DECISIONES EN LA GESTIÓN DE COSTOS PARA CREAR VALOR

CARLOS M. GIMÉNEZ • COORDINADOR

Edgardo M. Benvenuto • Olver Benvenuto • Jorge A. Cahwje • Juan M. Carratalá • Roberto R. Carro • Elba Font de Malugani • Agustín Gatto • Ovidio Gaudino • Carlos M. Giménez • María N. Giménez Vetere • Jorge Ksairi • Mauricio E. Lambertucci • Nélida M. López de Trabucco • Edmundo J. E. López Couceiro • Domingo Macrini • Ricardo Miyaji • Osvaldo A. Mocciaro • Andrea V. Nastasi • Adriana M. Quintana • Bernardo Wajchman • Mauricio Wajchman

ERREPAR

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 empresaria
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 Nº 1 71
4.17. Caso de aplicación Nº 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

Osvaldo 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. Período de recupero 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. - *Drum - Buffer - Rope*) 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. Cuatro 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 *kaizen*) 343
15.15. ¿Cómo estimar un costo factible? 344
15.16. *Activity Based Costing* 345
15.17. Presupuestos basados en el Costeo por Actividad (ABB) 346
15.18. Presupuestos basados en el método *kaizen* 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 empresaria (RSE) y decisiones en gestión de costos para crear valor 445

Carlos M. Giménez - Elba Font de Malugani

ÍNDICE TEMÁTICO 461