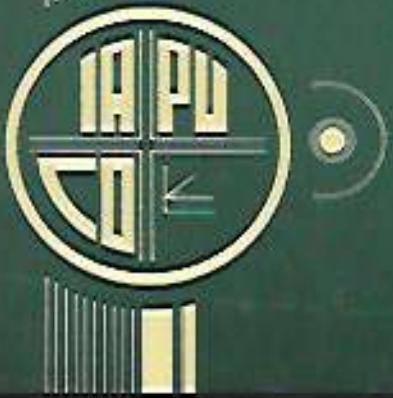


COSTOS Y GESTION

REVISTA DEL INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS



AÑO 13 - N° 52 - JUNIO 2004

Homenaje de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires al Doctor Oscar Manuel Osorio

Las huellas de un maestro -aun bajo distintas modalidades y en diferentes ámbitos- se manifiestan, siempre, en forma perdurable. Quienes fuimos discípulos del Profesor Oscar Osorio lo sabemos. En forma recurrente, cotidiana casi, nos topamos con su impronta. En el recuerdo de sus ideas siempre actualizadas, en el permanente empleo de sus consejos en la solución de problemas que plantea el ejercicio profesional, en el orgullo de verlo citado en las mejores ponencias a los congresos de nuestra especialidad.

También en la evocación que de su trayectoria hacen quienes, además de sus aportaciones específicas a la materia de los costos, valoran sus significativas contribuciones en aspectos académicos más generales, como las que realizó en el ámbito del Consejo Directivo de su Facultad y, muy particularmente, como presidente de su Comisión de Enseñanza. Esto ocurrió el pasado miércoles 14 de abril en la casa de estudios donde el Profesor Osorio transmitió generosamente sus conocimientos durante más de cuatro décadas.

Organizado por el Departamento Pedagógico de Contabilidad de la U.B.A., se llevó a cabo un acto en su homenaje, del que participaron las máximas autoridades de la Facultad, los Gres. Decano y Vice Decano Dres. De Grossi y Viegas y el Sr. Director del Departamento de Contabilidad Dr. Palhen Acuna junto a una inusual cantidad de docentes, colegas, ex-alumnos, familiares y amigos del Dr. Osorio.

Durante la ceremonia, que comenzó en la Sala del Consejo de la Facultad, y luego de sus palabras de bienvenida, el Dr. Palhen Acuna invitó a nuestro distinguido conocido Prof. Daniel Cascarini a que briznara una semblanza del agasajado, cosa que pudo hacer con su proverbial claridad y desde un profundo y sincero afecto en el que todos los presentes se vieron representados.

Luego el Señor Decano hizo lo propio poniendo de manifiesto que con ese acto se cumplía, justicieramente, con una vieja deuda de reconocimiento y gratitud que la Facultad mantenía con su distinguido colaborador e invitó posteriormente a los presentes a trasladarse hasta el Aula 34, a la que, por resolución oficial, se le había impuesto el nombre de "Profesor Oscar Manuel Osorio". Una vez en el lugar, el Sr. Decano invitó a la Señora Ildia Buffini de Osorio, entrañable amiga del I.A.P.U.C., a descubrir la placa conmemorativa con que la Facultad había querido recordar a nuestro ex-presidente.

La placa, otra huella con la que tropezaran y que, seguramente, hará emocionar y enorgullecer a muchos miembros de la familia del I.A.P.U.C., reza:

*Departamento Pedagógico de Contabilidad
Profesor Dr. Oscar Manuel Osorio
1927 - 2001*

*Homenaje de la Facultad de Ciencias Económicas
a quien prestigió la enseñanza y la investigación
de las disciplinas del área de gestión y costos*

INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES

UNIVERSITARIOS DE COSTOS

IAPOCO

AUTORIDADES

COMISIÓN DIRECTIVA

Presidente: Raúl Alberto Ercole (Univ. Nac. de Córdoba, Católica de Córdoba y Blas Pascal).
Secretario-tesorero: Gustavo Pridemore (Univ. de Buenos Aires y Nac. de La Plata) y Zamudio-Tesonero (Facultad Mayor) (Univ. de Buenos Aires y Asoc. de la Empresa).

Vocales Titulares: Juan César Vigo (Univ. Católica de Córdoba); Gabriela María Delfos (Univ. Nac. de la Patagonia San Juan Bosco).

Vocales Sociales: Carmelo Muñoz Capasso (Univ. de Buenos Aires y Católica Argentina); Miguel Angel Lescopague (Univ. Nac. del Centro de la Pcia. de Bs. As.); Matías Pachón (Univ. Nac. de Cuyo y del Neuquén); Silvano del Valle-Destefani (Univ. Nac. de Córdoba y Udes Pasca).

COMISIÓN FISCALIZADORA

Titulares: Manuel Omar Cagliola (Univ. Nac. del Centro de la Pcia. de Bs. As.); Santos Ricardo López Urburu (Univ. de Buenos Aires); José María Puccio (Univ. Nac. del Litoral).
Sociales: Susana Graciela Medina (Univ. Nac. de La Pampa); Marcos Pedro Pollaner (Univ. Nac. de Entre Ríos).

COMISIÓN TÉCNICA

Presidente: Enrique Carter (Univ. de Buenos Aires y de La Plata); Gregorio R. Coronel Troncoso (Univ. Nac. de Entre Ríos); Antonio Araya Santamaría (Univ. de Buenos Aires, de San Andrés y de San Martín); Antonio Lanús (Univ. Nac. de Buenos Aires y Católica Argentina); Hugo Rodríguez Juregui (Univ. Nac. del Litoral); Esther Sureda de Gil (Universidad de Cuyo); Amaro Yáñez (Univ. Nac. Litoral).
Asociados: Víctor Di Stéfano (Univ. de Buenos Aires y Católica Argentina); Daniel Fare (Univ. de Buenos Aires); Rubén Gómez (Univ. de La Plata).

CONSEJO ASESOR HONORARIO INTEGRADO POR LOS EX PRESIDENTES

Juan Carlos Vázquez (Univ. Católica Argentina); Amaro R. Yáñez (Univ. Nac. del Litoral); Enrique Nicolás Carter (Univ. de Buenos Aires y de La Plata); Gregorio R. Coronel Troncoso (Univ. Nac. de Entre Ríos).

LÓGICO EDITORIAL

Santos Ricardo López Urburu (Univ. de Buenos Aires); Alejandro Rubén Smolje (Univ. de Buenos Aires y Católica Argentina); Antonio Lanús (Univ. Católica Argentina y de Buenos Aires).

REVISTA COSTOS Y GESTIÓN

Propietario: Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
Editor: Raúl Alberto Ercole.

Dirección: Antonio Lanús
Registro de la Propiedad Intelectual N° 391.294 - ISSN 0327-5545

**INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES
 UNIVERSITARIOS DE COSTOS**
 Paraguay 2067 Piso 1 Depto. C (1121)
 Buenos Aires Tel.: 4961-2013
 E-mail: info@iapeco.org.ar
 Acceda al Instituto Internacional de Costos

SUMARIO

Congresos

Criterios para la apropiación de resultados por segmentos
 Por: Antonio Jarpa Sanjurjo pg 291

Fé de erratas. La capacidad y los costos en empresas con demanda estacional

Por: Haroldo I. Remondino y Ana T. Gorro pg 310

Colaboraciones

Cambio en la perspectiva de valor y su impacto sobre los enfoques de gestión

Por: Daniel Fare pg 311

Casos de costos y gestión

Caso Medicare: un método distinto para determinar costos con juntas

pg 326

Caso Waterford: porque el control presupuestario exento es vital

pg 328

Caso Precios. Revenue Management o gestión estratégica de precios

pg 329

Precisando conceptos

Tablero de Comando. Desde la "Administración en una Página" hasta el "Cuadro de Mando Integral"

Por: Víctor Di Stéfano pg 331

Enseñanza

Contribución a la enseñanza de costos: los modelos de simulación como herramienta didáctica integradora

Por: Mauricio E. Lambartucci, Nélida M. López de Trabucco y Carlos M. Giménez pg 341

Humor gerencial

Incomunicado - Por Maxutil pg 353

Teoría - Por Maxutil pg 353

Out - Por Cost plus pg 353

Institucionales

pg 354

Índice de Autores

pg 360

Índice por Secciones

pg 361

Criterios para la apropiación de resultados por segmentos^(*)

Autor: Antonio Jarazo Sanjurjo^(**)

En el número anterior (Nº 51) publicamos un trabajo sobre las coincidencias y discrepancias existentes entre las normas contables profesionales y los criterios más habituales utilizados en la denominada Contabilidad Directiva, respecto a la valuación de los Bienes de Cambio. El presente trabajo efectúa un análisis similar —que incluye dentro de las normas profesionales a las NIC— respecto a la apropiación de resultados por segmentos, que significa —en lo fundamental— la asignación de costos a los segmentos, ya que los ingresos no ofrecen mayores dificultades. Es éste un tema donde la Contabilidad de Costos posee —como lo demuestra el autor— un andamiaje sólido estructurado en las últimas décadas por la doctrina.

INTRODUCCIÓN

Durante la última década del siglo pasado hemos vivido a nivel mundial un proceso de normalización contable, en el marco del cual las normas aplicadas en los diferentes países se fueron asimilando a las internacionales, por diferentes vías. Este proceso estuvo encamado, en el caso de la Comunidad Europea, en la aplicación uniforme de Directivas comunitarias. En otros países se vivió un proceso de armonización con las Normas Internacionales.

En el caso particular de Argentina, donde el autor del presente trabajo desarrolla su actividad profesional, se avanzó, durante el año 2000, en direc-

ción a la modificación de las Normas Contables, arribándose a la sanción de las Resoluciones Técnicas Nº 16 ("Marco conceptual de las Normas Contables profesionales"), 17 ("Normas Contables Profesionales: Desarrollo de Cuestiones de aplicación general"), 18 ("Normas Contables Profesionales: Desarrollo de algunas cuestiones de aplicación particular") y 19 ("Modificaciones a las Resoluciones Técnicas Nº 4, 5, 6, 8, 9, 11 y 14"). Dichas Resoluciones Técnicas fueron puestas en vigencia por los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de todas las jurisdicciones del país en el año 2002.

La normativa mencionada apuntó fundamentalmente a la armoni-

(*) Trabajo presentado en el VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos (Punta del Este-2003).

(**) Profesor de la Univ de Buenos Aires, de San Andrés y de San Martín.



zación con las Normas Internacionales de Contabilidad, e incorporó una serie de temas que no estaban previstos en las normas anteriores, como la Información por Segmentos.

A partir de ello, y teniendo a la vista el contenido de las normas sancionadas, el autor del presente trabajo se ha propuesto reflexionar acerca de lo que resultaría adecuado en dicha materia, consciente de que lo regulado por la normativa contable se refiere a la información dirigida a terceros, mientras que la preocupación fundamental del suscripto apunta a la Contabilidad de Gestión, sustento de los procesos de planificación y toma de decisiones por los usuarios internos de las organizaciones.

Pero para uno u otro propósito, en el plano conceptual, se plantean problemas de similar naturaleza en cuanto a la atribución de los resultados a cada uno de los segmentos: la existencia de costos "comunes" a más de un segmento, y la consecuente necesidad de arbitrar medios eficaces para discernir acerca del modo adecuado de reconocer su vinculación con cada uno de ellos.

A juicio del suscripto resulta de la mayor importancia realizar una apropiada atribución tanto en el marco de la Contabilidad General como en el de la Contabilidad de Gestión, pero es en esta última donde se plantean los mayores problemas, pues los destinatarios de la información son usuarios internos, con distintas metas particulares y actividades, y la consecuente proliferación de diferentes necesidades.

En el mundo cambiante de los negocios la competitividad depende de numerosos factores; por eso, la consecuente aparición de nuevos requerimientos de segmentación, nos lleva a la búsqueda permanente de

Resulta de la mayor importancia realizar una apropiada atribución tanto en el marco de la Contabilidad General como en el de la Contabilidad de Gestión. Pero es en esta última donde se plantean los mayores problemas, pues los destinatarios de la información son usuarios internos, con distintas metas particulares y actividades...

criterios de apropiación de resultados frente a nuevas circunstancias.

En función de ello, el autor del presente trabajo realiza un análisis crítico de las normas vigentes en Argentina y en el orden internacional, como asimismo de la doctrina sobre la materia, tanto en la rama Contable, como en el área de Costos y Gestión, tras lo cual propone algunas ideas tendientes a aportar la mayor dosis de racionalidad posible a este proceso.

LO QUE ESTABLECEN LAS NORMAS CONTABLES INTERNACIONALES

La NIC 14 definió como Segmento Industrial a "los componentes distinguibles de una entidad en donde cada uno de ellos produce un diferente tipo de producto o servicio o un grupo diferente de productos seleccionados o servicios, básicamente para clientes fuera de la entidad".



Según dicha norma, Segmento Geográfico "son los componentes distinguibles de una entidad involucrados en operaciones en países individuales o grupos de países dentro de un área geográfica en particular conforme se defina ésta para la entidad en sus circunstancias específicas".

Expresa la NIC 14 que el Ingreso por Segmento "es el ingreso directamente atribuible a un determinado segmento o aquella porción importante de ingresos que puede ser asignada sobre una base razonable a un segmento y que se deriva de transacciones con partes independientes de la entidad y con otros segmentos de la misma".

Finalmente, describe al Gasto por segmento como "el gasto que puede ser directamente atribuible a un segmento, o la porción adecuada de un gasto total que puede ser asignada sobre una base razonable a un segmento identificable, mediante el uso de una base razonable, a cada uno de los segmentos".

La propia norma alude a la contraposición de intereses que afecta a este tipo de información: por un lado menciona la preocupación respecto a que el proporcionar información segmentada pudiera debilitar la posición competitiva de la empresa, ya que la información detallada se pone al alcance de los competidores; por otra parte, señala que es una fuente de información útil que permite a los usuarios hacer mejores juicios de la actividad pasada y las perspectivas futuras de la entidad.

La información segmentada por industria se presenta sobre la base de agrupaciones generales de productos o servicios, o bien por tipos de clientes. La información por zonas geográficas se presenta sobre la base de lugares donde opera la empresa, de mercados en los que

opera, o de combinaciones de ambas cosas.

Para cada uno de los segmentos de industria o geográficos habrá de proporcionarse la información financiera siguiente:

- a) ventas u otros ingresos de operación distinguiendo entre los ingresos originados en los clientes ajenos a la entidad y los ingresos que se originen en la interrelación con otros segmentos;
- b) el resultado por segmento;
- c) los activos empleados por segmento, expresados ya sea en unidades monetarias o como un porcentaje de los activos consolidados totales, y
- d) las bases para determinación de precios intersegmentos.

Con respecto a la determinación de resultados por segmentos, la norma señala que son la diferencia entre el ingreso del segmento y los gastos del mismo. Menciona que los intereses ganados y los costos financieros normalmente no se incluyen en los resultados del segmento, a menos que las operaciones del mismo estén principalmente relacionados con transacciones de tipo financiero. Asimismo, los impuestos sobre la renta, los intereses minoritarios y partidas extrafinancieras normalmente no se incluyen en la información por segmentos.

El párrafo precedente pone de manifiesto la idea predominante en la doctrina contable acerca de que los resultados financieros no guardan relación con cada una de las actividades que se realizan en las empresas, y mucho menos son causados por los activos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades comprendidas en cada segmento.

No conforme con las restricciones apuntadas, a la hora de referirse a los ingresos y gastos atribuibles por segmento, la norma expresa que cuando no son directamente atribuibles a un segmento pero existe una base razonable para su distribución, pudieran ser aplicados sobre dicha base. Sin embargo, continúa, "en un buen número de empresas, los conceptos generales tales como gastos de la oficina controladora no se aplican a los segmentos, ya que su utilización en conjunto es de tal tipo que ninguna distribución a los segmentos pudiera considerarse de utilidad".

Lo citado en el párrafo precedente no parece dirigido a legislar acerca de la manera de determinar el resultado por segmento, sino a brindar excusas para no hacerlo; esto se pone de manifiesto, además de los conceptos contenidos, en el modo potencial permanentemente usado.

Al referirse a los Activos por segmentos, la norma expresa que incluyen todos aquellos activos tangibles e intangibles, que pueden ser identificados con un segmento en particular. Agrega que los activos compartidos por dos o más segmentos pudieran ser distribuidos entre dichos segmentos si existe una base razonable para dicha asignación. Otra vez, al igual que respecto de los resultados, se dan pautas muy imprecisas y en modo potencial.

Con referencia a los Pasivos, finalmente, en la afirmación más cuestionable, se expresa que normalmente no se identifican con los segmentos, ya sea porque se considera que están relacionados a la entidad en su totalidad, o porque se ven como si diesen origen a un resultado financiero más que a un resultado de operación. Este planteo, profundamente alejado de la operación de las empresas, en aras posiblemente de una "universalidad de

pasivos", parece pensado únicamente en función de los pasivos financieros, y desconoce la vinculación necesaria entre los pasivos de naturaleza comercial con los activos que los generan, propia del ciclo operativo de la empresa, y constitutiva de lo que se suele conocer como Capital de Trabajo.

En conclusión, las pautas de las Normas Internacionales de Contabilidad acerca de la información por segmentos son tan limitativas de su contenido que dejan librada a los emisores de los Estados Contables la posibilidad de brindar una información de carácter extremadamente limitado, poco apta para servir como base de apoyo para la toma de decisiones.

LO QUE ESTABLECEN LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS DE LOS ESTADOS UNIDOS

El FAS-14 requiere, para las empresas cuyas acciones se comercializan públicamente (se cotizan en Bolsa), que los estados financieros anuales incluyan información sobre las actividades de la compañía:

- a) en diferentes industrias,
- b) en operaciones extranjeras y ventas al extranjero, y
- c) con clientes principales

De modo similar a las Normas Internacionales, enuncian como activos identificables a los usados exclusivamente por la sección, o la porción asignada a la sección de los activos usados en común por más de una sección; los activos generales de la empresa no se asignan a las secciones, y no se considera

como activos a las cuentas de préstamos a cobrar e inversiones, a menos que se incluya en la utilidad o pérdida de la sección al ingreso proveniente de estas partidas.

La plusvalía mercantil, neta de la amortización correspondiente, se incluye entre los activos identificables de una sección, y los préstamos y adelantos hechos a otras secciones solo se incluyen como activos identificables de una sección cuando las actividades principales de la misma son de naturaleza financiera y los ingresos se obtienen por préstamos y adelantos.

Con respecto a la utilidad o pérdida en operaciones de una sección, otra vez, de manera sintética, se expresa que es igual a los ingresos menos los gastos de operaciones. Los gastos que no pueden vincularse directamente con una sección industrial específica deben distribuirse razonablemente a las secciones industriales de la empresa para cuyo beneficio se incurrieron estos gastos.

El resultado en operaciones de una sección industrial no debe incluir

1. Los ingresos no devengados de las operaciones
2. El ingreso devengado al nivel de la dirección de la empresa
3. Los gastos generales de administración de la empresa
4. Los intereses
5. El impuesto a la renta
6. La ganancia o pérdida en operaciones discontinuadas
7. Las partidas extraordinarias
8. Los intereses minoritarios
9. El efecto acumulativo del cambio en un principio contable

Sin intentar una crítica detallada, ajena al objetivo del presente trabajo, no puedo eludir la puntuación de que, de modo similar a lo que sucede con las Normas Internacionales, se observa una extrema livianidad para limitar todo esfuerzo razonable de medir el resultado de las operaciones. Lo expresado, sobre todo en los puntos 3, 4 y 5 antedichos parece otorgar la razón a lo que expresan los propulsores del A.B.C. (Activity Based Costing o Costeo Basado en Actividades) sobre las limitaciones que tienen los estados contables para un control operativo eficaz.

Gracias a Dios, quienes legislan acerca de la normativa contable se conforman con desnaturalizar la calidad de la información destinada a terceros, sin preocuparse mayormente por el proceso decisivo dentro de las organizaciones. Si éste debiera basarse en los criterios dados por las normas para reconocer los activos y los resultados por cada segmento de las organizaciones, el monitoreo de la Gestión sería lamentable.

Lo antedicho no es un consuelo para el autor del presente trabajo, pues, si bien ejerce su profesión fundamentalmente en el ámbito de la gestión interna, no deja como profesional que participe en ámbitos académicos, de preocuparse profundamente por la escasísima utilidad que brinda al lector de los estados contables de publicación la información por segmentos sugerida por las normas.

No obstante, como el objetivo del presente trabajo, desde el conocimiento y experiencia del suscripto, apunta al modo de manejar la gestión interna, no hace mérito profundizar en el análisis de las normas, y sólo se lo ha hecho para dejar sentado el concepto de que, lo dispuesto por ellas, no ayuda en absoluto al proceso decisivo.



LO QUE ESTABLECEN LAS NORMAS CONTABLES VIGENTES EN ARGENTINA

RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 18 : NORMAS CONTABLES PROFESIONALES: DESARROLLO DE ALGUNAS CUESTIONES DE APLICACIÓN PARTICULAR:

En la Segunda parte, en su punto 8. Información por segmentos, expresa, en su punto 8.1 como Criterio general:

"Las sociedades que estén en el régimen de oferta pública de sus acciones o títulos de deuda o que han solicitado autorización para hacerlo, deben presentar la información por segmentos preparada de acuerdo con las normas descriptas en la presente sección, en la información complementaria.

Los entes que no estando obligados a presentar información por segmentos lo hagan voluntariamente, deben respetar las normas contenidas en esta sección.

Cuando un ente presente estados contables consolidados, la información por segmentos que se exponga será la referida a ellos".

En el punto 8.2. Definiciones, acápite 8.2.1. Identificación de segmentos de negocios, expresa:

"Se considera segmento de un negocio al componente distingible que provee productos o servicios relacionados que están sujetos a riesgos y rentabilidades distintos a los de otros segmentos de negocios.

Para determinar cuándo los productos y servicios provistos por una empresa están relacionados deben considerarse

- a) su naturaleza;
- b) la de los procesos productivos;
- c) el tipo o clase de clientes que adquieren los productos o servicios;
- d) los métodos seguidos para la distribución de los productos o servicios;
- e) las normas diferenciadas que pudieren regular alguna de las actividades efectuadas (por ejemplo: la bancaria o la aseguradora)".

El punto 8.2.2., sobre Identificación de segmentos geográficos, dispone:

"Se considera segmento geográfico al componente distingible que provee productos o servicios en un contexto económico particular y que está sujeto a riesgos y rentabilidades distintos a los de otros segmentos geográficos. Puede tratarse de un país o un grupo de ellos, de una región dentro de un país o de un grupo de ellas.

En la identificación de segmentos geográficos deben considerarse, como mínimo, los siguientes factores:

- a) las similitudes entre las condiciones económicas y políticas,
- b) las relaciones existentes entre las operaciones en diversas áreas geográficas,
- c) el grado de proximidad de las operaciones,
- d) los riesgos asociados con las operaciones efectuadas en cada área,
- e) las regulaciones establecidas en materia de control de cambios,
- f) los riesgos subyacentes en la realización de transacciones en determinadas monedas.



La identificación de segmentos geográficos puede basarse en la localización de los activos utilizados para producir los bienes o servicios o de los mercados en los que se venden. Para fijar el criterio a seguir, se evaluará cuáles son las fuentes predominantes de los riesgos geográficos".

El punto 8.2.3. Segmentos sobre los que debe brindarse información, dispone ciertas limitaciones al alcance de la obligación de exposición, expresando entre otras cosas:

"Debe brindarse información sobre los segmentos cuyos ingresos provengan mayoritariamente de las transacciones con clientes, cuando:

a) los ingresos por ventas a terceros y por transacciones con otros segmentos no sean inferiores al 10 por ciento del total de ingresos por ventas y transacciones internas de la totalidad de los segmentos, o

b) la ganancia o pérdida del segmento no sea inferior al 10 por ciento del mayor valor absoluto entre el resultado combinado de todos los segmentos con ganancia y el resultado combinado de todos los segmentos con pérdida; o

c) sus activos no sean inferiores al 10 por ciento del total de activos de todos los segmentos.

La información referida a los segmentos que no reúnan las condiciones recién indicadas podrá ser presentada en forma individual o combinada con otros segmentos similares".

El punto 8.2.4. Clasificación de los segmentos en primarios y secundarios, da pautas a los efectos de definir la cantidad y calidad de la información sobre segmentos que debe presentarse:

"Cuando los riesgos y la rentabilidad del ente estén afectados principalmente por las diferencias entre

los bienes y servicios que produce, son segmentos primarios los de negocios y son segmentos secundarios los geográficos.

Inversamente, cuando los riesgos y la rentabilidad del ente estén afectados principalmente por el hecho de su actuación en diferentes áreas geográficas, son segmentos primarios los geográficos y son segmentos secundarios los de negocios".

El punto 8.2.5. Asignaciones de activos, pasivos, ingresos y gastos, establece que los activos, pasivos, ingresos y gastos se asignarán a los segmentos de negocios y segmentos geográficos a los que sean directamente atribuibles o a los que puedan ser prorrateados sobre bases razonables. Cuando un ingreso o un gasto se asigne a un segmento, el activo o el pasivo relacionado se atribuirá al mismo segmento.

El punto 8.2.6. dispone que en la preparación de la información por segmentos se aplicarán las mismas normas contables utilizadas para la preparación de los estados contables.

El punto 8.3. Información a presentar, dispone:

"Debe informarse la composición de cada segmento primario o secundario sobre el que se brinda información. Para los segmentos de negocios, se indicarán los tipos de bienes y servicios que incluye y para los segmentos geográficos, las áreas que lo conforman.

Para cada segmento primario, se expondrá:

a) el total de ventas netas de bienes y servicios; si existieren transacciones entre segmentos, se las mostrará separadamente de las ventas a terceros y se incluirá el correspondiente total de eliminaciones,



- b) su resultado;
- c) la medición contable de los activos asignados a él;
- d) la medición contable de los pasivos asignados a él;
- e) los totales correspondientes a las adiciones de bienes de uso y activos intangibles;
- f) los totales correspondientes a la depreciación del período de los bienes de uso y activos intangibles;
- g) los gastos no generadores de salidas de fondos que sean importantes, que no sean los del inciso f);
- h) las inversiones en otras sociedades contabilizadas por el método del valor patrimonial proporcional, cuando sus resultados hayan sido asignados a segmentos.

Los importes informados por segmentos correspondientes a ventas, resultados, activos y pasivos, deberán conciliarse con los totales correspondientes a los mismos conceptos que muestren los estados contables.

Cuando los segmentos primarios sean de negocios, también se informará:

- a) para cada segmento geográfico (base clientes) cuyos ingresos por ventas a clientes representan no menos del 10 por ciento del total general de ese concepto: el importe de tales ingresos;
- b) para cada segmento geográfico (base activos) cuyos activos representan no menos del 10 por ciento del total de activos asignados a áreas geográficas
 - 1) la medición contable de sus activos;
 - 2) el costo de las adiciones del período de bienes de uso y activos intangibles.

Cuando los segmentos primarios sean geográficos (base clientes o base activos), también se dará la siguiente información sobre los segmentos de negocios cuyas ventas a clientes no sean inferiores al 10 por ciento de las ventas totales a clientes, o cuyos activos no sean inferiores al 10 por ciento de los activos totales de todos los segmentos:

- a) ingresos por ventas a terceros;
- b) medición contable del total de los activos;
- c) costo de las adiciones del período de bienes de uso y activos intangibles.

Cuando los segmentos primarios sean geográficos (base activos) y la ubicación de los activos sea distinta a la ubicación de los clientes, deben informarse los ingresos por ventas a clientes para cada uno de los segmentos geográficos (base clientes), cuyos ingresos no sean inferiores al 10 por ciento del total de ingresos por ventas a clientes.

Cuando los segmentos primarios sean geográficos (base clientes) y la ubicación de los activos sea distinta a la ubicación de los clientes, deben informarse, para cada uno de los segmentos geográficos (base activos) cuyos ingresos o activos no sean inferiores al 10 por ciento de los correspondientes totales generales:

- a) la medición contable de los activos;
- b) el costo de las adiciones del período de bienes de uso y activos intangibles.

Si un segmento obtiene la mayoría de sus ingresos de ventas a otros segmentos, pero sus ingresos por ventas a terceros representan no menos del 10 por ciento del total general de ventas a terceros, deben informarse:



a) este hecho;

b) los ingresos del segmento por ventas a terceros, y (separadamente) por transacciones con otros segmentos.

En caso de existir transacciones entre segmentos, deben informarse:

a) las bases empleadas para fijar los correspondientes precios internos, que deben ser efectivamente aplicados por la empresa;

b) los cambios que hubiere habido a dichas bases.

En caso de cambio de los criterios aplicados para la preparación de la información por segmentos:

a) debe reestructurarse la información por segmentos comparativa, salvo que esto sea impráctico, en cuyo caso la información por segmento del período corriente debe suministrarse tanto sobre la nueva base como sobre la anterior;

b) debe informarse la naturaleza del cambio, sus razones, el hecho de que la información comparativa ha sido adaptada (o el hecho de que esto es impracticable) y, si fuere determinable, los efectos de la modificación.

Finalmente, el punto 8.4 Norma de transición, establece que en el primer ejercicio de aplicación de la sección 8 (*Información por segmentos*), podrá no presentarse la información del ejercicio anterior, a los efectos comparativos, exigida por la sección El punto 8.3 (*Información a presentar*).

Cabe a esta altura reflexionar acerca de la normativa, que se ha transcripto de manera selectiva. Evidentemente su contenido apunta más al detalle de exposición que a los criterios de apropiación, los cuales, por omisión, deja librado al buen criterio del emisor de los estados contables.

Parece oportuno reflexionar que la obligatoriedad de estas normas se plantea para las empresas que hacen oferta pública de sus acciones, en tal caso, los destinatarios fundamentales de la información son los accionistas de la entidad que no tienen acceso al control de la misma. Si esto es así, no estaría de más regular de manera más precisa cuáles son los criterios razonables en base a los cuales pueden apropiarse los costos de cada una de las funciones de la empresa a cada segmento, para evitar simplificaciones que desnaturalicen su objetivo, o el uso de criterios inadecuados que conduzcan a una imagen tergiversada.

De todas maneras, como integrante del grupo de profesionales que hacen de la docencia en materias vinculadas a los Costos y la Gestión, y consultor en la materia, la percepción apuntada frente a esta norma no es nueva, y en todo caso, quizás debamos celebrar que las limitaciones de la normativa dejan librada para los especialistas (supuestamente nosotros) el análisis y desarrollo de los criterios aplicables para practicar las mediciones de manera apropiada.

En última instancia, como especialistas en la Gestión, más que la puntualización de los defectos que pueda tener la información para usuarios externos en sí misma, nos preocupa marcarlas para que nuestros colegas tomen conciencia de la liviandad con que ella está definida, y no vayan a caer en la simplicidad de creer que, tal como está, constituye una buena forma de monitorear la gestión para los usuarios internos.

Desde hace muchos años, hemos asumido en plenitud que el manejo de la gestión requiere información más detallada, adaptada a la realidad de las organizaciones, expuesta según las necesidades y



mejor comprensión de los decisores, prescindente de lo que establezca norma contable alguna.

La determinación del resultado por segmentos no escapa a esta regla, y el hecho de que se hayan omitido normas sobre el tema en un marco de armonización con las normas contables internacionales no resta validez al cuestionamiento del párrafo precedente, pues las NIC, sobre el tema, son igualmente permisivas.

RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 19: MODIFICACIONES A LAS RESOLUCIONES TÉCNICAS 4, 5, 6, 8, 9, 11 Y 14

En su Segunda Parte, punto 5, dispone modificaciones a la Resolución Técnica 9 (Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios), incorporando, en el punto 5.4, una nueva Sección, D (información por segmentos) del capítulo II (Normas comunes a todos los estados contables).

"Las sociedades que estén en el régimen de oferta pública de sus acciones o títulos de deuda o que han solicitado autorización para hacerlo deben presentar la información por segmentos referida en la sección 8.3 (información a presentar) de la segunda parte de la resolución técnica 18 (Normas contables profesionales: desarrollo de algunas cuestiones de aplicación particular)."

LO QUE DICE LA DOCTRINA CONTABLE

Para analizar lo más representativo de la doctrina contable argentina, vale analizar lo que expresa Enrique Fowler Newton, en su texto "CONTABILIDAD SUPERIOR", Tomo I, Cap. 1, Cuestiones Contables Fundamentales, c) Información por Segmentos:

"Los estados contables deberían incluir información por segmentos

preparada sobre la base de los períodos y diferencias de los riesgos y rendimientos de las actividades efectuadas, los productos o servicios vendidos, las áreas de ubicación de los activos y las áreas de localización de los clientes. Esto nos parece preferible a tomar como única base el organigrama del ente. La idea que apoyamos conduce a la identificación de segmentos de negocio (basados en productos y servicios) y geográficos, que pueden basarse tanto en las áreas de localización de los activos como en las de los clientes".

El autor citado sugiere conformarse con una modesta lista de informaciones para cada segmento (de negocios o geográfico) informado:

1. su composición (actividades, productos, servicios o áreas, según los casos)

2. sus ventas y otros ingresos operativos, distinguiendo los procedentes de clientes externos a la empresa de los provenientes de transacciones entre segmentos;

3. el resultado que pueda asignársele sobre bases objetivas;

4. los activos que puedan asignárseles, que no deberían ser ni más ni menos que los generadores del resultado recién referido;

A lo antedicho deben agregarse conciliaciones entre la suma de la información segmentada y los correspondientes importes de los estados contables.

Señala luego Fowler Newton que, sin embargo, tanto las NIC como las RT argentinas y los PCGA estadounidenses tienen requerimientos mucho más amplios. Expresa asimismo que para facilitar comparaciones y evitar manipulaciones, la información segmentada que se presente debería ser cuantificada aplicando las mismas Normas

Contables que se utilicen para la preparación del resto de las informaciones que contienen los estados contables. Sin embargo, en los Estados Unidos ha comenzado a permitirse el suministro de información por segmentos basada en las mediciones practicadas para la información contable interna, aunque ésta no se hubiere preparado de acuerdo con las Normas Contables Profesionales estadounidenses.

El mismo autor, al referirse a los informes contables internos, expresa que los integrantes del ente emisor deberían recibir los Informes Contables Internos que sean pertinentes a las decisiones que deben tomar, por lo que deben diseñarse a medida de las necesidades a satisfacer.

Expresa luego que sería ideal que de cada ICI principal se presentasen hojas separadas para cada segmento de negocios o geográfico y por otra parte los datos consolidados del ente. Es aconsejable la inclusión de información del último mes y de datos comparativos. La información de cada segmento (o parte de ella) podría ser desagregada por áreas de responsabilidad, previa evaluación de los correspondientes costos y beneficios.

El autor comparte la idea de que los niveles de equilibrio para cada segmento no deben acumularse, pues la suma no tiene significado alguno. Asimismo, considera que el objetivo de la empresa debe consistir en la optimización del resultado del conjunto.

Para facilitar las comparaciones señala Fowler Newton que deberían incluirse cifras de variaciones entre los datos correspondientes a distintas fechas o períodos (de igual duración), los porcentajes que ellas representan respecto del período base, y el dato oportunamente presupuestado. También deberían suministrarse datos que ayuden a comprender las causas de las desviaciones.

Sobre el análisis de los desvíos, las expresiones de Fowler Newton son compartidas por el autor del presente trabajo, pues se ocupa de puntualizar su calidad de ser útiles para tomar medidas correctivas y al mismo tiempo evaluar la calidad del trabajo de presupuestación.

Para el autor citado, pueden considerarse Informe Contables Internos básicos los referidos a los siguientes datos del ente consolidado, de sus principales segmentos (de negocios o geográficos) o de todos ellos: su situación patrimonial, la evolución de su patrimonio, sus resultados, los costos de las principales actividades, funciones o unidades operativas, los cambios en el efectivo (y equivalentes de efectivo) o en los fondos.

Señala Fowler Newton que puede ser útil que el juego de ICI incluya, para cada segmento del negocio, el nivel de ventas que determina su punto de equilibrio (la situación en la cual el resultado es nulo), y puntualiza que los niveles de equilibrio de cada segmento pueden sumarse, pero la inclusión de la cifra consolidada puede dar lugar a malentendidos, ya que lo que deben lograrse son los importes de ventas correspondientes a cada segmento y no un total determinado. Si hubiesen quedado costos fijos sin asignar a segmentos, el importe no imputado debería ser informado.

El autor del presente trabajo comparte la idea de que los niveles de equilibrio para cada segmento



(puntos de equilibrio sectoriales en la jerga usada al efecto en trabajos de Yardin y Rodríguez Jáuregui) no deben acumularse, pues la suma no tiene significado alguno. Pero discrepa, en cambio, con la descripción del objetivo de la empresa.

El objetivo debe consistir en la optimización del resultado del conjunto, más allá de que esto se alcance, en determinados períodos, con niveles de actividad tales que alguno o varios segmentos de negocio estén por debajo de su punto de equilibrio sectorial, así se ha ejemplificado en alguna publicación anterior del suscripto.

Alude Fowler Newton también a la importancia de que se prepara información mensual que resuma los datos relevantes cuyo conocimiento por parte de las autoridades máximas del ente sea imprescindible. Puntualiza también la trascendencia de los presupuestos y su utilidad para la toma de decisiones.

En este punto cabe mencionar, en primer término, que un tablero de comando al modo en que lo concebimos quienes ejercemos nuestra actividad académica y profesional en el ámbito de la gestión interna de los entes, es más detallado, para ilustrarlo recordemos que, en los últimos años, creció la tendencia a que incluya indicadores no financieros, para lo cual hasta, en este ámbito, citar al Balanced Scorecard (Tablero de Comando Balanceado) como ejemplo.

Para ilustrar acerca de la evolución del pensamiento en la doctrina contable, en contraste con el detalle con que hoy aborda el tema (ilustrado con las citas de Fowler Newton), cabe recordar que una publicación de la N.A.A., National Association of Accountants ("Evaluación de la Rentabilidad Histórica y proyectada de Empresas"), se ocupaba ya de la determinación de la rentabilidad del

capital por áreas de responsabilidad, aludiendo como segmentos a divisiones, plantas, líneas de productos, etc.

Este estudio hacia referencia a la apropiación directa de los activos utilizados por cada segmento específico, como asimismo a los costos directos de producción, aludiendo a las "bases de distribución" habitualmente conocidas como "distribuciones secundarias" para los departamentos de servicios.

Para los costos de comercialización, después de afirmar que los canales de distribución constituyen el principal segmento tomado para el cálculo de la rentabilidad, subraya la complejidad para apropiar depósitos o vendedores que sean recursos comunes a más de una división, para rematar con la desafortunada descripción de ejemplos acerca de distribuciones de costos de almacenaje en función del costo de los inventarios almacenados, lo que parece la peor medida imaginable del esfuerzo requerido por los productos.

El panorama que describia acerca del tratamiento de los "bienes y gastos de la administración central" era asimismo poco estimulante, pues aludía a la no apropiación, en muchos casos, de inversiones y costos de operación del edificio central, como asimismo de lo que denominaba "gastos financieros y no operativos".

LO QUE DICE LA DOCTRINA DE COSTOS Y GESTIÓN

El texto CONTROL DE GESTIÓN Y CONTROL PRE SUPUESTARIO, de Carlos Mallo y José Merlo, en el capítulo dedicado al Control de Gestión de empresas descentralizadas, realiza un profundo análisis de la problemática de los precios de



transferencias, y en cuanto a la apropiación de costos, remite a lo desarrollado en el capítulo acerca del Control Presupuestario y de Gestión de otras áreas de la empresa", en el punto "Control de gestión de las Areas de Administración y Istructura".

En el punto señalado se observa la dificultad para medir la eficiencia de lo que denominan "centros de gastos discrecionales", con la consecuente dificultad para la alta dirección para determinar los niveles apropiados de presupuesto, calidad y servicios para los mismos.

Resulta atinado un párrafo en el cual los autores citados expresan que "Puede producirse el hecho de que, al no pagar los usuarios por los servicios que reciben, la tendencia de los responsables de estos centros a incrementar el presupuesto encuentra un aliado natural en los clientes internos. Por ello, el cobro de los servicios proporciona un control automático del proveedor del producto o servicio interno, y elimina el exceso de demanda que parecen sufrir los centros de gasto discrecional".

Queda así planteada la necesidad, en el marco del objetivo de la publicación citada, de encontrar criterios apropiados para la apropiación de los costos de esos departamentos "indirectos" como camino para evitar el crecimiento indefinido de sus presupuestos de gastos.

EN CONTABILIDAD DE COSTOS, UN ENFOQUE FINANCIER, Charles Horngren, George Foster y Spirkant M. Datar, describen, en un primer capítulo dedicado a la Asignación de Costos, los criterios usados para guiar decisiones en la asignación de costos:

1. Causa y efecto: para el caso en que se identifica la variable o variables que ocasionan se utilicen los

recursos (por ejemplo las horas dedicadas a la calidad de cada producto);

2. Beneficios recibidos: para asignación del objeto de costo en función del supuesto beneficio que cada usuario recibe (ejemplo, reparto de la publicidad institucional en proporción a las ventas de cada división);

3. Justicia e Imparcialidad: busca de un precio "satisfactorio" para las partes;

4. Capacidad para soportar: capacidad para absorber costos comunes (ejemplo, distribución de sueldos de ejecutivos corporativos en función de los ingresos divisionales);

Describen luego las diferentes variantes de métodos para las asignaciones de costos de los departamentos de apoyo:

a) de asignación directa: pasa por alto cualquier servicio prestado por un departamento de apoyo a otro;

b) de paso, secuencial, o de asignación (usualmente conocido en la doctrina de habla hispana como "en cascada") en el que se distribuye sucesivamente los departamentos de apoyo teniendo en cuenta el servicio brindado a los demás departamentos, tanto de apoyo como productivos, pero sin efectuar distribuciones reciprocas, para lo cual se requiere un ordenamiento previo, escogiendo una secuencia de asignaciones, comenzando por aquellas áreas que brindan mayor dosis de servicio a otras áreas de apoyo que los recibidos de éstas.

c) De asignación reciproca: requiere:

1. expresar los costos del departamento de apoyo y las relaciones reciprocas del departamento de apoyo en forma de ecuación lineal,

2 resolver el sistema de ecuaciones simultáneas para obtener el costo reciproco completo de cada departamento de apoyo;

3 asignar el costo reciproco completo de cada departamento de apoyo a todos los demás departamentos (tanto de apoyo como de operación) sobre la base de proporciones de uso (con base en las unidades totales de servicio proporcionadas a todos los departamentos).

Tratan también los autores citados la cuestión de la asignación de los costos comunes, describiendo los métodos "de costos comunes incrementales", y "de costos comunes asistidos".

En otro capítulo del texto, Horngren presenta sintéticamente el Costeo A.B.C. (Activity Based Costing o Costeo Basado en Actividades), y efectúa una comparación crítica del enfoque tradicional, señalando que los costos resultantes de una mala asignación de costos pueden inducir a los administradores a tomar decisiones erróneas acerca de las actividades, productos o clientes.

El texto ADMINISTRACION DE COSTOS, de Hansen & Mowen, además de dedicar capítulos al análisis de los métodos tradicionales de asignación de los "Costos Indirectos de fabricación", y al A.B.C., tratan específicamente la cuestión de la Rentabilidad por Segmentos: producto, división, zona de ventas, grupo de clientes. Expresan que el seguimiento confiable de los costos es difícil, pero la importancia de la rentabilidad sectorial en el proceso de toma de decisiones hace que el ejercicio valga la pena.

Describen luego cómo, para la determinación de la utilidad por línea de productos, contamos actualmente con tres modelos alternativos:

- Costeo por absorción
- Costeo variable
- Costeo basado en actividades

Plantean que las compañías deben seleccionar cuál método utilizar en función de la confiabilidad requerida por los resultados del análisis, lo cual ilustran mediante ejemplos.

Acerca de la necesidad de conocer resultados divisionales, describen que puede valerse de cualquiera de los tres modelos mencionados, y señalan la tendencia usual a usar el primero (absorción de todos los costos) en el reparto de los gastos corporativos, para recordar a los ejecutivos divisionales que la totalidad de los costos deben ser cubiertos. Realizan luego varios análisis de cómputo de la rentabilidad por cliente, en los que se traslucen la preferencia por las técnicas propias del Costeo Basado en Actividades para asignar los costos comunes.

En la publicación GERENCIA ES TRATEGICA DE COSTOS, Shank y Govindarajan, hacen una defensa del sistema A.B.C. (Costeo Basado en Actividades), sosteniendo que cada producto debiera ser cargado por la parte del componente de cada actividad en que participa, basándose en la proporción que causa de esa actividad. Vale la pena subrayar que los autores presentan al A.B.C. como una herramienta estratégica y no un sistema contable, un enfoque dinámico en lugar de un enfoque estático.

Huelga profundizar acerca del planteo del A.B.C. en este trabajo, pues el mismo ya ha sido tratado en profundidad por numerosos colegas y por el autor del presente trabajo, en ponencias y publicaciones anteriores.

El texto MANAGERIAL ACCOUNTING, de Maher, Stickney & Weil, tras analizar en profundidad los métodos tradicionales de distribución de los

costos de las áreas auxiliares hacia los departamentos productivos (de manera similar a Horngren), estudió en particular la problemática de la performance de las organizaciones divisionalizadas.

Analizan estos autores el uso de métodos "cost-plus" para transferir costos entre unidades diferentes, y la posibilidad de estandarizarlos. Luego formulan un planteo que el autor del presente trabajo considera de extrema importancia: como regla general sugieren establecer Precios de Transferencia tales que la división compradora tome la decisión óptima desde el punto de vista del conjunto de la compañía.

El suscripto comparte fervorosamente esta última cita: cada una de las acciones de quienes planifican y toman decisiones en las empresas debería apuntar a que el resultado del conjunto se optimice, por encima de las apariencias que el tablero de comando tenga a la forma de mostrar el alcance de los objetivos individuales. Yendo un poco más allá en la afirmación, la determinación de los objetivos de cada segmento no tiene por qué mostrar resultados auspiciosos si esto es lo mejor, en una coyuntura determinada, para contribuir a la mejor marcha del conjunto de la empresa.

Vale citar, finalmente al texto COSTE Y GESTIÓN, de los propulsores por excelencia del Costeo A.B.C., Kaplan y Cooper, quienes, al analizar los precios de transferencia, plantean el problema de las compañías en las cuales unas divisiones prestan servicios a otras, y los defectos de las tendencias extremas:

- Que la división vendedora transfiera en base a sus costos totales obtenidos por las tradicionales distribuciones de indirectos, más un margen de beneficio;

- Seguir la regla del costo marginal, lo cual es una manera de subvención desde la división proveedora hacia la receptora del servicio.

Naturalmente, los autores convienen haciendo una encendida defensa del Costeo Basado en Actividades para ese propósito, pues ello, para ellos, implica utilizar "los costos marginales a largo plazo", a nivel de unidad, lote, producto e instalaciones, en sus decisiones sobre volumen, de producto, tamaño de los pedidos y mix de producto.

En este punto, el autor del presente trabajo debe expresar que valora como aporte la formalización que hace el A.B.C. acerca de la necesidad de relacionar los costos con las actividades conducentes a agregar valor a los clientes, pero resalta asimismo (como en este libro y algunas publicaciones recientes lo reconociera el propio Kaplan), el valor de los "métodos de costeo tradicionales".

Con esta última frase el suscripto entiende por una parte, subrayar la importancia de la clasificación del comportamiento de los costos en el corto plazo estudiada por el Análisis Marginal, expuesta por el Costeo Variable, y recogida también por los modelos de Costeo Integral; y por otra parte, enfatizar asimismo cómo la complementación ante distintos instrumentos, como el Presupuesto, los sistemas de Costos Standard, y el A.B.C., aplicados en simultáneo, sirve a la mejor Gestión de las organizaciones.

ALGUNAS REFLEXIONES ADICIONALES

A lo largo de cada uno de los capítulos anteriores se ha realizado, a través de citas de normas y doctrinarias, una revisión panorámica de las posturas adoptadas sobre la materia del presente trabajo.



tanto desde el punto de vista de la Contabilidad General, como de la Contabilidad de Gestión, en la que se inscribe la disciplina Costos.

Al mismo tiempo, se han ido insertando comentarios que suponen una evaluación crítica del autor del presente trabajo, tanto de las Normas Contables (argentinas e internacionales) como de los puntos de vista puestos de manifiesto por diferentes autores, en los trabajos que han sido citados.

Pero el suscripto entiende que vale la pena, además, hacer una enunciación ilustrativa de los caminos por los cuales creo que pueden mejorarse los mecanismos seguidos para medir los resultados por segmento.

Teniendo en cuenta los destinatarios de esta ponencia, no tiene mérito detenerse en los detalles de la información de publicación, suficientemente tratados al recorrer y analizar las Normas contables argentinas.

Merece el esfuerzo, en cambio, resumir algunas ideas acerca de cómo formular la apropiación de los resultados por segmento a la hora de confeccionar informes de uso interno en las empresas, para apoyar la planificación, y soportar el proceso de toma de decisiones.

Un primer punto consiste en diferenciar claramente, para función de la organización, el comportamiento de los costos ante cambios en el nivel de actividad (Variables, y Fijos, con sus diferentes matices: variables proporcionales a las ventas o solamente al volumen, Semifijos, Fijos de Operación, Fijos de capacidad o Estructurales).

Otra cuestión sustancial consiste en que se disponga de información sobre los costos que generalmente reconocemos como fijos

(en sus diferentes variantes de rigidez), que permita clasificarlos como directos o indirectos para cada una de las variantes de apertura de resultados por segmento (áreas geográficas más precisas o más amplias, clientes, grupos de clientes, ramos, canales de distribución, sucursales, productos, líneas de productos, divisiones, plantas, mercado local versus mercados externos, y cualquier otro agrupamiento que resulte relevante en las circunstancias en que, en el mundo competitivo en que vivimos, le toque actuar a cada empresa).

Algo que representa más que un detalle es la generación de una base de datos, en la cual podamos rescatar la información y agruparla con flexibilidad. Esto, en general, no necesariamente implica generar nuevas informaciones, sino que muchas veces implica más que nada, sistematizar las existentes.

También será meritorio realizar el cambio cultural necesario para que todos los niveles decisores comprendan que un tablero de comando detallado no es un ataque a su autoridad a través de un control detallado para exhibir a otros, sino un aporte a su performance a través de la riqueza de la información que se le pone a su propia disposición.

En la apropiación de los Costos por segmento, en consecuencia, se comenzará, para cada segmento por apropiar los costos variables y los costos fijos directos (propios de cada segmento) de todas las funciones de la organización (producción, administración, comercialización, financiación).

Los Costos Fijos que, en una determinada clasificación por segmentos, asuman la condición de indirectos, merecerían, a juicio del suscripto, ser sometidos a dos análisis:



a) una cuidadosa revisión de las actividades y objetivos con los cuales están vinculados, para descartar la tentación a considerarlos indirectos por no haberlos analizado y desagregado adecuadamente;

b) si se trata realmente de costos comunes a más de un segmento, extraer del antedicho análisis por actividades la información para apropiarlos precisamente por actividad, cuidando de no caer en agrupamientos excesivos, para identificar cost drivers que midan adecuadamente su vínculo con las actividades de quienes los consumen.

Particularizando en los costos de producción, será válido tener en cuenta los planteos de Oscar Osorio (en "LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y LOS COSTOS") acerca del tratamiento de la capacidad ociosa, para informar adecuadamente las ociosidades o ineficiencias; también, si se aplican estándares, será válido apropiar los desvíos por segmento (por ejemplo, producto o línea de productos), con cuidado, en tal caso de las estacionalidades, para distinguir los desvíos contra los estándares correspondientes a cada período y los del mismo contra los estándares medios.

Con referencia a los Costos de Comercialización, será trascendente apropiarlos adecuadamente por segmento. Esto implica la necesidad de segregar numerosos costos comunes de manera criteriosa, como el almacenaje, los fletes de reparto, los costos de la fuerza de ventas, etc. al determinar costos por cliente o por producto.

Para ello se requerirá definir unidades de medida apropiadas (cost drivers) para cada una de las actividades involucradas, teniendo en cuenta que pueda haber varios factores restrictivos que hagan necesario definir unidades equivalentes que los ponderen y contemplen. A título

de ejemplo: toneladas equivalentes para medir la actividad de reparto de mercadería, ponderando para cada producto la relación volumétrica (metros cúbicos/tonelada), de atomización de pedidos a entregar a los clientes (número de pedidos/tonelada), de limitaciones legales (toneladas por vehículo por alguna razón de seguridad o ecológica).

De la misma manera, se requerirá definir numerosas unidades equivalentes para la asignación de costos de otras actividades como almacenaje (superficie ponderada según tiempo de cobertura y dificultades de manejo o condiciones de estabilidad diferentes por producto), compras (órdenes de distintas complejidad), o numerosas actividades administrativas (legajos de pago con distintos circuitos o dificultad, o pedidos con diferente cantidad de renglones).

Asimismo, tendremos necesidad de definir unidades equivalentes combinadas, como tonelada equivalente/kilómetro, para apropiar costos de repartos o retiros de distintos productos, con distintos trayectos, en un mismo vehículo; y eventualmente, ante variaciones en dichas combinaciones, será meritorio normalizarlas o estandarizarlas.

Cabe mencionar que la base de datos debería ser suficientemente detallada para que de manera flexible se establezcan distintas combinaciones de restricciones para ser aplicadas como unidades equivalentes para un mismo recurso o actividad con diferentes propósitos: por ejemplo, para asignar los costos de los vendedores por cliente, por zona de atención, o por producto (en cada uno de estos casos, puede requerirse ponderar la frecuencia y la extensión de las visitas con otras restricciones).

Con respecto a los costos o ingresos financieros, han sido tan



maltratados en la doctrina contable y la normativa, que llegamos a leer que muchas veces no se imputan por segmento, es mucho más fácil medirlos bien por segmento que intentar extravagantes prorratos que desencadenan la afirmación de que no se los puede imputar.

En efecto, de lo que se trata es de identificar los activos necesarios para el desarrollo de cualquier actividad en cualquier segmento, o sea, medir el capital de trabajo (cuentas a pagar, inventarios y cuentas a pagar generadas por el ciclo operativo de cada segmento (producto, linea, región, división, etc.) y los activos inmovilizados (bienes de uso e intangibles), y determinar el costo financiero con un criterio lógico (aplicación de una tasa, nominal o real, según la naturaleza del bien), que considere las aplicaciones de fondos independientemente de si se trata de capital propio o ajeno.

Si existe capital ajeno obtenido como pasivo financiero para financiar de manera explícita a determinado activo (como una prefinanciación a tasa subsidiada), cabrá la posibilidad de relacionar su costo con las actividades en que se usa dicho activo, aplicando a los demás activos netos un costo representativo del resto del capital ajeno y el propio. Obviamente, este procedimiento, aplicado a la medición de la gestión, producirá la necesidad de reconciliar ese cálculo con los intereses y otros resultados financieros explícitos o implícitos que son reconocidos por la contabilidad general.

En general, para las funciones administrativas, como ya quedó sugerido en un párrafo anterior, será apropiado valerse de las propuestas del A.B.C., para lo cual se seleccionarán cost drivers para cada actividad buscando unidades equivalentes apropiadas.

Los impuestos tendrán que relacionarse también con cada segmento, aunque pueda resultar en algún caso engorroso, simulando la carga tributaria que tendría cada uno de los segmentos por separado, para atribuir la carga impositiva resultante de la combinación de actividades en función de la que cada uno soportaría por separado.

CONCLUSIONES

El suscripto tiene la esperanza fundada de que los lineamientos bosquejados en el presente trabajo (a lo largo de los comentarios vertidos en cada uno de los capítulos dedicados al análisis crítico de la normativa contable y de las expresiones de la doctrina que fue objeto de consulta, y en las ideas volcadas en el precedente), resulten convincentes para los lectores sobre la factibilidad concreta de medir los resultados por segmento.

Para ello, y sin perjuicio de las propuestas concretas sobre cada una de las funciones de la empresa, vertidas en el capítulo anterior, es muy importante tener en cuenta lo que podría considerarse un principio general:

- cuando en cualquiera de las funciones de la empresa se realizan actividades que combinan segmentos (producto, zona, cliente) diferentes, aparece como racional aplicarlo a cada uno de ellos la proporción de los costos reales que representa lo que costaría atenderlo por separado, versus la suma de lo que costaría atender por separado a la totalidad de los segmentos de la misma índole.

Lo expresado en el párrafo precedente no es una afirmación trivial, sino que, para el autor del presente trabajo, es preciso tomar conciencia de que en todas las actividades de las organizaciones en que se produzcan sinergias por la realización conjunta para más de un segmen-



to, el ahorro de costos que se produce está causado por la sinergia, a la que todos contribuyen.

Se trata de aplicar criteriosamente conceptos de lo que, en años recientes, se ha dado en llamar "Cadena de Valor", y sobre la cual el autor del presente trabajo ha escrito reiteradamente. Cuando se analiza la Cadena de Valor dentro de la empresa, se observa lo siguiente: para lograr una mejor integración de los objetivos de cada una de las unidades de negocio, que contribuya a optimizar los resultados del conjunto, se hace preciso generar vínculos en base a los cuales cada uno de los "socios" en el uso de recursos comunes se sienta beneficiado por tal asociación.

Cuando se buscan "bases de distribución" de costos simplistas, se corre el peligro de ser inequitativo en la atribución a los distintos segmentos del negocio afectados. La inequidad no requiere ser investigada expresamente para ponérselo de manifiesto; basta con que una de las áreas afectadas perciba que los costos que le son impuestos no parecen reflejar las sinergias esperadas por la unión para que tienda a quebrarla.

Más aun: puede suceder (y suelo exemplificarlo en cursos de la disciplina a mi cargo) que las restricciones de las distintas unidades que comparten ciertos recursos sean diferentes. Si quienes seleccionan el criterio de apropiación de costos recurren de manera simplista casualmente el "factor clave" de una de ellas, podría recibir cargos mayores que los costos que habría tenido en una operación separada; el desenlace inevitable es que quiebre la cadena de valor con las argumentaciones más elegantes a su cargo, como por ejemplo "mejorar la calidad de atención de sus propios clientes".

También podríamos agregar dos consideraciones éticas:

En todas las actividades de las organizaciones en que se produzcan sinergias por la realización conjunta para más de un segmento, el ahorro de costos que se produce está causado por la sinergia, a la que todos contribuyen.

- si actuando juntos obtenemos un ahorro, es justo que ambos compartamos equitativamente el beneficio;

- el resultado del conjunto es más importante que el de cada una de las partes: la mezcla óptima de actividades es la que maximiza los resultados de la empresa, aunque alguno de sus segmentos, circunstancialmente, esté ubicado por debajo de su punto de equilibrio o nivelación económico.

Por estas razones, resulta muy meritorio encontrar modos racionales de medir y aplicar todos los resultados (y previo a ello, de los activos netos) a cada división o unidad de negocio. Para aplicar resultados a segmentos planteados con otros criterios resulta natural aplicar los mismos criterios, sin perder de vista que, según la decisión a tomar, sólo seleccionaremos aquellos que sean relevantes, sin tener en cuenta, y en consecuencia sin necesidad de atribuir, los que no están afectados por ella. Podemos tener costos diferentes del mismo objeto según sea la decisión a tomar, y esto no se contradice con el empeño en atribuirlos todos cuando sea preciso.



Fe de erratas

Por causas ajenas a la Redacción, se ha deslizado un error en algunas fórmulas correspondientes al trabajo de los Profesores Heraldo Remondino y Ana T. Garino publicado en el Número 51 - Marzo 2004. Página 227/31. Se transcribe a continuación la parte pertinente.

1 – (Página 227): 1.5 Costos financieros:

$$\frac{n}{C(1+i) - 1 / i}$$

Como los costos están distribuidos a lo largo de los meses del año, debemos capitalizar cada mes a modo de una imposición de sumas mensuales iguales de dinero hasta el mes de cierre de la campaña. Este cálculo se realiza mediante la fórmula:

En donde: i = Tasa de costo de capital

n = nº de períodos hasta el cierre de campaña

Gráficamente:



2 – (Página 231): El Estado de Resultado correcto es:

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Ingresos (\$ 17 x 3.047 has.)	\$ 51.799
Costos (\$14,61 x 3.047 has.)	\$ 44.517
Utilidad Operativa Normal	\$ 7.282
(-) Ocioidad anticipada sembradora	\$ 246 *
(-) Ocioidad anticipada tractor	\$ 673
Resultado Final (a. de impuestos)	\$ 6.363

* (Cap.+ NAP) x Cuota Fija = (3.147- 3.047)x 2.46 = \$ 246



Cambio de la perspectiva de valor y su impacto sobre los enfoques de gestión

Autor: Daniel Farré (*)

La presente colaboración representa un valioso aporte doctrinario al análisis de la perspectiva de valor en la praxis de la gestión. El autor propone estudiar la creación y distribución de valor agregado, por y para todos los aportantes a la generación de riqueza (stakeholders), sugiriendo reemplazar el enfoque de gestión "monodimensional confrontativo" por el "multidimensional sinérgico" como forma de aumentar los negocios generadores de riqueza, aún en ámbitos inciertos.

(*) Profesor de la Universidad de Buenos Aires.

(1) CARTIER, Enrique (1990) "El Costo y el valor de las nuevas técnicas de gestión"

(2) Congreso IAPUCO - Río Cuarto-Argentina.

(3) CARTIER, Enri-

que (1997) "De

la Contabilidad de

Gastos a la Con-

tabilidad del Valor"

(4) Congreso Inter-

nacional de Cos-

tos - Acapulco-

Méjico.

(5) FARRÉ, Da-

niel (1998) "Cambi-

os de paradi-

gos de Creci-

miento Económico

en las nuevas en-

foques comple-

mentarios para la

desoperación".

1. Introducción

Si estamos de acuerdo con la tendencia de los agentes económicos a manejarse con una filosofía de valor, la utilización de modelos de decisión que no tomen en cuenta a éste en cuanto a su alcance y perspectivas y considere sólo —y parcialmente— los objetivos económicos del propietario, limita al decisor a información acotada y "autista" puertas adentro de la empresa, pudiendo poner en peligro la subsistencia futura del negocio, o distribuyendo el valor agregado a los grupos de afinidad equivocados, máxime dentro del contexto actual de alta incertidumbre.

Este artículo trata de identificar soluciones basadas en la Teoría de los Stakeholders (iniciada por Freeman en 1984) y en la Teoría del Valor (a nuestro entender base

fundamental de cualquier análisis económico), siguiendo la línea de investigaciones alineadas a la aplicación del concepto subjetivo de valor (en contraposición con la teoría del valor intrínseco de la Escuela Clásica económica) nacidas en la Escuela económica austriaca y vinculadas con la Teoría General del Costo en la Argentina por un grupo de profesores de IAPUCO, cuyos trabajos son citados en el presente trabajo (1), (2), (3), (4), (5), (6) y (7).

Interpretando el impacto económico de dicha subjetividad sobre los costos y los agregados de valor, la ponencia analiza la creación y distribución del valor agregado para todos los stakeholders, sugiriendo reemplazar el enfoque de gestión "monodimensional confrontativo" por el "multidimensional sinérgico" como forma de aumentar los negocios ge-



neradores de riqueza, aun en ámbitos inciertos.

2. El valor como fundamento de todo análisis económico

En las distintas Escuelas de Gestión basadas en la Cadena de Valor se plantea el criterio de razonabilidad económica asociado al enfoque del VALOR, en el cual se conceptualiza al proceso productivo como conjunto o sistema de acciones realizadas para INCREMENTAR o AGREGAR VALOR.

Una definición que, para los paradigmas actuales, parece "de Perogrullo", deja de tener una interpretación única, de acuerdo a la Teoría económica de Valor (que explica qué se entiende por VALOR y qué por INCREMENTO de VALOR) y a la Teoría del SUJETO económico (que explica a quiénes personas físicas o jurídicas—se les debe incrementar el valor) que se siga.

El enfoque de gestión imperante (o cuanto menos, mayoritario) en nuestra Economía de Mercado se basa en las siguientes perspectivas para ambas cuestiones:

- Teoría Clásica del Valor (de base objetiva e intrínseca)
- Teoría de los Accionistas (con base en la Teoría de la Firma tradicional).

de donde surge un enfoque HISTÓRICO, MONODIMENSIONAL y CONFRONTATIVO, y su correlato en los modelos contables ORIENTADOS a la maximización de la Utilidad absoluta o relativa (ROI), con modelos de costos PATRIMONIALISTAS, OBJETIVOS e HISTÓRICOS.

3. Teoría Clásica del Valor

Para la Teoría Clásica, que buscaba el fundamento objetivo para valuar los bienes, el valor es intrínseco a los mismos. Para estos economistas, el valor es sinónimo del costo, determinando en forma objetiva los aportes o "sacrificios" económicos que reconocían inherentes a la composición del producto generado. El alcance de esta "composición" difiere de acuerdo a las distintas escuelas de dicha base teórica (como p.ej. las de David Ricardo y Karl Marx), incluyendo, o no, los siguientes:

- Tierra
- Labor
- Capital
- Riesgo Empresario
- Y, obviamente, el valor de los bienes insumidos para su producción, costeados bajo los mismos principios.

4. Teoría de la firma – Teoría de los accionistas

Para terminar de objetivizar dichos valores, el enfoque tradicional se basó en la Teoría de la Firma, definiendo al Ente jurídico responsable primario del proceso productivo como SUJETO de referencia para sus determinaciones, y a las unidades monetarias (precio) pactadas entre este y los sujetos que realizan los aportes de recursos para su dimensionamiento concreto.

Así, en el modelo clásico económico se describía la correspondencia entre cada aporte (o sacrificio) con su retribución.

XX Congreso IAPUCO Salta-Argentina
(4) JAPAZO SAN

JURJO, Antonio y FARRE, Daniel (1999) "Extensión del análisis de la cadena de valor (Su relación con el proceso de generación de necesidades)" *

XXII Congreso IAPUCO Concordia Argentina (5) CARTIER, Enrique y POD MOGULNYE, Marcelo (1999) "Enfoque tridimensional de la creación del Valor" VI Congreso Internacional de Costos Braga-Portugal.

(6) GARCÍA, Laura (2002) "El significado del Costo" XXV Congreso IAPUCO-Buenos Aires Argentina

(7) FARRE, Daniel (2002) "Sustento al enfoque multidimensional de la creación de valor" XXV Congreso IAPUCO-Buenos Aires Argentina.



Aporte o Sacrificio Económico	Retribución
Tierra	Renta
Labor	Salario
Capital provisto por otras entidades	Interés
Capital provisto por los dueños	Interés
Riesgo Empresario	Beneficio

Siguiendo los mismos principios, en el momento de comercialización del producto generado nos encontramos ante otro VALOR, el de intercambio, y con él una posible diferencia. Las teorías del Sujeto económico explican quién es el "dueño" de dicha diferencia.

Durante el siglo XX, y en especial en Estados Unidos de América (similar a Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Sudáfrica y el Reino Unido, no tan así en los casos de Europa continental y Japón), la teoría del Accionista (Stakeholder Theory) ha sido la de mayor aplicación. Con defensores de la talla de Milton Friedman y con base de jurisprudencia en el caso Dodge vs. Ford en 1919, en donde los hermanos Dodge, dueños del 10% de las acciones de la compañía Ford lograron abortar la decisión del socio mayoritario H. Ford en 1916 de no repartir dividendos especiales para reinvertir dicha utilidad en otros aspectos (aumentar la capacidad de producción, aumentar los salarios y disminuir los precios), la teoría atribuye dicha diferencia al empresario, y así determina la respuesta al planteo del sujeto al cual se les debe incrementar el valor para que el proceso productivo tenga sentido económico.

La Contabilidad Patrimonial que refleja en forma "pura" este enfoque ve simplificada la solución de dos aspectos fundamentales:

- la determinación del objetivo económico de la empresa: Plasma el "fin de lucro" como "la maximización

de la utilidad (diferencia entre ingresos y costos "contables"), que no necesita diferenciar entre interés por capital propio, beneficio por el riesgo incurrido y plusvalía real, dado que recaen en las mismas manos.

- El alcance de los costos "contables", que se distancian de los costos "económicos" en cuanto no incluyen al interés por capital propio y al beneficio por el riesgo incurrido. Adicionalmente esto significa que tampoco debe profundizar en la problemática que trae la inexistencia de una transacción "objetiva" diferenciada entre el Ente y su accionista para cada uno de estos conceptos (con lo cual no quedaba manifiesta la tasa de interés separada de la de riesgo y de la de valor agregado).

¿Por qué clasificamos a este enfoque de gestión como HISTÓRICO, MONODIMENSIONAL y CONFRONTATIVO?

Porque el empresario entiende como objetivo económico del emprendimiento sólo al aumento de su propia riqueza; el resto de los grupos de afinidad pasan a ser sólo elementos necesarios al servicio del objetivo último (el único) de maximización de la utilidad (absoluta o relativa a valores estáticos), medida a través de indicadores contable-patrimoniales de base "histórica" (ROI, EVA u otros tradicionales).

Antes de la decisión de afrontar el negocio e iniciar el proceso productivo, el empresario debe definir la estrategia de negociación con cada



stakeholder, o, influenciado por la propia visión de propiedad del plusvalor y las consideraciones expresadas supra, dicha estrategia tendrá a minimizar la compensación ofrecida al grupo que aporta recursos al proceso (minimización de costos) y a maximizar el precio ofrecido al cliente (maximización de ingresos), aplicando métodos confrontativos típicos de un proceso de "suma cero".

En cada negociación de minimización para con los terceros, predetermina valores de intercambio fijos, pero asume el riesgo que ello significa en cuanto a fidelización y compromiso del tercero y en cuanto a la cuantía de costos a abonar independientemente de la obtención futura de los ingresos suficientes para cubrirlos y generar plusvalor.

Este enfoque no es gratuito. A mayor posicionamiento monodimensional y confrontativo, el riesgo aumenta, y con ello —aunque no se pueda vislumbrar en el modelo contable patrimonial— aumenta también el costo asociado a ese sacrificio y la sustentabilidad a largo plazo de la empresa, convirtiendo al proceso de "suma cero" en proceso de "resta".

5. Teorías alternativas

Pero así como existen escuelas económicas que ponen foco en la producción y transacción de bienes, también existen escuelas que ponen foco en la satisfacción de necesidades del ser humano en un contexto de recursos escasos. En esta ponencia planteamos analizar la misma problemática desde la perspectiva de dos teorías alternativas a las expuestas:

- Teoría de los Stakeholders (iniciada por Freeman en 1984, en su trabajo "Strategic management: A Stakeholder approach" y complementada por Donaldson & Preston en "Stakeholder Theory of Corporation" en 1995)

- Teoría Subjetiva del Valor - visión original (iniciada en la Escuela austriaca de Carl Menger a fines del siglo XIX).

De donde surgiría un enfoque PROYECTADO, MULTIDIMENSIONAL y SINÉRGICO que impactará en nuestros modelos contables tanto en los indicadores que representan los objetivos de los agentes económicos (de mayor alcance) como en la visión económica y subjetiva en la determinación de los costos y en el Sistema de Indiferencia que determina la racionalidad del proceso productivo.

6. Teoría de los Stakeholders

Bajo la definición stakeholder, empleada por primera vez en el Stanford Research Institute en 1963, se incluye a todos los grupos que son vitales para la supervivencia de la empresa, ya sea en forma directa o indirecta (la lista difiere en la bibliografía porque el término "stake" abarca los conceptos "aporte" e "interés" que no son claros en sus límites):

- Accionistas
- Directivos
- Empleados (en algunos casos representados por Sindicatos)
- Proveedores
- Clientes
- Estado
- Comunidad (representada por el Estado)
- Medio Ambiente

Siendo que estos grupos son esenciales (por propia definición del término y enmarcado en la idea de que la Economía es una Ciencia Social y tiene como fin la mejor satisfacción de necesidades de las per-



sonas y sólo como uno de los medios la mejor producción y comercialización de productos), la Teoría jerarquiza sus roles, dado que la ausencia de alguno de ellos (y no sólo al ausencia del empresario) haría desaparecer el proceso. En ese camino, delinea tres niveles de análisis:

- Entender quiénes son los stakeholders y cuál es el aporte y/o interés que los involucra al negocio.
- Entender cómo la empresa maneja la relación con ellos.
- Entender las transacciones entre la organización y estos.

Y sugiere una respuesta distinta al planteo original: Es "a todos" los stakeholders a quienes se les debe incrementar el valor para que un negocio tenga sentido económico.

Para que el empresario, como integrador de todos los stakeholders que coordina en el proceso de negocio, consiga las participaciones y aportes del resto de los grupos de afinidad y haga al proceso viable, el valor atribuido por él al sacrificio del tercero, con el que negocia su participación, debe ser mayor al valor que requiere éste como compensación de su sacrificio en el proceso, es decir que se debe cumplir a su vez el principio de valor agregado para cada uno de ellos. En una visión ampliada, el concepto de valor tiene un alcance de la cadena de valor completa, justificándose en sí mismo en cada eslabón y con cada stakeholder, todos ellos sujetos destino de la Economía de un país.

Adicionalmente, y en un avance posterior, dicha teoría también alcanza a cuestionar la propiedad de la plusvalía, entendiendo a ésta como el neto una vez deducidas las remuneraciones correspondientes a todos los aportes, incluidos los del empresario (interés por el capital propio y

beneficio acorde al riesgo). Si para todos los stakeholders ha existido valor agregado, y aun así se ha generado un plusvalor, esta Teoría plantea un reparto equitativo.

7. Taxonomía del Valor de acuerdo al enfoque planteado

La Escuela austriaca original criticó la búsqueda del fundamento objetivo e intrínseco de los bienes, y cambiando el paradigma, puso foco en la característica de subjetividad del valor.

Siendo el VALOR el elemento fundamental, nos interesa conceptualizar sus características desde esta

Para que el empresario,
como integrador de
todos los stakeholders
que coordina en el
proceso de negocio,
consiga las
participaciones y aportes
del resto de los grupos
de afinidad y haga al
proceso viable, el valor
atribuido por él al
sacrificio del tercero,
con el que negocia su
participación, debe ser
mayor al valor que
requiere éste como
compensación de su
sacrificio en el proceso,
es decir que se debe
cumplir a su vez el
principio de valor
agregado para cada uno
de ellos.

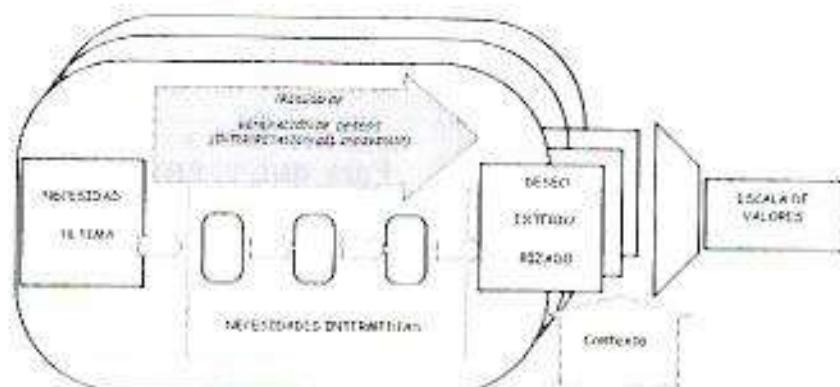


visión alternativa, para sustentar el enfoque de gestión planteado:

a. **Subjetividad.** Para Menger "padre de la escuela austriaca del valor" (8) "el valor de los bienes es solamente una imputación de la importancia [de satisfacer nuestras necesidades] de los bienes económicos. [...] El valor no existe fuera de la conciencia de los hombres [...] El valor siempre es algo fundamentalmente diferente a las cosas mismas."

b. **Relatividad.** Surgido del concepto anterior, el valor no tiene sentido como elemento absoluto. Evaluar

su dimensión tiene por objetivo la comparación entre alternativas (que tienen bajo control un agente económico) para ordenar preferencias o identificar viabilidad económica. Según Von Mises (9) "el valor no es intrínseco. No está en las cosas. Está en la mente humana [...] El valor siempre es relativo, subjetivo y humano; nunca absoluto, objetivo o divino". La escala de valores del sujeto surgió de la priorización de deseos exteriorizados, que surgen a su vez del proceso de generación de deseos según se detalla en la ponencia cita en (10) y que se muestra en la figura 1.



c. **Potencialidad (de ámbito futuro).** Como se trata de decidir acciones a ser llevadas a cabo en el futuro, el valor debe representar el grado de satisfacción de necesidades en el futuro y no las históricas. Toda información del proceso de toma de decisiones es en esencia potencial (y por ende proyectado).

d. **Direccionalidad.** La importancia que se valora puede provenir de la satisfacción de necesidades en forma directa ("valor de tenencia o valor de uso"), en forma indirecta ("valor de intercambio") o en forma mixta. Menger define a ambos conceptos de la siguiente manera: "El valor de uso [...] es la importancia que los bienes adquieren para nosotros debido a que nos aseguran directa-

mente la satisfacción de necesidades que no nos sería provista si no tuviéramos dicho bien bajo nuestro dominio. El valor de intercambio es la importancia que los bienes adquieren porque su posesión asegura el mismo resultado indirectamente". Es de hacer notar que la satisfacción por dominio puede ser tanto por el uso como por la sola tenencia, aun sin uso. Por otra parte, la clasificación mixta aplica a los que proporcionan satisfacción por el dominio y que, al no consumirse totalmente el bien, también pueden ofrecer satisfacción por el intercambio posterior.

e. **Integralidad.** El concepto de valor que Menger otorga a los bienes debe ser extendido también a

(8) MENGER, Carl (1871) "Principios de Economía" citada en www.genetics.com/Capitolium/Senato

(9) VON MISES, Ludwig, citado en Percy Greaves (1974) "Mises made easier", www.mises.org

(10) FAHRE, Daniel (1998) "Cambio de paradigmas de Crecimiento Económico (un nuevo enfoque complemantario para la capacitación)". XX Congreso IAPIE O Salta Argentina.



los conceptos no tangibles del proceso de negocios. La satisfacción puede ser cubierta por productos del proceso no tangibles, por ejemplo en el caso de empleados, la satisfacción de pertenecer a una empresa dada, de poseer un puesto determinado, de disponer de un potencial de carrera profesional o de capacitación, de administrar su tiempo libre, etc. Todos estos casos agregan valor a agentes económicos de la misma manera que los productos tangibles (p.ej. Sueldos).

1. Cardinalidad. ¿Es aplicable la cardinalidad a los valores subjetivos? Von Mises critica la validez de asignarle valores cardinales a consideraciones subjetivas como las que se analizan. En su libro "Human Action" (11) expresa "[El valor] no puede ser establecido ni determinado en una manera objetiva. Un juicio de valor no se mide, se expresa en una escala de graduación, se gradúa. Es una expresión del orden de preferencia y secuencia, no una expresión de medida y peso. Sólo los números ordinales le pueden ser aplicados, no los números cardinales". En el enfoque propuesto, sin contradecir el principio de relatividad, el hecho de asignarle un número al grado de satisfacción no significa convertir algo de esencia subjetiva en objetiva. Seguirá siendo una representación no exacta de dicha esencia subjetiva. No persigue objetivos de suma de valores heterogéneos, sino la expresión de la relatividad en tres sentidos.

- Ordenar las preferencias de un mismo stakeholder para determinar dominancias de alternativas (coinciéndolo con Von Mises).

- Comparar con los valores de corte que segmentan los niveles de indiferencia, satisfacción y lealtad expuestos más adelante.

- Tener una idea porcentual de propagación del valor.

g. Contextualidad. Como se observa en la figura supra, la generación de deseos exteriorizados depende tanto de factores internos de la persona (las necesidades últimas e intermedias) cuanto del contexto (elementos que satisfacen las necesidades y sus características). De existir mayor o menor cantidad de alternativas de negocios para el stakeholder, sus requerimientos hacia el negocio en análisis variarán. Es obvio que no es la misma posición de fuerza la que asume un agente económico cuando tiene más posibilidades. La dinámica de cambio del contexto hace que el valor cambie con bastante frecuencia. En un ejercicio con horizonte de planeamiento extenso se deben tener en cuenta dichos cambios de contexto y por lo tanto variaciones de los valores percibidos.

8. Invirtiendo los términos: El costo económico como sinónimo de valor

De acuerdo a lo expuesto, para que un proceso de negocio tenga sentido, la proyección del valor del producto a obtener (el máximo entre el valor directo e indirecto) debe igualar o superar los costos económicos a incurrir para obtenerlo, entendiendo por costos en su sentido económico subjetivo a la proyección de valor asignada a los sacrificios generados por ello.

Aggiornando el modelo como equilibrio de valor para todos los agentes, y clasificando a los stakeholders en tres categorías:

I. Empresario. El responsable de coordinar a todos los restantes para dar sentido al proceso

II. Participantes del proceso de agregado de valor al bien o servicio. Directivos, empleados, proveedores y Estado

III. *Clientes* (al agregar la relación con el cliente, se observa una relación análoga: el valor del bien o servicio adquirido debe ser igual o mayor al valor del dinero pagado como precio desde su punto de vista).

Podemos presentar el siguiente cuadro, en donde se deben verificar las relaciones de conveniencia en A, B y C, y que, al mismo tiempo, el proceso esté equilibrado o tenga diferencias positivas (plusvalía).



Ahora bien, la ecuación básica general de conveniencia de Valor en cada interrelación (A), (B) y (C) no es absoluta y única. La satisfacción de la conveniencia se puede dar en tres niveles, a saber:

a. *De existencia o rango de indiferencia mínimo*: Es el menor valor factible por el cual el stakeholder está dispuesto a participar. *Informado desde el punto de vista de viabilidad de negocio, es el de mayor riesgo; pone en peligro la participación mínima requerida para la existencia del negocio. Visto desde el punto de vista tradicional de costo, es el de menor costo proyectado.*

b. *De satisfacción*: Es el menor valor por el cual el stakeholder está satisfecho en participar, lo que le otorga mayor probabilidad de existencia al negocio. *Desde el punto de vista tradicional de costo, es mayor que el anterior.*

c. *De fidelización o permanencia*: Es el valor por el cual el stakeholder supera su satisfacción hasta el punto en que adquiere un compromiso que lo fideliza con el negocio y le otorga, a costo de una mayor distribución de valor, mayor probabilidad de existencia en el futuro.

La situación ideal se presenta en aquellas cadenas de valor en donde se proyecte una relación en nivel c) para los tres grupos, lo que le otorgará estabilidad y horizonte de largo plazo.

La mecánica actual de los mercados convierte esta situación en poco menos que inexistente, dado el impacto que generará en el ingreso de nuevos competidores y/o la presión que generará el cambio de niveles de satisfacción de los clientes o del mismo empresario ante el reconocimiento de las plusvalías potenciales y/o reales. En la situación más habitual, cuando no se cumple la ecuación que asegure el nivel c) a todos los grupos de afinidad, es el empresario, como responsable del proceso de generación del negocio (y del riesgo que ello suscita) el que actúa sobre tres aspectos:

- El esquema de reparto del Valor Agregado
- La creación de mayor valor
- La disminución de costos que no aportan valor al conjunto

En el primer caso, como se trata de una alternativa de suma cero típi-



co de la existencia de conflicto de intereses, sólo define el esquema de reparto del Valor Agregado (definición de precio de venta, ofrecimiento de sueldos, aceptación de precios de compra, etc.) que asume la empresa, y con ello la relación con cada uno de los stakeholders de acuerdo al contexto económico, a su fortaleza en la cadena de valor (que determina su poder de negociación con cada uno) y al posicionamiento del negocio en el corto y largo plazo, asumiendo riesgos de viabilidad económica futura.

Sólo los otros dos casos resuelven positivamente el problema. Ambos surgieron gracias al enfoque de cadena de valor. El segundo lo posibilitó la inclusión de la visión del cliente en los análisis de gestión, y el tercero el análisis en mayor detalle de los costos asociados a cada estalón de la Cadena.

9. Aporte de las Teorías y su relación con los enfoques y técnicas

¿Es útil cuestionar las Teorías de la Firma y del Valor a efectos de mejorar la gestión de las empresas? ¿Cuál es el aporte práctico?

Las Teorías, planteadas como "principios básicos que interpretan la ESENCIA de un objeto de estudio", de acuerdo a su desarrollo, se sitúan en alguno de los tres niveles de utilidad:

- **Explicativo:** Nivel básico e indispensable de toda teoría. Las Teorías pasivas, localizadas en el ex post solo alcanzan este primer nivel. Lo gran describir fenómenos observados en el pasado y sus causas.

- **Predictivo:** Para ser útil en la toma de decisiones (sustentando modelos proyectados de indiferencia entre alternativas), las teorías de gestión deben poder predecir, para lo cual deben identificar las variables re-

levantes del fenómeno y establecer leyes de causalidad y de relacionamiento entre ellas.

- **Inductor de comportamiento:** En las Ciencias Sociales puede coincidir que el usuario de la Teoría sea a la vez el objeto de estudio. Esta particularidad permite inducir el comportamiento de éste hacia objetivos de mayor alcance en cuanto a elementos u horizonte temporal.

9.1. Nivel explicativo

Si la perspectiva de valor define el enfoque de gestión y este debe ser interpretado por el modelo contable, es imprescindible analizar los distintos puntos de vista sobre el valor, su impacto sobre los diferentes enfoques y el cuestionamiento de la aplicabilidad de los actuales modelos contables.

De persistir una única perspectiva, los modelos actuales parecen adecuados para interpretar el comportamiento en la gestión empresaria.

9.2. Nivel predictivo

Sin embargo, hoy encontramos ciertos indicios que nos pueden predecir un cambio en la perspectiva de valor y sujeto económico, para el cual debemos estar preparados.

En las últimas décadas se extiende el concepto CSR (Corporate Social Responsiveness) "para determinar, implementar y evaluar la capacidad de la firma para anticipar, responder y administrar los aspectos y problemas derivados de diversos reclamos y expectativas de los stakeholders internos y externos" (Epstein 1987 [12]).

Primero en los ámbitos académicos y luego en los empresariales e institucionales, hoy podemos encontrar indicadores CSR que impactan en el precio de las acciones (como

EPSTEIN, E. "The Corporate Social Policy Process Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness". California Management Review, Vol. 29, No. 3, 1987. CSR se clasifica en tres aspectos: Filantropia (CSR1), Desarrollo social (CSR2) y Gestión de negocios (CSR3).



los que figuran en la Bolsa de Nueva York (Ftse4good), Londres o Tokio), indicadores que figuran en los informes directivos (de acuerdo a un informe de Deloitte Touche Tohmatsu, en 1999 más de 500 empresas internacionales incluyan algún indicador CSR, como en el caso de una corporación líder de la industria petrolera, que conformó el "triple bottom line reporting", económico, social y ambiental) o principios CSR que figuran en la definición de misión de importantes empresas (como en el caso de una empresa internacional líder en la industria de consumo masivo que su expresa en su misión "Creemos que ser exitosos requiere el estándar más alto de comportamiento corporativo hacia nuestros empleados, consumidores y las sociedades el mundo en el que vivimos... Este es nuestro camino para un crecimiento sostenible y redituable de nuestro negocio y la creación de valor de largo plazo para nuestros accionistas y empleados").

Inclusive existen coaliciones de empresas como la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) que congrega 150 compañías internacionales con la misión de "proveer liderazgo de negocios como catalizador del cambio para un desarrollo sostenible y para promover la eco-eficiencia, innovación y responsabilidad social corporativa".

Adicionalmente, se va notando la influencia de las ideas de responsabilidad social en los ámbitos legales. Un ejemplo de ello, en el extremo opuesto al caso Dodge, es el caso Norfolk Southern v. Conrail Inc. en 1996; el fallo permitió a los directores de Conrail "considerar otros factores distintos al interés de los accionistas" en su proceso de Toma de Decisiones, teniendo en cuenta "el valor y la utilidad económica de las corporaciones como forma de organización de negocios que produce bienes y servicios para el público y la Economía nacional".

9.3. Nivel inductor de comportamiento

Por ultimo, la exposición de principios y valores distintos a los habituales permite que existan empresarios que los adquieran si los consideran viables y mejores, y no se vean "obligados" a mantener los existentes por ausencia de alternativas.

Tanto en ámbitos académicos, desde visiones más idealistas, cuanto en empresariales, desde visiones más pragmáticas, pueden percibir estas teorías como benéficas dentro de un horizonte de planeamiento mayor.

10. Impacto de la incertidumbre en el costo

Como caso de aplicación hemos seleccionado la problemática del aumento de la incertidumbre en la economía y su impacto sobre la pérdida de procesos de agregado de valor.

El empresario, al asumir la responsabilidad sobre un negocio incurre en un riesgo, que, desde el punto de vista subjetivo, implica un sacrificio: arriesgarse a una pérdida potencial. Como se describe supra, la Contabilidad tradicional no lo considera costo. En los modelos de equilibrio tradicionales se representa con una tasa que el accionista adiciona a la tasa de interés para componer la tasa de corte con que compara a la tasa de rentabilidad proyectada (en general como sinónimo de utilidad relativa a la inversión —ROI—).

Al no apreciarlo como costo, el análisis tiende a pasar por alto la búsqueda de alternativas que apunten a la disminución de costos que no aportan valor al conjunto.

El enfoque alternativo reconoce al riesgo como costo económico



¿Qué tiene en cuenta el empresario para establecer los umbrales de indiferencia de cada uno de los tres niveles?

Desde el aspecto personal, su actitud frente al riesgo (aversión o propensión), la relevancia del riesgo frente al patrimonio total y su propio contexto (otras fuentes de generación de ingreso y otras consideraciones no económicas).

Desde el aspecto político-económico (macro y micro), el grado de incertidumbre e inestabilidad asociados al país -y su marco normativo-, a la industria y cadena de valor en donde participa el negocio, a la propia empresa y a la participación de todos sus stakeholders.

Teniendo en cuenta la característica polencial del valor, el emprendedor analizará la proyección de estas variables en el futuro desde su percepción (con el agravante del grado de conocimiento de éstas) y su posición de fortaleza o debilidad del control de cada una de ellas. A mayor incertidumbre e inestabilidad presente y futura, el emprendedor exigirá mayor repago por el riesgo a asumir, incrementando los umbrales de las tres capas.

De acuerdo a este enfoque económico, lo que se estaría produciendo es un aumento de costos (de categoría I) sin ningún valor agregado asociado.

Si el aumento de costos es de tal magnitud que hace que estos superen los ingresos proyectados, el empresario no emprenderá el negocio en análisis; proceso que si hubiera iniciado ante menor incertidumbre.

En síntesis, el aumento de incertidumbre convertirá en inviables a muchos procesos productivos. Dicho de otra manera, generará menor riqueza al conjunto de la sociedad.

11. Propuestas de minimización del costo asociados a la incertidumbre

Como alternativa, proponemos un enfoque sinérgico y multidimensional, que disminuya grados de incertidumbre (costo) sin disminuir el valor a generar para cada uno de los agentes la incertidumbre propia de la estrategia "confrontativa" adoptada en la relación entre stakeholders.

Bajo la idea rectora de reducción de incertidumbre, debemos atacar a generadores controlables de incertidumbre:

- Desconfianza entre stakeholders
- Desconocimiento del emprendedor (proyección y viabilidad del negocio en el futuro)
- Desconocimiento del resto de los Stakeholders (en el mismo sentido)

Como se expone supra, el entendimiento de los umbrales de valor percibido de todos los stakeholders permite al empresario vislumbrar el real valor agregado del proceso, y con él las posibilidades de hacer sustentable ciertos casos que de otra manera hubieran sido desistidos, con un reparto más equitativo y una negociación más transparente.

Para que cada stakeholder (grupos I, II y III) exprese sus requerimientos de compensación de sacrificios en los tres niveles (al hacerlo los grupos II y III le están entregando al empresario un arma importante, que en la negociación confrontativa sería sinónimo de comprometer al empresario a un costo ex ante menor) se necesita mayor nivel de confianza entre ellos y el acuerdo de un esquema de negociación sinérgico, que implique el contra-compromiso de repartir el valor agregado (si este se genera) en forma equitativa en cada una de las "capas".



¿Esto significa realmente una disminución de costos económicos? El efecto de reducción de costos se logra en el ex ante (vializando el inicio de muchos emprendimientos que, proyectando ser "útiles" de valor agregado no se iniciaron con el enfoque tradicional) y también ex post. Ante un mismo resultado "rentable", el resultado con el segundo enfoque significa un valor agregado mayor para el dueño porque con dicha rentabilidad necesita cubrir un menor "costo" de riesgo asumido.

¿Es utópico plantear la posibilidad de generar mayor confianza entre stakeholders? No, si se utiliza distintos paradigmas culturales como los de las empresas cooperativas (de antigua data) o los más recientes "emprendimientos tutelados".

En los últimos años, tanto en el ámbito público cuantitativo en el privado (en Universidades, Consejos o Institutos Profesionales, Entidades de Fomento o Empresas), se han desarrollado "incubadoras de empresas" o "fábricas de emprendedores", con el objetivo de dar apoyo a cientos de "emprendedores" en el proceso de hacer realidad las ideas de negocio de éstos.

Si bien el apoyo en las incubadoras se enfoca hacia el empresario y desde el punto de vista técnico profesional (en algunos casos hasta financiero), esta figura se podría extender a apoyar a todos los stakeholders, permitiendo en estos, a través de un tutelaje profesional estructurado, el aumento de confianza y conocimiento a lo largo de toda la vida productiva. Para lograrlo falta sólo asegurar que la institución tutor sea tan excelente en lo técnico como en lo ética.

12. Ejemplos de procesos productivos redituables ante el cambio de la perspectiva de valor

Ante la crisis de los últimos años, en la Argentina se han producido

reaperturas de empresas sin la participación del dueño anterior, conocidos como "fábricas recuperadas". En la página del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (13) se da cuenta de un total de 150 empresas y 12.000 empleados desde el año 2000.

¿Por qué los mismos procesos productivos eran inviables para el empresario y pasaron a ser viables sin él? Sin entrar en consideraciones ideológicas ni políticas sobre los esquemas de recuperación de empresas, y más allá de sus particularidades operativas y de la situación jurídica de las compañías, sus exdueños y sus empleados, lo que difiere es la perspectiva de valor. Y si bien esta perspectiva difiere a su vez de la planteada en esta ponencia, es útil analizarla porque es otra de las alternativas que también generan impacto en los enfoques de gestión.

Para ilustrar estas diferencias, se transcriben párrafos de artículos explicativos del Ing. Javier Ona y el Dr. Luis Caro (publicados en dicha página (13) y que sugiero leer en forma completa para quitar la subjetividad de la selección).

- Con respecto al **objetivo de la empresa**, describen: "A diferencia de las empresas de gestión de capital la viabilidad de las fábricas recuperadas no está condicionada por una tasa de retorno de la inversión sino por el nivel de bienestar de los trabajadores". "En las fábricas que recuperan los trabajadores la lógica es otra. Se basa en una economía BÁSICA DE SUSTENCIÓN... Cambia el criterio de RENTABILIDAD. Para los trabajadores la empresa es rentable si se pueden llevar algo de dinero a sus casas para mantener a sus familias. Ya no es el lucro el que move el interés, sino la subsistencia".

- Con respecto a la "composición de los costos", no consideran costo ni al riesgo empresario, ni al aporte de capital, ni a la labor del cuerpo gerencial:

(13) www.fabricasrecuperadas.org.ar
Febrero 2004

"...no existir, en esta lógica económica, el COSTO EMPRESARIAL, que son los altos sueldos gerenciales...y las utilidades de la empresa, la llamada PLUSVALIA. Además los trabajadores ponen a riesgo sus propios salarios. Esto que para todo empresario es COSTO, los trabajadores lo tienen como INVERSIÓN, sólo ellos pueden exponerse a no cobrar un peso en una primera etapa."

"No necesitan capital propio para iniciar el ciclo económico", "Por un lado se obtiene el uso y goce de los medios de producción", "El endeudamiento se evita porque es un costo que reduce el monto de los retrocesos porcentuales...pero además el Movimiento promueve un fondo solidario capitalizado por las fábricas con mayor liquidez, que puede cubrir las necesidades financieras temporales en caso que una fábrica no tenga disponible para enfrentarla. Estos préstamos se realizan de manera solidaria sin mediar el cobro de interesos."

- Con respecto al sujeto económico, tampoco en este enfoque se equiparan todos los stakeholders. Los ex empleados, que ahora adoptan también los roles empresariales (si bien con una visión diferente a la tradicional) tienen predominancia sobre el resto.

"Para los trabajadores la empresa es rentable si se pueden llevar algo de dinero a sus casas para mantener a sus familias." "Todos los socios cobran el mismo salario (que ahora se transforma en participación en las ganancias)". "En el caso que alguna función requiera de un profesional o técnico especializado que no está de acuerdo con el nivel de ingresos de los socios, el mismo es evaluado y puede ser contratado con una remuneración superior, pero no puede ser socio de la Cooperativa excluyéndolo de las decisiones."

Si bien mantienen la visión de orientación al cliente, como objeti-

vo indirecto que aporta al objetivo principal.

"Los trabajadores de las fábricas del Movimiento, tienen en claro que sus fuentes de trabajo y sus niveles de ingreso dependen que el cliente elija sus productos."

Se puede observar la visión diferente en cuanto a la perspectiva de valor y de sujeto económico. El enfoque de gestión continua siendo monodimensional, pero con un alcance social más amplio. El enfoque confrontativo fue reemplazado por el sinérgico en lo que respecta al sacrificio de labor (que aceptan cobrar igualdariamente y sólo ante presencia de agregado de valor), al riesgo empresarial y al aporte directivo (asumido en forma comunitaria por la Asamblea), al aporte de capital (brindado desde un Fondo Solidario que se constituye en otro stakeholder) y en algunos casos el aporte del Estado. Sigue siendo confrontativo con respecto a clientes, proveedores y especialistas que no forman parte de la Asamblea. Con respecto a la creación de alternativas de menor costo, la coyuntura de subsistencia permite identificar un aparente "costo cero" al costo por riesgo empresarial, y un real "costo cero" de financiación y aporte directivo, a costa de aceptar un "ingreso cero" por la indisponibilidad del exceso de liquidez generado y por la labor gerencial. Dicho de otra manera, el "costo cero" no es el fruto de la eliminación del sacrificio sino de la aceptación de no recibir una compensación por dicho aporte.

13. Ejemplo de Impacto en las técnicas de Contabilidad Directiva: Modelos de Indiferencia con Estrategia de capas

Desde la Contabilidad Directiva el sistema de equilibrio multidimen-

sional y de varias capas se puede resolver con la incorporación de un juego de matrices que contemplen las percepciones de valor del todos los stakeholders. Así como habitualmente se expresan los resultados de las alternativas en ingresos, costos y beneficios, o indicadores de rentabilidad para representar los requerimientos de valor del accionista, los resultados de las mismas alternativas deben expresarse en indicadores de percepción de valor de cada stakeholder, de manera de poner en evidencia las dominancias (parciales o completas) entre las alternativas para cada criterio y la ubicación relativa de cada una de éstas frente a los cortes de existencia, satisfacción y fidelización.

Desplegadas todas las alternativas en las distintas matrices, la estrategia de capas permite conformar criterios de selección de alternativas combinando criterios en capas de aplicación sucesiva.

La primera capa, la que le da sentido económico al negocio, es la de la existencia. Se filtrarán todas las alternativas cuyos resultados no superen el nivel mínimo de indiferencia en por lo menos un stakeholder, y se seguirá trabajando con las remanentes.

A partir de allí, las siguientes capas surgen de la representación de la estrategia de priorización: por ejemplo, en la segunda capa, se filtrarán las alternativas que no alcanzan, al mismo tiempo, los niveles de satisfacción.

El ejercicio continuará con la capa de mayor nivel hasta que una sola o ninguna alternativa supere los cortes simultáneos. En el primer caso, habremos seleccionado nuestra alternativa óptima; en el segundo, debemos regresar a la última capa válida y seleccionar aplicando un criterio directo de priorización o un criterio de ponderación agregada, sumando todos los valores

Desde la Contabilidad Directiva, el sistema de equilibrio multidimensional y de varias capas se puede resolver con la incorporación de un juego de matrices que contemplen las percepciones de valor del todos los stakeholders

heterogéneos en forma ponderada por el peso que refleja la relevancia relativa entre todos los stakeholders, y optando por la alternativa de mayor valor.

Conceptualizando esto mismo desde el foco de un cuadro de resultados, la primer capa (el nivel de existencia) simboliza el costo económico mínimo, dado que representa la proyección del sacrificio mínimo necesario para lograr el objetivo, incluyendo el sacrificio de indisponibilidad financiera del dueño (interés de capital propio) y el sacrificio del riesgo empresario (beneficio o rentabilidad mínima requerida).

La diferencia entre los ingresos que proyecte la alternativa seleccionada y dicho costo económico representa el valor agregado de referencia que genera el negocio(14).

Matriz por matriz, las diferencias entre los valores de existencia y los valores proyectados de cada alternativa representan, en la unidad de medida de valor de cada stakeholder, el reparto del valor agregado en cada participante.

Al ser unidades de medida distintas, no sirve sumar valores hete-

(14) Se utiliza el término "de referencia" por estar expresado en una única unidad de medida y por lo tanto, es sólo parcialmente representativa de la economía del negocio.

rogéneos para comparar con el valor de referencia de la cita anterior. Sólo la visualización de los valores relativos (por ejemplo porcentaje de plusvalor de cada Stakeholder) permite disponer de una idea global de propagación, compensación y aprovechamiento de la distribución del valor agregado del negocio.

14. Síntesis del impacto

En síntesis, entendemos que la elección de técnicas de gestión depende de la correcta interpretación de los enfoques de gestión, que a su vez están condicionados por la cultura de valor y sujeto económico que posea la empresa en análisis.

A nuestro entender, dicho marco está cambiando, no sólo en los ámbitos académicos, sino también en los económicos, legales y sociales. Y así como en el último cuarto de siglo la orientación al cliente significó un cambio en la perspectiva de valor que tardó en verse reflejada en nuevos enfoques y técnicas de gestión, creemos que esta vez debemos anticiparnos ante posibles modificaciones del contexto.

Del análisis de la Teoría del Sujeto, que pregunta de quién es el plusvalor, nos surge la necesidad de identificar el plusvalor proyectado del negocio. Para ello sugerimos la utilización del concepto económico de costos agregando, al costo contable patrimonial clásico, el costo financiero del capital propio aportado (calculado con la tasa requerida por el empresario para recompensar el sacrificio asociado a la indisponibilidad de fondos inmovilizados) y el costo del riesgo empresario (calculado con la tasa requerida por el empresario para recompensar el riesgo de perder el capital invertido). La comparación de esto con los ingresos permitirá determinar un punto de equilibrio proyectado que si representa conveniencia económica del negocio.

En el último cuarto de siglo la orientación al cliente significó un cambio en la perspectiva de valor que tardó en verse reflejada en nuevos enfoques y técnicas de gestión. Creemos que esta vez debemos anticiparnos ante posibles modificaciones del contexto.

(porque recompensará a cada stakeholder con lo que él te solicita), y, si la diferencia es positiva, la existencia de un plusvalor. Para distribuir dicho plusvalor entre los stakeholders de acuerdo a la priorización establecida en la estrategia sugerimos aplicar los tres niveles de análisis explicados en la Teoría de los Stakeholders.

Del análisis de la Teoría del Valor, y adscribiendo a la teoría subjetivista, sugerimos la identificación de las percepciones de valor de los sacrificios a aportar por cada uno de los stakeholders como costo, en tres niveles: indiferencia, satisfacción y fidelización. Esto permitirá asociar costos y estrategias de distribución de plusvalía con el grado de sustentabilidad futura del negocio, y con ello la identificación de alternativas que, cambiando el enfoque de gestión "monodimensional confrontativo" por el "multidimensional sinérgico" permitan viabilizar ciertos negocios que de la otra manera se concluirían no rentables.

14) Se utiliza el término "de referencia" por estar expresado en una única unidad de medida y por lo tanto, es solo parcialmente representativa de la economía del negocio.



Caso Medicare: Un método distinto para determinar costos de productos conjuntos

Uno de los problemas clásicos en cierto tipo de industrias es cómo resolver la asignación de los costos conjuntos a las operaciones o procesos posteriores, que ha dado origen a diversos métodos, la mayoría de ellos, opinables. El presente caso se refiere a un caso no industrial – la asignación de los costos originados por el trasplante de órganos humanos – que fue solucionado a través de un procedimiento que sometemos al conocimiento y consideración de nuestros lectores.

Medicare es una organización de servicios de salud norteamericana. Su objetivo es similar a los "Obras Sociales" de nuestro país o los sistemas de "medicina prepaga" argentinos, y actúa como una suerte de "Seguro Médico", e incluye especialmente a una gran parte de los ciudadanos estadounidenses de la tercera edad. Dentro de las prestaciones de alta complejidad que Medicare ofrece, se encuentra la cobertura de las operaciones de trasplante de órganos. La misma exige que los costos reales incurridos para obtener órganos de donadores sean distribuidos a los pacientes que recibirán el trasplante,

lo cual es necesario, dado el sistema de seguros y reembolsos importante en Estados Unidos, por el cual los seguros se hacen cargo del costo de las operaciones en diversas proporciones según los planes, quedando para los pacientes un copago, importe también variable según el plan y el tipo de prestación a la que accede. O sea que el tema guarda relación no sólo con el conocimiento del costo a nivel simplemente estadístico, sino para efectivamente generar cobros y pagos, transierencias reales de dinero de ingresos entre los distintos agentes del sistema (Seguro, prestadora, paciente, etc.).

Son ampliamente conocidas las cuestiones éticas y médicas que rodean al trasplante de órganos, de las que se han hecho en la prensa, los medios y muchas organizaciones y gobiernos del mundo. Pero existen también en este tema aspectos que tienen que ver con el mundo de los costos, aunque parezcan dos mundos absolutamente ajenos. Veamos qué los vincula. Cuando se efectúa el acto médico previo al trasplante, es obvio que se trate de aprovechar al máximo los órganos utiles; lo frecuente es que de un donante se obtengan dos o más órganos (por ejemplo corazón, riñones, hígado, páncreas, médula ósea, córneas, etc.) para ser asignados a los futuros transplantados, quienes resultan ser, generalmente, varias personas. Ahora bien: el problema surge debido a la necesidad que tiene en este caso, Medicare, de distribuir los costos de obtener los órganos para su asignación individual a cada uno de los transplantados. Como vemos, es la misma dificultad que se presenta en el costo de la producción conjunta cuando se pretende determinar los costos individuales surgidos de un proceso común, dificultad que ha dado origen a variadas propuestas desarrolladas en la doctrina.

Los costos conjuntos pueden ascender a valores muy importantes, US\$ 30 o 40 mil, e incluyen conceptos, naturalezas o actividades tales como el mantenimiento del donante en sistemas de apoyo vital para que no se deteriore su capacidad de tal, el servicio de enfermería y atención del personal médico, el propio costo de la operación de extirpación en sí, incluyendo uso del equipamiento necesario y el lugar apropiado; el costo de alquiler del avión para transportar al equipo quirúrgico al hospital para obtener los órganos; el costo de transporte posterior de los órganos donados a los beneficiarios

posteriores, incluyendo cadena de frío, etc.

En principio resultó difícil hallar en los métodos conocidos de costo y asignación de costos de la producción conjunta una metodología apropiada, ya que no resultaba útil *unidades técnicas* (que ponderan algún elemento central del producto que se genera, como es el caso de la producción de insulina, por ejemplo) ni mucho menos aplicando *valores de mercado*, que en el caso en cuestión son evidentemente inutilizables, dado que los órganos no se venden.

El sistema que se ha utilizado finalmente es determinar los costos de la obtención de los órganos a trasplantar en base al costo total de la operación posterior de trasplante de cada uno de ellos. Por ejemplo, si se donan un corazón, riñones y córneas, los costos conjuntos de la extirpación se distribuyen en proporción a los costos individuales de las operaciones de trasplante de corazón, hígado y riñones. Así, la operación de trasplante más costosa (en general dado esto en proporción a su complejidad) implica la asignación de la mayor parte de los costos de extirpación, lo que en el ejemplo citado, correspondería al corazón. A los riñones se les alocaría un costo algo menor, y a las córneas, con un procedimiento de trasplante menos complejo y de menor costo, se les asignaría la porción menor del costo conjunto. La eficacia y justicia de este método está en discusión, repetimos, dado que no se trata solamente de un dato de referencia, sino de algo que impacta en el bolsillo de los seguros y de los pacientes, quienes, más allá de tener la vida en peligro, deben afrontar económicamente el alto costo de estos procedimientos, al menos en una proporción significativamente importante.

A.S.



Caso Waterworld: porque el control presupuestario ex ante es vital

Una empresa que opera por órdenes le ofrece la siguiente información para un cierto proyecto:

Presupuesto total original: US\$ 100 millones

Costo total real: US\$ 150 millones

Resultado neto real: no alcanza el break-even point ni tiene utilidades.

Investigue las causas.

Estos podrían ser los datos del planteo de un ejercicio de costos para toma de decisiones o de control presupuestario en las materias que los docentes dictan en los cursos de grado o posgrado en alguna de las facultades de ciencias económicas del mundo. Sin embargo, se trata de información verídica que describe la situación de costos e ingresos de la película WATERWORLD, producida por la compañía Universal Pictures, y protagonizada por Kevin Costner.

Este caso comprueba la importancia del trabajo con presupuestos, y el control ex ante, o previo a la ejecución de los costos, que, en el caso en cuestión evitó realmente pérdidas mayores.

La película debió haberse filmado en un plazo de 96 días, pero diversas circunstancias extendieron el tiempo a 150 días. Múltiples problemas afectaron el proyecto desde su inicio mismo, y los propios errores operativos y de planificación fueron así construyendo un resultado negativo. El filme se inició sin haberse terminado el guion de la película y todavía sin tener contratado al actor que representaría el papel del villano (finalmente fue seleccionado el actor Dennis Hooper). Todo esto provocó demoras, repeticiones de escenas y cambios de guion. Todo el rodaje de escenas en el agua resultó sumamente difícil y el trans-

porte en lancha a todos lados de todo el equipo técnico, además de los actores, causó grandes aumentos de costos. Como ejemplo de esto, una escena de 10 minutos sobre un ataque de vianos en oscuras acuáticas a un atolón, tardó un mes en ser filmada. Luego, un escenario cerca de Hawái se hundió en las profundidades del océano, impidiendo el desarrollo de otro segmento del rodaje, y a medida que la película se acercaba a su fin, viendo que el presupuesto original era ampliamente excedido, se suprimieron directamente por entero ciertas escenas, mientras que se acortaron otras, todo ello con el objetivo de reducir costos al grado máximo. Incluso la producción se trasladó desde Hawái a Los Angeles, a un depósito de agua al aire libre.

Todo esto verifica que realmente existen situaciones en que las variaciones en costos pueden alcanzar cifras muy significativas, y deben ser medidas en tiempo real, como para poder tomar decisiones inmediatas y urgentes, a fin de que el negocio resulte rentable, o al menos no arroje pérdidas, al margen de las críticas negativas que el resultado final puede recibir, como lo fue el caso de Waterworld, castigada notablemente por los críticos de cine de todo el mundo. ¿Usted la vio?

A.S.

Caso precios : revenue management o gestión estratégica de precios

Existe una corriente en determinados tipos de actividades generalmente de servicios y con fuertes costos de estructura - que aplican una política en la fijación de precios que potencian a límites insospechables el concepto de "precios marginales"

Antes de introducirnos en el tema, una aclaración: utilizamos aquí el adjetivo calificativo "estratégico" para la gestión de precios, porque es el que la literatura moderna del management lo aplica. Y ello es sin perjuicio de la posición que tenemos muchos profesores y gerentes de empresas sobre la improcedencia de adjetivar con esta mágica palabra ciertas técnicas de management. Lo usamos no obstante al solo efecto de que el lector se familiarice con el concepto en boga. Sin embargo, reiteramos nuestra idea que dicho término se aplica en forma exageradamente frecuente y sin el adecuado significado que posee, por lo que en realidad el verdadero nombre que correspondería emplear para la técnica que aquí describirímos es YIELD MANAGEMENT O REVENUE MANAGEMENT, que en español podríamos traducir como GESTIÓN DE INGRESOS O GESTIÓN DE RENDIMIENTO.

¿Y de qué se trata este concepto, que está revolucionando la forma en que interactúan las empresas y los clientes?

En principio podemos decir que la lista de precios fija, con rebajas en determinadas circunstancias (fin de temporada, liquidaciones, etc.) pertenece hoy al pasado y resulta algo perimido. El "Revenue Management" propugna una gestión específica y detallada de precios, incluso basada en modelos matemáticos que persiguen la fijación de precios ideales, y eventualmente diferentes para distintos clientes, según el momento (mes, semana, día, hora e incluso minuto), tratando de maximizar las oportunidades y los ingresos de la compañía oferente, de acuerdo con la demanda vigente, la oferta existente, la capacidad ociosa y la estructura de costos fijos y variables del vendedor. Esto obliga a un monitoreo permanente y detallado de la demanda y una gran flexibilidad para cambiar los precios, muchas veces sin necesidad de imprimir o informar una lista de precios que se distribuye "físicamente" a los clientes, dado que vía Internet (por ejemplo) se modifica el precio de un bien o servicio on-line, e instantáneamente el cliente tiene acceso al nuevo precio.



La primera revolución en la gestión de precios se produjo al desregularse en Estados Unidos la industria de la aeronavegación en 1978, lo que provocó el surgimiento de nuevos competidores de las grandes aerolíneas tradicionales, los que rebajaron las tarifas a través de estructuras flexibles para captar más clientes, aprovechando la alta elasticidad de la demanda de este tipo de servicios. Luego, el modelo se fue expandiendo a otras industrias y actividades, como los teatros, donde a partir de un problema de ocupación y dadas las estructuras de costos, se van fijando precios acordes con la maximización del beneficio, reduciendo los valores a medida que aumenta la ociosidad, con la finalidad de captar mayor clientela. Un caso paradigmático lo constituye el Teatro Colón de Buenos Aires. El Colón ya no tiene una lista de precios inamovible y fijada a principios de año. Ahora se efectúa un reajuste permanente, y si, por ejemplo, un artista llena habitualmente la sala, se programan funciones adicionales a precios más caros. Si la ocupación es muy baja, se reducen los precios para recuperar costos fijos hasta alcanzar el nivel normal deseado, y entonces sí, se estabiliza nuevamente el valor de la entrada en el monto originalmente previsto, o se estipula uno algo mayor o menor, pero otra vez con una vigencia temporal, hasta el nuevo reajuste, con una dinámica impresionante. Esto significó un aumento en la cantidad de público y en la facturación del teatro, aun en tiempos de crisis económica y de tratarse de lo que podríamos denominar un "bien o servicio suntuario".

De todas maneras el caso más notable de aplicación del "Revenue Management" lo constituye la empresa aérea EasyJet, de Stelios Haji-Ioannou, entrepreneur griego que en 1997 sorprendió con tarifas insólita-

mente bajas para viajes aéreos, al extremo de que una reserva hecha con dos meses de anticipación en un horario no pico puede llegar a costar menos del 90% del precio normal o "de lista". Las tarifas se modifican permanentemente a medida que aumentan los compradores de pasajes. El elemento complementario de la estrategia de negocios de EasyJet es una reducción violenta de costos, dado que no existe prácticamente servicio de a bordo (ni comidas, ni bebidas) y las compras de pasajes se hacen exclusivamente por Internet, sin siquiera con la emisión de un billete por parte de la aerolínea: el pasajero lo debe imprimir por su cuenta.

Notemos que ya se produjo una diversificación de negocios, y en Europa surgieron EasyPizza, EasyInternetCafé y EasyCinemas, mostrando otras tres actividades en las que este tipo de estrategias resulta claramente aplicable: restaurantes o negocios de comidas, cafés y bares y cines, tres grandes rubros en los que los costos operativos son predominantemente fijos, y en los que, por ende, la ociosidad y el nivel de ocupación cobran una trascendencia vital ya que, además, la elasticidad de la demanda es alta. Y es que realmente el "Revenue Management" halla sustento en que la curva de la demanda es la que va fijando los precios de oferta, mientras que el cliente debe estar atento para conseguir la mejor opción. Pero claro que esto tiene un alto costo de tiempo, dado que los consumidores deben dedicar mucho esfuerzo a tratar de conseguir la mejor oferta, lo que constituye una barrera importante en muchos casos. De todas formas el modelo gana adeptos, se expande, merece ser estudiado y en muchos casos, puede resultar de gran utilidad, para oferentes y demandantes.

A.S.



TABLERO DE COMANDO. Desde la "Administración en una Página" hasta el "Cuadro de Mando Integral"

Autor: Víctorio Di Stefano*

He aquí una colaboración que adrede hemos incorporado en la Sección Precisando conceptos, ya que si bien es el Tablero de Comando una herramienta de utilización muy difundida, existe una confusa presentación de la misma en algunos autores, sin diferenciarlo con precisión del Cuadro de Mando Integral.

I — Introducción

Me siento a redactar estas páginas con la intención de elaborar un escrito que le sea útil a un estudiante universitario para comprender conceptos sencillos, que a mi entender la gran mayoría de los artículos sobre el tema confunden ó los describen de manera poco entendible, aun para los que están muy al tanto de estas nuevas herramientas de gestión. Espero tener la suficiente claridad como para no caer en los mismos defectos que comenté.

Además es un tema de moda en las empresas, lo qué lo hace atractivo para la salida laboral de estudiantes y egresados.

Este trabajo tiene 3 objetivos:

1º) Explicar cómo se originó y evolucionó el concepto de "tablero de comando".

2º) Describir conceptualmente el tema.

3º) Diferenciar el concepto de "tablero de comando" del de "cuadro de mando integral".

2 — Contexto en el que se desarrolla el concepto de Tablero

CAMBIO E INCERTIDUMBRE

El concepto de tablero de comando comienza a utilizarse a fines de la década del 80 y principios de los 90. Sin dudas que para la gestión y la toma de decisiones de las organizaciones esta época presenta determinadas características fáciles de identificar, y que nos llevan a entender por qué se nos introduce el concepto en cuestión.

Turbulencias económicas y escenarios cambiantes pasan a ser moneda corriente, la tarea de predecir las variables se hace cada vez más compleja debido a que los escenarios son cada vez más grandes y los negocios cada vez más sofisticados, lo que aumenta la incertidumbre; las organizaciones que controlaban muchas variables en mercados locales (aún las consideradas macroeconómicas, en las que no detentaban el control pero si significativa influencia), pasan a ser minúsculas en contextos internacionales; la competen-

*Profesor de UBA y IECA



cia se apodera de la escena, y la comodidad del control de los negocios, de las empresas estatales o grandes empresas privadas, (monopolios u oligopolios) pasan a considerarse parte de la historia económica.

GLOBALIZACIÓN Y PRIVATIZACIONES

Obligatoriamente gran parte de los temas descriptos en el punto anterior fueron producto de la apertura económica hacia mercados globales, y de la necesidad de gestión en organizaciones que hasta ese momento no acostumbraban a evaluar su gestión y a tomar decisiones propias, dado que ambos conceptos les venían digitados por "la política" y desde niveles superiores a los gobiernos organizacionales.

Quiero aclarar que esta explicación no es solamente aplicable en Argentina, ya que la apertura económica se corresponde con todo el mundo "capitalista", y las privatizaciones se dieron en toda Latinoamérica, en todos o casi todos los países pertenecientes a la ex Unión Soviética, en varios países del sudeste asiático y en algunos países de la Europa Occidental.

Obligatoriamente el competir todos contra todos lleva a la necesidad de la eficacia y la eficiencia en la gestión, y a la celeridad en las decisiones. Se comienza a competir con empresas muy distantes geográficamente, muy distintas culturalmente y regidas por políticas absolutamente diferentes.

La competencia se comienza a dar en todos los campos. Hubo que comenzar a competir con tecnologías muy superiores (Japón, Alemania, Francia, USA, etc.); con políticas de subsidios (USA, Europa, etc.); con economías de escala muy diferentes (China, Corea, Japón, USA, Europa, etc.); con costos muy bajos de mano de obra (Sudeste asiático, etc.); con diferentes políticas impositivas, con diferentes políticas de promoción industrial, etc.

EL "DECIDIDOR" ACTUAL

Ante todo quiero aclarar la utilización del vocablo. "El que decide", no tiene una palabra que lo defina en la lengua española. La expresión que más utilizamos es "Decisor", y será porque es la que nos viene del Inglés (y nosotros los argentinos tenemos mucho afecto por incorporar a nuestro lenguaje expresiones de dicho idioma), pero es tan incorrecta como "Decididor". Me incliné por la utilización de "decididor", dado que la cátedra de "Teoría de la decisión", de la Universidad de Buenos Aires, hasta hace poco dirigida por el Profesor Pavese, adoptó mayoritariamente esta expresión.

Semántica aparte, qué perfil debe tener un decididor actual: cualquiera sea el lugar que ocupe en una organización, debe reunir muchas características; debe estar muy capacitado, debe ser talentoso, debe ser creativo, debe ser ágil, pero ante todo debe estar bien informado.

Peter Drucker nos diría que debe tener la capacidad y el talento de un músico de orquesta sinfónica, pero la agilidad y creatividad (para improvisar) de un músico de jazz. Siguiendo con esta parábola podríamos decir que además se espera que toque varios instrumentos bien, y sepa qué tocar en cada momento y en cada lugar (ni la batería ni un trombón en un departamento a las 4 de la mañana, ni una cumbia en la morgue). Para esto se requiere información oportuna y precisa.

LA CRECIENTE CANTIDAD DE DATOS

La época en que vivimos se caracteriza por la abundancia de datos. Sea por la cantidad de publicaciones, debido a su economía y facilidad; sea por la evolución y difusión de los sistemas de comunicación, Internet incluido; sea por la utilización de computadoras que permiten procesar grandes volúmenes; nos encontra-



mos a cada momento con cantidades de datos que sin filtrarlos convenientemente, lo único que hacen es provocarnos dolores de cabeza.

Hace algunos años los cambios en la moda, siempre dictados en Europa, nos llegaban para la temporada siguiente y en fotos de revistas. Hoy los vemos en el preciso instante de su presentación, y en directo por un canal de cable.

La triste guerra de Malvinas fue un ejemplo de desinformación que nos llegaba recortada o falseada, podría resumirlo así: Vamos ganando, vamos ganando, vamos ganando, perdimos.

La 1^a guerra del Golfo (1991), nos llegó televisada por cable, al día siguiente de los acontecimientos. La 2^a, (2003), la vimos en directo y en tiempo real.

3 — Origen del concepto de Tablero

ONE PAGE MANAGEMENT

La gran mayoría de escritos sobre el tema atribuyen el concepto de "Tablero de Comando", a Kaplan y Norton; pero éstos escribieron su obra en 1992, y ya en 1988 Hizaz Khadem y Robert Lorber habían escrito "Administración en una Página", obra en la que se describen los lineamientos básicos de lo que hoy conocemos como tablero.

Es un pequeño libro escrito en forma de parábola o fábula, en la que se inventan personajes que van teniendo dificultades para obtener información necesaria para la gestión y la toma de decisiones de una gran corporación, compuesta por varias unidades de negocio y con muchos niveles decisarios; y un "maestro de la información", especie de héroe iluminado, "El Informán", y por supuesto mediante la utilización de herramientas informáticas describe la forma de solucionar los problemas.

(Mientras escribía este último párrafo me acordé que esta forma de presentar una obra también fue copiada por otros en libros de management, me estoy refiriendo a "La metá" de Goldrat.)

Se propone en el libro que cada decididor debe resumir los datos clave para desarrollar su labor en una página. Solamente la información que necesita: objetivos, performance lograda, desvíos, expectativas, etc., utilizando un resumen tal que quede en una página. Y estos informes encadenarlos de manera tal, que llenen desde la base de la pirámide organizacional hasta la cima.

Solamente los invito a leer el libro por cuatro razones: Es pequeño, tiene pocas páginas, tiene letra grande y está escrito de manera agradable.

Luego de leerlo saquen ustedes sus conclusiones, pero en mi opinión, es la base de lo que hoy conocemos como tablero de comando y como cuadro de mando integral.

THE BALANCED SCORECARD

Sin lugar a dudas que el concepto de tablero se popularizó a partir de 1992, cuando Robert Kaplan y David Norton publicaron *The Balanced Scorecard*, que se tradujo como Cuadro de Mando Integral.

Sin entrar a comparar las dos obras, estoy seguro que la difusión de Kaplan y Norton es muy distinta a la de Khadem y Lorber. Quizás sea por prestigio de los propios autores, quizás por la universidad a la que pertenecen, o vaya a saber por qué causa, pero éstos es el origen de la difusión del concepto de Tablero de Comando.

EL POR QUÉ DEL NOMBRE

Para explicar el tema caemos todos en la analogía con el tablero de comando de un avión. En realidad podría ser de un equipo cualquiera, de un auto, etc.



El comando o dirección de una empresa no se diferencia demasiado de lo que puede ser comandar un avión, manejar un equipo, manejar un automóvil, etc.

Hay que tener a la vista determinada información, en determinado momento y con determinada finalidad, para llevar adelante la empresa. Cabe aclarar aquí, y luego voy a explayarme en esta explicación, que no todos los indicadores funcionan de la misma forma, no hay que mirarlos a todos todo el tiempo sino cuando necesito la información que brinda, y sólo me será de utilidad si comprendo su significado.

Quien comanda debe conocer el funcionamiento de cada indicador, su significado, su utilidad, etc. Esto no quita que además es deseable que tenga capacidad de creación e improvisación, cosa que será muy importante ante fallas en los indicadores que generen incertidumbre, o ante cambios y turbulencias.

4 — Información versus datos

CONCEPTO DE UTILIDAD

Antes me refería a la cantidad de datos con los que contamos actualmente, y vuelvo a insistir con la utilización del vocablo "datos", aunque muchos autores se refieran a ellos como "información".

Esta diferenciación no es idiomática, o por lo menos no es tan clara, dice el diccionario:

Dato: Antecedente que permite llegar más fácilmente al conocimiento de una cosa. Información susceptible de ser estudiada por un ordenador.

Información: Acción y efecto de informar. Contenido de los mensajes transmitidos por la informática.

Informar: Entregar, instruir, anunciar, comunicar, dar a conocer, enseñar, participar, advertir.

Ahora bien, al margen de lo idiomático creo que estamos abrumados por datos pero no por información, ya que en mi opinión los datos se convierten en información, en la medida que sean útiles para la gestión y la toma de decisiones.

Si el dato es útil, entonces sí estamos hablando de información.

Un ejemplo de lo que quiero decir: veo en un periódico el pronóstico meteorológico de mañana y leo cómo se comportará el clima en Resistencia, Chaco. Si mañana voy a estar en Buenos Aires, para mí es solamente un dato; pero si me espera un viaje al Chaco, entonces es información. Tengamos en cuenta que para un agricultor chaqueño *eso* dato es información.

¿A qué me refiero al hablar de utilidad de la información?

Hace algunos años un Profesor amigo, Alejandro Smolj, definía la utilidad como atributo esencial de la información, y comentaba que dicho atributo se tiene si posee las siguientes características:

1º **Debe ser sistemática**, o sea estructurada y obtenida en forma precisa, a partir de sistemas y procesos administrativos probados y eficaces.

2º **Periódica**, mensual, acumulativa y comparativa con otros períodos.

3º **De fuente contable**, proveniente de sistemas contables, o que tengan correlación e interrelación con sistemas contables, dado que así se garantiza la integridad y verificabilidad de la información (esto permitido por la partida doble). Quiero aclarar que no significa que la información que integrará el tablero sea solamente contable.



4º Analítica: profunda, que exhiba causas y consecuencias de las situaciones, no superflua, justa, importante.

5º Confiable: veraz y carente de distorsiones, actualizada permanentemente.

6º Oportuna.

Las cinco primeras características nos hablan de la forma que deben tener los datos para ser considerados información, la sexta del tiempo en el que son necesarios. Resumiendo, la información deberá tenerse en tiempo y forma, y solamente así será útil para la gestión y la toma de decisiones organizacionales.

5 — La información de un Tablero

INFORMACIÓN CONTENIDA

Un tablero de comando se compone de indicadores necesarios para la gestión y la toma de decisiones de un sector, una gerencia, una unidad de negocio, una empresa, una corporación, etc.

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos y a su vez contables o extracontables.

Eos indicadores serán los que el decidor considere necesarios; pueden ser elaborados por el propio usuario o haber llegado a éste de sectores o personas bajo su mando, y pueden terminar en este usuario, o ser reportados a niveles superiores.

Respecto de la forma de los indicadores, los hay de dos tipos: Indicadores de punto e indicadores por excepción. Un indicador de punto nos da en forma precisa una información; un indicador por excepción es una alarma, una luz que se enciende, un aviso, por exceso o por defecto.

Vamos a volver a la analogía con el tablero de comando de un automóvil, que es el más conocido por todos y

el más sencillo de comprender. El velocímetro es un indicador de punto, me dice a qué velocidad estoy circulando, hay automóviles que poseen amperímetro, que marcan el nivel de carga de la batería, en este caso estamos en presencia de un indicador de punto; otros no tienen amperímetro, sino un indicador luminoso que se enciende solamente si el nivel de carga es inadecuado, y no se enciende si el nivel de carga se encuentra dentro de parámetros normales, esto es un típico indicador por excepción; hay indicadores que revisten ambas características, el indicador de combustible es de punto, dado que me indica el nivel de líquido en el tanque, y es por excepción, ya que enciende una luz cuando llega a un nivel bajo de líquido y se hace urgente la recarga; en automóviles más modernos encontramos alarmas sonoras, en los casos en que quedan puertas sin cerrar o no tenemos el cinturón de seguridad ajustado, o apagamos el motor pero continuamos con las luces encendidas, todos indicadores por excepción. Esto es lo que se denomina semaforización.

TIPOS APLICADOS A ORGANIZACIONES

Indicadores contables: \$ patrimonio, \$ ventas, liquidez, % utilidad, endeudamiento, etc.

Indicadores extracontables: Volumen en depósito, % capacidad ociosa, Toneladas Transportadas, etc.

Indicadores cuantitativos: \$, %, Litros, Metros, Kilos, etc.

Indicadores cualitativos: Objetivos a cumplir, mejor que..., superior a..., satisfacción de clientes, motivación del personal, etc.

Indicadores solicitados: A subordinados, para uso propio y para reportar.

Indicadores elaborados: Por el propio usuario, para uso propio y para reportar a niveles superiores.



Indicadores de punto: Ventas acumuladas, patrimonio, % de rentabilidad, toneladas de stock, tasa de corte, unidades producidas, etc.

Indicadores por excepción: Punto de pedido, Desperdicio superior a x%, tasa mayor a x%, temperatura mayor que o menor que, control pasa - no pasa, etc.

PERIODICIDAD DE LA INFORMACIÓN

La información contenida en cada tablero se releva y controla con determinada periodicidad. (Diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual)

No toda la información se controla con la misma frecuencia, y existe información que un sector observa con una periodicidad y otro sector con otra. (Ejemplo: El cash flow es una herramienta que Finanzas observa diariamente, y la Dirección posiblemente lo haga en forma mensual.)

La información proveniente del subsistema de contabilidad general no puede verse menos que mensual, dado que la contabilidad recoge cargos y devengamientos mensuales, pero la información extracontable puede ser diaria.

Volvamos a la analogía con el tablero del avión. El comandante puede mirar todo su instrumental en todo momento, pero debiéramos preguntarnos ¿Le es útil?

Supongamos que estamos parados en el aeropuerto, prontos para despegar. ¿Qué indicadores observará el piloto? Nivel de combustible, potencia de los motores, funcionamiento de los alerones, dirección del viento, condiciones de pista, (estos dos últimos no los tiene en su tablero, pero lo solicita a un tercero, la torre de control). ¿Le sirve mirar el altímetro, el velocímetro, el nivelador y el estado del tren de aterrizaje? La

respuesta es no; el altímetro debe marcar cero, dado que el avión está en pista; con el tren de aterrizaje fuera, ya que debe despegar, el velocímetro marcará cero, ya que está detenido; y el avión está necesariamente nivelado, ya que está apoyado en el piso.

La velocidad deberá observarla al despegar, durante el vuelo y al aterrizar. La nivelación será útil durante el vuelo y al aterrizar, el funcionamiento del tren de aterrizaje es necesario comprobarlo solamente antes de aterrizar, etc.

Como podemos ver, no todos los indicadores son necesarios todo el tiempo. Es como solicitar las ventas mensuales o el nivel de producción del mes, el día 1º por la mañana, o el índice de liquidez en un proyecto que aún no está en marcha. O como me ocurrió alguna vez, ver que se encienden los indicadores de rentabilidad por estar vendiendo productos a pérdida, y se generan informes al directorio, cuando éste había decidido hacer una campaña de penetración de mercado. O como el gerente de un banco, que me decía que 6,2 meses en la calle era un indicador negativo para la empresa, aunque yo le explicaba que los electrodomésticos se comercializaban a 180 días.

Hay que saber qué mirar, cómo mirarlo, cuándo mirarlo y para qué. En este momento recuerdo una anécdota ocurrida hace muy poco tiempo con un cliente al que asesore. Se trataba de un gerente/dueño de una empresa, que consultado sobre la cobertura de stock dijo desconocerla; sobre los días en la calle, igual. Luego me comentó sobre los minutos de llegada tarde, persona por persona, y sobre la relación extra-matrimonial de una empleada con el jefe de compras.

Tenía muchos datos y poca información.



6 — El tablero en los distintos niveles

LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Podemos describir típicamente tres niveles, dentro de cualquier tipo de organización piramidal. El nivel operativo, el nivel medio o gerencial y el nivel de dirección.

El nivel operativo es claramente el encontrado en la base de la pirámide organizacional, corresponde a los sectores que se encargan directamente de las distintas operaciones (Compras, producción, depósito, ventas, transporte, post venta, etc.). Los decididores de estos sectores, (Supervisores, capataces, jefes, etc.), necesitan un tablero de comando para dirigir adecuadamente su sector, casi toda la información necesaria será de propia elaboración; para su propia utilización y para reportar a sus superiores.

En la otra punta, el nivel de dirección es el de la cima de la pirámide, corresponde a la presidencia y directorio, que recibirá información de los niveles inferiores, y elaborará la restante información necesaria.

El nivel medio está compuesto por gerentes y no es un único escalaón de la pirámide, sino que puede abarcar varios. Aquí se recibe información de los subordinados, para complementar con la propiamente elaborada, y se reporta la información requerida por los superiores.

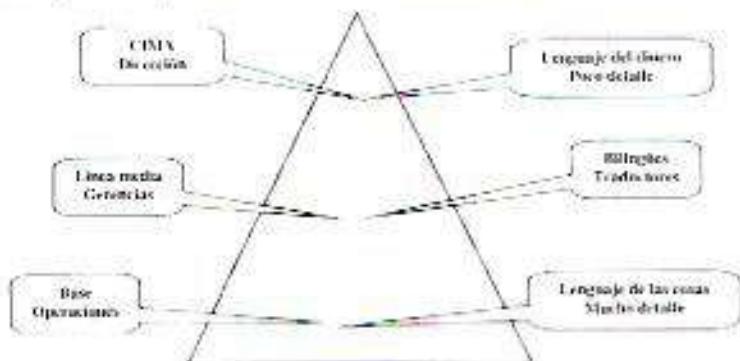
LOS LENGUAJES EN LOS DISTINTOS NIVELES

En los distintos niveles nos encontraremos diferencias sustanciales en los indicadores utilizados para elaborar cada tablero. Es cierto que cada tablero de comando es personal, construido por su propio usuario, en el que se detallan los indicadores que a este le vengan en gana, pero se pueden encontrar ciertas características comunes y similares a los que corresponden a similar nivel organizacional.

Los tableros de los niveles operativos contienen información en kilos, litros, metros, unidades, horas, cantidad de personas, etc.; y elaborada con mucho detalle. Los niveles operativos hablan el lenguaje de las cosas.

Los tableros de los directivos contienen información con poco grado de detalle, mayor resumen. Habitualmente incluyen poca información sobre cosas, y mucha información sobre rentabilidad, tasas de retorno, ganancia por acción, % de participación en mercados, etc. Los sectores directivos hablan el lenguaje de los números, especialmente el lenguaje del dinero.

La línea media es bilingüe, debe entender el lenguaje de las cosas que proviene de los subordinados, y el lenguaje del dinero que le viene de los superiores, y traducir hacia arriba y hacia abajo las órdenes, mensajes y reportes.





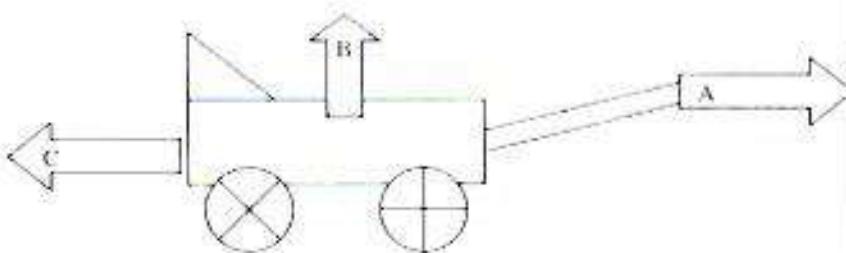
7 — El Cuadro de Mando Integral

DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Comentaba antes el origen y autores del cuadro de mando integral. Este es un tipo muy especial de tablero de comando ya que se trata de un tablero de comando estratégico. No hay uno para cada sector, ni es

personal de cada decididor, sino que se trata de un único tablero para una unidad de negocio, para una empresa o para una corporación.

Los distintos niveles poseen "una parte" del gran tablero, y con una finalidad específica. Cada una de las partes están alineadas de manera tal que ningún sector realice ninguna actividad contraria al objetivo organizacional.



En cualquier organización nos encontramos con personajes que tiran del carro (A), con algunos que no tiran, pero se dejan llevar (B), y con los que contrapesan y neutralizan fuerzas (C).

Un cuadro de mando integral pretende que todos se ubiquen en A. La forma de lograrlo es eliminando primero las C y en segunda etapa las B.

Se trata del traslado de la estrategia a la acción, para tratar de evitar el divorcio que se detecta en las organizaciones, entre la visión y la estrategia, con las operaciones diarias.

Sin lugar a dudas, el cuadro de mando integral se vincula con otros conceptos de gestión, algunos muy modernos como el "empowerment" o delegación responsable, que significa delegar autoridad en la medida de la responsabilidad; y otros no tan modernos como la "administración por objetivos", que Peter Drucker enunció hace aproximadamente 50 años.

Podríamos enunciar como objetivos del cuadro de mando integral los siguientes:

1º) Clarificar y actualizar la estrategia.

2º) Comunicar la estrategia a toda la organización.

3º) Alinear los objetivos de las unidades, de los sectores y de los individuos, a la estrategia de la organización.

4º) Ligar los objetivos estratégicos con las metas de largo plazo y con los presupuestos anuales.

5º) Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

6º) Controlar periódicamente los resultados para aprender e ir mejorando la estrategia.

Hasta antes del concepto de tablero de comando y del de cuadro de mando integral las organizaciones se dedicaban mayoritariamente a observar solamente indicadores financieros. Y además los objetivos individuales o sectoriales no se alineaban al organizacional. Algunos escritos comentan que menos del 10% de las



estrategias planteadas se llevaban a la acción concreta, y esto ocurría entre otras cosas por falta de comunicación.

Con el objetivo de ampliar el porqué del cuadro de mando integral podría decir que pretende ligar el largo plazo con el corto plazo, y a decir del propio Kaplan, con estos objetivos:

a) **Interpretar o traducir la visión:** Intentando conseguir consenso sobre la visión y estrategia, traduciéndola a los sectores operativos como objetivos y medidas concretas también la misión, para que las acciones diarias puedan contribuir a su logro. (Plan estratégico)

b) **Comunicar y relacionar:** La estrategia a toda la organización,

encadenándola a los objetivos departamentales e individuales. Alineando los objetivos departamentales e individuales a la estrategia de largo plazo. Educando, fijando metas y ligando las recompensas a las medidas del desempeño. (Plan operativo)

c) **Planear:** Integrando los planes de negocio y los planes financieros. Utilizando los objetivos y metas para la correcta asignación de recursos y para la asignación de prioridades. Hacer solamente lo que lleve a cumplir los objetivos y metas de largo plazo. (Presupuesto)

d) **Retroalimentación y aprendizaje:** Capacidad de aprendizaje estratégico. Controlar las cuatro perspectivas en el corto plazo, y en función de estas mediciones ir adaptando la estrategia.



8 Las cuatro perspectivas

El cuadro de mando integral analiza a la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la de los clientes, la de los procesos internos del negocio y la del aprendizaje y crecimiento.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Se trata de analizar a la organización de la forma más tradicional, los indicadores financieros permiten resumir las consecuencias económicas

mensurables de las acciones ya tomadas.

Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad (medida por los resultados operativos, la rentabilidad del capital utilizado, el valor económico añadido, nivel de rendimiento sobre ventas, generación de flujo de caja, etc.).

¿Para qué se analiza esta perspectiva? Para tener éxito financiero.

Se vincula a cómo deben verlos los accionistas.



Se pueden reconocer desde esta perspectiva tres factores de impulso que llevan a mejorar a la organización, estos son:

1º Crecimiento y diversificación de ingresos.

Aumentar los ingresos, aumentar la participación en el mercado, participar en más mercados y con más productos o servicios. (Tener cada vez más huevos y no ponerlos todos en la misma canasta)

2º Reducción de costos y mejoras de productividad

Ser líder en costos en la industria en la que se participa. ¿Cómo se mejora la productividad?; haciendo más con menos.

3º Eficiente utilización de activos.

Aprovechando mejor cada uno de los recursos disponibles, maximizar el uso de los activos existentes. (Menor capacidad ociosa, menor inmovilización de capital, etc.)

LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Esta perspectiva mira hacia afuera. Debemos identificar previamente los segmentos de clientes y mercados en los que compite la organización y sus distintas unidades económicas y las medidas de los rendimientos de estas unidades en cada segmento objetivo.

¿Para qué se analiza esta perspectiva? Para lograr la visión.

Se vincula a cómo deben vernos nuestros clientes.

Se debe definir la propuesta de valor a cada segmento objetivo y la organización de la misma desde la óptica de tres categorías genéricas de atributos:

1º De los servicios

Captación de nuevos clientes. Intentaremos medir la capacidad de la

organización para captar nuevos clientes. (Ejemplo: Cantidad al 2002 vs. Cantidad al 2003)

2º De las relaciones con los clientes

Fidelización de clientes. Medición de los que vuelven, antigüedad de la cartera, etc.

Se logra a través de las mejoras de calidad.

3º De la imagen corporativa

Satisfacción de clientes. Medición a través de los reclamos y quejas, medición de devoluciones, encuestas de satisfacción, etc.

LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL NEGOCIO

Por procesos internos se entienden las operaciones que se realizan. (Compras, Almacenamiento, Producción, Ventas, Entregas, Post ventas, Investigación y Desarrollo.)

Optimizar la gestión de compras realizando alianzas con los proveedores, mejorar la gestión de almacenes teniendo al just in time, aspirar a la mejora continua en el área de producción, realizar alianzas con clientes, disminuir el tiempo de entregas, mejorar el servicio post ventas, estar en permanente innovación; son factores a considerar permanentemente.

¿Para qué se analiza esta perspectiva? Para satisfacer a accionistas y clientes.

Se vincula a qué procesos debemos mejorar.

LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

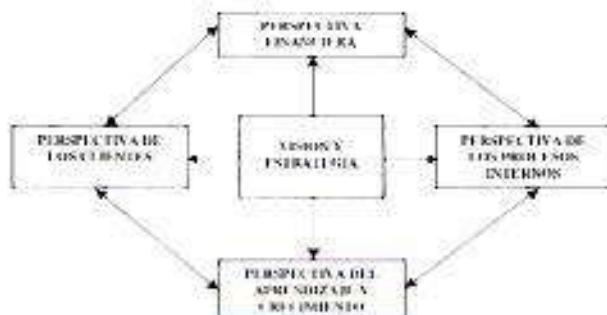
Esta perspectiva analiza a la organización y su vinculación con el futuro. ¿Cómo se proyecta la organización hacia delante y qué papel juegan los activos intangibles. (La gente, la cultura, los sistemas.)

¿Para qué se analiza esta perspectiva? Para lograr la visión.



Se vincula a cómo mantener la habilidad de cambio y adaptación. A cómo se tiene una fuerza de trabajo capacitada y motivada.

Esquema de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral:



Vinculación de las cuatro perspectivas: El mapa estratégico

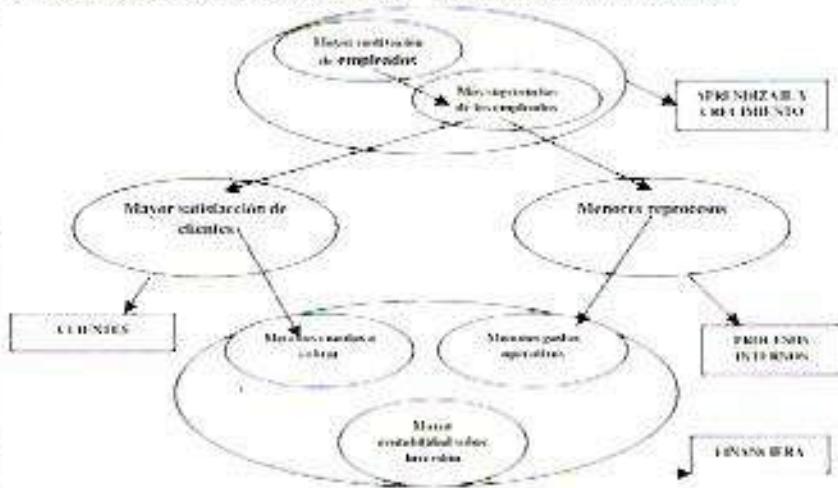
Las cuatro perspectivas se vinculan y son interdependientes cada una con las restantes.

Hace poco tiempo en una entrevista Kaplan anuncio que el próximo libro versará sobre mapa estratégico, que no es más que la vinculación e interrelación de los distintos facto-

res de impulso en cada una de las cuatro perspectivas.

El mapa estratégico no es más que una arquitectura lógica que define una determinada estrategia, y especifica las relaciones entre las perspectivas.

Un ejemplo de vinculación de los indicadores en las cuatro perspectivas podría ser el siguiente:



Bibliografía utilizada:

Administración en una página
Riaz Khadem y Robert Lommer
Grupo Editorial Norma (1996)

Tablero de Control; Alberto M. Ballvé;
Ediciones Macchi (2000)

The Balanced Scorecard; Robert Kaplan
y David Norton; H. B. P.(1996)

Trabajar sin partitura; Peter Drucker; Revista
Gestión Volumen 2 nº 2; Marzo / Abril 1997

Evaluación de la gestión en entornos
competitivos; Alejandro R. Smolje; Boletín
de lecturas sociales y económicas;
UCA; Año 3 nº 10



Contribución a la enseñanza de costos: Los modelos de simulación como herramienta didáctica integradora (*)

Autores: Mauricio E. Lambertucci^{**}
y Nélida López de Irabucio^{***}

Coordinador: Carlos Manuel Giménez^{****}

En el presente trabajo sus autores efectúan una interesante incursión en las técnicas de enseñanza de la disciplina Costos, propiciando la utilización de modelos de simulación e informándonos de algunos ejemplos que utilizan una metodología que intenta compatibilizar a Platón y Protágoras entre el Saber y el Techne

1. Objetivo de la Educación

Non schola sed vita discimus.
(No aprendemos para la escuela,
sino para la vida)

Antiguo proverbio latino

El objetivo de la capacitación no es la educación sino la acción

Herbert Spencer

El saber que hoy consideramos saber se demuestra en la acción; lo que ahora queremos decir con saber es información efectiva para la acción, información enfocada a resultados.

Peter Drucker

Estamos convencidos acerca de que el motor que impulsa el desarrollo de una disciplina está asociado más a la capacidad de formularse preguntas que a la habilidad de recordar respuestas, de modo que ensayemos juntos algunas preguntas en conjunto:

- ¿Para qué es que enseñamos Costos en la universidad?
- ¿Son adecuadas las herramientas didácticas que utilizamos para dictar nuestros cursos?
- ¿Están nuestros alumnos en condiciones de operar eficientemente dentro de la especialidad cuando abandonan nuestras aulas?

De alguna manera el común denominador de estas tres preguntas se

(*) Trabajo presentado en el VIII Congreso Internacional de Costos - Punta del Este (Uruguay) 2003.

(**) Profesor de la UBA y Universidad de Morón.

(***) Profesora de la UDA, Universidad de Morón y UADE.

(****) Profesor Consultor y Director de la carrera de Contador Público de la UBA.

centra en poner de manifiesto el supuesto subyacente que rige nuestra actividad como educadores. Más precisamente los invitamos a que en primer término reflexionemos sobre **cual es el objetivo del proceso de aprendizaje que conducimos en las aulas.**

Al inicio de cada periodo lectivo nuestras aulas se pueblan de alumnos, muchos de ellos vienen en busca de herramientas que les permitan desenvolverse con solvencia en su futura vida profesional. Es común que escuchemos frases del estilo de "queremos aprender como se hacen las cosas en la realidad", "Buscamos aprender enfoques y metodologías que sirvan en la práctica". En otras palabras... nuestros alumnos nos piden desesperadamente que quieren aprender cosas útiles. En el fondo comprenden que lo que está en juego es su propio futuro, y en este sentido podemos decir que se trata de un clamor por incorporar herramientas que les permitan sobrevivir.

Por otro lado nosotros como docentes compartimos la más absoluta convicción acerca de que éste es un clamor genuino e intentamos acercarles esas herramientas y enfoques. Dejando a un lado las habilidades que como oradores tengamos cada uno de nosotros para transmitir con mayor "electividad" nuestra especialidad, y al margen de algunos aportes aislados sobre los que tenemos noticia, debemos reconocer que desde los últimos 300 años, más precisamente desde la invención del libro impreso, y más recientemente el método de casos, no han variado sustancialmente las herramientas didácticas a que acudimos y en cambio asistimos a toda una verdadera reformulación del rol de la educación y del rol del saber como generador de valor y por consecuencia de riqueza para nuestras sociedades. No podemos negar que en una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, se ge-

nere una poderosa corriente que impulse y exija a nuestras facultades de ciencias económicas una mayor eficacia y una responsabilidad social todavía más nueva e incluso más apremiante.

Si miramos hacia atrás encontramos que en Occidente Platón sostiene que la única función del saber es el autoconocimiento, esto es el desarrollo moral, intelectual y espiritual de la persona. Sin embargo Protágoras, considerado por muchos su más hábil oponente, afirma que el propósito del Saber es hacer que quien lo tiene sea eficaz al permitirle saber qué decir y cuándo decirlo.

De forma paralela en Oriente encontramos casi las mismas dos teorías. Para los seguidores de Confucio el Saber es saber qué decir y como decirlo y el medio para progresar y tener éxito en este mundo. En cambio para los monjes Zen y los Taoistas el Saber era la vía para la ilustración y la sabiduría.

Como resumen podemos observar que tanto en Oriente como en Occidente discrepan acerca de lo que significa el Saber (antagonizando casi con los mismos argumentos), pero sin embargo todos están de acuerdo acerca de lo que NO significa. NO significa la capacidad de HACER, la utilidad no es saber para ellos, es arte. Y la palabra griega que se utiliza para describir este concepto es Techne, que habitualmente se traduce como técnica.

A diferencia de los pensadores orientales, tanto Platón como Protágoras, respetaban la Techne. Una Techne no puede explicarse en palabras, sólo puede mostrarse. Es decir transmitirse a través de la experiencia directa.

Nuestra disciplina está formada por un conjunto simbiótico de "Saber" y de "Techne".

Este Saber lo conforman el conjunto de teorías y principios metodológicos que transmitimos a nuestros alumnos, mientras que la habilidad para resolver dificultades utilizando las herramientas de análisis que enseñamos en nuestros cursos constituyen la Techne.

Nuestro problema no está en cómo transmitir el Saber, nuestro problema está en las herramientas didácticas de que disponemos para entrenar a nuestros alumnos en la Techne. Es decir, en cómo aprenden a aplicar correctamente la herramienta apropiada en cada caso.

Para complicar un poco el panorama conviene recordar en este punto que muchos piensan que este tipo de aprendizaje se logra con la experiencia, es decir por ensayo y error. Esto es cierto sólo en un número muy reducido de casos, la mayoría de ellos de poca complejidad; pero cuando analizamos un problema real en una empresa moderna (compleja por definición) las consecuencias de nuestros actos están sencillamente más allá de nuestro horizonte de aprendizaje, esto es que los efectos que se manifiestan dentro del sistema se ubican lejos en el tiempo o bien de una manera tan indirecta que hace sumamente difícil relacionarlos con la causa original.

A esto apuntan los actuales pensadores sistémicos como Jay Forrester o Peter Senge cuando afirman que "Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes, las decisiones más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema y se extienden durante años o décadas" (Peter Senge, La Quinta Disciplina, Editorial Granica, 1996).

Pensemos como ejemplo en las decisiones respecto a ampliar la Capacidad instalada o las referidas a la

reformulación de procesos o a la inclusión de nuevas líneas de negocios entre otras.

Como se puede observar estas son decisiones donde hay muy poco margen para el ensayo y error.

Es imperativo que contemos con una herramienta que nos permita entrenar a nuestros alumnos en estos casos, una herramienta que nos permita acortar el horizonte y ver los efectos de nuestras decisiones, ya que esto constituye un prerequisito para entrenarlos en la Techne.

El objeto de este trabajo es contribuir a mostrar la utilidad de los modelos de simulación como una herramienta didáctica eficaz para el desarrollo de la Techne en costos.

2. La Realidad y el Aula

Es peligroso negar la realidad ya que ésta engendra su propia venganza

Frase atribuida a Platón

Vivimos dentro de un contexto donde el conocimiento es una herramienta de generación de riqueza y como consecuencia de promoción social, donde la adhesión a estándares internacionales de calidad se ha convertido en un prerequisito para una participación efectiva dentro del mercado de trabajo y donde la tasa de cambio se ha elevado a niveles sin precedentes en el pasado.

Esta compleja realidad impulsa a nuestras facultades de ciencias económicas hacia una adecuación en los programas de estudios y en las metodologías didácticas que utilizamos. El permanecer al margen de estos cambios y pretender que no suceden lleva implícita una conducta autista y por demás peligrosa para nuestras instituciones ya que lo que está en juego es el reconocimiento de nuestra habilidad para agregar



valor y formar profesionales a la altura de las necesidades de la sociedad en su conjunto. Y esto es precisamente lo que conforma el núcleo que justifica la existencia de una facultad de ciencias económicas.

La historia nos muestra repetidamente que frente a circunstancias similares a éstas se pueden adoptar alguna de las siguientes pautas de acción:

a) Ignorar los hechos. Esto equivale a estancarnos, languidecer y desaparecer.

b) Reaccionar y adaptarnos. Esto implica un esfuerzo consciente por modificar la manera en que hacemos las cosas para estar a la altura de los cambios que se nos manifiestan como dados;

c) Innovar y Evolucionar. Esto es ir un paso más allá que el resto, creando nuevos estándares de actuación que vuelvan obsoletas algunas de las prácticas actuales y por lo tanto posicionando a nuestras instituciones como generadoras y motores del cambio.

En el primer caso ese camino nos garantiza una marginación crecientemente progresiva. Iéase menos fondos para financiar actividades, menos aportes de empresas y creciente descrédito respecto de los títulos otorgados.

En el segundo caso están la mayoría de nuestras instituciones, es un proceso difícil ya que adaptarse frecuentemente significa renunciar a hacer las cosas como las veníamos haciendo y el fenómeno denominado resistencia al cambio es ampliamente conocido por todos nosotros. Este estadio muestra una vocación por sobrevivir y la sola existencia de esta vocación por la vida garantiza la existencia de impulsos y proyectos que meten la realidad dentro del aula.

Por último y ya en el tercer caso, quiero indicar que estamos convencidos acerca de que la única manera de anticiparnos al futuro es creándolo, y esto sólo es posible si contamos con el apoyo de una institución que está dispuesta a ensayar, que metodicamente introduce mejoras, que investiga y que mantiene lazos interdependientes con la comunidad empresaria interpretando y resignificando sus tendencias y sus necesidades.

3. Nuestro rol como Docentes de una facultad de ciencias económicas

El Docente Mediocre... Habla!
El Docente Bueno... Explica!
El Docente Superior... Demuestra!
El Docente Excelente... Inspira!

Autor desconocido

De la misma forma en que nuestras instituciones deben acompañarse a las exigencias que plantea este nuevo escenario, nosotros como docentes debemos revisar nuestra actuación y preguntarnos con franqueza si nuestro desempeño está a la altura de esa exigencia.

Este ejercicio de autoevaluación debe ser hecho recordando que somos los docentes los que, junto a los alumnos, damos vida al ámbito académico; los que impulsamos la calidad, la innovación, el nivel del alumnado y los que extendemos los límites del conocimiento sobre nuestra disciplina.

Como podemos observar, nuestro rol es central y protagonico. Es por esta razón que, si queremos honrar nuestro rol, debemos asumir un firme compromiso con la actualización de nuestro acervo conceptual, con la mejora de las habilidades de que disponemos para comunicar nuestro

'Saber', y por último, con la incorporación de las herramientas disponibles más apropiadas para desarrollar la 'Techne' en nuestros alumnos.

Por todo lo antedicho es que con humildad queremos proponer para su consideración la utilización del proyecto Costicar como una herramienta didáctica para el desarrollo de la 'Techne' en nuestra disciplina. Costicar es un modelo de simulación informática de costos, pensado para entrenar a nuestros alumnos en la toma de decisiones en un entorno virtual y competitivo.

4. Los Modelos de Simulación, su importancia didáctica.

Un modelo de simulación es una construcción teórica que pretende reflejar con mayor o menor fidelidad las interacciones causa-efecto que se verifican en la realidad de un sistema dado.

Los modelos de simulación pueden ser concebidos ya sea por su valor predictivo o bien como una herramienta de entrenamiento en la toma de decisiones complejas.

Estos modelos junto con los sistemas informáticos, cuando se conciben como una herramienta para el entrenamiento en la toma de decisiones complejas, constituyen un excelente medio que permite exponer a los participantes a desafíos de naturaleza dinámica compleja, dándoles la valiosa oportunidad de comprobar la consecuencia que sus decisiones generan en todo el sistema a lo largo del tiempo. Esto constituye un avance respecto de la gran mayoría de las herramientas que utilizamos habitualmente en las aulas, ya que estas usualmente nos dan una imagen fotográfica del estado previo y posterior inmediato de la compañía en los puntos donde queremos efectuar la intervención. Por el contrario un pro-

grama de simulación nos permite una mirada que podemos asociar ya no a una fotografía sino a una película que nos muestra cómo los efectos se suceden y difunden con el transcurso del tiempo. Este es el gran beneficio que nos aporta el poder simular el transcurso del paso del tiempo y los efectos que el mismo tiene en la diseminación de las consecuencias producto de nuestras decisiones.

La importancia del aspecto lúdico de este proceso radica en que los participantes se permiten (se dan la oportunidad) de ensayar alternativas; se dará espacio para elaborar un modelo de comprensión respecto de la lógica de funcionamiento del sistema en su conjunto. Contraponiendo sus modelos mentales contra esta lógica de operaciones, permitiéndoles contrastar sus supuestos con las respuestas que ofrece esa realidad simulada. Este no es un dato menor, sino que se revela como un beneficio de enorme importancia, ya que si asumimos como correcto que uno aprende de su experiencia, encontramos que la realidad ofrece muy pocas alternativas para aprender de las consecuencias de la mayoría de nuestras decisiones empresariales, ya que en su conjunto la realidad nos muestra que la mayoría de los decisores ya no se encuentran en los mismos puestos de trabajo (y en muchos casos ni siquiera siguen perteneciendo a esa empresa) en el momento en que las consecuencias de las decisiones que tomaron se hacen patentes en toda su dimensión.

En resumen, un modelo de simulación concebido como una herramienta de entrenamiento en la toma de decisiones nos permite:

- Desarrollar una Techne.
- Apreciar las consecuencias de nuestras decisiones en el transcurso del tiempo y en el sistema en su conjunto.

- Hacer conscientes a los participantes de la interrelación dinámica que está implícita en toda organización compleja.
- Contrastar los modelos mentales (los supuestos implícitos) de los participantes con los resultados de la realidad simulada, y en consecuencia permitirles generar replanteos creativos.
- Extender el horizonte de aprendizaje permitiendo a los participantes el poder volver a aprender de la experiencia (validando el esquema de aprendizaje por ensayo y error).
- Aprender de los errores sin las consecuencias negativas que en la realidad se verifican (despidos, multas, marginación y perjuicios económicos entre otros).

5. Los modelos de simulación en Costos, Beneficios pedagógicos (los contenidos como excepción, su rol integrador)

Adentrándose de manera específica en nuestra especialidad, un modelo de simulación en costos debe:

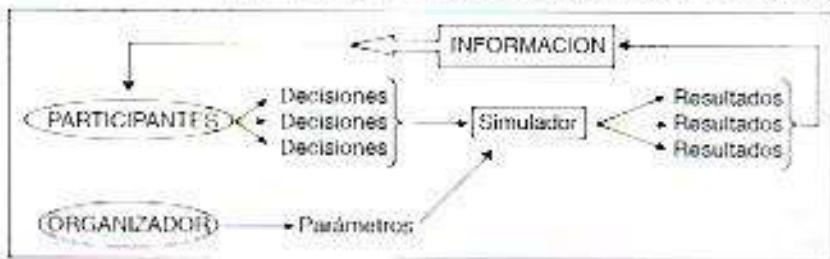
1. Suministrar información (relevante y no relevante) que sirva de fuente para la elaboración de presupuestos, estados de resultados proyectados, informes de costos, cálculo del lote óptimo, cálculo del punto de nivelación, balances proyectados,

análisis de capacidad y pronósticos de todo tipo, que los participantes puedan requerir para la toma de sus decisiones.

2. Permitir mediante la oportuna parametrización de sus variables más significativas el diseño de diferentes escenarios. Permitiendo de esta manera la simulación de tendencias y eventos inesperados dentro del proceso simulado, por ejemplo: modificaciones de políticas cambiarias que vuelven inaccesibles la utilización de insumos importados, variación en las tasas de financiamiento bancario, huelgas de obreros o nuevas paritarias que afectan los costos de la mano de obra entre otros.
3. Disponer de un repositorio de reglas de acción que refleje los impactos cruzados de generar las decisiones de los alumnos y las relaciones causa-efecto que estas decisiones generan.
4. Contar con un motor de cálculos que determine los resultados correspondientes a la aplicación de las reglas de acción pertinentes utilizando los métodos de costeo apropiados según sea el caso.

5. Contar con un módulo administrador de decisiones que permita el manejo simultáneo de las decisiones de varios equipos (compañías), cada uno con sus propios resultados (acordes a las decisiones que han tomado), pero compartiendo el escenario principal, garantizando la igualdad oportunidades y de acceso a la información.

ESQUEMA GENERAL DE OPERACIÓN DE UN SIMULADOR EN COSTOS





ESQUEMA ESPECÍFICO DEL NÚCLEO DEL SIMULADOR



6. El proyecto Costear. Explicación

Costear fue concebido como un juego, un juego de naturaleza didáctica que tiene como objeto entrenar a los participantes en la toma de decisiones complejas dentro del ámbito de una empresa virtual dedicada a la producción de un bien tangible.

Es un juego pensado originalmente para los alumnos de las cátedras de costos de las universidades, para que los alumnos en la última etapa de su formación en esta disciplina tengan la oportunidad de poner a prueba lo aprendido y fijar los conocimientos.

El objetivo del mismo es producir la mayor cantidad de bienes al menor costo posible, respetando un nivel de calidad mínimo que establecen los organizadores.

Participan varios equipos, todos ellos parten de una situación inicial idéntica y en una misma fecha.

Cada equipo recibe información de una publicación general que describe las actividades del sector donde opera la compañía, un servicio de

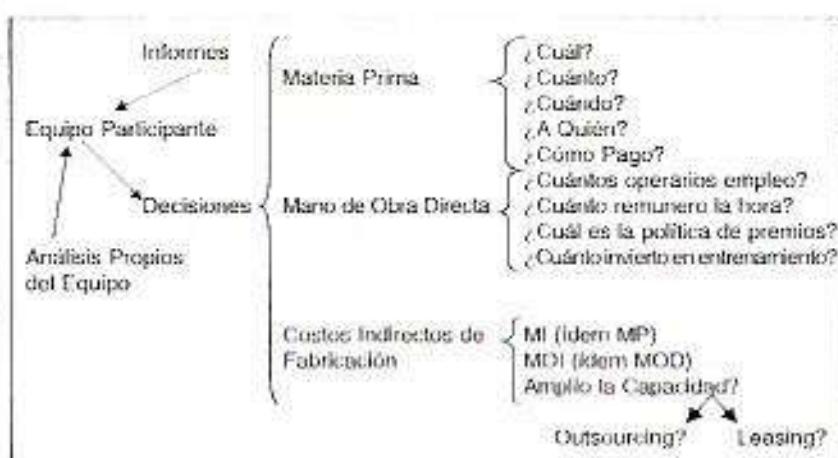
noticias que informa sobre las medidas que el gobierno ha tomado, como así también información financiera. Además cada equipo recibe un informe específico de su compañía. Estas publicaciones las provoca en formato electrónico, vía Internet, el organizador y se suministran en concordancia con los parámetros introducidos para generar el escenario del juego.

Con una frecuencia semanal los participantes ingresan sus decisiones relativas a Materia Prima, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Fabricación. Estas decisiones son enviadas por e-mail al sistema, teniendo prefijados un día y horario específico.

El sistema efectúa los cálculos correspondientes y en un plazo predefinido entrega a cada equipo por e-mail los informes que contienen los resultados producto de las decisiones de esa compañía. Estos resultados servirán de base para las decisiones que los participantes deberán ingresar en la siguiente ronda.

La cantidad de rondas que se juegan se determinan de antemano y es parte la información que se le provee a los participantes al inicio del certamen.

ESQUEMA DE DECISIONES QUE LOS PARTICIPANTES DEBERÁN INGRESAR EN CADA RONDA



Analizaremos a continuación cada decisión y alguno de sus efectos. Comentaremos brevemente cada una con la intención de describir algunas de las implicancias que derivan de las mismas:

**DECISIONES RELATIVAS A
MATERIA PRIMA**

¿CUÁL?

Los participantes cuentan con el acceso (vía página web) a un catálogo de proveedores, donde figuran todos los proveedores virtuales a los que pueden recurrir. Por cada uno de ellos encontrarán :

- Características técnicas del producto;
- Tiempo de entrega;
- Rendimiento (Relación insumo/producto);
- Precio por unidad;
- Descuento por compra por volumen (con indicación de condiciones);
- Indicación acerca si el proveedor admite comprar a crédito (con in-

dicación de monto topo, estado actual del saldo y condiciones);

- Comentarios acerca del proveedor hechos por otros compradores.

Esta decisión impacta (entre otros) en

- El aprovechamiento de la materia prima vía la relación insumo producto;
- La aparición o reducción de desperdicios y las consecuencias que esto genera;
- El resultado que arrojará la confección del estado de costos del período.

¿CUÁNTO?

Los participantes deberán tener en cuenta en su decisión tanto el no mantener stocks excesivos como también el asegurar un stock mínimo para no arriesgar una parada en la producción. Además deberán considerar el tiempo en que cada proveedor tarda en entregar los pedidos como así también y aprovechar o no una oferta.

Esta decisión impacta (entre otros) en

- El nivel de endeudamiento (Bancario o con el proveedor);

• EL CÁLCULO DEL COSTO DE TENER.

¿CUÁNTOS?

Los participantes deberán tener en cuenta en su decisión la frecuencia con que efectúan sus compras, teniendo en cuenta los retrasos en la entrega para no arriesgar una parada en la producción.

Esta decisión impacta (entre otros) en:

- El cálculo del costo de Pedir;
- Incremento del riesgo de parada (riesgo que en caso de ocurrencia se penaliza económicamente con el costo de conversión).

¿A QUIÉN?

En la elección del proveedor del catálogo de proveedores los participantes deberán tener en cuenta las posibilidades y facilidades en cuanto a financiación que estos ofrecen, calidad, tiempo de entrega, descuentos disponibles y comentarios respecto a su desempeño según otros clientes.

Esta decisión impacta (entre otros) en:

- El tiempo de entrega de los productos;
- Con quién es que la compañía se endeuda (en caso de hacerlo por ausencia de disponibilidades), y a qué tasa.

**DECISIONES RELATIVAS A
MANO DE OBRA DIRECTA**

¿CUANTOS OPERARIOS EMPLEO?

Los participantes deben decidir cuantos operarios contratarán/ desvincularán en cada ronda en cada

caso deberán indicar el nivel de calificación profesional de los mismos.

Esta decisión impacta (entre otros) en:

- La productividad de la mano de obra;
- Los costos del periodo;
- La capacidad

¿CUANTO REMUNERO LA HORA?

Aquí, en cada ronda, los participantes fijan los valores horarios netos con que están dispuestos a remunerar al personal jornalizado según su nivel de calificación profesional, además deberán tener en cuenta el efecto de las cargas sociales.

Esta decisión impacta (entre otros) en:

- El costo de la mano de obra jornalizada al que deben agregarse las cargas sociales;
- La calidad del recurso humano contratado y su correspondiente rendimiento

¿CUÁL ES LA POLÍTICA DE PREMIOS?

El objeto de una política de premios es alentar a los recursos humanos a ser más productivos. Los participantes podrán elegir una política de premios específica entre un listado de posibilidades predefinidas. Cada Política tiene asociada un costo que le es propio y un incremento en la productividad esperado también específico.

Esta decisión impacta (entre otros) en:

- El costo del periodo;
- El presupuesto financiero del periodo,

- En la relación insumo producto de la mano de obra.

¿CUÁNTO INVIERTO EN ENTRENAMIENTO?

El objeto de entrenar al personal es mejorar su desempeño (véase rendimiento). El efecto del entrenamiento se siente en varios períodos y es acumulativo.

Los participantes pueden elegir entre diferentes programas de entrenamiento de un menú predefinido de alternativas.

Cada alternativa tiene:

- Un costo;
- Una efectividad esperada (mejora de la relación insumo producto referida a la mano de Obra);
- Una Curva de Aprendizaje Propia (donde se indica a partir de qué ronda se empieza a percibir el efecto de la capacitación en las operaciones);
- Una financiación que la es propia.

Esta decisión impacta (entre otros) en:

- El costo del período;
- El presupuesto financiero del período;
- En la relación insumo producto de la mano de obra.

DECISIONES RELATIVAS A CARGA FABRIL

¿INCREMENTO LA CAPACIDAD?

Esta es una decisión que debe ser meditada seriamente por los participantes. Acuerdo a las prácticas más comunes en el mundo empresario,

los participantes podrán optar por algunas de las siguientes alternativas:

¿Tomo un Leasing para ampliar la capacidad?

Los participantes deben decidir si acuden a un Leasing, asumiendo el compromiso de abonar el correspondiente canon.

Esta decisión impacta (entre otros) en:

- La capacidad de la planta;
- El costo de varios períodos;
- El presupuesto financiero de varios períodos.

¿Tercerizo parte de mi producción para ampliar la capacidad?

Los participantes deben decidir si acuden a un outsourcing para poder satisfacer pedidos adicionales, asumiendo de esta manera el riesgo por el incumplimiento de este tercero y la diferencias en el costo que supone acudir a la producción de un tercero.

Esta decisión impacta (entre otros) en:

- El costo del período;
- El presupuesto financiero del período.

MATERIALES INDIRECTOS

Respecto a Materiales Indirectos la naturaleza de las decisiones se toman de manera idéntica a Materia Prima (ver Materia Prima).

MANO DE OBRA INDIRECTA

Respecto a Mano de Obra Indirecta la naturaleza de las decisiones se toman de manera idéntica a Mano



de Obra Directa (ver Mano de Obra Directa).

7. Conclusión y Propuesta

Por todo lo antedicho estamos convencidos acerca de que Costear es una herramienta didáctica válida que permite, gracias al soporte informático con base en Internet, la participación de un vasto conjunto de equipos, haciendo posible que los cursos de universidades con diferentes grados de masividad puedan interactuar productivamente sin límites territoriales para fijar lo aprendido en las aulas.

Queremos remarcar que este programa ha sido concebido para que

la participación de los alumnos y universidades sea gratuita y voluntaria, siendo los gastos operativos soportados por sponsors y patrocinadores ad hoc.

Este proyecto está en sus inicios, actualmente estamos avanzando en su implementación práctica. Tenemos previsto en una segunda etapa generar otros escenarios, como por ejemplo: Hoteles, Bancos y Hospitales.

Creemos en sumar para crecer, puesto que la diversidad es la base de la fecundidad y la pluralidad fomenta el pensamiento creativo. Por todo esto es que le invitamos a aportarnos sus comentarios.

Bibliografía

- SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. 1996. Ediciones Granica. Barcelona. España.
- DE BONO, Edward. *Aprender a Pensar*. 1987. Plaza y Janés Editores. Barcelona. España.
- DRUCKER, Peter. *Administración y Futuro*. 1993. Editorial Sudamericano. Buenos Aires. Argentina.
- DRUCKER, Peter. *La Sociedad Postcapitalista*. 1993. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina.
- FORRESTER, Jay. *Principios de Sistemas*. Capítulos 1 y 3.
- *Diseñando el Futuro*. Conferencia dictada por Jay Forrester el 15 de Diciembre de 1998 en la Universidad de Sevilla, España.
- SIMON, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*. 1984. Aguilar Ediciones. Buenos Aires. Argentina.
- GIMENEZ, Carlos y colaboradores. *Gestión y Costos*. 2001. Editorial Macchi. Buenos Aires. Argentina.
- OCORIO, Oscar. *La Capacidad de Producción y los costos*. 1992. Editorial Macchi. Buenos Aires. Argentina.
- AIMAR FRANCO, Osvaldo. *Sistemas de Costos*. 1987. Editorial el Colloquio. Buenos Aires. Argentina.
- CASCARINI, Daniel. *Técnicas del costeo por procesos*. 1987. Editorial el Colloquio. Buenos Aires. Argentina.
- HORNGREN, Charles T., FOGEL, George, DATAR, Srikant. *Contabilidad de Costos Un enfoque gerencial*. 1996. Pearson Prentice Hall México DF. México.
- HANSEN, Don y MCNAUL, Maryanne. *Administración de Costos, Contabilidad y control*. 1996. International Thompson Editores. México DF. México.
- BURCH, John y GRUDNITSKI, Gary. *Diseño de sistemas de información*. 1996. Editorial LIMUSA. México DF. México.



INCOMUNICADO

Hello. You are the teacher.
I'm the pupil.



Presidente

I have a dog. My mother is
beautiful. My car is red.



Presidente

I need money. I love you.



Presidente

MAXUTIL

No hay caso. O mejor
ni inglés o me olvido de
hacer negocios con el
país.

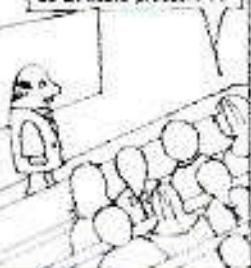


Presidente

I Clic!

TEORÍA

Profesor Maxutil. A cómo
se decide el lanzamiento
de un nuevo producto?



09/97

En base a estudios de mercado
donde se posiciona el nuevo
producto, analizando la posible
reacción de los consumidores y
de la competencia...



... También se trabaja con la
estructura de resultados y se
revisa la tecnología y factores
productivos necesarios.



MAXUTIL

Y de qué depende el
éxito del lanzamiento?



Por Capasso - Smolje

OUT

POR COST Precio

MOS CONVERTIMOS EN OUTLET.
HICIMOS OUTSOURCING,
CAMBIAMOS POR OUTSIDE PURCHASING,
Y CADA VEZ MAS VA PEOR...



¡OMG!, POES YA HACE TIEMPO
ME HABRÍA DEDICADO A
OTRA COA.



WTF



Quiénes pueden ser socios del IAPUCO

El Estatuto Social establece las siguientes categorías de socios:

Activos: Quienes se desempeñen o se hayan desempeñado como Profesores Titulares, Asociados, Adjuntos, Extraordinarios, Consultos o Eméritos en Universidades argentinas, estatales o privadas, en la disciplina COSTOS, o la denominación similar que cada Universidad le asigne a la misma.

Adherentes: Quienes se desempeñen o se hayan desempeñado como Jefes de Trabajos Prácticos o Auxiliares de la Docencia, graduados o alumnos, en Universidades argentinas, estatales o privadas, en la disciplina COSTOS, o la denominación similar que cada Universidad le asigne a la misma.

Externos Nacionales: Los profesionales y expertos en COSTOS que no actúen en la docencia universitaria pero lo hagan en la actividad profesional o empresaria.

Externos Extranjeros: Los profesores y auxiliares de la docencia que actúen en Universidades extranjeras y los profesionales y expertos en COSTOS que desarrollen su actividad fuera del país.

Para ser admitido como asociado, en cualquiera de las categorías, deberá presentarse la correspondiente solicitud, por escrito, con indicación de los datos que la Comisión Directiva establezca. En especial, los asociados externos nacionales y los asociados extranjeros deberán acompañar documentación probatoria que justifique reunir los requisitos establecidos para cada categoría.

Derechos de los Socios

Todos los socios gozan de los mismos derechos, excepto el de votar en las Asambleas y ser elegido para integrar los órganos de Dirección y Fiscalización y la Comisión Técnica, que sólo tienen los socios activos.

Estos derechos son: participar en todas las actividades del Instituto, tales como Cursos, Congresos, Reuniones técnicas, etc., y recibir sin cargo la Revista Costos y Gestión.

Cuotas Sociales

Las cuotas sociales son las siguientes:

Activos: \$ 144 anuales

Externos Nacionales: \$ 144 anuales

Adherentes: \$ 60 anuales

Externos Extranjeros: u\$s 144 anuales



www.iapuco.org.ar

El IAPUCO se encuentra en Internet a través de su página en la que comunica sus novedades y ofrece servicios a los docentes y especialistas de la disciplina.

A través de esta vía sus asociados pueden acceder a útiles herramientas para la función docente como ser:

- La base de datos de trabajos presentados a Congresos con acceso sólo para los asociados.
- Los foros de debate en los que los visitantes pueden discutir temas de actualidad en la materia con especialistas del Instituto.
- La guía federal de trabajos prácticos en la cual se están incorporando los trabajos que las diferentes cátedras utilizan en sus cursos.
- Novedades referentes a Cursos a dictarse por el IAPUCO y también respecto a la realización de los próximos Congresos Nacionales e Internacionales de la especialidad.

Todos los suscriptores de la revista Costos y Gestión son bienvenidos a nuestro sitio en Internet. Visítenos y déjenos sus opiniones y sugerencias a través de:

info@iapuco.org.ar



XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos

I Congreso Mercosur de Costos y Gestión

Organizan:

- Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos - IAPUCO
- Facultad de Ciencias Económicas - Univ. Nac. del Centro de la Prov. de Bs. As.

Auspicia: Instituto Internacional de Costos

Sede: Centro Cultural de la Universidad Nacional del Centro de la Prov. de Bs. As.

Fecha: 27, 28 y 29 de octubre de 2004

Temario sintético Congreso XXVII Nacional:

- Costos para la Toma de Decisiones
- Costos y Sistemas de Información
- Costos medioambientales
- Tendencias para la Enseñanza de Costos y Gestión
- Gestión Estratégica de Costos
- Costos y Gestión en la Pequeña y Mediana Empresa

Temario I Congreso Mercosur:

- Costos y Gestión en el Sector Público
- Estrategia de Gestión en Mercados Regionales

Fecha límite para presentación de trabajos: 15 de Agosto de 2004

Informes:

Comisión de Prensa y Difusión

www.econ.unicen.edu.ar

XXVII Congreso del IAPUCO - I Congreso Mercosur de Costos y Gestión

XXVIIcongreso@econ.unicen.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas
UNCBA - Paraje Arroyo Seco S/N
Campus Universitario (7000) Tandil -
Buenos Aires

Esperamos contar con vuestra presencia y participación.

COMISIÓN ORGANIZADORA



Instituto Argentino de Profesores
Universitarios de Costos (I.A.P.U.C.O.)

Carrera de Posgrado^(*) Especialización en Costos y Gestión Empresarial

ESTRUCTURA DE LA CARRERA

Primera Parte: Se profundizan temas de costos, administración y economía desarrollados en las carreras de grado y se incorporan nuevos enfoques y tendencias de la disciplina.

Segunda Parte: Comprende el estudio, elevado nivel de detalle, de la gestión de costos en distintas empresas, con especial énfasis en las regionales, de los sectores industrial, agropecuario, comercial y de servicios.

Duración: La carrera tiene una duración de trescientas sesenta (360) horas de dictado efectivo y es desarrollada a lo largo de dos años académicos.

PLAN DE ESTUDIOS (Módulos)

Primera Parte

- Teoría general del costo
- Análisis marginal
- Métodos cuantitativos de gestión
- Tendencias actuales
- Costos de la función comercial
- Herramientas de gestión. Gestión presupuestaria

Segunda Parte

- Gestión de empresas agropecuarias
- Gestión de empresas industriales
- Gestión de empresas comerciales
- Gestión de administraciones gubernamentales

Trabajo Final

^(*) Dictada en el marco de convenios de complementación con Universidades argentinas



La carrera de Posgrado Especialización en Costos y Gestión Empresarial se dicta en las siguientes facultades:

Actividad Académica Año 2004



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Católica de Córdoba
Primera Cohorte (2do. año)

Informes: Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Católica de Córdoba.
Camino Alta Gracia Km. 10 (5000) Córdoba.
Tel.: (0351) 4938040.
e-mail: posgr@uccor.edu.ar



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Cuyo
Tercera Cohorte (1er. año)

Informes: Secretaría de Posgrado.
Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Nacional de Cuyo. Centro Universitario
Parque Gral. San Martín (5500) MENDOZA.
Tel.: (0261) 4494063 4494009 4236000 Interno 2407
e-mail: sgil@feemail.uncu.edu.ar



Facultad de Ciencias Económicas y
Estadística
Universidad Nacional de Rosario
Cuarta Cohorte (2004-2005)

Informes: Oficina de Posgrado.
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Universidad Nacional de Rosario.
Bv. Oroño 1261 - 3er. Piso (2000) ROSARIO
Tel.: (0341) 4217313
e-mail: posgrado-econo@fcecon.unr.edu.ar
yardin@puntadivisadero.com.ar



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de La Plata
Tercera Cohorte (1er. año)

Informes: Secretaría de Posgrado.
Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de La Plata, Calle 6 (47/48),
5to. Piso (1900) LA PLATA
Tel.: (0221) 4511944
e-mail: yardin@puntadivisadero.com.ar
ruan0501@infovia.com.ar



Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y
Sociales
Universidad Nacional de Salta
Segunda Cohorte (1er. año)

Informes: Sección Posgrados,
Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y
Sociales - Universidad Nacional de Salta,
Avenida Bolivia 5500 (4400) SALTA
Tel.: (0387) 4255472
e-mail: estudioredriuez@sinetis.com.ar
yardin@puntadivisadero.com.ar



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

Informes: Box 16 del Block Docencia.
Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de Tucumán.
Av. Independencia 1600 (4000) San Miguel de
Tucumán - TUCUMÁN
Tel: (0381) 4364093 int.155
e-mail: costosunt@hotmail.com
yardin@puntadivisadero.com.ar

ÍNDICE GENERAL POR AUTORES

A

Año Revista

ALCOY SAPENA, Pablo V. Los sistemas de organización, el mercado y la contabilidad de gestión	VI	23
ALCOY SAPENA, Pablo V. y otro Planificación, control y toma de decisiones sobre costes comerciales. Los ratios comerciales	VII	27
ALDERETE, Verónica P. y otros Calidad total - Competitividad. Vinculaciones con las nuevas técnicas de gestión	X	39
ALMADA SANTOS, Fernando C. y otros Gestión estratégica de costos	VI	24
ALONSO, Nora y otros Aplicación de la teoría general del costo en las organizaciones públicas	III	11
AMAT, Joan M. La contabilidad de gestión en la empresa española	I	6
AMBROSINI, Marcela S. y otro La gestión en las PyMEs que se inician en la internalización	XII	48
AMBROSINI, Marcela S. y otros Elección de la mezcla de productos. Cuando no alcanza el capital	X	39
ARGENTO, Rosa D. y otro Estrategias de reducción de costos	VII	25
ARMENTEROS DÍAZ, María y otro Herramientas para la toma de decisiones en el turismo: un caso cubano	X	39
ARQUERO MONTAÑO, José L. y otros Capacidades no técnicas en el perfil profesional: las opiniones de los profesionales del chartered	X	35

Año Revista Pág.

ARTIGAS, Jorge I. y otro			
Gestión de racionalización de costos	III	11	199
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD DIRECTIVA (ACODI)			
Reproducción del Documento N°1 Contabilidad Directiva	II	8	273
ASUAGA, Carolina y otros			
Una polémica en la nueva economía: el capital intelectual	XI	41	383

B

BADIC, Miguel J.			
Role de la gestión por la calidad total (TQM) en el control de los costos de la no calidad	VII	25	1

BADIA, Francisco y otro			
La teoría de creación del valor: un encuadramiento histórico	XI	41	393

Revista P:	SALADA ORTEGA, Tomás y otro		
	Nuevos horizontes de la contabilidad de gestión en el proceso de reducción de costos	II	8

23 18	SARRACHINA PALANCA, Mercedes y otro		
	Visión de la contabilidad de gestión: dos programas o focos de desarrollo	IX	33

27 16	SARRIONUEVO, Lilián		
	Sistemas del tercer sector: bases para la instalación de un sistema de gestión	XI	42

39 23	SARRIONUEVO, Lilián		
	Sistemas de información sobre costos: Desarrollo y aplicación para una planta productora de azúcar a partir de bagazo de caña de azúcar (segunda parte)	IV	15

39 23	SARRIONUEVO, Lilián		
	Sistemas de información sobre costos: Desarrollo y aplicación para una planta productora de azúcar a partir de bagazo de caña de azúcar (segunda parte)	IV	16

24 30	SANTISTELLA, Silvana del Valle		
	Capacitación para el uso de la tecnología educativa: la vía se satelital	XII	49

11 12	SEFER, Wendy y otros		
	Agroecología: Una nueva alternativa productiva	XII	50

6 5	BENEDOSSI, Luis R.		
	El tablero de comando: Una herramienta para la dirección competitiva de organizaciones	VIII	32

48 21	BENEDOSSI, Luis R. y otros		
	El tablero de comando: núcleo de un sistema integrado de información	VI	21

39 12	BERDICHESKY, Graciela N. y otro		
	Aplicación práctica del ABC en una PYME	VI	23

25 4	BESSOS, Pierre Laurent y otro		
	El ABC/A.B.M.: ¿Cómo se encuentra actualmente?	XI	41

39 20	BRIEN, Frank		
	Contabilidad de gestión ambiental	VII	25

35 15	BROCK, Charles		
	Tiempo de revisar los sistemas administrativos basados en las actividades	VII	28

		Año	Revista	Pá.	
BLANCO DOPICO, María I. y otro					CAGLI Gestió
Componentes estratégicos y tácticos del ciclo de vida. Implicaciones en la gestión y control de costos en la etapa de concepción y diseño	IV	15	20		
Cultura organizativa y sistema de información para la dirección: una conexión necesaria	III	10	3		CALLE El com
BLANCO DOPICO, María I. y otros					CALLE El com
Los sistemas de información a la dirección en empresas innovadoras. Un análisis empírico	VI	23	200		CALLE El com
BLANCO VÁZQUEZ DE PRADA, María y otros					CANA La ger
La contabilidad de gestión en la década de los '80	V	18	10		CANA La ger
BOER, Germain y otros					CANA Costo
Costeo objetivo: un proceso gerencial integrado	V	19	20		CANA Costo
BOLATTI, Raul					CAPA La tec
El estudio de costos en el planeamiento y el problema de la eficiencia en la programación de la producción	II	6	12		CAPA La tec
BORNIA, Antonio C.					CAPA Costo
Analisis crítico de la contabilidad del throughput (throughput accounting)	VIII	29	1		CAPA Costo
BOTTARO, Oscar E.					CAPA Costo
El planteamiento de resultados y la contabilidad de gestión como instrumento de control	I	2	9		CAPA Costo
BRAUSCH, John M.					CAPA Preci
Vendiendo nuevos sistemas de costos	II	7	180		CAPA Preci
BRAUSCH, John M. y otro					CARI El nu
¿Quién contabiliza los costos de capacidad?	VII	27	207		CARI El nu
BRIGNALL, T. J. y otros					CARI Costo
Costeo de productos en organizaciones de servicios	IV	13	1		CARI Costo
BROTO RUBIO, Jesus y otro					CARI Costo
Los informes contables propuestos para fines de gestión basada en el valor. Reflexiones para su adaptación	XI	44	67		CARI Costo
BURSAL, Nasuhí I.					CARI Costo
La educación en contabilidad de costos en Alemania ante los cambios en el medio ambiente industrial	IV	13	11		CARI Costo
BUCOFFITTO, Enrique J.					CARI Costo
Conceptos generales, determinantes de costos y control de gestión en un modelo de explotación minera	XI	43	57		CARI Costo
BUSTOS, Adolfo y otros					CARI Auge
Aplicación de la teoría general del costo en las organizaciones públicas	III	11	180		CARI Auge
C					
CABRAL, Cecilia y otros					CARI El c
Una polémica en la nueva economía: el capital intelectual	XI	41	360		CARI El c
CAGLIOLLO, Manuel O. y otros					CARI Costo
Diseño de un sistema de reducción de costos para aplicar en pequeñas unidades económicas	X	38	9		CARI Costo
Gestión de reducción de costos aplicada a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)	VII	25	36		CARI Costo

vista	Pág.		Año	Revista	Pág.
		CAGLIOLO, Manuel O. y otro Gestión de racionalización de costos	III	11	199
15	209				
10	93	CALLE GARCÍA, M.J. y otros El control de la rentabilidad según los componentes, productividad, rotación y precio	VII	26	150
23	200				
18	106	CALLE GARCÍA, R. y otros El control de la rentabilidad según los componentes, productividad, rotación y precio	VII	26	150
19	209				
		CANALE, Sandra del C. y otro La gestión en las PyMEs que se inician en la internacionalización	XII	46	211
		CANALE, Sandra del C. y otros Elección de la mezcla de productos. Cuando no alcanza el capital	X	39	105
6	127				
		CAPASSO, Carmelo M. La teoría de las restricciones y la contabilidad del throughput	VII	26	205
9	1				
		CAPASSO, Carmelo M. y otros Costeo objetivo	XI	43	591
2	93				
		Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	1	67
		Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)	I	2	145
7	185				
		CAPASSO, Carmelo M. y otro Precios. Algunas reflexiones básicas sobre la gestión de precios	XII	46	243
7	207	CÁRDENAS Y NÁPOLES, Raúl A. El nuevo costo S.M.P.	VII	26	93
3	1				
		CARRO, Roberto R. y otro Gastos de un Call Center	XII	46	17
4	677				
		CARTIER, Enrique N. Carta abierta a mi maestro	IX	33	1
		Categorías de costos. Replanteo	X	39	203
		Costos en la industria láctea (primera parte)	V	19	185
		Costos en la industria láctea (segunda parte)	V	20	277
3	17				
		El costeo basado en actividades y la teoría del costo	III	11	213
		El costo del factor bienes de uso	II	6	143
3	577				
		CARTIER, Enrique N. y otro La reingeniería de procesos en el nuevo escenario globalizado. Su impacto en las técnicas de costeo	VIII	32	308
1	185				
		CASALDO, Tania y otros Algunas reflexiones sobre los arquetipos y el inconsciente colectivo en la Contabilidad de Costos	XII	46	49
1	383				
		CASCARINI, Daniel C. El costo de los servicios operativos. Incidencia en los productos. Tratamiento de la capacidad	VI	23	226
		Incidencia normalizada de los estragos de la producción por procesos. del costeo histórico al estándar	IX	36	275
3	93				
3	35	Uso de los costos con fines decisivos en industrias de producción conjunta (primera parte)	I	1	1
		Uso de los costos con fines decisivos en industrias de producción conjunta (segunda parte)	I	2	105

CATELLI, Armando y otro			
GECON-Gestión Económica: administración por resultados económicos para la optimización de la eficiencia empresarial	VI	24	277
Un análisis crítico del sistema ABC (Activity Based Costing)	V	18	95
CAUVIN, Eric y otro			
El A.B.C./A.B.M.: ¿Cómo se encuentra actualmente?	XI	41	413
CHEATHAM, Carole B. y otro			
Rediseño de sistemas de costos: ¿los costos estándares son obsoletos?	VI	24	289
CHEATHAM, Leo B. y otro			
Rediseño de sistemas de costos: ¿los costos estándares son obsoletos?	VI	24	289
CHOW, Chee W. y otros			
Costeo objetivo: un proceso gerencial integrado	V	19	209
COGAN, Samuel			
Un modelo de sistema "ABC" aplicado en la manufactura celular	VII	26	119
COLLINS, Frank y otro			
Nuevo enfoque en costos y métodos en industrias	I	4	277
COMOMBO, Ariadna L. y otros			
Calidad total - Competitividad: Vinculaciones con las nuevas técnicas de gestión	X	39	233
COOPER, Robin			
Usted necesita un nuevo sistema de costos cuando...	III	10	105
CORAL MESTRANDA, Eliza y otro			
Costo de la calidad y su control	V	19	252
CORONEL TRONCOSO, Gregorio			
Aplicación de la teoría general de los costos al gestionamiento de entidades bancarias	VII	26	128
Asignación, Gestionamiento y Adecuaciones del Costo Financiero	XII	45	33
Carta del nuevo presidente	IX	34	93
Costos en entidades de salud	VIII	30	93
Costos y gestión en shopping centers	IX	34	95
El costo del ciclo de vida de los productos. La contabilidad basada en clientes y la contabilidad de gestión	X	39	217
Gestión y costos en un centro de diagnóstico por imágenes	VI	23	235
La contabilidad de costos. Su necesaria adecuación para acercarla a la contabilidad de gestión	IX	36	287
Los costos en la actividad sanitaria. Determinación de costos por patología	I	3	185
Temas de costos por procesos. El grado de avance. La incidencia del sistema ABC	X	37	1
Apuntes para el estudio de la gestión y los costos en empresas prestadoras de servicios de transporte de pasajeros y distribución de energía	XII	50	99
COST PLUS			
Adaptación	XI	43	600
Bases	VIII	32	307
Competencia	VI	23	196
Conclusión	II	8	296
Cooperando	I	2	118
Costo de Costos	XII	45	48
Costos e imaginación	II	5	34
Costos y gestión hospitalaria	VI	21	25

Revista	Pág.		Año	Revista	Pág.
		De moda	IV	10	306
24	277	Diagnóstico por Imágenes	VIII	29	20
18	93	Diferencia	IV	15	208
		Eficiencia y productividad	I	3	208
		Elección	III	9	36
41	413	Estructura de costos	II	6	126
		Examen	VIII	30	126
		Explicación	III	7	214
		Gestión medioambiental	X	37	40
24	289	Guru	VII	25	20
		Ingénieros	VII	27	276
24	289	Ingenio	XII	49	220
		Interpretaciones	I	1	52
		Investigación	XI	44	694
		Malentendido	IX	35	228
19	209	Meta	V	20	338
		Métodos	IV	14	154
		Naturaliza	XI	41	404
26	119	Novedades I	VII	28	304
		Novedades II	IX	33	40
		Nuevas tendencias	VI	22	164
4	277	Outsourcing	V	19	208
		Cut	XIII	52	353
		Programas	IX	34	156
39	233	Prognóstico	VII	26	118
		Realidad virtual	VIII	31	206
		Reducción integrada de costos	X	39	202
10	105	Siglas I	III	10	104
		Siglas II	III	11	212
		Siglas III	III	12	292
19	252	Siglas IV	IV	13	34
		Siglas V	V	17	50
		Sugerencia	V	18	104
26	128	Teoría de las restricciones	X	40	344
45	33	Último recurso	VI	24	320

D

39	217	D'ATRI, Antonio y otro			
23	235	La teoría de creación del valor: un encuadramiento histórico	XI	41	393
		DE LUCA, Alejandra y otros			
36	287	¿Es posible medir los costos de calidad en una empresa autopartista?	X	40	295
3	185	DE ROCCHI, Carlos A.			
37	1	Calculo, valuación y control de los costos remanentes	II	7	105
50	99	Costeo basado en oportunidades: una propuesta de operacionalización	VIII	31	185
		El método Clapham: fundamento teórico y sugerencias para su aplicación práctica	VIII	30	129
43	600	Sistema de costeo de actividades (ABC) versus mapa de localización de costos: un estudio comparativo	IV	14	93
32	307	Sobre la problemática de los costos remanentes	II	5	1
23	196	DE ROCCHI, Carlos A. y otros			
8	296	Aplicación del costeo basado en actividades en las empresas de radiodifusión	V	17	51
2	118	DEMONTE, Norberto			
45	48	El costeo variable y el costeo por absorción en un caso real de toma de decisiones	XII	46	23
5	34	El costeo variable y la valuación al valor	XIII	49	19
21	25				

Año Revista Pá.

DEMONTÉ, Norberto y otro Propuestas para el diseño de un sistema de contabilidad de gestión para entes municipales ... X	37	65	
DI STEFANO, Víctorio Juicio a la terrorización	XI	43	601
Tablero de Comando. Desde la "Administración en una Página" hasta el "Cuadro de Mando Integral" ...	XIII	52	331
DI STEFANO, Víctorio y otros Calidad total - Competitividad. Vinculaciones con las nuevas técnicas de gestión	X	39	233
DIALLO, A. y otros El costo de la calidad en el medio ambiente de la nueva manufactura	V	20	297
DIEGUEZ SOTO, Julio y otro Precisiones en torno a los conceptos de productividad, eficiencia, eficacia, rendimiento y economicidad	III	12	275
DONOSO ANES, José A. y otros Capacidades no técnicas en el perfil profesional: las opiniones de los profesionales del chartered	IX	35	185
DOVAL, Eduardo y otros Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	1	67
Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)	I	2	145
DUEÑAS RAMÍA, Germán La dirección de hospitales por productos: Nuevas Metodologías de Cálculo y Análisis de Costos	XIII	49	61
Los ciclos en los distintos niveles de organización empresarial. La dimensión estratégica de los costos y algo más ...	XI	42	503
DUFOUR, Gabriela Metodología para el cálculo del costo de la esquila ovina	XI	43	609
DUFOUR, Gabriela y otros Aplicación de la teoría general del costo en las organizaciones públicas	III	11	185
DUGDALE, D. y otro La contabilidad del throughput. Primera parte: La teoría	VI	21	27
La contabilidad del throughput. Segunda parte: La práctica	VI	21	43

E

EMPERADOR, José A. Costos bancarios. Pool de fondos	VI	24	321
La hora de los costos en los bancos	III	10	115
ERCOLE, Raúl A. Información y evaluación por segmentos	XII	47	115
La percepción del riesgo y de la utilidad en una decisión (primera parte)	IX	33	3

Vista	Pág.		Año	Revista	Pág.
27	65	La percepción del riesgo y de la utilidad en una decisión (segunda parte)	IX	34	123
		La relación costo-volumen-utilidad y el resultado directo	X	38	109
		Notas sobre valuación y costeo	XII	51	195
33	601	ESCRIVÃO FILHO, Edmundo y otros	VI	24	303
2	331	Gestión estratégica de costos			
9	233	ESPINOSA, Adriana y otros	I	1	67
		Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	2	145
0	297	Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)			
		F			
2	275	FABRA GARCÉS, Luis A. y otro			
		Los informes contables propuestos para fines de gestión basada en el valor. Reflexiones para su adaptación	XI	44	677
5	185	FALCONI, Luciana y otros			
		Helicicultura. Una nueva alternativa productiva	XIII	50	112
1	145	FALICOFF, Sergio I. y otro			
		Estrategias de reducción de costos	VII	25	48
2	145	FARRÉ, Daniel			
		Cambio de la perspectiva de valor y su impacto sobre los enfoques de gestión	XIII	52	311
		Optimización de la rentabilidad en proyectos de inversión	IV	14	115
		Sistemas de equilibrio e indiferencia	VI	22	93
0	61	Sustento al enfoque multidimensional de la creación de valor	XI	42	515
1	503	FARRÉ, Daniel y otro			
		Extensión del análisis de la cadena de valor (su relación con el proceso de generación de necesidades)	IX	36	337
1	609	FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, Carlos A. y otro			
		Indicadores para la gestión económica de la calidad total en empresas de suministros básicos	XI	42	527
185	185	FERNÁNDEZ GAMEZ, M. A. y otros			
		El control de la rentabilidad según los componentes, productividad, rotación y precio	VII	26	150
27	43	FERRARI, Ariel y otro			
		El control en la Gestión Directiva Actuar	XII	48	221
		FERREIRA CHAGAS, José y otro			
		Usando programación lineal en la contabilidad para fines decisivos (primera parte)	VII	27	221
		Usando programación lineal en la contabilidad para fines decisivos (segunda parte)	VIII	29	21
321	115	FERREIRO, María y otros			
		Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	1	67
		Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)	I	2	145
115	115	FIGUEIRA, Marcelino			
		Determinación de costos en una industria jabonera	V	17	1
115	3	FISHER, Steven A. y otros			
		Vinculando los costos con los precios y la utilidad	I	2	119

	Año	Revista	Pág.	
FITZGERALD, L. y otros Costeo de productos en organizaciones de servicios	IV	13	1	GARÍ La cost signific
FOLIONIER, Marcos P. Costos apicolas: un aporte para la gestión	X	37	13	Fe de GARI El cost El cost Mode
FORNERO, Ricardo A. Los costos y la evaluación competitiva del negocio	VII	28	305	GARI El cost El cost Mode
FIRANCO, Osvaldo A. Sistema de costos basado en actividades. Pasado, presente y futuro	IV	15	239	GAS Los r aplic
FRANCO, Osvaldo A. y otros Administración de costos del ciclo de vida	VIII	32	300	GAS La C GAS
FRANCO, Patricia I. y otros ¿Es posible medir los costos de calidad en una empresa autopartista?	X	40	295	GAL Carr
FRANK, Gary B. y otros Vinculando los costos con los precios y la utilidad	I	2	119	GHE Adm
FREGONA DE COSTAMAGNA, Rosana del C. Sistema de control. Medidas financieras, no financieras e integradas: el BSC	VIII	31	209	GHI , Es
	VII	27	237	
FREID, Michael A. y otros Cambio de marcha en la automotriz Borg Wagner	III	12	293	GIL Un
FREIRE, Liliana B. y otro El costo de la calidad en las empresas de salud: un modelo alternativo	XIII	51	210	GIL Co
FUERTES, María S. y otros Helicicultura. Una nueva alternativa productiva	XIII	50	112	GIL Co di
G				
GAGO RODRIGUEZ, Susana y otros Componentes estratégicos y tácticos del ciclo de vida. Implicaciones en la gestión y control de costos en la etapa de concepción y diseño	IV	15	200	GIL Li ap
	III	10	93	
GAGO RODRIGUEZ, Susana y otros Los sistemas de información a la dirección en empresas innovadoras. Un análisis empírico	VI	23	208	G Co Co
GALLE, Rubén E. La Contabilidad, un Sistema Único de Información	XI	44	695	G E E
GARCÍA, Laura G. La contribución marginal en procesos con pérdida de unidades	III	9	1	G P F
	XII	47	139	
GARCÍA, Laura G. y otros Elección de la mezcla de productos. Cuando no alcanza el capital	X	39	165	G
GARCÍA, Norberto La contabilidad de gestión estratégica	VI	23	254	

			Año	Revista	Pág.
1	GARINO, Ana T. y otro La capacidad y los costos en empresas con demanda estacional. Caso del sector labores agrícolas		XIII	51	221
13	Fu de erratas		XIII	52	310
305	GARINO DE REMONDINO, Ana y otro El costo de los lechones de deslote en base al ciclo de vida útil de los reproductores El costo normalizado en el sector agrícola Modelo de medición de resultados para empresas integradas	X XI VI	40 41 21	337 455 59	
239	GASCA GALAN, María del M. y otro Los nuevos enfoques de costos y de gestión: ABC y ABM. Referencia a la problemática de aplicación en las pequeñas empresas	IV	16	309	
330	GASCA GALAN, María del M. y otros La contabilidad de gestión en la década de los '80	V	18	105	
295	GAUDINO, Ovidio Carga fabril: distribución vs. asignación	IX	36	305	
119	GHEDIN, Sergio A. y otro Administración de costos del ciclo de vida	VIII	32	330	
209	GHEDIN, Sergio A. y otros ¿Es posible medir los costos de calidad en una empresa autopartista?	X	40	295	
237					
293	GIL, Jorge J. y otro Un modelo integrado de información y la utilización del Datawarehouse y el XBRL	XII	45	63	
210	GIMÉNEZ, Carlos M. y otro Contribución al análisis sobre costos de la salud	XI	44	703	
112	GIMÉNEZ, Carlos M. y otros Contribución a la enseñanza de costos. Los modelos de simulación como herramienta didáctica integradora	XIII	52	343	
	GIMENO ZUERA, Javier Los retos de la contabilidad de gestión de los noventa: ¿crisis o revitalización?	I	5	23	
209	GIMENO ZUERA, Javier y otro Los nuevos enfoques de costos y de gestión: ABC y ABM. Referencia a la problemática de aplicación en las pequeñas empresas	IV	16	309	
93					
208	GONZÁLEZ, Mercedes y otros Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	1	67	
	Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)	I	2	145	
695	GONZÁLEZ ESCUDERO, Alejandro y otro El control en la Gestión Directiva Actual	XII	48	221	
1	GONZÁLEZ GARCÍA, Vicente y otro Precisiones en torno a los conceptos de productividad, eficiencia, eficacia, rendimiento y economicidad	III	12	275	
139					
165	GONZALO ANGULO, José A. y otro Sistemas de costos y presupuestos en las empresas españolas: resultados y paradojas	I	3	209	
254	GRANDA, Fernando E. y otro Outsourcing: herramienta para el análisis económico y estratégico	VII	26	58	

		Año	Revista	Pág.
GUERRERO, Reinaldo y otro GECON-Gestión Económica: administración por resultados económicos para la optimización de la eficiencia empresarial Un análisis crítico del sistema ABC (Activity Based Costing)		VI V	24 18	277 93
GUERRERO, Reinaldo y otros Algunas reflexiones sobre los arquetipos y el inconsciente colectivo en la Contabilidad de Costos		XII	45	49
GUTIÉRREZ PONCE, Herencia y otro Sistemas de costos y presupuestos en las empresas españolas: resultados y paradojas		I	3	209
II				
HANKS, George F. y otros Cambio de marcha en la automotriz Borg-Wagner		III	12	289
HARRELL, Horace W. Análisis de la variación de materiales y JIT (Just in time). Una nueva aproximación		IV	15	267
HASSALL, Trevor y otros Capacidades no técnicas en el perfil profesional: las opiniones de los profesionales del chartered	IX	35	185	
HERRERA GUZMAN, Juan El perfil del contador: visión de futuro		XI	42	481
HOWELL, Robert A. y otro Contabilidad gerencial (y otras lecciones) de los japoneses		III	9	23
HUBER, Jack y otros Cambio de marcha en la automotriz Borg-Wagner		III	12	293
I				
IL-WOON KIM JA SONG Estados Unidos, Corea y Japón. Prácticas contables en los tres países		V	17	39
INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS Normas de conducta ética para los contadores de gestión o administración		IV	14	171
INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS (IAPUCO) Costos. Terminología		III	9	85
INSTITUTO DE ESPECIALISTAS EN CONTROL DE GESTIÓN (IECG) El control de gestión		IV	13	35
J				
JARAZO SANJURJO, Antonio Contabilidad entre ABC (Costeo Basado en Actividades) y Costos Estándar Criterios para la apropiación de resultados por segmentos Problematización de la determinación de costo y resultados en un ambiente inflacionario	X XIII II	40 52 7	313 291 215	

Revista	Pág.		Año	Revista	Pág.
24	277	JARAZO SANJURJO, Antonio y otro Extensión del análisis de la cadena de valor (su relación con el proceso de generación de necesidades)	IX	36	337
18	93				
45	49	JARAZO SANJURJO, Antonio y otros Impacto de la globalización sobre la gestión de empresas en la Argentina y las necesidades de actualización permanente de profesionales y docentes	XI	43	627
3	209	JOHNSON, Thomas (H.) Es tiempo de detener la sobreventa de los conceptos del análisis por actividades (Activity Based)	II	8	319
		JOHNSTON, R. y otros Costeo de productos en organizaciones de servicios	IV	13	1
12	293	JONES, C. y otro La contabilidad del throughput. Primera parte: La teoría La contabilidad del throughput. Segunda parte: La práctica	V	21	27
15	267	JOYCE, John y otros Capacidades no técnicas en el perfil profesional: las opiniones de los profesionales del chartered	VI	21	43
35	185		X	35	185
42	481	K			
9	23	KAPLAN, Robert S El rol de la investigación empírica en la contabilidad de gestión En defensa de la gestión basada en el costo por actividades	VIII	29	29
12	293	KATO, Yutaka y otros Costeo objetivo: un proceso gerencial integrado	V	19	209
		KENDY TACHIRANA, Wilson y otros Gestión estratégica de costos	VI	24	303
17	39	KEVIN, Ennis La incertidumbre en costos de mantenimiento	IV	14	139
14	171	KEYS, David E. y otro Control Estadístico de Proceso (Statistical Process Control - SPC): Lo que los contadores de gestión deben conocer	II	8	331
9	85	KILAN, Z. U. y otros El costo de la calidad en el medio ambiente de la nueva manufactura	V	26	297
13	35	KINGCOTT, Timothy Contabilidad basada en oportunidades: ¿mejor que el "ABC"?	IX	33	31
		KOEHLER, Robert W Estrategia de triple ataque	II	5	35
40	313	KOHLHUBER, Juan J. y otros Tablero de control: propuesta de aplicación a un grupo empresario	X	36	131
52	291	KRUEGER, Charles A. y otro			
7	215	La función del controller en el control de los costos de la construcción	II	5	47

L

LAMBERTUCCI, Mauricio E. y otros			
Contribución a la enseñanza de costos. Los modelos de simulación como herramienta didáctica integradora	XIII	52	343
LARREA, Pedro			
El costo de la no calidad	I	3	225
LAVEGLIA, Eduardo A. y otro			
Costos de un Call Center	XII	45	17
LAVOLPE, Antonio y otro			
La vigencia de los sistemas de costos en el marco de la nueva economía	XI	41	423
LAWSON, Raef A.			
Más allá del ABC: los costos basados en el proceso	V	16	124
LECUEDER, Muriel y otros			
Una polémica en la nueva economía: el capital intelectual	XI	41	383
LLINÁS, Julián y otro			
El E-business y sus costos para las empresas	XII	48	237
LISSARRAGUE, Miguel A. y otros			
Diseño de un sistema de reducción de costos para aplicar en pequeñas unidades económicas	X	36	93
Gestión de reducción de costos aplicada a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)	VII	25	35
LONDERO, Renato I. y otros			
Aplicación del costeo basado en actividades en las empresas de radiodifusión	V	17	51
LÓPEZ CRUCES, Francisco y otro			
Un enfoque "top down" para el diseño de grafocostes	XII	47	149
LÓPEZ DE TRABUCCO, Nélida y otro			
Contribución al análisis sobre costos de la salud	XI	44	703
LÓPEZ DE TRABUCCO, Nélida y otros			
Contribución a la enseñanza de costos. Los modelos de simulación como herramienta didáctica integradora	XIII	52	343
LÓPEZ GODOY, Manuel y otro			
Un enfoque "top down" para el diseño de grafocostes	XII	47	149

M

MACARIHUR, J. B.			
Del costeo basado en la actividad a la contabilidad del throughput	VI	22	103
MALLO RODRÍGUEZ, Carlos			
El cuadro de mando estratégico como sistema integrado de información empresarial	XI	41	435
Principios fundamentales económicos de la contabilidad de gestión	I	1	25
MALONDA MARTÍ, José y otros			
Las tablas de costos como soporte del TCM: una revisión de las prácticas japonesas	X	39	275

		Año	Revista	Pág.
	MARCHIONE, Julio C.			
	Costos y gestión en la industria avícola	XII	46	67
	El sistema de costos y la integración vertical en la industria avícola	VII	27	251
343	MARCHIONE, Julio C. y otro			
	La vigencia de los sistemas de costos en el marco de la nueva economía	XI	41	423
225	MÁRQUEZ, Sandra M. y otro			
	Aplicación práctica del ABC en una PYME	VI	23	197
17	MARTIN, Iris E. y otros			
	¿Es posible medir los costos de calidad en una empresa autopartista?	X	40	295
423	MARTIN, Miguel Á.			
	Costos laborales en el MERCOSUR	V	20	311
	Gestión de la administración del costo de la electricidad	II	8	341
124	MARTIN, Miguel Á. y otro			
	Los costos en los procesos de negociación	IV	13	55
383	MARTIN CANO, Nilton y otro			
	El Target Costing y la recuperación de empresas	XIII	49	43
237	MARTINEZ FERRARIO, Eduardo			
	Costos para gestión agropecuaria: Propuesta de análisis estratégico de costos	VI	22	113
33	MARTINEZ GONZÁLEZ, Alberto y otro			
35	Distribución de costos conjuntos: una aplicación de la teoría de juegos	XII	46	85
51	MARTINEZ, Sandra y otros			
	Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	1	67
	Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)	I	2	145
149	MARTINS, Eliseu y otro			
	Contribución marginal y límites en la capacidad de producción	I	4	283
703	MARTINSON, Otto B.			
	Cálculo de costos de la producción en el entorno de servicios	III	12	307
343	MARZULLO, Miguel y otro			
	Del A.B.C. al activity based business intelligence (A.B.B.I.)	VIII	30	140
149	MASTROMONACO, Daniel y otros			
	Impacto de la globalización sobre la gestión de empresas en la Argentina y las necesidades de actualización permanente de profesionales y docentes	XI	43	627
103	MATOS CARVALHO, J. M.			
	El resultado en costeo racional	III	10	123
35	MAXUTIL			
	ABC	IX	34	122
25	Actualización	X	39	232
	Anónimo	XI	41	454
	Backflush	IX	34	122
	Capacidad	XII	48	262
75	Competencia	IX	35	244
	Confusión	XII	45	61

		Año	Revista	Pág.
Duda		XII	47	170
Enroque		XI	44	720
Funciones		XI	42	526
Incomunicado		XIII	52	353
Indicadores 2		XII	45	56
Método		X	40	312
Noticias		XI	43	626
Precios		IX	36	286
Presentación		IX	34	121
Sueño		X	38	108
Teoría		XIII	52	353
Tercerización		X	37	92
MELENDEZ OLMEDO, María F. y otro				
La internalización de los conceptos de costos a través de metodología de enseñanza basada en la provocación del alumno		XI	42	537
MENDINA, Oscar				
Introducción a un sistema de afectación de ingresos y costos a los distintos productos en una entidad financiera		I	4	297
METILLI, Gustavo A. y otros				
Diseño de un sistema de reducción de costos para aplicar en pequeñas unidades económicas		X	38	93
Gestión de reducción de costos aplicada a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)		VII	25	35
MEVELLEU, Pierre				
Costeo integral basado en actividades. Un estudio comparativo		IV	16	335
MINAMBRES PUIG, Patricia y otro				
Indicadores para la gestión económica de la calidad total en empresas de suministros básicos		XI	42	527
MIYAJI, Ricardo				
La graficación de la relación costo-volumen-utilidad		II	5	57
MOCCIARO, Osvaldo A.				
El presupuesto empresario ante el MERCOSUR		III	9	52
Gestión estratégica y dinámica de costos. Cadena de valor y alianzas estratégicas		VII	26	162
MONTAGUD MASCARELL, Lola y otro				
La investigación en contabilidad de gestión en las postimerías del siglo XX		I	4	305
MORALES CAPARRÓS, María Jesús				
La teoría de las limitaciones y la contabilidad del throughput. ¿Un paradigma de finales del siglo XX?		XII	47	171
MORENO ROJAS, José y otro				
Gestión y cálculo de costes basados en las actividades en una empresa pública española		X	40	345
MUÑOZ, Oscar y otros				
Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)		I	1	67
Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)		I	2	145
MUÑOZ DUEÑAS, María del Pilar y otro				
El nuevo paradigma tecnológico y su repercusión en los sistemas de información para la gestión empresarial		XIII	49	33

Pág.		Año	Revista	Pág.
170				
720				
526				
353				
56				
312				
626				
286				
121				
108				
353				
92				
	N			
	NEIRA, Graciela M. y otro El costo de la calidad en las empresas de salud: un modelo alternativo	XIII	51	210
	NORESE, Alberto E. Los costos completos y el control de la gestión empresarial	II	7	231
	NOSSA, Valcomiro y otro Usando programación lineal en la contabilidad para fines decisórios (primera parte)	VII	27	221
	Usando programación lineal en la contabilidad para fines decisórios (segunda parte)	VIII	29	21
	O			
	OSORIO, Oscar M. A manera de editorial	VIII	32	277
	Hacia una teoría general de los costos en contabilidad	III	10	133
	La "Teoría de las restricciones" (TOC). Un análisis crítico sinóptico	IX	36	201
	Los costos y las decisiones en la actividad agrícola	IX	33	41
	OSORIO, Oscar M. y otro Los costos en los procesos de negociación	IV	13	55
	OSTRANGA, Michael R. Actividades: el punto focal de la administración del costo total	I	3	241
	P			
	PAILLET, Eduardo B. A. Costos en la industria agropecuaria	III	9	64
	PASCUAL, María D. Costos comerciales para la toma de decisiones. Vinculación con la teoría estratégica	IV	14	155
	PELLEJERO CASTILLO, María P. y otros La contabilidad de gestión en la década de los '80	V	18	105
	PERALTA, Jorge A. Cargas sociales en la República Argentina	V	18	143
	PERALTA, Jorge A. y otro Gestión y control de costos en proyectos de inversión (primera parte)	II	5	64
	Gestión y control de costos en proyectos de inversión (segunda parte)	II	6	159
	PERALTA, Jorge A. y otros El tablero de control: propuesta de aplicación a un grupo empresario	X	38	131
	PÉREZ ALFARO, Alfredo R. y otros El tablero de comando: núcleo de un sistema integrado de información	VI	21	1
	PETRI VEHMANEN, D. F. Integración de productividad, eficiencia y eficacia en la contabilidad directiva	III	11	247

		Año	Revista	Pág.	
PIANTA, Oscar y otros					Una p indust
Tablero de control: propuesta de aplicación a un grupo empresario		X	38	131	
PIRES CALADO, Antonio G					RICO Gestió
Algunas reflexiones sobre el método de costeo ABC (Activity Based Costing)		III	11	223	
PIRCHIO, Hernán y otro					RIPOL Dialé
El E-business y sus costos para las empresas		XII	48	237	La inv Nuev Planif come
POCIELLO GARCÍA, Enrique y otro					
Distribución de costos conjuntos: una aplicación de la teoría de juegos		XII	46	85	
PODMOGUILNYE, Marcelo G					RIPOL Las t
Ánalisis sobre la variabilidad de los costos en los sistemas de información del nuevo contexto		XII	46	57	
Gestión del conocimiento en las organizaciones		X	38	163	
Sistemas integrados de información para la gestión		X	40	325	
PODMOGUILNYE, Marcelo G. y otro					RODI Coste
Del A.B.C. al activity-based business intelligence (A.B.B.I.)		VIII	30	140	Coste
El modelo de negocios C.R.M. (Customer Relationship Management)		XI	44	721	Coste
La reingeniería de procesos en el nuevo escenario globalizado. Su impacto en las técnicas de costeo		VIII	32	308	RODI Coste
PODMOGUILNYE, Marcelo G. y otros					RODI Coste
Costeo objetivo		XI	43	591	Coste
PRIETO, Daniel y otros					RODI Los c
El tablero de comando: núcleo de un sistema integrado de información		VI	21	1	
PLUCCIO, José y otros					RODI Algu de C
Elección de la mezcla de productos. Cuando no alcanza el capital		X	39	185	
R					
RAMOS STOILLE, Asunción y otros					RODI ¿De Ref
Los sistemas de información a la dirección en empresas innovadoras. Un análisis empírico		VI	23	208	
REDDING, Kurt F. y otro					RUM El m
Control Estadístico de Proceso (Statistical Process Control - SPC). Lo que los contadores de gestión deben conocer		II	8	331	RUM Res
REMONDINO, Heraldio D. y otro					
El costo de los lechones de destete en base al ciclo de vida útil de los reproductores		X	40	337	SAN Cua
El costo normalizado en el sector agrícola		XI	41	455	
Modelo de medición de resultados para empresas integradas		VI	21	59	
La capacidad y los costos en empresas con demanda estacional. Caso del sector labores agrícolas		XIII	51	221	
Fe de erratas		XIII	52	310	
REQUENA RODRÍGUEZ, José M.					SA Co
Estructura formal del ciclo económico-técnico o interno de la empresa		III	11	235	
Una propuesta de estructuración orgánica y definición del producto de restauración en la industria hotelera (primera parte)		V	19	235	SA Ap

		Año	Revista	Pág.
8	131			
	Una propuesta de estructuración orgánica y definición del producto de restauración en la industria hotelera (segunda parte)	V	20	339
1	223			
	RICO IGLESIAS, José M. y otro	X	40	345
	Gestión y cálculo de costes basados en las actividades en una empresa pública española			
8	237			
	RIPOLL FELIU, Vicente M. y otro	IX	33	73
	Dialéctica de la contabilidad de gestión: dos programas o focos de desarrollo			
	La investigación en contabilidad de gestión en las postimerías del siglo XX	I	4	355
6	85			
	Nuevos horizontes de la contabilidad de gestión en el proceso de reducción de costos	II	8	297
	Planificación, control y toma de decisiones sobre costes comerciales. Los ratios			
	comerciales	VII	27	185
6	57			
	RIPOLL FELIU, Vicente M. y otros			
	Las tablas de costes como soporte del TCM: una revisión de las prácticas japonesas	X	39	275
0	325			
	RODEIRO, Omar D. y otros			
	Costo objetivo	XI	43	591
0	140			
	Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	1	67
4	721			
	Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)	I	2	145
2	308			
	RODRÍGUEZ, Enrique E.			
	Costos de explotación en la actividad citrícola	X	37	41
3	591			
	RODRÍGUEZ, Roberto M.			
	Costos y gestión, fundamentos del nuevo modelo de control de la hacienda pública	XI	43	639
1	1			
	Los costos en el sistema de gestión ambiental	VIII	31	227
3	165			
	RODRIGUEZ BIO, Sergio y otros			
	Algunas reflexiones sobre los arquetipos y el inconsciente colectivo en la Contabilidad de Costos	XII	45	49
3	298			
	RODRÍGUEZ JAUREGUI, Hugo A.			
	La contribución marginal por unidad de recurso escaso. Reflexiones sobre la conveniencia de asignar costos estructurales a la unidad de producto	VI	24	338
	RODRÍGUEZ JAUREGUI, Hugo A. y otro			
	¿De qué hablamos cuando hablamos de los costos medioambientales?	IX	35	229
	Reflexiones sobre el cálculo de costos en el transporte urbano de pasajeros	III	10	165
2	331			
	RUCINSKI, Liane			
	El mundo de los costos y el mundo del throughput: aproximando los universos paralelos	VIII	29	65
0	405			
1	59			
1	221			
	SAEZ TORRECILLA, Ángel			
	Cuestiones polémicas del modelo ABC	III	12	331
2	310			
	SAKURAI, Michiharu y otro			
	Contabilidad gerencial (y otras lecciones) de los japoneses	III	9	23
1	225			
	SALAS, Luis E. y otros			
	Aplicación de la teoría general del costo en las organizaciones públicas	III	11	185
	S			
1	221			
	SAEZ TORRECILLA, Ángel			
	Cuestiones polémicas del modelo ABC	III	12	331
2	310			
	SAKURAI, Michiharu y otro			
	Contabilidad gerencial (y otras lecciones) de los japoneses	III	9	23
1	225			
	SALAS, Luis E. y otros			
	Aplicación de la teoría general del costo en las organizaciones públicas	III	11	185

		Año	Revista	Pág.
SANCHEZ BAJO, Juan Martín y otros Hacienda. Una nueva alternativa productiva		XIII	50	112
SANTO BERNARDO, Mauro y otro El Target Costing y la recuperación de empresas		XIII	49	43
SANTOS DA LUZ, Odón y otros Aplicación del costeo basado en actividades en las empresas de radiodifusión	V	17	51	
SARUONI, Gustavo y otros Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	1	67	TOCHO Gestión Gestión
SARUONI, Gustavo y otros Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)	I	2	145	TOME, F. ABC. El
SCHILD BACH, Thomas Contabilidad de costos en Alemania	VIII	30	157	TOWNS La fundi
SELIG, Paulo M. y otro Costo de la calidad y su control	V	19	252	TRELLE Impacto de actu
SERPA, José L. y otros El tablero de comando: núcleo de un sistema integrado de información	VI	21	1	TURNÉ Gestor
SERRA SALVADOR, Vicente y otro Consideraciones en torno a la crisis del coste estándar	IX	35	245	VAILL, J. El cos
SHARMAN, Paul A. Costeo basado en la actividad (ABC)	III	10	155	VALVE El mo
SILVESTRO, R. y otros Costeo de productos en organizaciones de servicios	IV	13	1	VALV Una
SINDE CANTORNA, Ana Isabel y otro El nuevo paradigma tecnológico y su repercusión en los sistemas de información para la gestión empresarial	XIII	49	33	VAN Expe
SMOLJE, Alejandro R. Algunas soluciones aplicadas para problemas especiales	I	3	258	VAR La in
SMOLJE, Alejandro R. Economic Value Added: ¿qué es y cómo se determina?	IX	34	139	en la
SMOLJE, Alejandro R. El tablero de comando industrial	XI	42	547	VÁZ El ir cent Las
SMOLJE, Alejandro R. y otro Outsourcing, herramienta para el análisis económico y estratégico	VII	25	58	VEI Apli
SMOLJE, Alejandro R. y otros Precios. Algunas reflexiones básicas sobre la gestión de precios	XII	48	243	VEI He
SMOLJE, Alejandro R. y otros Coste objetivo	XI	43	591	VEI Ag
TAGLE Q., Guillermo Control de gestión: una herramienta para la dirección. ¿Cómo lograr que el sistema de control induzca a la acción comprometida y a fortalecer la estratégica?	III	12	347	VI El
TAYLOR, Thomas C. y otro ¿Quién contabiliza los costos de capacidad?	VII	27	207	V C C

T

TAGLE Q., Guillermo Control de gestión: una herramienta para la dirección. ¿Cómo lograr que el sistema de control induzca a la acción comprometida y a fortalecer la estratégica?	III	12	347
TAYLOR, Thomas C. y otro ¿Quién contabiliza los costos de capacidad?	VII	27	207

Revista	Pág.		Año	Revista	Pág.
50	112	TOCHO, Daniel G. y otro Gestión y control de costos en proyectos de inversión (primera parte).....	I	5	64
		Gestión y control de costos en proyectos de inversión (segunda parte).....	II	6	159
49	43	TOME, Raúl ABC: El costeo por actividades	I	2	131
17	51	TOWNSEND, Richard L. y otro La función del controller en el control de los costos de la construcción	I	5	47
1	67	TRELLIS BERGES, Félix y otros Impacto de la globalización sobre la gestión de empresas en la Argentina y las necesidades			
2	145	de actualización permanente de profesionales y docentes	XI	43	627
30	157	TURNEY, Peter B. B. Gestión basada en las actividades (ADM)	I	7	259
19	252	V			
21	1	VAIL, C.F. y otros El costo de la calidad en el medio ambiente de la nueva manufactura	V	20	297
35	245	VALVERDE, Gabriela y otro El modelo de negocios C.R.M. (Customer Relationship Management)	XI	44	721
10	155	VALVERDE, Gabriela y otros Una polémica en la nueva economía: el capital intelectual	XI	41	383
13	1	VAN REEKEN, Anton J. Experiencias en la enseñanza de métodos de asignación de costos	III	12	319
49	33	VARAS CONTRERAS, Humberto y otro La internalización de los conceptos de costos a través de metodología de enseñanza basada			
		en la provocación del alumno	XI	42	537
3	258	VÁZQUEZ, Juan C. El intrincado problema de asignar las cargas fabriles a los bienes producidos en cada			
34	139	centro operativo	VIII	29	81
42	547	Las encuestas que nos faltan	I	1	53
5	58	VEGA FAJÓN, Vladimir Aplicación de la matemática borrosa al cálculo del umbral de rentabilidad	VII	28	317
18	243	VEGA FAJÓN, Vladimir y otro Herramientas para la toma de decisiones en el turismo: un caso cubano	X	39	261
3	591	VENTORINI, Domingo R. Agricultura utilizando el costeo ABC para fines gerenciales: Un caso práctico	VIII	31	254
		VERA RIOS, Simón El target costing: una perspectiva integral de la gestión de costos	VI	21	73
2	347	VILA, Héctor y otros Costos en una industria farmacéutica (primera y segunda parte)	I	1	67
		Costos en una industria farmacéutica (tercera parte)	I	2	145
7	207	VILAR SANCHÍS, José E. y otro Consideraciones en torno a la crisis del costo estándar	X	35	245

Año Revista Pág.

- VILLANO, Alberto y otros
Tablero de control: propuesta de aplicación a un grupo empresario X 39 131
- VOSS, Jorge y otro
Un modelo integrado de información y la utilización del Datawarehouse y el XBRL XII 45 63

W

- WAJCHMAN, Bernardo y otro
Riesgo crediticio VI 22 143
- WAJCHMAN, Mauricio
Un modelo de decisión referido al control de calidad V 19 262
- WAJCHMAN, Mauricio y otro
Riesgo crediticio VI 22 143
- WALKER, Kenton D.
Controles de eficiencia y efectividad en organizaciones prestadoras de servicios de salud ... VI 22 165
- WEBER, J. y otro
Costos unitarios relativos y contabilidad de costos marginal: una evaluación crítica de Rielbel IX 34 159
- WEINBERGER, B. E. y otro
Costos unitarios relativos y contabilidad de costos marginal: una evaluación crítica de Rielbel IX 34 159
- WERNER, Michael L. y otro
Nuevo enfoque en costos y métodos en industrias I 4 277
- WILKIE, Allen R. y otros
Vinculando los costos con los precios y la utilidad I 2 119
- WILSON, Richard M. S
Análisis estratégico de los costos VII 27 267

Y

- YARDIN, Amaro R.
Buscando definir el verdadero significado económico de las depreciaciones XII 46 47
El capítulo que le falta a 'La meta' XI 42 557
Una visión crítica sobre el ABC IX 35 260
- YARDIN, Amaro R. y otro
Contribución marginal y límites en la capacidad de producción I 4 283
¿De qué hablamos cuando hablamos de los costos medioambientales? IX 35 229
Propuestas para el diseño de un sistema de contabilidad de gestión para entes municipales X 37 65
Reflexiones sobre el cálculo de costos en el transporte urbano de pasajeros III 10 165
- YOSHIDA, Eisuke y otros
Las tablas de costes como soporte del TCM: una revisión de las prácticas japonesas X 39 275
- YOSHIKAWA, Takeo
Aspectos del enfoque japonés sobre la contabilidad de gestión V 17 72

Revista Pág

38 131

45 63

22 143

19 262

22 143

22 165

CONGRESOS

Año Revista Pág

CORONEL TRONCOSO, Gregorio R. Apuntes para el estudio de la gestión y los costos en empresas prestadoras de servicios de transporte de pasajeros y distribución de energía.....	XIII	50	99
BEIER, Wendy — FALCONI, Luciano — FUERTES, María S. — SÁNCHEZ BAJO, Juan M. Helicicultura. Una nueva alternativa productiva.....	XIII	50	112
ERCOLE, Raúl Notas sobre valuación y costeo.....	XIII	51	195
FREIRE, Liliana B. — NEIRA, Graciela M. El costo de la calidad en las empresas de salud: un modelo alternativo.....	XIII	51	210
REMONDINO, Heraldo D. — GARINO, Ana T. La capacidad y los costos en empresas con demanda estacional. Caso del sector labores agrícolas.....	XIII	51	221
	XIII	52	310
JARAZO SANJURJO, Antonio Criterios para la apropiación de resultados por segmentos.....	XIII	52	291

COLABORACIONES

SMOLJE, Alejandro R. Sistemas de costos: ¿Qué pasa hoy en el mundo?.....	XIII	50	131
Herramientas gerenciales 2003: una encuesta reveladora.....	XIII	51	233
FARRE, Daniel Cambio de la perspectiva de valor y su impacto sobre los enfoques de gestión.....	XIII	52	311

CASOS DE COSTOS Y GESTIÓN

Caso ABC: Una nueva etapa para su desarrollo.....	XIII	50	148
Caso Hollywood: Un costeo de película.....	XIII	50	149

	Año	Revista	Pág.
Caso Aerolíneas: Cómo fijan los precios	XIII	50	150
Caso Dell: Complementación entre ABM y costeo por órdenes	XIII	51	243
Caso Toyota: Nuevas estrategias para la reducción de costos para las materias primas	XIII	51	245
Caso IBM: Variadas herramientas para la reducción de costos	XIII	51	248
Caso Medicar: un método distinto para determinar costos conjuntos	XIII	52	326
Caso Waterworld: porque el control presupuestario exento es vital	XIII	52	328
Caso Precios: Revenue Management o gestión estratégica de precios	XIII	52	329

PRECISANDO CONCEPTOS

VATAN DOS SANTOS, Roberto Modelos de sistemas de costos	XIII	50	152
VILA, Héctor Los sistemas y software de costos y su relación con los otros sistemas de la organización	XIII	50	170
Nota de la Redacción ¿Cuánto ganamos el mes pasado? La gerencia considera el costeo directo	XIII	51	250
Nota de la Redacción El cuadro de mando integral. Reportaje a Robert Kaplan	XIII	51	258
VÁZQUEZ, Juan Carlos Los costos fijos diarios	XIII	51	262

ENSEÑANZA

De la Redacción Enseñar... es enseñar a pensar	XIII	50	175
LAVOLPE, Antonio Introducción a la clase para desarrollar el tema, cómo seleccionar el artículo más conveniente	XIII	50	177
GONZÁLEZ GARCÍA, Ignacio A. Puñado de reflexiones atípicas para mejorar la comunicación alumno-profesor profesor-alumno	XIII	50	180
CAPASSO, Carmelo M. Una buena herramienta pedagógica	XIII	51	266
LAMBERTUCCI, Mauricio E. — LÓPEZ DE TRABUCCO, Nélida M. — GIMÉNEZ, Carlos M. Contribución a la enseñanza de costos. Los modelos de simulación como herramienta didáctica integradora	XIII	52	343

150	HUMOR GERENCIAL		
243			
	Nota de la Redacción		
245	Un modelo de informe gerencial de costos	XIII	49 89
	Un modelo de comunicación de la gerencia a la línea	XIII	50 185
248	COST PLUS		
326	Integración	XIII	49 91
	Navidad	XIII	50 186
328	Campaña	XIII	51 280
	Out	XIII	52 353
329	MAXUTII		
	Lenguaje	XIII	49 92
	Propuesta	XIII	49 93
	Silencio	XIII	50 186
	Aporte	XIII	51 280
	Círculo	XIII	51 280
	Incomunicado	XIII	52 353
	Teoría	XIII	52 353
152			
170			
250			
258			
262			
175			
177			
180			
266			
343			