

## INDICE

Prólogo a la segunda edición.....	IX
Prólogo a la primera edición .....	XI
Nota del autor .....	XIII

### CAPITULO I

#### ELEMENTOS CONTABLES BASICOS PRELIMINARES

1.1. Introducción.....	1
1.2. Elementos contables básicos preliminares .....	2
1.2.1. Estados Contables .....	2
1.2.1.1. Objetivo de los Estados Contables .....	2
1.2.1.2. Información contenida en los Estados Contables .....	2
1.2.1.3. Requisitos de la información .....	2
1.2.2. Estados Contables básicos y complementarios .....	3
1.2.3. Usuarios de los Estados Contables.....	4
1.2.4. Modelos contables .....	4
1.2.4.1. La unidad de medida.....	5
1.2.4.2. El capital a mantener para que exista ganancia .....	5
1.2.4.3. Los criterios de medición contable o valuación .....	5
1.2.5. Normas contables profesionales (NCP).....	6
1.2.6. Modelo contable vigente según las normas contables profesionales .....	8
1.2.6.1. La unidad de medida.....	8
1.2.6.2. Criterios de medición contable.....	10
1.2.6.3. Capital a mantener .....	11

	Pág.
1.2.7. Normas contables profesionales. Tratamiento de aspectos vinculados con costos .....	12
1.2.7.1. Criterio de lo devengado .....	12
1.2.7.2. Medición de bienes.....	12
1.2.7.3. Bienes producidos. Identificar con NCP. RT N° 17 .....	13
1.2.7.4. Costos Financieros.....	14
1.3. Aspectos de valuación de bienes .....	15
1.3.1. Bienes de Uso .....	15
1.3.2 Bienes de Cambio .....	15
1.3.3 Valores corrientes .....	15
1.3.3.1 Costo de reposición.....	15
1.3.3.2 Valor Neto de Realización .....	16
1.3.3.3 Valor Recuperable .....	16
1.4. Resumen valuación Bienes de Cambio y Bienes de Uso ...	17
1.5. Casos de información de costos en los EECC.....	18
1.5.1. Empresas de Servicios .....	18
1.5.1.1. Caso Empresa de Servicio de Salud .....	19
1.5.1.2. Caso Empresa de Tarjetas de Crédito.....	21
1.5.1.3 Caso Empresa de Servicio Público.....	23
1.5.2. Empresas Industriales .....	27
1.5.2.1. Caso Empresa de Fábrica de Cerámicas .....	27
1.5.2.2. Caso Automotriz.....	30
1.6. Resumen .....	33

## CAPITULO II

### ENFOQUE DE COSTOS EN LA GESTION EMPRESARIA

2.1. Introducción.....	35
2.2. Enfoque de costos en la contabilidad patrimonial.....	36
2.2.1 Concepto contable de costos .....	36
2.2.2. El costeo completo o por absorción. Concepto .....	37
2.3. Enfoque de costos en la contabilidad de gestión.....	37

	Pág.
2.3.1. Concepto económico del costo.....	37
2.3.2. El costeo variable. Concepto .....	39
2.3.3. Administración de costos.....	41
2.4. Cuadro comparativo sobre ambos enfoques .....	44
2.5. Productividad, eficacia, eficiencia y rendimiento .....	45
2.5.1. Productividad.....	45
2.5.1.1. Concepto .....	45
2.5.1.2. Medición .....	46
2.5.2. Eficiencia .....	47
2.5.3. Eficacia .....	48
2.5.4. Rendimiento .....	49
2.5.5. Antecedentes Dto. 1334/91 .....	50
2.5.6. Reacción cadena de calidad .....	52
2.5.7. La productividad en el Tablero de Comando .....	53
2.5.8. Caso de aplicación.....	53
2.6. Resumen .....	54

### CAPITULO III

#### BASE EPISTEMOLOGICA PARA LA CONSTRUCCION DE UNA TEORIA

3.1. Introducción.....	57
3.2. Glosario .....	59
3.2.1. Principios.....	59
3.2.2. Enunciados .....	59
3.2.3. Propositiones.....	60
3.2.4. Axiomas .....	60
3.2.5. Postulados .....	60
3.2.6. Criterios .....	61
3.2.7. Enunciados, proposiciones, postulados o principios.	61
3.3. Epistemología.....	62
3.4. Ciencia.....	63
3.4.1. Concepto .....	63

	Pág.
3.4.2. Tipos de Ciencias .....	64
3.4.3. Métodos .....	66
3.4.3.1. Método deductivo .....	66
3.4.3.2. Método inductivo .....	66
3.4.3.3. Método científico .....	66
3.5. Conocimiento científico .....	67
3.6. Teoría y ciencia: secuencia y relaciones .....	69
3.6.1. Problema .....	69
3.6.2. Hipótesis .....	70
3.6.3. Teoría .....	72
3.6.3.1 Concepto .....	72
3.6.3.2. Modelo general .....	74
3.6.3.3. Requisitos de una teoría .....	74
3.6.3.4. Enfoques epistemológicos .....	75
3.6.3.4.1. Enfoque prescriptivo .....	75
3.6.3.4.2. Enfoque descriptivo .....	75
3.6.3.5. Tipos de Teorías: Teoría General y Teoría Particular.....	78
3.6.4. Teoría científica.....	78
3.6.5. Investigación científica.....	78
3.7. Justificación para la elaboración de una teoría .....	79
3.8. Resumen .....	80

## CAPITULO IV

### TEORIA GENERAL DEL COSTO

4.1. Introducción.....	83
4.2. Antecedentes de la teoría del costo .....	83
4.2.1. Teoría Económica .....	83
4.2.2. Teoría de la Administración .....	86
4.2.3. Teoría General de la Contabilidad.....	88
4.2.3.1. Principios contables como antecedente.....	88
4.2.3.2. Marcos conceptuales.....	91

	Pág.
4.2.4. Teoría de la Contabilidad de Gestión .....	92
4.3. Teoría del costo. Generalidades. Relaciones .....	93
4.3.1. Relación de la Teoría General del Costo con las otras Teorías Contables .....	93
4.3.2. ¿Dónde posicionar a la Teoría de Costos? ¿Se puede hablar de una Teoría General del Costo?.....	94
4.3.3. Teoría del Costo en la Contabilidad Patrimonial .....	97
4.3.4. Teoría del Costo en la Contabilidad de Gestión .....	98
4.4. Teoría del Costo en la Contabilidad de Gestión .....	98
4.4.1. Generalidades de una teoría del costo para la Contabilidad de Gestión .....	99
4.4.2. Conceptos a ser considerados en una teoría del costo	105
4.4.3. Postulados de la Teoría del Costo .....	106
4.4.3.1. Causalidad .....	106
4.4.3.2. Determinación del resultado económico.....	108
4.4.3.3. Componentes físicos y monetarios .....	109
4.4.3.4. Relatividad del costo .....	109
4.4.3.5. Racionalidad o necesidad de los factores ....	110
4.4.4. Teoría del costo para la Contabilidad de Gestión y Teorías particulares o específicas.....	110
4.5. Teoría del costo en la Contabilidad Patrimonial .....	112
4.5.1. Concepto de costo restringido .....	112
4.5.2. Consideraciones sobre la Resolución Técnica N° 16.	112
4.5.3. Consideraciones sobre la Resolución Técnica N° 17.	113
4.5.3.1. Medición original.....	113
4.5.3.2. Definición de costo.....	113
4.5.3.3. Modelo adoptado.....	114
4.5.3.4. Bienes o servicios adquiridos (punto 4.2.2 de la R.T. N° 17).....	114
4.5.3.5. Bienes producidos (punto 4.2.6 de la R.T. N° 17).....	115
4.5.3.5.1. Conceptos que incluyen los bienes producidos .....	115
4.5.3.5.2. No debe incluir.....	115

	Pág.
4.5.3.6. Nivel de actividad normal .....	116
4.5.3.7. Costos Financieros.....	117
4.5.3.7.1. Tratamiento preferible .....	117
4.5.3.7.2. Tratamiento alternativo permitido.	117
4.5.3.8. Valores corrientes .....	117
4.5.4. Algunas propuestas posibles a las limitaciones de la normativa contable.....	118
4.6. Caso práctico .....	118
4.6.1. Objetivo.....	119
4.6.2. Información sobre área de producción y área de comercialización .....	119
4.6.2.1. Proceso de Fabricación: secuencia .....	119
4.6.2.2. Comercialización .....	122
4.6.3. Política de la empresa .....	123
4.6.4. Mantenimiento de los vehículos.....	125
4.6.5. Se pide.....	125
4.7. Resumen .....	126

## CAPITULO V

### LA CAPACIDAD Y EL NIVEL DE ACTIVIDAD: CONCEPTO Y MEDICION

5.1. Introducción.....	129
5.2. Capacidad.....	131
5.2.1. Concepto .....	131
5.2.2. Distintos tipos .....	133
5.2.2.1. Capacidad máxima, ideal, teórica o de diseño .....	133
5.2.2.2. Capacidad práctica.....	134
5.3. Nivel de actividad .....	135
5.3.1. Concepto .....	135
5.3.2. Distintos tipos .....	136
5.3.2.1. Nivel de actividad previsto .....	136

	Pág.
5.3.2.2. Nivel de actividad normal .....	137
5.3.2.3. Nivel de actividad real .....	142
5.4. Relación de la capacidad y el nivel de actividad con los costos .....	144
5.5. Capacidad ociosa .....	145
5.5.1. Concepto .....	145
5.5.2. Distintos tipos .....	145
5.5.2.1. Capacidad ociosa anticipada .....	145
5.5.2.2. Capacidad ociosa operativa .....	145
5.5.3. Causas de la ociosidad .....	147
5.5.4. Consideración de la ociosidad según distintas concepciones del costeo .....	147
5.5.4.1. Según costeo por absorción o costeo com- pleto .....	147
5.5.4.2. Según costeo variable .....	148
5.5.5. La capacidad ociosa y las normas contables .....	148
5.6. Resumen .....	151

## CAPITULO VI

### CLASIFICACION DE COSTOS

6.1. Introducción .....	153
6.2. Clasificación de los costos .....	153
6.2.1. Según la direccionalidad con el objeto de costeo o costo .....	153
6.2.1.1. Costos directos .....	154
6.2.1.2. Costos indirectos .....	155
6.2.2. Según la variabilidad (sensibilidad) ante modificaciones en el volumen de producción o ventas .....	156
6.2.2.1. Costos variables .....	160
6.2.2.2. Costos fijos .....	161
6.2.2.2.1 Costos fijos de capacidad o estruc- tura .....	162

	Pág.
6.2.2.2.2. Costos fijos de operación u operati- vos.....	163
6.2.2.3. Costos semivariables / semifijos.....	165
6.2.2.3.1 Costos semivariables .....	165
6.2.2.3.2. Costos semifijos .....	165
6.2.3. Vinculación entre ambas clasificaciones de costos...	166
6.2.4. Otras clasificaciones .....	169
6.2.4.1. Según su grado de controlabilidad.....	169
6.2.4.1.1. Costos controlables.....	170
6.2.4.1.2. Costos no controlables.....	170
6.2.4.2. Determinación de la controlabilidad y de la responsabilidad.....	170
6.2.4.2.1. Generalidades .....	170
6.2.4.3. Según el momento en que fueron calculados	172
6.2.4.4. Según su importancia en la toma de decisio- nes .....	172
6.2.4.5. Según su impacto en la calidad .....	172
6.3. Resumen .....	172

## CAPITULO VII

### GESTION DE LAS MATERIAS PRIMAS

7.1. Introducción .....	175
7.2. Factores de costos según el tipo de empresa .....	176
7.3. Consideraciones sobre los factores de costos.....	177
7.4. Materias primas.....	177
7.4.1. Generalidades.....	177
7.4.2. Definición de logística .....	178
7.4.2.1. Logística de abastecimiento.....	180
7.4.2.1.1. Departamento de compras.....	180
7.4.2.2. Gestión de Stock .....	181
7.4.2.2.1. Definición.....	181
7.4.2.2.2. Codificación .....	181
7.4.2.2.3. Administración de Stocks .....	182
7.4.2.2.3.1. Diagrama ABC.....	183



7.4.2.2.3.2.	Lote óptimo (cantidad a solicitar por vez).....	184
7.4.2.2.3.3.	Indice de Rotación y otros	188
7.4.2.2.3.4.	Stock de Seguridad.....	190
7.4.2.3.	Materias primas.....	191
7.4.2.3.1.	Ciclo de materias primas.....	191
7.4.2.3.1.1.	Compra de materias primas de procedencia local.....	191
7.4.2.3.1.2.	Compra de materias primas importadas .....	192
7.4.2.3.1.3.	Tratamiento de otros aspectos vinculados con materia prima .....	196
7.4.2.3.1.4.	Bonificaciones y Descuentos	197
7.4.2.3.1.5.	Fletes .....	197
7.4.2.3.1.6.	Mermas.....	198
7.4.2.3.1.7.	Diferencias de inventario ..	198
7.4.2.3.1.8.	Desperdicios.....	198
7.4.2.3.1.9.	Material defectuoso .....	199
7.4.2.3.1.10.	Material desechado.....	200
7.4.2.3.1.11.	Valuación.....	200
7.4.2.3.1.11.1.	PEPS. Primeras entradas, primeras salidas (FIFO) ....	201
7.4.2.3.1.11.2.	UEPS. Ultimas entradas, primeras salidas (LIFO) ...	201
7.4.2.3.1.11.3.	Costos promedios ponderados (PPP).....	202
7.4.2.3.2.	JIT (Just in Time – Justo a Tiempo) .	202
7.4.3.	Resumen materia prima .....	204

## CAPITULO VIII

### MANO DE OBRA

8.1.	Introducción .....	207
8.1.1.	Concepto .....	207

	Pág.
8.1.2. Fuentes .....	208
8.1.3. Componentes .....	208
8.1.4. Prestaciones remunerativas y no remunerativas .....	210
8.1.4.1. Prestaciones remunerativas.....	210
8.1.4.2. Prestaciones no remunerativas.....	211
8.1.5. Prestaciones remunerativas y no remunerativas - ej..	211
8.1.6. Cargas sociales.....	212
8.1.6.1. Concepto y objetivo .....	212
8.1.6.2. Clasificación .....	214
8.1.6.3. Composición de las cargas sociales.....	215
8.1.6.4. Aportes patronales.....	215
8.1.6.5. Otros conceptos de cargas sociales .....	217
8.1.6.6. Tabla de incidencia de cargas sociales.....	218
8.1.6.6.1. Ejemplo básico (empresa industrial)	218
8.1.6.6.2. Ejemplo con previsión por despido.	219
8.1.6.6.3. Otros casos prácticos .....	219
8.1.6.6.3.1. Caso N° 1 .....	219
8.1.6.6.3.2. Caso N° 2 .....	221
8.1.7. Beneficios sociales .....	222
8.1.7.1. Concepto .....	222
8.1.7.2. Elementos componentes.....	222
8.1.8. Tratamiento contable.....	224
8.1.8.1. Productividad .....	226
8.1.8.2. Determinación de las horas de trabajo .....	227
8.1.8.3. Cálculo de la improductividad .....	227
8.1.8.4. Régimen de pasantías educativas.....	228
8.1.8.5. Horas extras .....	229
8.1.9. Resumen mano de obra .....	230

## CAPITULO IX

### GESTION DEL CAPITAL HUMANO

9.1. Introducción .....	231
9.2. Diferentes tipos de capital .....	231

	Pág.
9.2.1. Capital intelectual .....	232
9.2.2. Capital humano .....	232
9.2.3. Capital estructural .....	232
9.2.4. Capital simbólico .....	233
9.2.5. Capital social .....	233
9.3. Capacidades organizacionales.....	234
9.3.1. Concepto de capacidades organizacionales .....	234
9.3.2. Elementos .....	234
9.3.2.1. Procesos de trabajo .....	235
9.3.2.2. Estructura .....	235
9.3.2.3. Sistemas de medición.....	235
9.3.2.4. Entorno .....	235
9.3.2.5. La gente .....	236
9.4. Responsabilidad social empresaria .....	236
9.4.1. Responsabilidad.....	236
9.4.2. Focos .....	237
9.4.3. Niveles .....	237
9.5. Focos de recursos humanos .....	238
9.5.1. Selección .....	238
9.5.2. Asignación .....	239
9.5.3. Alineamiento.....	239
9.5.4. Desarrollo.....	239
9.5.5. Capacitación.....	239
9.5.6. Sucesión .....	239
9.5.7. Compensaciones y beneficios .....	240
9.5.8. Clima organizacional .....	240
9.6. ¿Reducción de costos?.....	240
9.7. Resumen .....	241

## CAPITULO X

### OTROS COSTOS. INDUSTRIAS Y SERVICIOS. ENFOQUES DE COSTOS Y DE GESTION

10.1. Introducción.....	243
-------------------------	-----

	Pág.
10.2. Características y clasificación .....	244
10.2.1. Materiales indirectos .....	245
10.2.1.1. Indirectos propiamente dichos.....	246
10.2.1.2. Indirectos administrativos (o contables) .....	246
10.2.2. Mano de obra indirecta.....	247
10.2.3. El resto de los Otros Costos .....	247
10.3. Unidades funcionales auxiliares o de servicios.....	248
10.4. Técnicas de vinculación con las unidades finales de costo .....	249
10.4.1. Etapa inicial de vinculación .....	249
10.4.1.1. Distribución de costos comunes a más de un centro .....	250
10.4.2. Etapa intermedia de vinculación .....	252
10.4.2.1. Prestaciones recíprocas .....	252
10.4.2.2. Criterios y bases de asignación de los centros de servicios .....	258
10.4.3. Etapa final de los mecanismos de vinculación.....	260
10.4.3.1. Vinculación según el esquema con etapa intermedia.....	260
10.4.4. Costos históricos y predeterminados .....	265
10.4.4.1. Empleo de costos históricos.....	266
10.4.4.2. Empleo de costos predeterminados .....	268
10.5. Casos prácticos.....	278
10.5.1. Caso de aplicación práctica N° 1. Metalúrgica .....	278
10.5.2. Caso de aplicación práctica N° 2. Clínica .....	286
10.5.3. Caso de aplicación práctica N° 3. Empresa Hotelera .....	297
10.5.4. Caso de aplicación práctica N° 4. Organismo Administración Pública.....	308
10.5.4.1. Identificar y definir los centros de costos ...	308
10.5.4.2. Identificar principales componentes de costos.....	310
10.5.4.3. Asignación de costos .....	311
10.5.4.4. Identificación de bases de prorratio .....	312
10.5.4.5. Resolución del caso práctico.....	313
10.5.4.5.1. Premisa .....	313

	Pág.
10.5.4.5.2. Datos del Organismo .....	314
10.5.4.5.3. Costos del Organismo .....	314
10.5.4.5.3.1. Mano de obra .....	314
10.5.4.5.3.2. Suministros y bienes de consumo .....	315
10.5.4.5.3.3. Costos de servicios ex- teriores .....	315
10.5.4.5.3.4. Amortizaciones.....	316
10.5.4.5.3.5. Otras consideraciones	317
10.5.4.6. Asignación de Costos .....	317
10.5.4.7. Control de gestión.....	324
10.5.4.7.1. Indicadores de cum- plimiento.....	325
10.5.4.7.2. Análisis de ociosidad ....	325
10.5.5. Identificación de los costos con la unidad de costeo	325
10.5.5.1. Los costos directos de los centros productivos son los siguientes .....	326
10.5.5.2. Determinación de costos unitarios por infor- me .....	327
10.5.6. Conclusiones .....	328
10.6. Resumen .....	329

## CAPITULO XI

### MODELOS DE COSTEO Y SISTEMAS DE COSTOS

11.1. Introducción.....	333
11.2. Noción de sistema de costos .....	333
11.2.1. Costo computable .....	336
11.2.1.1. Propositiones generales más acostumbradas	338
11.2.2. Funciones posibles de la determinación del costo..	338
11.2.3. Costo del Sistema de Costos .....	338
11.2.3.1. Grados de integración .....	339
11.2.3.1.1. Nulo (cálculo extracontable).....	339

11.2.3.1.2. Subsidiario (las transacciones se procesan en un subsistema anexo específico de costos desde el cual se transfieren con cierta síntesis al Sistema Contable Central).....	339
11.2.3.1.3. Completo (las transacciones inherentes se procesan por el Subsistema Contable de Costos enraizado plenamente en el Sistema Contable Central).....	339
11.2.3.1.3.1. Simples.....	340
11.2.3.1.3.2. Integrales.....	340
11.3. Características de los sistemas de costos.....	341
11.3.1. Modalidades según la configuración de la actividad	341
11.3.1.1. Modalidad por Ordenes.....	342
11.3.1.2. Modalidad por Procesos.....	342
11.3.1.3. Comparación de rasgos sustanciales.....	343
11.3.1.3.1. Procesos de integración.....	344
11.3.1.3.2. Procesos de desintegración.....	344
11.3.1.4. Excepciones.....	344
11.3.2. Momento en que se establecen o determinan los costos.....	345
11.3.2.1. Determinación de Costos en Base Histórica	345
11.3.2.2. Determinación de Costos en Base Predeterminada.....	345
11.3.2.2.1. Estimados.....	347
11.3.2.2.2. Estándar.....	347
11.3.2.3. Caso singular: Normalizados.....	348
11.3.2.3.1. Normalizados como costos predeterminados.....	349
11.3.2.3.2. Normalizados como costos históricos.....	349
11.3.2.4. Sintetizando.....	350
11.3.3. Concepciones de costeo.....	350
11.3.3.1. Costeo completo o por absorción.....	351

	Pág.
11.3.3.2. Costeo variable.....	351
11.3.3.3. Exposición de los resultados.....	352
11.3.3.3.1. Exposición típica a costeo completo o por absorción.....	353
11.3.3.3.2. Exposición típica a costeo variable	353
11.3.3.3.3. Exposición alternativa .....	354
11.3.3.3.4. Diferencias sustantivas entre las con- cepciones de costeo .....	354
11.3.4. Modelos de costeo .....	355
11.3.4.1. Modelo absorción resultante .....	355
11.3.4.2. Modelo absorción estimado .....	356
11.3.4.3. Modelo absorción normalizado.....	357
11.3.4.4. Modelo absorción estándar .....	359
11.3.4.5. Modelo variable resultante .....	360
11.3.4.6. Modelo variable estimado .....	361
11.3.4.7. Modelo variable normalizado.....	363
11.3.4.8. Modelo variable estándar .....	364
11.3.5. Métodos de valuación del flujo de costos.....	365
11.3.5.1. Métodos tradicionales .....	366
11.3.5.2. Criterios de valores corrientes.....	367
11.3.6. Resumen .....	367
11.3.6.1. Flujo genérico de costos.....	367
11.3.6.2. Características de todo sistema de costos...	368
11.4. Resumen .....	368

## CAPITULO XII

### GASTOS DE COMERCIALIZACION

12.1. Introducción.....	371
12.2. Alcance según los distintos tipos de organización .....	373
12.3. El proceso de definición de la función comercial .....	374
12.3.1. Desarrollo de un plan comercial .....	375
12.3.1.1. Definición del objetivo de mercado .....	376

	Pág.
12.3.1.2. La estrategia competitiva .....	377
12.3.1.3. Desarrollo de una mezcla comercial o "marketing mix" .....	378
12.3.2. El modelo de las 4 p.....	378
12.3.2.1. Producto .....	379
12.3.2.2. Plaza .....	379
12.3.2.3. Promoción .....	380
12.3.2.4. Precio.....	380
12.3.3. La tarea del área comercial .....	381
12.4. Análisis contable y extracontable de los costos de la función comercial.....	382
12.4.1. La logística comercial .....	384
12.4.2. ¿Costo o gasto comercial? .....	384
12.4.3. Clasificación .....	385
12.4.3.1. Según la naturaleza de la erogación .....	385
12.4.3.2. Según el producto o línea de producto con el que se relaciona la erogación.....	390
12.4.3.3. Según el territorio, zona ó agencia de venta	392
12.4.3.4. Según el canal de comercialización .....	393
12.4.3.5. Según la ruta de entrega del pedido .....	395
12.4.3.6. Según el tipo de cliente .....	395
12.4.3.7. Según el medio de pago .....	396
12.4.3.8. Otras formas posibles .....	396
12.4.3.8.1. Según el tamaño del pedido.....	396
12.5. Bases de distribución de costos indirectos .....	397
12.5.1. Análisis por productos.....	398
12.5.2. Análisis por territorio.....	399
12.5.3. Análisis por ruta de entrega .....	399
12.5.4. Análisis por canales de comercialización .....	400
12.5.5. Análisis por número de vendedores.....	400
12.5.6. Análisis por función y naturaleza .....	400
12.6. Caso práctico .....	400
12.6.1. Ejercicio práctico sobre costos de la función comercial .....	400



12.6.2. Solución.....	403
12.7. Resumen .....	406

## CAPITULO XIII

## COSTOS FINANCIEROS

13.1. Introducción.....	409
13.2. Concepto.....	410
13.3. Enfoques según contabilidad tradicional y contabilidad de gestión .....	411
13.4. Componentes y determinación del costo financiero .....	413
13.5. Afectación del cargo financiero a costo y/o resultados....	415
13.6. Consideración del costo financiero en costos unitarios...	420
13.7. Casos prácticos.....	421
13.7.1. Caso Mika Pital .....	421
13.7.2. Caso Uno x Uno .....	425
13.8. Resumen .....	429

## CAPITULO XIV

## GASTOS ADMINISTRATIVOS

14.1. Introducción.....	431
14.2. Concepto.....	432
14.3. Consideraciones sobre si se trata de un costo o gasto .....	432
14.4. Cargos activables. Caso de los gastos de organización y reorganización .....	433
14.5. Organigrama de una gerencia administrativa. Variantes según distintas actividades. Circuitos administrativos .....	433
14.6. Plan de cuentas de los gastos administrativos. Manual de cuentas .....	435
14.7. Detalle de los gastos administrativos según Anexo "H" de los EECC .....	437
14.8. Tratamiento contable. Forma de registración (incurridos, normalizados o estándar) .....	438

	Pág.
14.9. Presupuestación de los gastos administrativos.....	438
14.10. Control de gastos. Formas posibles de reducción.....	438
14.11. Análisis de los gastos administrativos aplicando las distintas clasificaciones conocidas .....	439
14.12. Análisis por naturaleza del gasto y por funciones. Contabilidad por area de responsabilidad .....	441
14.13. Asignación de gastos administrativos por producto o línea de producto .....	441
14.14. Casos especiales.....	441
14.14.1. Tercerización.....	441
14.14.2. Reestructuraciones .....	442
14.15. Resumen .....	443

## CAPITULO XV

### PLANEAMIENTO

15.1. Introducción.....	445
15.2. Prerrequisitos del planeamiento.....	447
15.3. Misión, visión y valores .....	449
15.3.1. Misión.....	449
15.3.2. Visión.....	450
15.3.3. Valores .....	451
15.4. Planeamiento .....	453
15.4.1. Conceptos básicos .....	453
15.4.2. Concepto de estrategia.....	455
15.5. Horizonte del planeamiento.....	456
15.6. Características del planeamiento .....	457
15.6.1. Características en general.....	457
15.6.2. Características de las decisiones en el sistema de planeamiento .....	457
15.7. Situación o condiciones del contexto y su influencia en las decisiones .....	458
15.7.1. Decisiones en condiciones de certeza.....	458
15.7.2. Decisiones en condiciones de riesgo.....	458

	Pág.
15.7.3. Decisiones en condiciones de incertidumbre .....	458
15.8. Planeamiento proactivo y reactivo .....	459
15.8.1. Planeamiento proactivo .....	459
15.8.2. Planeamiento reactivo .....	459
15.9. Tipos o niveles de planeamiento .....	459
15.9.1. Tipos o niveles .....	459
15.9.2. Planeamiento estratégico .....	459
15.9.3. Planeamiento táctico .....	461
15.9.4. Planeamiento operativo .....	462
15.9.5. Funcionamiento del planeamiento .....	462
15.10. Método de evaluación estratégica: análisis FODA .....	463
15.10.1. FODA: Análisis interno de la empresa: fortalezas y debilidades .....	463
15.10.2. Análisis externo (del contexto): Oportunidades y amenazas .....	465
15.10.2.1. Mercado .....	465
15.10.2.2. Competencia .....	465
15.10.2.3. Acción gubernamental .....	466
15.10.2.4. Síntesis de las acciones principales que dispara el FODA .....	466
15.10.3. La información en el planeamiento .....	467
15.11. Definición de objetivos, metas y estrategias .....	467
15.11.1. Definición de objetivo .....	467
15.11.1.1. Objetivos cuantitativos: se desprenden del análisis FODA .....	468
15.11.1.2. Objetivos cualitativos .....	469
15.11.2. Metas y políticas .....	470
15.11.2.1. Metas .....	470
15.11.2.2. Políticas .....	470
15.11.3. Estrategias .....	471
15.11.4. Algunas variables controlables y no controlables en el planeamiento .....	472
15.11.4.1. Variables no controlables invertir con punto posterior .....	472

	Pág.
15.11.4.2. Variables controlables.....	473
15.11.5. Flujograma de planeamiento.....	475
15.11.6. La gestión en la empresa - premisas básicas para la preparación del plan .....	476
15.12. Planeamiento táctico .....	476
15.13. Planeamiento operativo. Presupuesto .....	477
15.13.1. Relación del presupuesto con el planeamiento estratégico y táctico.....	477
15.13.2. Concepto de presupuesto.....	478
15.13.3. Ambito o campo de presupuesto.....	479
15.13.4. Condiciones necesarias o requisitos.....	480
15.13.5. Ventajas e inconvenientes .....	480
15.13.6. Enfoque de administración para la elaboración presupuestaria .....	481
15.13.6.1. Enfoque ascendente .....	481
15.13.6.2. Enfoque descendente .....	481
15.13.6.3. Enfoques intermedios .....	482
15.13.7. Esquema sistema presupuestario .....	483
15.13.8. Flujograma de presupuesto: Ejemplo .....	484
15.13.9. Secuencia global y cronograma de tareas.....	485
15.13.9.1. Secuencia global .....	485
15.13.9.2. Cronograma de tareas.....	486
15.13.10. Modalidades que puede adoptar el sistema presupuestario.....	487
15.13.11. Pasos a cumplir en la elaboración presupuestaria	488
15.13.12. Análisis del contexto y del entorno.....	488
15.13.13. Indicadores macroeconómicos.....	488
15.13.13.1. Consideraciones generales .....	488
15.13.13.2. Ordenamiento según objetivos. Clasifi- cación .....	489
15.13.13.2.1. Módulo sobre Desempeño de variables macro .....	491
15.13.13.2.2. Producto Bruto Interno.....	491
15.13.13.2.3. Producto Bruto Nacional .....	492

15.13.13.2.4. Distribución del ingreso.....	493
15.13.13.2.5. Consumo .....	493
15.13.13.2.6. Evolución de Precios (Medición de la inflación).....	494
15.13.13.2.7. Ahorro .....	494
15.13.13.2.8. Inversión bruta interna .....	495
15.13.13.2.9. Balanza comercial: Nivel de exportaciones e importaciones .....	495
15.13.13.2.10. Cuenta corriente .....	495
15.13.13.3. Módulo sobre solvencia fiscal .....	496
15.13.13.4. Módulo sobre situación monetaria .....	497
15.13.13.4.1. Reservas B.C.R.A. ....	497
15.13.13.4.2. Base Monetaria .....	497
15.13.13.4.3. Depósitos y Préstamos en Entidades Financieras .....	498
15.13.13.4.4. Tipo de Cambio.....	499
15.13.13.4.5. Nivel de Tasas .....	500
15.13.13.5. Módulo Nivel Ocupacional.....	501
15.13.13.5.1. Tasas de actividad .....	501
15.13.13.6. Evaluación global y evolución del riesgo país.....	501
15.13.14. Metas y políticas o indicadores microeconómicos	502
15.13.15. Elaboración del Presupuesto a partir de los Presupuestos parciales .....	503
15.13.15.1. Presupuesto de ventas .....	503
15.13.15.2. Presupuesto de stock .....	504
15.13.15.3. Presupuesto de producción .....	504
15.13.15.4. Presupuesto de consumos de Materia Prima .....	504
15.13.15.5. Presupuesto de compras de Materia Prima .....	504
15.13.15.6. Presupuesto de MOD + Cs. Ss. ....	505
15.13.15.7. Presupuesto de Carga Fabril Variable (CFV).....	505

	Pág.
15.13.15.8. Presupuesto de Carga Fabril Fija (CFF)...	505
15.13.15.9. Presupuesto de Gastos Variables de Comercialización y Administración .....	505
15.13.15.10. Presupuesto de Gastos Fijos de Comercialización y Administración.....	505
15.13.15.11. Presupuesto de inversiones de capital (Bienes de uso) .....	506
15.13.15.12. Presupuesto de costo del producto .....	506
15.13.15.13. Presupuesto de costos financieros (incluyendo los resultados financieros positivos).....	506
15.13.16. Elaboración del presupuesto económico y financiero.....	507
15.13.16.1. Presupuesto económico .....	507
15.13.16.2. Presupuesto financiero .....	508
15.13.16.3. Estados Contables Proyectados .....	508
15.13.17. Valorización del presupuesto.....	509
15.13.17.1. Presupuesto en moneda fija.....	509
15.13.17.2. Presupuesto en moneda corriente.....	509
15.13.17.2.1. Según índice general de precios.....	509
15.13.17.2.2. Según índice específico de precios.....	510
15.13.17.3. Presupuesto en moneda extranjera .....	510
15.13.17.3.1. Presupuesto en moneda extranjera fija .....	510
15.13.17.3.2. Presupuesto en moneda extranjera corriente .....	510
15.13.18. Casos prácticos .....	510
15.13.18.1. Caso práctico: base sólo en moneda fija	511
15.13.18.2. Ejercicio Integral de Presupuesto Empresa Industrial en moneda base y en moneda corriente .....	513
15.13.18.2.1. Datos del ejercicio.....	513
15.13.18.2.2. Planilla de Costos de Producción	514

	Pág.
15.13.18.2.3. Presupuesto de Ventas.....	515
15.13.18.2.4. Política de Cobranzas .....	516
15.13.18.2.5. Presupuesto de Producción y Política de Stocks.....	516
15.13.18.2.6. Otros datos .....	516
15.13.19. Experiencia sobre el proceso de planificación en el sector privado en la República Argentina.....	545
15.13.20. Presupuesto en el sector público .....	546
15.13.20.1. Presupuesto Nacional.....	546
15.13.20.2. Elaboración del presupuesto.....	547
15.13.20.3. Ejecución presupuestaria.....	548
15.13.20.4. Modificaciones presupuestarias.....	549
15.13.20.4.1. Base legal .....	550
15.13.20.4.2. Niveles de aprobación .....	550
15.13.20.4.3. Requisitos .....	551
15.13.20.4.4. Modificaciones presupuestarias en el Poder Legislativo y en el Poder Judicial .....	551
15.13.20.5. Evaluación de la ejecución presupuestaria	552
15.13.20.5.1. Elementos conceptuales básicos	553
15.13.20.6. Sistema de contabilidad gubernamental	554
15.13.20.7. Organos de control .....	556
15.13.20.7.1. Auditoría Interna (Sindicatura General de la Nación).....	556
15.13.20.7.2. Auditoría Externa (Auditoría General de la Nación).....	556
15.14. Resumen .....	558

## CAPITULO XVI

### INDICES O INDICADORES DE GESTION

16.1. Concepto.....	561
16.2. Aspectos importantes a tener en cuenta para su elabora- ción .....	561

	Pág.
16.3. Metodología de análisis.....	562
16.3.1. Análisis horizontal o tendencial .....	562
16.3.2. Análisis vertical o estructural.....	563
16. 4. Tipo de indicadores .....	563
16.4.1. Indicadores económicos .....	563
16.4.2. Índices financieros .....	565
16.4.3. Índices patrimoniales .....	567
16.4.4. Índices de rotación.....	569
16.4.5. Valor Económico Agregado (EVA).....	571
16.5. Consideraciones sobre el análisis de Estados Contables en contextos inflacionarios .....	572
16.6. Caso práctico: indicadores de gestión.....	573

## CAPITULO XVII

### COSTO PARA LA TOMA DE DECISIONES. EL PROCESO DECISORIO Y LOS COSTOS

17.1. Introducción.....	577
17.2. Costeo Variable (costeo marginal).....	578
17.3. El sistema de equilibrio: elementos integrantes .....	580
17.3.1. Factores que inciden sobre los ingresos.....	580
17.3.1.1. El volumen de las ventas .....	581
17.3.1.2. Los precios de venta .....	582
17.3.1.3. La mezcla de las ventas.....	582
17.3.1.4. Los componentes financieros .....	582
17.3.2. Factores que inciden sobre los costos, según su grado de variabilidad .....	583
17.3.2.1. Costos variables.....	583
17.3.2.2. Costos fijos.....	584
17.4. Condiciones básicas que debe reunir el sistema de equilibrio.....	585
17.4.1. Nivel de referencia o rango de relevancia .....	585
17.4.2. Mantenimiento de las variables que intervienen en el cálculo del punto de equilibrio.....	586



	Pág.
17.5. Punto de Equilibrio: Concepto.....	586
17.5.1. Punto de equilibrio en volumen físico.....	587
17.5.2. Punto de equilibrio en términos monetarios.....	587
17.5.3. Algunas aplicaciones.....	587
17.6. Modelos de representación del punto de equilibrio.....	590
17.6.1. Modelo clásico o gráfico de Rautenstrauch.....	591
17.6.2. Gráfico de Knoepfel.....	594
17.6.3. Gráfico de la recta resultado-volumen.....	596
17.6.4. Gráfico estocástico.....	598
17.6.5. Gráfico poligonal.....	598
17.6.6. Reemplazo total.....	600
17.7. Algunos conceptos importantes en el análisis marginal ..	601
17.7.1. Contribución marginal.....	601
17.7.2. Índice de contribución marginal (conocida también como relación U/V).....	602
17.7.3. Margen de seguridad.....	603
17.7.4. Coeficiente de variabilidad (razón de recuperación)	604
17.7.5. Margen de marcación.....	605
17.7.6. Costos erogables.....	607
17.7.7. Punto de cierre.....	608
17.7.8. Punto de equilibrio para situaciones de producción múltiple.....	609
17.8. Decisiones sobre la mezcla óptima de productos.....	610
17.8.1. Producción múltiple sin condicionamiento técnico	610
17.8.2. Producción múltiple condicionada técnicamente...	615
17.8.3. Producción múltiple con costos fijos de capacidad específicos o directos.....	615
17.9. Ingresos y costos diferenciales.....	616
17.9.1. Vinculación con el planeamiento.....	616
17.9.2. Origen del análisis diferencial.....	616
17.9.3. Costo diferencial - concepto.....	616
17.9.3.1. Pensamiento diferencial.....	616
17.9.4. Cuestiones a tener en cuenta.....	617

	Pág.
17.9.4.1. Identificación de la unidad de costeo .....	617
17.9.4.2. Concepto de datos relevantes .....	618
17.9.4.3. Origen y procesamiento de los datos relevantes.....	618
17.9.4.4. Horizonte temporal que se toma en cuenta	619
17.9.4.5. Concepto de costo de oportunidad.....	619
17.9.4.6. Concepto de costo hundido .....	620
17.9.5. Decisiones más frecuentes .....	620
17.9.5.1. Decisiones sobre la mezcla de productos..	620
17.9.5.2. Artículos de mayor rentabilidad.....	621
17.9.5.3. Artículos de mayor contribución marginal. Situaciones con contribución marginal ne- gativa .....	621
17.9.5.4. Artículos de mayor beneficio por línea .....	624
17.9.5.5. Abastecimiento mediante fuentes externas e instalaciones ociosas.....	624
17.9.5.6. Hacer o comprar .....	624
17.9.5.7. Alquilar o comprar .....	625
17.9.5.8. Invertir, comprar o fabricar .....	626
17.9.5.9. Suprimir producto o línea de producción ..	626
17.9.5.9.1. Planteo .....	627
17.9.5.9.2. Solución .....	627
17.9.5.10. Lanzamiento de nuevos productos .....	628
17.9.5.11. Reemplazo de máquinas y equipos .....	628
17.9.5.12. Determinación de Precios .....	631
17.9.5.12.1. Concepto .....	631
17.9.5.12.2. Pasos para la fijación de precios	631
17.9.5.12.3. Factores condicionantes del precio .....	631
17.9.5.12.4. Determinación de la demanda (potencial de ventas).....	632
17.9.5.12.5. Elasticidad de la demanda .....	632
17.9.5.12.6. Distintos tipos de precios .....	633

17.9.5.12.7. Métodos para la determinación de precios.....	634
17.9.5.12.8. Uso de costo completo o costeo variable.....	635
17.9.5.13. Determinación del nivel óptimo de operación .....	636
17.9.5.14. Aprovechamiento de los costos fijos de capacidad .....	637
17.10. Resumen .....	639

## CAPITULO XVIII

### CONTROL DE GESTION Y TABLERO DE COMANDO

18.1. Introducción.....	641
18.1.1. Concepto de control .....	642
18.1.2. Control de gestión.....	643
18.1.2.1. Control presupuestario .....	645
18.1.2.1.1. Elementos de un sistema de control.....	647
18.1.2.1.2. Ejercicios sobre Control Presupuestario.....	655
18.2. La medición en la era de la información.....	676
18.2.1. Implementar la estrategia .....	680
18.2.2. Alinear la estrategia: "de arriba hacia abajo".....	683
18.2.3. Aprendizaje estratégico .....	683
18.3. Tablero de control o comando .....	684
18.3.1. Concepto .....	684
18.3.2. Objetivos .....	685
18.3.3. Antecedentes.....	685
18.3.4. Razones que justifican su utilización.....	686
18.3.5. Jerarquía de tableros.....	686
18.3.5.1. Tablero de Comando Operativo.....	687
18.3.5.2. Tablero de Comando Directivo .....	688

	Pág.
18.3.5.3. Tablero de Comando Estratégico.....	689
18.3.5.4. Tablero de Comando Integral.....	692
18.3.6. Pasos previos a la construcción de un Tablero de Comando .....	692
18.3.7. Construcción del Tablero de Comando.....	694
18.4. Elementos del tablero de comando.....	694
18.4.1. Definición de áreas claves a monitorear.....	695
18.4.2. Concepto de indicador. Selección de indicadores ..	696
18.4.3. Cuadro de Mando Integral. Perspectivas.....	697
18.4.3.1. Perspectiva financiera.....	698
18.4.3.2. Perspectiva clientes .....	698
18.4.3.3. Perspectiva procesos internos .....	699
18.4.3.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	701
18.5. Resumen .....	705

## CAPITULO XIX

### NUEVAS TECNICAS DE GESTION Y LA REDUCCION DE COSTOS

19.1. Introducción.....	707
19.2. Cuadro comparativo de nuevas técnicas de gestión vs. técnicas tradicionales.....	719
19.3. Calidad: concepto .....	720
19.3.1. Normas ISO. Versión 9000 .....	721
19.3.2. Estadísticas.....	726
19.4. Costos de calidad.....	726
19.5. Clasificación de los costos.....	727
19.5.1. Costos de calidad.....	727
19.5.1.1. Costos de Prevención .....	727
19.5.1.2. Costos de evaluación.....	728
19.5.2. Costos de no calidad.....	729
19.5.2.1. Costos por fallas internas.....	729
19.5.2.2. Costos por fallas externas .....	730

	Pág.
19.6. Administración de la calidad .....	731
19.7. Elaboración de indicadores .....	733
19.8. Reingeniería .....	734
19.8.1. Marco referencial .....	735
19.8.2. Reingeniería: concepto .....	735
19.8.3. Aspectos varios a considerar para seleccionar un proceso a diseñar .....	736
19.8.3.1. Reconstrucción de los procesos.....	737
19.8.3.2. Algunos de los cambios que ocurren al rediseñar procesos .....	737
19.8.3.3. Razones de la aparición de la reingeniería	738
19.8.4. Principios de la reingeniería.....	740
19.8.5. El Proyecto de reingeniería.....	740
19.8.5.1. Análisis de situación.....	740
19.8.5.2. Dirección de un proyecto.....	742
19.8.5.3. Reingeniería .....	742
19.8.5.4. Planteo estratégico .....	742
19.8.5.5. Procesos.....	743
19.8.5.5.1. Procesos operativos.....	744
19.8.5.5.2. Procesos directivos y de apoyo...	744
19.8.5.6. Rediseño de los procesos .....	745
19.8.5.6.1. Implementación.....	745
19.8.5.6.2. Consecuencias del rediseño .....	746
19.8.6. Razones frecuentes del fracaso de la reingeniería...	747
19.9. A.B.M. / A.B.C. ....	748
19.9.1. Concepto de A.B.M. / A.B.C. ....	748
19.9.2. Concepto de actividad .....	753
19.9.3. Inductores, generadores de costo o cost-drivers.....	756
19.9.4. Metodología A.B.C.....	758
19.9.5. Etapas para el diseño de los modelos de costos A.B.C.....	759
19.10. Just in time (J.I.T.) Justo a tiempo.....	760
19.10.1. Concepto .....	760

	Pág.
19.10.2. Sistema de empuje y de arrastre .....	762
19.10.3. Desventajas del J.I.T. ....	763
19.11. Tercerización .....	764
19.11.1. Caso práctico .....	767
19.12. Benchmarking .....	768
19.12.1. Concepto .....	768
19.12.2. Aplicación de benchmarking.....	769
19.12.3. Diferentes tipos de benchmarking .....	771
19.12.4. Límites a la aplicación .....	772
19.13. Costeo objetivo .....	773
19.14. Otras técnicas. Contabilidad del throughput .....	774
19.15. Resumen .....	775

## CAPITULO XX

### ESTRATEGIAS DE REDUCCION DE COSTOS

20.1. Introducción.....	777
20.2. Elementos a considerar para llevar adelante una reducción de costos.....	778
20.3. Situación del contexto internacional y nacional .....	779
20.4. Condiciones a observar en un plan de reducción de costos.....	780
20.5. Metodología para implementar un sistema de reducción de costos.....	781
20.5.1. Planeamiento .....	781
20.5.2. Ejecución o implementación.....	782
20.5.3. Control.....	782
20.6. Estrategias de reducción de costos desde el área de negocios .....	782
20.7. Aspectos básicos a considerar para implementar una ERC.....	784
20.7.1. Uso de la Capacidad (Nivel de Actividad) .....	784
20.7.2. Estructura de Costos – Economía de Escala .....	785

	Pág.
20.7.3. Negocios que comparten costos por Intangibles.....	791
20.8. Otros aspectos basicos a considerar para una ERC .....	795
20.8.1. Los Requerimientos de los consumidores .....	795
20.8.2. La marca .....	796
20.8.3. El mix de los productos .....	797
20.8.4. Los canales de distribución .....	799
20.8.5. La modalidad de producción .....	800
20.9. Claves en el área de negocios para el éxito de una reduc- ción .....	800
20.10. Cuestionario .....	801
20.11. Reflexiones finales.....	804
Bibliografía.....	807