

ÍNDICE

	Pág.
Prólogo	IX
Nota del autor	XI
Palabras del coordinador.....	XV
Antecedentes de los autores.....	XVII

CAPÍTULO I **LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

1.1. La gestión empresarial	1
1.2. El rol de la información de costos	5
1.3. Relación de la Contabilidad Patrimonial y la Contabilidad de Gestión.....	6
1.4. Concepto de productividad, eficiencia, eficacia y rendimiento ..	7
1.4.1. Productividad.....	7
1.4.2. Eficiencia	9
1.4.3. Eficacia.....	9
1.4.4. Rendimiento.....	10
1.5. Efectos de la Inflación	10
1.5.1. Concepto de Inflación	10
1.5.2. Exposición y Evaluación de la Inflación en los Informes de Gestión.....	11
1.5.3. La consideración del riesgo en las decisiones	13
1.6. Resumen.....	14

CAPÍTULO II **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

2.1. Introducción	15
2.2. Prerrequisitos del planeamiento	16
2.3. Misión, visión y valores	18
2.3.1. Misión	18
2.3.2. Visión	19
2.3.3. Valores	19
2.4. Planeamiento	20

	Pág.
2.4.1. Conceptos básicos	20
2.4.2. Concepto de estrategia.....	22
2.4.3. Horizonte del planeamiento.....	23
2.4.4. Características del planeamiento.....	23
2.5. Situación o condiciones del contexto y sus influencias en las decisiones.....	24
2.5.1. Decisiones en condiciones de certeza	24
2.5.2. Decisiones en condiciones de riesgo	24
2.5.3. Decisiones en condiciones de incertidumbre.....	24
2.6. Planeamiento proactivo y reactivo.....	25
2.6.1. Planeamiento proactivo	25
2.6.2. Planeamiento reactivo.....	25
2.7. Tipos o niveles de planeamiento.....	25
2.7.1. Tipos o niveles.....	25
2.7.2. Planeamiento estratégico.....	25
2.7.3. Planeamiento táctico.....	27
2.7.4. Planeamiento operativo	28
2.8. Método de evaluación estratégica: análisis FODA.....	29
2.8.1. FODA: Análisis interno de la empresa: fortalezas y debilidades	29
2.8.2. Análisis externo: oportunidades y amenazas	30
2.9. La información en el planeamiento	31
2.10. Definición de objetivos, metas y estrategias	32
2.10.1. Definición de objetivo	32
2.10.2. Objetivos cuantitativos	33
2.10.3. Objetivos cualitativos	33
2.11. Metas y políticas	34
2.11.1. Metas.....	34
2.11.2. Políticas.....	34
2.11.3. Estrategias	35
2.12. Variables controlables y no controlables en el planeamiento ..	35
2.12.1. Variables no controlables	35
2.12.2. Variables controlables	36
2.13. Flujograma de planeamiento	37
2.14. Planeamiento táctico.....	38
2.14.1. Planeamiento táctico.....	38
2.15. El lado humano de la organización.....	39
2.15.1. Introducción.....	39
2.15.2. Diferentes tipos de capital	39
2.15.2.1. Capital intelectual.....	39
2.15.2.2. Capital humano	40
2.15.2.3. Capital estructural	40
2.15.2.4. Capital simbólico	40
2.15.2.5. Capital social.....	41
2.15.3. Capacidades organizacionales	41

	Pág.
2.15.4. Responsabilidad social empresarial.....	42
2.15.5. Focos de recursos humanos.....	45
2.15.6. Medioambiente y su consideración económico-financiera.....	48
2.16. Resumen.....	50

CAPÍTULO III

PLAN DE NEGOCIO. FUSIONES Y ADQUISICIONES

3.1. Plan de negocio.....	53
3.2. Utilidad del plan de negocio.....	53
3.3. Proceso de elaboración del plan de negocio.....	54
3.3.1. Factibilidad comercial.....	56
3.3.2. Factibilidad técnica.....	56
3.3.3. Factibilidad económica.....	56
3.3.4. Factibilidad financiera.....	56
3.4. Contenido del plan de negocio.....	57
3.5. Fusiones y adquisiciones.....	58
3.5.1. Introducción.....	58
3.5.2. Motivos para valorar un activo o negocio.....	60
3.5.3. Fusiones y adquisiciones.....	61
3.5.3.1. Proceso de M&A.....	61
3.5.3.2. Características de los inversores.....	63
3.5.3.3. Offering Memorandum – Memorándum de Oferta.....	63
3.5.4. Principales métodos de valuación.....	64
3.5.4.1. Valuación por Comparables.....	65
3.5.4.2. Valuación por Flujo de Fondos Descontados (DCF).....	71
3.5.4.3. Método de Valuación Contable por “valor libros”.....	84
3.5.4.4. Método de Valuación por Opciones.....	86
3.6. <i>Due Diligence</i> – Diligencia debida(“auditoría de compra”)....	86
3.7. Resumen.....	89

CAPÍTULO IV

PRESUPUESTO INTEGRADO

4.1. Planeamiento operativo. Presupuesto.....	91
4.1.1. Relación del presupuesto con el planeamiento estratégico y táctico.....	91
4.1.2. Concepto de presupuesto.....	92
4.1.3. Ámbito o campo de presupuesto.....	93
4.1.4. Condiciones necesarias o requisitos.....	93
4.1.5. Ventajas e inconvenientes.....	93

	Pág.
4.1.6. Enfoque de administración para la elaboración presupuestaria	94
4.1.7. Esquema sistema presupuestario.....	95
4.1.8. Flujograma de presupuesto: ejemplo	96
4.1.9. Secuencia global y cronograma de tareas.....	97
4.1.9.1. Secuencia global	97
4.1.9.2. Cronograma de tareas	97
4.1.10. Modalidades que puede adoptar el sistema presupuestario	98
4.1.11. Análisis del contexto y del entorno	99
4.1.11.1. Indicadores macroeconómicos	99
4.1.11.2. Evaluación global y evolución del riesgo país	108
4.1.12. Elaboración del presupuesto a partir de los presupuestos parciales.....	109
4.1.13. Valorización del presupuesto	113
4.1.14. Caso práctico.....	114
4.1.15. Experiencia sobre el proceso de planificación en el sector privado en la República Argentina.....	116
4.2. Presupuesto en el sector público.....	118
4.2.1. Presupuesto Nacional.....	118
4.2.2. Elaboración del presupuesto	118
4.2.3. Ejecución presupuestaria.....	119
4.2.4. Modificaciones presupuestarias.....	120
4.2.5. Evaluación de la ejecución presupuestaria	121
4.2.6. Sistema de contabilidad gubernamental.....	123
4.2.7. Órganos de control	124
4.3. Resumen.....	125

CAPÍTULO V

INFORMES DE GESTIÓN. INDICADORES

5.1. Introducción	127
5.2. Indicadores	128
5.3. Metodología de análisis.....	129
5.4. Indicadores económicos.....	129
5.5. Índices financieros	135
5.6. Índices patrimoniales.....	137
5.7. Índices de rotación	138
5.8. Consideraciones sobre el análisis de estados contables en contextos inflacionarios	142
5.9. Caso práctico: indicadores de gestión	143
5.10. Resumen.....	146

CAPÍTULO VI

COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES. EL PROCESO DECISORIO

6.1. Introducción	149
6.2. Costeo variable.....	150
6.3. El sistema de equilibrio: elementos integrantes	151
6.3.1. Factores que inciden sobre los ingresos	151
6.3.1.1. El volumen de las ventas	151
6.3.1.2. Los precios de venta	152
6.3.1.3. La mezcla de las ventas	152
6.3.1.4. Los componentes financieros.....	153
6.3.2. Factores que inciden sobre los costos, según su grado de variabilidad.....	153
6.3.2.1. Costos variables	153
6.3.2.2. Costos fijos	154
6.4. Condiciones básicas que debe reunir el sistema de equilibrio	155
6.4.1. Nivel de referencia o rango de relevancia.....	155
6.4.2. Mantenimiento de las variables que intervienen en el cálculo del punto de equilibrio	155
6.5. Punto de equilibrio: concepto	155
6.5.1. Punto de equilibrio en volumen físico	156
6.5.2. Punto de equilibrio en términos monetarios	156
6.5.3. Algunas aplicaciones	156
6.5.3.1. Ejercicio N° 1:.....	156
6.5.3.2. Ejercicio N° 2:.....	157
6.6. Modelos de representación del punto de equilibrio	160
6.6.1. Modelo clásico o gráfico de Rautenstrauch.....	160
6.6.2. Gráfico de Knoeppel	162
6.6.3. Gráfico de la recta resultado-volumen.....	164
6.6.4. Gráfico estocástico.....	166
6.6.5. Gráfico poligonal.....	166
6.6.6. Reemplazo total	168
6.7. Algunos conceptos importantes en el análisis marginal.....	169
6.7.1. Contribución marginal.....	169
6.7.2. Índice de contribución marginal (conocida también como relación U/V)	170
6.7.3. Margen de seguridad	170
6.7.4. Coeficiente de variabilidad (razón de recuperación) ...	171
6.7.5. Margen de marcación.....	172
6.7.6. Costos erogables	173
6.7.7. Punto de cierre	174
6.7.8. Punto de equilibrio para situaciones de producción múltiple.....	175
6.8. Decisiones sobre la mezcla óptima de productos	175
6.8.1. Producción múltiple sin condicionamiento técnico	176

	Pág.
6.8.1.1. Ejercicio N° 1:.....	177
6.8.1.2. Ejercicio N° 2:.....	178
6.8.2. Producción múltiple condicionada técnicamente	179
6.8.3. Producción múltiple con costos fijos de capacidad específicos o directos.....	180
6.9. Ingresos y costos diferenciales	180
6.9.1. Vinculación con el planeamiento.....	180
6.9.2. Origen del análisis diferencial.....	180
6.9.3. Costo diferencial: concepto	181
6.9.3.1. Pensamiento diferencial	181
6.9.3.2. Identificación de la unidad de costeo	181
6.9.4. Concepto de datos relevantes.....	182
6.9.4.1. Origen y procesamiento de los datos relevan- tes	182
6.9.4.2. Horizonte temporal a tomar en cuenta	182
6.9.4.3. Concepto de costo de oportunidad.....	183
6.9.4.4. Concepto de costo hundido.....	183
6.9.4.5. Costos evitables e inevitables	184
6.9.5. Otras decisiones más frecuentes	184
6.9.5.1. Decisiones sobre la mezcla de productos.....	184
6.9.5.2. Artículos de mayor rentabilidad	185
6.9.5.3. Artículos de mayor contribución marginal. Situaciones con contribución marginal nega- tiva.....	185
6.9.5.4. Artículos de mayor beneficio por línea.....	186
6.9.5.5. Abastecimiento mediante fuentes externas e instalaciones ociosas	186
6.9.5.6. Hacer o comprar	187
6.9.5.7. Alquilar o comprar.....	188
6.9.5.8. Invertir, comprar o fabricar	188
6.9.5.9. Suprimir producto o línea de producción	188
6.9.5.10. Lanzamiento de nuevos productos.....	189
6.9.5.11. Reemplazo de máquinas y equipos.....	190
6.10. Resumen.....	191

CAPÍTULO VII

PRECIOS

7.1. Concepto de Precio.....	193
7.2. Importancia de la información.....	196
7.2.1. Información en general.....	196
7.2.2. Información de costos.....	197
7.2.3. Concepción de costeo	197
7.3. Marco legal/ regulatorio.....	198
7.4. Etapas en la fijación de precios	200

	Pág.
7.5. Métodos de fijación de precios.....	201
7.6. Posicionamiento.....	203
7.7. Precio de Exportación.....	205
7.7.1. Introducción.....	205
7.7.2. Procesos de Integración Regional.....	206
7.7.3. Contratos Básicos.....	207
7.7.4. INCOTERMS.....	208
7.7.5. Packaging.....	209
7.7.6. Secuencia de una Exportación.....	210
7.7.7. Incentivos.....	213
7.7.7.1. Reintegros y Reembolsos de Impuestos.....	213
7.7.7.2. Draw Back.....	214
7.7.7.3. Reembolso Adicional Exportaciones Plantas Llave en Mano y Obras de ingeniería.....	214
7.7.7.4. Reembolso Adicional Exportaciones por Puer- tos Patagónicos.....	215
7.7.7.5. Exención y/o Devolución del IVA.....	215
7.7.7.6. Exención y/o Devolución de los Impuestos Internos.....	216
7.7.7.7. Importación Temporal o Admisión Tempo- raria.....	216
7.7.7.8. Exportación Temporal.....	217
7.7.7.9. Otros Regímenes de Promoción de Exporta- ciones.....	217
7.7.7.10. Incentivos Financieros.....	218
7.7.7.11. Ventajas en Destino.....	219
7.7.8. Costos Externos.....	220
7.7.9. Fórmula de Cálculo.....	222
7.7.10. Determinación del Precio en el Mercado Externo.....	232
7.7.11. Uso de costo completo o costeo variable.....	234
7.7.12. Determinación del nivel óptimo de operación.....	234
7.7.13. Aprovechamiento de los costos fijos de capacidad.....	235
7.8. Resumen.....	237

CAPÍTULO VIII

CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

8.1. Introducción.....	241
8.1.1. Concepto de control.....	242
8.1.2. Control de gestión.....	242
8.2. Control presupuestario.....	244
8.2.1. Concepto.....	244
8.2.2. Elementos de un sistema de control.....	246
8.2.3. Componentes de un informe de Control Presupuestario..	248
8.2.3.1. <i>Benchmarking</i>	252

	Pág.
8.2.4. Consideraciones generales	253
8.2.5. Análisis de desvíos	253
8.2.6. Ejercicios sobre Control Presupuestario.....	256
8.2.7. Implementar la estrategia	274
8.2.8. Alinear la estrategia: "de arriba hacia abajo".....	276
8.2.9. Aprendizaje estratégico	276
8.3. Tablero de control o comando	277
8.3.1. Concepto	277
8.3.2. Objetivos.....	277
8.3.3. Antecedentes.....	278
8.3.4. Razones que justifican su utilización.....	278
8.3.5. Jerarquía de tableros.....	278
8.3.6. Tablero de Comando Integral.....	282
8.3.6.1. Pasos previos a la construcción de un Tablero de Comando	283
8.3.6.2. Características de la información.....	284
8.3.6.3. Elementos del tablero de comando.....	284
8.3.7. Cuadro de Mando Integral. Perspectivas.....	286
8.3.7.1. Perspectiva financiera	287
8.3.7.2. Perspectiva clientes	287
8.3.7.3. Perspectiva procesos internos	288
8.3.7.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	289
8.4. Innovación en la gestión de los agronegocios: Diseño de un <i>balanced scorecard</i> en pymes agropecuarias.....	293
8.4.1. Situación problemática	293
8.4.2. Metodología	295
8.4.3. Marco teórico	296
8.4.4. Principales deficiencias a nivel de la gestión en las PYMES agropecuarias	298
8.4.5. Diseño de un BSC en una empresa PYME agropecuaria: el caso de Esperanza Sud SA	300
8.5. Consideraciones finales	306
8.6. Resumen.....	306

CAPÍTULO IX

NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN Y LA REDUCCIÓN DE COSTOS

9.1. Introducción	309
9.2. Cuadro comparativo de nuevas técnicas de gestión vs. técnicas tradicionales.....	318
9.3. La calidad como nueva técnica de gestión y reducción de costos.....	319
9.3.1. Concepto	319
9.3.2. Normas y conceptos que se pueden asociar al de calidad.	320
9.3.3. Principios de calidad en un sistema para la gestión	321

	Pág.
9.3.4. Concepto de SGC.....	323
9.3.4.1. Contextos diferentes para un SGC	324
9.3.4.2. Clasificación de los costos de calidad para su contabilización.....	325
9.4. Consideraciones para el buen uso de un SGC.....	325
9.4.1. Ventajas por el uso de un SGC	326
9.4.2. Críticas al SGC.....	327
9.5. Elementos que componen un SGC	327
9.5.1. Los responsables de la calidad.....	328
9.5.2. Recursos disponibles	329
9.5.3. Los bienes y servicios producidos	330
9.5.4. La medición, evaluación, análisis y mejora	330
9.5.5. Problemas para cerrar el círculo de la calidad	331
9.6. La medición.....	332
9.6.1. Medición contable de las inversiones e ingresos diferi- dos en varios ejercicios económicos, externos e internos de calidad durante el ejercicio	333
9.6.2. Costos e ingresos externos e internos de calidad durante el ejercicio.....	334
9.6.3. Los costos de no calidad internos y externos durante el ejercicio.....	335
9.6.4. Plan de cuentas resumido para contabilización de un SGC.....	336
9.7. La administración de la calidad.....	338
9.7.1. Elaboración de indicadores	339
9.8. Reingeniería	340
9.8.1. Marco referencial.....	340
9.8.2. Reingeniería: concepto.....	340
9.8.3. Aspectos varios a considerar para seleccionar un pro- ceso a diseñar	341
9.8.4. Razones de la aparición de la reingeniería	342
9.8.5. Principios de la reingeniería	343
9.8.6. El Proyecto de reingeniería	344
9.8.7. Razones frecuentes del fracaso de la reingeniería	348
9.9. ABM/ABC	349
9.9.1. Concepto de ABM/ABC.....	349
9.9.2. Concepto de actividad.....	352
9.9.3. Inductores, generadores de costo o <i>cost-drivers</i>	355
9.9.4. Metodología ABC	357
9.9.5. Etapas para el diseño de los modelos de costos ABC....	358
9.10. <i>Just in time</i> (JIT) justo a tiempo	358
9.10.1. Concepto	358
9.10.2. Sistema de empuje y de arrastre.....	360
9.10.3. Desventajas del JIT	361
9.11. Tercerización.....	361

	Pág.
9.11.1. Caso práctico.....	363
9.12. <i>Benchmarking</i>	364
9.12.1. Concepto	364
9.12.2. Aplicación de <i>benchmarking</i>	365
9.12.3. Diferentes tipos de <i>benchmarking</i>	366
9.12.4. Límites a la aplicación.....	367
9.13. Costeo objetivo	368
9.14. Otras técnicas. Contabilidad del <i>throughput</i>	369
9.15. Resumen.....	369

CAPÍTULO X ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS

10.1. Introducción	371
10.2. Elementos a considerar para llevar adelante una reducción de costos	372
10.3. Situación del contexto internacional y nacional.....	372
10.3.1. Contexto internacional.....	372
10.3.2. Contexto nacional.....	373
10.3.2.1. A nivel macroeconómico	373
10.3.2.2. A nivel microeconómico	373
10.4. Condiciones a observar en un plan de reducción de costos....	373
10.5. Metodología para implementar un sistema de reducción de costos	374
10.5.1. Planeamiento	374
10.5.2. Ejecución o implementación.....	374
10.5.3. Control.....	374
10.6. Estrategias de reducción de costos desde el área de negocios	375
10.7. Aspectos básicos a considerar para implementar una ERC.....	376
10.7.1. Uso de la Capacidad (Nivel de Actividad).....	376
10.7.2. Estructura de Costos - Economía de escala.....	377
10.7.3. Negocios que comparten costos por Intangibles.....	382
10.8. Otros aspectos básicos a considerar para una ERC	384
10.8.1. Los requerimientos de los consumidores.....	385
10.8.2. La marca	385
10.8.3. El mix de los productos	386
10.8.4. Los canales de distribución.....	387
10.8.5. La modalidad de producción.....	388
10.9. Claves en el área de negocios para el éxito de una reducción .	389
10.10. Cuestionario.....	389
10.11. Reflexiones finales	391
10.12. Resumen.....	393

BIBLIOGRAFÍA

.....	395
-------	-----