

Título Impacto de la aplicación de técnicas de reducción de Costos en la elección de Sistemas de Información de Gestión

Tipo de Producto Ponencia (texto completo)

Autores Aliotta, Sabrina; Castelnuovo, Nicolás & Morisigue, Carolina

Congreso Internacional de Economía y Gestión ECON2017, Facultad de Ciencias Económicas – UBA

Código del Proyecto y Título del Proyecto

C17S05 - Impacto de la aplicación de técnicas de reducción de Costos en la elección de Sistemas de Información de Gestión

Responsable del Proyecto

Aliotta, Sabrina

Línea

Contable -Tributaria

Área Temática

Administración

Fecha

2017

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

FUNDACIÓN
UADE



Código del Proyecto: C17S05.

Título del Proyecto: “Impacto de la aplicación de técnicas de reducción de Costos en la elección de Sistemas de Información de Gestión”.

Tipo de Proyecto:

ACyT Estratégica (Actividad de Ciencia y Técnica)

ACyT Doctoral

Convocatoria Abierta

×

PID (Proyecto de Investigación y Desarrollo)

Anual

Bianual

Año de Ejecución del PID:

1

2

Responsable del Proyecto: Sabrina C. Aliotta

Alumnos Investigadores Participantes del Proyecto: Nicolás Castelnuovo – Carolina Morisigue.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años las técnicas de reducción de costos se han reinventado. Esta reinención ha tenido lugar a partir de la evolución en la producción de bienes y prestaciones de servicio en concordancia con el avance de las necesidades y preferencias de la sociedad.

En este trabajo nos proponemos ahondar en el estudio de herramientas de reducción de costos y de su implicancia a la hora de definir un sistema de información de gestión empresarial.

Asimismo, cuestionaremos dichas herramientas y su aplicación contextual en cada sistema de gestión elegido proponiendo mejoras a las mismas basados en los resultados arrojados de esas mejoras en la realidad empírica de las organizaciones contemporáneas.

La globalización ha generado cambios de gran trascendencia en las organizaciones; la mayor oferta de bienes y servicios incrementa las exigencias del consumidor que tiende a buscar precios bajos, mejor calidad y un buen servicio. Los continuos e imprevistos cambios del entorno y el desarrollo económico, obliga a las organizaciones a plantear estrategias competitivas que les permitan adaptarse y tomar decisiones a favor de su crecimiento. Para lograrlo, todos sus componentes o elementos deben estar coordinados para desarrollar sus actividades en mejores condiciones de costos, calidad y productividad que sus competidores (Chávez Hernández, 2011).

Bajo este contexto, se torna imprescindible acumular, clasificar y distribuir los costos de la mejor forma posible a fin de que los productos que serán comercializados carguen con sus propios costos y no se subsidien entre sí al asignar incorrectamente los recursos.

Para lograr entonces el mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización sin dejar de lado su interés por lograr un mejor posicionamiento en el mercado resguardando sus cualidades competitivas se debe diseñar un sistema de gestión acorde alineado en los tres niveles organizacionales que revitalicen la visión y misión que se desea llevar adelante.

Es así que les proponemos en este trabajo explorar la estructura esquemática de un Sistema de Gestión comenzando por el relevamiento de la Situación Actual de una Empresa, analizar Sistemas de Gestión aplicados en diferentes organizaciones y proponer un mecanismo de acción para que en base a dicho esquema y la realidad empírica se logren definir diferentes Sistemas de Gestión adaptables a las necesidades propias de sus usuarios.

DESARROLLO

Para poder abordar este trabajo debemos partir del concepto de Sistema. Un sistema se concibe como la comprensión del Todo a las partes. Se constituye bajo el concepto de lo global u holístico sustentado en dos pilares básicos: Principio de Coordinación (referido a las interacciones horizontales) y Principio de Integración (referido a las interacciones verticales).

Toda organización como sistema debe darle solución a diferentes problemáticas que pueden agruparse de la siguiente manera:

- Problemas de Identidad
- Problemas del Entorno
- Problemas de Instrumentación

A su vez, dichas problemáticas se resuelven delimitando:

- Filosofías
- Políticas
- Objetivos

Y el contexto donde se plasman las soluciones a las problemáticas planteadas se conoce como: “Sistema de Gestión”.

Es así entonces cómo a partir de la definición de un Sistema de Gestión se integran herramientas y metodologías tendientes a lograr un manejo eficaz y eficiente de los recursos con los que cuenta un ente alineando dichos recursos a las Filosofías, Políticas y Objetivos fijados en los distintos niveles de la pirámide organizacional con el fin de resolver las problemáticas que lo amenazan y obligan a tomar decisiones y consecuentemente a adaptarse a los cambios generacionales.

Un Sistema de Gestión no debe considerarse como único e irrefutable a lo largo del ciclo de vida de un ente. Muy por el contrario debe considerarse de ese modo. Esto es gracias a lo que se denomina Control de Gestión, el primer instrumento útil que abordaremos a partir de la definición previa de un Sistema de Gestión.

El Control de Gestión funcionará como feedback del Sistema de Gestión logrando redefinirlo de manera constante en virtud de las perspectivas empresariales, del contexto empresarial y global y de las expectativas colectivas e individuales que alinearán los integrantes de cada ente.

Es importante destacar que el primer paso para definir un Sistema de Gestión es llevar a cabo un relevamiento exhaustivo y previo de la situación actual en la que se encuentra el ente.

En resumen los pasos a seguir serían los siguientes:

A)Etapa de Diagnóstico:

- 1)Relevamiento de la Situación actual del Ente funcional y cultural.
- 2)Análisis FODA.
- 3)Planeamiento

B)Etapa de Definición:

- 1)Establecimiento de Filosofías, Políticas y Objetivos.
- 2)Definición de un Sistema de Gestión.

C)Etapa de Desarrollo:

- 1)Formulación y aplicación de metas y estrategias.

D)Etapa de Control:

- 1)Control de Gestión. Determinación de Desvíos. Feedback.
- 2)Retroalimentación del Sistema de Gestión y redefinición del mismo.
- 3)Iniciación de Nueva etapa de Definición B).

A continuación desarrollaremos las diferentes Etapas:

A)Etapa de Diagnóstico:

En respuesta a la intención de trasladar en términos económicos y financieros los planes de la empresa se deben analizar las siguientes consideraciones relativas a: la Planificación estratégica, táctica y operativa y la incumbencia de la gestión de insumos y materiales, Mano de Obra directa, Costos Indirectos de Fabricación.

Se considera a la planificación como el proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan los cursos de acción para hacerlo factible partiendo del planeamiento estratégico (donde se definen los objetivos a largo plazo globales a partir del análisis de retroalimentación FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), siguiendo por el planeamiento táctico (donde se asignan los recursos disponibles acorde los objetivos y metas fijadas) hasta alcanzar el planeamiento operativo (el cual contiene el Sistema Presupuestario).

La planificación se lleva a cabo involucrando a los diferentes niveles de la organización como resultado de una metodología de razonamiento sistémico, asimismo se distingue como interactiva al considerar la relevancia no sólo del funcionamiento interno de toda la organización sino también del entorno. Es por ello que deben evaluarse variables microeconómicas controlables como así también variables macroeconómicas no controlables por la organización.

No existe posibilidad alguna de llevar a cabo un sistema presupuestario sin considerar al sistema empresarial desde una perspectiva holística que comprenda interacciones horizontales bajo el principio de coordinación y verticales bajo el principio de

integración. Estas interacciones suponen tareas complejas que deben instruirse en la confección de un plan de gestión que defina la filosofía, políticas y objetivos que respondan a los problemas de identidad, de relación con el entorno y de instrumentación a los cuales todo tipo de organización se deberá enfrentar.

Una vez definido el plan de gestión puede considerarse al Sistema Presupuestario, que será llevado a cabo en el nivel operativo, como una herramienta táctica empresarial que constituirá la reflexión anticipada frente al contexto, siendo los presupuestos la expresión cuantitativa y cualitativa de los programas que deben ejecutarse en cada período.

En el Sistema Presupuestario son cruciales los Estados Contables Proyectados que muestran la evolución prevista de la empresa y surgen de la interconexión de subpresupuestos y el resumen de sus expresiones finales: Presupuesto Económico, Presupuesto Financiero, Balance Proyectado. Para la consecución de este Sistema se deben considerar como pautas básicas las siguientes:

- 1) Crear conciencia de importancia de este Sistema en toda la organización.
- 2) Calendarizar el presupuesto indicando la asignación de responsabilidades a cada sector de la empresa, los plazos de iniciación y de terminación de las tareas involucradas en la realización del mismo.
- 3) Relevamiento de las formas de operar de la empresa en todas sus funciones: compras – prestación de servicios – comercialización – financiamiento – administración – recursos humanos) y de las políticas definidas.
- 4) Conocimiento de las condiciones externas del medio (tasas de interés bancarias, contexto inflacionario, tipo de cambio, políticas impositivas y arancelarias).

Presupuesto Económico:

Es considerado un estado de resultados proyectado y sirve como herramienta de análisis de causas de rentabilidad e la empresa. Se maneja por el principio de lo devengado y contiene información analítica expuesta por unidad de negocio. Para poder llevarse a cabo debe asistirse de presupuestos parciales tales como:

-Presupuesto de Ventas: Las mismas se fijarán teniendo en cuenta la medición de la Demanda (volumen total susceptible de adquirir los servicios de la empresa determinado

por un grupo de consumidores en un área geográfica concreta, para un determinado período de tiempo bajo un programa de marketing específico), la delimitación del Mercado (mercado potencial o deseable; mercado disponible –con capacidad de gasto-; mercado atendido –objetivo donde concentrar esfuerzos-; mercado cuantificado –aquellos con posibilidad de acceso sin restricciones-; mercado penetrado -ventas de la empresa y competidores-) y el Precio.

-Presupuestos de Servicios prestados generadores de costos: Al ser una empresa prestadora de servicios el presupuesto más adecuado a aplicar es aquel denominado ABB “Activity Based Budget” o “Presupuesto Basado en Actividades”, el cual parte de la premisa que los servicios son prestados gracias a una consecución de actividades que se llevan a cabo en diferentes sectores de la empresa y que dichas actividades consumen recursos. Ese consumo de recursos representa el costo asociado a cada actividad y puede ser determinado si se conocen las relaciones causa efecto entre los recursos consumidos por las actividades y las actividades propiamente dichas para luego aplicar dichas actividades acorde la relación causa efecto que mantienen las mismas con el servicio que se presta. Dichas relaciones causa efecto se representan a través de Inductores o también llamados “cost drivers”. Es destacable que para poder llevar a cabo una correcta presupuestación en empresas de servicios aplicando ABB debe pensarse a la organización en términos de ABM “Activity Based Management” o “Gerenciamiento Basado en Actividades” y a los costos en términos de ABC “Activity Based Costing” o “Costeo Basado en Actividades”. ABB, ABM, ABC comparten la premisa descrita para ABB pensando a cada sector de la empresa como un compendio de actividades que agregarán valor al servicio. Probablemente de la aplicación de los mismos se presente la necesidad de replantear las actividades existentes y de eliminar aquellas que se llevan a cabo sin agregar valor alguno para optimizar recursos y de potenciar aquellas que agregan valor y son esenciales.

Definidas las actividades deben identificarse los recursos que las mismas consumen. Podrían agruparse estos recursos en tres clasificaciones básicas: Insumos y materiales; Mano de Obra Directa; Costos indirectos de Fabricación. La identificación de estos recursos debe realizarse en términos de costo físico (cantidades) como así también en términos monetarios.

Insumos y Materiales: No se puede llevar a cabo una presupuestación confiable si no se gestionan adecuadamente estos insumos. Es aquí donde antes de preveer el consumo físico y monetario de los mismos deben considerarse los lineamientos relativos a la Gestión de Inventarios.

Gestión de Inventarios: El exceso de inventarios genera costos de oportunidad que se manifiestan en la pérdida de ingresos alternativos como consecuencia del mantenimiento de los mismos dado que dichos inventarios consumen recursos que podrían ser reasignados a otras actividades de la empresa.

Cada vez que una empresa decide en invertir en la adquisición de bienes que no revisten el carácter de bienes de uso además del costo del bien propiamente dicho se generan dos tipos de costos alternativos: costos de adquisición y costos de posesión. Los costos de adquisición se encuentran materializados en todos aquellos recursos que son destinados a las actividades de compras, recepción, control de calidad de recepción y como así también a aquellas diligencias administrativas destinadas a la registración y autorización del pago a proveedores. Estos costos se presentan cada vez que se decide efectuar un pedido y poseen un comportamiento variable decreciente dado que a menor número de pedidos el costo se hace menor. Los costos de posesión en cambio son aquellos que se generan en virtud de llevar a cabo la custodia y conservación de los bienes adquiridos y se presentan como un porcentaje del valor del inventario. Cuánto más tiempo se mantienen inmovilizados los materiales adquiridos mayor será este costo.

Para lograr disminuir costos y gestionar eficientemente los recursos de la empresa se deben combinar actividades de planeación, coordinación y control dentro de la organización.

El primer paso a llevar a cabo será codificar e identificar los Bienes llevando un registro de los mismos en planillas de inventario acorde al modelo adjunto: “Planilla Modelo Inventario”.

Una vez identificados los inventarios existentes pueden aplicarse diferentes técnicas de administración de los mismos: Lote óptimo – Periodicidad Económica de Compra - ABC diagrama de Pareto 80/20 – Just in Time.

La técnica de Lote óptimo está destinada a llevar a su expresión mínima los costos de adquisición y de posesión antes mencionados. Consiste en determinar la cantidad óptima de bienes a adquirir cada vez que se realiza un pedido. Esta técnica se asiste de la segunda técnica presentada que es la Periodicidad Económica de Compra en la cual se define cuántos pedidos deben ser realizados en un período variable de tiempo.

Tanto la técnica de Lote óptimo como la de Periodicidad Económica de Compra se analizan por artículo y aquí es donde la herramienta ABC diagrama de Pareto 80/20 adquiere relevancia. La herramienta ABC propone diferenciar los artículos en tres grupos A, B, C acorde su importancia relativa en el servicio prestado por la firma.

No obstante los beneficios que aportan las técnicas mencionadas, es dable destacar que los mayores beneficios en inventarios se logran aplicando la técnica “Just in Time” la cual resume sus preceptos en manejarse con cero inventarios o stock. Dada la dificultad y recursos que asume el Just in Time, se sugiere avanzar en la gestión de inventarios de manera gradual ponderando la relación costo-beneficio para la empresa.

Mano de Obra Directa: Se refiere al personal que está involucrado directamente con la prestación del servicio. Para analizar y presupuestar correctamente este factor se deben analizar las horas que fueron las que efectivamente intervinieron en un plazo de análisis en la prestación del servicio. Asimismo se debe definir desde el área de RRHH el costo horario monetario que deberá asignarse a las horas efectivas (horas productivas) y anticipar su comportamiento a largo plazo.

El cálculo de las Horas efectivas llamadas productivas se realiza considerando:

HORAS PRESUPUESTADAS
(AUSENCIAS JUSTIFICADAS)
(AUSENCIAS NO JUSTIFICADAS)
<hr/>
HORAS DE PRESENCIA
(IMPRODUCTIVIDAD INFORMADA)
<hr/>
HORAS TRABAJADAS
(IMPRODUCTIVIDAD OCULTA)
<hr/>
HORAS PRODUCTIVAS

El costo horario de la mano de obra posee dos componentes básicos: Componente TARIFA y Componente INCIDENCIA DE CARGAS SOCIALES (porcentaje de cargas sociales totales que se calculan sobre la base de la tarifa asignada).

Las cargas sociales representan todo cargo para el empleador, las cargas sociales puede diferenciarse en cargas sociales ciertas (Jubilación %; INSSJP %; FNE %; Asig Fam %, O Social %; ART %), cargas sociales derivadas diferidas (SAC 8.33% mensual) y cargas sociales derivadas aleatorias (dependen de una contingencia, ejemplo licencia por vacaciones, enfermedad etc. Para calcular estas cargas sociales en porcentajes debe llevarse a cabo un análisis donde se ponderan los días en el año en que se producen dichas contingencias respecto de las HORAS PRODUCTIVAS. A este análisis se lo denomina con el nombre de MATRIZ de CARGAS SOCIALES.

Una vez determinados todos los porcentajes que corresponden con cargas sociales ciertas, derivadas (diferidas y aleatorias), debemos diferenciar cuáles de estas cargas sociales se corresponden con partidas remunerativas y cuáles con partidas no remunerativas:

Prestaciones No remunerativas
No generan ni aportes ni contribuciones No se consideran para la liquidación del SAC, indemnizaciones o vacaciones. Pueden ser Dinerarias o no Dinerarias.

Ejemplos de Prestaciones	
Remunerativas	No remunerativas
Básico. Adicionales (presentismo, antigüedad, título, puntualidad, etc.) Gratificaciones Habituales Participación en las Utilidades Feriados Horas Extras Licencias (ej: ausencias) Participación en ganancias Premios Propinas SAC Vacaciones Gozadas Comisiones Licencias Legales Pagas Reintegro de Gastos (viáticos)	Asignaciones Familiares (Hoy abonadas por ANSES) Indemnización por Antigüedad Indemnización por despido sustitutiva de preaviso Indemnización por vacaciones no gozadas Indemnización por accidente. Comedor de la empresa. Ropa de Trabajo Reintegros por viáticos Tickets (para este concepto se fija una contribución patronal especial del 14%) Reintegros por gastos automotor. Seguros

Posteriormente al análisis detallado, estaremos en condiciones de determinar la **INCIDENCIA DE CARGAS SOCIALES** de la siguiente manera:

{[(1+ suma de los coeficientes de cargas sociales derivadas aleatorias (porcentajes dividido 100) por conceptos remunerativos excepto cargas sociales ciertas y cargas sociales derivadas diferidas) x(1+0.0833) que corresponde al SAC carga social derivada diferida) x (1+0.coeficiente Cs. Socs. ciertas) que corresponde a cargas sociales ciertas] + coeficientes de cargas sociales derivadas aleatorias por conceptos NO remunerativos} – 1.

Una vez hallada la INCIDENCIA DE CARGAS SOCIALES, se determina el costo horario (COSTO HORA HOMBRE) de la siguiente manera:

TARIFA (\$) X (1+INCIDENCIA DE CARGAS SOCIALES) = COSTO HORA HOMBRE.

Costos indirectos de Fabricación: son todos aquellos recursos que deben aplicarse en la prestación del servicio pero que no guardan una relación evidente con el mismo (ej. Consumo de energía eléctrica) Dada la naturaleza indirecta de estos costos para lograr presupuestarlos se deben precisar las mencionada relaciones causa efecto “inductores” de cada recurso respecto a las actividades que los consumen y predecir su comportamiento futuro. Es en este factor donde dentro de la presupuestación ABB se utiliza el costeo denominado ABC.

-Presupuestos de Devengamientos: Considerando el principio de lo devengado como pilar fundamental del Presupuesto económico deben listarse aquellos gastos que se irán devengando con el avance de los meses. Entre ellos pueden encontrarse: Seguros – Amortizaciones – Intereses - Gastos de comercialización – Gastos de Administración.

Presupuesto Financiero:

Es considerado un flujo de fondos proyectado. Aplica el principio de Percibido optimizando la función financiera y anticipando futuros superávit o déficit de fondos permitiendo operar para negociar alternativas siendo útil en la determinación de la posibilidad de abonar o no dividendos o distribuir utilidades.

Los presupuestos parciales que permiten confeccionar el presupuesto financiero responden al análisis del mismo desde tres ópticas diferentes: la primer óptica se refiere a analizar movimientos operativos que afectan el Capital de Trabajo (operaciones a corto plazo donde se definen las políticas de cobranzas por un lado y de pago a proveedores y prestadores de servicios por el otro); la segunda óptica centra la atención en analizar el financiamiento de operaciones a largo plazo y la tercer óptica analiza en virtud de la fijación de saldos líquidos mínimos las posibilidades de llevar a cabo operaciones de

financiamiento o de inversión a corto plazo las cuales serán a su vez generadoras de intereses.

Las conclusiones del análisis de estas tres ópticas se vierten como expresión final en los siguientes presupuestos parciales:

-Presupuesto parcial de Cobranzas: Se basa en el presupuesto de ventas confeccionado con anterioridad para realizar el presupuesto económico al cual se le aplica la política de cobranzas definida dentro del plan de gestión.

-Presupuesto parcial de pagos de proveedores de insumos.

-Presupuesto parcial de pagos a MOD.

-Presupuesto parcial de pagos de prestadores de servicios que integran los costos indirectos de fabricación.

Estos tres presupuestos parciales de pagos deben basarse en los recursos que se estima se aplicarán en el período presupuestado en virtud de las actividades que se llevarán a cabo en el mismo. Asimismo deberán considerarse las políticas de pago definidas con los proveedores y prestadores de servicios y en relación a los jornales.

-Presupuesto de pagos de gastos: analizar acorde a cada proveedor o prestador cuál es la política de pagos que fue definida con la empresa.

-Presupuesto de Financiamiento: analizar a partir del saldo mínimo de disponibilidades fijado las diferentes alternativas de financiación (con capital propio, capital de terceros, tasas de interés, plazos de reintegro de capital e intereses)

-Presupuesto de Inversiones: evaluar los diferentes proyectos de inversión (incluyendo plazos fijos) a través de la utilidad del valor actual neto de flujos futuros (VAN).

Balance proyectado: para confeccionarlo debe considerarse la situación patrimonial inicial a partir de la cual se proyectarán asientos múltiples los cuales se confeccionarán a partir de la información brindada por los presupuestos Económico y Financiero. Asimismo deberá tenerse en cuenta la política de inventarios.

El balance proyectado reflejará la futura situación patrimonial de la empresa anticipando su estructura de inversión y financiamiento manifestando además la evolución del capital de trabajo en el tiempo.

B) Etapa de Definición:

1) Establecimiento de Filosofías, Políticas y Objetivos.

El punto de partida del proceso administrativo es la definición precisa de los objetivos. Según Larocca, los objetivos “sirven de guía para las decisiones, orientan el acontecer, las actividades y los procesos hacia fines específicos, contribuyen a eliminar los esfuerzos estériles y pueden tener una fuerza motivadora en y por sí mismos”. Este autor considera a los objetivos como la expresión concreta de los resultados esperados que deben ser obtenidos por las organizaciones, y a las metas como un poco más específicas y de más corto plazo que los objetivos. Resulta muy difícil tener una administración eficaz si los objetivos no se encuentran bien definidos.

Las políticas, según Koontz, “son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras”. Cumplen una función orientativa y tienden a limitar la puesta en práctica de la estrategia organizacional. Tanto la política, cuanto la estrategia, influyen sobre el curso que una empresa intentará seguir, y guían a la empresa al cumplimiento de sus objetivos. Por su parte, la filosofía de la empresa es una síntesis de su ambiente o cultura en un conjunto de valores fundamentales. Identifica la “forma de ser” de la empresa y orienta la toma de decisiones de los empleados, al establecer pautas para la acción.

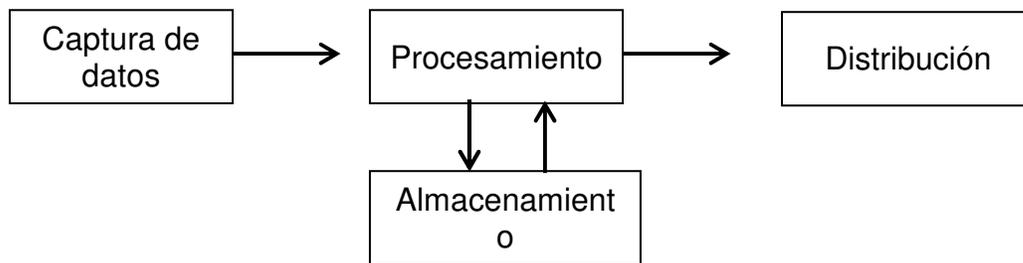
2) Definición de un Sistema de Gestión.

Un sistema de gestión puede ser definido como un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, a los fines de contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización.

Saroka (2002, en Briano 2011) conceptúa a los sistemas de información como un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológicos; organizado para brindar, a quienes operan y a quienes adoptan decisiones en una organización, la información que requieren para desarrollar sus respectivas funciones.

Laudon (2002, en Briano 2011) define a los sistemas de información como un conjunto de partes interrelacionadas que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar las decisiones y el control de una organización.

Los componentes de un sistema de información que surgen de la definición anterior se muestran en el siguiente diagrama y se explicitan brevemente a continuación:



- Captura: está referido a la manera en que se efectúa la toma de datos, que es el insumo básico del proceso.
- Procesamiento: se refiere al proceso de transformación de los datos en información que tenga significado para los destinatarios del sistema. Si este proceso no está explicitado o es desconocido, nos encontramos ante un esquema de caja negra, en el cual conocemos las entradas y salidas, pero no las características internas del proceso de transformación.
- Almacenamiento: los datos capturas por el sistema pueden ser guardados en diversos soportes para su reutilización posterior.

- Distribución: el resultado del proceso (la salida) se pone a disposición de quien lo solicite. Esta disposición debe cumplirse en tiempo y forma a fin de que la información sea oportuna y útil para la toma de decisiones.

El tipo de sistema de información a aplicar en las organizaciones, dependerá de las decisiones a las cuales deberán dar soporte y el nivel jerárquico que ocupe su destinatario. En los niveles inferiores las decisiones son estructuradas, rutinarias, tienen un enfoque reducido y por lo general se encuentran predeterminadas con anterioridad. A medida que avanzamos en la pirámide organizacional, las decisiones se tornan menos estructuradas, amplían su alcance y se definen por excepción. Los sistemas operativos suelen procesar voluminosas entradas de información, generan una considerable cantidad de reportes y salidas de los datos procesados, y suelen abaratar el costo de la mano de obra, dado que automatizan distintas tareas operativas de la organización. Los sistemas gerenciales, en cambio, utilizan herramientas analíticas y de modelación, basándose en información tanto histórica como prospectiva, a los fines de dar soporte a decisiones que por lo general no pueden anticiparse fácilmente.

C) Etapa de Desarrollo:

1) Formulación y aplicación de metas y estrategias.

Una vez definidos los objetivos básicos de la organización, se debe proceder a la ejecución del plan estratégico. La instrumentación o implementación de la estrategia implica “procurar las acciones, conductas y condiciones específicas necesarias para una operación adecuada que apoye la estrategia y continúe hasta que se logren resultados”¹. Esta etapa es considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica. Muchas empresas tienen dificultades para ejecutar sus estrategias adecuadamente y fracasan en su puesta en marcha. “Algunas de las trabas más reconocidas

¹ Olivares-Valentín, J. A. *Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial*. Investigación Universitaria Multidisciplinaria – Año 10, N° 10, Diciembre 2011.

son la falta de capacitación y experiencia de los ejecutivos; la desvinculación del directivo para su cumplimiento del programa y dejar a los mandos como responsables, entre otros”².

Para lograr superar estos obstáculos, las empresas deben gestionar y manejar eficazmente el proceso de cambio, desarrollar estructuras organizacionales que promuevan la comunicación y el intercambio de información entre los distintos sectores departamentales, desarrollar controles y mecanismos de retroalimentación apropiados y promover un estilo de liderazgo predispuesto a la ejecución.

Charan & Bossidy (2003, en Codina Jiménez 2010)³ concluyen que “la ejecución es una disciplina olvidada por la mayoría de las empresas. No es un conjunto de tácticas, es la habilidad para llevar a la práctica la estrategia planeada”. Estos autores definen a la ejecución como “el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué; cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye: hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización, vincular la estrategia a las operaciones y las personas que van a implementar la estrategia, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas y vincular las recompensas a los resultados”.

Por último, resulta interesante presentar su planteo respecto a lo que ellos denominan “las siete conductas esenciales de un líder a cargo de la ejecución”, que se encuentran enunciadas a continuación:

1. Conoce a tu personal y tu negocio;
2. Insiste en ser realista;
3. Fija metas y prioridades claras;
4. Da seguimiento a las metas;
5. Recompensa a quienes hacen las cosas;
6. Amplía la capacidad de las personas;
7. Conócete a ti mismo.

² Olivares-Valentín, J. A. Ob. cit.

³ Codina Jimenez, A. El arte de la ejecución de la estrategia. Revista Ciencias Estratégicas. Medellín, Colombia. Vol. 18. Nro. 24, Jul-Dic. 2010.

D) Etapa de Control:

Nos referimos a control cuando se dispone de la información necesaria y se sabe cómo utilizarla para ejercer dominio y guiar el rumbo de la empresa o negocio. Un control permite comparar resultados obtenidos y planes para garantizar el logro de los objetivos fijados. Del concepto de control se desprende el Control de Gestión, un conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible, a fin de alcanzar los objetivos que se fijaron oportunamente a partir de los recursos disponibles, permitiendo visualizar un nuevo Análisis FODA. El Control de Gestión es abarcativo del Control Presupuestario que compara los objetivos fijados con las metas a alcanzar. Para poder efectuar esta comparación sí o sí es necesario que se hayan elaborado Estados Contables Proyectados permitiendo evaluar las desviaciones entre lo presupuestado y la realidad. Esas desviaciones se centran en dos cuestiones fundamentales como pauta general: VARIACIÓN CANTIDAD y VARIACIÓN PRECIO.

Si consideramos a la empresa como una cadena que agrega en cada eslabón valor al servicio que presta se podrá analizar la existencia o no de desvíos en cada uno de los eslabones de esa cadena: Prestación del Servicio – Comercialización – Post Venta – RRHH - Administración -.

Dentro del eslabón de Prestación de Servicio, para facilitar el control presupuestario al analizar los insumos y materiales se propone la siguiente planilla de “Control de Inventarios” la cual sólo podrá ser completada si se llevan a cabo inventarios periódicos basados en la inspección ocular.

Dentro del eslabón RRHH se pueden determinar las desviaciones a través del análisis de las improductividades de Mano de Obra (informadas y ocultas). Para ello debe seguirse el mismo esquema presentado para el cálculo de horas productivas expuesto anteriormente.

Existen variaciones cantidad también respecto a aquellos costos indirectos que intervienen en la prestación del servicio, en este caso estas desviaciones se corresponden con el grado de aprovechamiento de la capacidad de la empresa, considerando a la capacidad como la aptitud en recursos para prestar servicios. Dada la relación de estos costos con la capacidad la variación estará representada por aquellos costos fijos que fueron previstos para un determinado nivel de actividad que en la realidad fue menor. A esta reabsorción que deberá soportarla el nivel de actividad que generó servicio en la realidad se la conoce con el nombre de Variación Capacidad. Asimismo existe una variación precio en los costos indirectos, a esta última variación se la conoce como Variación Presupuesto.

Las variaciones que se obtienen del control presupuestario representan resultados negativos para el ente que no deben cargarse al costo del servicio prestado y que se traducen en la disminución de la utilidad neta, es por ello que la necesidad de llevar a cabo una confiable y exacta presupuestación es relevante dado que a medida que los datos presupuestados se acerquen más a la realidad las variaciones tenderán a desaparecer.

Además del cálculo de las variaciones, en el control presupuestario juega un rol fundamental la determinación de índices o indicadores de gestión. Los mismos pueden determinarse en los distintos eslabones de la cadena de valor e indicarán en qué porcentaje se encuentra la empresa permitiendo establecer cuál es el grado de cumplimiento de las metas establecidas definidas en los planeamientos estratégico y táctico.

Los índices o indicadores de gestión serán útiles en la medida que los mismos sean presentados de manera tal que permitan verificar si la estrategia de la empresa mantiene validez con la visión, misión y las condiciones del medio. Es por ello que para que dicha utilidad sea posible se presentan dentro de lo que se denomina un Tablero de Comando donde se agrupan estos índices o indicadores en 4 perspectivas claramente definidas: Perspectiva Financiera; Perspectiva del Proceso Interno; Perspectiva del Cliente y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Se propone a continuación un modelo de Tablero de Comando que podría aplicarse como resumen del control presupuestario (y a su vez de gestión) efectuado y asimismo considerarse como base para la retroalimentación y redefinición de un Sistema de Gestión adaptado a las nuevas exigencias y necesidades del ente y su entorno:

TABLERO DE COMANDO					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	REFERENCIA	INDICADORES	DESEMPEÑO REAL	RESPONSABLE DE MONITOREO
FINANCIERA	Mantener un índice de Liquidez corriente muy favorable	BAJO < 1	Liquidez Corriente		Responsable de Administración
		MEDIO = 1	Activo cte		
		ALTO > 1	Pasivo cte	1,58	
	Poseer alta Solvencia para facilitar calificaciones crediticias futuras.	BAJO < 1	Solvencia		Responsable de Administración
		MEDIO = 1	Activo Total		
		ALTO > 1	Pasivo Total	1,73	
	Alcanzar un porcentaje de utilidad neta mensual del 20% sobre las ventas	BAJO < 1			Responsable de Ventas
		MEDIO = 1	Utilidad Neta	0,17	
		ALTO > 1	Ventas		
CLIENTE	Conseguir en un 80% la satisfacción del cliente	BAJO hasta 49%	Índice de		Responsable de Marketing
		MEDIO de 50% a 79%	Satisfacción del	70%	
		ALTO desde 80%	Cliente		
PROCESOS INTERNOS	Reducir los costos de inventario	BAJO hasta 20%	Costos de Posesión período x1	-1	Responsable de Producción/Prestación de Servicios.
		MEDIO de 21% a 50%	Costos de Posesión período x0		
		ALTO mayor al 20%			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Llevar a cabo una capacitación del personal en Mejora Continua de 8 horas mensuales	BAJO < 2hs mensuales	Capacitaciones	0	Responsable de Recursos Humanos
		MEDIO de 2 hs a 8hs mensuales	registradas en Registros		
		ALTO desde 8hs mensuales	de capacitaciones		

Un Sistema de Gestión se nutre de herramientas que son de gran utilidad para lograr que el mismo se lleve a cabo armoniosamente y en concordancia con las perspectivas de crecimiento del ente.

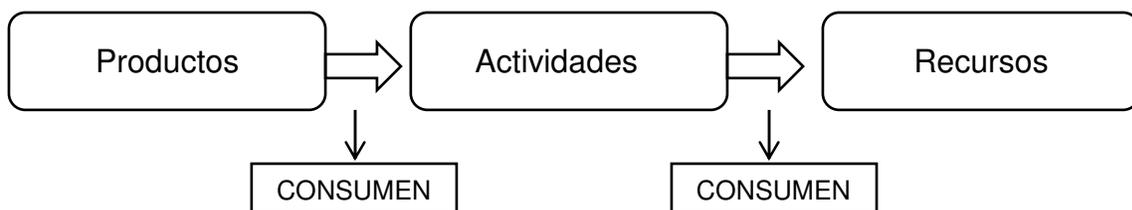
Dentro de dichas herramientas las cuales son variadas y a su vez complementarias se destacan:

- **Activity Based Costing (ABC)**

Los sistemas de costos basados en actividades surgen en la década de los 80 ante la necesidad de un nuevo sistema que sustituya los métodos tradicionales de imputación de costos.

“Una de las razones que han hecho necesaria la profundización del ABC es la verificación del crecimiento crónico de los costos indirectos fijos, acompañando al mayor número de centros de servicios o apoyo que hoy en día resultan imprescindibles mantener o crear en el quehacer industrial, comercial y de servicios de todo tipo (...). Otro de los motivos está dado por la necesidad de tener mejor información contable del costo estándar de productos y servicios comercializables, tanto para cumplir con los informes financieros de publicación obligatoria como para el planeamiento y la toma de decisiones”⁴.

El sistema ABC se basa en el principio de que la actividad es la causa de la incurrencia en costos, y de que los productos o servicios consumen actividades, proponiendo una solución alternativa en el tratamiento de los costos indirectos.



⁴ Gimenez, C. y colaboradores. *Costos para empresarios*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1995.

A diferencia de los sistemas tradicionales de asignación de costos que focalizan su análisis en los centros de costos o departamentos, el sistema de costeo basado en actividades se centraliza en las actividades como unidad de costeo. “Los costos se acumulan por actividad y luego se aplican a los productos de acuerdo con la utilización que de esas actividades cada uno de ellos realice. El costo de los productos surge ahora como la sumatoria de los costos aplicados a lo largo de la cadena de actividades que dicho producto atraviesa, asignado todos ellos de acuerdo con “bases” específicas que brindan una distribución justa y equitativa según el consumo de recursos que cada uno de ellos genera, medido a través de lo que el sistema denomina “costo driver o inductores de costos””.⁵

Para cada una de las actividades habrá de considerarse un cost-driver, los cuales pueden ser de distinta naturaleza según el tipo de actividad o centro de costo bajo consideración. Como pauta general, se deberán seleccionar aquellos que mejor representen la relación causa-efecto entre el costo y la actividad y por otro lado, que resulte más fácil y sencillo de observar y medir.

- ***Activity Based Management (AMB)***

El ABM (Activity Based Management) es un modelo de gestión de costos basado fundamentalmente en la información proporcionada por el ABC. Es una disciplina que se sustenta en la gestión de las actividades como medio para mejorar el valor recibido por los clientes y el beneficio alcanzado por dicho valor.

“Implica el uso de la información obtenida a través del ABC para comprender y hacer cambios beneficiosos en la forma que las compañías hacen negocio. En resumen, el ABM se hace realidad cuando se desarrolla una gestión basada en la información proporcionada por el ABC”.⁶

⁵ Smolje Alejandro R.. *El sistema de costos ABC y el sistema de gestión ABM*. 1º edición, Edicon Fondo Editorial Consejo. Buenos Aires, Argentina, 2007.

⁶

El AMB tiende a incrementar la competitividad de las empresas, a través de la reducción de los costos, el aumento de la calidad y la optimización de los tiempos de espera.

- ***Activity Based Budget (ABB)***

El Presupuesto basado en Actividades (PBB) conlleva la aplicación de los mismos principios del ABC o ABM, permitiendo utilizar de manera más eficientes los recursos y el mayor alcance de los objetivos estratégicos. Se constituye como una lógica progresión de los principios del ABC al área presupuestaria, a través del cual se establecen las estimaciones de costos vinculadas a las actividades que deben ser acometidas para producir y vender los productos y servicios.

Con la utilización del ABB se pretende que éste se centre en las actividades, pues son éstas las generadoras de costos y se estiman los recursos a utilizar teniendo en cuenta los output a obtener y los factores que causan los costos de las actividades a desarrollar.

- ***Mejora continua***

También conocido como Kaizen, es un pilar importante de la estrategia competitiva a largo plazo de una organización. Se usa para describir la cultura de una organización en la cual, todos los miembros de la misma, evalúan regularmente su trabajo y buscan formas de mejorarlo, permitiendo anticiparse al cambio. En primer lugar se debe reconocer el problema, para luego poder reconocer la necesidad de mejora. El Kaizen es también, un proceso para la resolución de problemas que requiere de varias herramientas. El mejoramiento debe estandarizarse y uno de sus objetivos es optimizar la calidad del producto o servicio.

La mejora continua aplicada a la administración se concentra en los puntos logísticos y estratégicos de mayor relevancia y proporciona el impulso para mantener el progreso y la moral.

Imai Masaaki hace referencia a las herramientas de Kaizen para la resolución de problemas, una de ellas son “las siete herramientas estadísticas”:

- 1- Diagramas de Pareto
- 2- Diagramas de causa y efecto
- 3- Histogramas
- 4- Cartas de control
- 5- Diagramas de dispersión
- 6- Gráficas
- 7- Hojas de comprobación

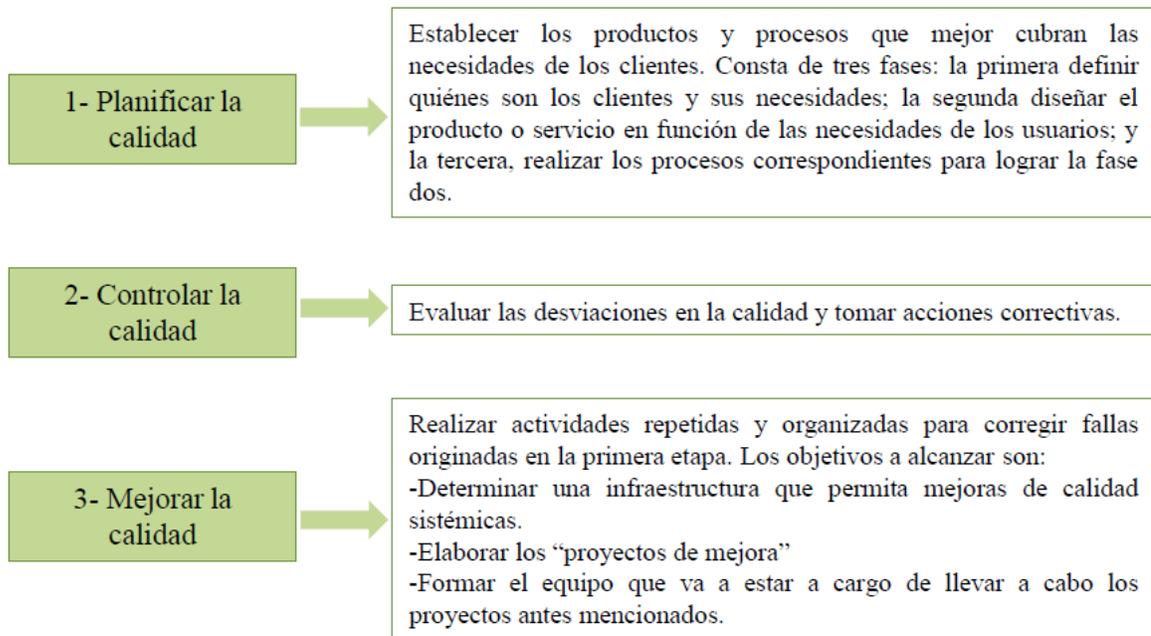
Un ejemplo de mejora continua es el de Coca-Cola que la utiliza para ofrecer productos de muy buena calidad a los consumidores. La empresa desarrolla sistemas de gestión de calidad desde la fabricación hasta llegar a los hogares. La calidad se mantiene y se controla a lo largo de todo el proceso: desde los ingredientes que se utilizan, los envases, la fabricación, su almacenaje y el transporte de la bebida. Para lo cual hace énfasis en: la gestión de los proveedores, los estándares globales, la mejora continua en todo el proceso y en la productividad.

Para garantizar la gestión de calidad, Coca-Cola realiza un estricto control de toda la cadena de suministro. El personal en cada área que le toque desempeñarse, es responsable del trabajo que realiza en lo que hace a la manipulación de los ingredientes, la etapa de elaboración, el proceso de envasado, el almacenamiento y la manipulación y transporte del producto.

- **Calidad total**

Este término es utilizado para hacer referencia a la política de calidad de una organización. La calidad total consiste en una filosofía cuyo objetivo es satisfacer al cliente; sin embargo, la Gestión de la Calidad Total abarca mucho más que lo anteriormente mencionado, requiere un compromiso por parte de toda la organización en agregar valor a los productos y servicios ofrecidos.

Implicancias de una correcta gestión de la calidad total según Mateos:



Fuente: Elaboración propia los datos fueron obtenidos y adaptados de Mateos (1998).

Estas tres etapas están interrelacionadas y son la base de la Gestión de la calidad Total.

Un ejemplo de empresa en la cual esta herramienta es exitosa es Ford. Algunas de sus lineamientos para conseguir la calidad total son:

-Calidad es lo primero: la calidad debe estar presente en todo lo que ofrece la empresa, debe ser su prioridad.

-Los clientes son el foco de todo lo que hacen

-Mejora continua del proceso: esto le permite ser líder en calidad, satisfacer al cliente y ser una empresa competitiva.

-Participación de los empleados: que contribuyen a la realización de las mejoras.

-Los concesionarios y proveedores son sus socios

-La integridad nunca se puede comprometer

La empresa se preocupa por ofrecer, no sólo productos que respondan a las necesidades de sus clientes, sino que también se preocupa por mantener la calidad durante su producción.

- ***Justo a tiempo***

Uno de los sistemas de gestión que permite reducir la ineficiencia y los tiempos improductivos de los procesos es el concepto conocido como Justo a Tiempo (en inglés, Just in time), desarrollado en la empresa japonesa Toyota. Esta filosofía industrial, permite que los materiales requeridos en los procesos de producción estén en el lugar correspondiente, en el momento exacto en que se requieren, reduciendo de tal modo los inventarios y evitando retrasos en las entregas de los productos a los clientes.

La empresa que introduce esta filosofía con éxito es Toyota, buscando eliminar tareas dentro de un proceso que no son necesarias y no agregan valor a los clientes. Los principales beneficios que obtiene al implementarla son: aumento de la calidad, reducción de inventarios, y de los tiempos de fabricación y disminución de los costos.

Otra empresa que empleó JIT con éxito fue General Motors, cuando en 1993 la planta de Michigan, Estados Unidos presentaba una baja productividad, corriendo riesgo la continuidad de la misma. Uno de los cambios que decidieron realizar para revertir esta situación fue la filosofía Justo a Tiempo, haciendo que los empleados participen en la elaboración de los nuevos métodos de trabajo. Dos años más tarde, se logró aumentar la producción en un 14%, reducir en un 58% la proporción de piezas defectuosas.

Otro ejemplo exitoso de aplicación del JIT, es el caso de ZARA (pertenece al Grupo Inditex) que fabrica pequeñas partidas de prendas en función de la demanda no acumulando stock, así los distintos locales reciben nuevos modelos de forma constante, evitando que los consumidores de la marca tengan todos la misma ropa. La empresa logra eliminar costos que no añaden valor y reducir los precios.

- ***Tablero de comando***

También conocido como Tablero de Control, consiste en una herramienta de diagnóstico formada por un conjunto de indicadores, los cuales hay que monitorear para poder conocer mejor la situación de la empresa o bien, de un sector. En cuanto a la metodología para diseñar un tablero de comando cabe destacar la importancia de seleccionar un tablero adecuado, identificar áreas clave, seleccionar indicadores clave y definir las características de cada indicador. Asimismo, permite ampliar la visión del negocio de los Directores generales y funcionales.

Las áreas clave son “aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno” (Ballvé, 2000). Los indicadores clave son datos o índices que proporcionan información acerca de las áreas clave. Hay que definir el período del indicador, el nivel de detalle, la

frecuencia de actualización, la referencia sobre la cual se calculan las desviaciones, los parámetro de alarma y el responsable del monitoreo.

Las características de un tablero de control son:

- Herramienta de diagnóstico e información
- Evalúa a la empresa o al sector, pero no al responsable
- Sirve para reunir información y unificar bases de datos

Se pueden identificar tres tipos principales de tableros: operativo, directivo, y estratégico. El primero, permite evaluar cómo están evolucionando los indicadores operativos que necesitan tener un seguimiento diario o semanal. Permite monitorear diariamente el estado de situación de las finanzas, compras, producción, etc., para tomar a tiempo medidas correctivas. El segundo, comprende a toda la empresa; en tanto que el tercero, permite monitorear el posicionamiento estratégico a largo plazo.

También cabe mencionar al BSC (Balanced Scorecard) o Cuadro de mando integral que consiste en un sistema de planificación y gestión estratégica que se utiliza para alinear las actividades que realiza la empresa a la visión y la estrategia de la organización, para mejorar la comunicación interna y externa, y para monitorear el desempeño de la organización frente a los objetivos estratégicos. Además de información pasada, proporcionan información para el futuro. El BSC está formado por 4 perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva interna del negocio, Perspectiva del Cliente y Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

En conclusión, el tablero de control es un sistema de medición valioso en entornos cambiantes puesto que nos permiten diagnosticar dónde estamos, definir el rumbo y comunicarlo para alinear los comportamientos y monitorear si hay desvíos. Algunas de las ventajas que proporciona son permitir un mejor conocimiento de la situación, integrar y consolidar resultados, detectar oportunidades y tomar mejores decisiones.

En 1995, Microsoft Latinoamericana introdujo el BSC (Balanced Scorecard), si bien cada país es distinto, la estrategia de base que utiliza es la misma, por lo tanto desarrolla un modelo de negocios que es común a todos. Esto dio lugar a la creación de un cuadro de mando integral de mediciones de performance, que permitía controlar los indicadores estratégicos clave para cada país y la ejecución de las estrategias necesarias.

Uno de los beneficios obtenidos producto de la aplicación del BSC fue el entender cómo debían hacer para aumentar la participación en el mercado.

De acuerdo a lo mencionado por Ballvé (2000) el modelo de negocios de Microsoft Latinoamérica fue el soporte a partir del cual se edificó el sistema de dirección estratégica del Tablero de Comando Integral para los países de la región, determinando los factores críticos de éxito para cada una de las cuatro perspectivas:

Perspectiva	Factores críticos de éxito
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> -Rentabilidad -Crecimiento -Utilización efectiva de recursos
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad de profesionales capacitados en el mercado -Disponibilidad de productos en la existencias de los mayoristas y distribuidores (el tiempo necesario para reponer el stock debía ser menor que el número de días de venta del producto en stock). -Soporte técnico -Apoyo a vendedores y clientes corporativos: este factor fue de especial relevancia dado que posibilitó identificar oportunidades comerciales y brindar información para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> -Centros de soporte -Disponibilidad de versiones locales de los productos lanzados en EEUU. -Centros de capacitación.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de habilidades y de conocimientos tecnológicos en la región y en la empresa. -Capacidades para implementar con éxito la apertura de nuevas filiales.

CONCLUSIONES

La globalización ha generado cambios de gran trascendencia en las organizaciones; la mayor oferta de bienes y servicios incrementa las exigencias del consumidor que tiende a buscar precios bajos, mejor calidad y un buen servicio. Los continuos e imprevistos cambios del entorno y el desarrollo económico, obliga a las organizaciones a plantear estrategias competitivas que les permitan adaptarse y tomar decisiones a favor de su crecimiento.

Para lograrlo, todos sus componentes o elementos deben estar coordinados para desarrollar sus actividades en mejores condiciones de costos, calidad y productividad que sus competidores (Chávez Hernández, 2011).

Bajo este contexto, se torna imprescindible acumular, clasificar y distribuir los costos de la mejor forma posible a fin de que los productos que serán comercializados carguen con sus propios costos y no se subsidien entre sí al asignar incorrectamente los recursos.

A lo largo del Proyecto de Investigación hemos aceptado y sorteado con éxito distintos desafíos habiendo superado nuestras expectativas iniciales como investigadores. Hemos podido exponer el presente trabajo en diferentes Congresos, Simposio de Transferencia Interna y hemos podido difundirlo a través de un medio de comunicación. Expusimos acerca de la importancia del estudio de herramientas de reducción de costos dado que impacta en la elección de un sistema de información y de gestión empresarial que le permita a la empresa adaptarse al contexto y tomar decisiones que propicien su crecimiento. Presentamos el análisis que realizamos de distintos casos aplicando los temas previamente investigados. Así dimos cuenta de la importancia de estudiar e implementar diferentes herramientas que permitan reducir los costos, seleccionando de un sistema de información y de gestión empresarial que permita a las organizaciones adaptarse a este contexto cambiante y puedan tomar decisiones de forma eficaz y eficiente. Con la presentación en el Simposio nos propusimos profundizar en el estudio de herramientas de reducción de costos y su implicancia a la hora de definir un sistema de información de

gestión empresarial. A su vez dimos cuenta de la importancia que tiene establecer cuatro etapas a la hora de definir un Sistema de Gestión, las cuales son: A) Etapa de Diagnóstico, B) Etapa de Definición, C) Etapa de Desarrollo y D) Etapa de Control. Y durante el programa de Radio Iser 95.5 “Que no Se Corte”, se presentó el Proyecto realizado resaltando los objetivos de la investigación, un resumen de las experiencias que abordamos durante el desarrollo de la misma y un detalle pormenorizado de los resultados alcanzados que se han materializado en los beneficios obtenidos por empresas reales en situaciones concretas, por último se focalizó en la importancia de replicar dichas experiencias en empresas contemporáneas inmersas en el contexto del mercado actual con el objetivo de reducir costos como consecuencia de la consecución de actividades eficaces y eficientes gestionadas a partir de la utilización de las técnicas innovadoras que se proponen.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Chávez Hernández, N. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: método ABC y el personal de una organización. *Pensamiento y gestión*, 31, 73-82.
- Fiorentino, A. (2013). Cost drivers-based method for machining and assembly cost estimations in mould manufacturing. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 70, 1437–1444
- Vesna Pesic Tomic y Maja Andrijasevic (2014). Cost management in the internal value chain of integrated application of activity-based costing, kaizen concept and target costing. *Megatrend Review*, 11(4), 365-380.
- Gaudino, O. (2000). Teoría de las restricciones (TOC) y costeo basado en actividades (ABC). ¿Confrontamiento o posible integración? *Contabilidad y auditoría*. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires, 6 (12), (Inicio).
- Bendersky, E (2002). ABC-ABM : gestión de costos por actividades (1A). Buenos Aires: Editorial de las ciencias.
- Barattero, A, 2008. La metodología ABC en la acumulación y distribución de los costos medioambientales [Resumen]. *Foro Virtual de Contabilidad Ambiental y Social*, 11.