94-101.
- Johnson, H. T.** (1980a): "Management Accounting in an Early Integrated Industrial: E.I. DuPont de Nemours Powder Co., 1903-1912". En H. T. Johnson (Ed.), *System and profits*. New York, NY: Arno Press.
- Johnson, H. T.** (1980b): "Management Accounting in an early multidivisional organization: General Motors in the 1920s". En H. T. Johnson (Ed.), *System and profits*. New York, NY: Arno Press.
- Johnson, H. T. y R. Kaplan** (1987): *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Johnson, H. T.** (1992): *Relevance Regained: From Top Down Control to Bottom up Empowerment*. Toronto: Free Press, NY.
- Jones, H. T.** (1985): *Accounting, costing and cost estimation, Welsh Industry, 1700-1830*. Cardiff: University of Wales Press.
- Kaplan, R.** (1983): "Measuring manufacturing performance: a new challenge for management accounting research". *The Accounting Review*, 58 (4), 686-705.
- Kaplan, R.** (1993): "Research opportunities in management accounting". *Journal of Management Accounting Research*, 5, 1-14.
- Koop, J. y J. Leyk** (2007): "Planificar y presupuestar de forma eficiente y efectiva". En Horváth y Partners, *Dominar el Advanced Budgeting: cómo aplicar sistemas avanzados de presupuestación*, 13-30. Barcelona: Deusto.
- Leyk, J. y J. Kopp** (2007): *Conceptos innovadores para la planificación y la presupuestación y su evaluación*, En Horváth y Partners *Dominar el Advance Budgeting: cómo aplicar sistemas avanzados de presupuestación*, 31-88. Barcelona: Deusto.
- Macintosh, N. B. y Scapens, R. W.** (1990): "Structuration theory in management accounting". *Accounting, Organizations and Society*, 15 (5), 455-77.
- Marquette, R. y R. Fleischman** (1992): "Government-Business Synergy: early American innovation in budgeting and cost accounting". *Accounting Historians Journal* 19, 123-45.
- Meyer, J.** (1991): *Gestión Presupuestaria*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Miyamoto, M.; T. Abe; M. Udagawa; M. Sawai y T. Kikkawa** (1995): *Business history in Japan: developments of Japanese style companies*. Tokyo: Yuhikaku.
- O'Connell, B.** (2000): "Beyond Budgeting and Forecasting: new tools, strategies making and old job easier", *businessfinance-mag.com* (2000), special report.
- Okano, H. y T. Suzuki** (2007): "A History of Japanese Management Accounting". En C. S. Chapman, A. G. Hopwood y M. D. Shields (Edits.), *Handbook of Management Accounting Research (Vol. II, 1119-37)*. Amsterdam: Elsevier.
- Otley, D. T.** (1978): "Budget Use and Managerial Performance". *Journal of Accounting Research*, 16 (1), 122-49.
- Pasdermajian, H.** (1947): *Le gouvernement des grandes organisations*. París: Presses Universitaires de France.
- Pierce, B. y T. O'dea** (1998): "An empirical study of management accounting practices in Ireland". *Irish Accounting Review*, 5 (2), 35-66.

- Prendergast, P.** (2000): "Budgets hit back". *Management Accounting*, 78 (1), 14-16.
- Prieto, M. y C. Larrinaga** (2001): "Cost accounting in eighteenth century Spain: the Royal Textile Factory of Ezcaray". *Accounting History* 6, 59-90.
- Puxty, A. y D. Lyall** (1989): *A Survey of Standard Costing and Budgeting Practices in the UK*. Londres: CIMA.
- Pyhrr, P. A.** (2003): "Zero-Based Budgeting". En W. R. Lalli (Ed.), *Handbook of Budgeting* (cap. 28). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Quail, J.** (1996): "Proprietors and managers: structure and technique in large British Enterprise, 1890 to 1939". Unpublished doctoral dissertation. Leeds: University of Leeds.
- Quail, J.** (1997): "More Peculiarities of the British: Budgetary Control in U.S. and UK Business to 1939". *Business and Economic History*, 26 (2), 617-31.
- Rodríguez Rivero, E. J.** (2010): *Hacia un nuevo marco presupuestario. Constatación empírica de su implantación de las grandes empresas españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura.
- Solomons, D.** (1952): "The historical development of costing", *Studies in Costing*, 1-52. London: Sweet & Maxwell.
- Spraakman, G. y A. Wilkie** (2000): "The development of management accounting at the Hudson's Bay Company, 1670-1820". *Accounting History* 5, 59-84.
- Stewart, T.** (1990): "Why Budgets are bad for Business". *Fortune*, junio, 121 (13), 115-19.
- Umaphy, S.** (1987): *Current Budgeting Practices in U.S. Industry. The State of the Art*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Vlaeminck, J. H.** (1961): *Historia y doctrinas de la Contabilidad*. Editorial Index: Madrid.
- Walker, K. B. y E. N. Johnson** (1999): "The Effects of a Budget-Based Incentive Compensation Scheme on the Budgeting Behavior of Managers and Subordinates". *Journal of Management Accounting Research* 11, 1-28.
- Wallander, J.** (1999): "Budgeting: an unnecessary evil". *Scandinavian Journal of Management*, 15, 405-21.
- Williamson, O. E.** (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Young, S. y F. Selto** (1991): "New manufacturing practices and cost management: a review of the literature and directions for future research". *Journal of Accounting Literature* 10, 265-98.
- Zan, L.** (2004): "Accounting and management discourse in proto-industrial settings: the Venice Arsenal in the turn of the 16th century". *Accounting and Business Research* 32, 145-75.

Antonio Fernández Fernández es catedrático de Economía financiera y contabilidad de Universidad de Extremadura. Su e-mail es: afernand@unex.es.

Edilberto J. Rodríguez Rivero es profesor colaborador en el Departamento de Economía financiera y contabilidad de la Universidad de Extremadura. Su e-mail es: edilberto@unex.es.

Antonio Fernández Fernández is full professor of Accounting and Finance at the University of Extremadura. His e-mail is: afernand@unex.es.

Edilberto J. Rodríguez Rivero is assistant professor of Accounting and Finance at the University of Extremadura. Su e-mail es: edilberto@unex.es.