

**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE
GESTION SU EVOLUCION Y ESTADO ACTUAL**

PONENCIA

ARIEL HORACIO FERRARI
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
URUGUAY 16, OFICINA 97
TELEFONO (5411) 4383-6446
FAX (5411) 4383-6446
E-MAIL 1 aferrari@utdt.edu
E-MAIL 2 aferrari@ub.edu.ar

ALEJANDRO JUSTO GONZALEZ ESCUDERO
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
URUGUAY 16, OFICINA 97
TELEFONO (5411) 4383-6446
FAX (5411) 4383-6446
E-MAIL alejandro@alejandrogonzalez.com.ar

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTION, SU EVOLUCION Y ESTADO ACTUAL

Ariel Horacio FERRARI

Alejandro Justo GONZALEZ ESCUDERO

Universidad de Buenos Aires
(Argentina)

RESUMEN

En los últimos años el presupuesto y/o el proceso presupuestario han estado sufriendo un furibundo ataque de gran parte de las empresas y un sector de la profesión y la doctrina.

Muchas de las críticas recibidas están direccionadas a algunos cambios generados en los mercados mundiales, modificaciones en las culturas organizacionales y/o cambios en los objetivos de las herramientas administrativas.

Los seguidores y guardianes del presupuesto esgrimen argumentos en favor de esta herramienta.

A lo largo de este trabajo intentamos hacer un paneo en referencia a las principales críticas y las principales defensas realizadas por la profesión. Asimismo, intentamos dejar en claro cuales son los elementos básicos a mantener por el posible herramental administrativo que podría venir a suplantar al presupuesto tradicional.

Palabras clave: Presupuesto, Proceso Presupuestario, Control de Gestión

EL PRESUPUESTO ESA GRAN HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

Ante la necesidad que los *managers* tomen decisiones correctas, ha sido necesario crear diversas herramientas que satisfagan esos requerimientos. Así, dependiendo el contexto en el cual se encuentran las distintas organizaciones (¹) se han desarrollado diversas herramientas administrativas. Solo para mencionar algunos ejemplos diremos que en los países con alta inflación se han desarrollado técnicas contables que contemplen adecuadamente los problemas generados en la unidad de medida (caso argentino en los '70 y '80 al desarrollar un sofisticado ajuste por inflación), al tiempo que en otros países con economías más estables y mercados maduros, una de las herramientas más poderosas que han sido concebidas ha sido el Presupuesto.

El proceso presupuestario se remonta a los años '20, cuando grandes corporaciones como *DuPont*, *General Motors* y *Siemens* comenzaron a utilizarlos

¹ Nótese que hemos utilizado la palabra Organización y no empresa ya que las herramientas de gestión son de aplicación no solo para organizaciones que persiguen fines de lucro.

para sus áreas de Costos. En los años '60 se generalizó su uso para toda la compañía y en los '70 se convirtió en unidad de medida de los resultados corporativos y del nivel de eficacia de dirección organizacional (²).

Como vemos, hablar de presupuestos, no necesariamente significa hablar de un concepto inmutable a través del tiempo y homogéneamente utilizado en todo tipo de contexto, organización y/o economía.

Así, intentaremos mostrar que bajo el único nombre de PRESUPUESTO han convivido distintas herramientas administrativas y de gestión que han focalizado distintos objetivos organizacionales.

La ciencia administrativa reconoce como sus funciones básicas las de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. El presupuesto viene a conjugar varios de estas funciones con distinto nivel de profundidad, de allí su gran aplicación y muy difundida utilización. Asimismo la economía es definida como la ciencia que estudia la utilización de recursos escasos ante objetivos susceptibles de infinito desarrollo. Las organizaciones no escapan a esta realidad económica y los gerentes deben compatibilizar objetivos diversos con recursos restringidos. Una vez más es el presupuesto un fiel aliado al indicar como se asignaran recursos entre distintas áreas organizacionales a lo largo de un espacio temporal definido.

El Presupuesto, así, asume distintas facetas como las enunciadas a continuación:

1. Presupuesto como Planeamiento

Una función básica del presupuesto es el planeamiento, en donde se debe decidir cuales serán los objetivos que perseguirá la organización. Es casi obvio que los objetivos para el corto plazo (próximo año) deberían estar alineados con los objetivos de mediano (tres a cinco años) y largo plazo (diez o más años). Es por ello que el Presupuesto llamado Estratégico debería ser la base conceptual sobre la cual se basa el Presupuesto Normal u Ordinario. Este punto no resulta menor ya que la toma de decisiones respecto de la estrategia a seguir por una determinada organización en vistas a un contexto futuro incierto no es la misma que en la que se toman muchas de las decisiones tácticas u operativas, con todo los problemas que esto puede acarrear.

2. Presupuesto como Testeo de Escenarios Futuros

La organización está inserta en un contexto cambiante que tiene un efecto recursivo con las organizaciones. Poder determinar contextos futuros lo más correctamente posible, pondrá de manifiesto cuales son las decisiones a tomar para que la organización se adapte de una manera favorable a los fines de la misma. El proceso presupuestario para algunas organizaciones consiste en una simulación de efectos organizacionales ante posibles escenarios futuros. Este análisis de sensibilidad sirve para medir riesgos ante situaciones cambiantes y para poder prevenir situaciones de crisis organizacional.

3. Presupuesto como Herramienta de Comunicación Organizacional

² Sobre este tema ver Tom Johnson "Relevance Lost: The rise and fall of management accounting"

Si las decisiones Estratégicas, Tácticas y Operativas se toman en distintos niveles de la estructura organizacional la fluidez y claridad de las mismas estará en directa proporción a la herramienta utilizada. En muchas organizaciones es justamente el Presupuesto la vía idónea para dar a conocer hacia donde quiere ir la organización y alinear en esa dirección el conjunto de las decisiones, ya sean estas programadas o no.

4. Presupuesto como Asignación de Recursos

Los recursos organizacionales son escasos en relación a todos los objetivos que el ente desearía desarrollar es por ello que el presupuesto sirve para determinar de que forma y en que magnitud se asignaran los recursos y que efecto deberá generar esa asignación de recursos.

5. Presupuesto como Coordinador de Tareas

El presupuesto general es la base sobre la cual se basan las decisiones organizacionales en el corto plazo. Pero los “números” indicados en el presupuesto no son más que los resultados de distintas operaciones o tareas que deben ser realizadas bajo un determinado orden espacio-temporal. Es el Presupuesto, para algunas organizaciones, la herramienta que coordina esas tareas a realizar a lo largo de un determinado periodo.

6. Presupuesto como Control de Eficacia

El mismo Presupuesto utilizado para Planificar y Decidir sirve como vara de medida para controlar la eficacia en la aplicación del mismo. La periódica contrastación de los resultados con lo presupuestado presupone una tarea de control en donde cada uno de los desvíos significativos debe ser explicado y justificado.

7. Presupuesto como Control de Eficiencia

Ante contextos cambiantes es posible que el escenario elegido para “montar” el presupuesto haya cambiado por lo cual la gerencia intermedia deberá decidir sobre la marcha como conseguir los mejores resultados ante las restricciones propuestas. En este caso el presupuesto les da el apoyo y guía suficientes como para decidir en base al espíritu del mismo.

Nos queda por analizar pues, porque si esta herramienta cumple con tan vitales actividades de gestión, proporcionando a los *managers* elementos para decidir, coordinar, comunicar, controlar, dirigir, organizar y evaluar, una parte importante de la doctrina y del empresariado se ha pronunciado durante los últimos años en contra del Presupuesto como herramienta efectiva de gestión.

CRITICAS AL PRESUPUESTO

Son muchas las críticas que se le hacen al presupuesto. En algunos casos las críticas recaen en la herramienta en sí y en otros casos al proceso presupuestario en su conjunto.

Algunas de las críticas y sus respectivas defensas son las siguientes:

1. El presupuesto es demasiado costoso

Crítica: El gran esfuerzo organizacional que requiere el confeccionar el presupuesto debe estar medido en las horas hombre requeridas, la utilización de recursos específicos (como sistemas ad-hoc), y la utilización de recursos compartidos (con el consiguiente costo de oportunidad). Recordemos que el costo de la información nunca debe ser mayor que la utilidad generada por el uso de esa información.

Hope y Fraser nos indican que en el proceso presupuestario se absorbe algo más del 30% del tiempo gerencial. En un estudio realizado en 1998 las grandes compañías mostraron que en promedio invertían más de 25.000 días de su personal por cada mil millones de ventas presupuestado. Solo la *Ford Motor Company* invirtió 1,2 mil millones en el proceso presupuestario. En un estudio sobre Buenas Prácticas ⁽³⁾ realizado en 1999 se indica que el 21% del tiempo del personal del área administrativa y financiera se utilizó para coordinar, analizar e interpretar los presupuestos corporativos.

Respuesta: El presupuesto cumple con muchas de las funciones de dirección de una organización. El abolir el presupuesto no eliminara el “gasto” sino que será reemplazado por otras erogaciones referidas a cubrir las funciones de dirección cubiertas por esta herramienta.

Las empresas que invierten en este proceso presupuestario son las mismas que han crecido en gran parte gracias al presupuesto. ¿O acaso esas mismas compañías luego de tomar conciencia del “gasto” que representa el proceso presupuestario lo han eliminado de raíz?

En verdad el Presupuesto es una herramienta que al ser utilizada, implica recursos materiales y humanos, los cuales no pueden ser obviados. Asimismo implica tomar decisiones no programables solo realizables por la alta gerencia. Si consideramos al presupuesto como “gasto” y no como “inversión” y el mismo no es suprimido, la discusión no va mas allá de de un simple juego terminológico.

Un estudio reciente ⁽⁴⁾ realizado por *The American Productivity and Quality Center* indica que las organizaciones que se focalizan en el planeamiento y presupuesto como elementos claves de su estrategia tienen mejores resultados que aquellas que se focalizan en otras funciones organizacionales.

Karen Klein, nos indica que el planeamiento presupuestario es la principal herramienta que permite sobrevivir a los incipientes emprendimientos empresariales. ¿Que puede ser más costoso en una organización que desaparecer del mundo de los negocios?

³ *Best Practices* en su versión en lengua inglesa

⁴ El estudio fue presentado en *CFO Magazine* en febrero 2007

2. El presupuesto no permite la “creatividad y espontaneidad” gerencial

Crítica: El presupuesto estima los escenarios futuros y genera una suerte de decisión programada sobre lo que hay que hacer. Los gerentes están reducidos a ser simples ejecutores del presupuesto en vez de ser analíticos y perspicaces. Esta concepción impide que la gerencia aplique su creatividad y espontaneidad, perdiéndose oportunidades que pudieran generarse al no haberse advertido al momento de confección del presupuesto.

Respuesta: Son exactamente estos gerentes que se señalan en el párrafo anterior los que forman parte del proceso presupuestario, por lo cual, en ese momento pueden desplegar su creatividad. Asimismo, el proceso presupuestario servirá de entrenamiento para tener mayores habilidades al momento de enfrentar problemas concretos. El presupuesto debe ser tomado principalmente como una cristalización de la estrategia, por ende es una especie de brújula que marca el norte al momento de presupuestar como en el momento de accionar. La crítica solo se da en la realidad si el proceso presupuestario no es participativo. En este caso la crítica no debe estar sobre el presupuesto en si sino sobre una mala práctica del mismo.

Minzberg, indica una diferencia fundamental respecto del rol a asumir por quienes planifican y los que “piensan” sobre la planificación. Quienes “piensan” el planeamiento elaboran un producto que es la síntesis de la esencia organizacional. Elaboran una visión de lo que la organización debe ser. Quienes planifican deben articular esta visión con la realidad de la rutina diaria. La creatividad y espontaneidad pueden ser aplicadas en ambos campos con las limitantes propias de su propia área de trabajo.

3. El proceso presupuestario es largo y penoso

Crítica: El proceso presupuestario insume al menos cuatro meses de trabajo en su fase de confección y que luego debe ser monitoreada durante todo el año, justificando en muchos casos desvíos propios de cambios en las bases presupuestarias. Adicionalmente genera una sobrecarga de trabajo en los sectores operativos quienes deben lidiar con las rutinas diarias a la vez de confeccionar, revisar, readaptar, y definir un nuevo presupuesto al mismo tiempo de tener que rendir cuentas sobre los desvíos de los resultados actuales versus los que debería obtener según el presupuesto del año anterior. Todo este proceso es una carga tortuosa e interminable que no considera el costo de oportunidad del mismo proceso presupuestario.

En una investigación realizada por *Hackett Benchmarking and Research* y publicada por *CFO Magazine* se hace referencia que el 40% de las compañías analizadas consideraban al presupuesto en base calendario anual como demasiado alejada en el tiempo a la vez de indicar que el enfoque debe estar direccionado al próximo trimestre.

Respuesta:

Existe una marcada subutilización de los recursos disponibles en las organizaciones. La mayoría de los datos necesarios para la confección del presupuesto se hayan presentes en las bases de datos de las empresas. En cuanto a la posible no identificación del personal con el proceso presupuestario tiene más que ver con el tipo de liderazgo interno de la organización que con la herramienta en sí.

Kris Friswick indica que el mal uso de la capacidad instalada para el proceso presupuestario genera sobrecarga de trabajo y una gran resistencia del personal de línea contra el proceso presupuestario. La existencia de software específico para planeamiento y presupuestos debería reducir drásticamente la carga de datos ya que los mismos toman datos de los sistemas ya instalados y en uso dentro de la organización. En un estudio realizado en empresas que contaban con software especializado, se indica que el 25% del recurso disponible no era utilizado y que al mismo tiempo se observan focos de resistencia y queja al proceso presupuestario.

En 1997 *CFO Magazine* daba como ejemplo a *Sprint Corp.* Una empresa de telecomunicaciones con una facturación de dólares 14.000 millones decidió dejar de hacer presupuestos tradicionales. Su apuesta fue hacer presupuestos rotativos a seis meses (⁵), con revisiones trimestrales, el plan era reducir a solo 60 días de trabajo el ciclo de planeamiento que le costaba 137 con presupuesto tradicional. Esta táctica reduciría la tediosa labor de confección presupuestaria.

A mediados de 2003 *CFO Magazine* nos decía que “la mayoría de los ejecutivos no quieren lidera con la carga de trabajo que significa estar haciendo presupuestos trimestrales en forma constante”. Se indica también que el 80% de las empresas que decidieron años antes prescindir del presupuesto tradicional, volvieron a adoptarlo ya que les fue imposible adaptar sus sistemas al presupuesto rotativo. Adicionalmente se verifico que los gerentes de línea estaban “más confundido” con el uso de presupuestos rotativos que con el uso del tradicional.

4. El proceso presupuestario genera conflicto interno

Critica: En el proceso presupuestario se determinan los recursos que la organización esta dispuesta a otorgar a diferentes áreas o a diferentes proyectos. Esto implica que el proceso presupuestario se convierte en el cronograma de competencia por obtener recursos. Cada gerencia “peleara” por obtener más recursos de los que tiene e intentará consolidar su posición relativa en la organización.

Respuesta: Es natural que existan conflictos internos en las organizaciones. ¿O en las organizaciones en donde no se hacen presupuestos reina la armonía total? La puja por los recursos escasos siempre se verificara en las organizaciones. Por

⁵ En estos casos el horizonte presupuestario se reduce de 1 año (presupuesto tradicional) al periodo de tiempo que decida la gerencia

el contrario, el presupuesto da un marco de referencia que enmarca para que se necesiten los recursos, en que se emplearan y cuales son los resultados esperables. Asimismo constituye el ámbito para negociar apoyos u oposiciones generando aportes y criticas, que pueden ser enriquecedoras en sí mismas. Por ultimo, lo acordado al final del proceso debe ser la regla a seguir, por lo cual el proceso presupuestario pone un fin a la discusión y alinea todas las fuerzas en una dirección univoca.

Fisher, Frederickson y Peffer, demuestran en su investigación que en aquellas organizaciones en las que el proceso presupuestario se hace en forma participativa, por ende generando discusión y negociación, las decisiones a las que se arriban tienen mayor nivel de autoridad, considerándolas como un valor compartido dentro de la organización, versus las organizaciones en las que el presupuesto viene dado por el ápice estratégico.

En estudio publicado este año en *MITSloan Management Review* realizado por *Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan*, se indica que relevando 136 empresas norteamericanas, 80 coreanas y 56 chinas, se encontró evidencia que indica que para los americanos el conflicto en el lugar de trabajo lejos de ser un atributo desagradable genera un ámbito competitivo que estimula la creatividad, el emprendimiento y la resolución de problemas.

5. El presupuesto es basa en un contexto imaginado que pocas veces se da en la realidad

Critica: Para obtener un presupuesto coincidente con el año calendario, se debe comenzar la planificación del mismo a más tardar en agosto del año anterior. A partir de esa fecha se deberá determinar cuales serán las condiciones contextuales del año siguiente en aspectos tan diversos y mutuamente interrelacionados como condiciones económicas, políticas sociales, y hasta meteorológicas. Esto sin contar con que surjan hechos inesperados o catastróficos como terremotos, ataques terroristas, epidemias, fusiones empresariales, etc. Esta turbulencia creciente en el contexto, entendiendo como tal a la tasa de cambio de las condiciones de contexto medido en unidad de tiempo, ha determinado que el o los escenarios futuros planteados a distancias temporales más allá del año sean de poca probabilidad de ocurrencia convirtiendo a todo el proceso en una pérdida de tiempo. Este hecho se agiganta en mercados de punta o tecnológicos en lo cuales el “*time to market*” (medida de tiempo entre que un nuevo producto o servicio es pensado y que el mismo este listo para su comercialización) es de seis o siete meses. En estos mercados es casi absurdo el determinar el *cuantum* del rubro ventas del mes de Noviembre cuando el producto a ser vendido no ha sido imaginado aun por su futuro creador. Esto ultimo sin analizar que sucederá con el precio de los productos tecnológicos que hoy comercializamos y que tienen una inmensa volatilidad frente a nuevos productos.

Respuesta: Es cierto que el presupuesto tradicional no es completamente aplicable a organizaciones de alta tecnología o con gran cantidad de productos

lanzados anualmente al mercado. Para ello se han desarrollado los presupuestos rotativo ⁽⁶⁾. El hecho de que las organizaciones hayan desarrollado esta nueva herramienta es un voto de confianza a que los presupuestos en esencia son beneficiosos para los *managers*. Aun así, nadie puede predecir el futuro y si el contexto es turbulento las organizaciones de todas formas deberán afrontar sus retos y no hay ninguna razón para afirmar que lo harán mejor sin la herramienta presupuestaria. El ejercicio mismo del proceso presupuestario genera el “reflejo condicionado” adecuado para actuar eficientemente ante nuevos desafíos del contexto y del destino.

CONCLUSIONES

Coincidiremos que el Presupuesto y/o el proceso que lo genera, ha dado cuantiosos frutos a quienes lo aplicaron durante décadas. No es menos cierto que ciertas circunstancias han cambiado el ambiente en el cual se desarrolla el mismo.

Tanto causas endógenas como exógenas han puesto al presupuesto en estado de crisis. Quizás sea más útil determinar cuales son las características básicas que deberán mantenerse en las nuevas herramientas que remplacen al presupuesto en los años futuros, que discutir sobre el mantenimiento o no del presupuesto tradicional.

Dependencia del plan respecto de la estrategia

La herramienta de planeamiento a utilizar deberá ser dependiente de la estrategia a seguir. La inserción de la organización futura en un contexto por venir solo puede ser posible si aplicamos una herramienta que fije sin lugar a dudas el camino a transitar y/o el objetivo a cumplimentar.

La diferenciación entre planes estratégicos y tácticos debe ser parte de la formalización a realizar. Nada impide que en su concepción se utilicen distintas aproximaciones técnicas. Lo que si debe quedar claro es que ambos planeamientos tienen distintos objetivos y son conceptualmente diferentes. Uno, el estratégico, se refiere hacia donde vamos, y el otro, el táctico, a como y por donde vamos. El táctico, en todos los casos estará alineado y subordinado al estratégico.

Comunicación univoca a toda la organización

El proceso de planeamiento y la herramienta a utilizar debe comunicar a todos los estamentos de la organización en forma univoca hacia donde pretende ir la organización y porque se dirige hacia allí. Es casi obvio que el nivel y calidad de información no es la misma en los distintos estamentos de la misma, pero no es menos cierto que la organización debe accionar como un todo articulado y coherente a la vez. La falta de información en un determinado estrato organizacional puede hacer fracasar el objetivo básico del proceso de planificación y/o ejecución, por lo cual es vital que todos en la organización dominen la información necesaria para hacer bien su trabajo. Un proceso que involucre a todos los actores, ayudará a no generar resistencias, o al menos a reducirlas, tanto en el planeamiento como en su aplicación.

⁶ *Rolling Budgets* en su versión en lengua inglesa

Entender al proceso de negociación como una capacitación organizacional

Una de las maneras en las cuales los distintos departamentos de una organización logran tener información directa de que es lo que hace el resto es justamente en el proceso de planeamiento. Muchas técnicas administrativas están estimulando esta interacción. Los conceptos de cliente interno, la fijación de premios por objetivos comunes a varias áreas y las actividades de cohesión extralaborales están todas dirigidas a hacer entender a todo el personal que la organización es como un reloj cuya debilidad es igual a la debilidad del engranaje más vulnerable. En el proceso de negociación se mostraran cuales son las habilidades de cada sector, como así también las necesidades y potencialidades. De no existir el proceso presupuestario, habrá que pensar en alguna actividad alternativa que cubra esta necesidad.

Alinear la retribución gerencial al encauzamiento estratégico

Una de las aplicaciones presupuestarias era fijar la base de la retribución gerencial. Así, el no cumplimiento de ciertos parámetros presupuestarios significaba no hacerse acreedor al tan mentado *bonus* anual. Esta práctica en sí no es coherente con el objetivo primario del planeamiento y la dirección. Las retribuciones y los premios deben alinear las acciones ejecutivas hacia el cumplimiento de la estrategia. La construcción de un herramental que supla la funcionalidad del presupuesto en este sentido será bienvenida.

Coordinación periódica de las actividades organizacionales

El presupuesto en sí tiene la gran ventaja de cubrir una gran cantidad de funciones administrativas en una sola herramienta. En el caso de sea reemplazado en varias técnicas de aplicación administrativa, deberá tenerse muy en cuenta la aplicación de momentos y tiempos en los cuales se coordinen adecuadamente las distintas actividades organizacionales.

Centrar la herramienta en los indicadores vitales

La proliferación de software y la evolución de los procesadores de datos han hecho que el nivel de detalle de los presupuestos se haya incrementado a niveles casi inadministrables. En verdad lo indispensable en una organización es poder planificar y controlar las funciones básicas de la misma. La generación de indicadores vitales nos permitirá reducir el caudal de trabajo que tiene poco efecto, con una mejora efectiva en los resultados. Poner el enfoque en los indicadores que mejor representan la evolución de la organización es una buena práctica en sí misma.

COMENTARIO FINAL

Cualquiera sea la evolución de las herramientas administrativas a ser utilizadas en el futuro teniendo en cuenta contextos turbulentos y globalizados, con organizaciones de nivel mundial y unidades de negocios con situaciones geográficas diversas y en un ambientes multiculturales, nadie podrá discutir que el Presupuesto y el Proceso Presupuestario han sido una de las invenciones más eficientes del siglo XX.

Es de esperar que las nuevas herramientas por venir tengan muy en cuenta las necesidades básicas de la esencia organizacional, entendiendo a la misma como uno de los más complejos inventos de la sociedad humana. Sabiendo además que vivimos en un mundo de organizaciones con las cuales los individuos interactuamos constantemente.

Que las organizaciones sobrevivan a los cambios por venir significará por su propiedad de recurrencia con el contexto, y una característica propia casi paradójica, que nosotros mismos como individuos estaremos vivos, y evolucionando.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Richard Steele and Craig Albright, "Games Managers Play at Budget Time", MIT Sloan Management Review, Reprint 45314; Spring 2004, Vol. 45, No. 3, pp. 81-84

Jeffrey Sanchez-Burks, Eric J. Neuman, Shirli Kopelman, Oscar Ybarra, Hyekyung Park and Karen Goh, "Conflict in the Workplace, A brief synopsis of Folk Wisdom About the Effects of Relationship Conflict", University of Michigan Ross School of Business working paper, October 2006, Sloan Management Review, Reprint 48201; Winter 2007, Vol. 48, No. 2, p. 5

Susan Arterian, "Sprint Retools the Budget Process, The telecom giant is adopting a six-quarter rolling forecast and disconnecting the annual budget", CFO Magazine, September 01, 1997

Tama Miyake, "Budget Tracking New and Improved", CFO Magazine June 01, 2001

Scott Leibs, "IT Spending: Same Budget, Different Day, Companies are focused on making better use of the resources they already have", CFO Magazine, July 01, 2002

Kris Frieswick, "Fudge Budgets, New B&P systems may put an end to padded projects", CFO Magazine, November 30, 2001

Kris Frieswick, "An Acquired Taste, Many new software applications combine budgeting, forecasting, analytics, business intelligence, and collaboration. About the only thing this software can't do is make employees use it", CFO Magazine, December 01, 2001

Marie Leone, "Rolling Budgets, with a Twist A full-blown rolling budget isn't practical at many companies. But some finance executives have found that a scaled-back approach suits them just fine", CFO.com, June 03, 2003

Tim Reason, Partial Clearing, "Budgeting software isn't the key to corporate finance reform, but it can help CFOs manage expectations in a sinking economy", CFO Magazine, December 01, 2002

Joseph McCafferty, "Planning for the Best, A focus on budgeting signals better performance than a focus on controls", CFO Magazine, February 01, 2007

Henry Mintzberg, "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, January-February 1994, pag 107- 114, reprint 94107

Budgeting: seeing the future, Manager's toolkit: The 13 skills managers need to succeed, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2004

Jeremy Hope and Robin Fraser, "Who needs budgets?", Harvard Business Review OnPoint, February 2003, pag 1-9, Product no. 306X

Joseph Fisher, James Frederickson and Sean Peffer, "Budgeting: an experimental investigation of the effects of negotiation", The accounting review, vol 75 no. 1, january 2000, pp. 93-114

Pankaj Ghemawat, "Managing differences, the entral challenge of global strategy, Harvard Business Review, March 2007, pag 1- 13, reprint R0703C

Robert A. Howell, "Turn your budgeting process upside down", Harvard Business Review, July- August 2004, pag 1- 3, reprint F0407B

David P. Norton and Philip W. Peck, "Linking operations to strategy and budgeting", Balance Scorecard Report & Harvard Business School Publishing, September- October 2006, pag 1- 7, reprint B0609A

Michael C. Jansen, "Corporate budgeting is broken – Let's fix it", Harvard Business Review, November 2001, pag 94- 101, reprint R0110F