

Podmoguilnye, Marcelo Gustavo

Costos para una gestión estratégica y sustentable /
Marcelo Gustavo Podmoguilnye. - 1a ed. - Ciudad
Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2019.
864 p.; 24 x 17 cm.

ISBN 978-987-03-3717-1

1. Costos. I. Título.
CDD 338.51

© Marcelo Gustavo Podmoguilnye, 2019
© de esta edición, La Ley S.A.E. e I., 2019
Tucumán 1471 (C1050AAC) Buenos Aires
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Impreso en la Argentina

Todos los derechos reservados
Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida
o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio
electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación
o cualquier otro sistema de archivo y recuperación
de información, sin el previo permiso por escrito del Editor y el autor.

Printed in Argentina

All rights reserved
No part of this work may be reproduced
or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying and recording
or by any information storage or retrieval system,
without permission in writing from the Publisher and the author.

Tirada: 400 ejemplares

ISBN 978-987-03-3717-1

SAP 42626577

Las opiniones personales vertidas en los capítulos de esta obra son privativas de quienes las emiten.

ARGENTINA

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Prólogo del Prof. Carlos Diehl	XXIX
Prólogo del Prof. Dr. Amaro Yardin	XXXI
Prólogo del Prof. Daniel Farré	XXXIII
Prólogo del autor	XXXV
Agradecimientos.....	XXXIX

PARTE 1

LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

INTRODUCCIÓN A LA PRIMERA PARTE

Confesiones de un “Salieri” de Enrique Nicolás Cartier	3
El fenómeno “costos” y su determinación.....	4

CAPÍTULO 1

LA GÉNESIS DEL FENÓMENO ECONÓMICO “COSTO”

1. La teoría general del costo	7
2. Reflexiones sobre el accionar técnico y científico.....	8
3. El concepto de modelo.....	10
4. La economía de la producción. El origen del fenómeno “costo”	12
5. Los procesos de producción	19
6. La empresa como unidad de producción	23
7. Vinculación entre los conceptos de valor, proceso productivo y precio ...	25
8. Elementos constitutivos de los procesos productivos	26
9. Mapas de procesos de producción.....	27

	Pág.
10. Concepto económico del costo	30
11. La ecuación general del costo.....	32
12. Caso de aplicación de la ecuación general del costo para diferentes usos.....	35
Caso 1.1.....	35

CAPÍTULO 2

LOS FACTORES PRODUCTIVOS Y LOS COSTOS

1. Categorías de factores productivos	37
2. Categorías de procesos productivos	40
3. ¿Qué es una “relación de productividad”?	42
4. Tipo de relaciones de productividad	43
5. Cálculo del costo.....	43
6. Naturaleza de los factores	47
7. Caso para analizar las características generales de los factores pro- ductivos	49

CAPÍTULO 3

MODELOS DE COSTEO

1. El concepto de necesidad	51
2. Las consideraciones de necesidad de los factores	53
3. Los modelos de costeo y las técnicas de costeo	59
4. La necesidad de los factores desde lo cualitativo.....	59
5. La necesidad de los factores desde lo cuantitativo	61
6. Combinaciones de los modelos básicos o puros	63
7. Modelo de costeo variable resultante	64
8. Modelo de costeo completo resultante.....	65
9. Modelo de costeo variable normalizado	66
10. Modelo de costeo completo normalizado.....	67
11. Otras combinaciones posibles.....	69
12. Diferencia entre modelos y técnicas de costeo	73
13. Aspectos a tener en cuenta a la hora de normalizar costos	73

	Pág.
14. Casos prácticos para el desarrollo de técnicas de costeo a través de los modelos de costeo	78
Caso 3.1.....	78
Caso 3.2.....	81
Caso 3.3.....	81

CAPÍTULO 4

MODELOS DE ACUMULACIÓN DE COSTOS

1. Categorías de los procesos productivos.....	85
2. Principios y postulados básicos para el análisis de costos.....	87
3. Fases de vinculación en los procesos de acumulación de costos.....	89
Fase 1 - Vinculación factores-acciones.....	89
Fase 2 - Vinculación acciones mediatas - acciones inmediatas	90
Fase 3 - Vinculación acciones inmediatas - objetivos	91
4. El tratamiento de los factores en la acumulación de costos.....	92
4.1. Factores de tratamiento individual	93
4.2. Factores de tratamiento grupal.....	93
5. Caso de fincas de producción olivícola, sector primario e industrial - Relevamiento de procesos y confección de mapas de acumulación	95
5.1. Plantaciones y estructura de fincas.....	95
5.2. Actividades comunes a las empresas del sector primario.....	97
5.3. Agregados económicos medios - Sector industrial - Productores de aceite de oliva.....	103
5.4. Consideraciones para el armado de los modelos en la cadena olivícola.....	107
6. Caso de empresa gráfica - Relevamientos para confección de mapas de acumulación de costos.....	109
7. Casos de aplicación - Acumulación de costos	112
Caso 4.1.....	112
Caso 4.2	113

CAPÍTULO 5

COSTO DE LOS BIENES INTERMEDIOS

1. De la naturaleza de los bienes consumibles.....	117
1.1. Con relación a la potencialidad productiva	117

	Pág.
1.2. Con relación a la disponibilidad.....	117
2. Componente físico	118
2.1. Mermas.....	119
2.2. Índices de rendimiento y de eficiencia	121
2.3. Subproductos	122
3. Componente monetario	122
4. Administración de los bienes intermedios.....	124
4.1. Punto de pedido	125
4.2. Desarrollo del modelo LEO.....	126
5. Casos prácticos de aplicación vinculados con los bienes intermedios ..	130
Caso 5.1.....	130
Caso 5.2.....	131
Caso 5.3.....	132
Caso 5.4.....	134
Caso 5.5.....	135
Caso 5.6.....	135

CAPÍTULO 6

COSTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. De la naturaleza de los recursos humanos	137
2. Determinación.....	138
3. Componente físico	139
4. Componente monetario	145
5. Casos prácticos de aplicación vinculados con los recursos humanos ...	147
Caso 6.1.....	147
Caso 6.2.....	148
Caso 6.3.....	150

CAPÍTULO 7

COSTOS DE LOS SERVICIOS

1. Características generales de los servicios.....	151
2. Tipologías de servicios	152
3. Clasificaciones propuestas para los servicios	161

CAPÍTULO 8

COSTOS COMERCIALES, ADMINISTRATIVOS
Y OTROS

1. Costos de la no producción	169
2. Costos comerciales	170
2.1. Definición y características	170
2.2. Tratamiento de los costos comerciales	172
2.3. Administración de las ventas e información para la gestión	174
3. Costos administrativos	186
4. Costos financieros	188
4.1. Costos de los recursos financieros	188
4.2. Estructura de financiamiento	189
4.3. Orígenes del financiamiento	189
4.3.1. Financiamiento por entidades financieras	190
4.3.2. Financiamiento a través de acreedores	190
4.3.3. Capital propio	190
4.4. Función financiera	191
4.5. Cuantificación del costo financiero	193
5. Costos tributarios	194
5.1. Alcance	194
5.2. Impuestos, tasas y contribuciones especiales	194
6. Caso de aplicación sobre gestión de información de costos comerciales..	195
Caso 8.1	195

CAPÍTULO 9

LOS COSTOS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. Objetivos de la contabilidad financiera (patrimonial)	201
2. Tipos de contabilidad	203
3. Contabilidad financiera, administrativa, de gestión, de costos y analítica	205
4. Contabilidad financiera y contabilidad de costos	207
5. Los objetivos de la contabilidad de costos	208
6. Los costos y las normas contables	209
6.1. Norma Internacional de Contabilidad N° 2 - Inventarios	210

	Pág.
6.1.1. Introducción.....	210
6.1.2. Alcance	212
6.1.3. Definiciones	212
6.1.4. Principio básico	213
6.1.5. Costo de adquisición	214
6.1.6. Costo de conversión	215
6.1.7. Distribución de costos indirectos	216
6.1.8. Consideraciones generales sobre distribución	216
6.1.9. Producción conjunta	217
6.1.10. Distribución de los costos conjuntos	217
6.1.11. Subproducto.....	218
6.1.12. Calidad.....	218
6.1.13. Empresas de servicios	219
7. El estado de costos.....	220
8. Los costos, la contabilidad y los usos informativos para la gestión.....	220
9. Casos de aplicación de confección de estados de costos.....	222
Caso 9.1.....	222
Caso 9.2.....	223
Caso 9.3.....	223

CAPÍTULO 10

CONTINGENCIAS EN LOS PROCESOS DE ACUMULACIÓN DE COSTOS

1. Costos por procesos.....	227
1.1. Introducción.....	227
1.2. Técnicas vinculadas con los costos por procesos.....	229
1.2.1. Valuación de Unidades	229
2. Costos por órdenes	234
2.1. Aplicabilidad del sistema de costos por órdenes	235
2.2. Registros de las órdenes de trabajo	236
3. Producción múltiple conjunta.....	237
3.1. Introducción.....	237
3.2. Categorías de productos.....	239
3.3. Asignación de costos	241
3.3.1. Subproductos	241
3.3.2. Proceso especial del subproducto.....	243

	Pág.
3.3.3. Productos conexos.....	244
3.3.4. Medición física de la producción	244
3.3.5. Método del valor de las ventas en el punto de separación ...	245
3.3.6. Método del valor neto de realización.....	246
3.3.7. Selección de método	247
4. Casos de aplicación de determinación de costos a los fines contables en función de las contingencias en los procesos de transformación	248
Caso 10.1.....	248
Caso 10.2.....	250
Caso 10.3.....	252

CAPÍTULO 11

EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

1. Unidad de referencia: la actividad	257
2. Clasificaciones relativas a los factores y a las actividades	259
3. Pasos para la determinación de los costos de los objetivos productivos....	262
3.1. Construcción de las bases de datos relacionales para poder suministrar información al costeo por actividades	263
3.2. Caso simplificado de aplicación del costeo basado en actividades ..	267
4. Casos prácticos de aplicación del costeo basado en actividades	271
Caso 11.1.....	271
Caso 11.2.....	272
Caso 11.3.....	273

CAPÍTULO 12

IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE COSTOS Y ELABORACIÓN DE INFORMES DE COSTOS Y GESTIÓN

1. Consideraciones generales	275
2. Etapas para la implementación de un sistema de costos.....	276
3. Caso de implementación de un sistema de costos integrado.....	277
4. Informes de costos.....	282
4.1. Características de los informes de costos y gestión	282
4.2. Tipos de informes	283
4.2.1. Informes de ejecución	283

	Pág.
4.2.2. Informes de funcionamiento	284
4.2.3. Informes operativos.....	285
4.2.4. Informes financieros.....	285

CAPÍTULO 13

COSTOS SUSTENTABLES

1. Los tiempos de transición global y la sustentabilidad.....	287
2. El reconocer a los demás.....	290
3. Del legado espiritual al desarrollo científico.....	291
4. Es necesario erradicar el concepto de rentabilidad a cualquier costo..	292
5. ¿Cómo se logra lo que llamamos sustentabilidad?.....	294
6. Algunas estadísticas claves para entender el movimiento cultural hacia la sustentabilidad.....	296
7. Los modelos que propone la “Teoría General del Costo” favorecen al desarrollo sustentable de las organizaciones.....	297

PARTE 2

COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA PARTE

1. Usos de la información de costos en la toma de decisiones	305
2. Generalidades referidas a las estrategias de reducción de costos	307

CAPÍTULO 14

LA GERENCIA BASADA EN ACTIVIDADES

1. El cambio hacia la gestión basada en la acción	309
2. El análisis de las actividades y el ABM	312
3. El <i>benchmarking</i> , una herramienta de gestión asociada al ABM	317
4. Ventajas y desventajas del ABM	322
4.1. Ventajas.....	322
4.2. Desventajas	322
5. Aplicabilidad del ABM en las empresas Pyme	323

	Pág.
6. Conexiones entre el ABC y el ABM.....	325
7. Caso de aplicación del ABM en empresas petroleras	327
8. Caso de aplicación del <i>benchmarking</i> en empresas de transporte de cargas del Mercosur.....	333
8.1. El comercio internacional en los países del Mercosur	333
8.2. El <i>benchmarking</i> y su utilidad como técnica de gestión en el ac- tual entorno de actuación: el Mercosur	336
8.3. El transporte de cargas por automotor entre los países del Mercosur.....	337
8.3.1. El transporte internacional de cargas por automotor en la Argentina.....	338
8.3.2. El transporte internacional de cargas por automotor en Brasil.....	341
8.3.3. El transporte internacional de cargas por automotor en Uruguay.....	342
8.4. Análisis de costos en el transporte internacional de cargas.....	344
8.5. La normalización de parámetros físicos, necesaria para la reso- lución de las asimetrías en la valoración de los costos del trans- porte automotor de cargas.....	348

CAPÍTULO 15

FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS MARGINAL

1. Fundamentos del análisis marginal.....	357
2. El análisis marginal en los procesos de producción múltiples alter- nativos	361
3. El análisis marginal en los procesos de producción múltiples con- juntos.....	362
4. Punto de nivelación financiero.....	364
5. Margen de seguridad.....	367
6. Fórmulas para el cálculo de la utilidad	367
7. <i>Leverage</i> operativo (palanca operativa).....	368
8. Margen de operación	370
9. Restricciones de producción	370
10. Supuestos y críticas del análisis del punto de nivelación/equilibrio	371
11. Casos prácticos de aplicación del análisis marginal.....	373
Caso N° 15.1	373

	Pág.
Caso Nº 15.2	374
Caso Nº 15.3	374
Caso Nº 15.4	375
Caso Nº 15.5	375
Caso Nº 15.6	376
Caso Nº 15.7	377
Caso Nº 15.8	378
Caso Nº 15.9	379
Caso Nº 15.10	380
Caso Nº 15.11	381
Caso Nº 15.12	381
Caso Nº 15.13	382
Caso Nº 15.14	383
Caso Nº 15.15	384
Caso Nº 15.16	385

CAPÍTULO 16

DECISIONES CON INFORMACIÓN DE COSTOS

1. El proceso de toma de decisiones	387
2. Análisis, costo-volumen-utilidad	389
2.1. Concepto y definición de punto de nivelación	389
2.2. Aportes.....	390
3. Costos relevantes para la toma de decisiones	392
4. Decisiones usuales basadas en el análisis marginal.....	393
4.1. El punto de indiferencia en las decisiones	393
4.2. Decisiones sobre “fabricar o comprar”	394
4.2.1. Dejar de comprar y comenzar a fabricar	394
4.2.2. Dejar de fabricar y comenzar a comprar	395
4.3. Decisiones sobre discontinuidad de productos o líneas.....	395
4.4. Decisiones sobre la elección de equipos alternativos	396
4.5. Decisiones sobre reemplazo de equipos existentes.....	396
4.6. Decisiones sobre cambios en el uso de la capacidad	397
5. Casos de aplicación para decisiones sectoriales con análisis marginal....	397
Caso Nº 16.1	397
Caso Nº 16.2	398
Caso Nº 16.3	398

	Pág.
Caso N° 16.4	399
Caso N° 16.5	400
Caso N° 16.6	400

CAPÍTULO 17

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. El planeamiento estratégico-operativo.....	403
2. Etapa estratégica filosófica.....	405
2.1. Análisis de escenarios	405
2.2. Determinación de los valores, misión y visión de la organización ...	405
3. Etapa estratégica analítica	407
3.1. Análisis FODA	407
3.2. Determinación de los ejes estratégicos.....	409
4. Etapa operativa	410
4.1. Programación.....	410
4.2. Implementación	413
4.3. Evaluación comparativa.....	413
4.4. Realimentación.....	414
5. Caso de aplicación de planeamiento estratégico.....	414

CAPÍTULO 18

EL PRESUPUESTO INTEGRADO A LA ESTRATEGIA

1. Planes, programas y presupuestos	439
2. Naturaleza del presupuesto	440
3. Descripción y contenido del presupuesto integral	442
4. Integración del presupuesto	444
5. El proceso de gestión estratégica.....	446
6. Pronósticos de venta	449
6.1. Delimitación del mercado	450
6.2. Demanda del mercado.....	451
6.3. Decisiones sobre precios	453
6.4. Elaboración del presupuesto de ventas	455
7. Presupuesto de producción.....	456

	Pág.
8. Presupuestos de recursos de tratamiento individual	457
8.1. Presupuesto de consumo de bienes intermedios	457
8.2. Presupuesto de compra de bienes intermedios.....	458
8.3. Presupuestos de recursos humanos.....	460
8.4. Presupuestos de servicios de energía.....	463
8.5. Presupuestos de uso de bienes finales de capital	464
9. Presupuesto de costos de recursos con tratamiento grupal (CRTG).....	464
10. La importancia del seguimiento de los procesos en la determinación de los presupuestos vinculados a los costos.....	467
11. Presupuesto de inventarios finales	470
12. Presupuesto de costos de los productos o servicios a vender.....	471
13. Presupuesto de costos comerciales.....	472
14. Presupuesto de costos de administración	475
15. Estado de resultados proyectado.....	476
16. El presupuesto económico y el análisis marginal	477
17. Presupuesto financiero	479
17.1. Presupuesto de caja	479
17.2. Elaboración del flujo de fondos.....	482
17.3. Presupuesto de inversiones	487
18. Situación patrimonial proyectada.....	488
19. El presupuesto participativo.....	490
20. Casos prácticos de aplicación de presupuesto integral.....	491
Caso N° 18.1	491
Caso N° 18.2	493
Caso N° 18.3	494
21. Caso de aplicación de presupuesto integrado	495

CAPÍTULO 19

EL CONTROL PRESUPUESTARIO

1. Uso de las normalizaciones de ingresos y costos.....	509
2. Tipos de normalizaciones.....	510
2.1. Establecimiento de normalizaciones.....	510
2.2. Las normalizaciones en los bienes intermedios	511
2.3. Las normalizaciones en los recursos humanos.....	512

	Pág.
2.4. Las normalizaciones en los costos de los RTG	512
2.5. Análisis de desvíos	513
2.5.1. Análisis de las variaciones en los bienes intermedios	514
2.5.2. Análisis de las variaciones en los recursos humanos	515
2.5.3. Análisis de las variaciones en los costos de los recursos de tratamiento grupal.....	517
2.5.4. Variaciones en la eficiencia de los CRTG.....	519
2.5.5. Variaciones del volumen de producción	519
3. Alternativa del análisis de desvíos factor por factor	520
3.1. El análisis temporal de los momentos del factor	520
3.2. Relaciones de aprovechamiento de los factores	522
3.3. Relaciones de productividad (eficiencia) de los factores	523
3.4. Desvíos en el precio, en el aprovechamiento y en la eficiencia de los factores.....	525
3.5. Casos de eficiencia múltiple	528
3.6. Caso práctico de aplicación	529
4. Casos prácticos de aplicación para el control presupuestario.....	532
Caso Nº 19.1	532
Caso Nº 19.2	533
Caso Nº 19.3	533
Caso Nº 19.4	534
Caso Nº 19.5	535
Caso Nº 19.6	536
Caso Nº 19.7	538
Caso Nº 19.8	539

CAPÍTULO 20

TÉCNICAS DE GESTIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS

1. El análisis de la cadena de valor por actividades	541
2. El “justo a tiempo” (<i>just in time</i>), la gestión de <i>stocks</i> y la gestión por actividades	544
3. El “costeo objetivo” como herramienta de apoyo al ABM en las etapas de diseño y desarrollo de los productos	549
4. El “análisis funcional” como complemento del ABM en los procesos de análisis de valor	554

	Pág.
4.1. Descripción de las funciones de los resultados productivos	555
4.2. Determinación del costo de las funciones.....	556
4.3. El análisis de la importancia de las funciones para los clientes	557
4.4. Evaluación de los resultados.....	557
5. La teoría de las restricciones y sus relaciones con la gestión por actividades.....	558
6. La gestión de la calidad total (TQM - <i>Total Quality Management</i>) y su necesidad en la gestión por actividades	562
7. La mejora continua. La propuesta <i>kaizen</i>	566
8. Gestión del “ciclo de vida” de los objetivos productivos	567
9. Gestión medioambiental	572
10. Centro de servicios compartidos (<i>Shared Service Center</i>).....	576
11. Tercerización - <i>Outsourcing</i>	585
11.1. <i>Outsourcing</i> táctico	586
11.2. <i>Outsourcing</i> estratégico	586
11.3. Críticas al <i>outsourcing</i>	587
11.4. Desventajas del <i>outsourcing</i>	587
11.5. Ventajas - beneficios del <i>outsourcing</i>	588

CAPÍTULO 21

TÉCNICAS DE COMANDO ORGANIZACIONAL

1. Los mapas de funciones y actividades. Complementación con mapas de procesos.....	589
2. Pasos a seguir para la implementación de un cuadro de mando integral ..	592
3. Utilidad del cuadro de mando integral en la gerencia basada en actividades (ABM)	599
4. Representación económica de los objetivos a través de los factores críticos de éxito, los indicadores de gestión y el cuadro de mando integral	600
5. Caso de aplicación de técnicas de reducción de costos y de alineamiento estratégico con tableros de comando	621
5.1. Organigrama funcional de la empresa.....	621
5.2. Actividades determinadas en los sistemas de costos	624
5.3. Bases para el desarrollo del plan estratégico de la empresa	631
5.4. Propuestas desarrolladas para el caso Causer SA.....	634

CAPÍTULO 22

GESTIÓN EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE

1. El principio de incertidumbre	643
2. La aceptación de la incertidumbre	645
3. El costo de la incertidumbre y la incertidumbre en los costos	646
4. La gestión estratégica de la incertidumbre.....	649
5. Conclusiones sobre la gestión de la incertidumbre.....	656

CAPÍTULO 23

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. Algunas definiciones previas	660
2. Modelo de aprendizaje organizativo.....	663
3. Modelo de gestión del conocimiento.....	664
4. Los instrumentos de apoyo.....	665
4.1. Acciones a nivel individual	665
4.2. Acciones de nivel organizativo	667
4.3. Los facilitadores.....	668
5. El cambio en las organizaciones	671

CAPÍTULO 24

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

1. Sistemas integrados de información.....	677
2. La importancia de los cubos de información.....	682
3. Implementación del sistema - etapas a ser desarrolladas en las organizaciones	684
3.1. Requerimientos de información	684
3.2. Análisis de las fuentes de datos	684
3.3. Definir la estructura tecnológica de la organización.....	684
3.4. Diseño del sistema de información para ejecutivos (<i>Executive Information System - EIS</i>).....	685
3.5. Información interna	685
3.6. Información externa.....	685
4. Información generada por los sistemas integrados de gestión (EIS)	686

	Pág.
5. Los mapas de soluciones y sus finalidades.....	687
6. Direcccionar toda la organización al concepto de empresa extendida ..	690
7. Introducción a los sistemas MRP	691
8. MRP I	693
8.1. Comparación de los sistemas MRP con las técnicas tradicionales de gestión de <i>stocks</i>	693
8.1.1. Fuentes de información de los sistemas MRP I	696
8.1.2. Plan Maestro de Producción (PMP).....	698
8.1.3. Gestión de <i>stock</i>	699
8.1.4. Lista de materiales – BOM (<i>Bill of Materials</i>).....	700
8.1.5. Proceso de explosión de necesidades.....	702
8.1.6. Lógica del procesamiento MRP.....	703
9. MRP II.....	704
9.1. Niveles del MRP II.....	706
9.2. Puesta en marcha del sistema MRP II.....	707
10. Diferencias entre los sistemas MRP I y II.....	708
11. Beneficios obtenidos de la implementación de un MRP	709
12. El modelo de negocios CRM.....	710
12.1. El viaje hacia CRM, un largo camino para las organizaciones.....	714
12.2. Claves a tener en cuenta para que CRM funcione adecuadamente..	716
12.3. ¿Qué impulsa las inversiones en estrategias modelizadas por el <i>software</i> CRM?	718
12.4. Plan y estrategia de implementación CRM.....	719
12.5. Integración en el marco empresarial	723
13. Alternativas para el desarrollo de los SIG	725
14. Caso de implementación parcial de un SIG con información hetero- génea.....	728

CAPÍTULO 25

EPÍLOGO: HACIA UN NUEVO CONCEPTO DEL COSTO

1. Lo real... y la realidad	737
2. La razón de la existencia de lo real y de la realidad	739
3. Entonces... teoría del costo... ¿o qué?.....	741
4. Hacia un concepto del costo, menos económico y más filosófico	744

APÉNDICES

APÉNDICE 1

CASOS ADICIONALES DE APLICACIÓN
DEL ANÁLISIS MARGINAL

a) Punto de nivelación con producción simple y herramientas vinculadas...	751
Caso N° A1.1.....	751
Caso N° A1.2.....	752
Caso N° A1.3.....	752
Caso N° A1.4.....	753
Caso N° A1.5.....	754
b) Decisiones vinculadas a la mezcla de productos.....	755
Caso N° A1.6.....	755
Caso N° A1.7.....	755
Caso N° A1.8.....	756
Caso N° A1.9.....	756
c) Casos integrales de análisis marginal.....	757
Caso N° A1.10.....	757
Caso N° A1.11.....	757
Caso N° A1.12.....	759

APÉNDICE 2

CASOS ADICIONALES DE APLICACIÓN
DE PRESUPUESTO INTEGRAL

a) Presupuestos en empresas comerciales.....	761
Caso N° A2.1.....	761
Caso N° A2.2.....	762
b) Presupuestos en empresas industriales.....	763
Caso N° A2.3.....	763
Caso N° A2.4.....	765
c) Control de las operaciones.....	768
Caso N° A2.5.....	768
Caso N° A2.6.....	768
Caso N° A2.7.....	769

APÉNDICE 3

APLICACIÓN DE SOLVER® EN LA RESOLUCIÓN DE
MEZCLAS CON ANÁLISIS MARGINAL EN PROCESOS
MÚLTIPLES ALTERNATIVOS

..... 771

APÉNDICE 4

TUTORIAL BÁSICO PARA LA APLICACIÓN DEL
SOFTWARE OROS QUICK® PARA DESARROLLO
DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

..... 779

APÉNDICE 5

HISTORIAS Y CASOS VINCULADOS
CON LOS COSTOS

Introducción a los casos/historias de costos..... 793
Conclusiones sobre los casos presentados 811

APÉNDICE 6

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y DE LECTURA
RECOMENDADA

..... 813