

# El presupuesto sostenible: una propuesta teórico-conceptual

**María Sol Amelia Quesada Blasco**

*Profesora asociada. Universidad Autónoma de Madrid  
y Universidad Complutense de Madrid (España)*

[sol.quesada@uam.es](mailto:sol.quesada@uam.es) | <https://orcid.org/0000-0001-6242-7155>

**Pablo Gómez Carrasco** (autor de contacto)

*Profesor contratado doctor. Universidad Autónoma de Madrid (España)*

[pablog.carrasco@uam.es](mailto:pablog.carrasco@uam.es) | <https://orcid.org/0000-0001-6481-3340>

**Mercedes Luque Vílchez**

*Profesora ayudante doctora. Universidad de Córdoba (España)*

[mercedes.luque@uco.es](mailto:mercedes.luque@uco.es) | <https://orcid.org/0000-0001-8392-8573>

## Extracto

La sostenibilidad ha ido ganando presencia en las últimas décadas en la información que las empresas comunican al exterior. De este modo, la información no financiera sobre el impacto social y medioambiental de las compañías se presenta en ocasiones integrada con la información financiera o se gestiona y comunica siguiendo pautas cada vez más similares a esta, como ocurre actualmente en España con el estado de información no financiera. Existe evidencia, sin embargo, de que en el ámbito de la contabilidad de gestión no se está avanzando en la misma medida y los indicadores estrictamente financieros predominan, mientras que los vinculados a la sostenibilidad quedan relegados a un segundo plano. De esta forma no se consigue trasladar los valores y objetivos relacionados con la sostenibilidad a la estrategia y la cultura empresarial. El objetivo de este trabajo es plantear un marco teórico-conceptual para que el presupuesto, una de las principales herramientas de la contabilidad de gestión, pueda desempeñar un papel importante en la integración de la sostenibilidad en la contabilidad interna de las empresas de manera coherente. Para ello, se analizan las características del modelo actual de presupuesto y se propone una evolución en cada una de ellas hacia un modelo de presupuesto sostenible.

**Palabras clave:** presupuesto; sostenibilidad; contabilidad de gestión; responsabilidad social corporativa (RSC).

Fecha de entrada: 15-12-2021 / Fecha de aceptación: 05-04-2022

**Cómo citar:** Quesada Blasco, M. S. A., Gómez Carrasco, P. y Luque Vílchez, M. (2022). El presupuesto sostenible: una propuesta teórico-conceptual. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 477, 163-200.



# The sustainable budget: a theoretical-conceptual proposal

**María Sol Amelia Quesada Blasco**

**Pablo Gómez Carrasco** (corresponding author)

**Mercedes Luque Vílchez**

## Abstract

In the last decades, sustainability has gained presence within the information disclosed by companies. Non-financial information on the social and environmental impact of companies has been integrated with the financial information or managed and communicated following similar guidelines, which is currently the case in Spain with the non-financial information statement. However, in the field of management accounting this progress is not being made on the same extent. Strictly financial indicators predominate, while those linked to sustainability are relegated, complicating this way the transference of sustainability values and objectives to the corporate strategy and culture. In this paper we propose a theoretical-conceptual framework so that the budget, one of the main tools of management accounting, facilitates a coherent integration of within the internal accounting of companies. We analyze the main characteristics of the current budget model and propose an evolution in each of them towards a sustainable budget model.

**Keywords:** budget; sustainability; management accounting; corporate social responsibility (CSR).

**Citation:** Quesada Blasco, M. S. A., Gómez Carrasco, P. y Luque Vílchez, M. (2022). El presupuesto sostenible: una propuesta teórico-conceptual. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 477, 163-200.



## Sumario

1. Introducción
  2. El desigual avance en materia de sostenibilidad en contabilidad financiera y contabilidad de gestión
    - 2.1. La relevancia de la sostenibilidad en la contabilidad financiera
    - 2.2. La escasa presencia de la sostenibilidad en la contabilidad de gestión
  3. El potencial del presupuesto como motor de la sostenibilidad en la contabilidad de gestión
  4. Criterios y limitaciones del presupuesto actual
    - 4.1. Su objetivo es la maximización del resultado contable impuesto desde la dirección, desvinculado de su responsable directo y desligado de un sistema de valores
    - 4.2. *Stakeholders* considerados: el presupuesto ha girado y gira exclusivamente en torno a los accionistas y no a todos los grupos de interés
    - 4.3. El presupuesto se ha planteado y plantea bajo una perspectiva local
    - 4.4. Información utilizada: el presupuesto ha estado y está orientado a los recursos tangibles, y no a las personas
    - 4.5. Horizonte temporal a corto plazo
    - 4.6. Carácter inmovilista
  5. Criterios a considerar en el establecimiento del presupuesto sostenible
    - 5.1. Su objetivo es la optimización del resultado contable contextualizado: un presupuesto insertado en un sistema de valores y la cultura empresarial
    - 5.2. Un presupuesto integrador de los grupos de interés
    - 5.3. Un presupuesto con perspectiva global
    - 5.4. Información utilizada: incorpora aspectos cualitativos sobre la realidad completa de la empresa, otorgando prioridad a la persona
      - 5.4.1. Un presupuesto orientado a las personas
      - 5.4.2. Un presupuesto desde las personas
      - 5.4.3. Un presupuesto para las personas
    - 5.5. Horizonte temporal largoplacista
    - 5.6. Un presupuesto en adaptación continua
  6. Discusión y conclusiones
- Referencias bibliográficas

**Nota:** El trabajo ha sido realizado en el marco del Proyecto de Investigación CGI-2020-07, concedido y financiado por la Fundación Hergar y el Centro de Estudios Financieros, CEF.-.

## 1. Introducción

Vivimos en un contexto socio-económico en el que existe una preocupación cada vez mayor por la sostenibilidad<sup>1</sup>. Esto se observa en todas las facetas del comportamiento humano, desde el reciclaje de residuos a la inversión socialmente responsable, pasando por la demanda creciente de productos ecológicos. La acción de los gobiernos se ha visto en gran medida condicionada por esta tendencia, con consensos como el Acuerdo de París (2016) sobre cambio climático o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Naciones Unidas (2015-2030), que han superado en nivel de exigencia a sus predecesores: el Protocolo de Kioto (1997) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015).

Esta dinámica marca, por tanto, el contexto en que se desenvuelven las empresas, que deben adaptarse a las nuevas circunstancias para asegurar su viabilidad a medio y largo plazo. Como consecuencia, los requerimientos de información no financiera, es decir, la que refleja el desempeño social y medioambiental de las compañías, son cada vez mayores. Multitud de iniciativas han surgido en las últimas décadas para facilitar y potenciar la información de las empresas sobre su compromiso con el desarrollo sostenible, lo que a la postre influye positivamente en su gestión y en el impacto que estas tienen sobre su entorno y grupos de interés o *stakeholders* (Clarkson *et al.*, 2008). Entre ellas, podemos destacar los estándares Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial de la Naciones Unidas o United Nations Global Compact (UNGC) o el informe integrado. Estas iniciativas se han extendido hasta normalizar el *reporting* no financiero por parte de las empresas (Higgins y Larrinaga, 2014), especialmente las de mayor tamaño.

---

<sup>1</sup> En este trabajo, nos referimos al término «sostenibilidad» desde una perspectiva global, con consideraciones económicas, sociales y medioambientales dirigidas a la mejora del bienestar de las generaciones presentes y futuras (Marchese *et al.*, 2018). En este sentido, la responsabilidad social corporativa (RSC) sería la particularización de la sostenibilidad aplicada a organizaciones empresariales concretas (Sheehy y Farneti, 2021).

La información sobre sostenibilidad o RSC se ha ido vinculando cada vez más a la información financiera de las empresas, llegando incluso a presentarse conjuntamente en un documento único, el informe integrado previamente mencionado. Esta información, no obstante, había tenido tradicionalmente un carácter voluntario, tanto por el tipo de información que las compañías divulgaban como por los procesos de verificación a los que la sometían. Sin embargo, esto cambia con la Directiva 2014/95/UE sobre información no financiera, que por vez primera obliga a empresas de la Unión Europea de determinado tamaño a informar sobre aspectos éticos, sociales y medioambientales. La transposición llevada a cabo en España a través de la Ley 11/2018 hace, asimismo, obligatoria la verificación externa del estado de información no financiera (EINF), que además debe ir firmado por todos los administradores de la sociedad y ser presentado como punto separado del orden del día para aprobación en junta general de accionistas.

Como puede apreciarse, desde el punto de vista de la información dirigida al exterior de la empresa, lo relativo a la sostenibilidad va discurriendo progresivamente por unos cauces similares a los de la información financiera. Sin embargo, existe evidencia de que este movimiento no se ha trasladado aún, o al menos no lo ha hecho en la misma medida, a la contabilidad interna de la compañías, es decir, a la contabilidad de gestión (Maas *et al.*, 2016). Se observa que los cambios introducidos en la gestión interna de las empresas en relación con la sostenibilidad son menores y no se incorporan de manera coherente a la estrategia y la cultura empresarial, lo que conduce a unos resultados más pobres en el desempeño social y medioambiental de las compañías (Jasch y Stasiškienė, 2005).

El objetivo de este trabajo es doble: en primer lugar, se plantea una reflexión sobre el escaso avance que se ha producido en el área de la contabilidad de gestión en materia de sostenibilidad frente al ámbito de la contabilidad financiera, en el que ha alcanzado un alto grado de madurez. Posteriormente, nos centramos en una de las herramientas fundamentales de la contabilidad de gestión, el presupuesto, para proponer un marco teórico-conceptual que permita la transición del modelo actual, centrado exclusivamente en variables técnico-contable-financieras y con un enfoque cortoplacista, hacia otro más sostenible, centrado en las variables socio-económicas desde el largo plazo, orientado hacia las personas, que tenga en cuenta a todos los *stakeholders* y el impacto social y medioambiental de la actividad empresarial, todo ello desde una perspectiva más global.

Dado que el presupuesto es una importante herramienta de gestión que puede ser útil para transmitir valores y promover cambios en la cultura empresarial (Roth, 2008), entendemos que esta propuesta puede servir para provocar un necesario cambio de filosofía en la gestión interna de las empresas que potencie la sostenibilidad y la responsabilidad social en la estrategia y la cultura de la empresa. Para abordar este objetivo, revisamos las principales características del actual modelo de presupuesto y, posteriormente, reflexionamos sobre la evolución que debería plantearse en cada una de ellas para alcanzar un modelo de presupuesto sostenible, capaz de transmitir los valores de sostenibilidad a la estrategia de la empresa, establecer metas de tipo social y medioambiental a todos sus miembros y proce-

sos, y con ello mejorar los resultados de la compañía, en especial aunque no exclusivamente, en materia de sostenibilidad, al tiempo que permita conseguir un posicionamiento más integrador con todos los *stakeholders*, con la información no financiera dirigida al exterior.

En el siguiente epígrafe realizamos una revisión de la literatura que pone de manifiesto los importantes avances que se han realizado en el área de la contabilidad financiera en materia de sostenibilidad e información no financiera, así como el contraste que se observa con la contabilidad de gestión. En el epígrafe 3 destacamos la importancia del presupuesto como herramienta de gestión empresarial y su potencial como motor de la sostenibilidad. En el epígrafe 4 se exponen los criterios y limitaciones del modelo actual de presupuesto. Siguiendo la misma estructura, el epígrafe 5 propone los criterios que deberían estar presentes en el presupuesto sostenible, que integra valores sociales y medioambientales, además de los convencionales de tipo financiero. Finalmente, en el epígrafe 6 detallamos las conclusiones de nuestro trabajo y sus implicaciones, haciendo especial énfasis en su aplicación a la práctica profesional.

## **2. El desigual avance en materia de sostenibilidad en contabilidad financiera y contabilidad de gestión**

Este epígrafe proporciona una panorámica de la relevancia y avance realizado en cuanto a la consideración de sostenibilidad en la contabilidad financiera frente al estado aún embrionario en el que se encuentra la consideración de la sostenibilidad en contabilidad de gestión. De esta forma se pone en valor el largo camino aún por recorrer en cuanto a la integración de la sostenibilidad en la contabilidad de gestión y, de forma particular, en el presupuesto.

### **2.1. La relevancia de la sostenibilidad en la contabilidad financiera**

Dado que la transparencia es un principio básico de la responsabilidad social, y en virtud de la creciente conciencia sobre temas de sostenibilidad que se ha materializado en los últimos tiempos en la agenda internacional (el European Green Deal y los ODS), la divulgación de información hacia los diferentes grupos de interés afectados directa o indirectamente por la actividad de las empresas ha tomado un papel fundamental en las últimas décadas, cambiando por completo el panorama tradicional en el que las empresas se limitaban a rendir cuentas de las actuaciones relacionadas con su situación financiera, limitándose así a satisfacer las necesidades de sus inversores. En este sentido, informes recientes corroboran que el porcentaje de empresas que divulgan información de sostenibilidad en los últimos treinta años ha pasado de un 12 % a más del 90 % entre las mayores empresas del mundo (KPMG, 2020), para las cuales la divulgación de este tipo de información se ha convertido en una práctica empresarial ya estabilizada (Higgins y Larrinaga, 2014). Resulta relevante destacar que cada vez más las pequeñas y medianas empresas (pymes) también

se contemplan como relevantes en estas prácticas (European Federation of Accountants and Auditors for SMEs, 2018).

Para la elaboración de estos informes (también llamados memorias de sostenibilidad), las organizaciones han venido usando diferentes estándares como los derivados de GRI, o el UNGC, a nivel europeo, aunque también cabe destacar el Sustainability Accounting Standards Board (SASB), en Estados Unidos. Pero entre todos ellos, la principal referencia es GRI (Higgins y Larrinaga, 2014; KPMG, 2020). Actualmente, son más de 14.000 las organizaciones que siguen GRI en todo el mundo (GRI, 2019). Esta organización ha sido la pionera (surgió en 1997) en proponer propuestas para la estandarización de las memorias de sostenibilidad y ha desempeñado un papel clave en la difusión e institucionalización de las prácticas de divulgación de información sobre sostenibilidad (Larrinaga y Bebbington, 2021). La legitimidad de las guías GRI está soportada en el hecho de que dicho marco conceptual se construye y actualiza constantemente en continuo diálogo con diferentes grupos de interés afectados por la actividad empresarial. GRI ha desarrollado diferentes versiones de sus guías desde sus inicios, siendo la última versión GRI *Standards*<sup>2</sup>, publicada en 2016.

El apoyo político a la divulgación de información no financiera ha sido fundamental para el impulso de estas prácticas. En Europa, el interés por este tipo de información se remonta a 2001, cuando se publica el Libro Verde de la Unión Europea, que obligaba a los gobiernos de los Estados miembros a desarrollar activamente políticas públicas que estimulen la responsabilidad empresarial. Mención especial merece la Recomendación de la Comisión Europea de 30 de mayo de 2001 sobre el reconocimiento, medición y divulgación de cuestiones ambientales en las cuentas anuales y los informes anuales de las empresas (2001/453/CE). Esta recomendación afectó tanto al balance como a la memoria. En relación con el balance, la recomendación afecta a la forma de las provisiones como consecuencia del reconocimiento de una responsabilidad medioambiental. Con relación a la memoria, se menciona la necesidad de especificar la información sobre los métodos de valoración aplicados a las cuestiones medioambientales, así como sobre los gastos medioambientales extraordinarios cargados en la cuenta de pérdidas y ganancias. España había sido un país pionero respecto a dicha recomendación. Ya en 1998 tuvieron lugar adaptaciones sectoriales del Plan General de Contabilidad a las empresas del sector eléctrico y de abastecimiento de agua, exigiendo con la memoria información relativa a los impactos de su actividad en el medio ambiente. Trabajos como Criado *et al.* (2008), Larrinaga *et al.* (2002) y Bebbington *et al.* (2012) estudiaron el impacto de estas iniciativas en la actividad corporativa, señalando un limitado impacto.

No obstante, el principal hito sin duda ha sido la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo (Comisión Europea, 2014) la cual hacía obligatoria por primera vez la divulgación de información no financiera para las grandes empresas, modificando las Di-

---

<sup>2</sup> <https://www.globalreporting.org/standards> (fecha de acceso: febrero 2022).

rectivas 2003/51/UE y 2013/34/UE<sup>3</sup>. En concreto, la Directiva de 2014 requiere la elaboración de un estado no financiero, incluido en el informe de gestión, en el que se proporcione información sobre cuestiones medioambientales y sociales, además de aquellas relativas al personal, a los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno. Estos requerimientos ayudan a los inversores y consumidores, entre otras partes interesadas, a evaluar el rendimiento no financiero de las empresas afectadas, alentando así a estas empresas a desarrollar un enfoque empresarial responsable, compensando el escepticismo creado en torno a la fiabilidad de la divulgación de este tipo de información de forma voluntaria. Así, diferentes estudios (por ejemplo, Boiral, 2013; Milne y Gray, 2013) habían puesto de manifiesto la falta de transparencia y credibilidad de dicha información, señalando la necesidad de algún tipo de regulación que pueda mejorar la calidad de esta información (Albareda *et al.*, 2007; Deegan *et al.*, 2002). Todo ello ha llevado a considerar a esta directiva por prestigiosos medios como *The Guardian* como «un hecho histórico en la transición hacia la sostenibilidad empresarial» (Howitt, 2014).

Merece la pena destacar el papel fundamental que jugó España en el desarrollo de esta directiva. Sin embargo, como se indica en un informe elaborado por la Comisión Europea (Comisión Europea, 2021), la Directiva de 2014 no ha mejorado suficientemente la calidad de la información divulgada por las empresas. En este contexto, en abril de 2021 la Comisión Europea publicó una propuesta de revisión de la Directiva de 2014 (véase Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifican la Directiva 2013/34/UE, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y el Reglamento (UE) n.º 537/2014, por lo que respecta a la información corporativa en materia de sostenibilidad). Esta propuesta extiende el alcance de las empresas que están obligadas a informar, al incluir todas las grandes empresas, así como las pymes que figuran en los mercados regulados de la Unión Europea. Se espera que las grandes empresas se inicien en la publicación de información de sostenibilidad con mandato para el año de presentación de informes a partir del 1 de enero de 2023, mientras que la obligación de las pymes entrará en vigor para el año de presentación de informes a partir del 1 de enero de 2026. Exige a las empresas que apliquen un conjunto de estándares de *reporting* que se diseñarán con el apoyo del European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).

## 2.2. La escasa presencia de la sostenibilidad en la contabilidad de gestión

Una vez que hemos puesto de manifiesto la influencia de la sostenibilidad en el ámbito de la contabilidad financiera, es decir, la dirigida a usuarios externos, y los avances en su integración con la información no financiera (social, medioambiental y de gobierno cor-

<sup>3</sup> Estas directivas no contenían obligaciones respecto a la divulgación de información no financiera.

porativo) que se han ido consolidando en las últimas décadas, nuestro objetivo es contraponerlo con la escasa permeabilidad que ha tenido esta tendencia en la contabilidad de gestión, esto es, la reservada a usuarios internos, y que resulta fundamental para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Tras una exhaustiva revisión de la literatura, Milne (1996) concluía que la contabilidad en general, y la de gestión en particular, se habían centrado exclusivamente en variables económicas ignorando los costes y externalidades sociales y medioambientales de la actividad empresarial, y ello a pesar de que en ese momento ya se detectaba en la sociedad una preocupación por la RSC y proliferaban normas medioambientales cada vez más exigentes. Más de una década después y ya en el contexto español, Macarulla (2008) evidenciaba la falta de implicación de los profesionales de la contabilidad en la gestión medioambiental de las organizaciones. Mientras tanto, autores como Jasch y Stasiškienė (2005) afirmaban que, aunque las grandes empresas estaban implementando sistemas de control de gestión (SGC) sobre aspectos medioambientales y sociales, no se apreciaba una mejora significativa en el desempeño de las empresas en estas áreas porque estas actividades no se estaban integrando en la estrategia de las empresas, que permanecía exclusivamente enfocada en la mejora de los indicadores estrictamente financieros. Esta desconexión entre los esfuerzos de las empresas en materia social y medioambiental y su estrategia, centrada en lo financiero, se traduce en un notable distanciamiento entre las grandes aspiraciones que las empresas proyectan a través de sus memorias de sostenibilidad y el escaso impacto que, por el contrario, consiguen en términos de resultados o de cambios en la cultura empresarial (Maas *et al.*, 2016). Este hecho debe ser considerado atentamente porque como el profesor Gray señalaba hace ya más de veinte años: «la mayoría de los informes empresariales sobre sostenibilidad y gran parte de la actividad representativa de las empresas en torno a la sostenibilidad tienen en realidad poco o nada que ver con la sostenibilidad» (Gray, 2010, p. 48) y es en la contabilidad interna donde hay un gran potencial de cambio hacia una organización más sostenible verdaderamente (Gibassier y Alcouffe, 2018).

La falta de visión de conjunto que permitiría un cambio sustantivo en el desempeño de las empresas también se detecta en el ámbito académico, existiendo infinidad de trabajos que analizan los indicadores sociales y medioambientales de los que informan las empresas en sus memorias, mientras que apenas se ha investigado sobre la manera en que las empresas modifican sus SGC para integrar los aspectos sociales y medioambientales en su estrategia de manera eficaz y coherente (Arroyo, 2012). Por lo tanto, aún no existe evidencia suficiente para concluir si estos cambios en los SGC responden a una reorientación genuina de los objetivos empresariales, a simples reacciones oportunistas ante presiones externas, o a una estrategia deliberada de *greenwashing* o manipulación de su imagen pública (Neu *et al.*, 1998). Para que los SGC de tipo social o medioambiental tengan impacto, no basta con el mero establecimiento, deben estar plenamente integrados con los SGC tradicionales de las empresas de manera que para la toma de decisiones se cuente con un conjunto amplio de datos financieros, sociales y medioambientales adecuadamente relacionados (Ditillo y Lisi, 2016).

La incorporación de la sostenibilidad en la contabilidad interna permitiría dar un paso muy importante en el progreso de su integración en la organización. Si bien las organizaciones vienen desde hace tiempo presentando prácticas de gestión medioambiental como pueden ser EMAS u otro tipo de certificados medioambientales (Perez *et al.*, 2007), este tipo de contabilidad presenta algunas debilidades. La más destacable podría ser el predominio de la dimensión medioambiental en contraposición a la consideración de otras dimensiones como puede ser la social. Si bien existen estudios que ponen de manifiesto que la dimensión social cada día cobra más importancia en este tipo de prácticas (véase, por ejemplo, Lisi, 2018), aún queda mucho camino por recorrer para lograr una integración holística de la sostenibilidad en las organizaciones que pueda llevar a cambios sustantivos en la gestión empresarial. Por otro lado, muchos de los estudios que han analizado el impacto de la contabilidad de gestión en el cambio organizacional han evidenciado que el efecto de la misma tiende a ser limitado (Ferdous *et al.*, 2019; Larrinaga y Bebbington, 2001) siendo difícil la producción de verdaderos cambios sustanciales aunque no imposible (véanse, por ejemplo, Passetti *et al.*, 2018; Perez *et al.*, 2007).

Entendemos que hay una clara evidencia sobre el amplio margen de mejora que existe para la integración de criterios de sostenibilidad en la contabilidad de gestión. Más allá de la introducción mecánica de un número mayor o menor de indicadores, se detecta la necesidad de nuevos enfoques y herramientas, asequibles para todo tipo de empresas, dirigidos a que aquellos guarden coherencia con la estrategia y la cultura de la empresa (Gibassier y Alcouffe, 2018). Dado que la contabilidad interna de la empresa no está sujeta a una regulación tan específica y dinámica como la contabilidad financiera, es fundamental que los propios negocios se autorregulen en este sentido y para ello necesitan de herramientas como el presupuesto sostenible que proponemos en este trabajo, que implica un cambio de paradigma en esta herramienta de gestión fundamental. El presupuesto puede ser un recurso muy útil en la contabilidad de gestión para poner el acento en la sostenibilidad y transmitir estos objetivos a todos los miembros de la empresa (Roth, 2008).

### **3. El potencial del presupuesto como motor de la sostenibilidad en la contabilidad de gestión**

La literatura señala que el objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, pero asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo (Gitman, 1986; Welsch *et al.*, 2005; Rubio-Domínguez, 2011), siendo fundamental para ello la existencia de prácticas, sistemas y procedimientos que faciliten la toma de decisiones y el control empresarial (Sánchez, 2013). El presupuesto es una de las principales herramientas para una buena gestión empresarial (Marín y Pomaquero, 2018). Existe un amplio número de deficiencias de presupuesto, aunque de forma sintetizada se puede definir el presupuesto como la expresión financiera del plan operativo de una empresa en un intervalo de tiempo determinado (Gómez, 2015; Rubio-Domínguez, 2011). La base del presupuesto es un plan donde

se definen los objetivos que se quieren alcanzar durante el intervalo de tiempo considerado principalmente respecto a ingresos y gastos (Welsch *et al.*, 2005). El presupuesto va a reflejar con detalle el comportamiento de estos parámetros, con el objetivo de monitorizar el plan de operaciones de la empresa, convirtiéndose así en una pieza fundamental para la planificación empresarial tanto a corto como a largo plazo. Esto resulta fundamental debido a que las organizaciones operan en un contexto caracterizado por una alta incertidumbre, «por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir» (Loly Sánchez y Terrones Ríos, 2013, p. 27).

Los presupuestos no solo son importantes desde el punto de vista de control, sino que también desempeñan un importante rol preventivo y correctivo (Burbano y Ortiz, 1998), así como base lógica para el análisis del desempeño (Van der Stede, 2003). Por todo ello desde la década de 1920, la gestión presupuestaria siempre ha jugado un papel central insustituible en la gestión empresarial. Después de mediados de la década de 1980, los cambios ambientales que experimentaron muchas empresas sacudieron las bases y los requisitos previos para el funcionamiento de la gestión presupuestaria tradicional. La deficiencia de esta emerge de modo gradual, especialmente por la descoordinación entre presupuesto y estrategia que trae una consecuencia directa: la estrategia corporativa no se puede implementar realmente. Con la finalidad de demostrar la importancia del presupuesto, se han realizado diversas investigaciones donde se ha podido encontrar información relevante para entender esta importante herramienta (por ejemplo, Libby y Lindsay, 2019; Adongo y Jagongo, 2013; Van der Stede, 2000, 2003; Hopwood, 1972). Un trabajo seminal es Hopwood (1972), que arroja luz a la cuestión de los posibles efectos de los estilos de control presupuestario. Esta cuestión ha sido retomada posteriormente por estudios como Van der Stede (2000) que ponen de manifiesto que los estilos de control presupuestario que implementan las organizaciones pueden verse afectados por dos antecedentes importantes: el rendimiento pasado de la unidad de negocio y la estrategia competitiva.

En este trabajo mantenemos la tesis de que la gestión presupuestaria podría ser una herramienta de fomento de cambios sustanciales, que podría completar el efecto de la contabilidad de gestión, ya que las decisiones asociadas al mismo son claves en términos de gestión y toma de decisiones (Roth, 2008). Además como Roth (2008) explica, el presupuesto presenta como uno de sus principales atractivos para la gestión de la sostenibilidad en la organización un alto grado de «flexibilidad» que resulta clave para permitir que las múltiples dimensiones (parámetros de medición que van más allá de los financieros) que se introduzcan en el mismo sean coherentes con los conceptos de sostenibilidad. Este autor también señala otro aspecto importante en el presupuesto de cara a la gestión de la sostenibilidad en la organización que quizás no sea tan evidente en la contabilidad de gestión medioambiental como es la capacidad de comunicación de los objetivos de la organización a todos los niveles de gestión y a los empleados. Así, por ejemplo, al consignar en el presupuesto partidas con importante información social (empleo, contribuciones a organizaciones benéficas e impuestos pagados a los gobiernos) y medioambiental (costes medioambientales, inclui-

da la contaminación, el consumo de recursos naturales y los residuos), la dirección estaría destacando que se trata de objetivos importantes tanto en términos de sostenibilidad como económicos. Por ejemplo, la reducción de los residuos proporcionará un beneficio positivo en la dimensión económica, pero también en la medioambiental y eso llevará a que además de los posibles beneficios a corto plazo de los esfuerzos de sostenibilidad, las organizaciones también pueden obtener beneficios a largo plazo. Resulta relevante destacar que para que este tipo de prácticas puedan suponer una verdadera consideración de la sostenibilidad, esta no puede ser solo considerada a nivel organizacional (Milne, 1996), siendo necesario tener presente el impacto de la empresa desde un enfoque más amplio en el que se tengan presente aspectos como la cadena de suministro, algo que parece aún ser una tarea pendiente (Antonini y Larrinaga, 2017). Otra ventaja de presupuestar este tipo de partidas es que se establecerían puntos de referencia que podrían utilizarse para calcular las desviaciones y evaluar el rendimiento real en un sentido más amplio (Roth, 2008).

A continuación detallamos las características que presenta el modelo actual de presupuesto y, posteriormente, realizamos una reflexión sobre la evolución que debería seguir para facilitar la integración de criterios de índole social y medioambiental en la toma de decisiones a partir de un presupuesto sostenible. Para la definición de los principales pilares del presupuesto sostenible, se tomarán como punto de partida las principales limitaciones del presupuesto actual o convencional. El nuevo patrón de presupuesto se concebirá a partir de la concreción de un conjunto de propuestas que permitan superar las restricciones del actual modelo presupuestario. Para facilitar la comprensión de este análisis, en la tabla 1 se recogen los principios fundamentales del presupuesto actual y su evolución en la concepción del presupuesto sostenible en el orden que se sigue en este trabajo (a) objetivos, b) *stakeholders*, c) perspectiva espacial, d) información utilizada, e) horizonte temporal y f) flexibilidad).

Tabla 1. Pilares de los modelos presupuestarios actual y sostenible

| Criterio                      | Presupuesto actual  | Presupuesto sostenible  |
|-------------------------------|---|---|
| a) Qué se pretende: objetivos | Resultado contable impuesto desde la dirección y desvinculado de su responsable directo | Optimización del resultado contable <i>contextualizado</i> : <ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficios económicos</li><li>• RSC<sup>4</sup>, priorizando a la persona entre los factores productivos y protegiendo el medio ambiente</li></ul> |

<sup>4</sup> Las empresas disponen de diversos marcos y herramientas tanto para evaluar su desempeño en RSC como el *reporting*. Entre las iniciativas más extendidas de evaluación del *reporting*, podemos destacar

| Criterio   | Presupuesto actual   | Presupuesto sostenible   |
|--|--|--|
| ▶  |  |  |
| b) A quiénes se considera para su elaboración: <i>stakeholders</i> | Accionistas/Propietarios   | <i>Stakeholders</i> externos e internos  |
| c) Perspectiva espacial  | Local  | Global   |
| d) Información utilizada   | Información cuantitativa sobre recursos económicos (trabajo, equipos y materiales) | Incorporación de aspectos cualitativos sobre la <i>realidad completa</i> de la empresa, otorgando prioridad a la persona |
| e) Horizonte temporal  | A corto plazo  | A largo plazo  |
| f) Flexibilidad  | Inmovilista  | En adaptación continua   |

## 4. Criterios y limitaciones del presupuesto actual

### 4.1. Su objetivo es la maximización del resultado contable impuesto desde la dirección, desvinculado de su responsable directo y desligado de un sistema de valores

Un *compliance* reducido al cumplimiento de la estricta norma procedimental, explícita y exigida desde el exterior, empobrece el presupuesto y cualquier relación empresarial. Lamentablemente, esta ha sido la realidad imperante hasta la fecha: el presupuesto no ha sido comprendido por sus responsables directos desde el entendimiento, desde la asunción de metas, desde la internalización de los parámetros asignados, sino desde la imposición externa. Es precisa la vivencia y la comunicación de una cultura empresarial debidamente asimilada y voluntariamente aceptada por sus gestores, fundamentada en los valores que sustentan el cumplimiento de la norma procedimental y la transparencia del comportamiento (García Echevarría, 2011c). La ausencia teórica o práctica de valores entrelazados y comunes a todos los individuos que forman parte de la empresa hace que las actuaciones individuales dependan de la personalidad y ética de cada persona, lo cual pone en peligro la confianza

---

los estándares GRI, SASB o el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En cuanto a la medición del desempeño, pueden recurrir a certificaciones como B-Corp, *ratings* como los elaborados por Sustainalytics o MSCI, o elaborar sus propios indicadores y encuestas para controlar su desempeño. En cualquier caso, recomendamos que este proceso se desarrolle desde una perspectiva global de la RSC, que tenga en cuenta consideraciones económicas, sociales, medioambientales y de gobierno corporativo, y que además incorpore el punto de vista de todos los *stakeholders* clave para la empresa.

que pueda inspirar esa empresa porque no existe ninguna vinculación especial ni permanente a ciertos valores. Solo existen códigos éticos teóricos (Roehl-Anderson y Bragg, 2002).

#### 4.2. *Stakeholders* considerados: el presupuesto ha girado y gira exclusivamente en torno a los accionistas y no a todos los grupos de interés

El enfoque tradicionalmente seguido es el del *shareholder value*, centrado en los accionistas. Sin duda son pieza clave, pero la relación de las bonificaciones de propietarios, gestores y empleados a la cotización en Bolsa ha perjudicado y perjudica de forma manifiesta y perversa a la empresa. La desconexión real entre los valores bursátiles y los esfuerzos de directivos y empleados hace desestimar este enfoque. Además, no se ha atendido a otros grupos vinculados a la empresa, que permitan establecer relaciones humanas y societarias con todos ellos, buscando beneficios mutuos de carácter estable y con base real (Marcos, 1983).

#### 4.3. El presupuesto se ha planteado y plantea bajo una perspectiva local

El enfoque del presupuesto actual ha estado y está limitado por el entorno más próximo del responsable, lo cual cercena su visión de los objetivos de la empresa porque le faltan las mínimas referencias globales (Taylor, 1998). Este hecho ha contribuido a establecer el presupuesto desde un punto de vista individualista, sin apenas considerar su relación explícita con otras áreas. De esta forma, la gestión de los recursos no busca sinergias ni complementos dentro o fuera de la empresa, en un hermetismo que reduce su potencial.

#### 4.4. Información utilizada: el presupuesto ha estado y está orientado a los recursos tangibles, y no a las personas

Desde sus inicios, la contabilidad ha sido el núcleo principal del presupuesto. Aunque se ha enriquecido cada vez más con elementos intangibles, la base numérica-financiera fundamental se ha mantenido prioritaria. La información contable aporta datos cuantitativos, pero en absoluto es suficiente, teniendo en cuenta que las valoraciones se fundamentan en los precios de mercado y no en el valor de los bienes en sí (García Echevarría, 1994b), y en el precio de mercado influyen diferentes parámetros extraeconómicos. No se trata de renunciar a la contabilidad, ya que cubre necesidades mercantiles, legales, etc., pero se precisa introducir información cualitativa que refleje la realidad completa de la empresa. A lo largo de su historia, el presupuesto se ha caracterizado por centrarse en los recursos y no encaminarse a los resultados. Este enfoque ha supuesto que la vía natural para aumentar el resultado venga dada por la restricción de los factores elementales –materiales, equipos y trabajo– (Gutenberg, 2001), y no por la vía del aumento de ingresos.

## 4.5. Horizonte temporal a corto plazo

Los objetivos presupuestarios, anuales por su propia definición, han tenido escasa relación con un plazo de tiempo mayor. Incluso en las inversiones, una vez realizado el análisis de su viabilidad, se gestionan con una visión a corto plazo, a fin de cuantificar su grado de avance al cierre del ejercicio (Neely *et al.*, 2003).

## 4.6. Carácter inmovilista

Un entorno histórico estable ha generado un presupuesto con objetivos fijos y cuantitativos (Hamel y Prahalad, 1995), cuyo control se fundamenta en el cálculo de desviaciones y en las nuevas estimaciones, consideradas como diferencias respecto al objetivo inicial fijo.

Por tanto, el presupuesto actual o convencional se caracteriza por: venir impuesto desde el exterior y no originarse desde el sistema de valores inmerso en la cultura empresarial, estar centrado en los accionistas y no abierto a otros grupos de interés, tener una visión local, estar orientado a las cosas y no a las personas, ser cortoplacista y escasamente flexible. Esta concepción del presupuesto, dentro de un marco más amplio y completo, requiere una amplia y profunda revisión.

# 5. Criterios a considerar en el establecimiento del presupuesto sostenible

Dadas las limitaciones del presupuesto actual, se proponen a continuación unos criterios que pueden servir de base para modificar la definición, la conceptualización, la contextualización y dimensionamiento del presupuesto, dando origen a una nueva concepción del mismo, al que se denomina «presupuesto sostenible». Estos criterios que pretenden superar las restricciones del presupuesto actual se desarrollan siguiendo idéntico orden al expuesto en el apartado anterior.

## 5.1. Su objetivo es la optimización del resultado contable contextualizado: un presupuesto insertado en un sistema de valores y la cultura empresarial

Los *valores* aportan al presupuesto la identidad institucional, generadora de compromiso y, por tanto, establecen una base de confianza, aspecto crucial en toda relación, especialmente en la económica. Aporta cierta estabilidad en criterios por parte de la empresa como tal, y no tanto de sus miembros a título individual. Cada empresa, tomada

como institución, elige regirse por un *sistema de valores* y, de esta forma, reconoce como valiosa una forma determinada de entender y actuar con la que se identifican quienes allí trabajan (Guiso *et al.*, 2015; Dolan y García, 2002). En consecuencia, se esperan respuestas y actitudes coherentes con ese sistema de tal forma que este actúa como aval de la empresa. No se trata, pues, de la incorporación de determinados valores en ciertos empleados a título particular y esporádico, sino de la actuación siempre coherente que nace de firmes convicciones.

El *sistema de valores* pertenece, por tanto, a la esfera corporativa-estructural, que orienta a la operativa-funcional. Este estudio trata de que esos valores, armónicamente concatenados y asimilados por todos los miembros, sean garantes del buen hacer técnico y del compromiso societario a todos los niveles de la organización, hecho que como destaca la literatura que ha desarrollado un enfoque humanista en el estudio de los sistemas de control de gestión «resulta crucial para la supervivencia a largo plazo de las organizaciones» (Rosanas y Velilla, 2005, p. 83). Estos autores justifican esta postura explicando cómo una de las principales debilidades de los sistemas de gestión convencionales es que en ellos la «ilusión de control» puede inducir a los directivos a creer que todo puede ser controlado (y supervisado) cuando eso nunca es del todo cierto, pues siempre hay un margen de mejora; y, en segundo lugar, ningún sistema de incentivos exclusivamente basado en recompensas extrínsecas va a lograr una verdadera motivación (extrínseca e intrínseca) por parte de los empleados. En esta misma línea, Cugueró-Escofet y Rosanas (2013) presentaban los conceptos de justicia «formal» (que se refiere a aspectos objetivos, basados en reglas) e «informal» (que se refiere a la forma específica en que se utiliza un sistema de gestión), estando esta última más en relación con los objetivos y valores personales y las motivaciones intrínsecas. Estos autores discutían cómo la justicia informal resulta fundamental para una adecuada implementación de los sistemas de control de gestión y alcance de niveles específicos de congruencia de objetivos en la organización. Tomando como base estos dos trabajos (Rosanas y Velilla, 2005; Cugueró-Escofet y Rosanas, 2013), Cugueró-Escofet y Rosanas (2017) desarrollaron unos años más tarde un modelo de sistemas de control basado en la justicia, con el que demuestran como la justicia informal es una condición necesaria para alcanzar un estado de máxima congruencia de objetivos, «estable en el tiempo». Cuando tales circunstancias se desarrollan será más fácil predecir el tipo de respuesta que ofrecerá la empresa como tal en determinadas circunstancias (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2017), lo que favorece las relaciones estables con los *grupos de interés*, empezando por los empleados. La *imagen corporativa* que una organización puede ofrecer al exterior no sería eficaz ni duradera si no respondiera a su realidad práctica, encarnada por su personal y, en primer lugar, por sus dirigentes.

El presupuesto es, así, una herramienta *depositaria* de los valores de la dirección y ayuda a su implantación a través de sus procesos propios. Termes considera el sistema económico como realidad humana que está penetrada por el sistema ético-cultural, que tiene consecuencias a su vez en este (Termes, 1992). Cada organización forja su sistema de valores a lo largo de su historia, acorde con su cultura y estrategia. Es la alta dirección quien elige

los que considera prioritarios en cada etapa, a tenor de lo conseguido y de las metas futuras. Deberá detectar los valores escasos y necesarios en los que debe y quiere crecer, e incidir en su consecución, medición y atractividad. Tanto el sistema de valores en su conjunto como aquellos en los que específicamente se pretende avanzar han de ser explicitados para que se reconozcan por todos los empleados y grupos de interés.

Es importante que exista coherencia manifestada en que:

- Los directivos y responsables de la empresa se comporten en la misma línea que ellos indican.
- Las metas a largo plazo y los objetivos a corto se hacen eco de esos valores de alguna manera.
- Tiene consecuencias en el modo de planificar y organizar.
- Se reconoce y remunera de acuerdo con esas pautas.

La *dirección por valores* se ha impuesto en muchas empresas, pero es preciso entenderla en profundidad; de poco serviría su imposición externa, ya que para que los valores sean verdaderamente humanos han de ejercerse libremente por las personas. Han de completar y traducir los sistemas de normativas y procedimientos organizativos. Los valores, por último, son la base en la que se apoya la empresa como institución (Dolan y Garcia, 2002). Solo si se comparten dichos valores, al menos en una mayoría, puede afirmarse que existe empresa y, de esa manera, se reducirán notablemente los costes internos de *coordinación*.

El sistema de valores está insertado, a su vez, en la *cultura* de cada empresa (Guiso *et al.*, 2015). El presupuesto se adecua así a la idiosincrasia formada a lo largo de la historia biográfica de cada empresa, que viene condicionada por el sector de actividad, el tipo de producto, los perfiles profesionales, el estilo directivo y los resultados logrados, además de la forma en cómo se afrontan las relaciones con el exterior. Todo ello, junto con el *sistema de valores* ya comentado, conforma la *cultura empresarial*, de manera que el presupuesto se inserte y no sea una realidad extraña o no influyente, y aproveche las oportunidades que ofrece en la transmisión de valores y estilo propios. En esta línea se afirma que la tradición no solo representa su memoria histórica sino también y, sobre todo, la manera en cómo se enfrenta al futuro (Llano, 2009). Es necesario cultivar unos cimientos comunes y sólidos como empresa para innovar sin perder la identidad propia. Señala a este respecto Llano que «sin tradición no hay progreso» (Llano, 2009, p. 128).

Solo si se conoce en profundidad cómo es la empresa, no de modo teórico a través de los procedimientos y manuales escritos ni como suma de visiones parciales, sino como realidad viva en su conjunto, se conseguirá acertar en la implantación del presupuesto y vendrá a ser este parte de esa cultura, un elemento más. Es necesario innovar dentro de los cauces actuales o que se puedan abrir en su cultura, ya que solo de esa forma puede

tener proyección. Un presupuesto *creativo* no tiene por qué ser rupturista ni discontinuo de lo más específico proveniente de la propia biografía de la empresa. Otra cuestión diferente es que en algún caso sea necesario un cambio más radical de tipo organizativo, comercial, logístico o de cualquier otra naturaleza. En ese caso, también el presupuesto actuará como ayuda a la dirección, sin apenas referencias anteriores, como es el caso del presupuesto base cero. Pero lo habitual será innovar de modo continuo y progresivo, sin giros traumáticos y excesivamente arriesgados, que elevarían los costes de coordinación con la consiguiente reducción de productividad.

Una práctica presupuestaria *a-cultural*, es decir, que no tiene en cuenta el sistema de valores, la mentalidad, la normativa interna, la experiencia y la historia, no contaría con el adecuado arraigo en la empresa para que los objetivos germinasen en las personas y para que se ejecutasen de la manera más eficaz. Es preciso conocer la cultura empresarial y aceptarla para conseguir un presupuesto de éxito. En un clima orientado a intangibles, el presupuesto incluso podría promover el cambio hacia nuevos valores.

Así, será necesario entrelazar la cultura de la propia empresa con las de sus *stakeholders*, de tal manera que se trascienda la propia cultura y se entre en diálogo con otras (Llano, 2007). Es vital que la relación entre instituciones no se reduzca al plano puramente contractual, sino que englobe el trato entre personas pertenecientes a sus respectivas organizaciones cuyo marco facilite el encuentro de puntos comunes y se minimicen así los *costes de transacción*. Esta actitud de encuentro, más allá de lo técnico-operativo, no implica inmovilismo ni aversión al cambio, sino la consideración de los procesos dentro de una órbita institucional humana y no anónima.

Así pues, la nueva forma de acometer el presupuesto desde la cultura empresarial se centra en la implantación más que en el diseño. Esta óptica de la puesta en práctica, clave en los estudios económicos, no es frecuente, ya que impera el enfoque analítico-descriptivo, que no llega a desarrollar el modo de poner en práctica las conclusiones. Para ello es preciso conocer bien:

- Los *centros de responsabilidad presupuestaria*: niveles y personas, perfiles, estímulos y grado de formación en gestión.
- Los *modos de gestión del presupuesto*: claridad en la definición de responsabilidades y niveles de decisión, margen de maniobra, relación con estancias superiores, repercusión en el sistema de compensaciones y estilos de estimaciones.
- Los *procesos presupuestarios*: especificación de procesos, tipos y fuentes de datos para el seguimiento, controles específicos y periodicidad.

Todo ello en el marco de la mentalidad de cada empresa, que organiza personas y procesos de modo repetitivo cada año, incorporando mejoras que han de estar bien plantea-

das para que sean acogidas por los afectados. En la medida en que el presupuesto tenga en cuenta el contexto de donde viene y donde está, tendrá más posibilidades de éxito en el planteamiento de los objetivos de futuro.

## 5.2. Un presupuesto integrador de los grupos de interés

El enfoque *stakeholder* pretende superar la etapa *shareholder*, en la que los accionistas constituyen el objetivo principal y casi único para la alta dirección. Se propone integrar en el proceso presupuestario a todos los afectados, agrupándolos por perfiles. La clave se encuentra en la búsqueda de *objetivos compartidos* entre cada grupo y la empresa o parte de ella, en una relación de complementariedad beneficiosa para todos. La idea de fondo es que cada uno de esos grupos de interés *forma parte* de la empresa, es decir, no son algo ajeno o contrapuesto a los intereses globales de esta. Esta sinergia en la relación biunívoca *stakeholder*-empresa plantea a la empresa el desafío de satisfacerle en lo que esperan de ella (Escudero, 2010).

Ciertamente, no todos los *stakeholders* tienen la misma importancia. Cada empresa ha de definir sus prioridades en función de las metas, pero sin excluir su interés por ninguno (Neville y Menguc, 2006). La variable *riesgo*, en relación con la continuidad de la empresa, afecta tanto a la misma como a todos los *stakeholders*. En el presupuesto se prevén situaciones de futuro y el modo de acometerlas, y aquí inciden las políticas estratégicas de todos. A continuación, se analiza el tratamiento presupuestario de algunos *stakeholders*, sin pretender ser exhaustivos. Se excluyen los empleados, al tratarse en el epígrafe 5.4 de este apartado.

*La familia de los empleados* puede considerarse un *stakeholder* de primer orden, entendida esta como institución vital puesto que incide de forma directa en la satisfacción, motivación y expectativas del empleado (Alvira, 2004). Por tanto, el presupuesto ha de regular estas materias no solo para que los objetivos sean posibles sino también para facilitar, mediante ellos, el desarrollo simultáneo y complementario del empleado en los distintos ámbitos. Resultan especialmente relevantes en el presupuesto temas como la organización del tiempo, la flexibilidad para trabajar desde casa, las ayudas sociales, el desarrollo y satisfacción. En este sentido, una iniciativa extendida en los últimos años es la de *Empresa Familiarmente Responsable*, que incluso ha obtenido certificados de calidad, generan valor añadido y, al ser reconocidas como *mejores prácticas*, marcan tendencia (Chinchilla y Torres, 2006).

*Los clientes* son un grupo principal tradicional, que integra a los actuales –para ampliar su volumen y gama de productos–, los futuros –para atraerlos– y los perdidos –para recuperarlos–. Un nuevo enfoque de cliente se centra en su consideración como *persona*, a la que se conceptúa en su globalidad y no como destinatario de la venta, exclusivamente en el aspecto material-cuantitativo de la relación-transacción. La empresa pretende la mejora

total de sus clientes y, por eso, les ofrece un producto concreto, pero sin perder nunca de vista su dignidad como personas, sus necesidades actuales y futuras, y en relación con sus potenciales propios y a los de esos clientes. Este enfoque afecta a todas las fases del proceso productivo: diseño, selección de materiales, publicidad, distribución, precio, servicio posventa, etc.

*Los proveedores y acreedores* como suministradores de productos y servicios. El largo plazo debe primar en estas negociaciones para llegar a tener una relación estable y de confianza, en la que se vayan exponiendo y resolviendo los problemas que surjan y se repartan de forma equilibrada los riesgos y las ganancias. El resultado de esas negociaciones, duras en ocasiones, sobre plazos, condiciones y precios, constituye una parte esencial del presupuesto. La empresa, como compradora, podría disfrutar *a priori* de una situación ventajosa en la negociación, aunque siempre es un poder relativo porque en definitiva todos dependen de todos. Desde esta posición inicial de cierto poder, la empresa puede marcar un estilo de relación equilibrada, de confianza e intereses comunes, que permita el sano beneficio al proveedor; este, sin un superávit, se vería obligado a reducir la calidad y a tomar medidas en detrimento del servicio prestado, aunque, por otra parte, también le obliga a optimizar procesos y costes y a no alejarse de los precios de mercado. No obstante, y es su obligación, ha de exigir niveles adecuados del servicio. El riesgo y tiempo dedicados a las negociaciones se minimiza cuando existen acuerdos marco plurianuales y, sobre todo, cuando la cultura empresarial es semejante. Aunque anualmente se ajusten determinados parámetros en función de la coyuntura, compartir valores y estrategias a largo plazo facilita enormemente los acuerdos, y más si se explicita lo fundamental que comparten. Los concursos para elección de proveedores resultan de interés por el esfuerzo creativo y en precios que ofrece la comparación entre alternativas. En este caso, la honestidad y la transparencia son piezas clave para que exista después una lógica continuidad en las condiciones pactadas.

*Bancos.* Se precisa la relación sana con el sector bancario mediante una negociación que busque puntos de encuentro y, fruto de estos, se satisfagan necesidades vitales de liquidez y transacciones crediticias. A su vez, los bancos deberían obtener unas ganancias razonables y proporcionadas a sus servicios y a los niveles de riesgo asumidos, que nunca deberían ser especulativos, además de informar a los clientes potencialmente afectados. Liquidez y riesgo son, por tanto, parámetros a tener en cuenta en la relación con este *stakeholder* imprescindible. Facilitar la utilización del dinero con la mayor productividad económica global debería ser una de las misiones de los bancos (Utz, 1998). Entran aquí decisiones presupuestarias relativas a financiación de inversiones, disponibilidad de créditos, renovaciones de pólizas, precios de transacciones corrientes de cobros y pagos, todas ellas relevantes para no paralizar o ralentizar el proceso productivo, pero tampoco debe encarecerse innecesariamente por una precaria negociación. De especial importancia resultan las condiciones financieras específicas de ciertos proyectos de inversión. Una variable complementaria a la hora de elaborar el presupuesto, en relación con las instituciones financieras, es el *coste de oportunidad* como intangible.

*Instituciones.* En los proyectos conjuntos con instituciones, ya sean privadas o públicas, el tipo de relación que ha de regir es de *cooperación* y con visión a largo plazo, aunque el proyecto en concreto tenga un recorrido rápido. Se trata de generar un ambiente de objetivos comunes entre las instituciones, que facilite ese contrato y fundamente los posibles futuros. Además, la mentalidad con la que se afrontan influye en el modo de ejecutarlos, con la intención de no limitarse al mínimo. Asimismo, es importante la consideración de los socios como personas, pertenecientes a otra organización, con quienes se establecen lazos humanos de largo plazo. Si se logra trascender la relación de tipo contractual-funcional al de tipo personal-institucional, propia de la cooperación, se establecerán relaciones más duraderas y eficientes. Se trataría de un contrato implícito (Spaemann, 2005), incluso previo, dentro de una relación cargada de humanismo, que asegurará la generación permanente de valor y la satisfacción de ambas partes.

*Estado y organismos públicos.* El papel principal y más tradicional del Estado es el de regulador y garante del mercado (García Echevarría, 2011b). En este sentido, es deseable el reconocimiento y mutuo respeto del campo propio de cada uno. En concreto, en el marco de análisis de este estudio, en una Economía Social de Mercado, es necesario que el Estado facilite una plataforma estable y no obstruya el margen de competitividad entre las empresas; solo con estabilidad y una adecuada legislación pueden crearse puestos de trabajo, y solo desde la libertad puede apelarse a la innovación y a la responsabilidad. La empresa satisface sus obligaciones con el Estado mediante las contribuciones fiscales y el cumplimiento de las leyes, en una atmósfera de cooperación y buena relación con todos los organismos públicos y con sus representantes, a nivel internacional, nacional, regional o local. En sentido estricto, no cabe hablar propiamente de *partner*, ya que la relación nunca es al mismo nivel, pero sí se puede considerar en cierta manera un *stakeholder* (García Echevarría, 2011b), ya que detenta un papel actualmente relevante y creciente en la colaboración de proyectos financiados total o parcialmente.

*Competidores.* Considerar como *partners* a los competidores implica pensar en todo lo que comparten y en las ventajas de mantener una buena y adecuada relación de amplio alcance. Ciertamente, es difícil desde una visión restringida del mercado como recinto limitado, donde el espacio que uno gana es lo que otro pierde, en una relación simplista de *suma cero*. Pero esto no es exacto, ya que ningún mercado permanece estático y cada empresa ofrece siempre algo diferente. En una visión ampliada, donde el dinamismo es el entorno habitual y la innovación es la clave de supervivencia, la relación con los competidores, incluso con los más directos, puede aportar a la empresa ventajas, si el propio desarrollo y el de todos los participantes en el mercado, es más, junto y a través de estos (Spence *et al.*, 2001). Algunos de los puntos comunes son: estudios conjuntos sobre evolución de parámetros globales del sector, negociaciones conjuntas con proveedores o acreedores, imagen, legislaciones, desarrollos tecnológicos. Conjuntamente, pueden definir el futuro del sector en aspectos estratégicos clave, que solo agrupados pueden conseguir. El presupuesto es una óptima ocasión para establecer contactos y pensar modos de colaboración dirigidos a la creación de valor de todos los que ofertan en un mismo mercado. El juego limpio ha

de ser la tónica de estas relaciones si se pretende una relación a largo plazo y la obtención conjunta de intangibles.

*Entorno natural.* Actualmente, la *ecología* en el sentido de respeto a la naturaleza es un hecho irreversible y un valor que se da por supuesto. En esta línea, el presupuesto define pautas de actuación, adecuación a nuevas normativas, cooperación en la definición de legislaciones futuras, previsión de desarrollos estratégicos de tipo medioambiental, etc. No se trata solo de cumplir la legislación, además hay que actuar de modo proactivo en la defensa de las reservas naturales. Del presupuesto emerge la preocupación del apoyo al medio ambiente y la limitación de abusos ilegales. Temas como la utilización de papel reciclado, el tratamiento de residuos, la utilización de determinadas materias primas, el cuidado del espacio físico circundante o la insonorización han de plantearse no solo desde el punto de vista de imagen, sino desde la preocupación real del entorno para no agotar los recursos naturales escasos.

*Los medios de comunicación* constituyen un ámbito en el que el presupuesto también está presente mediante la asignación de los recursos necesarios para posicionarse en el área previamente decidida por la alta dirección. La empresa ha de relacionarse con los denominados *mass media* para darse a conocer, comunicar sus aportaciones a la sociedad y a sus clientes, informar de su investigación, de planes futuros, de prácticas medioambientales, generación de puestos de trabajo, etc. Es frecuente la dedicación de cantidades no exiguas a publicidad y marketing, que se han de diseñar y prever en el presupuesto. Muchas empresas son conscientes de que deberían transmitir mejor al exterior sus valores y prácticas positivas, y que este proceder redundaría en una imagen societaria amable si se fundamenta en la realidad. Por eso, es preciso plantear en el presupuesto los contenidos y los medios que requiere dicha comunicación, ya sea de efecto inmediato de venta o de imagen de marca de largo recorrido. Es preciso que lo transmitido por la empresa ha de ser verdadero, apostar por ello a fondo y no solo por limpieza de imagen o pura conveniencia.

Podrían señalarse otros muchos *grupos de interés* como agrupaciones de empresarios, sindicatos (Lattmann y García Echevarría, 1992), asociaciones de consumidores, redes sociales, etc. No es objeto de este estudio su relación exhaustiva, sino sugerir un modo diferente de relacionarse con la empresa.

### 5.3. Un presupuesto con perspectiva global

La perspectiva global marca la situación relativa de una determinada unidad organizativa respecto a entornos más amplios en los que opera:

- *Importancia respecto al total de empresa.* La responsabilidad de una unidad organizativa difiere según su tamaño e impacto en el producto final o en el proceso

total. Influye en el modo de vincularse al presupuesto, en la importancia de las desviaciones y, en definitiva, en el tipo de relación con la dirección general. En estos casos, conviene esmerarse en ampliar al máximo su visión hacia *lo común*.

- *Importancia respecto a otras unidades organizativas.* Existen puestos de trabajo o grupos que intervienen de modo decisivo en la actuación de otros. En la medida en que los primeros tengan visión de conjunto, será más fácil el entrelazamiento de todos los intereses. La dirección tendrá que centrarse en la formación institucional de las unidades líderes con el fin de incrementar los resultados globales.
- *Importancia respecto a una determinada función.* En un ejercicio presupuestario puede primar un asunto en el que esté especialmente involucrada una determinada unidad organizativa y, entonces, la visión global que esta tenga resultará decisiva para la consecución de ese objetivo a nivel de toda la empresa.
- *Importancia respecto de un valor estratégico.* De la misma forma, puede existir un valor clave en un ejercicio concreto en el que la dirección se apoye en una unidad que ya lo ha conseguido, y que puede ser ejemplo para el resto. Esa parte de la empresa, al ayudar de forma directa al conjunto, transmitirá su visión institucional y, así, crecerá la suya y la de las restantes unidades.

Cuando cada nivel organizativo conoce los objetivos, las tendencias y, en general, el sentido estratégico que tiene la dirección, está en posición de valorar su aportación al conjunto, de modo habitual o especial, en un determinado aspecto o momento. En la medida en que la unidad organizativa conoce la realidad total y la parcela que ella representa, es consciente del apoyo que puede prestar desde una perspectiva cualitativa y no solo cuantitativa. Recíprocamente, si la dirección general conoce bien las unidades que constituyen la empresa, podría estimar mejor la aportación que cada una realiza –y que potencialmente podría realizar–, de tal forma que apoyara determinadas metas estratégicas y sirviera de pauta para otras (Taylor, 1998).

Por ejemplo, la *unidad de mantenimiento* de un equipo, desde una perspectiva técnico-funcional, se limitaría al estudio de datos operativos de consumo de energía, materiales y de los *outputs*; se circunscribiría a las reparaciones y supervisión de equipos, con el fin de no paralizar las máquinas de las que es responsable y alcanzar la máxima productividad de ese equipo. Con un enfoque global, se consideraría, adicionalmente, la posibilidad de utilizar la máquina de modo más intensivo en otros procesos, aumentando su rotación; también incluiría la incidencia de un fallo en la productividad global, la relación con el proveedor de ese equipo y con el banco, si hubiera sido objeto de financiación específica. El primer planteamiento se centra en la máquina, de modo individual y solo técnico, mientras que el segundo se focaliza en el proceso en el que actúa la máquina, su relación con otros equipos y unidades organizativas, en contacto con las personas afectadas. El segundo incluye y presupone el anterior y, como no es suficiente, lo amplía y completa a partir del *bien común*. La visión de conjunto exige, pues, un mejor conocimiento de las otras unidades y

personas, y tener presente un mayor número de variables, también cualitativas, para así tener un mayor *margen de maniobra* con visión global.

## 5.4. Información utilizada: incorpora aspectos cualitativos sobre la realidad completa de la empresa, otorgando prioridad a la persona

### 5.4.1. Un presupuesto orientado a las personas

El enfoque hacia la contabilidad y los recursos tangibles ha de ampliarse para integrar a la persona. El presupuesto no es –no debería presentarse– como una simple y mecánica suma de intereses. No es una cuestión exclusiva de números, sino que es preciso profundizar en que por encima de estos está el sistema de valores de la empresa y la institución-empresa. En este sentido, Alvira señala el paralelismo existente entre el conocimiento superficial de la realidad y la instrumentalización de las personas en la vida social (Alvira, 1998). Como el presupuesto está elaborado por personas y se dirige a personas, cualquier abstracción que elimine la parte humana lo hace incompleto, además de desvirtuarlo. Un presupuesto orientado a las personas ha de atender a lo más genuino del ser humano, en sus aspectos de carácter, estilo y finalidad (Alvira, 1998), y no solo referido al ámbito material salarial. Un ejemplo frecuente es la reducción de costes en un porcentaje, sin conocer la realidad que existe detrás ni las consecuencias que llevará consigo tal medida en los logros.

La persona se define de modo eminente en la relación que establece con otros y con el entorno. Es necesario que la persona sea consciente de ese proceso de participación y pueda con ello integrarlo en su propio desarrollo como individuo (García Echevarría, 2011a). El ser humano es, al mismo tiempo, independiente y dependiente de los demás (Alvira, 1998). El *enfoque ampliado* propone compartir no solo recursos sino objetivos y esto, necesariamente, se da en el plano corporativo –caracterizado por valores y cultura empresarial– y no en el operativo –donde impera la división del trabajo–. Para ello, es necesario encontrar *factores comunes* en dos niveles: entre una unidad organizativa y la empresa, y entre unidades.

- *Entre una unidad organizativa y la empresa.* Implica un acentuado espíritu de pertenencia, que es capaz de enmarcar lo particular dentro de lo global. Esta incorporación en la mentalidad real de los responsables del presupuesto y de todos los empleados facilita la identificación con la institución, haciéndose cargo de los objetivos de rangos superiores, ante los que se sienten en cierta forma interpellados, más que en dependencia jerárquica. La posibilidad de conocer la aportación de cada parte al conjunto facilita el sentimiento de cercanía con la dirección y, de esta manera, lo individual no queda supeditado sino entendido en su marco institucional, que aporta su finalidad, profundidad y la visión de largo plazo, a la vez que favorece la corresponsabilidad.

- *Entre unidades organizativas.* Los problemas entre las unidades organizativas surgen en el nivel funcional y, por tanto, han de superarse con perspectiva institucional. No se trata tanto de negociaciones más o menos arduas, de acaparar situaciones de poder dentro de la empresa, lo cual situaría en una plataforma de confrontación maniquea. El planteamiento convencional de compartir recursos para conseguir mayor eficiencia se fundamenta en la captación de *lo común*: se comparten objetivos en un rango superior al nivel conflictivo de escasez en planteamientos alternativos –de suma cero–. Así, lo relevante no es la productividad inmediata medible de cada unidad organizativa sino la responsabilidad común de sacar adelante objetivos adscritos a varias unidades.

#### 5.4.2. Un presupuesto desde las personas

Un *enfoque restringido* de presupuesto otorga idéntico nivel y relevancia a los tres *factores elementales* –trabajo, equipos y materiales– (Gutenberg, 1961). Este planteamiento conlleva, en la práctica, a tratarlos exclusivamente según las restricciones de tipo técnico, de disponibilidad y del resultado diferencial de sus combinaciones alternativas. Así, si sustituir a una persona por otra o por una máquina supone incrementar la productividad, automáticamente se consideraría una opción válida, sin tener en cuenta otro tipo de variables y, en concreto, la humana. Este estudio parte de que la persona es verdadera *causa* del hecho empresarial.

En cuanto a la definición de cada factor no existen equipos ni materiales sin personas, y estas, siempre están en relación. Así, no sería correcto un análisis de los *equipos* técnico-económico si excluyera su relación con las personas y su contexto. Un estudio abstracto de rendimientos de un equipo no sería completo ya que su concepción, funcionamiento y aplicación se encuentran siempre vinculados a personas. En los *materiales* (su extracción, utilización, carga y descarga, transporte, almacenaje, coste unitario, rotación, etc.) no se puede pensar de modo completo sin relacionarlos con las personas. Lo anterior no se refiere a la necesidad de incorporar nuevos procesos, sino de explicitar la referencia a las personas. En definitiva, estos factores se encuentran siempre *mediatizados* por el factor humano.

En cuanto a la relación entre los factores elementales, la primacía de las personas influye en la relación entre los factores elementales porque, por una parte, el trabajo es el factor relevante y central, *cualitativamente distinto y superior* a los otros dos, materiales y equipos, por sofisticados y tecnológicamente avanzados que sean. La especial dignidad del primero, proveniente de su origen humano, exige un tratamiento preferencial, independientemente de que constituya o no la restricción en el proceso por disponibilidad, cantidad o perfil:

- Si el *trabajo prevalece sobre los equipos* en la selección y el modo de utilización de estos siempre se priorizará el beneficio de las personas intervinientes en el

proceso. Por tanto, la sustitución de unas personas por otras, o por máquinas, o bien la aplicación intensiva de mano de obra, deberá estar guiada por el criterio de mejora de las condiciones de trabajo de quienes las utilizan, y de su desarrollo. En este sentido, los equipos y sistemas de producción son pensados para las personas, con todas sus consecuencias. Por ejemplo, los turnos de trabajo, rotación, formación y condiciones laborales (ruidos, ambiente, etc.) han de estar pensados para las personas de ese entorno y en clave de su desarrollo actual y futuro, y no solo según las necesidades de la empresa.

- Si el *trabajo humano prevalece sobre los materiales* la selección de estos en cantidad y calidad dependerá de las personas que los manejan. En este sentido, la eficiencia de una actividad ha de estudiarse prioritariamente según su repercusión en las personas (por ejemplo, toxicidad, cargas, velocidad, reposición, etc.).

En cuanto a la relación de los factores elementales con la organización y la dirección. Las alternativas que la mano de obra ofrece a la dirección no se limitan a los perfiles profesionales ni a su cantidad y disponibilidad, sino que vienen ampliadas y matizadas por aspectos intangibles como: capacidad, interés, ilusión y esfuerzo. Evidentemente, todos estos elementos intangibles están interrelacionados y, además, se potencian entre sí, de modo que, si la persona se dedica a algo en lo que tiene capacidad de desarrollo, su interés por sacarlo adelante incrementará automáticamente; se despertarán ilusiones –si es que no las tenía ya– al comprobar su mejora y, en consecuencia, se esforzará más de forma natural y voluntaria. Todo ello genera una actitud centrada en el logro y no en la contraprestación tangible en clave de mínimos, tan perniciosa.

### 5.4.3. Un presupuesto para las personas

Un presupuesto *para las personas* incide directamente en su desarrollo y en la mejora de sus condiciones de vida como consecuencia de su trabajo. Así, cualquier proceso presupuestario estará orientado hacia la persona, no solo al empleado sino a todos aquellos a quienes de alguna manera afecte la relación con la empresa. Por ejemplo, el cliente será tratado no solo como receptor final del producto o servicio, sino que también y simultáneamente se considerará como individuo. En primer lugar, se analiza el desarrollo integral y sistemático de las personas y, posteriormente, la mejora de sus condiciones de vida.

El *desarrollo integral y sistemático* de las personas mediante el presupuesto implica que la combinación de factores se haga de una manera eficiente, es decir, que despliegue los potenciales de las personas que intervienen en toda la cadena productiva. En este contexto, se entiende por *potencia* la capacidad de llegar a ser, a perfeccionarse, a desplegar lo implícito. Ejemplos son la mejora en presentaciones en público, equipos interorganizacionales, concursos de ideas, sugerencias, participación, comunicación interna; o de tipo psicofísicas: protocolo, estabilidad emocional, autoayuda, deporte.

Un *desarrollo integral* ha de aplicarse a todos los ámbitos de la persona y de la empresa. Para ello es necesario un cierto margen de maniobra: un presupuesto demasiado concreto en el modo y forma de conseguir los objetivos asignados reduce libertad y posibilidades de quien los tiene que ejecutar. Ha de existir un índice de flexibilidad para que la persona organice, decida, se responsabilice, dé vida, innove, deje su impronta, lo haga suyo, se ilusione, sorprenda. Un presupuesto es *integral* si cubre la mejora de las capacidades de relación con otros, la mejora de la cultura general y empresarial, el conocimiento del sector/es en que la empresa se mueve, la historia biográfica de la compañía, el conocimiento de otras unidades organizativas, o la formación en liderazgo de futuros responsables de equipos. La *calidad* humana no solo ha de ser criterio de selección, sino que ha de fomentarse a lo largo de la vida en la empresa, y un medio de hacerlo es mediante el presupuesto.

Un desarrollo *sistemático* se refiere a la necesidad de una labor continua, no esporádica ni coyuntural. El desarrollo en profundidad de las personas es una carrera de fondo que forma parte de la filosofía empresarial. Aunque sea necesario contar con los empleados, se origina e impulsa desde la alta dirección. En este punto, la misión del presupuesto es fijar objetivos para su seguimiento, de modo que el contraste con los avances reales resulte un estímulo para renovar fuerzas, conociendo en todo momento la situación de partida, el punto de llegada y el posicionamiento actual. El establecimiento de cierta sistemática no implica rutina ni control exhaustivo, sino que asegura en el tiempo la continuidad en el esfuerzo para que se cumplan las metas de largo plazo.

En segundo lugar, *la mejora de las condiciones de vida*. Es un fin del presupuesto la mejora de las condiciones de vida de quienes participan en el proceso productivo, de modo permanente y completo. Puede parecer, en un enfoque restringido, que no le incumbe. Pero le corresponde, y de un modo nuclear, ya que la mejora del nivel de vida debería ser la meta a largo plazo de la propia empresa que, además de su propia continuidad, ha de velar por la mejora de la sociedad, empezando por sus empleados. Y el presupuesto es la herramienta que asigna objetivos y recursos para que pueda realizarse. Si existe como finalidad la mejora de condiciones de vida por parte de la alta dirección, y es captada por los empleados, será mayor su involucración y, lo que es más importante, esta será voluntaria y eficaz. En este punto los directivos deben ir por delante y ganarse a los más valiosos. Es una forma de retenerlos porque entienden que la empresa, mediante el presupuesto, vela por sus intereses, que no se contraponen con los globales.

Por todo ello, la perspectiva intangible aportada por el factor humano muestra la insuficiencia de los sistemas cerrados a lo cuantitativo. El enfoque humano incluye dosis de incertidumbre y, por tanto, genera una concepción de la economía más cualitativa y flexible, menos estereotipada y previsible. Irrumpen así planteamientos más abiertos y menos precisos, que requieren mayor protagonismo de las personas en régimen de libertad, junto con la inherente responsabilidad. Es necesario superar el cuantitativismo y abrirse al mundo desde lo más propiamente humano, la inteligencia y voluntad (Llano, 2007).

## 5.5. Horizonte temporal largoplacista

Asimismo, un presupuesto debe ampliar su horizonte temporal, la perspectiva limitada del presupuesto al instante, es decir, al momento actual, sin ninguna otra referencia, de modo atemporal, sin visión hacia atrás ni hacia delante. El riesgo de esta visión corta es evidente. Y es más habitual de lo que parece porque, si bien el presupuesto apela por definición al futuro, se puede definir, calcular y seguir con mentalidad de hoy, según parámetros actuales, sin realizar el ejercicio de imaginación –fundamentada– que exige toda previsión. Esta miopía se ocasiona no tanto por la carencia de tecnología o de disponibilidad de datos, como por la aversión a la incertidumbre que supone toda salida del entorno temporal conocido, el cual resulta cómodo, pero es siempre efímero e insuficiente. Presupuestar como si todo fuera a permanecer igual, o aplicando unos simples porcentajes a las variables actuales, tiene como resultado la reducción de las enormes posibilidades de la verdadera gestión económica. El corto plazo aleja cada vez más de la realidad y de la potencialidad de los recursos (Neely *et al.*, 2003). Sin embargo, el presupuesto concebido como realidad humana reúne todos los tiempos. El contexto amplio se enclava en el presente, con visión de futuro, enriquecido con el pasado:

- El presupuesto se define y actualiza en el momento *presente* y, por tanto, aunque este varíe, es preciso enmarcarlo en las condiciones, posibilidades e información actuales. De hecho, es importante la fecha de todo listado y dato, para situarlo en esa coordenada e interpretar de modo correcto su contenido.
- En las personas que manejan el presupuesto pesa el *pretérito* en forma de experiencia, herencia, mentalidad. Una ventaja del presupuesto *base cero* o de responsables nuevos en el puesto es la posibilidad de pensarlo desde el inicio, sin apenas condicionamientos, con lo que la creatividad y nuevas formas se abren paso mejor que con rígidos corsés del tipo «esto aquí se ha hecho siempre de esta manera». Por otra parte, la renuncia al pasado tiene sus inconvenientes, por lo que aporta de información. También el pasado influye en las relaciones con los *stakeholders*. Si son conocidos, la situación de partida en la negociación no es neutra, sino que tiene un *saldo emocional* positivo o negativo que condiciona.
- El *futuro* es el tiempo propio del presupuesto y debería impregnar todo, en cuanto a productos, procesos y clientes que serán novedad, y en cuanto a potenciales todavía implícitos.

El presupuesto enmarcado en la estrategia de largo plazo cobra su más pleno significado al orientar los objetivos y esfuerzos hacia la permanencia en el tiempo y al desarrollo de capacidades, para lo que se necesita, normalmente, un plazo superior al año. La economía es –de suyo– de largo plazo (García Echevarría, 2010) si está orientada por el factor humano y en un contexto institucional.

## 5.6. Un presupuesto en adaptación continua

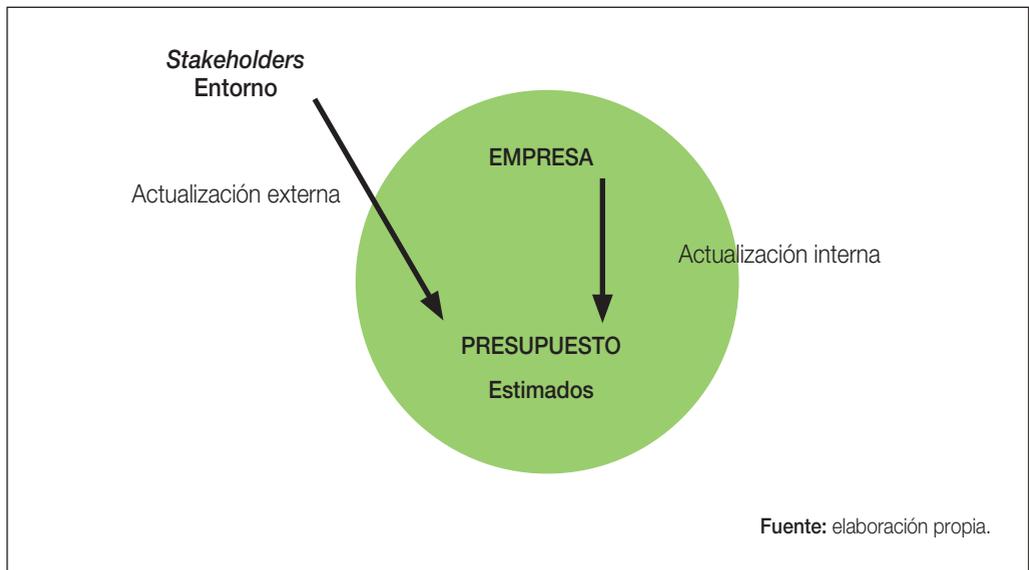
Se abordan en este punto cuestiones del presupuesto relacionadas con la flexibilidad y adaptación a los cambios, así como al aspecto novedoso que entraña la potencialidad de personas y sistemas. La adaptación continua es consecuencia de un enfoque basado en:

- La *persona*, que siempre encierra un factor de imprevisibilidad fruto de la libertad y de su mundo intangible.
- Las *relaciones* dentro de la empresa, que se ven afectadas por diferentes evoluciones y sensibilidades.
- La *globalidad*, por la que cualquier cambio ajeno afecta al propio.

Pertenece al ámbito presupuestario descubrir, aplicar y retener las capacidades actualizadas de los factores en cada contexto empresarial. Se destacan a continuación dos características del presupuesto en adaptación continua: flexible al cambio y creativo.

*Flexible al cambio.* Todas las fases del presupuesto han de permanecer en contacto permanente con la realidad interna y externa a la organización. Ya en el inicio del presupuesto, la empresa ha de mirar al exterior porque «busca fundamentalmente cubrir las necesidades ajenas mediante productos y servicios, y solamente por esa vía se garantiza a la larga su propio éxito» (García Echevarría, 1994a, p. 153). Según el gráfico siguiente:

Gráfico 1. Actualizaciones del presupuesto



En un sistema abierto, la realidad exterior incide de modo permanente en la empresa, provocando cambios en el presupuesto mediante la actualización de los datos estimados, que también se ven modificados por los impactos internos debidos a variaciones en procesos, organización o potenciales de la propia empresa. En este sentido el presupuesto actuaría de *mediador*, combinando acciones y reacciones, entre el interior de la empresa, que ofrece determinados productos y el exterior, que evalúa esos productos. El grado de aceptación en el mercado es analizado e interpretado por la empresa, de modo continuo, para adaptar su oferta o influir de forma activa en los hábitos de consumo mediante acciones publicitarias más o menos intensivas que generen nuevos clientes y nuevas demandas. El presupuesto, por tanto, puede:

- Guiar el *portafolio* futuro de la empresa, si se incorporan los potenciales.
- Quedar bajo la restricción del *portafolio* actual. En ese caso, su papel es el de mera asignación de recursos y su cuantificación.

Este sistema inestable reduce las rutinas paralizantes, fruto de actuaciones repetitivas en entornos cerrados. No se trata del cambio por el cambio, sino de la movilidad requerida por el propio negocio y por los adyacentes, en la búsqueda de las mejores opciones locales en un ámbito global. En este contexto de flexibilidad, el concepto tradicional funcional de *desviación* evoluciona:

- Desde las diferencias respecto a un parámetro fijado al inicio del ejercicio, y modificable periódicamente mediante estimaciones cuantitativas.
- Hacia el planteamiento continuo de caminos para conseguir los objetivos presupuestarios, enmarcados en metas de largo plazo y que suponen la reasignación de los recursos y de los procesos e, incluso, podría llegar a la redefinición de objetivos.

La adaptación continua no significa la pérdida absoluta de la referencia inicial. Aunque existan cambios, y algunos significativos, es preciso contar en todo momento con la situación de partida y la actualizada, a través de lo realizado y de las estimaciones de futuro. En este sentido, en empresas de cierto volumen, a nivel total se compensan desviaciones de distinto signo provenientes de las unidades organizativas; aunque no se debe confiar excesivamente en esta ley de compensación natural, ya que sería irresponsable al no asegurarse nunca el equilibrio global de empresa. Lo *realizado*, en un enfoque convencional, se reduce a lo contabilizado y, en muchos casos, incluso sin devengos y casi coincidente con los movimientos de tesorería. En una visión ampliada, sin embargo, la información sería más completa que la estrictamente financiero-contable, e incluiría también la intangible, intuitiva y meta-contable, de carácter más subjetivo. El cambio exigido por el contexto abierto actual no implica falta de compromiso, ni significa que todas las alternativas ofrecidas resulten igualmente válidas. De otro lado, un presupuesto rígido, sin cambios, anularía toda reflexión y convertiría los medios en fines.

La *segunda característica, creativo*. Todo cambio implica, de alguna manera, creatividad. Por tanto, todos los objetivos que se plantean en el presupuesto han de incorporar un contenido del *potencial* de la realidad de que se trate, y así:

$$\text{Capacidad actual} + \text{Potencial} = \text{Capacidad futura}$$

La *capacidad futura* es la que interesa y la que maximiza la eficiencia a largo plazo en la asignación de los recursos. Afecta tanto a la elaboración primera del presupuesto, como a las distintas actualizaciones continuas ante variaciones internas y externas. A los potenciales iniciales se añaden, además, otros nuevos que pueden surgir por esas modificaciones. Se descubren, así, potenciales en distintas realidades, fruto de la búsqueda continua del perfeccionamiento de personas y sistemas (Player, 2003). De esta forma, la secuencia completa sería:

$$\text{Actual conocido} / \text{Potencial conocido} / \text{Potencial desconocido}$$

Gran parte del éxito en su implantación y resultados de productividad se origina en la inclusión de las capacidades. Aplican, pues, a distintos ámbitos de la empresa. Se muestra seguidamente un ejemplo de potencial en cada uno de estos ámbitos:

- *Equipos*: aceleración de una maquinaria por el manejo de otro empleado.
- *Materiales*: menores desperdicios debido al cambio en la velocidad de suministro.
- *Management*: descubrimiento de dotes directivas entre los empleados.
- *Responsable*: descubrimiento de una habilidad con ocasión de un curso.
- *Stakeholders*: trato más directo mediante el conocimiento personal de representantes de un sindicato.
- *Procesos*: incremento de la rotación mediante el cambio de orden de algún subproceso.
- *Organización*: incrementos de productividad por la generación de sinergias por la fusión o escisión de unidades organizativas.
- *Función*: ahorro de costes de coordinación a través de la gestión conjunta de dos funciones relacionadas.
- *Institución*: ventajas en negociaciones al presentarse como empresa y no como unidades organizativas independientes.

Por tanto, en todas las personas, factores y unidades organizativas del presupuesto existen potenciales. Estos, en un contexto dinámico, también son susceptibles de cambio,

por lo que es necesaria una mentalidad de búsqueda y actualización continua de potencialidades para la satisfacción de las personas y para su aplicación a los procesos empresariales.

## 6. Discusión y conclusiones

Este trabajo se ha planteado con dos objetivos: 1) poner de manifiesto el escaso desarrollo que, en materia de sostenibilidad, se ha producido en contabilidad de gestión frente a lo mucho que se ha avanzado en contabilidad financiera, con la finalidad de que esto sirva de llamada a profesionales, reguladores e investigadores para reducir esa brecha y 2) contribuir a esta propuesta planteando un marco teórico-conceptual para que el presupuesto, una de las principales herramientas de la contabilidad de gestión, pueda desempeñar un papel importante en la integración de la sostenibilidad de manera coherente en la contabilidad interna de las empresas, respondiendo así a la llamada realizada en trabajos previos como Gibassier y Alcouffe (2018), que han señalado la necesidad de desarrollo de nuevos enfoques de sostenibilidad en la contabilidad de gestión que vayan más allá de la incorporación de indicadores adicionales. La necesidad de desarrollo de este modelo ha sido justificada también mediante una revisión de literatura que pone de manifiesto la escasa incorporación de la sostenibilidad en la contabilidad de gestión en comparación con los importantes avances que se han realizado en el área de la contabilidad financiera en materia de sostenibilidad e información no financiera. El presupuesto, al ser una herramienta clave de gestión, es elegido como elemento de referencia en este trabajo.

Para el desarrollo del modelo que se plantea, se analizan las características del modelo actual de presupuesto y se propone una evolución en cada una de ellas hacia un modelo de presupuesto sostenible. Las limitaciones identificadas en el modelo actual de presupuesto ponen de manifiesto la necesidad de tener en cuenta una serie de criterios en el avance hacia una aproximación más sostenible al concepto de presupuesto. Se detecta la necesidad de desarrollo de un presupuesto cuyo objetivo sea la optimización del resultado contable contextualizado (un presupuesto insertado en un sistema de valores y la cultura empresarial), integrador de los grupos de interés y con una perspectiva global. También se identifican como criterios relevantes la incorporación de aspectos cualitativos sobre la realidad completa de la empresa (otorgando prioridad a la persona) y la consideración de un horizonte temporal largoplacista. Finalmente, resulta destacable la necesidad de desarrollo de un presupuesto «en adaptación continua» teniendo en cuenta factores como la persona, las relaciones dentro de la empresa y la globalidad, factores todos en permanente evolución.

Los resultados de este trabajo permiten derivar una serie de implicaciones prácticas que animan a implantar un presupuesto sostenible por parte de los directivos y gerentes, en especial, de aquellos encargados de diseñar, implementar y revisar el mismo en la organización. Por un lado, el trabajo demuestra la necesidad de que estos actores tomen en consideración una serie de criterios que, aunque a corto plazo podrían romper en cierta medida

con sus prácticas y enfoque tradicionales, en el largo plazo podrían ayudar no solo a proporcionar valores intangibles a las empresas (por ejemplo, mejor reputación e imagen) sino incluso a mejorar su rendimiento económico, ya que la incorporación de una visión sostenible y largoplacista podría promover dichos resultados. Así, por ejemplo, estudios previos han demostrado que la falta de seguimiento de los problemas de sostenibilidad desde la perspectiva de diferentes *stakeholders* (como los trabajadores) puede ser perjudicial para el objetivo de mejorar la rentabilidad de los inversores (Khan *et al.*, 2016; Van Heijningen, 2019).

Por otra parte, es importante que los gerentes y directivos tengan presente la necesidad de conexión de la información financiera y no financiera (de sostenibilidad) en herramientas como el presupuesto, de cara a hacer frente a las implicaciones contables planteadas en los diferentes pilares regulatorios de la Estrategia de Finanzas Sostenibles (Comisión Europea, 2018): la Directiva sobre *reporting* de información sobre sostenibilidad<sup>5</sup>, resultante de la revisión de la Directiva (UE) 2014/95/UE sobre informes no financieros, el Reglamento de divulgación de finanzas sostenibles<sup>6</sup> y el Reglamento sobre Taxonomía<sup>7</sup>. Esta estrategia impulsa una gestión empresarial basada en la interconectividad de la información.

Este trabajo teórico-conceptual, al igual que ocurre con cualquier estudio empírico, tiene limitaciones. Una limitación está relacionada con el hecho de que la propuesta se hace con base en un análisis de información de carácter secundario. En este sentido sería interesante que futuros trabajos realizaran investigaciones con datos primarios para poder complementar los resultados de este trabajo. De forma particular, resulta especialmente adecuada la realización de estudios con base metodológica cualitativa, como el estudio de caso, que puede comprender entre otras fuentes de recopilación de datos, la observación participante o la realización de entrevistas (Yin, 2013). Este método es apropiado cuando el conocimiento sobre el fenómeno en estudio es limitado ya que brinda la oportunidad de profundizar en las interpretaciones de los temas en un contexto real (Yin, 2013). Por lo tanto, proporciona un método adecuado para la exploración de la cuestión planteada en este trabajo, dado el estado embrionario en el que se encuentra la misma. Asimismo, será necesario que futuros desarrollos planteen la materialización del presupuesto sostenible con pautas concretas con base en el marco que proponemos y, una vez se pueda implementar, estudien sus implicaciones y resultados en la realidad empresarial.

<sup>5</sup> Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y el Reglamento (UE) n.º 537/2014, en materia de informes de sostenibilidad empresarial.

<sup>6</sup> Reglamento (UE) 2019/2088 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de noviembre de 2019, sobre divulgaciones relacionadas con la sostenibilidad en el sector de servicios financieros (Texto pertinente a efectos del EEE).

<sup>7</sup> Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2020, sobre el establecimiento de un marco para facilitar la inversión sostenible y que modifica el Reglamento (UE) 2019/2088.

## Referencias bibliográficas

- Adongo, K. O. y Jagongo, A. (2013). Budgetary control as a measure of financial performance of state corporations in Kenya. *International Journal of Accounting and Taxation*, 1(1), 38-57.
- Albareda, L., Lozano, J. M. y Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: the role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391-407.
- Alvira, R. (1998). *La razón de ser hombre. Ensayo acerca de la justificación del ser humano*. Rialp.
- Alvira, R. (2004). *El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia*. EUNSA.
- Antonini, C. y Larrinaga, C. (2017). Planetary Boundaries and Sustainability Indicators. A Survey of Corporate Reporting Boundaries. *Sustainable Development*, 25, 123-137.
- Arroyo, P. (2012). Management accounting change and sustainability: an institutional approach. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(3), 286-309.
- Bebbington, J., Kirk, E. A. y Larrinaga, C. (2012). The production of normativity: A comparison of reporting regimes in Spain and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, 37(2), 78-94.
- Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(7), 1.036-1.071.
- Burbano, J. y Ortiz, A. (1998). *Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. (2.ª ed.). McCraw-Hill Interamericana.
- Chinchilla, M. N. y Torres, E. (2006). *Why Become a Family-Responsible Employer?* IESE Publishing.
- Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G. y Vasvari, F. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-327.
- Comisión Europea. (2014). Directive 2014/95/EU. *Official Journal of the European Union*, 214(330), 1-9.
- Comisión Europea. (2018). *Renewed sustainable finance strategy and implementation of the action plan on financing sustainable growth*. [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy_en)
- Comisión Europea. (2021). *Commission Staff Working Document Executive Summary of the Impact Assessment Accompanying the Document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council as Regards Corporate Sustainability Reporting*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021SC0151>
- Criado, I., Fernández, M., Husillos, F. J. y Larrinaga, C. (2008). Compliance with mandatory environmental reporting in financial statements: The case of Spain (2001-2003). *Journal of Business Ethics*, 79(3), 245-262.
- Cugueró-Escofet, N. y Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23-40.
- Cugueró-Escofet, N. y Rosanas, J. M. (2017). The ethics of metrics: Overcoming the dysfunctional effects of performance measurements through justice. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 615-631.
- Deegan, C., Ranking, M. y Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and

- environmental disclosures of BHP from 1983-1997. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 312-343.
- Ditillo, A. y Lisi, I. E. (2016). Exploring sustainability control systems' integration: The relevance of sustainability orientation. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 125-148.
- Dolan, S. L. y Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 21(2), 101-117.
- Escudero, G. (2010). *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. EUNSA.
- European Federation of Accountants and Auditors for SMEs (EFAA). (2018). *Survey of Non-Financial Reporting Requirements for SMEs in Europe*. <https://efaa.com/publications/survey-of-non-financial-reporting-requirements-for-smes-in-europe/>
- Ferdous, I. M., Adams, C.A. y Boyce, G. (2019). Institutional drivers of environmental management accounting adoption in public sector water organisations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 984-1.012.
- García Echevarría, S. (1994a). *Introducción a la economía de la empresa*. Díaz de Santos.
- García Echevarría, S. (1994b). *Teoría económica de la empresa*. Díaz de Santos.
- García Echevarría, S. (2010). *Reto empresarial antes las nuevas exigencias del entorno: la complejidad como realidad*. Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), 330. Universidad de Alcalá.
- García Echevarría, S. (2011a). *Compartir sacrificios y repartir beneficios*. Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), 340. Universidad de Alcalá.
- García Echevarría, S. (2011b). *Problemas de organización empresarial de los programas de compliance*. Conferencia en la Fundación para la Investigación sobre el Derecho y la Empresa (FIDE). 15 de diciembre, Madrid.
- García Echevarría, S. (2011c). *La competitividad de las empresas como reto personal*. Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE), 336. Universidad de Alcalá.
- Gibassier, D. y Alcouffe, S. (2018). Environmental management accounting: the missing link to sustainability? *Social and Environmental Accountability Journal*, 38(1), 1-18.
- Gitman, L. (1986). *Fundamentos de la Administración Financiera*. (3.ª ed.). Editorial Harla.
- Gómez, J. M. C. (2015). *Gestión Empresarial Práctica*. Grupo Editorial RA-MA.
- Gray, R. (2010). Is Accounting for Sustainability Actually Accounting for Sustainability... and how Would We Know? An Exploration of Narratives of Organisations and the Planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1): 47-62.
- GRI. (2019). *Sustainability disclosure database*. <https://database.globalreporting.org>
- Guiso, L., Sapienza, P. y Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- Gutenberg, E. (1961). *Fundamentos de la economía de empresa*. Vol. 1. Ateneo.
- Gutenberg, E. (2001). *Economía de la empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial*. Deusto.

- Hamel, G. y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel.
- Higgins, C. y Larrinaga, C. (2014). Sustainability Reporting: Insights from Neoinstitutional Theory. En J. Unerman, B. O'Dwyer, y J. Bebbington (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability* (pp. 273-285). (2.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10 (Supplement), 156-82.
- Howitt, R. (2014). The EU Law on Non-financial Reporting - How We Got There. *The Guardian*, 16 Apr.
- Jasch, C. y Stasiškienė, Ž. (2005). From Environmental Management Accounting to Sustainability Management Accounting. *Environmental Research, Engineering & Management*, 34(4), 77-88.
- Khan, M., Serafeim, G. y Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1.697-1.724.
- KPMG. (2020). *The KPMG Survey of Sustainability Reporting*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>
- Larrinaga, C. y Bebbington, J. (2001). Accounting change or institutional appropriation? A case study of the implementation of environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(3), 269-292.
- Larrinaga, C. y Bebbington, J. (2021). The pre-history of sustainability reporting: A constructivist reading. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 131-150.
- Larrinaga, C., Carrasco, F., Correa, C., Llena, F. y Moneva, J. M. (2002). Accountability and accounting regulation: the case of the Spanish environmental disclosure standard. *The European Accounting Review*, 11(4), 723-740.
- Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa. Cómo dirigir hombres en una nueva Cultura Corporativa*. Díaz de Santos.
- Libby, T. y Lindsay, R. M. (2019). The effects of superior trust and budget-based controls on budgetary gaming and budget value. *Journal of Management Accounting Research*, 31(3), 153-184.
- Lisi, I. E. (2018). Determinants and performance effects of social performance measurement systems. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 225-251.
- Llano, A. (2007). *Cultura y pasión*. Eunsa.
- Llano, A. (2009). *La vida lograda*. Ariel.
- Loly Sánchez, C. A. y Terrones Ríos, F. Y. (2013). *Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa segurimaster EIRL-Trujillo 2011-2012*. (Tesis doctoral).
- Maas, K., Schaltegger, S. y Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.
- Macarulla, F. L. (2008). El papel de la contabilidad en la gestión medioambiental de la empresa: propuestas y evidencia empírica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 103-134.
- Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M. E., Morgan, H., Clark, S. S. y Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the Total Environment*, 613, 1.275-1.283.
- Marcos de la Fuente, J. (1983). *El empresario y su función social*. Fundación Cánovas del Castillo.

- Marín, L. y Pomaquero, J. (2018). Herramienta de gestión empresarial. *Contribuciones a la Economía*.
- Milne, M. J. (1996). On sustainability; the environment and management accounting. *Management Accounting Research*, 7(1), 135-161.
- Milne, M. J. y Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29.
- Neely, A., Bourne, M. y Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? Measuring business excellence, 7(3), 22-28.
- Neu, D., Warsame, H. y Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265-282.
- Neville, B. A. y Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391.
- Passetti, E., Cinquini, L. y Tenucci, A. (2018). Implementing internal environmental management and voluntary environmental disclosure: Does organisational change happen. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(4), 1.145-1.173.
- Perez, E. A., Ruiz, C. C. y Fenech, F. C. (2007). Environmental management systems as an embedding mechanism: a research note. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 403-422.
- Player, S. (2003). Why some organizations go «Beyond Budgeting». *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), 3-9.
- Roehl-Anderson, J. y Bragg, S. (2002). *Manual del controller. Funciones, procedimientos y responsabilidades*. Deusto.
- Rosanas, J. M. y Velilla, M. (2005). The ethics of management control systems: Developing technical and moral values. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 83-96.
- Roth, H. P. (2008). Using cost management for sustainability efforts. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(3), 11-18.
- Rubio-Domínguez, P. (2011). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sánchez, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Palibrio LLC.
- Sheehy, B. y Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), 5.965.
- Spaemann, R. (2005). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*, 9(2), 131-148.
- Spence, L. J., Coles, A. M. y Harris, L. (2001). The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors. *Business and Society Review*, 106(4), 331-352.
- Taylor, L. J. (1998). A comparison of capital budgeting models: local versus global viewpoints. *Business Process Management Journal*, 4(4), 306-321.
- Termes, R. (1992). *Antropología del capitalismo. Un debate abierto*. Plaza y Janés.
- Utz, A. (1998). *Ética Económica*. AEDOS.
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622.
- Van der Stede, W. A. (2003) The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: evidence of intracorporate iso-



morphism. *European Accounting Review*, 12(2), 263-285.

Van Heijningen, K. (2019). The impact of ESG factor materiality on stock performance of firms. *Erasmus Platform for Sustainable Value Creation working paper*.

Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N y Rivera, C. (2005). *Presupuestos. Planificación y Control*. (6.ª ed.). Pearson Educación.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.