

# ÍNDICE

Prólogo .....	XV
Prefacio .....	XVII

## CAPÍTULO I

### *La gestión en las unidades económicas*

Edmundo J. E. López Couceiro

1.1. Introducción .....	1
1.2. Ente .....	1
1.2.1. La gestión en las unidades económicas .....	2
1.3. El sistema de información .....	3
1.4. La contabilidad de gestión .....	4
1.5. La contabilidad de costos en la contabilidad de gestión .....	6
1.6. El proceso productivo y los factores de la producción .....	8
1.6.1. Los factores productivos fijos .....	9
1.6.2. Los factores productivos variables .....	10
1.6.3. Los factores productivos semivariables o semifijos .....	11

## CAPÍTULO 2

### *El control de la gestión empresarial*

Edmundo J. E. López Couceiro

2.1. Introducción .....	13
2.2. Características de las organizaciones económicas .....	13
2.3. El concepto de sistema .....	15
2.4. El diseño de los sistemas de dirección .....	16
2.5. Identidad, entorno e instrumentación .....	19
2.6. Los objetivos de las empresas .....	20
2.6.1. Objetivos de la gestión financiera .....	21
2.6.2. Objetivos de la gestión económica .....	22
2.7. Fines y contenidos del control de gestión .....	23
2.7.1. El control operativo .....	23
2.7.2. El control de gestión .....	23
2.8. El control de gestión en las organizaciones sin fines de lucro .....	26

## CAPÍTULO 3

### *6 Sigma, una mirada renovada sobre gestión de procesos y costos*

Mauricio E. Lambertucci

3.1. Breve comentario introductorio .....	29
3.2. Recorrido temático .....	30
3.3. ¿A qué refiere el concepto de 6 Sigma? Origen, definiciones y promesas del 6 Sigma .....	30
3.3.1. El origen de 6 Sigma como metodología .....	30
3.3.2. ¿Qué es 6 Sigma? .....	30

3.4. ¿Un nuevo concepto? Orígenes del 6 Sigma .....	31
3.5. Metodología 6 Sigma .....	32
3.5.1. ¿Qué significan 6 sigmas? .....	32
3.5.2. Veamos un caso... .....	33
3.5.3. ¿Qué significa que un proceso sea estable? .....	34
3.5.4. ¿Cuáles son las principales fuentes de Variación en los procesos? .....	34
3.5.5. El método de abordaje 6 Sigma .....	35
3.5.6. Algunas herramientas de que se vale 6 Sigma .....	36
3.6. Los Stakeholders del 6 Sigma .....	39
3.7. Requisitos para la implementación de proyectos 6 Sigma .....	39
3.8. Las Etapas de un proyecto 6 Sigma .....	40
3.8.1. Etapa de DEFINIR y etapa de MÉTRICAS .....	40
3.8.2. Etapa ANALIZAR .....	41
3.8.3. Etapa MEJORAR .....	42
3.8.4. Etapa CONTROL .....	43
3.9. Características de los equipos de trabajo, los roles .....	43
3.9.1. Roles del equipo 6 Sigma .....	43
3.9.2. Descripción de cada rol .....	44
3.10. ¿Cómo elegir los procesos candidatos a 6 Sigma? .....	45
3.10.1. Clasificar los proyectos .....	45
3.10.2. Atributos de los proyectos .....	46
3.11. ¿Cómo garantizar que un proyecto 6 Sigma fracase magistralmente? .....	46
3.12. El 6 Sigma desde tres perspectivas: Académica, de Negocios y de Consultoría .....	48
3.13. ¿Tiene sentido común la Marca Registrada? .....	49
3.14. Comentarios finales .....	49

## CAPÍTULO 4

### *Costeo basado en las actividades (ABC)*

Ovidio Gaudino

4.1. Cómputo de la carga fabril .....	51
4.2. Concepto de ABC .....	52
4.2.1. Recursos .....	54
4.2.2. Actividades .....	54
4.2.3. Análisis de las actividades .....	54
4.2.4. Generadores o inductores de costos .....	54
4.2.5. Centros de actividad .....	54
4.2.6. Objetos de costeo .....	54
4.3. Inductores/generadores de costos (ABC) vs. bases para la determinación de las tasas de aplicación de carga fabril en los métodos tradicionales de costeo .....	54
4.3.1. Caso sobre inductores/generadores de costos .....	56
4.4. Centros de actividades .....	58
4.4.1. Caso de aplicación de carga fabril a través del enfoque del ABC .....	58
4.5. Pasos necesarios para aplicar el Costeo Basado en las Actividades .....	61
4.6. Identificación de las actividades que consumen recursos .....	61
4.7. Complejidad de las operaciones como consumidores de recursos .....	62
4.8. Seleccionando los inductores de costos .....	63
4.9. Cálculo de la tasa de aplicación .....	64
4.10. Casos de aplicación .....	64
4.11. Selección de bases para las actividades en las empresas tecnológicamente modernas ...	66
4.12. ABC en las áreas de comercialización y administración .....	67
4.13. Adicionamiento de valor agregado a través de la utilización del ABC .....	68
4.14. Sistemas de administración de costos .....	69
4.15. Actividades que no generan valor agregado .....	69

4.16. Caso de aplicación N° 1 .....	71
4.17. Caso de aplicación N° 2 .....	76
4.18. Breve terminología del ABC .....	79

## CAPÍTULO 5

### *Gerenciamiento basado en las actividades (ABM)*

Ovidio Gaudino

5.1. Qué es el ABM - Gerenciamiento Basado en las Actividades .....	83
5.2. Creciente consenso sobre el ABM .....	88
5.3. Costos de los procesos (ABM) .....	89
5.4. Costos de los productos y servicios (ABC) .....	90
5.5. Costeo por Objetivos .....	94
5.6. Gerenciamiento Basado en las Actividades - ABM .....	94
5.7. El camino para la instalación exitosa del ABM .....	95
5.8. La unificación de los conceptos de Tiempo, Costo y Calidad .....	98
5.9. ABM y la Teoría de las Restricciones (TOC) - Throughput .....	99
5.10. ¿Qué será entonces el ABM? .....	100
5.10.1. Pasos en el análisis de las actividades .....	101
5.11. Evaluación del ABM .....	102
5.11.1. Atributos técnicos .....	102
5.11.2. Atributos de comportamiento .....	103
5.11.3. Atributos culturales .....	104
5.12. Relación del ABM con el ABC .....	105
5.13. ¿Qué hemos comprendido sobre el ABM? - Resumen .....	106
5.14. Breve terminología relacionado con el ABM .....	107

## CAPÍTULO 6

### *Costos para toma de decisiones*

Agustín Gatto - Adriana Quintana - Andrea Nastasi

6.1. Introducción .....	109
6.2. Elementos de las decisiones de corto plazo .....	111
6.3. Costos variables y costos fijos .....	113
6.4. Costos diferenciales .....	114
6.4.1. Volumen adicional de ventas .....	116
6.4.2. Comprar o alquilar .....	118
6.4.3. Hacer o no hacer .....	121
6.4.4. Valuación de bienes y servicios a incorporar a las alternativas de decisión .....	123
6.5. Contribución marginal unitaria .....	123
6.6. Factores escasos .....	128
6.7. Punto de equilibrio o break even point .....	135
6.8. Conclusión .....	139

## CAPÍTULO 7

### *Planificación, presupuestos y su control*

Oswaldo A. Mocciaro

7.1. El presupuesto integrado .....	141
7.1.1. Condiciones para la implantación del presupuesto integrado .....	141
7.1.2. Pautas y organización del presupuesto integrado .....	142
7.2. Presupuesto económico y sus derivados .....	143
7.2.1. Características expositivas del presupuesto económico .....	143
7.2.2. Integración del presupuesto económico y sus derivados .....	145

7.3. Presupuesto financiero	150
7.3.1. Definición y características del presupuesto financiero	150
7.3.2. El presupuesto financiero: operatividad interna e instrumento crediticio	151
7.4. El balance proyectado	152
7.4.1. Importancia del balance proyectado en el presupuesto integrado	152
7.4.2. Técnica de elaboración del balance proyectado	153
7.5. Presupuesto base cero	153
7.5.1. Características del sistema	153
7.5.2. Ventajas y desventajas del presupuesto base cero	155
7.6. Presupuesto de capital y análisis de costos	156
7.6.1. Características del presupuesto de capital	156
7.6.2. Variables básicas de comparación y selección de inversiones	157
7.6.3. Aspectos estrictamente financieros de proyectos de inversión	158
7.6.4. Inserción de la evaluación de proyectos en el planeamiento	158
7.6.5. Gestión estratégica de la inversión	159
7.6.6. Gestión operativa de la inversión	160
7.6.7. Dimensiones temporales en los presupuestos de inversión	161
7.6.8. Consideraciones sobre los criterios financieros	161
7.6.9. Análisis de costos	162
7.7. Retorno de la inversión. Síntesis de métodos de evaluación	163
7.7.1. Tasa contable de ganancia	163
7.7.2. Periodo de recuero	163
7.7.3. Valor Actual Neto (VAN)	163
7.7.4. Tasa Interna de Retorno (TIR)	164
7.8. Control presupuestario y actualización	164
7.8.1. Características del control presupuestario	164
7.8.2. Actualización del presupuesto	165
7.9. Presupuesto basado en actividades	165
7.9.1. Formulación del presupuesto basado en actividades	165
7.9.2. Análisis de la mejora funcional con el presupuesto basado en actividades	166
7.9.3. Uso de ABC en planeamiento y análisis económico-financiero	168
7.9.4. Elaboración racional de presupuestos utilizando ABC	168
7.9.5. El presupuesto basado en actividades en la medición del desempeño	169
7.10. Caso de aplicación	171
7.10.1. Presupuesto Económico	171

## CAPÍTULO 8

*Nuevas técnicas de gestión y control de los costos.*  
*Sistemas de producción híbridos - Justo a tiempo (JIT)*  
 Ricardo Miyaji

8.1. Nuevo contexto productivo	175
8.1.1. Estrategias para la supervivencia	176
8.1.2. La respuesta: el "Just in Time"	176
8.1.3. Características del "Just in Time"	180
8.1.4. Diferencias del JIT con el enfoque tradicional	188
8.1.5. Kanban	188
8.1.6. Fases para aplicar el JIT	192
8.1.7. Impacto del JIT en la contabilidad de gestión	194
8.1.8. Ventajas del JIT	196
8.1.9. Conclusiones	197
8.1.10. Ejercicio de JIT	199

**CAPÍTULO 9**

*Administración de la calidad*

Jorge Ksairi

9.1. La calidad .....	201
9.1.1. Introducción .....	201
9.1.2. Concepto .....	202
9.1.3. La calidad como ventaja competitiva .....	204
9.1.4. La calidad y sus costos .....	205
9.1.5. Control de calidad .....	212
9.1.6. Círculos de control de calidad .....	215
9.1.7. Sistemas de calidad .....	226
9.1.8. Conclusión: "la calidad total" .....	230
9.1.9. La calidad en nuestro país .....	233
9.1.10. Casos de aplicación .....	235

**CAPÍTULO 10**

*El recurso tiempo*

Carlos M. Giménez

10.1. Conceptos generales .....	243
10.2. Para qué sirve analizar el recurso tiempo .....	244
10.3. El ciclo de vida y la cadena de valor .....	245
10.3.1. El ciclo de vida .....	245
10.3.2. La cadena de valor .....	245
10.3.3. Categorías de actividades que conforman el ciclo de vida .....	246
10.4. Clasificación del consumo de recursos del ciclo de vida .....	246
10.5. El tiempo como factor de competitividad .....	248
10.6. Tiempos a cumplir estrictamente en el corto plazo y luego en el largo plazo o estratégico ..	250
10.7. Práctica .....	251
10.7.1. Caso de aplicación del ciclo de vida corto .....	251
10.7.2. Caso sobre tiempo de espera para la atención en la biblioteca de la Universidad de San Luis del Palmar .....	253
10.7.3. Caso de aplicación sobre tiempos de espera y tiempo de anticipación de fabricación .....	255

**CAPÍTULO 11**

*Teoría de las restricciones: Un enfoque estratégico*

Elba Font de Malugani - Domingo Macrini

11.1. Introducción .....	261
11.2. Características .....	261
11.2.1. Contribución de rendimiento .....	261
11.2.2. Inventarios .....	262
11.2.3. Costos operativos .....	262
11.3. Pasos a considerar .....	262
11.3.1. Reconocer las restricciones o limitaciones de toda la empresa .....	262
11.3.2. Identificar las restricciones principales o críticas .....	262
11.3.3. Adecuar o subordinar todos los recursos que no son considerados cuellos de botella (limitantes) al recurso cuello de botella (limitante) .....	262
11.3.4. Implantar medidas correctivas que aumenten la eficiencia y la productividad de las restricciones (cuellos de botella) .....	263
11.3.5. Volver a empezar el proceso y mejorarlo nuevamente .....	263
11.4. Esquema tambor - amortiguador - cuerda (D.B.R. - <i>Drum - Buffer - Rope</i> ) .....	263

11.5. Caso de aplicación .....	264
11.5.1. Presentación del problema .....	264
11.5.2. Datos .....	265
11.5.3. Análisis de propuestas para "superar" las restricciones críticas .....	267
11.5.4. Extensión del análisis a casos con más de una pieza y/o producto .....	269
11.5.5. Algunas conclusiones sobre el caso .....	271
11.5.6. Adaptación a cambios en los supuestos adoptados .....	272

## CAPITULO 12

### *Orientación al cliente y gestión estratégica*

María Nidia Giménez Vetere

12.1. Características generales .....	275
12.2. Gestión estratégica de costos .....	277
12.2.1. Cadena de valor .....	277
12.2.2. Ventaja competitiva basada en el costo y la diferenciación .....	280
12.2.3. El análisis de las causales de costos a través de los cost-drivers o generadores (conductores) que le son propios .....	283
12.3. Caso de aplicación Nº 1. Costeo del cliente. Empresa de servicios. Rentabilidad y punto de equilibrio .....	285
12.4. Caso de aplicación Nº 2. Explotación de lazos con clientes consumidores y la administración estratégica de costos .....	290

## CAPÍTULO 13

### *La gestión de los costos ambientales*

Nélida López de Trabucco - Juan Martín Carratalá -

Olver Benvenuto - Edgardo Benvenuto

13.1. La inserción de las cuestiones medioambientales en la contabilidad de costos .....	297
13.2. Herramientas para la implementación de un sistema de gestión de costos ambientales .....	299
13.2.1. ¿Qué significa ISO? .....	299
13.2.2. ¿Qué es la ISO 9000? .....	299
13.2.3. ¿Qué es la ISO 14000? .....	300
13.2.4. Diferencias entre ISO 9000 e ISO 14000 .....	301
13.2.5. Implantación .....	301
13.2.6. ISO y comercio internacional .....	302
13.3. La relación entre la producción industrial y las consecuencias ambientales .....	302
13.4. La identificación de los costos ambientales .....	303
13.5. Clasificación de costos ambientales .....	303
13.5.1. Costos ambientales directos .....	303
13.5.2. Costos ambientales indirectos .....	303
13.5.3. Generadores de costos internos .....	304
13.5.4. Generadores de costos externos .....	304
13.6. Medición del desempeño ambiental .....	304
13.7. Beneficio de un sistema ambiental .....	305
13.8. Análisis de costo-beneficio .....	305
13.9. Caso 1 de aplicación del análisis costo-beneficio en la renovación de una central térmica convencional de generación eléctrica .....	306
13.10. Caso 2 de aplicación sobre predicción de los cambios ambientales .....	307

## CAPÍTULO 14

*Nuevas técnicas de gestión y reducción de costos - Reingeniería*

Nélida López de Trabucco - Jorge A. Cahwje

14.1. Introducción .....	313
14.2. Antecedentes históricos .....	313
14.2.1. Historia reciente (los últimos 100 años) .....	313
14.2.2. La década de 1990 .....	314
14.3. La situación de las empresas .....	314
14.4. La reingeniería .....	315
14.4.1. Fundamentos .....	315
14.4.2. Definiciones .....	316
14.4.3. La técnica .....	316
14.4.4. Los fracasos .....	318
14.4.5. Conclusiones .....	319
14.5. Caso de aplicación práctica .....	319
14.5.1. Diagnóstico .....	319
14.5.2. Reingeniería propuesta .....	322
14.5.3. La propuesta de Análisis del Caso .....	322

## CAPÍTULO 15

*Costeo por objetivos (Target costing)*

Ovidio Gaudino

15.1. Concepto de costo más .....	327
15.1.1. El enfoque del Costeo por Absorción .....	327
15.1.2. El enfoque del margen de contribución .....	329
15.2. Concepto de costo menos .....	329
15.2.1. ¿Por qué la necesidad de este cambio? .....	330
15.3. La toma de decisiones por medio de los costos .....	330
15.4. El Costeo por Objetivos .....	332
15.5. ¿Cómo definiríamos "Costeo por Objetivos"? .....	332
15.5.1. Primer concepto: "Los precios lideran los costos" .....	333
15.5.2. Segundo concepto: "Enfoque dirigido a los clientes" .....	333
15.5.3. Tercer concepto: "Enfoque en el diseño" .....	333
15.5.4. Cuarto concepto: "Análisis cruzado de tareas con equipos interdisciplinarios" .....	334
15.5.5. Quinto concepto: "Orientación hacia la vida útil del producto" .....	334
15.5.6. Sexto concepto: "Cadena de valor" .....	335
15.5.7. Un caso de aplicación de la vida real en productos forestales .....	335
15.5.8. ¿Qué sucede en el Japón? .....	336
15.6. Comparación entre los dos enfoques de costeo .....	336
15.6.1. Un caso de aplicación de la vida real .....	337
15.7. Justificación teórica del Costeo por Objetivos .....	337
15.8. Necesidad de utilizar el Costeo por Objetivos .....	337
15.9. Un caso de Boeing .....	338
15.10. Contexto del Costeo por Objetivos .....	338
15.10.1. Planeamiento estratégico y de utilidades .....	338
15.10.2. Concepto de producto y su factibilidad .....	338
15.10.3. Diseño y desarrollo del producto .....	338
15.10.4. Producción y logística .....	339
15.11. ¿Cuáles serán las implicancias estratégicas del Costeo por Objetivos? .....	339
15.11.1. Calidad .....	339
15.11.2. Costo .....	339
15.11.3. Tiempo .....	339

15.12. Un caso de aplicación de la vida real .....	340
15.13. Un caso de aplicación .....	341
15.14. ¿Qué significado tiene emprender una continua reducción de costos? (aplicación del método <i>kaizen</i> ) .....	343
15.15. ¿Cómo estimar un costo factible? .....	344
15.16. <i>Activity Based Costing</i> .....	345
15.17. Presupuestos basados en el Costeo por Actividad (ABB) .....	346
15.18. Presupuestos basados en el método <i>kaizen</i> .....	346
15.19. Conceptos técnicos del Costeo por Objetivos .....	347
15.20. ¿Estamos listos para aplicar el Costeo por Objetivos? .....	348
15.21. Breve terminología básica del Costeo por Objetivos .....	348

## CAPÍTULO 16

### *Los costos y la adopción de decisiones*

Mauricio Wajchman - Bernardo Wajchman

16.1. Costos de oportunidad y costos monetarios .....	349
16.1.1. Los costos de oportunidad desde el punto de vista de la empresa .....	350
16.1.2. Costos relevantes y costos irrelevantes .....	351
16.1.3. Costos futuros y costos pasados .....	352
16.2. Información para la adopción de decisiones .....	352
16.3. Los costos y la adopción de decisiones .....	353
16.3.1. Introducción .....	353
16.3.2. Etapas del proceso decisional .....	353
16.4. Decisiones en las que los costos e ingresos monetarios constituyen una consideración importante .....	354
16.5. Costos e ingresos relevantes .....	355
16.6. El principio de maximización de ganancias .....	356
16.7. La incertidumbre .....	357
16.8. Consideraciones finales .....	358
16.9. Caso de aplicación práctica .....	359

## CAPÍTULO 17

### *Proceso gerencial e información contable y extracontable*

Roberto R. Carro

17.1. El control y las decisiones .....	363
17.2. Decisiones de corto y largo plazo basadas en los costos .....	364
17.2.1. Las decisiones de corto plazo .....	367
17.2.2. Las decisiones de largo plazo .....	376
17.3. Los proyectos de empresas.com .....	382
17.3.1. Antecedentes .....	382
17.3.2. La economía virtual y la economía real .....	383
17.3.3. Los actores reales en escenarios virtuales .....	384
17.3.4. Características de los flujos de fondos en las empresas.com .....	385
17.4. La dirección estratégica .....	386
17.5. Informes para la dirección. Consideraciones generales .....	391
17.5.1. Clasificación .....	391
17.6. Algunos modelos de informes .....	393
17.6.1. Informe de los Resultados del Período .....	393
17.6.2. El punto de equilibrio .....	396
17.6.3. Uso de las horas trabajadas en producción .....	398
17.6.4. Utilización de la capacidad instalada .....	399
17.6.5. Productividad de la planta .....	400

17.6.6. Aprovechamiento de la capacidad instalada .....	401
17.6.7. Rechazos internos de control de calidad .....	402
17.6.8. Productividad corregida (fabricación de unidades en buen estado) .....	403
17.6.9. Aprovechamiento corregido de la capacidad instalada (producción de unidades en buen estado) .....	404

## CAPÍTULO 18

*Balanced scorecard o cuadro de mando: una herramienta de gestión que alinea los resultados con la estrategia*

Mauricio E. Lambertucci

18.1. El Propósito de la Gestión: Origen y evolución del Cuadro de Mando .....	405
18.1.1. Origen del Cuadro de Mando .....	406
18.2. Estrategia, ¿Estrategia?... ¿Estrategia! .....	407
18.2.1. Estrategia .....	407
18.2.2. ¿Estrategia? .....	408
18.2.3. ¡Estrategia! .....	409
18.3. Metodología 7+1 .....	409
18.3.1. Comprensión de la Estrategia .....	411
18.3.2. Análisis y diseño de las Perspectivas Relevantes .....	416
18.3.4. Identificación de los Rubros y Procesos Críticos .....	421
18.3.5. Diseño de Indicadores .....	421
18.3.6. Diseño de Vistas .....	432
18.3.7. Validación e Implementación .....	432
18.3.8. Mantenimiento y Control .....	433
18.4. Comentarios finales... .....	433

## CAPÍTULO 19

*Benchmarking*

Ricardo Miyaji

19.1. Concepto de Benchmarking .....	435
19.2. Filosofía del Benchmarking .....	435
19.3. Qué es el Benchmarking .....	436
19.4. Ventajas .....	437
19.5. Críticas .....	437
19.6. Proceso del Benchmarking .....	438
19.6.1. El proceso de benchmarking según Robert J. Boxwell .....	438
19.6.2. El proceso de benchmarking según Robert C. Camp .....	441
19.7. Tipos de Benchmarking .....	442
19.8. Requisitos para el funcionamiento exitoso del Benchmarking .....	444
19.9. Conclusiones .....	444

## APÉNDICE

*Algunos comentarios sobre responsabilidad social empresarial (RSE) y decisiones en gestión de costos para crear valor .....*

Carlos M. Giménez - Elba Font de Malugani

ÍNDICE TEMÁTICO .....	461
-----------------------	-----