



Hablamos con...

**La Unión Monetaria Europea
como área de estabilidad
económica y credibilidad**



Entrevista a

Cristóbal Montoro

Secretario de Estado de Economía

Pág. 45

Registro de Equipos de investigadores NOVEDAD

Foro AECA Teoría y Práctica Empresarial · Pág. 20



**Ayudas a la Investigación
en Contabilidad
y Administración de Empresas**

NOVEDAD

Pág. 15



La Empresa Española
ante el Siglo XXI

XXI
X CONGRESO AECA

Zaragoza, 23, 24 y 25 de Septiembre de 1999

Avance informativo

Petición de comunicaciones

Entrevista a **Francisco Gabás**
Presidente del Comité Organizador

7

Tribunas de Opinión

**El Sistema de costes
basado en las actividades**

Emma Castelló/Jesús Lizcano Pág. 2

**La coauditoría en un
marco de independencia
y credibilidad**

Ignacio Casanovas Pág. 22

**Los modelos
de predicción de la
insolvencia empresarial:
limitaciones y utilidades**

Joaquina Laffarga Pág. 31

**El análisis de la información
contable para la toma
de decisiones crediticias**

Manuel Larrán Pág. 39

**Configuración del sector
público a partir de la LOFAGE
y la Ley de Acompañamiento
a los Presupuestos de 1999**

Jaime Pou Pág. 48

**Reflexiones contables
en torno al Real Decreto Ley
7/1996**

Enriqueta Gallego Pág. 60

**El capital intelectual
y el modelo Intelec**

Pilar Rodríguez Jericó Pág. 66

Staff

Junta Directiva de AECA

PRESIDENTE

José Barea Tejeiro

VICEPRESIDENTE 1º

Leandro Cañibano Calvo

VICEPRESIDENTE 2º

Rafael Muñoz Ramírez

SECRETARIO GENERAL

Eduardo Bueno Campos

VICESECRETARIO GENERAL

Jesús Lizcano Alvarez

TESORERO

Enrique Campos Pedraja

CONTADOR

José Luis López Combarros

BIBLIOTECARIO

Raúl Oscar Yebra Cemborain

CONSEJEROS

Ignacio Casanovas Parella

Begoña Giner Inchausti

Esteban Hernández Esteve

Ricardo de Jorge Asensi

Rafael López Mera

Enrique Martín Arcos

Miguel Martín Fernández

José Ignacio Martínez Churriague

Jaime Pou Díaz

Enrique Ribas Mirangels

José Rivero Romero

Pedro Rivero Torre

Francisco Rodríguez Pérez

José María Valdecantos Bengoechea

Manuel Vela Pastor

Director Gerente de AECA

José Luis Lizcano Alvarez

Maquetación

ARÉS estudio gráfico

Tel. 91 501 97 52 - Fax 91 501 40 56

Impresión

Ortega Ediciones Gráficas

Avda. Valdelaparra, 35 - Tel. 91 661 78 58

28108 Alcobendas (Madrid)

Depósito Legal: M. 17107-1987

ISSN: 1136 - 1069

Tirada: 4.500 ejemplares

PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES

AECA - Srta. Felicidad Jiménez

Tel.: 91 547 37 56 - Fax 91 541 34 84

REDACCION BOLETIN AECA

AECA

Alberto Aguilera, 31-5º - 28015 Madrid

e-mail: info@aeca.es

Tel.: 91 547 37 56 - Fax 91 541 34 84

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) promueve y contribuye activamente al desarrollo de estudios e investigaciones en el campo de las ciencias empresariales, con el fin de mejorar las técnicas de gestión y los niveles de información de la empresa.

"Boletín AECA" es la revista publicada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

© Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. 1998



Asociación
Española
de Contabilidad
y Administración
de Empresas

DECLARADA DE UTILIDAD PUBLICA

Alberto Aguilera, 31-5º - 28015 Madrid

Tels.: 91 547 44 65/559 12 27/547 37 56

Fax: 91 541 34 84

e-mail: info@aeca.es http://www.aeca.es



Las opiniones expresadas en las colaboraciones firmadas no se corresponden, necesariamente, con los puntos de vista de la Asociación.

La revista "Boletín AECA" admite colaboraciones de todos los asociados.

Boletín 48

Dic. '98 - Mar. '99

Hablamos con...

45 La Unión Monetaria Europea como área de estabilidad económica y credibilidad

Entrevista a

Cristóbal Montoro

Secretario de Estado de Economía

Tribunas de Opinión

2 El Sistema de costes basado en las actividades

Emma Castelló/Jesús Lizcano

22 La coauditoría en un marco de independencia y credibilidad

Ignacio Casanovas

31 Los modelos de predicción de la insolvencia empresarial: limitaciones y utilidades

Joaquina Laffarga

39 El análisis de la información contable para la toma de decisiones crediticias

Manuel Larrán

48 Configuración del sector público a partir de la LOFAGE y la Ley de Acompañamiento a los Presupuestos de 1999

Jaime Pou

60 Reflexiones contables en torno al Real Decreto Ley 7/1996

Enriqueta Gallego

66 El capital intelectual y el modelo Intelec

Pilar Rodríguez Jericó

Registro de Equipos de investigadores

NOVEDAD

Foro AECA Teoría y Práctica Empresarial
Pág. 20

Becas AECA

Pág. 12



Ayudas a la Investigación en Contabilidad y Administración de Empresas

NOVEDAD

Pág. 15

XXI Congreso AECA

La Empresa Española ante el Siglo XXI
X CONGRESO AECA

Zaragoza, 23, 24 y 25 de Septiembre de 1999

Avance informativo Petición de comunicaciones

Entrevista a
Francisco Gabás
Presidente del Comité Organizador

Pág. 7

7 Actividades AECA

26 Comisiones de Estudio

35 AECA en Internet

56 Práctica Contable

63 Reuniones Profesionales

65 Calendario de Formación

70 Noticias

72 Publicaciones

90 Asociados

1979-1999 XX Aniversario de AECA

El próximo mes de abril se cumplen veinte años de la celebración en Madrid de la Asamblea General de Constitución de AECA. Lo que en aquel entonces era un grupo de cincuenta profesores universitarios y profesionales de la contabilidad y de la administración empresarial, preocupados por mejorar las técnicas de gestión y la información de la empresa española, que en aquellos momentos se encontraban lejos de los niveles de calidad alcanzados en los países más desarrollados, hoy es una institución con cerca de cinco mil miembros, que representan el amplio conjunto profesional, empresarial, académico e investigador en el ámbito de la contabilidad y la administración de empresas en España.

De los logros alcanzados por la Asociación destaca sobre los demás la general aceptación de sus pronunciamientos, resultado del estudio e investigación realizados por los expertos más destacados de las distintas materias tratadas. Cuando en junio de 1979 se constituyeron las dos primeras Comisiones de Estudio

-la de Principios y Normas de Contabilidad y la de Principios de Valoración de Empresas- no existían en nuestro país estudios de referencia sobre dichas materias de la suficiente amplitud y solvencia para los profesionales. La creación sucesiva de otras cuatro Comisiones de Estudio -Organización y Sistemas (1983), Contabilidad de Gestión (1986), Historia de la Contabilidad (1992), y Contabilidad y Administración del Sector Público (1998)- completa, hasta el momento, la aportación de AECA en este terreno.

Esta labor de estudio e investigación desarrollada a lo largo de sus veinte años de existencia, además de un conjunto de actividades (en continua expansión) de servicio e información para el profesional y la empresa, hacen posible el desarrollo de la misión de AECA: conseguir la mejora constante del nivel de competencia de los profesionales de la empresa, con el convencimiento de que un buen profesional garantiza el desarrollo de las organizaciones y el progreso de la sociedad.



La visión de la Asociación pasa por convertirse en uno de los más prestigiosos foros de pensamiento, debate y contrastación de ideas y nuevas tendencias sobre gestión empresarial, con proyección y presencia internacional. La misión y la visión se sustentan en los valores que identifican la forma de hacer de la Asociación desde sus orígenes, y que perdurarán mientras ésta exista, es decir, participación, colaboración y trabajo en equipo, espíritu innovador, honestidad e integridad, respeto y desarrollo de las personas, y responsabilidad social.

La conmemoración del XX Aniversario supone el mejor respaldo moral a la labor realizada hasta el momento por la Asociación, y una motivación especial para continuar en la misma línea de trabajo. Se ha creado un símbolo conmemorativo para plasmar de alguna forma, durante este año 1999, el respeto y admiración por el camino recorrido, así como la proyección de futuro cargada de ilusión y con el esfuerzo de todos para lograr nuevas metas ■

El Sistema de costes basado en las actividades constituye una nueva técnica o filosofía dentro de la contabilidad de gestión de las empresas, técnica que se ha venido desarrollando de forma importante en el contexto internacional en estos últimos años, y que ha

penetrado recientemente en un buen número de empresas españolas. En el siguiente artículo los ponentes del Documento nº 18 de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión hacen una síntesis descriptiva de dicho sistema.

El Sistema de costes basado en las actividades

por Emma Castelló Taliani y Jesús Lizcano Alvarez

A un nivel meramente introductorio, se podría anticipar que el Sistema de costes basado en las actividades, técnica conocida en el ámbito anglosajón como el sistema ABC (*Activity Based Costing*) persigue, en primer lugar, favorecer una adecuada gestión de las diversas actividades que se desarrollan en las empresas, mediante el cálculo y análisis eficaz de sus costes. Además, sirve para calcular el coste de cualquier tipo de actividad acometida en la empresa, así como de sus centros productivos, del área comercial e incluso de sus clientes para poder identificar, por una parte, aquellas actividades que son *superfluas* en las empresas, esto es, las que no generan valor añadido y que se pueden racionalizar, agrupar o simplificar y, por otra, conocer con detalle y rigurosidad el *margen* de los distintos productos que fabrica la empresa, la *rentabilidad* de cada uno de sus clientes, así como la forma de incrementar la calidad y reducir eficazmente el ciclo de trabajo empresarial. A continuación se describen más detallada-

mente algunos aspectos básicos del Sistema de costes basado en las actividades.

Parece evidente que las estructuras de costes de las empresas han venido experimentado en estos últimos años un cambio cualitativo y cuantitativo; con relación a la evolución cualitativa, ésta es consecuencia de que las organizaciones empresariales necesitan destinar cada vez más recursos al acometimiento de tareas o funciones a las que no se había conferido excesiva atención, como son: investigación y desarrollo; comercialización y distribución; actividades no productivas, etc. Todas ellas son, a su vez, consecuencia de las características que presenta el actual entorno competitivo. Asimismo, destaca la creciente importancia cuantitativa de los costes fijos, especialmente los vinculados al área productiva de la empresa, motivado por el hecho de que una gran parte de los costes que se derivan de ciertas tareas no guardan ninguna proporción con los volúmenes de producción, ni con las unidades de obra que han servido pa-

ra medir la actividad de un centro o sección.

Cabe recordar, en este contexto, que las operaciones acometidas en una empresa son llevadas a cabo mediante la intervención de una serie de actuaciones o tareas. Debido al elevado número de tareas que deben ser ejecutadas, éstas suelen ser agregadas en actividades homogéneas. Así, por ejemplo, todas las tareas que son necesarias llevar a cabo para empaquetar unos productos, podrían ser agregadas en torno a una actividad que se podría denominar "empaquetado". En este sentido, la *actividad* se emplea como instrumento de medición del coste y de seguimiento de las actuaciones.

Si se desea acotar terminológicamente el concepto de **actividad**, éste se puede definir, tal como se hace en el citado Documento nº 18, como: "un conjunto de actuaciones o de tareas que tienen por objeto la obtención de un output -producto o servicio-, mediante el consumo de una serie de factores o inputs, que son consecuencia tanto de la concepción de las tareas

como de la frecuencia con que éstas deben ser acometidas”.

En su operatoria general, el sistema ABC requiere que, en primer lugar, se identifiquen las actividades que van a tomarse como referencia para diseñar dicho sistema. Para ello, deberá tenerse en cuenta que la identificación de las actividades exigirá que, por un lado, se defina el cometido de su ejecución en forma de producto o servicio; por otra parte, será preciso que las actividades sean plenamente identificables en el seno del sistema de información.

Bajo esta perspectiva, para poder disponer de una visión integral del conjunto de las actividades de la empresa será necesario elaborar un *mapa* o catálogo de actividades, para lo cual habrá que proceder, en primer lugar, a identificar el colectivo de las distintas actividades que integran todas las operaciones que se llevan a cabo en el seno de la organización empresarial o, en su caso, del área de la empresa en la que se vaya a implantar el sistema ABC. Deberá procederse, a este respecto, de una forma sistemática y predefinida, a fin de garantizar que se obtiene la información precisa que debe ser procesada.

Para ello puede resultar apropiado, por ejemplo, comenzar con un plano de la planta de producción, de la localización de las oficinas, etc. y establecer a grandes rasgos el cometido de cada función o área dentro de las mismas. Un mapa de actividades puede ser definido a este respecto como un diagrama de flujos de las actividades acometidas por la empresa. Este mapa

contribuye a tener un mejor conocimiento de los flujos de trabajo de la organización, donde además se detalla el volumen de cada actividad acometida, su capacidad y el tiempo requerido para acometerla, el consumo de la actividad por otras actividades del proceso y las decisiones operativas clave que afectan a la cantidad de actividad consumida. La importancia del mapa de actividades es manifiesta, puesto que posibilita apreciar directamente la cantidad y coste de las actividades necesarias para procesar y/o comercializar un producto, o el objeto que constituye el cometido del estudio.

Lo anterior supone que se pueda prestar especial atención a los procesos individuales que pueden ser susceptibles de mejora. La secuencia concreta de las actuaciones para crear un mapa de actividades debe ser tal que permita identificar las distintas actividades en los diferentes procesos en la empresa. Se trata, en definitiva, de especificar todas las actividades o procesos que se llevan a cabo y que son necesarios para fabricar un producto.

En todo caso, hay que tener en cuenta que el método ABC pretende alcanzar una asignación más adecuada basada en un estudio de las relaciones existentes entre los productos, las actividades y los recursos. Se trata de identificar el causante del consumo de los recursos, que son las actividades. A su vez, una parte del coste de las actividades debe ser afectado a los productos en función de sus especificaciones, es decir, en función del consumo de las activi-

“El sistema de costes basado en las actividades pretende orientar su análisis hacia la *gestión* de las actividades, lo que permite analizar cuestiones tales como: ¿Cómo se pueden acometer de forma más eficiente las tareas implicadas en las actividades?; ¿Es o no posible suprimir ciertas actividades -no estratégicas-?; ¿Es factible reducir al máximo los costes de ejecución de una actividad?”

dades que hayan efectuado los productos.

Se hace, por tanto, necesario conducir los análisis y argumentaciones enfocándolos, no a los costes, sino a las actividades, considerando en todo caso que los costes son consecuencia de la realización de determinadas actividades las cuales, a su vez, son consecuencia de la obtención de los productos o servicios que comercializa la empresa. El enfoque anterior centra su atención en los procesos o conjuntos de actividades que deben acometerse para obtener un output; ahora bien, el análisis está esencialmente orientado a la variable *costes*, en el sentido que propugna un método que puede favorecer una distribución más o menos precisa de los costes entre los productos, pero si se limitara a ese enfoque no dejaría de ser un mero sistema de dis-

tribución o de asignación de costes.

El sistema de costes basado en las actividades pretende orientar su análisis hacia la *gestión* de las actividades, lo que permite analizar cuestiones tales como: ¿cómo se pueden acometer de forma más eficiente las tareas implicadas en las actividades?; ¿es o no posible suprimir ciertas actividades -no estratégicas-?; ¿es factible reducir al máximo los costes de ejecución de una actividad? Con carácter general se podría afirmar que se trata de un sistema de información que debe facilitar los datos suficientes para conocer tanto el *status quo*, como para favorecer la mejora de las actuaciones de la empresa. Con esta perspectiva se intenta obtener información acerca de las causas que motivan la realización de un trabajo o actividad (inductor de actividad), así como analizar la forma en la que ésta se lleva a cabo (medidas de ejecución). Los *inductores de una actividad* se conceptúan como todos aquellos factores que influyen de forma significativa en la ejecución de una actividad; según influyan, sobre las variables: coste, calidad o plazo de realización de una actividad, afectarán a los denominados *inductores de costes*, *inductores de calidad* o *inductores de plazos*, respectivamente.

Bajo esta perspectiva, los *inductores* son, así, las verdaderas causas y no simples síntomas; por ejemplo, retrasos reiterados por parte de los proveedores pueden configurarse como una causa de un ciclo de aprovisionamiento mal controlado; pero si los pro-

veedores tienen escasa anticipación sobre las necesidades de la empresa y si los pedidos son transmitidos de forma incorrecta, el verdadero inductor no es el retraso de proveedor, sino la mediocridad del sistema de planificación de los pedidos establecido por la empresa.

El remontarse al origen inherente al propio concepto de inductor es esencial, puesto que, en caso contrario, el resultado del análisis puede ser erróneo al enjuiciar una determinada actuación. Por otra parte, a través del concepto *inductor de las actividades* se puede llegar al concepto *inductor de costes*; el *inductor de las actividades* afectará, lógicamente, en última instancia, a los costes de las actividades, si bien el causante directo de los consumos realizados por las actividades serán los propios *inductores de costes*, que son los que realmente repercuten, de forma más o menos directa, en la estructura de dichos costes.

En definitiva, el sistema ABC, bajo la vertiente de la gestión de

“El sistema ABC puede asignar los costes de las distintas funciones de marketing, venta y distribución a las actividades realizadas para atender a un cliente, sostener un canal de distribución, una línea de producto o una zona geográfica”

costes pretende servir de apoyo a la adopción de decisiones tales como: fijación de la política de precios; combinación de productos; diseño de productos; etc., con el fin de establecer las prioridades tendentes a optimizar o mejorar los esfuerzos. Sin embargo, es destacable el hecho que pierde protagonismo el producto como único objetivo de coste en la gestión de las actividades - que responde a las siglas ABM (Activity-Based Management)- dado que emerge como un sistema de gestión integral y no como un sistema cuyo objetivo prioritario es el cálculo del coste del producto. Esta técnica, pues, supone una reorientación de la Contabilidad de Gestión, puesto que, en lugar de gestionar los productos, gestiona los procesos, tareas o actividades.

En cuanto al proceso de cálculo de los costes de las actividades deberá llevarse a cabo, en primer lugar, una selección y configuración de los datos o inputs cuantitativos que van a integrarse en dichos cálculos. Es por ello que, al respecto, deberá llevarse a cabo tres tipos de actuaciones:

- a) Delimitación del tipo de costes.
- b) Determinación del horizonte temporal de los costes.
- c) Delimitación del ciclo de vida de la actividad.

Después de todo ello, y dentro ya del proceso de asignación de los costes a las actividades, se habrá de acometer normalmente lo que tradicionalmente se ha denominado reparto primario de los costes, que implica distri-

buir los diferentes conceptos de costes, previamente definidos, entre las actividades identificadas. Es destacable que, en este caso, al igual que ocurría en el proceso de localización de costes por centros de costes, se puede llevar a cabo una asignación directa de los costes a las diferentes actividades, cuando las clases de costes se pueden identificar directamente con las actividades. Sin embargo, se deberá recurrir al prorrateo o distribución de los costes cuando tales costes han beneficiado de manera conjunta a más de una actividad. En este último caso, el reparto se efectúa por medio de unas claves de reparto o *unidades de actividad*, mediante las cuales se pretende asignar a cada actividad la porción de costes que le corresponde soportar, en virtud del consumo que haya realizado respecto a un determinado factor. El término *unidad de actividad* es un concepto claramente diferenciable del denominado *inductor de coste*, puesto que éste último refleja la *causa* del coste, mientras que la *unidad de actividad* determina o trata de medir el *efecto*, es decir, la variable que causa variaciones en los costes de una actividad. La *unidad de actividad* constituye, en definitiva, la variable que permite cuantificar el output obtenido por las distintas actividades. Se trata, pues, de establecer una relación de causalidad para cada actividad, entre el consumo de los recursos y la producción obtenida. Este concepto de producción no debe estar relacionado necesariamente con un producto, sino que es-

“Los principios fundamentales del sistema ABC y su metodología, proporcionan una base sustantiva para el desarrollo de un adecuado proceso de elaboración y control de los presupuestos en la empresa. El Presupuesto basado en las actividades o ABB (Activity-Based-Budgeting) se constituye así como una lógica progresión metodológica a partir del ABC y del ABM”

tará vinculado con una concepción más genérica de *output*.

A la hora de llevar a cabo una delimitación de las *unidades de actividad* deberán considerarse una serie de aspectos que inciden directamente en este proceso de selección, como son los siguientes:

- a) La facilidad de obtención de los datos requeridos por la unidad de actividad seleccionada: *coste de medición*.
- b) La correlación existente entre el consumo de la actividad en la que se encuentra implicada la unidad y el consumo actual: *grado de correlación*.
- c) El comportamiento al que induce la unidad de activi-

dad seleccionada: *efectos conductuales*.

El proceso de cálculo del coste de las actividades continúa con la determinación del coste unitario de cada unidad de actividad, ya sea en relación con una actividad individual o respecto a una agrupación de actividades. Esta etapa del proceso consiste básicamente en calcular el cociente entre el coste total de una actividad y el volumen de la medida de actividad que se hubiera definido.

Una vez delimitado el conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa, puede ser conveniente aplicar un proceso de agregación o de simplificación de las mismas, antes de asignar los costes de éstas a los productos. Las actividades que surjan de esta etapa de agregación se mediatizan en los denominados *centros de reagrupamiento*, y cuyo contenido responde, fundamentalmente, a una necesidad de simplificar la operatoria que permite llevar a cabo el proceso de asignación de costes.

El proceso de imputación de los costes de las actividades a los productos exige que, además de conocer el coste de las diferentes actividades, así como sus respectivas unidades de actividad, se deba establecer una jerarquía de tales actividades, en función de la vinculación que pueda establecerse entre el coste de cada actividad y el producto, debiéndose imputar finalmente a éste sólo los costes de aquellas actividades vinculadas al propio producto.

Si tenemos en cuenta una perspectiva más amplia e integral de la empresa, abarcando otras áreas distintas a la de producción, se habrá de tener en cuenta que una de las áreas que está adquiriendo actualmente mayor significación dentro del contexto general de las empresas es el área comercial, dada la importancia que, tanto en valores absolutos como relativos está adquiriendo en la actualidad dentro de la estructura global de costes de la empresa.

En este sentido, el sistema ABC puede asignar los costes de las distintas funciones de marketing, venta y distribución a las actividades realizadas para atender a un cliente, sostener un canal de distribución, una línea de producto o una zona geográfica. Para ello se tendrán que clasificar y agrupar los costes de la función comercial en torno a las actividades fundamentales que desarrolla la empresa en este área, con el fin de llegar a establecer un análisis de rentabilidad en función de diferentes objetivos de coste. En este sentido, cabe destacar que, al igual que ocurre en el área de producción, las actividades de la función comercial pueden ser clasificadas en diferentes categorías, en función de la vinculación que pueda establecerse entre el coste de cada actividad y el objetivo de coste: sea el producto o sea el cliente.

En lo relativo al ámbito de la planificación y presupuestación cabe señalar, por otra parte, que los principios fundamentales del sistema ABC y su metodología, proporcionan una base sustanti-

va para el desarrollo de un adecuado proceso de elaboración y control de los presupuestos en la empresa. El Presupuesto basado en las actividades o ABB (Activity-Based-Budgeting) se constituye así como una lógica progresión metodológica a partir del ABC y del ABM.

En una primera instancia, el proceso del ABB puede considerarse esquemáticamente como un sistema ABC pero a la inversa; esto es, se parte de los productos y se acaba (en sentido ascendente) en los recursos. Más concretamente, en el ABB se puede seguir inicialmente, en lo que supone una fase de previsión y estimación de las unidades físicas (cantidades, unidades, tiempo, etc.), una secuencia inversa a la del ABC; esto es, se estiman, en primer lugar, los volúmenes de ventas y de producción para el período a presupuestar; después, se planifica y estima la demanda de las actividades organizacionales; y, posteriormente, se calculan los recursos necesarios para acometer dichas actividades, pudiéndose determinar igualmente la capacidad práctica de los procesos y de la empresa. Una vez realizadas las estimaciones físicas o reales, se podrá llevar a cabo la plasmación monetaria de las magnitudes físicas y cantidades presupuestadas, pasándose a confeccionar efectivamente los presupuestos monetarios, y ello a través de las siguientes fases:

- a) Presupuestación de las actividades.
- b) Presupuestación de los productos.

- c) Presupuestación de los clientes.

Cabe reseñar, finalmente, dentro de esta perspectiva presupuestaria que adicionalmente se pueden elaborar a un nivel superior los denominados presupuestos estratégicos, que pretenden recoger de forma sistemática el grado de consecución de los objetivos, y que de forma complementaria a los informes presupuestarios tradicionales, en ellos se viene a potenciar el empleo de indicadores cuantitativos y cualitativos, que coexisten así con los financieros.

Se puede concluir, en definitiva, que la filosofía de las actividades constituye una aproximación metodológica integral, cuyo exponente básico puede considerarse el Sistema de Costes Basado en las Actividades, al que se ha hecho la referencia fundamental en estas líneas, pero que tiene importantes proyecciones tanto en el terreno de la gestión de las actividades como en la presupuestación de las mismas ■



Emma Castelló
Universidad
de Alcalá



Jesús Lizcano
Universidad
Autónoma
de Madrid