

THOMSON REUTERS
LA LEY



SI ES LA **PRIMERA VEZ** QUE USA
UN eBOOK DE THOMSON REUTERS

- 1 Recibirá un correo electrónico con la información necesaria para el acceso a su eBook. Allí deberá hacer clic en el *link* y obtener su clave **OnePass**.
- 2 Ingrese el **NOMBRE** (este nombre puede ser cualquier palabra, no tiene ningún tipo de limitación) y dirección de correo electrónico.

Se puede activar su cuenta de la siguiente manera:

- Su número de cuenta;
- Clave de Registro de Thomson Reuters ProView.

El proceso de activación de su cuenta se realiza de la siguiente manera:

1. Estimado Sr./Sra. Cerdán,
2. ¡Bienvenido a Thomson Reuters ProView!
3. Para acceder a su libro electrónico con OnePass, haga clic aquí para obtener su clave OnePass.
4. Haga clic aquí para obtener su clave OnePass o acceda a su biblioteca ProView.
5. Si ya cuenta con una clave OnePass, asigne ProView a su biblioteca. El eBook que ha adquirido se cargará automáticamente a su biblioteca.
6. Si ya cuenta con una clave OnePass asociada a ProView ingrese a su biblioteca. El eBook que ha adquirido se cargará automáticamente a su biblioteca.

OnePass

regístrese un nuevo perfil

Para iniciar el proceso de registro, por favor, introduzca la siguiente información. Esta información es necesaria para nosotros para verificar que no exista un perfil registrado dentro de OnePass, y será utilizado como punto de partida para el nuevo perfil.

Clave de registro

9995002908-XS4U466523707

Ejemplo: 1234567-ABCD E1

Nombre ¿Qué es esto?

Dirección de Correo Electrónico

- 3** A continuación, complete los campos requeridos y cree su perfil. **Importante:** El **USUARIO** y **CONTRASEÑA** elegido en este proceso le permitirán ingresar a **ProView** para poder visualizar su eBook.
- 4** Finalmente, aparece un mensaje de registro que confirma el acceso a su libro electrónico. Para descargar la aplicación **ProView** y poder consultar su eBook siga las instrucciones que aparecen en la siguiente página.

OnePass

Configuración General

Registrar un nuevo Perfil OnePass

Registrar en un nuevo perfil dentro de OnePass al ingresar la siguiente información

Su información

Primer nombre

Apellido

Dirección de Correo Electrónico

Confirmar casilla de Correo Electrónico

Debe ser igual al campo CORREO ELECTRONICO

SI **NO ES LA PRIMERA VEZ** QUE USA
UN eBook DE THOMSON REUTERS

- 1 Recibirá un correo electrónico con la información necesaria para el acceso a su eBook. Allí deberá hacer clic en el *link* y asociar su eBook a su cuenta.
- 2 Ingrese el NOMBRE (este nombre puede ser cualquier palabra, no tiene ningún tipo de limitación) y dirección de correo electrónico. **Importante:** utilice la misma dirección de correo electrónico registrada en **OnePass**.

• Su número de cuenta.

• Clave de Registro de Thomson Reuters ProView.

• Estimado Sr./Sra. Cerdú,

¡Bienvenido a Thomson Reuters ProView!

Para acceder a su libro electrónico con su clave OnePass, asígnele a su cuenta una clave OnePass asociada a su descarga.

E-mail: conferencias@servicioalcliente.thomson.com

Tel. (011) 4707-4799

También puede activar su cuenta, siguiendo los siguientes pasos:

PASO 1: Activación de su cuenta.

Para acceder a su libro, tendrá que crear una biblioteca ProView.

Si ya cuenta con una clave OnePass, asígnele a su cuenta una clave OnePass asociada a su descarga.

Si ya cuenta con una clave OnePass asociada a ProView, asígnele a su cuenta una clave OnePass asociada a su descarga.

El Ebook que ha adquirido puede ser descargado en su computadora.

OnePass

regístre un nuevo perfil

Para iniciar el proceso de registro, por favor, introduzca la siguiente información. Esta información es necesaria para nosotros para verificar que no exista un perfil registrado dentro de OnePass, y será utilizado como punto de partida para el nuevo perfil.

Clave de registro

Ejemplo: 123456-ABCOE1

Nombre ¿Qué es esto?

- 3** Finalmente su eBook está listo para descargarse en la aplicación **ProView**.

FORMAS DE **ACCESO**

ACCESO DESDE SU IPAD O TABLETA ANDROID

Descargue la aplicación Thomson Reuters PROVIEW™ en su iPad o tableta Android:

- Entre en **iTunes Store** y busque **ProView** para acceder a la aplicación de **iPad en iTunes Store**.
- Entre en **Google Play** y busque **ProView** para acceder a la aplicación de **Android en Google Play**.

ACCEDA A SU BIBLIOTECA

- **Abra la aplicación** de Thomson Reuters PROVIEW™ en su iPad o tableta Android.
- **Inicie la sesión** introduciendo su usuario y **contraseña OnePass**.
- El libro electrónico que ha adquirido está **disponible en su biblioteca**.
- **Descargue el contenido del libro** haciendo clic **en el ícono del libro electrónico** (este paso sólo es necesario hacerlo la primera vez que accede al contenido y es preciso que el iPad o la tableta Android esté conectado a Internet).
- Una vez descargado, el libro electrónico ya está disponible para su consulta.

ACCESO DESDE SU ORDENADOR

Descargue la aplicación de escritorio de Thomson Reuters PROVIEW™ para PC (Windows o Mac):

- Entre en **<http://thomsonreuters.com/site/proview/proview-for-window-mac/>** para descargar la aplicación para su ordenador Windows o Mac.

THOMSON REUTERS PROVIEW™ DESDE SU NAVEGADOR

Si lo prefiere, puede acceder a Thomson Reuters PROVIEW™ desde su navegador:

- Entre en la página web **<https://proview.thomsonreuters.com>** e introduzca su usuario y contraseña OnePass.

SI TIENE DUDAS O PROBLEMAS CON EL PROCESO DE ACTIVACIÓN DEL eBOOK, PUEDE LLAMAR AL TELÉFONO **0810 222 5253**



THOMSON REUTERS

EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES



EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

UN ENFOQUE
DESDE SU APLICABILIDAD PRÁCTICA
EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS



MARCELO GUSTAVO PODMOGUILNYE

Segunda edición, revisada y actualizada

Podmoguilyn, Marcelo Gustavo
El costeo basado en actividades / Marcelo Gustavo
Podmoguilyn. - 2ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2017.
384 ps.; 24 x 17 cm.

ISBN 978-987-03-3215-2

1. Costos. I. Título.
CDD 330

© Marcelo Gustavo Podmoguilyn, 2017
© de esta edición, La Ley S.A.E. e I., 2017
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: 200 ejemplares
ISBN 978-987-03-3215-2
SAP 42074908

ARGENTINA

*A todos mis alumnos de grado y posgrado,
los que son, los que fueron.
Sin ellos sería imposible escribir sobre costos y gestión.
Sin su generosa aceptación,
imposible hubiese sido irrumpir en la docencia.
Sin su complicidad sería muy difícil, para mí y mis años,
entender la vida tal cual “es” hoy.*

*¿Así que usted andaba de paso y se enteró?
¡Lo que es la casualidad!
No, plata no quiero. Quiero que se sepa la verdad.*

INÉS LEGARRETA

PRÓLOGO DE LA SEGUNDA EDICIÓN

Es un honor y un fuerte compromiso escribir el prólogo de la segunda edición de una exitosa obra como es el caso de *El costeo basado en actividades* de Marcelo Podmoguilnye.

En su primera edición la obra ha sido utilizada como bibliografía básica por docentes, estudiantes de grado y de posgrado. En los últimos doce años superó ampliamente el marco académico para transformarse en material de consulta frecuente de profesionales y empresarios en busca de herramientas innovadoras para aplicar en su gestión.

Con planteos sólidos y soluciones innovadoras, el autor desarrolló en sus páginas el costeo basado en actividades desde la mirada de quienes trabajan cotidianamente en las empresas argentinas. Si bien el costeo basado en actividades es básicamente un modo correcto de hacer costos, la aplicación concreta del mismo fue avanzando y superándose en el devenir día a día en las organizaciones.

El autor inicia el libro con una introducción en la que enmarca su trabajo en el contexto de la teoría general del costo de un modo claro y amigable. Allí conecta luego con la presentación del ABC como herramienta de importante potencial para resolver los problemas que presenta la gestión.

En el segundo capítulo pone foco en la actividad y define los pasos para la determinación de costos de los objetivos.

En el capítulo tres detalla la evolución hacia el costeo híbrido de los procesos y presenta aplicaciones concretas de casos reales.

El capítulo cuatro es una presentación del costeo basado en actividades aplicado a las empresas de servicio y el desarrollo del caso correspondiente.

En los capítulos cinco y siete aborda la gestión basada en actividades y destaca la importancia de los sistemas integrados de información a la hora de implementar la herramienta. Introduce los mapas de funciones y actividades en complementación con los mapas de procesos.

El capítulo seis es una inteligente compatibilización del ABC con el análisis marginal mostrando hábilmente cómo sumar el potencial de ambas herramientas.

En el capítulo ocho trabaja la generación de indicadores vinculados con el uso de los recursos en el ABC.

En el capítulo nueve plantea el análisis de la cadena de valor por actividades, la teoría de las restricciones y sus relaciones con la gestión por actividades, entre otros.

En el capítulo diez presenta el *software* para la aplicación del costeo basado en actividades con un caso práctico en el que se detallan los pasos necesarios para lograr la asignación de los costos de los factores a las actividades a través de inductores y la asignación de los costos de las actividades a los resultados productivos.

En el capítulo once despliega casos de aplicación con sus respectivas soluciones y el desarrollo de análisis conceptuales. Todo lo descripto es en común con la primera edición del libro.

En la segunda edición el autor ha actualizado las bases conceptuales vinculadas con la acumulación de costos de acuerdo con los nuevos modelos de observación.

Además incorpora un capítulo sobre presupuesto basado en actividades, lo que significa un importante aporte desde lo conceptual y lo metodológico.

En esta nueva edición amplía la conceptualización del ABM y su conexión con el ABC y plantea la construcción de tableros de comando desde mapas de acumulación de costos por actividades.

Por otra parte, amplía el desarrollo de nuevas técnicas de gestión compatibles con el ABC como calidad total y *just in time* que en la primera edición no estaban.

En este compendio, Marcelo Podmoguilnye vuelca generosamente, como siempre, sus conocimientos y experiencias en la ges-

tión de costos en las organizaciones argentinas de un modo profesional, ameno y creativo.

Sin duda esta obra dejará huella en todo aquel que la consulte por los valiosos aportes que logra transmitir de un modo claro y sencillo, sólo posible para aquellos que tienen un muy profundo conocimiento de los temas que tratan.

ESTHER LUCÍA SÁNCHEZ
Mendoza, septiembre de 2016

PRÓLOGO DEL AUTOR PARA LA SEGUNDA EDICIÓN

Luego de más de diez años de publicada la primera edición de *El costeo basado en actividades. Un enfoque desde su aplicabilidad práctica en las empresas argentinas*, llevadas ya dos reimpresiones de la obra, y dada la generosa demanda que el ámbito académico ha provocado tanto a nivel nacional como internacional, se ha provocado que a mediados del año 2016 nos propusiéramos, junto con los editores de Thomson Reuters - La Ley, encarar la segunda edición de esta obra.

A nivel personal y profesional, sólo puedo agradecer, a quienes han depositado su confianza al elegir este libro como fuente bibliográfica para muchos programas de materias vinculadas a los costos, tanto en carreras de grado como de posgrado, a los que lo han utilizado como material útil para aplicaciones prácticas en las empresas y a los que lo han leído y consultado y me han aportado desinteresadamente observaciones y consejos a los efectos de mejorar aquel proyecto impreso en el año 2005.

Esta edición ha sido revisada y corregida en cuanto al material ya existente, y a su vez se le han incorporado nuevos apartados y capítulos, los cuales considero necesarios para poder completar esta realización. Desde aquel entonces, muchas han sido las experiencias profesionales y las implementaciones de sistemas de costos por actividades en empresas argentinas, las que son una fuente inagotable de información que luego se podrán transformar en modelos de observación para el desarrollo de mejores y enriquecedoras técnicas para resolver situaciones que nos plantea la gestión empresarial a diario.

Simplemente, para cerrar, los agradecimientos de siempre para aquellos que me acompañan en este camino de andar escribiendo sobre los costos y la gestión.

A todos mis amigos y compañeros del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de de Costos (IAPUCO), quienes me han acompañado desde el año 1997, capacitándome con cada uno de los trabajos que presentan en los Congresos Argentinos de Profesores Universitarios de Costos.

A todos los docentes que me acompañan en las cátedras de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, la Universidad de Buenos Aires y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, y que comparten la vocación por transmitir estos conocimientos.

A mis hijas María Candela y Tamara, a quienes va dedicado por completo el presente libro. Son la razón de mi vida y las amo con el alma.

A Cynthia Linard, mi compañera de vida, por bancar todas mis “locuras” provocadas por mis ansiedades respecto de esta obra.

A la Prof. Esther Lucía Sánchez y al Prof. Enrique Nicolás Cartier, por dejarme “ser”, y por “ser” tan generosos y pacientes con mi ignorancia.

MARCELO GUSTAVO PODMOGUILNYE

Lomas de Zamora, septiembre de 2016

PRÓLOGO DE LA PRIMERA EDICIÓN

Siempre son muchas las razones que causan satisfacción a quien prologa un libro. Posiblemente la principal, sobre todo cuando se trata del prólogo a la edición original, está relacionada con la posibilidad de participar de la culminación del proceso creativo del autor y, a la vez, del nacimiento de su obra la que, inevitablemente, comenzará a tener una vida propia alimentada por ese insondable vínculo que se establece entre el libro y cada lector.

En el caso particular de la obra de Podmoguilnye, se agrega otro motivo no menos importante. Se trata del primer libro de un joven y promisorio profesional y docente universitario, seriamente comprometido con el proceso de aprendizaje de sus alumnos, que en forma permanente se viene destacando por la calidad de las ponencias que presenta a congresos de la especialidad y de los numerosos artículos que publica en revistas de la Argentina y del exterior.

En lo personal, otro trascendente motivo de celebración se focaliza en un aspecto poco frecuente en las obras de nuestra rama del conocimiento: el que el autor haya logrado resolver, de un modo absolutamente digno, el difícil dilema de equilibrar el peso de los aspectos conceptuales de la temática abordada y el de los aspectos prácticos enfocados a las empresas concretas de nuestro medio.

Ésta no es una cuestión menor. Ese dilema del balance entre la teoría y práctica viene acompañando la historia de nuestra disciplina y la de su enseñanza universitaria, sin que sean abundantes las evidencias de su exitosa resolución por parte de los autores que abordan la materia.

Quien fuera uno de los indiscutidos padres de la disciplina costos, el alemán E. Schmalenbach, ya por 1934, lúcidamente plan-

teaba: "...dada la multiplicidad de formas que pueden presentar los diversos problemas... en cada empresa en particular, sería imposible incluso intentar tratar en un libro las características de cada uno. Hay sólo una posibilidad: conseguir del alumno una formación teórica que le forme para resolver los innumerables casos prácticos de la economía de la empresa, incluso aquellos nuevos que nunca se le habían presentado".

Otro maestro alemán, E. Schneider, también ineludible integrante de la galería de los clásicos de costos, completaba aquel concepto diciendo: "...la adquisición de esa formación requiere un trabajo arduo... que no puede dar nunca el solo estudio de casos concretos". Pero a renglón seguido prevenía, sin embargo, que "...las cuestiones fundamentales y las grandes relaciones existentes entre las diversas ramas de la (disciplina)... sólo pueden ser explicadas y entendidas por medio de ejemplos numéricos".

El lector podrá iniciar la lectura de este libro en la seguridad de que, a lo largo de sus once capítulos, irá descubriendo tanto la esencia de los problemas que plantea la gestión de las empresas, la base racional de la técnica del "costeo basado en actividades" que Podmoguilnye postula —aunque no acriticamente— como un instrumento válido para la solución de esos problemas y los mecanismos concretos de su aplicación en casos reales, verosímiles y reconocibles por quienes cotidianamente enfrentan el difícil desafío de la administración de los procesos de producción.

En el capítulo I, previo a introducirse en las cuestiones de la estructuración de la técnica, se da el necesario marco que ubicará al lector en cuáles son los problemas de gestión que la herramienta del ABC intenta ayudar a resolver. En el segundo capítulo se describe detalladamente la técnica mostrando una aplicación práctica puntual que, por su simpleza, ayudará a precisar los conceptos implicados.

En el capítulo siguiente analiza el grado de compatibilización del ABC y de la información de costos que genera, con el enfoque clásico del análisis marginal y desarrolla un muy interesante y necesario replanteo del concepto de variabilidad de los factores.

En el cuarto capítulo, luego de describir la evolución de los sistemas de soporte del ABC y la mutación hacia el llamado "costeo híbrido de los procesos" (HPC), presenta un caso de aplicación re-

ferido a un proceso industrial; para luego, en el capítulo V, exponer la problemática de las empresas de servicio y las modalidades de resolución a través de la técnica ABC. También aquí culmina con un nuevo caso de aplicación referido a empresas de este sector.

En los capítulos VI, VII, VIII y IX aborda la cuestión del “gerenciamiento basado en las actividades” (ABM) y su vínculo, tanto con la técnica ABC como con otros enfoques de gestión y su control, tales como el Cuadro de Mando Integral, la Cadena de Valor, el Justo a Tiempo, el Costeo Objetivo, el Análisis Funcional, la Gestión de la Calidad Total y la Teoría de las Restricciones.

Seguidamente, en el capítulo X describe los *software* de aplicación vigentes, relativos al Costeo Basado en Actividades, presentando un muy interesante y completo caso de implementación de un sistema ABC/HPC basado en un caso real.

En el capítulo final (XI) presenta, para la ejercitación de los lectores en estas técnicas de costeo y gestión, casos de aplicación con sus respectivas soluciones y el desarrollo de los análisis conceptuales correspondientes.

Seguramente que al finalizar la lectura de esta obra, los lectores tendrán nuevas certezas: la de la vasta experiencia profesional de Marcelo Podmoguilnye —a pesar de su juventud— en el desarrollo e implementación de sistemas ABC, la de su profunda vocación por la investigación y la de su capacidad para transmitir los resultados de sus análisis de un modo, a la vez, claro, ameno y profundo.

ENRIQUE NICOLÁS CARTIER

Chivilcoy, agosto de 2004

PRÓLOGO DEL AUTOR PARA LA PRIMERA EDICIÓN

El año 1997 marcó sin duda mi carrera profesional, la cual está orientada definitivamente hacia los costos y la gestión empresarial, más precisamente en el asesoramiento hacia la arquitectura de sistemas de información que brinden sustento a distintos usos informativos alternativos. Desde el año 1992 había colaborado como asesor externo en empresas, las cuales se estaban planteando seriamente la reformulación de sus sistemas, y en una de ellas en particular comencé a trabajar con el costeo basado en actividades (ABC), a través de un *software* específico, cuando en la Argentina esta técnica era aún, para las organizaciones, una ilustre desconocida.

Al mismo tiempo, llevaba a cabo mi actividad académica en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, más precisamente en la Facultad de Ciencias Económicas como profesor adjunto en la materia Costos y Actividades Especiales. En marzo del año 1997 me propuse presentar un trabajo en el V Congreso Internacional de Costos a celebrarse en la ciudad de Acapulco, México. Éste fue mi primer trabajo presentado en congresos vinculados con los costos y la gestión, y planteaba el título “La cátedra ante el desafío de la multimedia”. Para poder participar de este Congreso, y como paso previo, fue que en abril del año 1997 pedí mi incorporación como socio al Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCO), sin conocer en profundidad a la institución, pero sí sabiendo de antemano que era “la referencia” en la especialidad que yo había elegido, tanto en el ámbito laboral, como académico.

En julio de ese mismo año participé del Congreso, y pude exponer el trabajo. La gente del IAPUCO me albergó como si fuera integrante de esta familia de hace muchos años, y, personalmente, conocí a muchos de sus referentes en este evento. Sin embargo, la verdadera esencia del Instituto la iba a conocer unos meses más

tarde, cuando participé del XX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, que se realizó en la ciudad de Salta, y que marcó mi identificación con este Instituto en forma absoluta y definitiva. Sentía cómo, en un ambiente de cordialidad y de amistad, se debatían temas vinculados con mi especialidad, que enriquecían y daban sentido a las técnicas de costeo y de gestión que hasta entonces había implementado en mi profesión.

Mis primeros trabajos y colaboraciones, vinculados con la temática de los costos y la gestión, estuvieron orientados a la aplicación de las nuevas técnicas a la realidad económica argentina, entorno en el que las empresas deben trabajar cotidianamente. Sin embargo, hubo aún más cambios en mis estructuras de conocimiento, y tuvieron su causa base en haber conocido al Prof. Enrique Cartier, quien en los comienzos del año 2000 me ofreciera integrar su cátedra de Gestión y Costos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Allí es que tomé contacto directo con la Teoría general del costo y sus principios, los cuales comenzaron a dar fundamento y explicación académica a muchas de esas técnicas que había desarrollado en empresas en las que había actuado profesionalmente. A partir de ese momento, comencé a trabajar con el Prof. Cartier en esta temática, orientando muchos de mis trabajos al intento de aportar algo más a esta Teoría que va constantemente evolucionando al ritmo de los nuevos entornos competitivos que nos toca vivir en el día a día.

Es por tanto, este libro, un poco el fruto de mis experiencias y de mis cambios, e intenta dar luz sobre un tema tan debatido y cuestionado como es el Costeo Basado en Actividades (ABC), y otro no tanto, como es el Gerenciamiento Basado en la Acción (ABM). Para ello he intentado trabajar desde la faz teórica-conceptual, pero siempre haciendo comprobaciones y justificaciones a través del planteo de casos prácticos, que validen los conceptos tratados. También he analizado el ABC/ABM en su evolución, desde su aparición a fines de la década del 80, hasta lo que se puede ver y practicar en nuestros días. En los últimos capítulos, intento vincular estas técnicas con las formas actuales de gestionar en las organizaciones, tratando de mantener un equilibrio entre todas ellas, a la luz de la generación de valor a los distintos sujetos que interactúan en las empresas.

Para finalizar, y pidiéndole disculpas de antemano al lector por haber distraído su atención, es que quiero hacer algunos agradecimientos especiales. En primer lugar, a mis hijas, María Candela y Tamara. Al Prof. Enrique Cartier por su generosidad a la hora de compartir su sabiduría, al Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos y a los integrantes de esa gran familia, ya que todos en mayor o menor medida han compartido comunitariamente y con generosidad sus experiencias y conocimientos, y eso constituye un esencial soporte para cualquier profesional dispuesto a crecer y madurar en su especialidad.

MARCELO GUSTAVO PODMOGUILNYE

Monte Grande, 6 de agosto de 2004

CURRICULUM VITAE

DEL AUTOR

PROF. MARCELO GUSTAVO PODMOGUILNYE

- Contador Público (UNLZ).
- Especialista en Costos para la Gestión Empresarial (UNLZ 2016).
- Secretario de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ) (2006 a 2016).
- Profesor titular regular de la 1ª Cátedra de Elementos de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ).
- Profesor titular regular de la Cátedra de Contabilidad Gerencial en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) para su carrera Licenciatura en Administración y Sistemas.
- Profesor asociado regular a cargo de la cátedra de Gestión y Costos y de Sistemas de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA).
- Profesor en el MBA y la MAGNAGRO, maestrías dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Profesor titular en el posgrado de “Especialización en Costos y Gestión Empresarial” dictados en las Universidades Nacionales de Rosario, Cuyo, La Plata, Salta, Tucumán, Lomas de Zamora, Jujuy, Entre Ríos, del Sur y en la Universidad Católica de Córdoba.
- Secretario de la Comisión Directiva del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (2002-2005) (IAPUCO).

Secretario a cargo de la presidencia del IAPUCO durante los años 2004 y 2005.

- Vicepresidente de Comunicaciones del Instituto Internacional de Costos, período 2003-2015.
- Miembro de la Comisión Técnica del Instituto Argentino de profesores universitarios de Costos (años 2008; 2015/2016).
- Autor de publicaciones y presentaciones en Congresos Nacionales e Internacionales de la especialidad.
- Autor del libro *El presupuesto integrado a la estrategia empresarial* publicado por Editorial La Ley, 2014.
- Autor de numerosos artículos publicados en revistas vinculadas con la Temática Costos y Gestión (revistas: *Costos y Gestión*, *Enfoques*, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* y *La Ley Express*).
- Consultor independiente.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Prólogo de la segunda edición	XI
Prólogo del autor para la segunda edición.....	XV
Prólogo de la primera edición	XVII
Prólogo del autor para la primera edición	XXI
<i>Curriculum vitae</i> del autor	XXV

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1. Introducción	1
2. La necesidad de conocer los procesos de transformación en las organizaciones	5
3. Organizar la empresa por actividades, un cambio filosófico	9
4. El concepto de actividad y su vinculación con la creación de valor	11
5. El agregado de valor en las actividades	14
6. Tendencias en las estructuras productivas que condicionan la creación de nuevas técnicas de gestión	14
7. Consideraciones finales	16
Bibliografía	16

CAPÍTULO II

EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

1. Unidad de referencia: la actividad	19
2. Clasificaciones relativas a los factores y a las actividades	21
3. Pasos para la determinación de costos de los objetivos productivos....	24

	Pág.
4. Construcción de las bases de datos relacionales para poder suministrar información al costeo por actividades	26
5. Caso simplificado de aplicación del costeo basado en actividades	29
6. Ejercitación adicional	36
Bibliografía	39

CAPÍTULO III

LA EVOLUCIÓN DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES HACIA EL COSTEO HÍBRIDO DE LOS PROCESOS

1. Evolución de los sistemas soporte del costeo basado en actividades ...	41
2. La teoría general del costo y su vinculación con la evolución del ABC	42
3. El costeo híbrido de los procesos (<i>hybrid process costing</i>)	45
4. Nuevas posibilidades en la aplicación del ABC en las empresas PyME	50
5. Caso práctico de aplicabilidad del ABC evolucionado	51
5.1. Caso Acetator SA. Fabricación de vinagre de alcohol	51
5.2. Caso Acetator SA. Aplicabilidad de modelos de costeo alternativos	65
Bibliografía	70

CAPÍTULO IV

EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

1. El costeo directo por actividades como alternativa viable en las empresas de servicios	71
2. Objetos de costo en las empresas de servicio	74
3. La necesidad y la dificultad de costear la actividad	76
4. El caso Educar SA. Empresa prestadora de servicios educativos presenciales con reconocimiento oficial	81
5. Caso de aplicación de ABC en empresa de servicios portuarios	106
Bibliografía	116

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN BASADA EN ACTIVIDADES (ABM)

1. El cambio hacia la gestión basada en la acción	117
2. El análisis de las actividades y el ABM	120
3. El <i>benchmarking</i> , una herramienta de gestión asociada al ABM	125
4. Ventajas y desventajas del ABM	130
5. Aplicabilidad del ABM en las empresas PyMe	131
6. Conexiones entre el ABC y el ABM	133
7. Caso de aplicación del ABM en empresas petroleras	135
Bibliografía	141

CAPÍTULO VI

IMPACTO DEL ABC/ABM EN LAS TÉCNICAS TRADICIONALES DE GESTIÓN

1. Fundamentos del análisis marginal	143
1.1. El análisis marginal en los procesos de producción múltiples al- ternativos	147
1.2. El análisis marginal en los procesos de producción múltiples conjuntos	148
2. Aplicabilidad del análisis marginal en la técnica de costeo ABC	150
3. Ampliación del concepto de variabilidad	160
3.1. Visión “dialéctica” de la sensibilidad de los factores	160
3.2. Visión “no dialéctica” de la sensibilidad de los factores	161
3.3. Consecuencias de la ampliación del concepto de sensibilidad de los factores	166
4. Caso de implementación de ABC con identificación de costos varia- bles y fijos; directos e indirectos	166
5. Impacto del ABC/ABM en el desarrollo del presupuesto estratégico ...	174
6. Presupuestos de costos por actividades	184
Bibliografía	189

CAPÍTULO VII
INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN
NECESARIA PARA APLICAR
LA GESTIÓN BASADA EN ACTIVIDADES
(ABM)

1. Sistemas integrados de información.....	191
2. La importancia de los cubos de información por actividades.....	197
3. Las posibilidades de integración entre un SIG y un <i>software</i> de ABC...	199
4. Los mapas de funciones y actividades. Complementación con mapas de procesos	202
5. Pasos a seguir para la implementación de un cuadro de mando integral	205
6. Utilidad del cuadro de mando integral en la gerencia basada en actividades (ABM)	211
7. Representación económica de los objetivos a través de los factores críticos de éxito, los indicadores de gestión y el cuadro de mando integral	213
Bibliografía	235

CAPÍTULO VIII
LA GENERACIÓN DE INDICADORES
VINCULADOS CON EL USO DE LOS RECURSOS
EN EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

1. Las normalizaciones de costos.....	237
2. El análisis temporal de las relaciones de aprovechamiento y de eficiencia de los factores	239
3. El análisis de los desvíos en los costos de los factores.....	244
4. Caso práctico de aplicabilidad del esquema planteado.....	248
Bibliografía	251

CAPÍTULO IX

LAS NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN Y SU VINCULACIÓN CON EL GERENCIAMIENTO Y EL COSTEO POR ACTIVIDADES

1. El análisis de la cadena de valor por actividades	253
2. El “justo a tiempo” (<i>just in time</i>), la gestión de <i>stocks</i> y la gestión por actividades	256
3. El “costeo objetivo” como herramienta de apoyo al ABM en las etapas de diseño y desarrollo de los productos	261
4. El “análisis funcional” como complemento del ABM en los procesos de análisis de valor	266
4.1. Descripción de las funciones de los resultados productivos	266
4.2. Determinación del costo de las funciones	267
4.3. El análisis de la importancia de las funciones para los clientes	268
4.4. Evaluación de los resultados	269
5. La teoría de las restricciones y sus relaciones con la gestión por actividades	270
6. La gestión de la calidad total (TQM - <i>Total Quality Management</i>) y su necesidad en la gestión por actividades	273
7. La mejora continua. La propuesta kaizen	277
8. Gestión del “ciclo de vida” de los objetivos productivos	279
9. Gestión medioambiental	283
Bibliografía	287

CAPÍTULO X

SOFTWARE PARA LA APLICACIÓN DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

1. <i>Software</i> de aplicación vigente	289
2. Caso práctico de aplicación del <i>software</i> ABC	294
2.1. Creación del modelo	295
2.2. Definición de las unidades externas (<i>externalunits</i>)	296
2.3. Definición de los recursos	297
2.4. Definición de las actividades	298
2.5. Definición de los objetos de costos (productos/servicios)	298
2.6. Determinación del costo de las cuentas de recursos.....	298

	Pág.
2.7. Asignación de los costos de los factores/recursos a las actividades.....	300
2.7.1. Definición de los inductores de costo (driver-cost)	300
2.7.2. Asignación de los costos de los recursos/factores a las actividades a través de los inductores.....	302
2.7.3. Asignación de los costos de las actividades a los resultados productivos	304
Bibliografía	306

CAPÍTULO XI

CASOS DE APLICACIÓN PARA EJERCITAR CON RESOLUCIONES PLANTEADAS

1. Caso Maples SRL	307
2. Caso Lapasa SA	311
3. Solución caso Maples SRL	315
3.1. Factores necesarios	315
3.2. Actividades	318
3.3. Acumulación de costos de factores en las actividades	318
3.4. Mapa de procesos para Maples SRL.....	320
3.5. Determinación del costo completo normalizado de los productos por la técnica ABC/HPC.....	320
3.6. Determinación del costo completo normalizado de los productos por la técnica ABC “tradicional”	322
3.7. Determinación del costo variable normalizado y directo normalizado aplicando la técnica de costeo ABC	322
4. Solución caso Lapasa SA.....	327
4.1. Factores necesarios	327
4.2. Determinación de actividades y sus inductores de costos.....	327
4.3. Mapa de procesos Lapasa SA.....	330
5. Caso de aplicación de ABC en empresas petroleras	330
6. Solución al caso de aplicación de ABC en empresas petroleras.....	337
ÍNDICE DE CUADROS POR CAPÍTULO	341