

INDICE

Introducción. Nuevas Técnicas de Gestión Tradicional en el Núcleo de la Competencia	1
Medir, analizar, actuar	1
Una larga estabilidad	2
Una guía práctica	4
Capítulo 1. Las Bases del Control de Gestión Tradicional	7
Nacimiento de la gestión tayloriana	7
Los cuatro principios tayloriana	8
Principio número 1: Estabilidad	8
Principio número 2: Información perfecta	9
Principio número 3: La eficiencia productiva (tanto si se trata de producir bienes como servicios) se identifican con la minimización de los costes	9
Principio número 4: El coste global es equivalente de un factor de producción dominante	11
Un modelo de productividad industrial	11
Un modelo de control	13
Una herramienta contable abierta	13
¿Precisión o pertinencia?	14
Capítulo 2. Los Nuevos Datos de la Competencia Industrial	15
Los cuatro principios taylorianos caducado	15
La administración del valor	17
La administración del cambio	18
El diagnóstico permanente	19
Un saber limitado	20
Un saber distribuido	21
Diagnóstico y control	22
Capítulo 3. Costes para Administrar	27
Contabilidad legal y contabilidad de gestión	27
Reducción de los costes y mantenimiento de los costes	29
Coste total: el coste de hacer y el coste de no hacer	30
Efectos de la automatización	31
Costes directos e indirectos	31
Costes variables y fijos	32
Costes de las capacidades no utilizadas	33
Capítulo 4. El Porqué de las Actividades y los Procesos	35
Un concepto absolutamente nuevo de la gestión	35
Las actividades	35
Los procesos	36
La gestión por actividades	37
Actividades y responsabilidades	38
La actividad, base del diagnóstico y del control	39
La actividad, soporte <<natural>> de la medida del costo y la eficiencia	40
Universalidad del concepto de actividad en la empresa	41
Consistencia con respecto a la organización	41
Coherencia de las actividades y de los saberes	41
El porqué de los procesos	42
Capítulo 5. El Análisis de las Actividades	45

Analizar no es planificar	45
Objetivos claros	47
Un proyecto colectivo	48
Recopilar la información existente	49
Primera fase: el análisis exhaustivo	49
La recogida de informaciones	50
Modelización previa	51
Estructurar el análisis	52
Funciones y procesos	53
Diccionarios de actividades	54
Reconocer la actividad	54
Fase de selección – concentración	56
Capítulo 6. Descripción de la Actividad	59
¿Cómo describir una actividad?	59
Los recursos	61
Tipología de las actividades según su naturaleza	61
1. Las actividades de diseño	62
2. Las actividades de realización	62
3. Las actividades de mantenimiento	62
4. Las actividades <<discrecionales>>	63
Tipos de activación	63
Tipos de posicionamiento en la asignación	63
Las actividades primarias	64
Las actividades secundarias	64
Tipología de los procesos	64
Capítulo 7. Las Unidades de Trabajo	65
De la unidad de trabajo arbitraria a la unidad de trabajo pertinente	65
Los diferentes usos de la unidad de trabajo	66
Un lenguaje de descripción de las actividades	66
Los procesos	67
La elección de las unidades de trabajo	68
La unidad de trabajo. <<Espejo del proceso >>	68
La unidad de trabajo. <<Vector de influencia>>	69
Capítulo 8. La Identificación de las Actividades Críticas	73
El despliegue de la estrategia	73
De la fotografía al diagnóstico	75
El esquema global de análisis causal (diagnóstico de eficiencia)	75
¿Qué hay que mejorar?	77
¿Cómo mejorar?	78
La identificación del proceso	78
El análisis de las actividades críticas	79
Capítulo 9. Los Inductores de Eficiencia	81
El análisis de eficiencia	81
Los indicadores de eficiencia	81
Inductores y unidades de trabajo	82
Tipología de los inductores	82
La identificación de los inductores	83
El árbol de las causas	84

Capítulo 10. El Sistema de los Indicadores de Control	87
Sistema de análisis y sistema de control	87
Características del sistema de control	88
Los indicadores de control	88
El sistema de control a nivel local	91
El sistema de los indicadores de control	92
La concepción del sistema de control: AICOSCOP	93
Capítulo 11. Eficiencias y Costos de las Actividades: Una Medida Multicriterio	95
Una contabilidad de gestión multicriterio	95
Los costes de actividad	96
El análisis por naturaleza de gastos	97
Coste unitario de la actividad	98
Costes de procesos	98
Ejemplo	99
Administración del coste de las actividades	99
Reducción del coste de las actividades	100
Las ventajas de una contabilidad por actividades	101
Capítulo 12. El Coste de los Productos	105
¿Para qué sirve el coste de venta de los productos?	105
Coste de venta y decisiones estratégicas	105
Contabilidad analítica y análisis estratégico	106
El debate infernal: Coste completo contra coste directo	108
El coste de venta de los productos en la contabilidad por actividades	109
Contabilidad por actividades y análisis estratégico	110
Capítulo 13. Administración el Ciclo de Vida de los Productos	113
Gestión de productos y estrategia	113
El ciclo de vida	114
La gestión del ciclo de vida	115
Gestión tradicional y ciclo de vida	117
La gestión por actividades y el ciclo de vida	120
Gestión continua del ciclo de vida	121
Optimización económica del diseño	122
El coste – objetivo	123
El coste estimado	124
Las fases transitorias del ciclo	128
Capítulo 14. Controlar la Tensión de los Flujos	131
El porqué de la tensión de los flujos: los flujos de valor	131
El porqué de la tensión de los flujos: eliminar las insuficiencias funcionales	132
Actuar sobre la eficiencia	134
Administrar el flujo = administrar un proceso	134
Control de gestión tradicional y tensión de los flujos	135
1. Diagnóstico	135
2. Control	135
Control de gestión tradicional: una capacidad de respuesta débil	136
El coste de posesión de existencias	137
Controlar la tensión de los flujos	138
Las unidades de ciclo	138

Capítulo 15. <<Cuentas tensas>> para flujos tensos	141
Los sistemas tradicionales	141
El coste del coste	142
Los principios de un sistema de <<cuentas tensas>>	143
La gestión por lo flujos	145
La contabilidad por islotes	146
Del WIP al RIP	146
Costes de islotes, costes de procesos	147
La postdeducción (back-flushing)	148
Apoyarse en soportes técnicos	149
Capítulo 16. LA Gestión Estratégica de la Inversión	151
Los límites de los métodos clásicos	151
Estructura general	152
Portafolios de opciones	152
Análisis de impacto	153
Evaluación estratégica	155
La agregación multicriterio (MADM)	155
La evaluación financiera	157
Relacionar coste planificado y coste real: el <<Coste Tecnológico>>	158
Analizar el riesgo	158
Gestión operativa de la inversión	159
Capítulo 17. Otras Aplicaciones	161
Una base común para los sistemas de gestión	161
La gestión de proyecto	161
La gestión de producción	162
Gestión preventiva de los recursos humanos	163
Capítulo 18. Consideraciones Prácticas sobre la Implantación	165
Algunas reglas prácticas	165
La implicación de los directivos	166
Crear una nueva cultura	166
Organizar la ingeniería de cambio	167
El reparto de los papeles	167
Utilizar las herramientas disponibles	167
Una estructura de información adecuada	168
El impacto sobre la organización	170
Conclusión. Tres Grandes Mutaciones: en todas partes, antes, con	173
De lo financiero a lo económico	173
De la verificación al diagnóstico	174
Del control al consejo	174
Anexos	
Anexo 1. Nomenclatura de Actividades	179
Nomenclatura a un nivel de un producto estabilizado. Para un lote de 100 unidades	180
Nomenclatura a un nivel de un producto en fase de industrialización	181
Anexo 2. La Contabilidad por Actividades en Hewlett – Packard	183
Histórico	183
Diseño general del sistema	183
Balance de la operación	184

Anexo 3. La Contabilidad por Actividades en la Planta Siemens de Regensburg	185
El planteamiento	185
El análisis de actividades	185
La nueva estructura de los costes	186
Anexo 4. La Contabilidad por Actividades en Tektronix	187
Histórico	187
Del viejo al nuevo sistema	187
Los costos indirectos de material	188
Los costos indirectos de proceso	188
Anexo 5. La Contabilidad por Actividades en la Planta Siemens de Bad Neustadt	189
La actividad	189
El viejo sistema	189
El nuevo sistema	190
Anexo 6. Programas de contabilidad por Actividades	191
CMS – PC	191
Especificaciones informáticas	191
funciones	191
Reveal	192
Especificaciones informáticas	192
funciones	192
TR/ACM	192
Especificaciones informáticas	192
funciones	193
Easy ABC	193
Especificaciones informáticas	193
funciones	193
Activa	193
Especificaciones informáticas	193
Funciones	194
Net Prophet	194
Especificaciones informáticas	194
Funciones	