

# EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

UN ENFOQUE  
DESDE SU APLICABILIDAD PRÁCTICA  
EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS



MARCELO GUSTAVO PODMOGUILNYE

*Segunda edición, revisada y actualizada*

THOMSON REUTERS

**LA LEY**

# ÍNDICE GENERAL

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

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

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

## CAPÍTULO II

### EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

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

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

## CAPÍTULO III

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

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

## CAPÍTULO IV

EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES  
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

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

## CAPÍTULO V

LA GESTIÓN BASADA EN ACTIVIDADES  
(ABM)

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

## CAPÍTULO VI

IMPACTO DEL ABC/ABM EN LAS TÉCNICAS  
TRADICIONALES DE GESTIÓN

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

## CAPÍTULO VII

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

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

## CAPÍTULO VIII

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

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

## CAPÍTULO IX

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

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

## CAPÍTULO X

SOFTWARE PARA LA APLICACIÓN DEL COSTEO  
BASADO EN ACTIVIDADES

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

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

## CAPÍTULO XI

### CASOS DE APLICACIÓN PARA EJERCITAR CON RESOLUCIONES PLANTEADAS

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