



Munich Personal RePEc Archive

Budget: its application in the main Uruguayan exporting companies in the dairy sector

De-Leon, Marcelo and Fernandez, Flavia M and López,
Fabián

Tesis de Maestría. Universidad de la Republica.

2019

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/105525/>
MPRA Paper No. 105525, posted 25 Jan 2021 09:49 UTC

**PRESUPUESTO: SU APLICACION EN LAS
PRINCIPALES EMPRESAS URUGUAYAS
EXPORTADORAS DEL SECTOR LACTEO**

**BUDGET: ITS APPLICATION IN THE MAIN
URUGUAYAN EXPORTING COMPANIES IN THE
DAIRY SECTOR**

**Tesis para optar por el Título de
Máster en Gerencia y Administración**

Marcelo De León

Flavia M Fernández

Fabián López

Directora de tesis: Carolina Asuaga

Montevideo, Uruguay

Octubre, 2019

Resumen

Esta investigación expone la evolución seguida por la técnica presupuestaria y su panorama actual, en donde pueden encontrarse dos corrientes que pugnan por dotar al presupuesto de mayor adaptabilidad y flexibilidad, o sustituirlo por un nuevo sistema de gestión. El marco teórico busca cumplir el objetivo general de la investigación, que es analizar de qué manera es elaborado y utilizado el presupuesto en las principales empresas exportadoras del sector lácteo uruguayo.

Metodológicamente, y dado que el 95% de las exportaciones del sector son efectuadas por seis empresas, se decidió considerar a dichas organizaciones el universo y realizar un censo. Los cuestionarios utilizados en la investigación fueron elaborados tomando como base los trabajos de Rodríguez y Fernández (2012, pp. 17-19) y de Smolje (2015, pp. 216-226). Entre los resultados obtenidos, se destaca que las empresas analizadas consideran al presupuesto como una herramienta valiosa, de utilización principalmente a nivel directivo y gerencial. Muestran intención de continuar utilizándola en el futuro y resaltan más sus ventajas que sus desventajas. Además, si bien no parecen compartir una misma metodología de elaboración, el uso de la herramienta es similar, primando el control de metas fijas, con foco en el uso del presupuesto para analizar desvíos.

Abstract

This research is about the evolution by the budgetary technique and its new perspectives, where two currents can be found: that one provides the budget with greater adaptability and flexibility or replace it with a new management system. The research is focused in analyze how the budget is prepared and used in the main exporting companies of the Uruguayan dairy sector.

Consideration that 95% of the sector's exports are made by six companies, it was decided to make a census. The questionnaire used in the research was prepared in based Fernández (2012, pp. 17-19) and Smolje (2015, pp. 216-226). The principal results shows that companies consider the budget as an important tool used at management, and the interest in go on using it in future. They highlight advantages more than disadvantages. Although they don't use the same elaboration methodology for budget elaboration, the use of the tool is similar, with focus on the use of the budget for deviations analyze.

Palabras clave: presupuesto mejorado, más allá del presupuesto, gestión, sector lácteo, evolución histórica

Key words: better budgeting, beyond budgeting, management, dairy sector, historical itinerary

Contenido

1. Introducción.....	4
2. Marco teórico	5
2.1. Evolución histórica del presupuesto.....	5
2.2. El presupuesto tradicional	8
2.3. <i>Better Budgeting</i>	13
2.4. <i>Beyond Budgeting</i>	17
3. Descripción del sector lácteo uruguayo.....	26
3.1. Evolución histórica del sector	26
3.2. Principales cifras del sector en la actualidad.....	28
4. Objetivos, metodología y alcance del trabajo.....	30
5. Resultados obtenidos	31
6. Reflexiones finales	41
7. Anexos.....	43
8. Referencias	50

1. Introducción

El presupuesto como herramienta de gestión ha evolucionado en función de las exigencias y demandas económicas que han sufrido las empresas a lo largo de la historia, llegándose a tratar hoy en día en el ámbito de la Contabilidad de Gestión, conceptos tales como el de Presupuesto Mejorado o *Better Budgeting*, el de Presupuesto Avanzado o *Advanced Budgeting*, los cuales representan un conjunto de técnicas que buscan corregir los aspectos que han sido señalados como negativos en el uso del presupuesto de corte tradicional, o incluso el concepto de *Beyond Budgeting*, el cual propone prescindir del proceso presupuestario como eje central de los sistemas de gestión.

En el marco de la finalización de la Maestría en Gerencia y Administración (MBA), en el presente trabajo de investigación se optó por vincular el concepto de presupuesto a una industria de creciente importancia en el Uruguay, como es el sector lácteo. Efectivamente, desde sus inicios, la actividad lechera se ha destacado por tener un carácter permanente, no sazonal y en contacto diario con el mercado. A su vez, la posibilidad de combinación de esta actividad con la ganadería extensiva, la agricultura y la granja y su mayor utilización de fuerza de trabajo, determinó que la lechería fuera contemplada como una herramienta para poblar zonas rurales deshabitadas. Con el paso del tiempo, el aumento en el consumo de leche por la población fue obligando el establecimiento de ciertas regulaciones por parte del Estado que tuvieron su momento cúlmine con la creación de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE) en el año 1935. La etapa exportadora del sector lechero no llegó hasta la década de 1970, lo cual trajo aparejado no pocos desafíos desde el punto de vista de la producción, la aplicación de tecnología, la reducción de costos y financiación. En el presente, el sector es considerado de carácter estratégico, siendo una de las prioridades de la estrategia de país productivo impulsada por el Estado uruguayo, aunque no carente de dificultades, principalmente a raíz de la caída de los precios internacionales de los productos lácteos.

Este trabajo consta de seis apartados, siendo el primero de ellos esta introducción. En el segundo se efectúa una profusa revisión de la literatura a efectos de dar sustento a las interrogantes a plantearle a las empresas contactadas, tales como quiénes participan en su elaboración, con qué usos se emplea, cómo y a quiénes se comunica, si se elabora con base en técnicas más tradicionales o más novedosas, entre otras. En la tercera parte del trabajo se realiza una reseña y descripción del sector lácteo en general y exportador en particular. En base a lo anterior, en la cuarta sección se plantean los objetivos generales y específicos, así como la metodología y el alcance del trabajo. Posteriormente, en una quinta sección se presentan los resultados obtenidos, siendo las reflexiones finales el contenido del último apartado. Posteriormente se exponen anexos y las referencias citadas.

2. Marco teórico

2.1. Evolución histórica del presupuesto

Evolución hasta finales del siglo XX

Si bien es conocido que llevar libros o cuentas, al menos en forma elemental, es una práctica tan antigua como el comercio (Vlaemmink, citado por Feudal, 2013, p. 6), los antecedentes más antiguos datan el uso del presupuesto en China, durante la Dinastía Tang, hacia los años 618 a 907, la cual diseñó presupuestos para su uso en reparticiones estatales. Tales presupuestos no sólo se centraban en los ingresos fiscales, sino también en la restricción en el uso de estos ingresos para fines determinados, como el pago de salarios de los funcionarios gubernamentales (Chow, Duh y Xiao, 2006, p. 2/21/6).

En 1586, en Italia, se publicó la obra *Indirizzo degli economi* del Fraile Angelo Pietra, la cual estableció la diferencia entre contabilidad bancaria, mercantil y patrimonial, a la vez que planteó la idea de presupuesto (Soriano y Picazo, 2012, p. 73). En esta obra, en la cual se describe el sistema contable imperante en un monasterio, Pietra sugiere un sistema de control sustentado en dos aspectos; por un lado, en la comparación entre el valor de las cuentas de un año respecto al anterior, con el objetivo de investigar las causas de cualquier desviación; y, por otro, en la previsión de los resultados que se alcanzarán durante el año (Paternostro, 2008, p. 9). Desde esa época hasta finales del siglo XIX se registra en Europa el mayor número de referencias históricas relacionadas con prácticas presupuestales. En tal sentido, se destacan los aportes provenientes de Gran Bretaña durante los siglos XVIII y XIX, impulsados principalmente por las industrias del carbón, el hierro y el acero, visualizando una idea aproximada de lo que hoy es el presupuesto en la fijación de precios de los productos, la estimación y cálculo de costos de los productos, la previsión de gastos y la planificación de actividades, en compañías industriales de la época (Fernández y Rodríguez, 2011a, p. 56).

Un antecedente que merece destaque es la temprana adopción de los presupuestos por compañías japonesas de fines del siglo XIX. Por ejemplo, Mitsubishi adoptó su primer sistema presupuestario en 1882, en orden de dotar a la compañía de mayor competitividad, llegando incluso a informar a la oficina central sus resultados mensuales con una apertura diaria. Nippon Yusen, compañía naviera de la época, es señalada como adoptadora de un sistema presupuestario realizado desde las unidades de negocio hasta llegar al consolidado de toda la empresa. (Okano y Suzuki, 2006, p. 1123).

Por otro lado, a partir de las últimas décadas del siglo XIX comenzó en Estados Unidos una fuerte lucha contra la corrupción en la administración pública, lo que fomentó, entre otras medidas, el uso y perfeccionamiento de técnicas de presupuestación como método de control de los fondos públicos, sobre todo a nivel de la administración municipal (Marquette y Fleishman, 1992, p. 124). El desarrollo de la presupuestación estatal en Estados Unidos antecede en algunas décadas a su avance

en el ámbito empresarial, aunque es señalado que ambos sectores se beneficiaron de una sinergia en este sentido. Marquette y Fleishman (1992, p. 124) destacan la importancia del presupuesto para la reforma de la gobernanza municipal, al referirse a los aportes generados en el ámbito empresarial durante la misma época, manifiestan la importancia radical que las nuevas técnicas contables, surgidas junto con la administración científica de Taylor, tuvieron en el costeo estándar y la asignación de costos indirectos. Adicionalmente, plantearon la existencia de sinergias entre el presupuesto gubernamental, la contabilidad de costos y el costeo estándar, lo que constituyó la base de modernos sistemas de presupuestación y costeo, tanto en el sector público como en el sector privado.

Con la llegada del siglo XX, el cambio de la hegemonía comercial europea hacia un dominio estadounidense permitió que las empresas norteamericanas se posicionaran a la vanguardia en cuanto a técnicas de gestión (Fernández y Rodríguez, 2011a, p. 59). Durante la primera mitad del siglo XX y principalmente luego de la Primera Guerra Mundial, un entorno más restrictivo obligó a una mayor coordinación de actividades empresariales a fin de controlar los costos y dejó a la vista las deficiencias de los sistemas de planificación y control imperantes, en donde la presupuestación aún era una herramienta inmadura (Kaplan, 1984, p. 398; Marquette y Fleishman, 1992, p. 135). En particular, no fue hasta la llegada de la Gran Depresión en Estados Unidos que el control de costos se convirtió en una cuestión de suma importancia para la gestión empresarial; si bien los primeros presupuestos comerciales habían intentado realizar controles de costos, la Gran Depresión hizo de la presupuestación una cuestión de supervivencia empresarial (Marquette y Fleishman, 1992, p. 136). Es en este contexto en donde fueron ideadas y realizadas algunas de las prácticas de control de gestión existentes hoy en día, originadas principalmente en empresas como DuPont y General Motors, entre las que se destacan: la descentralización organizacional (a través de una organización funcional o multi-divisional), la medición del rendimiento sobre la inversión (*return on investment*, ROI), la planificación por períodos y su presupuestación, los presupuestos flexibles, los planes de incentivos y de participación en las ganancias. La expansión del uso de estas herramientas innovadoras para la época entre las empresas fue notable, motivada probablemente porque su diseño estuvo en manos de ingenieros e industriales, más que de académicos (Kaplan, 1984, p. 401; Marquette y Fleishman, 1992, p. 130). En particular, la aplicación de los presupuestos flexibles¹ implicó un avance en el uso de los presupuestos que permitió un análisis y entendimiento profundo de los costos (Fernández y Rodríguez, 2011a, p. 64).

Hacia mediados de la década de 1920 se comenzaron a registrar importantes avances en varios aspectos conceptuales sobre el comportamiento de los costos, como por ejemplo los desarrollos provenientes de contadores y economistas de la *London School of Economics* quienes desarrollaron

¹ Un presupuesto flexible representa el presupuesto que se hubiera hecho a principios del período, si se hubieran pronosticado exactamente los volúmenes reales producidos (Horngren, Foster y Datar, 2006, p224).

conceptos como los de los costos de oportunidad en las decisiones económicas (Kaplan, 1984, p. 401). Asimismo, son de la época, más precisamente hacia finales de la década de 1930, los desarrollos en los métodos de programación matemática, teoría de probabilidades, programación matemática para la asignación de costos, análisis de regresión y otros que luego fueron englobados bajo el concepto de Investigación Operativa (Fernández y Rodríguez, 2011a, p. 65). Otra innovación de ese entonces fue la de los presupuestos de capital o flujo de fondos descontados. Si bien durante las primeras décadas del siglo XX era común utilizar técnicas tales como los períodos de repago o incluso alguna forma de tasa de retorno sobre la inversión, no fue hasta entrada la década de 1950 que el descuento de flujos de caja comenzó a ser conocido y aplicado por las empresas (Kaplan, 1984, p. 402). A pesar de esta innovación técnica, las empresas continuaron utilizando los resultados contables como los costos, beneficios y el ROI, como unidades de medida del desempeño y de otorgamiento de incentivos, lo cual derivó en la utilización de los presupuestos como contratos de rendimiento fijo (Hope y Fraser, 2004, pp. 36-37, citando a Johnson).

En la segunda mitad del siglo XX, crisis mundiales como la del petróleo de la década de 1970, acentuaron la preocupación por el control de costos, a raíz de aspectos tales como una burocracia exagerada y sus costos fijos asociados, las inexactitudes en el cálculo del costo de los productos y sistemas de gestión ineficaces para el control de los procesos y del rendimiento, todo lo cual acentuó el uso de estos contratos, evaluando y recompensando a los individuos con base en el cumplimiento de objetivos dimensionados en magnitudes contables como las señaladas en el párrafo anterior (Fernández y Rodríguez, 2011a, p. 67). La década de 1980 vio crecer el peso relativo del capital intelectual en las empresas; activos tales como las marcas, los clientes leales y los buenos equipos de gestión se convirtieron en importantes determinantes del valor de éstas. El capital intelectual se mantenía por fuera de la órbita del sistema de control presupuestario y los procesos de innovación estaban cercados por las rígidas asignaciones de recursos aprobadas entre doce y dieciocho meses antes. Muchas empresas respondieron a estos cambios aplicando modificaciones en sus procesos de planificación y presupuestación, cambiando el horizonte temporal del presupuesto (pasando de un año a semestres o trimestres, por ejemplo) e implementando modelos de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral (Hope y Fraser, 2004, pp. 35-36).

Situación actual

Si bien el presupuesto como herramienta de gestión ha sufrido cambios, algunos significativos en los últimos años, continúa siendo el eje central de buena parte de los sistemas de gestión. En efecto, como señalan Hope y Fraser (2004) para muchas empresas “*el proceso presupuestario es un ritual anual que está profundamente instaurado en el calendario corporativo*” (p. 31). En adición, para Horngren et al. (2006, p. 184), las ventajas que tiene contar con una presupuestación le reportan mayor beneficio a la organización que los eventuales costos en los que debe incurrir para elaborarla, siempre que el presupuesto no sea administrado con rigidez y se admitan modificaciones en los

planes de acción, en el caso de que las condiciones del entorno así lo requieran. Es en esta línea en donde Fernández y Rodríguez (2011a, p. 71) resaltan que los esfuerzos volcados a la planificación corporativa y a las estrategias presupuestarias contribuyen poco a la necesaria capacidad de respuesta y flexibilidad que exigen los entornos actuales. Estos autores sostienen, en cambio, la necesidad de desarrollar métodos de dirección alternativos más efectivos.

De esta manera, en la década de los '90 del siglo pasado, comienzan a diferenciarse dos tendencias a nivel de investigación presupuestaria, calificadas como dos escuelas de pensamiento distintas. Una de ellas establecida en Estados Unidos y enfocada en el mejoramiento de la presupuestación bajo un enfoque basado en las actividades, dando origen a la metodología conocida hoy en día como presupuestación basada en actividades (*activity based budgeting*, ABB). La otra, radicada en Europa, se posicionó en un lugar más extremo, persiguiendo el propósito de eliminar al sistema presupuestario, señalado como un contrato de rendimiento fijo y orientando a la organización hacia un nuevo estilo de dirección, que fuera más allá del presupuesto (Fernández y Rodríguez, 2011a, p. 72). Horváth y Partners, citados por Fernández y Rodríguez (2011a, p. 72), sostienen que si bien la propuesta establecida por la corriente americana ha tenido gran aceptación en el mundo empresarial (no tanto en el académico), en los últimos años se ha ampliado el elenco de técnicas, fomentándose prácticas de gestión más concentradas en habilidades directivas, que en mecanismos técnicos de gestión y control. En cambio, la corriente europea ha tenido la evolución contraria respecto de la americana. Si bien desde la perspectiva académica ha tenido un posicionamiento ampliamente analizado, el cual apunta a gestionar la organización sin necesidad de establecer presupuestos, defendiendo un estilo de dirección más adaptativo y descentralizado, basado en la delegación de responsabilidad y autoridad, es escaso aún el número de organizaciones que han aplicado sus preceptos (Fernández y Rodríguez, 2011a, p. 73).

2.2. El presupuesto tradicional

Concepto de presupuesto tradicional

Los conceptos de estrategia, planificación y presupuestación están estrechamente ligados. La estrategia de una empresa puede definirse como “*el plan de acción de su administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones*” (Thompson, Strickland y Gamble, 2008, p. 3). Kaplan y Norton, (2008, pp. 24-25) definen este proceso estratégico como la forma en la cual la organización da respuesta a las preguntas: ¿de qué negocio se participa y por qué?, ¿cuáles son los puntos clave, tanto internos como externos? y ¿cómo es posible competir mejor? Se trata en definitiva de que la estrategia logre dotar a la empresa de las condiciones necesarias para que genere el valor que sus partes interesadas (por ejemplo: propietarios, clientes, empleados, proveedores, Estado) demandan de ella. A partir de la definición del plan estratégico a seguir, la organización elaborará la planificación necesaria para llevarla a cabo. Esta planificación es descripta como la manera de organizar los medios con los que cuenta la organización a efectos de alcanzar los fines fijados, es

decir, cumplir con el planeamiento estratégico establecido (Robbins y Coulter, 2005, p. 158). Smolje (2015, p. 32), citando a Meléndez, indica que la planificación es el traductor imprescindible para que la estrategia se transforme en operación, estableciendo objetivos operacionales bien definidos, así como programas e instrucciones a seguir. Es en este contexto que la planeación económico-financiera, parte componente de la planificación general, refleja la manera en la cual la empresa prevé que obtendrá y distribuirá los recursos necesarios. Para esto, confeccionará el presupuesto, el cual constituirá a su vez, como una más de sus funciones, una fuente importante de información para el control de la gestión.

Para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1992, p. 16), el punto inicial del proceso de presupuestación viene dado por las decisiones definidas en el proceso de planificación estratégica, el cual recogerá los objetivos de la empresa y a partir de allí se definirán las distintas alternativas y planes de acción necesarios para el logro de dichos objetivos. De esta manera, el presupuesto representa la expresión, en términos monetarios, de esos planes de acción que la empresa tiene previsto emprender, con el cometido de actuar sobre los resultados. En general cubre todas las actividades y áreas de la empresa, las que contarán con una partida presupuestaria (AECA, 1992, p. 29). Hope y Fraser (2004, p. 30), definen el término presupuesto no tanto desde el aspecto financiero o monetario, sino desde el punto de vista del proceso administrativo que representa y el cual conduce y ejecuta el establecimiento y coordinación de objetivos, recompensas, planes de acción y recursos para el próximo período de tiempo -usualmente un año- y controla la performance contra el programa establecido.

Para Fernández y Rodríguez (2011b, p. 2) la idea generalmente aceptada acerca del proceso presupuestario es identificarlo como un medio de gestión para poder adelantarse a los acontecimientos futuros, así como contar con un mecanismo de acción-reacción ante la emergencia de posibles hechos contingentes. Para estos autores, el proceso presupuestario incluye importantes funciones que, de ser ejecutadas correctamente, contribuyen al logro de los objetivos fijados por la dirección. Dentro de estas funciones las que más han destacado han sido la planificación y el control, aunque igualmente acciones relativas a coordinar, participar/delegar, motivar e informar han dado paso a un conjunto de atribuciones que, con el paso del tiempo, se han equiparado en grado de importancia a aquellas. Hansen, Otley y Van der Stede (2004, p. 24) analizaron las razones por las cuales las empresas se valen del presupuesto como eje de su gestión, más allá de la importancia que se le atribuye como sistema de control. En este contexto, arribaron a que existen cuatro aspectos como son la planificación operativa, la comunicación de metas, la configuración de la estrategia y la evaluación del rendimiento en los cuales el presupuesto ejerce influencia. Mediante estudios estadísticos sobre una encuesta a 57 ejecutivos responsables del presupuesto en sus empresas (participantes del *Consortium for Advanced Manufacturing – CAM-I*), hallaron que estos cuatro aspectos están positivamente asociados a una mayor satisfacción general con todo el sistema

presupuestario. La conclusión de Hansen et al. afirma la presunción generalizada sobre la influencia que ejerce el proceso presupuestario en los sistemas de gestión de las empresas, elevando su importancia mucho más allá de lo meramente financiero y reconociendo su influencia en aspectos propios de la psicología, la sociología y la economía como lo son la coordinación, motivación, información y evaluación (Fernández y Rodríguez, 2011b, p. 3).

Por lo anterior es que se ha establecido que tanto los aspectos técnicos como de comportamiento del presupuesto pueden beneficiar a la empresa si éstos se entienden y coordinan adecuadamente (Raghunandan, Ramgulam, Raghunandan-Mohammed, 2012, p. 111). El componente técnico del presupuesto lidia con los cálculos matemáticos de ingresos y costos proyectados, mientras que el componente conductual se centra en la capacidad de lograr dicho aspecto técnico, pero a través de las personas, con lo cual sería recomendable que los aspectos sociales y del comportamiento del proceso presupuestario no se divorcien del lado técnico (Raghunandan et al., 2012, p. 111). Sobre este último punto, Horngren et al. (2006, p. 12) establecen:

“Un sistema de contabilidad administrativa tiene dos misiones simultáneas: una técnica y una que tiene que ver con el comportamiento. Las consideraciones técnicas facilitan a los gerentes la toma de decisiones económicas oportunas al otorgarles la información deseada [...] Las consideraciones de comportamiento motivan a los gerentes y a otros empleados a luchar por alcanzar las metas de la organización”

El aspecto conductual del presupuesto incluye el análisis de los denominados contratos de resultados fijos negociados y el impacto de estos, vía evaluación y recompensa, en la actuación de las personas. Bajo esta óptica, el presupuesto es visto como una forma de conseguir que un subordinado o equipo logre determinado resultado, delegando en un superior el control del resultado que se obtenga. Las condiciones de este tipo de contrato implican la fijación de un objetivo fijo en términos financieros (determinado nivel de ventas o de beneficios, por ejemplo), un incentivo o recompensa en caso de alcanzar el objetivo y un plan aceptado en cuanto cómo alcanzar dicho objetivo (Hope y Fraser, 2004, p. 37).

Proceso del presupuesto tradicional

Lavolpe, Capasso y Smolje (2006, p. 271 y ss) señalan que para que el presupuesto logre cumplir su fin de cuantificar monetariamente las distintas acciones a llevar a cabo por la empresa, es necesario desarrollar un sistema de información que nutra de datos a su proceso de confección, junto con la existencia o definición de un sector que oficie de coordinador de todo el trabajo. Con base en estos autores, es posible resumir el proceso de elaboración en las siguientes etapas: a) estimar una situación inicial de la cual partir (estado de situación patrimonial base del momento cero del período) y b) ejecutar el trabajo de presupuestación en sí mismo, el cual implicará estimar las variables implicadas, determinar el plan de cuentas a aplicar, elaborar los presupuestos parciales necesarios (por ejemplo:

presupuesto de ventas, presupuesto de producción), definir el cronograma de actuación, recopilar y resumir la información necesaria, armar y aprobar el presupuesto y por último ponerlo en vigencia. Se debe tener en cuenta que, si bien el resultado final del proceso será la confección del presupuesto económico, el presupuesto financiero y el balance proyectado, estos no son otra cosa que la consolidación de distintos presupuestos parciales preparados por distintas áreas de la organización. De esta manera, primeramente, deberá confeccionarse el presupuesto parcial de ventas, el cual, junto con la política de stock establecida, permitirá elaborar los planes de producción y de compra de materias primas o productos de reventa, así como todos los restantes costos de fábrica involucrados, de ser la empresa de carácter industrial. A su vez, deberán confeccionarse los presupuestos de comercialización y demás gastos administrativos necesarios. También deberá prepararse en paralelo el presupuesto de inversiones, contemplando todas aquellas altas y bajas de activos necesarias en función de los planes de producción o comercialización previstos. De la combinación de todo lo anterior surgirá entonces el presupuesto económico y se podrá a su vez obtener el presupuesto financiero, estimando fechas de cobros y pagos de las distintas transacciones.

Componentes del presupuesto tradicional

Los componentes básicos de una presupuestación tradicional incluyen al denominado presupuesto económico, el presupuesto financiero y el presupuesto patrimonial o balance proyectado, conjunto que es comúnmente englobado bajo el concepto de presupuesto maestro o integral. El presupuesto económico representa la proyección del resultado del negocio para el período en cuestión, mediante la presupuestación de las ganancias y las pérdidas. Por su parte, el presupuesto financiero proyecta los cobros y las erogaciones de disponible que se realizan durante el período, exhibiendo el déficit o superávit que se estima tener. Por último, el presupuesto patrimonial, representa la composición proyectada de los saldos activos y pasivos del negocio y se obtiene a partir del resultado de la proyección de los dos presupuestos anteriores. En el presupuesto económico, la determinación de las pérdidas y de las ganancias permite a la organización cuantificar monetariamente todo lo que va a realizar y, al estar estas acciones plasmadas en valores, evaluará con mayor precisión tanto al negocio global como a sus partes, aprobando el presupuesto económico definido o estableciendo las correcciones necesarias tanto en el presupuesto como en los planes (Lavalpe et al., 2006, p. 161). En este sentido, el presupuesto económico puede sufrir una retroalimentación que podrá volverlo más preciso. Si el presupuesto inicial no es factible dadas las capacidades de producción o comercialización de la empresa, o es financieramente imposible de sostener, los especialistas repetirán el proceso de presupuestación con un nuevo set de decisiones hasta que se vuelva factible (Atkinson, Kaplan, Matsumura y Young, 2012, p. 399). Es así que el presupuesto económico puede ser pensado no sólo para el corto plazo, sino también para horizontes de tiempo más extensos, en tanto representa una cuantificación estimada de las acciones aprobadas y de la visión a futuro de la empresa (Lavalpe et al., 2006, p. 161). Por su parte, el presupuesto financiero constituye una

herramienta operativa de vital importancia. A pesar de ello, en su elaboración puede obligar a modificar los resultados proyectados, en caso de que surja de él una situación financiera y económica que necesariamente deba ser alterada. Este presupuesto es totalmente dinámico y comúnmente recibe modificaciones periódicas, algunas tan simples como corrimientos de fechas de pagos o cobros y otras más estructurales que incluso pueden obligar al cambio de las proyecciones iniciales (Lavalpe et al., 2006, p. 209).

Ventajas e inconvenientes del presupuesto tradicional

Horngren et al. (2006, pp. 182-183) señalan tres ventajas de la confección de presupuestos. La primera es que promueve la coordinación y comunicación entre las distintas secciones o departamentos de una empresa, al lograr equilibrar y coincidir los distintos objetivos perseguidos por cada una de estas partes. La segunda refiere a que establece un marco para evaluar el desempeño, al posibilitar su comparación con el desempeño real obtenido². La última ventaja señalada por estos autores en la confección de presupuestos se basa en el hecho de que representa una motivación superar las metas establecidas en él, por lo que el establecimiento de metas exigentes pero alcanzables puede ser un factor de motivación importante, aunque debe evitarse la definición de metas inalcanzables, las cuales generan el efecto opuesto. Adicionalmente, Smolje (2015, p. 38) refiere a la importancia que representa el presupuesto en la asignación de los recursos entre los distintos centros de responsabilidad de la empresa, así como las posibilidades de control que la herramienta otorga, cuando se analizan los desvíos ocurridos con respecto a los resultados reales.

Para Fernández y Rodríguez (2011b, p. 6) las limitaciones y deficiencias que se le atribuyen al proceso presupuestario surgen principalmente del terreno práctico y han venido extendiéndose desde mediados del pasado siglo. Hansen et al. (2003, pp. 96-97), citan un trabajo efectuado por Neely, Sutcliff y Heyns del año 2001, en el cual se establecen doce limitaciones del presupuesto, las que se destacan por ser las que con mayor frecuencia se han mencionado en la literatura especializada: 1) consumen demasiado tiempo y son excesivamente costosos para la empresa; 2) restringen el grado de flexibilidad y reacción, convirtiéndose en barreras ante cambios del entorno; 3) raramente están orientados estratégicamente; 4) añaden poco valor, particularmente dado el tiempo que se necesita para su elaboración; 5) se centran en la reducción de costos más que en la creación de valor; 6) fortalecen la cadena vertical de mando y control; 7) no contemplan las estructuras de redes que las organizaciones están adoptando; 8) favorecen el “juego de la negociación” y conductas inadecuadas; 9) se mejoran y actualizan con poca frecuencia; 10) se basan en premisas sin fundamento y en conjeturas o hipótesis; 11) refuerzan las barreras departamentales en lugar de impulsar el conocimiento compartido; 12) hacen sentir al personal de la empresa infravalorado. Para estos autores las limitaciones 1, 4, 9 y 10 hacen hincapié en que, llegado el momento de uso del

² Sin perjuicio de ello, los referidos autores señalan que el presupuesto no debe ser la única referencia para medir el desempeño, en orden de evitar que defina metas de muy fácil alcance.

presupuesto un tiempo considerable después de comenzado el proceso de elaboración, sus suposiciones son ya anticuadas o fuera de plazo. Wallander, citado por estos autores, indica a su vez que los presupuestos nunca pueden llegar a ser válidos porque no capturan la incertidumbre surgida ante cambios rápidos del entorno. Las limitaciones 2, 3, 5, 6 y 8 establecen críticas hacia la rigidez que los presupuestos imponen en la gestión de las organizaciones y en las estructuras de control, al tiempo que centralizan la toma de decisiones y anulan la iniciativa. Por último, las limitaciones 7, 11 y 12 señalan que la verticalidad en la dirección y el control son incompatibles con estructuras planas y flexibles e impiden que los empleados puedan tomar las mejores decisiones.

Las críticas y limitaciones anteriores están en la base de lo que ha sido, por un lado, una proposición de mejora del presupuesto o principio de evolución y una propuesta de abandono de la práctica o principio de abolición (Fernández y Rodríguez, 2011b, p. 6) (subrayado propio). Estos temas se abordan seguidamente bajo los conceptos de presupuesto mejorado o *Better Budgeting* y de *Beyond Budgeting*.

2.3. *Better Budgeting*

Participación en el presupuesto

Uno de los principales aspectos del presupuesto mejorado es el relativo a la participación de los empleados en los procesos presupuestales. Cokins (2008, p. 46) señala la importancia que tiene para el proceso de presupuestación que exista una participación en la definición de los objetivos que luego son medidos mediante el presupuesto. Radu (2011, p. 259) señala que el proceso presupuestario requiere de una serie de acciones para mejorar su performance, tales como la integración de las mejores herramientas, la reducción del tiempo de construcción del presupuesto y la consideración del comportamiento humano; sobre este último aspecto, indica que un proceso presupuestario exitoso depende de la participación y cooperación de los participantes. Wienhold (2015, p. 10) afirma que en un proceso ideal las responsabilidades sobre el presupuesto deberían ser transferidas a lo largo de la organización a los gerentes de niveles inferiores, de modo de aumentar la aceptación y mejorar la calidad de los insumos de información. En este sentido, Rosanas (2005, p. 3) establece que la información detallada, para generar la información agregada que representa el presupuesto, se encuentra en los niveles bajos de la organización y no en los técnicos de *staff*; estos técnicos, más allá de que pueden ser expertos en la herramienta presupuestaria, no conocen detalladamente la realidad concreta de la organización.

Con todo, la relación existente entre el comportamiento de los empleados y el presupuesto no es nueva. Asuaga (2008, p. 9) señala que uno de los trabajos pioneros de la Contabilidad Conductista es adjudicado a Argys y data del año 1952; en el referido trabajo se documentan casos de uso del presupuesto como instrumento para presionar a trabajadores y directivos. La referida autora señala

a su vez que en la década de 1960 y primeros años de la década de 1970, se realizaron múltiples investigaciones tendientes a evaluar el efecto que la elaboración y uso del presupuesto puede tener sobre el comportamiento individual y sobre la empresa en su conjunto; pero a su vez, la Contabilidad Conductista comenzó a preguntarse también qué efectos tenían las personas en los presupuestos. Schiff y Lewin (1970, p. 261) sostuvieron en la década de 1970 que, conociendo que los presupuestos representan los criterios para medir el rendimiento y que la gerencia participa en su formulación, es claro que la gerencia tendrá interés en influir en los criterios de desempeño incorporados en el mismo; por lo tanto, se puede esperar que estos criterios de desempeño sean tales que la administración de nivel inferior se esfuerce por alcanzarlos (al considerarlos realizables) y, simultáneamente, cumpla con los requisitos de la alta dirección para lograr un ingreso neto deseable. Señalan a su vez, citando a Williamson, que los gerentes están motivados para lograr dos conjuntos de objetivos: los objetivos de la empresa y sus metas personales. Las metas personales están directamente relacionadas con el salario y las bonificaciones, el tamaño del personal a cargo y el control discrecional sobre la asignación de los recursos. La conclusión es que los gerentes pueden lograr de mejor forma tanto sus objetivos personales como los objetivos de la empresa, en un entorno en donde el proceso presupuestario arroje presupuestos con holgura³.

Elementos técnicos y tecnológicos del presupuesto mejorado

Deben destacarse también como componentes de los procesos presupuestarios mejorados, a los elementos de carácter técnico, tales como el control, las nuevas tecnologías y el grado de discrecionalidad. El control, propósito central del presupuesto tradicional, juega un rol fundamental en el *Better Budgeting*, aunque no sin considerar determinado grado de flexibilidad (Wienhold, 2015, p. 10). Para el *Chartered Institute of Management Accountants* y el *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* – CIMA-ICAEW (2004, p. 4), las nuevas tecnologías han sido parte de la razón por la cual la práctica presupuestaria ha podido evolucionar, lográndose mayor velocidad y exactitud tanto en las previsiones como en los presupuestos. Carlson y Palaveev, citados por Wienhold (2015, p. 10), establecen que el presupuesto concebido bajo esta perspectiva debe tener cierto grado de discrecionalidad respecto a los gastos presupuestados, aunque estableciendo un límite superior para poder cumplir la función de control.

Técnicas del presupuesto mejorado

Neely, Bourne y Adams (2003, p. 188) establecen cinco técnicas englobadas en un concepto general de presupuesto mejorado o *Better Budgeting*, las cuales optimizan las funcionalidades del presupuesto tradicional. Entre las mismas, además de mencionar al ABB de la corriente americana, dan espacio al presupuesto base cero, a la gestión basada en el valor, a la planificación del beneficio y a las previsiones continuas o *Rolling Forecast*. Para el CIMA-ICAEW (2004, p. 3), la utilización

³ Véase página 19.

de un variado set de herramientas para complementar al presupuesto tradicional es precisamente lo que ha permitido que dicho presupuesto tradicional se haya vuelto más flexible y dinámico; en este sentido, destacan la aplicación de nuevas tecnologías de procesamiento de datos e información, el desarrollo de ciertas técnicas presupuestarias perfeccionadas, el uso de técnicas modernas de previsión como los *Rolling Forecast*, la utilización de indicadores de rendimiento no financieros y el fomento de una cultura organizacional justa y equitativa.

Para Neely et al. (2003, p. 188) el ABB implica planificar y controlar, a lo largo de las líneas de actividades y procesos con valor agregado, las decisiones de asignación de recursos y capital, lo que implica estructurar las actividades y los procesos empresariales para que satisfagan mejor a los clientes. Esta metodología parte de la base de la previsión del volumen de ventas y producción del período a presupuestar, al igual que la presupuestación tradicional; pero a partir de este punto se separa de esta sistemática, dado que, a partir de la previsión del volumen de ventas y producción, se estima la demanda de actividades directas e indirectas necesarias para cumplir con dicho volumen. Luego, a partir de la demanda de actividades requerida, se calculan los costos previstos en base a los recursos que serán necesarios. Esta demanda de recursos dará origen a la determinación del suministro real de recursos necesarios para satisfacer la demanda. Por último, es posible calcular la capacidad de las actividades y el costo de la capacidad no utilizada en función de las posibles restricciones existentes en la utilización de los recursos (Kaplan y Anderson, 2008, p. 7). Kaplan y Anderson (2008, p. 5) señalan que una de las ventajas de este sistema de presupuestación es que permite un mejor control de los recursos, al tener en cuenta cómo éstos son consumidos en las actividades que son ejecutadas, contando para esto con la posibilidad de conformar escenarios, combinando la información proporcionada por los inductores definidos. Kaplan y Cooper (1998, p. 348) apuntan a que los presupuestos basados en actividades ofrecen la oportunidad para que el proceso de presupuestación esté más orientado en hechos y menos en negociaciones entre jefes de centros de responsabilidad y altos ejecutivos, indicando que bien podría el proceso ser referido como el equivalente a un presupuesto base cero.

Por otra parte, dicha metodología fue implementada por primera vez por Pyhrr en Texas Instruments e incorporada al sector público de Estados Unidos, en la década de los '70. Su premisa central es la de obligar a los administradores a prever con detalle el total de actividades que se efectúan, así como la justificación de las unidades monetarias gastadas por la empresa, efectuando una revisión de todo lo que se hace en la organización, como si la actividad comenzara desde cero (Lavalpe et al., 2006, p. 289), lo que evita construir el presupuesto de un período sobre ineficiencias e inexactitudes anteriores (Neely et al., 2003, p. 189). No obstante, esta metodología ha sido reseñada como demasiado burocrática y extensa en su aplicación, quitándoles atención a los dirigentes de las oportunidades para mejorar los procesos de negocio, todo lo cual ha redundado en que muy pocas compañías la utilizaran en más de una ocasión (Hope y Fraser, 2004, p. 34).

Las técnicas englobadas en el concepto de gestión basada en el valor proveen un enfoque formal y sistemático destinado a la generación de valor para los accionistas en el largo plazo (Smolje, 2015, p. 46). Es decir que la gestión basada en el valor es un sistema de control de gestión que mide, fomenta y apoya la creación y crecimiento del patrimonio neto (Ameels, Bruggeman y Scheipers, 2002, p. 5). Si bien la atención al valor para los accionistas siempre ha estado en la agenda de la gestión, en las décadas desde los '60 a los '90 este enfoque fue menos explícito; sin embargo, en los países anglosajones y más recientemente también en Europa continental, se le está prestando mucha más atención (Ameels et al., 2002, p. 9). Además, estos autores señalan que parece haber un cambio de paradigma con respecto a la gestión de los objetivos, ya que en el pasado (y probablemente aún hoy en día en algunas organizaciones) el crecimiento de los ingresos fue a menudo el objetivo rector. No obstante, los administradores perciben cada vez con mayor frecuencia que las medidas de ingresos tradicionales no necesariamente reflejan la creación de valor real, en tanto no tienen en cuenta el riesgo, ni los costos de la inflación, ni los costos de oportunidad (Ameels et al., 2002, p. 9). Desde el punto de vista de su instrumentación práctica, Ittner y Larcker, (2001, pp. 8-9) señalan que más allá de que en cada empresa pueda haber particularidades en su aplicación, la gestión basada en el valor incluye seis pasos básicos que pueden generalizarse de la siguiente manera: 1) seleccionar los objetivos internos que conduzcan a la mejora del valor para los accionistas; 2) elegir la estrategia y el diseño organizacional que permita la obtención de los objetivos seleccionados; 3) identificar las variables de performance o *value drivers* que actualmente crean valor en la empresa dada la estrategia y el diseño organizacional existente; 4) desarrollar los planes de acción, seleccionar las formas de realizar las mediciones de la performance y establecer los objetivos basados en las prioridades identificadas en el análisis de las variables de performance; 5) evaluar el éxito de los planes de acción y 6) analizar el curso actual de la organización en función de la evaluación previa y modificar lo que sea necesario.

La planificación del beneficio implica establecer un beneficio objetivo que tiene en cuenta las ventas y los costos esperados para el período próximo y para períodos más largos. Los administradores seguirán de manera regular el progreso en el cumplimiento del plan diseñado para obtener el beneficio, de modo que puedan hacerse los ajustes necesarios en los esfuerzos de venta o contención de costos (Shim y Siegel, 2011, p. 65). En definitiva, el plan de beneficios no es otra cosa que la porción del estado de resultados del presupuesto maestro o integral (Maher, Stickney y Weil, 2012, p. 305). En esta línea, para Rosanas (2005) la planificación del beneficio se corresponde con uno de los objetivos de un presupuesto que se considere bien realizado y correctamente empleado:

“Quizá la idea más corriente (y correcta) que todos tenemos con respecto a los presupuestos, siempre que estén propiamente elaborados y sean adecuadamente usados, es la de que con ellos nos adelantamos a los acontecimientos y evitamos las sorpresas desagradables. Es esencialmente ese el significado de la frase ‘planificación del beneficio’” (p. 3).

Como fue descripto, la falta de flexibilidad ante los cambios en el entorno es reseñada como una de las limitaciones y críticas al proceso presupuestario tradicional. Pero lejos de invalidar al presupuesto como herramienta de gestión, el establecimiento de previsiones continuas y actualizaciones recurrentes o *Rolling Forecast* potencia su utilización, corrigiendo esta limitante (Neely et al., 2003, p. 189). Para que esta corrección presupuestaria funcione, resulta necesario que dichas previsiones continuas estén ligadas al plan estratégico general y también al plan operativo, al cual, justamente en el intento de aplicarle un ajuste, deberá tener en consideración (Lorain y Urquía, 2008, p. 90). Bajo esta metodología, las empresas optan por presupuestar un período móvil (por ejemplo, doce meses hacia adelante o cuatro trimestres), de tal manera que con el paso de los meses o los trimestres se van agregando los períodos subsiguientes y se pierden los anteriores. No obstante, el lado negativo de esta práctica es el tiempo que debe emplearse al requerirse revisiones periódicas. Por ejemplo, si se decidiese un proceso de revisiones trimestrales, implicaría que durante el año el mismo proceso se repitiera cuatro veces, pudiendo enlentecerse las operaciones a raíz de dichas revisiones. Por otra parte, las revisiones del presupuesto anual en base a previsiones continuas pueden transformar al presupuesto en un parámetro muy maleable, que no permitiría medir con precisión el rendimiento o evaluar la gestión (Churchill, 1984, p. 8-9).

Por último en este apartado, debe hacerse mención al *Advanced Budgeting* como paso adicional de evolución en la técnica presupuestaria, trascendiendo al *Better Budgeting*. El concepto reúne las siguientes características: 1) la especificación clara de los objetivos para la planificación y presupuestación, 2) la simplificación del proceso presupuestando en detalle únicamente cuando sea necesario y significativo, y 3) el otorgamiento de mayor flexibilidad a los presupuestos a través de la implementación de procesos de *Rolling Forecasting*. Surge como evidente que la diferencia entre el *Better Budgeting* y el *Advanced Budgeting* no es del todo clara, no existiendo un acuerdo en cuanto a cuándo se está ante un caso o el otro, hecho que dependerá, en parte, de la situación particular de cada empresa (Rickards, 2006, pp. 69-70).

2.4. Beyond Budgeting

Concepto de *Beyond Budgeting*

El concepto de *Beyond Budgeting* es definido y traducido como la gestión sin presupuestos. Sus inicios pueden situarse en la década de los '70 del siglo pasado. A nivel global, el enfoque es llevado adelante por el CAM-I. También es necesario mencionar a la *Beyond Budgeting Round Table – BBRT*, entidad perteneciente a la anterior y creada por Hope y Fraser, dos de los principales impulsores del enfoque. Esta última entidad fue establecida en 1998 como “[...] un foro de investigación para discutir experiencias, principios, conclusiones y enseñanzas de la implementación de la herramienta en el mundo real” (Smolje, 2007, p. 2217). Este enfoque persigue

como fin la transformación de la empresa, pasando de una estructura jerárquica a una estructura o red descentralizada, lo que 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, es decir, logrando la mayor flexibilidad posible (Cantero Morán, 2015, p. 5). Es por esto que el enfoque va más allá de la simple eliminación del presupuesto como sistema de control, apuntando a un total rediseño de del modelo de gestión, respaldando objetivos empresariales tales como la satisfacción de los accionistas, la localización y mantenimiento de los mejores profesionales, la innovación, la operación con costos bajos, la satisfacción de la rentabilidad de los clientes, el mantenimiento de una dirección efectiva y la promoción de la información ética (Hope y Fraser, 2004, p. 42). Su concepto central es que la función estratégica debe ser transferida al personal de línea, que debe ir tras la meta de medirse exitosamente con otros grupos dentro y fuera de la empresa, lo cual es evaluado mediante indicadores relativos, a la vez que se emplean pronósticos móviles (Smolje, 2007, p. 2216).

Aspectos que el *Beyond Budgeting* intenta corregir

Hope y Fraser (2004, p. 29-31) señalan que a pesar de que los directores generales tienen preferencia por la previsión de los beneficios del ejercicio, mientras que los directores financieros prefieren objetivos concretos reforzados con incentivos y los directores operativos gustan de saber cómo viene la marcha de la operativa, el proceso presupuestario les genera cierta insatisfacción, motivada por los siguientes tres factores principales: 1) el proceso presupuestario consume demasiado tiempo y es costoso, 2) no se adecúa al entorno competitivo y 3) el uso del “juego de los números” o *gaming* es excesivo. Con relación a la extensión y costo del proceso, caben las siguientes consideraciones. En cuanto a la extensión, el presupuesto se enmarca en un proceso más amplio de planeamiento estratégico, donde se definen el rumbo y los objetivos de alto nivel de la empresa y se desarrollan reuniones en donde se van estableciendo objetivos y aceptando recursos. Aunque han aparecido programas informáticos y modelos, el proceso requiere participación de mucha gente durante mucho tiempo y eso no parece traer un beneficio acorde (Hope y Fraser, 2004, p. 32). Respecto al costo del proceso, Hope y Fraser (2003, p. 4) señalan un estudio de 1998 sobre empresas globales en donde se concluye que se habían invertido más de 25.000 días de trabajo por cada 1.000 millones de dólares en facturación en los procesos de planificación y medición del rendimiento. En lo que respecta a que el presupuesto no se adecúa fácilmente a los cambios en el entorno competitivo, se identifica en las últimas décadas una serie de cambios en el entorno para los cuales el proceso presupuestario no está preparado, como por ejemplo el gran incremento de las inversiones en capital intelectual, la reducción de los ciclos de los productos y el aumento acelerado de la innovación. Además, el proceso presupuestario exige una excesiva burocratización, lo cual hace más sencillo no hacer nada ante un cambio de las condiciones del entorno que conseguir autorizaciones para cambiar el documento presupuestal original (Hope y Fraser, 2004, p. 35). En este sentido, el presupuesto es visto como un

proceso que arrebatara el poder a los funcionarios de la primera línea, desincentivando compartir la información y retrasando la respuesta a los cambios del mercado hasta que es demasiado tarde (Hope y Fraser, 2003, p. 2). En lo que respecta al excesivo uso que se hace del “juego de los números” o *gaming*, cabe señalar que el presupuesto tradicional se posiciona en el centro del proceso de planificación y establece penalizaciones, ya sea si se gasta por encima o por debajo de lo presupuestado. En este sentido, si bien puede ser intuitivo percibir que el presupuesto se centra en controlar los costos de la empresa, intentando minimizarlos y aumentando los beneficios, con frecuencia se escapa la manera en la cual se elabora el presupuesto para determinado período, en donde el cálculo de los costos suele ser establecido en función de los costos de períodos anteriores, ajustado por algún parámetro como puede ser un índice de precios⁴; de esta manera, aquellas unidades que han tenido menores costos en el pasado, lo tendrán también en el período a presupuestar (Cantero Morán, 2015, p. 6).

En este contexto, podría darse el efecto conocido como holgura presupuestaria o *budgetary slack*, el que se define como la manera en la cual el objetivo presupuestario es configurado de tal forma que sea más fácil de alcanzar. Desde una perspectiva individual, la holgura puede ser beneficiosa, con el doble fin de alcanzar la meta y disponer para el próximo período de un presupuesto similar que permita, a su vez, lograr nuevamente el incentivo fijado (Marchant, citado por Cantero Morán, 2015, p. 6). No obstante, desde una perspectiva organizacional, la holgura tiene varios efectos negativos como son la mala asignación de recursos, la reducción del esfuerzo de gestión y las evaluaciones de desempeño distorsionadas (Yuen, Law y Tayles, 2015, p. 615). Por otro lado, los diferentes actores de la empresa se basan en incentivos. De esta manera, los accionistas invertirán si obtienen un retorno razonable, los proveedores contratarán con la compañía si se les ofrecen buenas condiciones de pago y los clientes comprarán los productos si se les ofrece un precio y una calidad competitivos. Dentro de este marco, los trabajadores de la empresa no se comportarán de otro modo, siendo la planificación y los indicadores financieros un vehículo para incentivar a aquellos a que cumplan con las metas establecidas (Hope y Fraser, 2004, p. 37).

Estos sistemas de recompensa elaborados a partir de la presupuestación y que se basan en la fijación de contratos de resultados fijos negociados, han recibido fuertes críticas. Smolje (2015, p. 133) resume los componentes negativos de esta práctica en aspectos tales como: a) la presupuestación poco ambiciosa para alcanzar las metas fácilmente, a sabiendas de que pueden lograrse objetivos mayores; b) el diferimiento de gastos para el período siguiente; c) la anticipación de ventas que normalmente ocurrirían en el futuro; d) el gasto en exceso, al saber que ya no se alcanzará el objetivo fijado de antemano. Jensen (2001, p. 96) indica que el uso del presupuesto como determinante de las compensaciones genera acciones contraproducentes. Según señala este autor, cuando se les dice a

⁴ Esta metodología es conocida en la literatura como presupuesto incremental, el cual supone la existencia de un presupuesto anterior, al cual se le realizan ajustes tanto en los costos como en los ingresos para arribar al presupuesto del período en cuestión (Lavalpe et al., 2006, p287).

los gerentes que obtendrán bonificaciones si alcanzan objetivos de desempeño específicos, inevitablemente suceden dos cosas: primero, intentan establecer objetivos bajos que sean fácilmente alcanzables y luego, una vez que el objetivo está fijado, hacen lo que sea necesario para lograrlo, incluso si la compañía sufre como resultado de sus acciones.

Principios del *Beyond Budgeting*

Para desarrollar un nuevo modelo de gestión, que reste importancia al proceso presupuestario como centro de la gestión administrativa, fue necesario establecer una serie de principios rectores que modelara un nuevo sistema de gestión coherente (Smolje, 2015, p. 52). A tales efectos, el sistema considera que las empresas deben: 1) generar procesos de gestión más adaptativos y 2) crear empresas más descentralizadas.

En cuanto a generar procesos de gestión más adaptativos, lo que implica abandonar el esquema de contrato de rendimiento fijo, Smolje (2015, p. 51) señala como un modelo adaptable de gestión que, en vez de fijar planes rígidos, se establezcan metas revisadas permanentemente en base a determinados criterios (como por ejemplo el *benchmark* con competidores). Es de esta manera que los contratos de rendimiento fijo, que representan objetivos negociados entre superiores y subordinados antes del inicio del ejercicio, se suplantán por objetivos basados en el rendimiento sobre la inversión, el flujo libre de caja o ratios de costos sobre ingresos, por mencionar algunos ejemplos, los que por oposición son denominados contratos de mejora relativa (Hope y Fraser, 2004, p. 47). El establecimiento de contratos de mejora relativa implica un cambio desde más de una dimensión, más allá de aspectos financieros. Mientras que el contrato de rendimiento fijo está basado en el control central, asumiendo la ausencia de confianza, el de mejora relativa se basa en la autorregulación, asumiendo que es posible confiar en los equipos para que se autogestionen. Hope y Fraser (2004, p. 54) citan a Argyris al establecer que los individuos afrontan dos tipos de compromisos. Por un lado, hay un compromiso externo que normalmente lleva a la gente a cumplir obligaciones establecidas por terceros y existe un segundo tipo de compromiso, interno en este caso, que hace que las personas definan sus propios planes y las tareas para cumplirlos; este segundo compromiso, que busca fomentar el contrato de mejora relativa, es de carácter participativo, proviene del propio individuo, lo lleva a tomar riesgos y aceptar la responsabilidad por sus acciones.

Por su parte, para la creación de empresas más descentralizadas, se requiere las habilidades de los líderes a efectos de conceder autoridad a niveles más bajos y otorgar libertad que permita desarrollar las alternativas y recursos con el fin de alcanzar los objetivos. En vez del tradicional esquema jerárquico y centralizado, debe permitirse la toma de decisiones y la responsabilidad por los resultados por parte de todos los miembros de la organización, lo que lleva a la innovación, motivación y aumento de productividad, generando también mejor servicio al cliente (Smolje, 2015, p. 51).

Para Hope y Fraser (2004, p. 91-111), alcanzar la primera dimensión relacionada con lograr procesos de gestión más adaptativos, requiere que la empresa aplique los siguientes principios: 1) definir objetivos hacia la mejora relativa, 2) basar la evaluación e incentivos en contratos de mejora relativa en retrospectiva, 3) hacer de la planificación de la acción un proceso continuo e inclusivo, 4) asignar los recursos a medida que se necesitan, 5) coordinar las acciones de la compañía de acuerdo con la demanda de los clientes y 6) basar los controles en el gobierno efectivo y una serie de indicadores de rendimiento relativo.

El primer principio señala que el equipo de trabajo define sus objetivos pensando en la mejor situación posible de alcanzar, sin que estos objetivos pasen a representar contratos fijos de cumplimiento. La evaluación se realizará en busca de mejoras respecto a rendimientos pasados o en base al rendimiento detectado en competidores externos y no contra el objetivo original que es más que nada una aspiración (Hope y Fraser, 2004, pp. 93-95). El segundo principio basa la evaluación e incentivos en contratos de mejora relativa en vez de atarlos a rendimientos fijos; en tal sentido, los referidos autores recomiendan establecer incentivos a nivel de grupo y no en forma individual (Hope y Fraser, 2004, p. 95). Con relación al tercer principio, referido a planificar las acciones se destaca que la planificación es continua, en el sentido de que no finaliza y comienza con el cierre e inicio de cada ejercicio económico, y que es inclusiva en el entendido de que la responsabilidad por el rendimiento es delegada con los equipos más próximos al cliente y no es exclusiva de la alta dirección (Hope y Fraser, 2004, p. 99). Por su parte, a través del cuarto principio, referido a la asignación de recursos a medida que se necesitan, los directivos operativos tendrán acceso rápido a los recursos necesarios. A modo de ejemplo, se podría proporcionar acceso a recursos en la medida que se cumpla con determinados indicadores de rendimiento; estos indicadores harían las veces de reguladores de la solicitud de los recursos, similar a como podría funcionar el presupuesto, pero brindando mayor flexibilidad (Hope y Fraser, 2004, pp. 104-105). En cuanto al quinto principio los referidos autores señalan que abandonar el presupuesto plantea el desafío de que las unidades de la empresa coordinen las acciones tendientes a satisfacer las demandas de los clientes a medida que se necesitan, y no de acuerdo a un esquema predefinido por un presupuesto (Hope y Fraser, 2004, p. 105). El sexto principio supone sustentar los controles en el gobierno efectivo e indicadores de rendimiento relativo, definiendo el pasaje de un control de tipo central a uno de tipo multinivel. Este último supone un tipo de control polifacético y de gobierno efectivo, que logra que los involucrados vean la misma información real y al mismo tiempo, pero a distintos niveles de agregación, dependiendo de los grados de responsabilidad. De esta manera, el gobierno efectivo es definido como el establecimiento de límites y directrices para desarrollar la estrategia y tomar decisiones (por ejemplo, máximos de riesgos a tomar, mínimos de rendimientos a alcanzar) dejando en libertad de acción a las unidades respecto a la forma de alcanzar los objetivos establecidos, dentro de un marco de principios y valores organizacionales (Hope y Fraser, 2004, pp. 107-111).

La segunda dimensión señalada por Hope y Fraser (2004, pp. 161-175), que consiste en descentralizar la organización, también se sustenta con base en seis principios: 1) ofrecer un marco de trabajo basado en principios y límites claros, 2) crear un clima de alto rendimiento basado en el éxito relativo, 3) dar libertad para tomar decisiones locales consistentes con los principios de gobierno y objetivos de la empresa, 4) asignar la responsabilidad de las decisiones a los equipos de primera línea, 5) hacer recaer en los empleados la responsabilidad en el resultado de los clientes y 6) respaldar los sistemas de información abiertos y éticos.

En cuanto al primer principio, los referidos autores señalan que -dentro de sus limitaciones- el presupuesto no permite lograr el empoderamiento de los empleados, limitando el proceso de decisión a planes específicos. Por ello, este principio se sustenta en: a) ofrecer principios y límites definidos ya que los empleados necesitan directrices claras para saber que pueden hacer y qué no; b) reunir a los empleados en torno a un objetivo común y valores compartidos en vez de en torno a una definición de misión, plan o presupuesto confusos; c) adoptar un estilo de liderazgo, formación y apoyo en el que los líderes sean entrenadores o *coaches* y mentores en vez de mandatarios y auditores o *controllers* (Hope y Fraser, 2004, pp. 163-165). El segundo principio, relacionado con la creación de un clima de alto rendimiento basado en el éxito relativo, supone líderes con un estilo de gestión que: a) abogue por el rendimiento relativo más que por acuerdos de rendimiento fijo y que no tema al fracaso; b) desafíe la ambición; c) equilibre competencia y colaboración (Hope y Fraser, 2004, p. 165). El tercer principio de esta segunda dimensión considera que la innovación y la rapidez de respuesta van en contra de contar con planes rígidos. Además, implica una serie de mejores prácticas: a) desafiar las hipótesis y riesgos, en cualquier estrategia, para comprobar que no haya mejores alternativas posibles; b) involucrar a todos en la estrategia, generando en cada trabajador un sentido de responsabilidad personal y visualizando los errores como una oportunidad de aprender; c) otorgar autoridad a los equipos para tomar decisiones (Hope y Fraser, 2004, p. 167). El cuarto principio, relativo a que sean los equipos de primera línea los responsables de las decisiones, implica modificar el modelo presupuestario tradicional, basado en una planificación central. En opinión de los referidos autores, cuanto más pequeñas son las unidades, más fácilmente adaptables a los cambios resultan; es decir, las organizaciones con unidades centrales de planificación y presupuestación tienen más dificultades para adaptarse a los cambios en el ambiente que las unidades pequeñas y descentralizadas, las cuales presentarían mayor flexibilidad. No obstante, los referidos autores señalan que pasar de un enfoque de “unidad grande” a “unidad pequeña” implica un reto cultural importante, ya que el presupuesto deja de ser el foco, pasando a serlo la satisfacción del cliente. El principio requiere crear una red de pequeños equipos focalizados en el cliente y basar la selección en la adecuación dentro del equipo, es decir buscar las personas adecuadas para el estilo de gestión (Hope y Fraser, 2004, pp. 168-171). Para dar cumplimiento al quinto principio es necesario formar equipos que respondan a las demandas de los clientes, otorgándoles no solamente la responsabilidad formal, sino también la libertad necesaria para actuar. Adicionalmente, los equipos deben estar

animados a compartir información con el resto de la empresa, lo cual es un reto para las organizaciones grandes, dado la fuente de poder que el manejo de la información representa. De esta manera se busca que la satisfacción del cliente sea más importante que el dar cumplimiento al presupuesto o a un plan operativo (Hope y Fraser, 2004, pp. 171-173). El sexto principio de esta segunda dimensión apunta a ofrecer sistemas de información abiertos y éticos que ofrezcan una sola versión de la realidad. Para cumplir este principio es necesario que la información sea rápida y abierta, y definir estándares éticos elevados para el flujo de esa información. El principio comprende facilitar la información relevante a las personas adecuadas y en el momento adecuado. Según los referidos autores, al ser la información abierta, en caso de detectarse errores, estos deben también compartirse y no ocultarse, en busca de mejoras (Hope y Fraser, 2004, pp. 173-175).

Bogsnes (2009, p. 55) replantea estos 12 principios en seis principios asociados al liderazgo y en seis principios referidos a los procesos. Los principios de liderazgo pueden ser descriptos de la siguiente manera : 1) clientes; el cual incentiva a la empresa a mejorar los resultados para los clientes, 2) organización; reorientando a la organización en una red de equipos y no alrededor de funciones centralizadas, 3) responsabilidad; permitiendo a todos pensar como líderes, 4) autonomía; otorgando libertad y espacio a todos los equipos para actuar, 5) valores; gestionando a través de un número reducido y claro de valores, metas y límites y 6) transparencia; el cual implica promover una apertura amplia de la información. Por otro lado, los principios asociados a los procesos comprenden: 1) objetivos; lo que se traduce en el establecimiento de principios relativos y no absolutos, 2) recompensas; lo cual implica recompensar los resultados preferentemente en equipo y basado en el desempeño relativo comparado, 3) planeamiento; convirtiendo a la planificación en un proceso continuo e inclusivo, 4) controles; basados en indicadores relativos y tendencias, 5) recursos; haciendo que los mismos estén disponibles donde y cuando sean necesarios y 6) coordinación; el cual refiere a que las interacciones entre áreas y personas sea coordinada en forma dinámica.

Smolje (2015, p. 54) destaca que los impulsores del modelo hallan clave “[...] *entender cómo estos dos conjuntos de principios se vinculan, consolidan y refuerzan mutuamente en un modelo holístico en el que todos dependen de todos*”. Adicionalmente, la aplicación de estos principios apunta a lograr el empoderamiento de la gente, para así prescindir de una visión centralizada. Para ello es necesario un rediseño de los procesos de gestión que permita aplicar este nuevo enfoque, abandonando el presupuesto tradicional e incorporando otras herramientas de apoyo a la gestión, tales como *Benchmarking*, *Forecasting*, *ABM*, *Customer Relationship Management (CRM)*, *Economic Value Added (EVA)*, *Balanced Scorecard (BSC)*. La adopción de estas herramientas contribuye a la capacidad de tomar decisiones por parte de los directivos de primera línea. Aun así, utilizar estas herramientas mientras continúa vigente el uso del proceso presupuestario puede impedir el aprovechamiento de su potencial (Hope y Fraser, 2004, pp. 193-196).

Implementación del proceso de cambio al *Beyond Budgeting*

En lo que tiene que ver con la implementación, no es posible establecer un procedimiento único para llevarla a cabo, sino que dependerá de cada caso en particular. No obstante, sí ha sido posible establecer una serie de pasos que llevar adelante (Hope y Fraser, 2004, pp. 115-134): 1) definir qué aspectos hay que cambiar y establecer un primer esbozo, 2) convencer a la alta dirección, 3) comenzar, 4) diseñar el modelo e implementar procesos nuevos, 5) formar, 6) replantear el papel de las finanzas, 7) cambiar el comportamiento, 8) evaluar beneficios y 9) consolidar beneficios.

Primeramente, debe establecerse con claridad cuáles son los problemas experimentados con el modelo basado en el presupuesto, así como los beneficios que se pueden obtener adoptando este nuevo proceso, siendo uno de ellos el ahorro en costos administrativos de la realización y gestión del presupuesto, o una manera de eliminar burocracia, o alcanzar un sistema de gestión más adaptativo. Sea cual sea en todo caso el principal factor motivante, debe explicitarse desde un comienzo y establecer un plan en consecuencia (Hope y Fraser, 2004, pp. 116-118). Para lo anterior será necesario, como segundo paso, analizar dos cuestiones principalmente. Una será determinar si, con el cambio, la empresa continuará manteniendo una dirección corporativa y controles internos efectivos; la otra será mantener la habilidad de la compañía para estimar sus beneficios futuros. Ninguna de estas dos cuestiones debería ser problemática. Por un lado, abandonar el sistema presupuestario permitiría mejorar los sistemas de control, brindando información más rápidamente. Por otro, las proyecciones presupuestarias se efectúan mediante sistemas de previsión actualizados que permiten pronosticar hasta el final del ejercicio económico, con lo cual esta segunda cuestión tampoco es vista como un problema (Hope y Fraser, 2004, pp. 118-120).

Habiéndose establecido un plan de acción, debe describirse como va a funcionar la nueva metodología y qué sistemas de apoyo es necesario desarrollar. El mayor atractivo para convencer respecto al uso de este enfoque será el trabajo que se elimina con el cambio, aunque podrá suceder que las diferentes partes de la organización progresen cada una a su ritmo (Hope y Fraser, 2004, p. 120). Como cuarto paso y debido a que el proceso presupuestario incide en el pensamiento y comportamiento de las personas a todos los niveles, en el diseño de los objetivos y de los procesos de proyecciones debe tenerse en cuenta el desarrollo de sistemas de reconocimiento y recompensas, de manera que estas últimas estén alineadas con los primeros (Hope y Fraser, 2004, p. 123). El quinto paso requiere establecer programas de formación que acompañen el diseño de los nuevos procesos. En efecto, trabajar sin presupuestos exige que los empleados desarrollen ciertas capacidades en, por ejemplo, aptitudes de liderazgo, por el fuerte componente de descentralización y autonomía que posee la filosofía (Hope y Fraser, 2004, p. 125). Un sexto paso implicará que el equipo de finanzas logre adaptarse a los nuevos procesos, redefiniendo su rol de elaboración y control del presupuesto a uno nuevo en donde pueden ser más importantes temas tales como la generación y la maximización del valor (Hope y Fraser, 2004, p. 126). El séptimo paso implica cambios en el comportamiento de

los directivos, derivados de asumir mayores responsabilidades por resultados, dado que ya no cuentan con un sistema presupuestario que detalle los objetivos y las acciones a seguir, sin perjuicio de poseer mayor libertad para conseguirlos (Hope y Fraser, 2004, p. 128).

Los dos últimos pasos tienen que ver con la evaluación y consolidación de los beneficios obtenidos. En tal sentido, es de interés realizar evaluaciones a corto plazo en aspectos tales como el ahorro en tiempos y costos del proceso presupuestario y de generación de información. También debieran ser monitoreados los costos que pueden ahorrarse en reducción de burocracias internas y la capacidad de la empresa para hacer frente con más rapidez a distintas situaciones, dada la aplicación de procesos más adaptativos. A su vez, resulta fundamental que la adopción de los procesos alternativos sea respaldada por la más alta jerarquía dentro de la organización y reconocida como una ventaja competitiva clave, a efectos de evitar que cualquier cambio en la dirección ejecutiva deje de lado el proceso de cambio (Hope y Fraser, 2004, pp. 131-134).

Puntos a favor y en contra de la filosofía de *Beyond Budgeting*

Entre los puntos a favor, Smolje (2015, p. 64) recopila los siguientes: 1) logra una organización más flexible y centrada en el cliente, 2) genera reducciones de costos por mayor eficiencia, 3) pone foco en la estrategia y 4) desestimula los contratos de desempeño fijo. La primera ventaja refiere a que el modelo logra una mejora en la capacidad de acción y reacción de la organización, así como la autonomía de los empleados los empuja a desarrollar un sentido de superación que redunde en un beneficio tanto para la organización como para el individuo. Por otra parte, se genera una mayor eficiencia al eliminar procesos innecesarios y que no agregan valor, a la vez que la estrategia es puesta en primer lugar, considerando no solamente la performance financiera, sino que poniendo foco también en aspectos tales como la captación y creación de valor. Por último, el modelo consolida el comportamiento ético, al debilitar el uso de los contratos de desempeño fijo, los que generan comportamientos disfuncionales, como los que se producen con el fin de lograr una compensación por alcanzar una meta fija.

No obstante estos puntos a favor, desde su origen y posterior crecimiento, la metodología ha sido pasible de algunas críticas, siendo las recogidas por Smolje (2015, pp. 64-66) las siguientes: 1) no existen aplicaciones conocidas del modelo de manera completa, 2) el modelo realiza una crítica de la aplicación del presupuesto y no del concepto en sí, 3) la descentralización que promueve puede generar descoordinación operativa diluyendo la cohesión de la compañía, 4) algunos indicadores centrales que el modelo recomienda requieren de datos difíciles de obtener en la práctica, 5) el modelo supone que la descentralización es la mejor forma de configuración para la empresa y 6) la implantación del modelo implica generar un cambio cultural considerable. En primer lugar,

exceptuando un caso en concreto⁵, no se han detectado casos en los cuales se cumpla con todos los principios y fundamentos dictaminados por sus creadores e impulsores. Por otra parte, en la práctica es posible encontrar aplicaciones parciales que en los hechos no implican el abandono del presupuesto, no existiendo realmente en estos casos un cambio en el modelo (Smolje 2015, p. 65). Por otra parte, el modelo critica la aplicación del presupuesto y no el concepto en sí, especialmente cuando el presupuesto es utilizado para fijar compensaciones variables en función de resultados.

Rosanas (2005, p. 7) indica que, en todo caso, si los problemas que se le atribuyen al presupuesto ocurren en la realidad, es por una mala utilización de la herramienta y no por la herramienta en sí y agrega que “[...] *no existen técnicas empresariales que puedan aplicarse asépticamente sin posibilidad de fallo*” (p. 8). Adicionalmente, la descentralización que promueve, más allá de generar una posible descoordinación operativa, puede producir desorientación, al existir tantas metas y resultados posibles como centros de decisión existentes (Smolje 2015, p. 65). Por otro lado, los sistemas de medición dependen por ejemplo de indicadores relacionados con la competencia, cuya información no siempre es puesta a disposición. En otros casos, pueden existir sesgos en la medición de los resultados, al utilizarse variables más subjetivas (Smolje 2015, p. 65).

3. Descripción del sector lácteo uruguayo

3.1. Evolución histórica del sector

La producción lechera, siendo una especialización de la ganadería, se ha destacado desde sus orígenes por tener un carácter permanente, no sazonal, en contacto diario con el mercado. Su escala reducida y su mayor utilización de fuerza de trabajo, determinó que fuera contemplada a lo largo de la historia como una herramienta para poblar el campo y combinar la ganadería extensiva con la agricultura y la granja. Fue la primera forma de explotación ganadera dependiente del mercado interno, por lo que su desarrollo fue considerado favorable para disminuir la injerencia de los frigoríficos sobre los ganaderos (Bertino y Tajam, 2000, p. 2). A partir de la década de 1920, con el aumento del consumo de leche, se produjo la instalación de las primeras pasteurizadoras que, conjuntamente con los abastecedores pertenecientes a la cuenca lechera de Montevideo, fueron conformando una “agroindustria lechera”. La importancia que fue adquiriendo el sector intensificó la conciencia sobre la necesidad de una política lechera que se constituyó inicialmente sobre la base de la fijación del precio de la leche. Por otro lado, la lechería se expandió también en torno a las restantes cuencas departamentales del país, conformando un conjunto de cuencas lecheras integradas por establecimientos familiares de reducidas dimensiones y con bajos niveles de productividad. (Bertino y Tajam, 2000, pp. 2-3). De acuerdo con el Censo Agropecuario de 1937, los tambos de la cuenca lechera de Montevideo presentaban diversos inconvenientes, tales como

⁵ Svenska Handelsbanken: empresa de origen sueco fundada en 1871 con actividades en el sector financiero y de seguros. Es señalado como el caso más conocido de aplicación del modelo (Bogsnes, 2009, p56).

altos costos de arrendamientos de tierras, exceso de mano de obra, deficiencia de pastoreo, baja calidad del ganado y de la leche, todo lo cual representó una situación crítica para los productores. Además, a esta situación debe agregarse que las seis plantas pasteurizadoras existentes a la fecha estaban en conjunto sobredimensionadas. En consecuencia, el productor recibía bajos precios por la leche remitida, el consumo quedaba mal abastecido en invierno, las plantas estaban en bancarrota y los pagos a los productores se hacían con retraso (Martí, 2013, pp. 96-100).

Hacia la década del '30, luego de que se estableció la obligatoriedad de la pasteurización, el crecimiento de las plantas pasteurizadoras, cuya capacidad superaba las necesidades de abasto de Montevideo, demandó la necesidad de regular el mercado lechero, que culminó con la intervención del Estado mediante la creación por ley de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE) en el año 1935 (Martí, 2013, p. 104). Esta cooperativa mantuvo el monopolio del abastecimiento de leche fluida en la capital del país hasta que en la década de 1980 el Decreto-Ley 15.640, estimuló la competencia al establecer el régimen de abastecimiento de leche pasteurizada en todo el territorio nacional (Martí, 2013, pp. 96-106). Por otra parte, el Estado uruguayo administraba el precio de una porción de la leche industrializada que era cercano al 30%, la denominada leche cuota⁶, cuyo objetivo era estimular la producción para asegurar el abastecimiento de la leche fluida a la población. Este precio era fijado periódicamente por el Poder Ejecutivo e incidía en la formación del precio promedio recibido por los productores. Asimismo, se aseguraba a los productores una cuota de 60 litros diarios, operando como una transferencia para los establecimientos lecheros más pequeños, para los que sus remisiones estaban en ese entorno. Este sistema, por acuerdos con el Mercado Común del Sur (Mercosur), quedó sin efectos a partir del año 2000 (Vaillant, 1998, p. 12).

A principios de la década de 1970, se logró el autoabastecimiento y las exportaciones que eran ocasionales, comenzaron a tener una mayor incidencia en la producción, dando por iniciada la fase exportadora. A medida que el precio medio de las exportaciones resultaba menor que el de las ventas en el mercado interno, se requirió proyectar un precio residual descendente para la leche (Vaillant, 1998, p. 12). Ante los altos costos de producción de los tambos, no era posible aplicar la proyección de descenso de precios. A los efectos de incrementar la eficiencia económica de los productores e implementar la baja de precios al productor, CONAPROLE promovió el paquete de tecnología neozelandés⁷ y desarrolló un sistema de compra de insumos, cuya calidad y costos eran indispensables para el éxito de las técnicas impulsadas. Finalmente, desempeñó un papel decisivo en hacer llegar el financiamiento bancario en forma ágil a los productores (Dirven, 2001, pp. 285-286). De esta manera, el foco comercial del sector fue el abastecimiento del mercado interno hasta la década de 1970, mientras que en la década de 1980 profundizó su especialización exportadora (Vaillant, 1998, p. 2). Según datos de la Oficina de Estadísticas Agropecuarias y de la Oficina de

⁶ Se denomina leche cuota a la producción equivalente al consumo de leche fluida.

⁷ Modelo basado en forraje de pasturas sembradas plurianuales.

Programación y Políticas Agropecuarias - DIEA-OPYPA - (1997) la capacidad de producción de la industria láctea en el período de 20 años que va desde 1977 a 1996 creció a una tasa promedio acumulativa de 4,4%, mientras que la remisión de leche a plantas industriales lo hizo a un ritmo anual de 6,3% (Vaillant, 1998, p. 4). Este crecimiento se sustentó tanto en el aumento de la productividad de la tierra, determinado por el crecimiento de la producción por hectárea, como por el aumento de la carga animal, es decir, la cantidad de animales por hectárea (Dirven, 2001, p. 289).

Durante la última década, la producción lechera en Uruguay ha venido desarrollando importantes procesos de transformación estructural tales como el aumento en la tasa de inversiones en la base agropecuaria y en la industria láctea, crecimiento en los niveles de productividad logrados y de las exportaciones y cambios en la base productiva con aumento en la participación de los productores de mayores escalas de producción (Paolino y Arboleya, 2016, p. 16). No obstante lo indicado anteriormente, es de destacar que desde el año 2014 y ante la caída pronunciada de los precios internacionales de los productos lácteos, el sector se encuentra en dificultades (Paolino y Arboleya, 2016, pp. 21-22). Es en este contexto que se han producido cierres de industrias y una salida de productores que han abandonado la actividad, todo lo que ha provocado en la actualidad un estancamiento del sector.

3.2. Principales cifras del sector en la actualidad

Según señala el Instituto Nacional de la Leche (INALE, 2018, pp. 11-28), la situación actual del sector lácteo uruguayo puede exponerse de la siguiente manera. En fase primaria la remisión a planta se visualiza por el volumen de leche procesada en planta industrial del año 2018, que fue de 2.063 millones de litros, con un aumento de 7,2% en comparación con el año 2017 y que se situó en un 16,2% por encima del valor de 2016. A su vez, a diciembre de 2018, la cantidad de productores remitentes era de 2.448, con una caída del 2,4% comparado con un año antes. En fase industrial se integró por 48 industrias elaboradoras de lácteos en base a leche cruda, que incluyó industrias que captaron el 86% de la leche remitida durante el año 2018. Se pudo determinar que al cierre del año 2018 la cantidad de trabajadores en el sector fue 3.373, de los cuales el 90% eran permanentes y el 10% zafrales. El destino comercial de los diferentes productos lácteos, medidos como leche equivalente⁸, significó entre los años 2016 a 2018 un 29% para el mercado interno y un 71% para el mercado externo.

El desarrollo de la cadena productiva de lácteos constituye en la actualidad una de las prioridades de la estrategia de país productivo definida por el Estado uruguayo. Por tal motivo, desde 2007 está vigente la Ley N° 18.242 cuyo objeto es el fomento, la regulación, la promoción y el desarrollo de la producción láctea, como cadena productiva integrada, y que crea al INALE. Adicionalmente, la

⁸ Se determina como la cantidad de leche necesaria para obtener cada unidad de producto, con el fin de expresarlo en una medida homogénea.

importancia del sector es resaltada por Uruguay XXI⁹ (Uruguay XXI, 2019) que en su reporte de oportunidades de inversión en el sector agrícola expresa:

“El sector lácteo ocupa un rol importante en la estructura económica de Uruguay, siendo uno de los rubros que genera mayor valor agregado. Dada su ubicación geográfica, el país tiene excelentes condiciones naturales de suelo y clima que lo hacen apto para la producción de leche y le otorgan ventajas comparativas. En particular, se destaca por su capacidad para obtener leche de calidad a un bajo costo de producción a partir de sistemas de base pastoril y a cielo abierto” (p. 31).

En cuanto a la exportación de lácteos, en el año 2018 se vendió a 68 destinos, siendo los principales: Argelia, Brasil, Rusia, México, China, Cuba y Argentina. En términos de regiones, África fue el principal destino generando el 34% de la facturación, seguido en importancia por el Mercosur (24%); el resto de los destinos fue: América Latina (16%), Asia (13%), Rusia (12%) y Norteamérica (1%).

En el siguiente cuadro se muestra la composición de las empresas exportadoras y los montos comercializados en dólares estadounidenses (en adelante, USD) el período 2014-2018.

Cuadro 1 - Empresas del sector lácteo exportadoras en el período 2014 – 2018

Cifras expresadas en USD	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Cooperativa Nacional de Productores de Leche	500.856.202	463.050.540	431.586.937	416.936.050	491.909.790	2.304.339.519
Petra S.A.	42.598.253	28.415.304	27.864.553	38.055.651	36.134.223	173.067.984
Indulacsa S.A.	23.999.622	45.963.435	30.145.978	32.723.646	25.196.988	158.029.669
Estancias del Lago S.R.L.		953.209	24.151.109	39.158.398	46.620.342	110.883.058
Pili S.A.	46.490.514	17.919.135	20.701.549	15.104.901	5.106.293	105.322.392
Compañía Láctea Agropecuaria de Lecheros de Young S.A.	36.987.838	19.467.568	17.801.268	11.349.678	8.340.243	93.946.595
Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada	44.946.771	20.834.266	8.091.449	6.102.445	7.548.610	87.523.541
Ecolat Uruguay S.A.	53.249.078	707.114				53.956.192
Difalor S.A.				11.822.196	30.372.572	42.194.768
Dulei S.A.	17.547.100	8.035.479				25.582.579
Lactosan (Uruguay) S.A.	2.880.006	2.805.439	2.448.735	2.066.968	2.666.130	12.867.278
Belficor S.A.	4.778.061	2.154.475				6.932.536
Seglar S.A.	526.095	316.489	1.281.821	954.237	1.262.058	4.340.700
Cerealin S.A.	1.113.131	125.518				1.238.649
Fort Masis S.A.					1.110.328	1.110.328
Parmalat Uruguay S.R.L.		100.975	533.925	208.381		843.281
Granja Pocha S.A.	34.681	40.700	295.404	59.422	45.108	475.315
Ecomei S.A.	7.375	14.769	41.368	93.184	74.647	231.343
Dairy Partners Uruguay S.A.		51.236				51.236

Fuente: elaboración propia con base en datos de Uruguay XXI (2019) y a partir de seleccionar sólo las empresas lácteas

⁹ Agencia gubernamental que tiene a cargo en Uruguay la promoción de exportaciones, inversiones e imagen país.

4. Objetivos, metodología y alcance del trabajo

Durante la revisión de la literatura realizada se hallaron diversas publicaciones sobre el sector lácteo en general, orientadas por ejemplo a la producción industrial láctea, su composición en materia de productos, la evaluación del poder de mercado de la industria, la comercialización internacional y las alternativas de financiamiento del sector (véase, a modo de ejemplo, Gabinete Productivo, 2008; Bertamini, Fernández, Gilles y Pedemonte, 2011; Consorcio Regional de Innovación de la Cadena Láctea del Litoral – CRI lechero, 2011). En cuanto al estudio de empresas lácteas en sí mismas, se hallaron trabajos sobre auditoría y aseguramiento sobre los estados financieros y definición de estrategias para la micro, pequeña y mediana industria láctea (véase, a modo de ejemplo, Centro de Extensionismo Industrial – CEI, 2017; Cal, Oliveira-Madeira, Fernández, 2010).

Sin embargo, no se encontraron trabajos de investigación referidos a la aplicación del presupuesto en empresas exportadoras del sector lácteo en Uruguay. Por este motivo, y dada la importancia que tiene en Uruguay el sector lácteo exportador, se entiende oportuno explorar cómo es el uso que se hace del presupuesto en las principales empresas de dicho sector.

Objetivo general

Analizar de qué manera es elaborado y utilizado el presupuesto en las principales empresas exportadoras del sector lácteo uruguayo.

Este objetivo general se subdivide a su vez en los siguientes *objetivos específicos*:

- 1) indagar acerca de cuál es la valoración que las empresas a analizar le asignan al presupuesto como herramienta de gestión
- 2) determinar qué ventajas y desventajas le atribuyen a la herramienta
- 3) estudiar la vinculación entre presupuesto y estrategia
- 4) analizar el grado de participación existente a lo largo de todo el proceso de presupuestación
- 5) determinar si existen coincidencias en cuanto a etapas y técnicas utilizadas para su elaboración y seguimiento
- 6) analizar cuáles son las finalidades que se persiguen con su elaboración
- 7) indagar acerca de las herramientas empleadas en todo el proceso
- 8) determinar cuán conocidas y aplicadas son las nuevas técnicas y enfoques de presupuestación y si existen brechas y contradicciones entre dicho conocimiento y su aplicación

Dado que el 95% de las exportaciones son efectuadas por 6 empresas, se decidió considerar a dichas empresas el universo y realizar un censo. Los cuestionarios utilizados en la investigación fueron elaborados tomando como base los trabajos de Rodríguez y Fernández (2012, pp. 17-19) y de Smolje (2015, pp. 216-226).

En cuanto al alcance, cabe destacar que los resultados son válidos sólo para las empresas que contestaron el censo y no es extrapolable a otros sectores o industrias.

5. Resultados obtenidos

Tal como se muestra al final del tercer apartado, se utilizó información de datos abiertos sobre exportaciones publicada por Uruguay XXI e INALE, sobre empresas uruguayas exportadoras del sector lácteo en el período 2014-2018.

En el quinquenio 2014-2018 hubo 19 empresas que realizaron exportaciones de productos lácteos (Uruguay XXI, 2019). Ordenadas de manera decreciente por monto exportado, en USD corrientes, se observa que hay siete empresas que exportaron USD 3.033 millones de un total exportado que asciende a los USD 3.183 millones, lo que representa un 95% del referido monto (véase cuadro 2).

Cuadro 2 – Principales empresas exportadoras de productos lácteos en el período 2014 – 2018

N°	Empresa	Valor (Millones USD)	% s/ Total	Valor Acumulado (Millones USD)	% Acumulado
1	Cooperativa Nacional de Productores de Leche	2.304	72%	2.304	72%
2	Petra S.A.	173	5%	2.477	78%
3	Indulacsa S.A.	158	5%	2.635	83%
4	Estancias del Lago S.R.L.	111	3%	2.746	86%
5	Pili S.A.	105	3%	2.851	90%
6	Compañía Láctea Agropecuaria Lecheros de Young S.A.	94	3%	2.945	93%
7	Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada	88	3%	3.033	95%
8 a 19	Otras 12 empresas exportadoras lácteas	150	5%	3.183	100%
Total		3.183	100%		

Fuente: elaboración propia con base en Uruguay XXI, 2019

La lista de siete empresas se redujo a seis, puesto que una dejó de estar operativa a la fecha en que se elaboró este estudio. Se realizó un censo de carácter no obligatorio para esas seis empresas y se obtuvo respuesta de cuatro de ellas, lo que representa un 67% de las empresas consultadas y que acumulan el 84% de los montos exportados durante dicho período (véase cuadro 3).

Cuadro 3 – Empresas exportadoras de lácteos (período 2014-2018) operativas a la fecha del estudio

	Número		Valor (millones USD)	
Empresas que exportaron lácteos entre 2014-2018 (1)	18	100%	3.078	100%
Empresas que fueron consultadas	6	33%	2.928	95%
Empresas que respondieron el censo	4	22%	2.597	84%

(1) Con actividad a la fecha de este estudio

Fuente: elaboración propia con base en Uruguay XXI, 2019

Se envió a dichas empresas vía correo electrónico un cuestionario elaborado en base a investigaciones similares en la temática (véase Anexo I). Tal como se explicó en la metodología, los cuestionarios utilizados en la investigación fueron elaborados tomando como base los incluidos en los trabajos de Rodríguez y Fernández (2012, pp. 17-19) y de Smolje (2015, pp. 216-226). Obtenidas las respuestas, se procedió a su consolidación, posterior análisis y determinación de hallazgos. A efectos de su exposición, las respuestas obtenidas fueron sistematizadas de acuerdo a los objetivos específicos que fueron planteados en el presente trabajo.

En el caso de las empresas estudiadas la herramienta presupuesto es considerada como valiosa

Se consultó a las empresas estudiadas sobre el uso actual y futuro del presupuesto, proponiéndoles las siguientes opciones de respuesta: “elabora un presupuesto y piensa continuar elaborándolo”, “elabora un presupuesto, pero piensa dejar de elaborarlo”, “no elabora el presupuesto, pero piensa elaborarlo” y “no elabora el presupuesto ni piensa elaborarlo”; adicionalmente, se ofreció la posibilidad de explicar o fundamentar la respuesta. El 100% de las empresas estudiadas manifestó que elabora y pretende continuar elaborando el presupuesto. Sobre este último punto, dos empresas explicaron sus motivos; una lo consideró un instrumento fundamental para enfrentar distintos escenarios, dadas las volatilidades actuales de los mercados internacionales y del tipo de cambio; y otra señaló que el presupuesto es un instrumento indispensable dentro de la estrategia de la empresa, para trazar el curso de acción y funcionar como marco de comparación durante el año.

Por otro lado, el 100% de las empresas estudiadas declararon realizar el seguimiento del presupuesto como parte de su rutina habitual y afirmaron realizarlo en forma mensual.

Las empresas estudiadas ponderan más las ventajas por sobre las desventajas que se obtienen de aplicar el presupuesto

Se plantearon determinadas opciones cerradas para que las empresas marcaran las ventajas y desventajas que entendieran que correspondían a su caso particular, y se dejó una opción abierta para que especificaran algún otro caso no previsto en las anteriores opciones (véase Anexo I).

Con relación a las ventajas, los resultados obtenidos en el estudio se resumen en el gráfico 1:

Gráfico 1- Ventajas del presupuesto¹⁰



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado

La ventaja mencionada por todas las empresas fue la de considerar al presupuesto como una “herramienta de alineamiento de estrategia y de acciones”. En segundo lugar, identificadas por tres de las empresas estudiadas, fueron seleccionadas las siguientes ventajas: “medio de control de resultados de la empresa”, “herramienta para reducir costos y gastos”, “herramienta para ejecutar la estrategia” y “técnica para detectar problemas futuros”. Por su parte, dos de las empresas analizadas consideraron como ventaja del presupuesto el hecho de constituir un “medio de comunicación efectiva de planes operativos”, en tanto que fueron mencionadas en una ocasión las ventajas de “coordinación operativa” y herramienta para dar “previsibilidad y anticipación para con proveedores, bancos y productores”.

En cuanto a las desventajas, el 50% de las empresas no identificaron ninguna de las propuestas, mientras que las restantes identificaron como desventajas el hecho de que el presupuesto “es estático y no responde a cambios” y el riesgo de que los “empleados se concentran sólo en cumplir resultados

¹⁰ En la opción “Otras ventajas (especificar)” una empresa especificó que la previsibilidad y anticipación para con proveedores, bancos y productores es una de las ventajas del presupuesto

numéricos”. Las desventajas relacionadas con que el presupuesto promueve una “cultura autoritaria y coercitiva de control”, implica un “proceso burocrático, largo y costoso en tiempo y dinero”, supone una “negociación política de metas que distorsiona comportamientos”, “no mejora la toma de decisiones real” y “contiene metas rígidas que no toman en cuenta la realidad” no fueron destacadas por ninguna de las empresas estudiadas. Tampoco fueron identificadas como desventajas, por parte de ninguna de las empresas, el hecho de que “no se considera la opinión de los empleados en la elaboración” del presupuesto ni que “refuerza las barreras departamentales en lugar de generar conocimiento compartido”.

Puede observarse entonces que, en el caso de este estudio, las empresas identificaron mayor número de ventajas que de desventajas. Adicionalmente, el 100% de las empresas indicaron al menos una ventaja, mientras que solamente el 50% señaló desventajas.

Hay indicios de vinculación entre estrategia y presupuesto a nivel de las empresas estudiadas

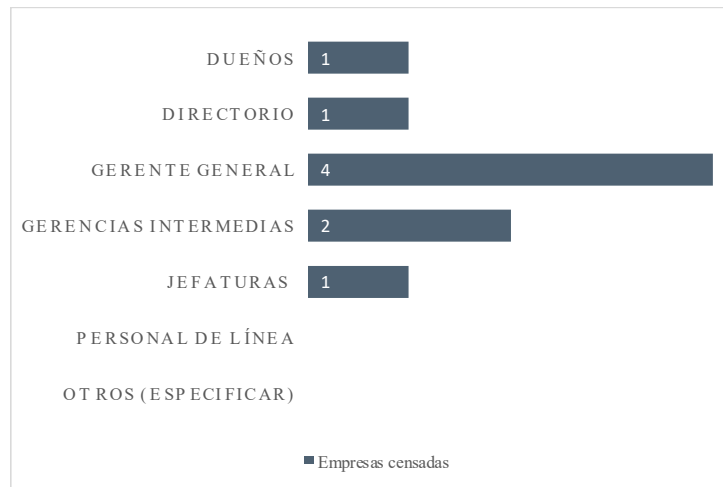
Se indagó sobre la vinculación del presupuesto con la estrategia, recibándose respuesta de dos empresas. Una marcó una estrecha vinculación entre estrategia y presupuesto, ya que declaró que el armado del mismo “*se hace con la estrategia pegada a cada objetivo del presupuesto*”, de manera de vincular y referenciar; a su vez, tanto en la presentación al gerente general y al directorio del presupuesto elaborado, como al realizar el reporte mensual de desvíos, se analiza expresamente la vinculación entre objetivos estratégicos y el presupuesto. La otra empresa se refirió al proceso de elaboración del presupuesto, como punto de partida para analizar las capacidades o posibilidades de lograr los objetivos planteados y definir acciones que permitan pensar cómo lograrlos de manera anticipada. Sin perjuicio de lo anterior y como ya fue indicado, el 100% de las empresas destacaron como ventaja del presupuesto, el hecho de ser una herramienta de alineamiento de estrategia y acciones.

El presupuesto no parece ser una herramienta participativa a nivel de toda la organización, sino que aparece destinada a un nivel gerencial y directivo

Las empresas estudiadas fueron consultadas respecto a los actores participantes del proceso presupuestario. En particular, se consultó respecto a quienes participan en la definición de los lineamientos presupuestarios, en la elaboración del presupuesto propiamente dicho y en el seguimiento del presupuesto. Se plantearon, a tales efectos, los siguientes posibles actores: “dueños”, “directorio”, “gerente general”, “gerencias intermedias” dependientes del gerente general, “jefaturas” y “personal de línea”. Adicionalmente, las empresas tuvieron la posibilidad de identificar otros actores.

Con respecto a la definición de los lineamientos presupuestarios, se constató (véase gráfico 2) que todas las empresas estudiadas declaran participación de la gerencia general. Adicionalmente, una de las empresas declaró hacer partícipes a los dueños y al directorio; otra dos indicaron que participan del proceso las gerencias intermedias y otra informó que lo hacían las jefaturas. Ninguna de las empresas estudiadas declara dar participación al personal de línea ni a otros actores.

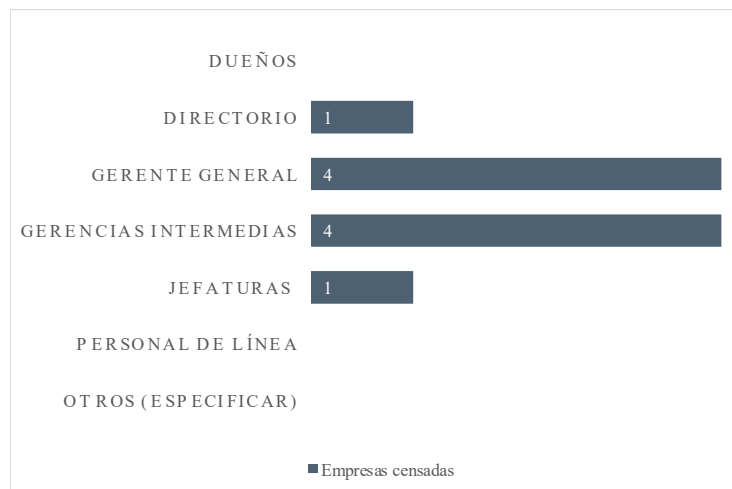
Gráfico 2 – Participantes en la definición de lineamientos del presupuesto



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado

En relación con la elaboración del presupuesto en sí, se constató que en todas las empresas estudiadas participan tanto la gerencia general como las gerencias intermedias; adicionalmente, en una de las empresas participa el directorio y en otra participan las jefaturas. En ninguna de las empresas estudiadas el presupuesto se elabora con participación de los dueños, del personal de línea ni de otros actores (véase gráfico 3).

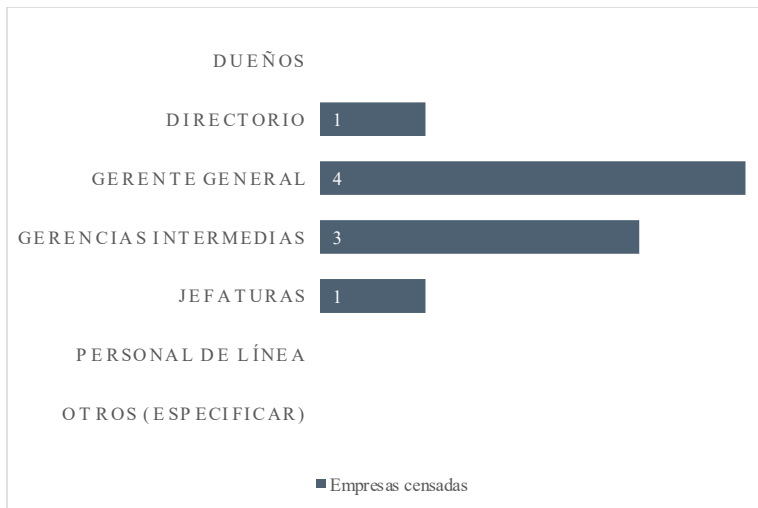
Gráfico 3 – Participantes en la elaboración del presupuesto



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado

Se consultó también si se realiza algún tipo de seguimiento del presupuesto y, en tal caso, quienes participan en el mismo, estableciendo como opciones las ya referidas en preguntas anteriores (véase gráfico 4).

Gráfico 4 – Participantes en el seguimiento del presupuesto

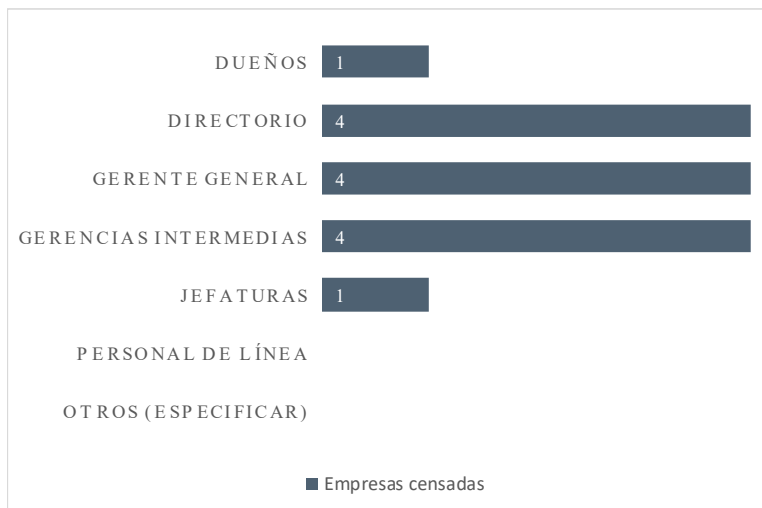


Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado

Del seguimiento participan la gerencia general (en todas las empresas), las gerencias intermedias (en tres empresas), el directorio (en una empresa) y las jefaturas (en una empresa). Ninguna de las empresas estudiadas declaró participación de dueños, personal de línea ni de otros actores en el seguimiento del presupuesto.

En todas las empresas estudiadas se comunica el presupuesto. Los medios declarados para hacerlo son reuniones (en la totalidad de las empresas estudiadas) y correo electrónico (en tres de las empresas estudiadas). En cuanto a los destinatarios de la comunicación referida al presupuesto, en todas las empresas estudiadas son: el directorio, la gerencia general y las gerencias intermedias. Adicionalmente, una de las empresas comunica al dueño y otra lo hace a las jefaturas. En ninguna de las empresas estudiadas el presupuesto es comunicado al personal de línea ni fueron identificados otros actores como destinatarios de la comunicación presupuestal (véase gráfico 5).

Gráfico 5 – Destinatarios de la comunicación del presupuesto



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado

Por su parte, cuando se consultó sobre cómo era el acceso de sus trabajadores a la información, se obtuvieron tres respuestas. Una de las empresas señaló que la información de gestión se maneja con confidencialidad entre las gerencias que reportan a la Gerencia General, particularmente en lo que refiere a acciones y decisiones que derivan de la información obtenida. Si bien esta empresa manifestó reconocer la importancia sustancial de la debida comunicación a toda la organización, señaló que la misma se hace de manera planificada y especializada. Otra de las empresas comentó que cuenta con ciertos manuales que son entregados a todo el personal que ingresa a la empresa y que la información específica de cada área es generada y gestionada por personal de cada una, según el grado de necesidad. La tercera empresa que respondió la consulta reconoció que el presupuesto es difundido hasta el nivel de gerencias y jefaturas.

En ninguno de los casos analizados se contempla al personal de línea en la definición de lineamientos, elaboración y el seguimiento del presupuesto; como así tampoco es destinatario de la comunicación del presupuesto elaborado, ni tiene acceso a la información resultante. Adicionalmente, este hecho tampoco es visto como una desventaja, a la luz de lo expuesto al analizar las respuestas dadas al respecto, por cuanto no fue identificada como desventaja por parte de ninguna de las empresas, el hecho de que “no se considera la opinión de los empleados en la elaboración” del presupuesto ni que “refuerza las barreras departamentales en lugar de generar conocimiento compartido”.

Se observa a su vez una escasa participación de las jefaturas en todo el proceso de presupuestación. Si bien el involucramiento en el proceso va incorporando más niveles jerárquicos inferiores a medida que se desciende desde la definición de los lineamientos hasta la elaboración y seguimiento, no parece avanzar mucho más allá de las gerencias intermedias.

Las empresas analizadas no parecen seguir las mismas etapas y técnicas en la elaboración del presupuesto

Al ser consultadas por las etapas que siguen al elaborar el presupuesto, las empresas manifestaron sus respuestas con diferentes enfoques. Una de ellas señaló que su punto de partida son los lineamientos generales basados en el plan estratégico, las definiciones concretas de la Gerencia General y otros temas puntuales a reportar; otra consideró como punto de inicio la discusión de distintos planes de producción alternativos, a partir de relevar determinados datos y considerar aspectos como las necesidades de inversión para contemplar los referidos planes; otra empresa fue muy breve al señalar que sus etapas son: preparación, evaluación, correcciones, versión final y distribución, sin hacer comentarios adicionales; la última de las empresas analizadas comentó que su proceso de presupuesto comienza con la presentación de pautas, continúa con la elaboración propiamente dicha por parte del responsable de cada área y de su revisión por parte del gerente general, continúa con la presentación al área de control de gestión corporativo y finaliza con la revisión junto con el directorio.

Por otra parte, en lo que refiere a las técnicas de presupuesto se consultó a las empresas si conocen y/o aplican las técnicas de presupuesto incremental y de presupuesto base cero, recibiendo una respuesta afirmativa del 100%. Respecto a la aplicación de las técnicas, se recibió respuesta de tres empresas; una declaró realizar el presupuesto base cero en forma pura; otra declaró realizarlo con técnica incremental, en tanto que la tercera declaró la aplicación conjunta de ambas técnicas.

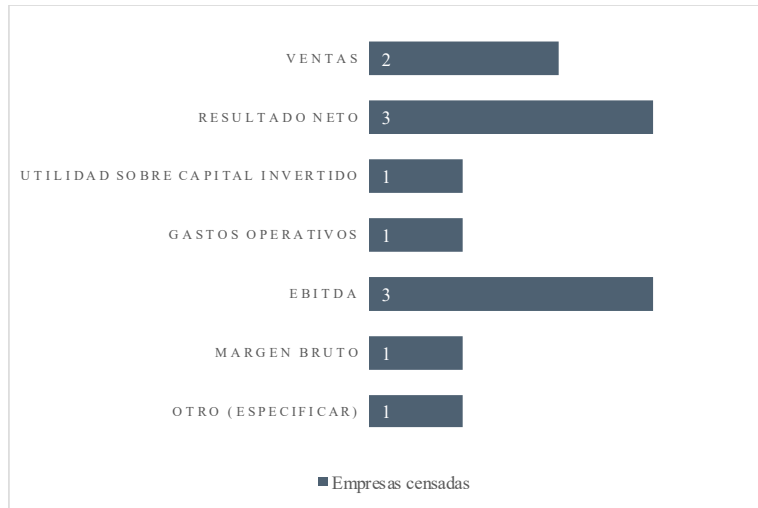
La finalidad de la herramienta entre las empresas del estudio aparenta ser similar

Respecto a los motivos o finalidades en el uso de la herramienta, cuando se consultó de manera abierta, sin opciones predefinidas, se recibieron respuestas del 100% de las empresas. Una de las empresas señaló que emplea el presupuesto en el marco de un control presupuestal mensual con destino a la gerencia general y al directorio; otra comentó que el presupuesto se utiliza para revisar la marcha de las ventas por producto y mercado, así como para evaluar los ingresos de leche contra lo previsto y los costos asociados; una tercera empresa se refirió a la consulta en términos muy generales señalando que el presupuesto se utiliza para marcar la pauta de trabajo de la empresa; la última de las empresas evaluadas señaló que usa el presupuesto para elaborar reportes de desvíos que se analizan con las gerencias y el directorio.

Asociado a este punto, también se consultó sobre el tipo de metas que estas empresas establecen en sus presupuestos. En particular, se consultó si utilizan metas absolutas o fijas, tales como el nivel de ventas, beneficios o gastos y/o utilizan metas relativas o variables, como el retorno sobre la inversión. En todas las empresas estudiadas la definición de las metas presupuestales es fija o absoluta. Adicionalmente, una empresa incorpora metas variables o relativas. Las metas fijas o absolutas

mencionadas fueron el margen bruto, la rentabilidad (EBITDA¹¹ y resultado neto), ventas y gastos, en tanto que las metas relativas mencionadas fueron el retorno sobre la inversión y el flujo de fondos, como se resume en el gráfico 6.

Gráfico 6 – Elementos que controlan con el presupuesto¹²



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado

El “resultado neto” y el “EBITDA” fueron los elementos controlados por la mayoría de las empresas analizadas; le sigue el nivel de ventas con dos empresas, en tanto que la utilidad sobre capital invertido, los gastos operativos, el margen bruto y el flujo de fondos fueron elementos identificados en una oportunidad por las empresas.

Se consultó a las empresas del estudio sobre cuál es el horizonte temporal que aplican a su presupuesto para la elaboración, actualización y seguimiento de este. A su vez, fueron indagadas sobre la frecuencia con que realizan las referidas actividades.

En todas las empresas estudiadas el horizonte de elaboración presupuestal es un año; adicionalmente, en una de las empresas se hacen anualmente proyecciones a diez años para contemplar los plazos de los créditos bancarios, en tanto que en otra se realizan presupuestos doce meses hacia adelante con independencia del cierre fiscal. En lo que respecta a la actualización del presupuesto, una empresa declaró que realiza actualizaciones en períodos prefijados (concretamente, cada mes); otra actualiza el presupuesto toda vez que sea necesario dados los cambios en la realidad observada; y en las dos empresas restantes, el presupuesto no experimenta ningún tipo de actualización.

¹¹ Sigla que representa a “Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, es decir, beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

¹² En la opción “Otro (especificar)” una empresa identificó al flujo de fondos como elemento que controla en el presupuesto.

Se destaca el uso de la planilla electrónica como herramienta para la elaboración y seguimiento del presupuesto

Se consultó de manera abierta acerca de las herramientas que utilizan para la elaboración del presupuesto; tres de las respuestas recibidas pusieron foco en la herramienta informática que sostiene la presupuestación, en tanto que la cuarta la analizó desde una forma más conceptual. Las empresas que pusieron foco en la herramienta informática señalaron que las planillas de cálculo son el medio que emplean para elaborar el presupuesto; en efecto, una de ellas señaló que utiliza planillas electrónicas desarrolladas hace unos años junto con sus asesores financiero-contables y que son administradas por el área de finanzas y por las distintas gerencias; otra señaló que emplea planillas de cálculo con costos estándar y la tercera comentó que en la planilla de cálculo cada responsable del área de negocios prepara la información presupuestal relativa a su área. La empresa que aportó una visión metodológica más amplia señaló que en el proceso de presupuesto es crítica la proyección de las ventas, en particular las de exportación; adicionalmente, señaló la necesidad de definir objetivos de retorno para accionistas y considerar los flujos de fondos para el repago del endeudamiento, así como acordar supuestos en las variables económicas, tarifas públicas y expectativas a nivel de los consejos de salarios.

Se observa una brecha entre los enfoques que se declaran conocer y los que se aplican en la práctica y existen algunas contradicciones entre la definición de los enfoques y su aplicación

Cuando se preguntó sobre el conocimiento de determinados enfoques de elaboración del presupuesto, las empresas analizadas declararon conocer los enfoques de presupuesto tradicional y de presupuesto basado en actividades, en tanto que solamente una expresa declaró desconocer el enfoque de *Beyond Budgeting*. Por otra parte, cuando se indagó sobre la utilización de los enfoques anteriormente expuestos en su actividad empresarial, se recibió respuesta de tres empresas. Una de ellas declaró aplicar todos los enfoques, es decir, presupuesto tradicional, presupuesto basado en actividades y *Beyond Budgeting*; otra empresa expresó aplicar los enfoques de presupuesto tradicional y de presupuesto basado en actividades; y solamente una empresa declaró aplicar un enfoque en forma pura: el de presupuesto tradicional.

En la empresa que declaró aplicar el *Beyond Budgeting*, resulta contradictorio que también se aplique el presupuesto tradicional, puesto que el referido enfoque propone abandonar el uso del presupuesto tradicionalmente concebido. Adicionalmente, el enfoque de *Beyond Budgeting* promueve el acceso a la información de la gestión, lo que no parece ser la práctica que predomina en las empresas estudiadas, de acuerdo con las respuestas recibidas sobre el acceso de los trabajadores a la información y a la participación en los procesos de elaboración, actualización y seguimiento del presupuesto.

6. Reflexiones finales

Si bien la práctica presupuestaria tiene una larga historia, no es hasta los inicios del siglo XX que alcanza su mayor desarrollo y utilización, definiendo con el paso del tiempo diferentes propuestas de investigación. Dichas propuestas han tenido dos corrientes principales de desarrollo, siendo una la que propone que el presupuesto como herramienta de gestión es válido y puede ser utilizado en conjunto con otras técnicas que lo complementan y contribuyen a minimizar los problemas y limitaciones que posee, principalmente en cuanto a la adaptabilidad y a la flexibilidad; esta corriente incluso, propone nuevas técnicas de elaboración que, por ejemplo, toma al costeo basado en actividades como base para su elaboración. Otra corriente, más radical, propone abandonar el uso de los presupuestos como eje central de la gestión empresarial y de fijación de incentivos y recompensas, para lo cual propone el establecimiento de una serie de principios rectores que modela un nuevo sistema de gestión.

Esta investigación realizó un acercamiento a cómo las principales empresas exportadoras del sector lácteo uruguayo utilizan al presupuesto como herramienta de gestión, siendo de destaque que las empresas que participaron del estudio consideran valiosa la herramienta y piensan continuar utilizándola en el futuro.

Como resumen de los resultados se puede sintetizar que las empresas que contestaron el censo ponderan más las ventajas que posee el presupuesto a sus desventajas, resaltando que todas las empresas consideran al presupuesto como una herramienta de alineamiento de la estrategia. Además, la mayoría de las empresas identificó ventajas en torno a entender al presupuesto como un medio para controlar los resultados, como una herramienta que contribuye a la reducción de costos y como técnica para la detección de problemas futuros.

Por otro lado, las etapas de elaboración del presupuesto no parecen ser las mismas en las empresas estudiadas, existiendo ejemplos de puntos de partida tales como los lineamientos generales basados en el plan estratégico o la discusión de distintos planes de producción alternativos. También se observó el caso de un seguimiento ordenado de etapas como son las de preparación, evaluación, corrección, versión final y distribución. Adicionalmente, y a pesar de que todas las empresas declararon conocer distintas técnicas de elaboración, la mayoría indicó que aplican técnicas de presupuestación tradicional integral, empleando mayoritariamente la planilla electrónica como soporte y con un horizonte de confección anual, con seguimiento mensual. Se observó igualmente, que existe una brecha entre los enfoques conocidos y aplicados en la práctica, hecho que no está exento de contradicciones, especialmente por cuanto que la aplicación del enfoque de *Beyond Budgeting* resulta contradictorio con el hecho de que también se aplique el presupuesto tradicional. Adicionalmente, el enfoque de *Beyond Budgeting* promueve el acceso a la información de la gestión, lo que no parece ser la práctica que predomina en las empresas estudiadas.

En cuanto a la utilización del presupuesto, parece ser similar, primando el control de metas fijas, siendo el “resultado neto” y el “EBITDA” los elementos controlados por la mayoría de las empresas estudiadas. Las empresas señalaron adicionalmente que emplean el presupuesto para efectuar distintos controles sobre variables tales como las ventas por producto y mercado y sus costos asociados, así como para marcar las pautas de trabajo de la empresa, elaborando reportes de desvíos.

Adicionalmente, el presupuesto parece ser una herramienta destinada principalmente a un uso de nivel gerencial y directivo. En ninguno de los casos analizados se contempla al personal de línea en la definición de lineamientos, elaboración y el seguimiento del presupuesto, como así tampoco es destinatario de la comunicación del presupuesto elaborado, ni tiene acceso a la información resultante; además de que este hecho tampoco es visto como una desventaja de la herramienta. Por otro lado, es escasa la participación de las jefaturas en todo el proceso; y aunque el involucramiento va incorporando niveles jerárquicos inferiores a medida que se desciende desde la definición de los lineamientos hasta la elaboración y el seguimiento, no parece avanzar mucho más allá de las gerencias intermedias.

Para finalizar debe señalarse que, tal como se expuso en las limitaciones al alcance, no es posible generalizar los resultados obtenidos a un mayor número de empresas, tanto del sector lácteo exportador como fuera de éste. Se considera, no obstante, que este estudio ha hecho una contribución inicial hacia la comprensión de cómo el presupuesto es usado como herramienta de gestión en las principales empresas exportadoras de un importante sector de actividad de Uruguay.

Se espera que esta tesis sea el puntapié inicial de futuras investigaciones en la temática, ya que la metodología abordada es fácilmente extrapolable a otros sectores económicos.

7. Anexos

Anexo I – Cuestionario enviado a las empresas analizadas

Objetivo

Con la finalidad de elaborar un estudio sobre planeamiento, presupuesto y gestión empresarial, se realiza la presente investigación que forma parte de la tesis de maestría de los suscriptos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República.

El cuestionario ha sido elaborado para ser respondido en forma sencilla.

El relevamiento tiene carácter confidencial y toda la información será procesada sin identificar a ninguna empresa o funcionario.

No se solicita, y tampoco es necesario que se indique información financiera, comercial u otra que pueda ser sensible para la empresa.

Agradecemos profundamente vuestra dedicación y tiempo. Permanecemos a la orden para cualquier tipo de aclaración.

Cra. Flavia Fernandez Candidata a Magíster en Gerencia y Administración Facultad de CCEEyA - UDELAR	Cr. Fabián López Candidato a Magíster en Gerencia y Administración Facultad de CCEEyA - UDELAR	Cr. Marcelo De León Candidato a Magíster en Gerencia y Administración Facultad de CCEEyA - UDELAR
---	--	---

Por favor responda las siguientes preguntas...

SOBRE LA ESTRATEGIA Y EL PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO

1. En cada literal plantee las opciones que considere adecuadas, en orden decreciente de importancia (la número 1 es la más importante, la 2 la siguiente en importancia y así sucesivamente), y de ser necesario explique brevemente

- a) Aspectos clave de los productos para el buen desempeño estratégico
- 1°
 - 2°
- Otros:

Explicación breve (opcional):

- b) Actividades más importantes para el buen desempeño estratégico
- 1°
 - 2°
- Otras:

Explicación breve (opcional):

- c) Recursos o capacidades críticas para el buen desempeño estratégico
- 1°
 - 2°
 - Otros:

Explicación breve (opcional):

2. Indique quién(es) define(n) los lineamientos estratégicos

- a) Dueños
- b) Directorio
- c) Gerente general
- d) Gerencias intermedias
- e) Jefaturas
- f) Personal de línea
- g) Otros (especificar)

3. Indique la opción más adecuada y de ser necesario explique brevemente

- a) La empresa no elabora un plan estratégico y no piensa elaborarlo
- b) La empresa no elabora un plan estratégico, pero piensa elaborarlo
- c) La empresa elabora un plan estratégico, pero piensa dejar de elaborarlo
- d) La empresa elabora un plan estratégico y piensa continuar elaborándolo

Explicación breve (opcional):

**Si seleccionó la opción a) pase directamente a la pregunta 14
De otro modo, pase a la pregunta 4**

4. Indique cuál es el período que abarca el plan estratégico

5. Indique cada cuánto tiempo se elabora un plan estratégico

6. Indique con quién(es) se hace la formulación del plan

- a) Dueños
- b) Directorio
- c) Gerente general
- d) Gerencias intermedias
- e) Jefaturas
- f) Personal de línea
- g) Otros (especificar)

7. Indique cada cuánto tiempo se hace el seguimiento del plan

8. Indique con quién(es) se hace el seguimiento del plan
- a) Dueños
 - b) Directorio
 - c) Gerente general
 - d) Gerencias intermedias
 - e) Jefaturas
 - f) Personal de línea
 - g) Otros (especificar)
9. Mencione qué usos se le da al plan (si genera reportes, indique nombre y destinatarios)
10. Explique brevemente qué metodología/herramientas se utiliza para elaborar el plan
11. Explique brevemente qué etapas se cumplen para la elaboración del plan
12. Indique mediante qué medio(s) se comunica el plan estratégico
- a) No se comunica
 - b) Correo electrónico
 - c) Intranet corporativa
 - d) Reuniones expositivas
 - e) Reuniones participativas
 - f) Otro medio (especificar)
13. Indique a quién(es) se comunica el plan
- a) No se comunica
 - b) Dueños
 - c) Directorio
 - d) Gerente general
 - e) Gerencias intermedias
 - f) Jefaturas
 - g) Personal de línea
 - h) Otros (especificar)

SOBRE EL PRESUPUESTO

14. Indique la opción más adecuada y explique brevemente:
- a) La empresa no elabora un presupuesto y no piensa elaborarlo
 - b) La empresa no elabora un presupuesto, pero piensa elaborarlo
 - c) La empresa elabora un presupuesto, pero piensa dejar de elaborarlo
 - d) La empresa elabora un presupuesto y piensa continuar elaborándolo

Explicación breve:

**Si seleccionó la opción a) pase directamente a la pregunta 33
De otro modo, pase a la pregunta 15**

15. Indique quién(es) define(n) los lineamientos presupuestales

- a) Dueños
- b) Directorio
- c) Gerente general
- d) Gerencias intermedias
- e) Jefaturas
- f) Personal de línea
- g) Otros (especificar)

16. Indique cómo son las metas del presupuesto y explique cuál es la más importante:

- a) Absolutas o fijas (ejemplo: niveles de ventas, beneficios, gastos)
- b) Relativas o variables (ejemplo: Retorno sobre la Inversión, o sobre patrimonio, etc.)
- c) Otra forma (especificar)

Meta (absoluta o relativa) más importante en la empresa:

17. Indique cuál es el período que abarca el presupuesto

18. Indique cada cuánto tiempo se elabora el presupuesto

19. Indique con quién(es) se hace la elaboración del presupuesto

- a) Dueños
- b) Directorio
- c) Gerente general
- d) Gerencias intermedias
- e) Jefaturas
- f) Personal de línea
- g) Otros (especificar)

20. Indique cada cuánto tiempo se hace el seguimiento del presupuesto

21. Indique con quién(es) se hace el seguimiento del presupuesto

- a) No se hace seguimiento
- b) Dueños
- c) Directorio
- d) Gerente general
- e) Gerencias intermedias
- f) Jefaturas
- g) Personal de línea
- h) Otros (especificar)

22. Qué usos se le da al presupuesto (si se obtienen reportes, indique nombre y destinatarios)

23. Qué metodología/herramientas se utiliza para elaborar el presupuesto

24. Qué etapas se cumplen para la elaboración del presupuesto

25. Mediante qué medio(s) se comunica el presupuesto

- a) No se comunica
- b) Correo electrónico
- c) Intranet corporativa
- d) Reuniones expositivas
- e) Reuniones participativas
- f) Otro medio (especificar)

26. A quién(es) se comunica el presupuesto

- a) No se comunica
- b) Dueños
- c) Gerente general
- d) Gerencias intermedias
- e) Jefaturas
- f) Personal de línea
- g) Otros (especificar)

27. Indique cómo es la actualización del presupuesto anual

- a) No se actualiza
- b) Se actualiza en períodos prefijados (en tal caso, indicar cuántas veces al año)
- c) Se actualiza solo en ciertas circunstancias (en tal caso, indicar si se actualizan las metas o lo que se actualiza es el plan operativo para adaptarse a una meta sin cambios)

28. Indique qué ventajas tiene el presupuesto en su empresa

En cada literal plantee las opciones en orden decreciente de importancia (la número 1 es la más importante, la 2 la siguiente en importancia y así sucesivamente) y explique brevemente de ser necesario (cuando alguna opción no aplique déjela sin numerar)

- a) Coordinación operativa
- b) Medio de control de resultados de la empresa
- c) Medio de control de gestión de los empleados
- d) Herramienta de alineamiento de estrategia y de acciones
- e) Medio de comunicación efectiva de planes operativos
- f) Herramienta para reducir costos y gastos
- g) Herramienta para ejecutar la estrategia
- h) Herramienta para impedir la realización de gastos
- i) Técnica para detectar problemas futuros
- j) Otras ventajas (especificar y numerar)

Explicación (opcional):

29. Indique qué desventajas tiene el presupuesto en su empresa

En cada literal plantee las opciones en orden decreciente de importancia (la número 1 es la más importante, la 2 la siguiente en importancia y así sucesivamente) y explique brevemente de ser necesario (cuando alguna opción no aplique déjela sin numerar)

- a) Cultura autoritaria y coercitiva de control
- b) Empleados que se concentran solo en cumplir resultados numéricos
- c) Proceso burocrático, largo y costos en tiempo y dinero
- d) Negociación política de metas que distorsiona comportamientos
- e) No mejora la toma de decisiones real
- f) Es estático y no responde a cambios
- g) Contiene metas rígidas que no toman en cuenta la realidad
- h) No se considera la opinión de los empleados en la elaboración
- i) Refuerzan barreras departamentales en lugar de generar conocimiento compartido
- j) Otras desventajas (especificar y numerar)

Explicación breve (opcional):

30. Explique por qué sí o por qué no, el sistema presupuestario en su empresa está estrechamente vinculado con la estrategia y los objetivos estratégicos

31. Indique cuál es el elemento más importante que controla mediante un presupuesto anual (marque solamente una opción)

- a) Ventas
- b) Resultado neto
- c) Utilidad sobre capital invertido
- d) Gastos operativos
- e) EBITDA
- f) Margen Bruto
- g) Otro (especificar solamente uno)

32. Indique qué técnica de presupuesto predomina en su empresa:

- a) Presupuesto incremental
- b) Presupuesto base cero
- c) No conozco estas técnicas
- d) Otras técnicas (especificar)

33. Para los siguientes sistemas presupuestarios indique

	Presupuesto integral	Presupuestos parciales	Activity Based Budgeting (ABB)	Beyond Budgeting
¿Conoce?				
¿Aplica?				

Si conoce el sistema y no lo aplica indique por qué

SOBRE OTRAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

34. Explique brevemente cómo el acceso de los distintos trabajadores a la información de la empresa (qué trabajadores pueden acceder y a qué tipo de información)
35. Explique brevemente si la alta dirección empodera a los equipos de primera línea para que propongan iniciativas de mejora
36. Indique con una cruz cómo es la asignación de recursos: ¿a medida que se necesitan o con asignación fija para todo el período?

Recursos	A medida que se necesitan (a demanda)	Asignación fija para todo el período
Personal		
Dinero		
Otros		

37. Indique la opción más adecuada y explique brevemente
- a) La empresa no elabora un tablero de indicadores y no piensa elaborarlo
 - b) La empresa no elabora un tablero de indicadores, pero piensa elaborarlo
 - c) La empresa elabora un tablero de indicadores, pero piensa dejar de elaborarlo
 - d) La empresa elabora un tablero de indicadores y piensa continuar elaborándolo

Explicación breve:

**Si seleccionó la opción a) este es el fin del cuestionario
De otro modo, pase a la pregunta 38**

38. Explique brevemente cómo es el proceso de elaboración de los tableros
39. Explique brevemente cómo es el proceso de revisión de los tableros
40. Explique para qué se utilizan los tableros de indicadores en su empresa
41. Mencione cuáles son las principales ventajas
42. Mencione cuáles son las principales desventajas
43. ¿Cuál considera que es el instrumento de gestión más importante para su negocio?
- a) Presupuesto
 - b) Indicadores individuales
 - c) Tableros de indicadores
 - d) Otros (especificar)

¿Por qué?

8. Referencias

- Ameels, A., Bruggeman, W., & Scheipers, G. (2002). *Value-based management control processes to create value through integration: a literature review*. Gent: Vlerick School voor Management.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas - AECA (1992). *Principios de Contabilidad de Gestión: El Proceso Presupuestario en la Empresa*. Madrid: AECA.
- Asuaga, C. (2008). Evolución y perspectivas de la Investigación en Contabilidad de Gestión. En *III Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad: Montevideo, Uruguay, 5, 6 y 7 de noviembre de 2008* (p. 32).
- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E. y Young, S., (2012). *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*. New Jersey: Pearson Education.
- Bertamini, F., Fernández, J., Gilles, J. y Pedemonte, A. (2011). *Conociendo el sector de la micro, pequeña y mediana industria láctea del Uruguay*. Montevideo: MIEM
- Bertino, M. y Tajam, H. (2000). La agroindustria láctea en el Uruguay 1911-1943. *Serie Documentos de Trabajo*. Montevideo: FCEA-IE.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Borgia, L., Cartelle, L., Budiño, G. T., & Lucas, G. (2002). *La función infomática de los estados contables* (No. M-CD2573). Udelar
- Budiño, G. (2004). Sistemas de información para la satisfacción de clientes. *Universitario Autónomo del Sur-Uruguay*.
- Cal, D., de Oliveira-Madeira, R., Fernández, S. (2010). *Auditoría de establecimientos lecheros*. Tesis para obtener el título de Contador Público. Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad de la República
- Cantero Morán, J. (2015). *El concepto de Beyond Budgeting y su aplicación al caso español*. Madrid: ICAI - ICADE.
- Centro de Extensionismo Industrial – CEI (2017). *Las PYMES lácteas en el oeste de Uruguay: hacia la definición de un plan estratégico para AUPYL*. Montevideo
- Chartered Institute of Management Accountants e Institute of Chartered Accountants in England and Wales – CIMA e ICAEW (2004): *Debating the traditional role of budgeting in organizations. Better Budgeting: A report on the better Budgeting forum from CIMA and ICAEW*, pp. 2-6. Londres: Silverdart Ltd.
- Chow, C., Duh, R. y Xiao, J. (2006). Management accounting practices in the People's Republic of China. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 923-967.

- Churchill, N. (1984). Budget Choice: Planning Versus Control. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1984/07/budget-choice-planning-versus-control>
- Cokins, G. (2008). *Repairing the Budgeting Process: The budgeting process often gets in the way of successful strategy achievement*. New York: Financial executive.
- Consortio Regional de Innovación de la Cadena Láctea del Litoral– CRI lechero (2011). *La cadena láctea en Uruguay: Planeamiento Estratégico para el Litoral Oeste*. Montevideo: Grupo Mangangá
- Dirven, M. (Ed.). (2001). *Apertura económica y (des) encadenamientos productivos*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Fernández, A., y Rodríguez, E. (2011a). Itinerario histórico y situación actual de la disciplina presupuestaria empresarial. *De Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 8(14), 50-78.
- Fernández, A. y Rodríguez, E. (2011b). Un análisis de las limitaciones de la filosofía presupuestaria tradicional. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión (RIGC)*, 9(18), 1-25.
- Feudal, O. (2013). *Diferentes escenarios y antecedentes de la evolución del pensamiento contable*. Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Gabinete Productivo (2008). *Cadena láctea Etapa 2, Fase I en Cadenas de Valor (I)*. Montevideo: Mastergraf
- Hansen, S., Otley, D. y Van der Stede, W. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Hope, J. y Fraser, R. (2003). ¿Quién necesita presupuestos? *Harvard Business Review*, 81(2), 86-93.
- Hope, J. y Fraser, R. (2004). *Beyond Budgeting: más allá del sistema presupuestario*. Barcelona: Deusto.
- Horngren, C., Foster, G. y Datar, S. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Madrid: Pearson educación.
- Instituto Nacional de la Leche – INALE (2018). *Situación y perspectivas de la lechería uruguaya: período enero – diciembre 2018*. Montevideo: INALE
- Ittner, C. y Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 349-410.
- Jensen, M. (2001). Corporate budgeting is broken, let's fix it. *Harvard Business Review*, 94-101.
- Kaplan, R. (1984). The evolution of management accounting. En *Readings in accounting for management control* (pp. 586-621). Boston: Springer.
- Kaplan, R. y Cooper, R. (1998). *Coste y efecto: cómo usar el ABC, ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R. y Anderson, S. (2008). Los presupuestos basados en actividades. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 86, 4-20.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- Kuster, C. (2013). Producción conjunta y análisis marginal: estado del arte en relación al tema. Parte II. *Contabilidad y Auditoría*, (37), 23-Págs.
- Lavolpe, A., Capasso, C. y Smolje, A. (2006). *Presupuestos y gestión*. Buenos Aires: La Ley.
- Lorain, M. y Urquía, E. (2008). ¿Es el fin del presupuesto? Una revisión de las nuevas tendencias sobre presupuestación. En *Partida Doble*, 204, 84-97.
- Maher, M., Stickney, C. y Weil, R. (2012). *Managerial accounting: An introduction to concepts, methods and uses*. Boston: Cengage Learning.
- Marquette, R. y Fleischman, R. (1992). Government/business synergy: early American innovations in budgeting and cost accounting. En *Accounting Historians Journal*, 19(2), 123-145.
- Martí, J. (2013). Cooperativa Nacional de Productores de Leche de Uruguay: Su creación analizada desde las políticas públicas. En *América Latina en la historia económica*, 20(3), 90-113
- Marrero, A. S. V., Jiménez, S. R. M., & Marrero, O. I. V. (2009). Guía De Estudio De Contabilidad Presupuestaria. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (111).
- Neely, A., Bourne, M. y Adams, C. (2003). Better Budgeting and Beyond. En *Planning, Budgeting, & Forecasting*.
- Okano, H. y Suzuki, T. (2006). A history of Japanese management accounting. En *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 1119-1137.
- Paolino, C., Arbolea, I. (2016). *La producción lechera nacional: Coyuntura crítica y desarrollo estratégico de la actividad*. Montevideo: CINVE-INALE.
- Paternostro, S. (2008). L'applicazione della partita doppia in Italia e in Spagna nel XVI secolo documentata dalle opere di due autori: Angelo Pietra e Salvador Bartolomé de Solorzano. En *VI Encuentro de Trabajo sobre Historia de la Contabilidad*.
- Radu, M. (2011). The budgetary process—reason for dissatisfaction. En *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 11, 255-262.
- Raghunandan, M., Ramgulam, N., y Raghunandan-Mohammed, K. (2012). Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets. En *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
- Rickards, R. C. (2006). Beyond budgeting: boon or boondoggle. En *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62-76.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación. México

- Rodríguez, E. y Fernández, A. (2012). Un análisis empírico de la práctica presupuestaria en las grandes empresas. En *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión (RICG)*, (19), 1-24.
- Rosanas, J. (2005). *Los presupuestos: ¿Herramienta crucial de dirección o requisito burocrático inútil?* IESE Business School, Universidad de Navarra
- Schiff, M. y Lewin, A. (1970). The impact of people on budgets. En *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Shim, J. y Siegel, J. (2011). *Budgeting basics and beyond* (Vol. 574). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Smolje, A. (2007). ¿Beyond Budgeting versus presupuestos? En *Revista Electrónica del Instituto Internacional de Costos, Universidad de Buenos Aires*.
- Smolje, A. (2015). *Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Soriano, D. y Picazo, M. (2012). Aspectos históricos del pensamiento contable: de los inicios al paradigma de la utilidad. En *ICE, Revista de Economía*, (865).
- Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: McGraw Hill.
- Uruguay XXI (2019). *Oportunidades de inversión Agronegocios*. Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/agronegocios/>
- Vaillant, M. (1998). *Cluster lácteo en el Uruguay*. CEPAL.
- Wienhold, M. (2015). *Better Budgeting methods: a comparative effect analysis on traditional budgeting problems* (Doctoral dissertation).
- Yuen, D., Law, P. y Tayles, M. (2015). Exploring Budgetary Slack: The Influence of Organizational Commitment and Job-Related Tension. En *Corporate Ownership & Control*, 623.