

Beyond budgeting (más allá del presupuesto) (Hope y Fraser)/ Ediciones Deusto, 2004

El libro aboga por eliminar el presupuesto y adoptar un sistema de gestión basado en 6 principios:

1. Definir objetivos a medio plazo, a poder ser centrados en los objetivos y metas estratégicos, y a poder ser en comparaciones con otras empresas.
2. Implantar un sistema de incentivos basados en esos objetivos y, a poder ser en parte compartidos a nivel departamento/unidad de negocio/empresa.
3. Instaurar un proceso de revisión estratégica periódica (1 ó 2 veces al año), y con implicación de los departamento y las unidades locales.
4. Gestionar los recursos en función de la prioridad de los proyectos estratégicos, según demanda.
5. Fomentar el trabajo en equipo en los proyectos estratégicos, de modo que haya participación en la consecución de los objetivos estratégicos.
6. Implantar un sistema de evaluación y control completo, puntual y transparente al máximo.

Los autores explican los casos de diversas empresas que han abolido el presupuesto anual. Una de ellas es Rhodia, la química francesa.

De todos los casos citados podemos sintetizar un modelo de actuación si se quiere eliminar el presupuesto, al que he añadido mis propias recomendaciones:

- a) Definir metas estratégicas concretas y medibles a 5 años (dentro del Proceso Estratégico).
- b) Actualizar anualmente del proceso estratégico y revisar o ajustar las metas estratégicas.
- c) Fijar incentivos a todo el personal basados en las metas estratégicas. Combinar un 40% sobre los resultados personales y un 60% sobre los del departamento, la unidad de negocio y la corporación.
- d) Realizar evaluaciones semestrales basadas en criterios relacionados con las iniciativas estratégicas.
- e) Desarrollar dos ciclos de gestión:
 - Uno Estratégico
 - Otro Operativo

El ciclo estratégico debe tener una periodicidad anual, incorporando una visión a 3-5 años, y supone realizar 4 fases:

1. Definir (o revisar) objetivos, y metas y recompensas.
2. Evaluar metas y definir (o revisar) y aprobar iniciativas o planes de acción.
3. Definir (o revisar) los indicadores clave, y monitorizar los recursos y las iniciativas.
4. Revisar el avance de los proyectos y el cumplimiento de objetivos y metas.

El ciclo operativo se basa en operativizar (ejecutar) las iniciativas estratégicas y en gestionar las operaciones.

El seguimiento de la gestión se hace trimestralmente en base a las perspectivas de un mapa estratégico, a poder ser en una página, y el avance de los proyectos estratégicos, con sus indicadores específicos, en una página por proyecto, que se comentan entre los equipos de trabajo y el comité de dirección.