



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Costos y Gestión empresarial

Trabajo Final

“Implementación de un sistema informativo de contabilidad de gestión para empresas dedicadas a la explotación de salas de bingo y juegos de azar electrónicos en la Provincia de Buenos Aires.”

Autor :

Juan Pablo Cerain

Tutor :

Buenos Aires, Julio de 2017

Resumen

El presente trabajo pretende describir de manera sencilla y práctica, los pasos para la implementación de un sistema de contabilidad de gestión en empresas dedicadas a la explotación de salas de juegos de azar con locación exclusiva en la provincia de Buenos Aires.

CAPITULO 1

Introducción

1.1 Tema.

“Implementación de un sistema informativo de contabilidad de gestión para empresas dedicadas a la explotación de salas de bingo y juegos de azar electrónicos en la Provincia de Buenos Aires.”

1.2 Problema.

Es sabido que el desarrollo tecnológico acelerado de los últimos años ha contribuido de manera significativa en la obtención de información para la gestión de las empresas de hoy en día. Pero muchas veces esa sobrecarga de información no alcanza a ser procesada de manera eficiente por los receptores de la misma, ya sea por falta de capacidad de procesamiento o porque esa información no se organiza de la manera adecuada, provocando de esta manera una asignación de los recursos ineficiente en detrimento del resultado de la empresa.

1.3 Estado de la cuestión.

Muchas empresas cuentan únicamente con la información brindada por la contabilidad patrimonial, siendo esta insuficiente para tomar decisiones de calidad respecto de las unidades de negocio que integran la empresa y el aporte individual que estas hacen a la misma para sostener el conjunto de costos fijos vinculados a la capacidad operativa.

El carecer de un sistema de gestión, conlleva a que la información de la contabilidad patrimonial sea asociada de manera deficiente, imposibilitando una correcta gestión de la empresa y sin una distribución adecuada de los recursos con los que se cuenta.

Contar con información relevante en forma rápida y precisa para la toma de decisiones no es tarea fácil. Es por esto, que el presente trabajo pretende exponer una metodología para el diseño e implementación de un sistema de contabilidad de gestión que permita acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar los costos vinculados a la operación de la empresa en su totalidad.

1.4 Justificación.

Es de suma importancia conocer a la perfección la contribución que realiza cada una de las unidades de negocio que conforman la empresa, para comprometer de esta forma los mayores esfuerzos hacia la unidad que más contribuye a afrontar los costos de estructura y orientar de una mejor manera los recursos comprometidos con las unidades que menos aportan con el resultado final. Es por esto que es necesario contar con un sistema que nos brinde la información adecuada para la gestión de la empresa.

1.5 Hipótesis y variables.

Contar con información adecuada nos va a permitir una asignación correcta y más eficiente de los recursos para maximizar el beneficio y el funcionamiento de las unidades de negocio que componen la empresa. Esta es la hipótesis primordial en la que vamos a basarnos para comprender la importancia de un sistema de información de gestión. Siendo las variables los datos y la información con la que contamos, la asignación de recursos que hacemos en base a la información y el resultado final de la empresa. Sin información adecuada, la asignación de recursos y el resultado final quedan atados pura y exclusivamente al azar.

1.6 Objetivo.

El objetivo del presente trabajo es describir la implementación de un sistema de información de contabilidad de gestión que permita dar como resultado información adecuada para una asignación de recursos que permita la maximización del resultado de la empresa.

1.7 Metodología.

La metodología a emplear será del tipo descriptiva. En primer lugar, se procederá a describir el tipo de empresa y su entorno, analizando las actividades que realiza y como se vincula cada área dentro de la empresa para la realización de las mismas. Luego, se detallarán los pasos para la correcta implementación del sistema de información, detallando el producto a obtener como resultado de la implementación.

1.8 Universo espacial.

Reduciremos el universo espacial de aplicación del siguiente trabajo a la provincia de Buenos Aires exclusivamente, basándonos en las leyes 11018/90 y su modificatoria 11704/95 y 13063/03 que son las que regulan la actividad de los bingos y máquinas electrónicas de juego de azar en el ámbito de esta provincia.

1.9 Universo temporal.

El universo temporal de aplicación del siguiente trabajo estará delimitado en función del marco regulatorio actual.

CAPITULO 2

Pasos previos para la implementación.

Como pasos previos a la implementación será necesario realizar un,

2.1 Análisis de la empresa y su entorno.

2.2 Análisis de las operaciones que realiza la empresa y la vinculación de las áreas funcionales.

2.3 Análisis de la información que se desea obtener (Producto a obtener del sistema de gestión)

2.1 Análisis de la empresa y su entorno.

Vamos a comenzar analizando el tipo de empresa y el entorno en el cual realiza sus actividades. Para ello tendremos en cuenta los siguientes factores que van a servir de condicionantes para diseñar el sistema:

- 2.1.1 Análisis de la actividad y el sector. (Marco regulatorio)*
- 2.1.2 Análisis de los servicios ofrecidos*
- 2.1.3 Análisis de la organización interna*

2.1.1 Análisis de la actividad y el sector. (Marco regulatorio)

El juego de azar en la Argentina es facultad de cada provincia. Esto es así porque no está incluida dentro de las facultades del Poder Legislativo Nacional establecidas en el artículo 75 de la constitución, y porque la Corte Suprema de Justicia, en un fallo dictado el 31 de mayo de 1999, resolvió que el régimen en la materia (incluyendo loterías, casinos, bingos y máquinas tragamonedas) y sus posibles infracciones no son una cuestión Federal.

Todas las provincias declaran ilegal el juego salvo el que esté admitido por sus leyes. En muchos casos se tercerizan y concesionan permisos a particulares contra el pago de canon a Loterías e Institutos Provinciales

En nuestro caso particular, como ya fue especificado, nos vamos a centrar en la provincia de Buenos Aires. El juego en la provincia es administrado por el Instituto Provincial de Lotería y Casinos de la Provincia de Buenos Aires (en adelante IPLyC).

El mismo es un ente independiente, descentralizado y autárquico, dedicado a la explotación y administración de los juegos de azar en el ámbito de la provincia. Como tal, se encarga de la recaudación y control de los recursos producidos en ese concepto y de su posterior distribución en beneficio de la comunidad.

Agencias oficiales, Salas de Bingo (en la Provincia de Buenos Aires se entiende por “Salas de Bingo” a los establecimientos que explotan juegos de azar electrónicos o tragamonedas y el juego de bingo simultáneamente, a diferencia de las Salas de Bingo de la capital Federal, las cuales solo explotan el juego de bingo), Casinos e Hipódromos bonaerenses representan las principales actividades por las cuales logra esas recaudaciones, a través de la comercialización de juegos y/o actividades propias o de terceros con los que se celebran convenios (otorgamiento de licencias de explotación).

La provincia de Buenos Aires es uno de los distritos que incluyó una referencia directa al juego en su propia Constitución. Pero si bien el artículo 37 de la Carta Magna sancionada en 1994 establece que “la provincia se reserva, como derecho no delegado al Estado Federal, la administración de todos los casinos y salas de juegos” - y deja en claro que “no admite la privatización o concesión de la banca estatal a través de ninguna forma jurídica”- varias de estas salas son explotadas, en la práctica, por privados.

Las leyes 11018/90 y su modificatoria 11704/95 y 13063/03 son las que regulan la actividad de los bingos y máquinas electrónicas de juego de azar en el ámbito de la provincia de Buenos Aires junto con otros decretos reglamentarios y resoluciones ministeriales, estableciendo que es el IPLyC el organismo de aplicación, reglamentación y contralor de las mismas.

El IPLyC puede, concesionar a Entidades de Bien Público (clubes de fútbol, asociaciones de bomberos voluntarios, hospitales, etc) la explotación de juegos de azar no bancados. El juego de Bingo y las máquinas tragamonedas entran dentro de esta caracterización de “no bancados”, ya que el monto para pago de premios se realiza en función de lo recaudado.

A su vez, la ley autoriza a que las Entidades puedan hacer convenios de explotación con terceros contratados que deben ser aprobados por el organismo de aplicación.

2.1.1.1 Salas de Bingo concesionadas

Existe un total de 46 salas de bingo que funcionan en la provincia de Buenos Aires y que desarrollan su actividad en 32 municipios en virtud de contratos firmados con las distintas Entidades de Bien Público.

En estos casos donde la explotación está en manos privadas en virtud de convenios con entidades de Bien Público, el marco regulatorio de la ley 11018/90 y su modificatoria 11704/95 establece que del 100% de lo recaudado por la venta de cartones de bingo, el 58% vuelve automáticamente en premios; el 4% a favor del Municipio en cuya jurisdicción esté ubicada la sala de juego; el 2% a favor del Ministerio de Acción social de la Provincia; el 5% a favor de las Municipalidades que integran la Provincia y no cuenten con salas; el 3% para el Instituto Provincial de Lotería y Casinos de la Provincia, para atender gastos corrientes y de capital que demande la aplicación de la Ley; el 1% para el Organismo que corresponda a fin de destinarlo exclusivamente a gastos de equipamiento de la Policía de la Provincia; el 6% para el Fondo Provincial de Educación (éstas últimas agrupadas bajo un mismo canon del 17%, ya que la suma total será distribuida directamente por el organismo de aplicación de la presente Ley - IPLyC); y al menos el 1% a favor de la Entidad Benéfica contratante (Canon Entidad Benéfica).

La ley 13063/03 que regula el funcionamiento de máquinas electrónicas de juego de azar, establece el siguiente orden de premios: 85% de la recaudación es el porcentaje mínimo de premios que abonarán las máquinas en un ciclo determinado. Las utilidades brutas producidas por dichas máquinas se distribuirán de la siguiente manera: 34% a favor del instituto provincial de Loterías y Casinos de la Provincia (Canon IPLyC); y al menos el 1% a favor de la Entidad Benéfica contratante (Canon Entidad Benéfica).

Asimismo, la actividad de bingo y máquinas están sujetas ambas a una tasa equivalente al 15% correspondiente al impuesto sobre los ingresos brutos.

2.1.1.2 El sistema de control en tiempo real y la transparencia de la actividad

El decreto 1279/02 establece como medio de control un sistema de verificación en tiempo real conectado a cada máquina en funcionamiento. Fijando además el número máximo de máquinas por sala (una por cada dos posiciones de bingo), la cantidad mínima de puestos laborales (un puesto laboral por máquina autorizada) y como

máximo una sala por distrito sin perjuicio de las salas ya habilitadas según la ley 11018.

Adicionalmente en el año 2003, el IPLyC publica una resolución que aprueba y describe el Reglamento de Máquinas Electrónicas de Juegos de Azar Automatizadas. En éste se incluyen estándares tecnológicos para ser aplicados al sistema de control y monitoreo en tiempo real de las máquinas.

A través de este Sistema “On line” el IPLyC controla, desde hace más de 10 años, la recaudación de las máquinas tragamonedas (slots) que están instaladas en cada sala de la Provincia de Buenos Aires. El Sistema permite, en forma remota, monitorear y almacenar en tiempo real los contadores y eventos (ej. Apertura de puertas, atasco de billetes) ocurridos en cada máquina durante las 24hs del día, los 365 días del año.

Con esta información se controla la utilidad bruta producida por cada una de las máquinas. Entendiendo por utilidad bruta o win, el monto que resulta de la diferencia entre los ingresos provenientes de las partidas jugadas y las sumas destinadas al pago de premios.

La información se transmite en forma directa desde redes LAN, establecidas en cada sala de bingo, que se concentra en una red WAN en un nodo central establecido en el COBO (Centro de Operaciones Bingos Online), dependiente del IPLyC y ubicado en la ciudad de La Plata.

La base de datos allí establecida, permite contrastar la recaudación diaria de cada sala de slots con la declaración jurada emitida por el operador.

Al mismo tiempo se controla on line los eventos de cada máquina pudiendo sacar fuera de servicio máquinas en forma remota ante eventos o circunstancias que las pongan fuera de normativa.

2.1.2 Análisis de los servicios ofrecidos

Los servicios ofrecidos en cada una de las salas de la provincia de Buenos Aires son muy similares entre sí. Todas las salas cuentan con las mismas 3 unidades de negocio:

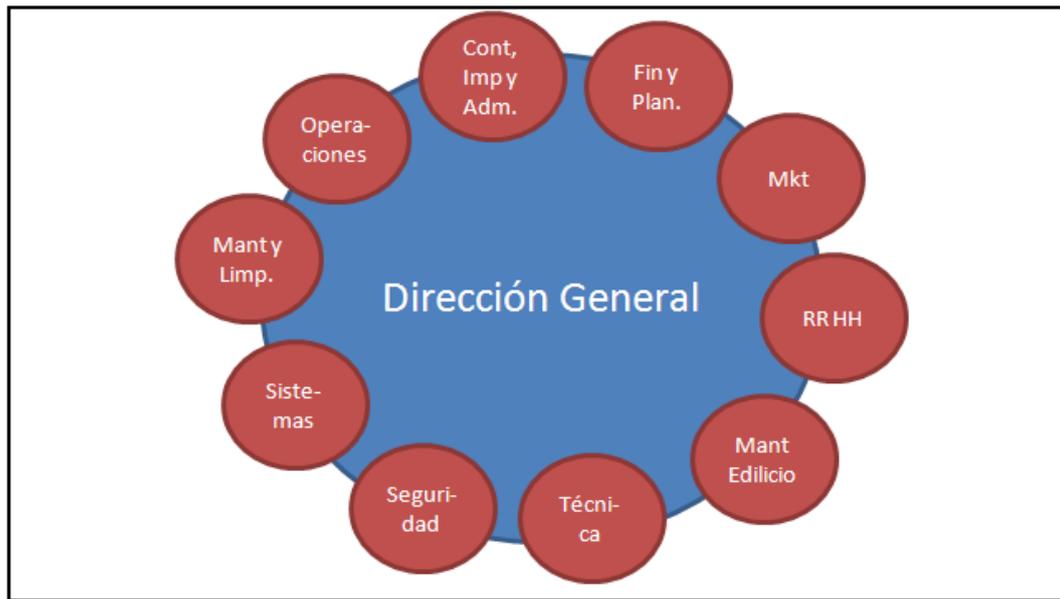
- Sector Slots (sala VIP y sala de acceso general)
- Sector Bingo
- Sector Gastronomía,

variando entre las distintas salas de bingo, solo en la calidad del servicio prestado. Yendo de un nivel de mayor o menor exclusividad. Sea esto traducido en slots de última generación con tecnología de pantalla touchscreen y sistema TITO (tickets in, tickets out) y un servicio de gastronomía de restaurant de nivel 5 estrellas o con slots más antiguos y un servicio de gastronomía de tipo catering.

A su vez, todas las salas cuentan con otras áreas funcionales además del área de operación (de slots, bingo y gastronomía) que a continuación se detallan:

- Área de Contabilidad, Impuestos y Administración
- Área de Finanzas y Planeamiento
- Área de Marketing
- Área de Recursos Humanos
- Área de Mantenimiento Edificio (algunas salas se encuentran en edificios considerados patrimonio histórico como es el caso del Bingo Avellaneda, ubicado en el edificio del ex cine teatro General San Martín y que cuenta con 4 murales de Antonio Berni).
- Área Técnica (Laboratorio encargado de pruebas en slots y compra de repuestos para tragamonedas).
- Área de Seguridad (las salas cuentan con seguridad propia y con servicios brindados por la policía bonaerense)
- Área de Sistemas
- Área de Mantenimiento y Limpieza.

Todas ellas vinculadas y controladas por la Dirección General de la empresa, según se puede apreciar en el gráfico siguiente:



2.1.3 Análisis de la organización interna

En base a lo analizado en el punto anterior, se puede inferir que la mayoría de las salas seguramente opta por organizar sus distintas actividades en varios centros de costos.

En este caso general optaremos por clasificar los centros de costos en dos grupos: A. Directos de las unidades de negocio de la empresa (o podemos llamarlos también centros de costos productivos) y B. Indirectos de las unidades de negocio.

Dentro del grupo A encontramos:

1. Centro de costo de Gastronomía
2. Centro de costo de Bingo
3. Centro de costo de Slots
4. Centro de costo de Técnica (Laboratorio)

Dentro del grupo B encontramos:

1. Centro de costo de Marketing
2. Centro de costo de Seguridad
3. Centro de costo de Mantenimiento Edificio
4. Centro de costo de Sistemas
5. Centro de costo de Mantenimiento y Limpieza

6. Centro de costo de Contabilidad, Impuestos y Administración
7. Centro de costo de Finanzas y Planeamiento
8. Centro de costo de Mantenimiento y Limpieza
9. Centro de costo de la Dirección General.

Los primeros son aquellos que tienen vinculación directa con la prestación del servicio que brinda la empresa.

Los últimos son los que en menor o mayor grado de relevancia están orientados a prestar servicios dentro de la organización, vinculándose principalmente a la administración, apoyo y control de los centros que brindan el servicio final.

2.1.3.1 Acumulación de costos.

Según las características funcionales de las salas y por las actividades que se realizan en cada departamento de las mismas, se infiere que el sistema más adecuado es un sistema de costos por proceso, donde la acumulación de costos se registra en los distintos centros de costos anteriormente descriptos por períodos mensuales.

No es necesario entrar en mucho detalle para explicar que a las salas no le resulta necesario (ni tampoco sería económicamente factible) hacer un seguimiento del servicio prestado a cada cliente. A decir verdad, tal seguimiento sería imposible dado que son cientos de miles los clientes a los cuales se les ofrece un servicio homogéneo; siendo ilógica y poco significativa la determinación del costo del costo del servicio prestado a cada uno de los clientes.

Cada cliente demanda un servicio similar, en donde las actividades involucradas para prestar ese servicio también son similares, por lo tanto se da por sentado que este tipo de empresas utiliza un sistema de costos por proceso. En donde el servicio prestado es continuo, pudiendo calcularse en caso de ser necesario los costos unitarios promedios, en los cuales se incurren al prestar el servicio.

Es por esto que en este tipo de empresas contaremos con costos del período o gastos operativos. A continuación se muestra, a modo de ejemplo, un posible estado de resultado en donde se acumularán los distintos costos o gastos del período para cada centro de costo (si bien esta estructura será la misma para todos los centros de costos, la misma no registrará movimientos en todas sus cuentas para cada centro):

Nro.Cta.	Descripcion
REVENUES	
Vtas Maquinas	
412010-001	VENTAS MAQUINAS
412020-001	VENTAS RULETAS
412030-001	VENTAS POKER
412040-001	VENTAS BLACK JACK
Total: Vtas Maquinas	
Bingo	
411010-001	VENTAS SALA BINGO
Total: Bingo	
Food & Beverage	
413010-001	VENTAS ALIMENTOS Y BEBIDAS
Total: Food & Beverage	
Total: REVENUES	
COST & EXPENSES	
Pozos Progresivos	
521040-003	POZOS PROGRESIVOS
Total: Pozos Progresivos	
Canon (Maquinas)	
521010-001	CANON LOTERIA MAQUINAS SLOTS
521010-002	CANON E. BIEN PUBLICO MAQ. SLOTS
Total: Canon (Maquinas)	
Canon (Bingo)	
521020-001	CANON LOTERIA SALA BINGO
521020-002	CANON E. BIEN PUBLICO SALA BINGO
521020-003	CANON MUNICIPALIDAD SALA BINGO
Total: Canon (Bingo)	
Premios (Bingo)	
521030-001	PREMIOS Y POZO 58 PORC.
Total: Premios (Bingo)	
Costo Alimentos y Bebidas	
513010-001	INSUMOS VAJILLA GASTRONOMIA
513010-002	COSTO VENTAS ALIMENTOS
513010-003	COSTO VENTAS BEBIDAS
513010-004	OTROS INSUMOS BAR
521070-007	COMEDOR PERSONAL
521210-003	OTRAS INVITACIONES
Total: Costo Alimentos y Bebidas	
Salarios y Seguridad Social	
521060-001	SUELDOS
521060-002	FERIADO
521060-003	PRESENTISMO
521060-004	HS NOCTURNAS
521060-005	INCREMENTO POR EVALUACION

521060-006	CARGAS SOCIALES
521060-007	VACACIONES
521060-008	SAC
521060-009	INDEMNIZACIONES
521060-010	CARGO ART
521060-011	CUOTA SINDICAL
521060-012	SEGURO DE VIDA
521060-013	MEDICINA LABORAL
521060-014	GRATIFICACIONES
521060-015	PERSONAL TEMPORARIO
521060-017	REDONDEO
521060-018	GASTOS DIVERSOS
521060-019	SUELDOS DESVINCULACIONES
521060-020	CARGAS SOCIALES VACACIONES
521060-021	CARGAS SOCIALES SAC
521060-022	DESCUENTO POR INASIST.Y SUSP.
521060-023	OTROS SUELDOS
521070-002	BUSQUEDA DE PERSONAL
521070-004	CAPACITACION DE PERSONAL
521070-005	TICKETS
521070-006	BENEFICIOS AL PERSONAL

Total: Salarios y Seguridad Social

Marketing

521040-001	OTROS PREMIOS
521040-002	POZO SALA BINGO
521040-005	OBSEQUIOS ESPECIALES
521040-006	PREMIOS PANTALLA
521210-001	PUBLICIDAD EN DIARIOS Y REVIST
521210-002	OTRAS PUBLICIDADES
521210-004	HONORARIOS VARIOS
521210-005	PUBLICIDAD INSTITUCIONAL
521220-001	PF - INVITACIONES
521220-002	PF - CANJE GASTRONOMIA
521220-003	PF - OTROS CANJES
521230-001	MUSICA - EXHIBICION DE TV
521230-002	SHOWS Y EVENTOS
521280-013	INVITACIONES A CLIENTES
521280-014	ALQUILER DE MARCAS
521280-015	EVENTOS
521280-016	GRAFICA

Total: Marketing

Servicio On Line

521160-001	SERVICIO ON LINE MAQUINAS
------------	---------------------------

Total: Servicio On Line

Seguridad

521080-001	INSUMOS SEGURIDAD
521080-002	POLICIAS
Total: Seguridad	
Honorarios	
521140-001	HONORARIOS AUD. EXTERNA
521140-002	HONORARIOS PROFESIONALES
521140-003	CONSULTORIA
521140-004	HONORARIOS SEG. E HIGIENE
521140-006	HONOR. PROFESIONALES LEGALES
521140-007	HONOR. PROFESIONALES CONTABLES
521140-008	HONORARIOS SINDICATURA
521190-001	GERENCIAMIENTO
Total: Honorarios	
Alquiler de Inmuebles	
521150-001	ALQUILER COCHERAS
521150-002	ALQUILERES
Total: Alquiler de Inmuebles	
Servicios en Gral	
521170-002	TELEFONOS
521170-005	LUZ
521170-006	GAS
521170-007	AGUA
Total: Servicios en Gral	
Mantenimiento	
521150-003	ALQ.DE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS
521180-001	ABONOS MANTENIMIENTO
521180-002	ESCALERA MECANICA
521180-003	ASCENSOR
521180-004	CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO
521180-005	MANT. INSTALACIONES ELECTRICAS
521180-006	MANTENIMIENTO EDIFICIO
521180-007	CONTROL DE PLAGAS
521180-008	OTROS MANTENIMIENTOS
521180-009	MANTENIMIENTO AUTOS
521180-010	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA
521180-011	MANT. EQ COMPUT Y TELEFONIA
521180-012	REPARACIONES EQUIPOS
Total: Mantenimiento	
Gaming Supplies	
511010-001	INSUMOS SALA BINGO
521070-001	ROPA DE TRABAJO
521150-004	ALQUILER MAQUINAS SLOT
521240-001	OTROS INSUMOS MAQUINAS
521240-002	REPUESTOS MAQUINAS
521240-003	MANTENIMIENTO DE MAQUINAS

521270-001	CONSUMO CARTONES
521280-001	OTROS COSTOS DE SALA BINGO
521280-002	RECONOCIMIENTO CLIENTES
521280-004	DIFERENCIA CAJA EMPLEADOS
521280-005	DESPERFECTO DE MAQUINA
521280-006	PODER PUBLICO
Total: Gaming Supplies	
Impuestos	
521120-007	IMP. INGRESOS BRUTOS
521130-001	IVA CREDITO FISCAL NO COMPUTABLE
532050-001	IMPUESTO AL DEBITO
Total: Impuestos	
Otros	
521070-003	OTROS PERSONAL (GS VARIOS)
521110-001	CONTINGENCIAS LABORALES Y PREV
521110-002	CONTINGENCIAS IMPOSITIVAS
521110-003	JUICIOS
521120-001	PATENTES RODADOS
521120-002	TASA SEG E HIGIENE
521120-003	TASA PUBLICIDAD Y PROP. MUNICIPAL
521120-004	GASTO MUNIC. MOTORES (TASA)
521120-005	TASAS MUNICIPALES
521120-006	IMP. A LOS SELLOS
521120-008	IMP INMOBILIARIO Y A.B.L.
521120-009	TASAS E IMPUESTOS VARIOS
521140-005	ESCRIBANIAS
521170-001	SERVICIOS DE INTERNET
521170-003	SERVICIO FOTOCOPIAS
521170-004	OTROS SERVICIOS
521200-001	TRANSPORTE DE CAUDALES
521250-001	VIATICOS
521250-002	MOVILIDAD Y GS REPRESENTACION
521250-003	FLETES Y ACARREO
521260-001	SEGUROS INTEGRAL DE COMERCIO
521260-002	SEGUROS DE CAUCION
521260-003	SEGUROS VEHICULOS
521260-004	OTROS SEGUROS
521280-003	CORREOS
521280-007	OTROS GASTOS
521280-008	GASTOS VARIOS GERENTES
521280-009	DONACIONES
521280-010	CERTIFICACIONES Y SELLADOS
521280-011	RUBRICA Y COPIADO DE LIBROS
521280-012	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES
521290-001	PAPELERIA Y LIBRERIA
521300-001	GASTOS DIRECTORES

521300-002	GASTOS VARIOS DIRECTORES
521310-001	COMISIONES DE TARJETAS
521310-002	COMISIONES DE TICKET
521310-003	CUPONES DE TARJETAS RECHAZADOS
532040-001	COMISIONES Y GTOS. BANCARIOS
541010-005	GASTOS EXTRAORDINARIOS
541010-006	AJUSTES
Total: Otros	
Total: COST & EXPENSES	
GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZAC	
Depreciacion Bs de Uso	
521100-001	AMORTIZACIONES BIENES DE USO
Total: Depreciacion Bs de Uso	
Depreciacion Licencias	
521090-001	AMORTIZACION INTANGIBLES
Total: Depreciacion Licencias	
Ints Licencia / Ing Egr Varios	
532030-001	INTERESES IMPLICITOS CANON
541010-001	OTRAS VENTAS
541010-002	OTROS INGRESOS
541010-003	INGRESOS EXTRAORDINARIOS
541010-007	RES. VENTA DE BS. DE USO
541010-008	INGRESOS VARIOS
541010-009	EGRESOS VARIOS
Total: Ints Licencia / Ing Egr Varios	
Intereses / Dif de Cambio	
531010-001	INTERESES GANADOS
531020-001	DIF CAMBIO GENERAD POR ACTIVOS
532020-001	DIFERENCIAS DE CAMBIO
532020-002	DIFERENCIA DE COTIZACION
532030-002	INTERESES
532030-004	INTERESES AFIP
532030-005	INTERESES PROV Y MUNICP
532030-006	MULTAS E INTERESES PUNITORIOS
532030-007	OTROS INTERESES
532030-008	INT DEVENGADOS X DS SOCIALES
Total: Intereses / Dif de Cambio	
Total: GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZAC	
IMPUESTO A LAS GANACIAS	
Impuesto a las Ganancias	
551010-001	IMPUESTO A LAS GANACIAS
Total: Impuesto a las Ganancias	
Total: IMPUESTO A LAS GANACIAS	
Total General	

2.2 Análisis de las operaciones que realiza la empresa y la vinculación de las áreas funcionales.

2.2.1 Operaciones.

Como fue mencionado, las salas cuentan con un sector dedicado a las máquinas tragamonedas (slots/juego electrónico), un sector para el juego de bingo y un sector de gastronomía.

Sector tragamonedas,



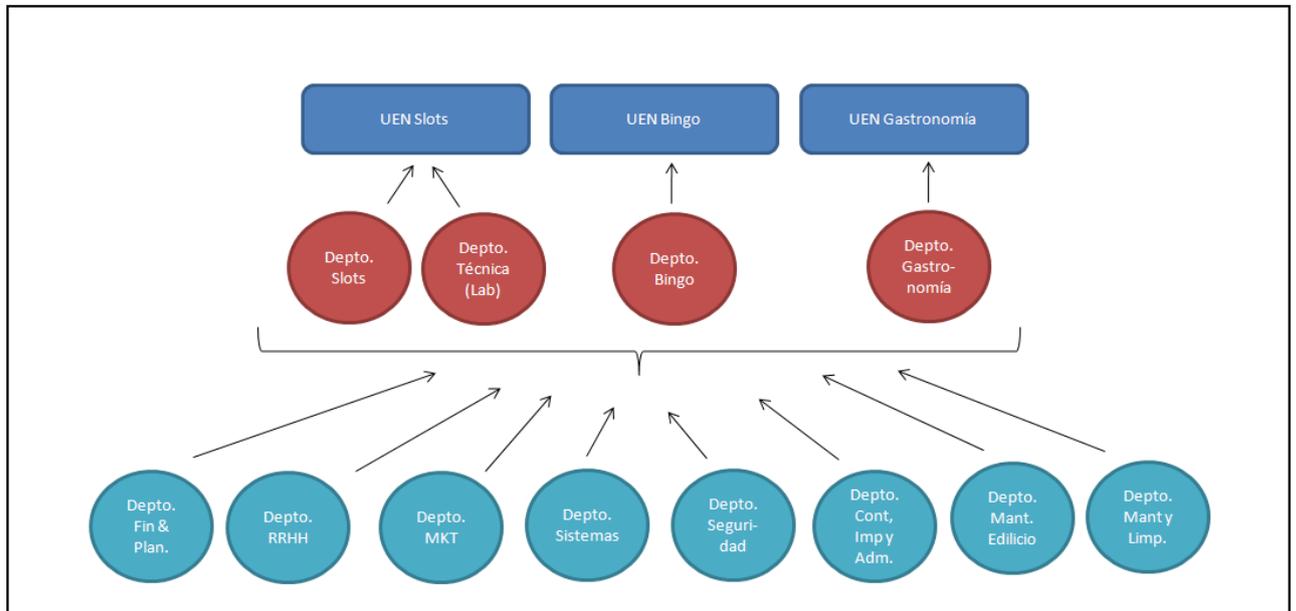
Sector Bingo,



Sector Restaurant,



Para prestar este servicio se necesita de una estructura que sirve de apoyo para el correcto funcionamiento de las unidades de negocio y para el resto de la empresa. El gráfico a continuación detalla la forma en que cada departamento contribuye a las unidades de negocio y al resto de la empresa.



2.2.2 Direccionalidad y nivel de evitabilidad.

En el cuadro anterior se puede apreciar la direccionalidad y los niveles de evitabilidad de los costos o gastos operativos generados en cada departamento a los cuales les corresponderán un Centro de Costo distinto. Puede apreciarse que hay centros de costos donde se acumularán costos directos variables (Ej. Canon en función a recaudación, IIBB, servicio online, premios, costo de mercadería vendida de gastronomía) y costos directos fijos (Ej. Salarios, insumos varios, otros premios) respecto de las unidades de negocio (este es el caso de los centros de costo incluidos en los círculos de color rojo). Y que hay otros centros de costos propios de la estructura de la empresa (círculos celestes) donde se acumularán costos indirectos a las unidades de negocio, los cuales son de difícil atribución exclusiva y unívoca a una determinada unidad de negocio (Gastos de luz, Gastos de mantenimiento y limpieza, etc).

2.3 Análisis de la información que se desea obtener (Producto a obtener del sistema de gestión).

Como último paso previo a la implementación, es necesario enumerar que es lo que se desea obtener del sistema de contabilidad de gestión a implementar. Es decir, cual es el producto del sistema que contribuirá con la Dirección en la gestión y en la toma de decisiones.

Qué tipo de información, nivel de agregación, plazos y periodicidad son las variables a tener en cuenta al momento de decidir qué es lo que se quiere obtener del sistema. En este caso nos concentraremos en los siguientes objetivos específicos:

2.3.1 Con respecto al tipo de información requerida, en este caso se desea:

- Determinar los costos específicos atribuibles a cada unidad de negocio y su contribución marginal.
- Determinar el EBITDA de la compañía y el margen de EBITDA sobre los Ingresos.
- Determinar la Utilidad neta del negocio y el margen de Utilidad neta sobre los ingresos.
- Elaborar información confiable del negocio que mejore el proceso de planeamiento y de gestión de los recursos de la empresa.

2.3.2 Con respecto al nivel de agregación:

- Se desea un informe a nivel consolidado de la empresa. Es decir que el informe detalle la totalidad de la empresa, pero con una apertura a nivel unidad de negocio y la forma en que estos contribuyen a afrontar los costos indirectos de la empresa.

2.3.3 Plazos y periodicidad:

- Se desea conocer el resultado final de un mes en particular y que el mismo esté disponible para emitirse una vez al mes, luego de que sean registradas todas las transacciones en el sistema contable.

- También se desea contar con informes acumulados de evolución para poder mostrar el avance de gestión a lo largo de los meses transcurridos del año.

CAPITULO 3

Estudio de las herramientas y procesos actuales, diseño e implementación del Sistema.

3.1 Adecuación del plan de cuentas de resultado de la empresa.

Luego de haber cumplimentado con los pasos anteriores estamos en condiciones de dar comienzo a la implementación. El primer paso a partir de acá será corroborar si el plan de cuentas de la empresa es adecuado o si será necesario adecuarlo a los fines especificados anteriormente. Para nuestros fines usaremos las mismas cuentas detalladas en el estado de resultados que se presentó en el punto 1.3, las cuales abarcan en su totalidad las operaciones de la empresa.

3.2 Verificación de los procesos administrativos.

El siguiente paso será verificar si cada departamento cumple con los procesos administrativos definidos por la empresa o si será necesario reforzar el cumplimiento de ciertos procedimientos con el fin de reflejar correctamente cada una de las operaciones que realiza la empresa para que el producto obtenido del sistema sea lo más representativo de la realidad posible.

3.3 Plan de Centros de Costo.

Asimismo, será necesario comprobar si el plan actual de Centros de Costo atiende a las necesidades de información requeridas por la dirección. Es decir, si el plan actual agrupa en un mismo Centro de Costo aquellas oficinas de la misma dependencia con objetivos similares cuya consideración por separado no ofrecería información relevante para la toma de decisiones.

En este caso procederemos con el plan de Centros anteriormente descrito, el cual cubre a simple vista con todos los requerimientos para alcanzar los objetivos fijados previamente.

3.4 Sistema contable.

Debemos asegurarnos que el sistema contable en funcionamiento registre la totalidad de las transacciones económicas del ente. También será necesario verificar

que en cada centro de costo se registren únicamente las transacciones generadas por él y que las mismas sean hechas de acuerdo el plan de cuentas definido.

Los informes emitidos por este sistema se utilizarán como base para la construcción de los informes emitidos por el sistema de contabilidad de gestión, ya que los primeros alimentarán los informes a generar por el sistema de contabilidad de gestión.

Los informes emitidos por el sistema contable mostrarán la información en bruto, detallando cada centro de costo por separado sin posibilidad de sacar conclusiones del funcionamiento total del ente a primera vista. Ya que no podremos ver la totalidad de la empresa de una manera que nos haga entender el funcionamiento operativo de la misma.

Es importante tener en cuenta que los sistemas de contabilidad de gestión no tienen la necesidad de seguir estrictamente los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP, por sus siglas en inglés). Por lo tanto podremos organizar los datos de la forma en que mejor se satisfagan las necesidades de información para la toma de decisiones.

3.5 Diseño e implementación del sistema.

En primer lugar, vamos a diseñar un informe que refleje de manera sencilla el conjunto de actividades que realiza la empresa. En la imagen siguiente, se muestra a modo de ejemplo un posible cuadro de resultados que cumple con lo solicitado (en el mismo también se agrega a modo de ejemplo una posible comparación contra presupuesto):

	TOTAL				Slots			Bingo			Gastronomía		
	Var. %	Dif.	Real	Ppto.	Var. %	Real	Ppto.	Var. %	Real	Ppto.	Var. %	Real	Ppto.
Ventas	● (12.6%)	(11 247)	78 012	89 259	● (12.1%)	73 495	83 639	● (32.0%)	2 540	3 735	● 4.9%	1 977	1 885
Ingresos Brutos	● 12.1%	813	5 887	6 700	● 12.1%	5 729	6 519	● 31.6%	60	87	● (4.9%)	99	94
Premios Bingo	● 32.0%	693	1 473	2 166	● 0.0%	-	-	● 32.0%	1 473	2 166	● 0.0%	-	-
Ventas	● (12.1%)	(9 741)	70 652	80 392	● (12.1%)	67 766	77 121	● (32.0%)	1 007	1 481	● 4.9%	1 879	1 790
US\$	● (18.8%)	(2,587)	11,170	13,756	● (18.8%)	10,714	13,197	● (37.2%)	359	253	● (3.1%)	297	306
Pozos Progresivos	● 100.0%	91	(91)	-	● 100.0%	(91)	-	● 0.0%	-	-	● 0.0%	-	-
Costo Alimentos y Bebidas	● (1.1%)	(13)	1 252	1 239	● 0.0%	-	-	● 0.0%	-	-	● (1.1%)	1 252	1 239
Canon	● 12.7%	3 822	26 291	30 113	● 12.1%	25 723	29 274	● 32.3%	568	840	● 0.0%	-	-
Otros Premios (no variables)	● (255.3%)	(160)	222	63	● (100.0%)	160	-	● 1.0%	62	63	● 0.0%	-	-
Servicio On-line	● (3.8%)	(6)	155	150	● (3.8%)	155	150	● 0.0%	-	-	● 0.0%	-	-
Salarios y Seguridad Social	● 7.9%	620	7 230	7 850	● 2.1%	3 170	3 238	● 11.4%	858	968	● 12.1%	3 202	3 643
Gaming Supplies	● 22.3%	138	480	618	● 14.8%	446	523	● 63.3%	35	95	● 0.0%	-	-
Contribución marginal	● (13.0%)	(5,248)	35,112	40,360	● (13.0%)	38,203	43,936	● (6.0%)	(516)	(484)	● 16.7%	(2,575)	(3,092)
% / Ventas	● (1.0%)	(0.5%)	45.7%	50.2%	● (1.0%)	56.4%	57.0%	● (6.7%)	(31.7%)	(32.7%)	● 20.6%	(37.1%)	(37.7%)
US\$	● (19.6%)	(1,355)	5,551	6,906	● (19.7%)	6,040	7,518	● 1.6%	(82)	(83)	● 23.1%	(407)	(529)
Salarios y Seguridad Social	● (15.6%)	(997)	7 379	6 382									
Marketing	● 12.0%	134	985	1 118									
Marketing Institucional	● 49.9%	701	704	1 405									
Seguridad	● 8.0%	63	718	781									
Honorarios	● 66.4%	391	198	589									
Alquileres de Inmuebles	● 1.9%	22	1 104	1 126									
Servicios en General	● 51.5%	399	377	776									
Mantenimiento	● 1.0%	7	681	688									
Impuestos	● 1.3%	30	2 383	2 414									
Otros	● (17.0%)	(189)	1 295	1 107									
Gaming Supplies	● 32.3%	46	97	143									
Subtotal gastos	● 3.7%	607	15,922	16,528									
EBITDA	● (18.5%)	(4,641)	19,191	23,812									
% / Ventas	● (8.4%)	(2.5%)	27.2%	29.6%									
US\$	● (25.6%)	(1,044)	3,034	4,078									
Depreciac. y Amortizaciones	● (4.9%)	(134)	2 870	2 737									
Resultados Financieros	● (150.7%)	(1,531)	2 547	1 016									
Ingresos / Egresos Varios	● (847.3%)	(962)	1 076	114									
Resultado antes de I.G.	● (16.4%)	(7,268)	12,698	19,966									
Impuesto a las Ganancias	● 34.0%	2 374	4 602	6 975									
Resultado del Ejercicio	● (17.7%)	(4,895)	8,096	12,991									
US\$	● (42.4%)	(943)	1,280	2,223									
% / Ventas	● (19.1%)	(4.7%)	11.5%	16.2%									

Como se puede observar, se muestra la apertura de ingresos por unidad de negocio (slots, Bingo y Gastronomía). Sus costos directos variables y fijos, los cuales fueron registrados en el sistema contable dentro de los Centros de Costos de Slots y Laboratorio, de Bingo y de Gastronomía. También puede observarse la contribución marginal por unidad de negocio y la total consolidada de la empresa, el detalle de costos indirectos y el Ebitda en \$ y el Ebitda como % de ingresos, la utilidad neta en \$ y la utilidad neta como % de ingresos.

Para su construcción se tomó como base el balance de saldos del estado de resultados por centro de costo al cierre de un período o de una suma de períodos según lo que se quiera analizar. Esto se hizo por medio del sistema contable de la empresa. Los centros de costo fueron agrupados en función a la apertura del cuadro por unidad de negocio. Por supuesto, que los informes del sistema contable deberán respetar el plan de cuentas definido previamente para que el saldo de cada cuenta o grupo de cuentas pueda ser enlazado a cada línea del informe por unidad de negocio. Esto es fácilmente comprobable si comparamos el cuadro con el plan de cuentas detallado en el punto 2.1.3.1.

Podemos verificar sencillamente que los rubros detallados que se incluyen en el cuadro de arriba se alimentarán de los resultados del balance de sumas y saldos de la empresa de acuerdo a la estructura de centros de costos que correspondan a cada unidad de negocio y área de apoyo a las unidades de negocio. Estructura que fuera definida previamente.

CAPITULO 4.

Producto obtenido del sistema.

4.1 La contribución marginal y el aporte de cada UEN.

En este ejemplo en particular se puede observar a simple vista que la única unidad de negocio con una contribución marginal positiva es la correspondiente a Slots y que las otras dos unidades están arrojando una contribución marginal negativa. Esta situación solamente puede ser percibida gracias a este informe, ya que de haber corrido un informe de sumas y saldos consolidado del estado de resultados la situación hubiese sido igualmente positiva pero sin poder diferenciar el aporte de cada unidad de negocio. La realidad no hubiese sido percibida en toda su magnitud.

En base a esto, podrá tomarse un nuevo curso de acción para corregir esta situación de cara al futuro.

Cabe aclarar que se optó para analizar la gestión de la empresa, por un modelo de costeo variable. Modelo en donde los costos indirectos no se distribuyen a cada objeto de costo en función a un criterio dado, sino que en primer lugar se busca calcular la forma en que cada unidad de negocio contribuye individualmente para poder determinar luego como ayudan a afrontar la totalidad de los costos indirectos de la compañía.

4.2 El control de los informes del sistema de contabilidad de gestión.

Para asegurarnos que el producto del sistema de gestión sea representativo de la realidad del ente, es importante ir comparando todos los meses su resultado con el resultado mensual y acumulado del sistema contable de la compañía. Para esto bastará con emitir un informe de sumas y saldos de todos los centros de costos y compararlo con el informe por unidad de negocio. El resultado deberá ser el mismo para ambos informes.

CAPITULO 5

Conclusiones

5.1 La adaptación del sistema a cada caso en particular.

Para finalizar, es necesario indicar que un sistema de información basado en la contabilidad de gestión debe adaptarse a las características propias de la empresa. Este trabajo no pretende brindar una solución única, sino más bien ofrecer conceptos de aplicación general.

Cada empresa debe diseñar su propio plan de cuentas y encontrar la organización interna que mejor satisfaga sus necesidades y las necesidades de sus clientes, siempre en pos de brindar un servicio de calidad de manera eficiente.

Los sistemas de información de contabilidad de gestión, tienen por finalidad reportar las cantidades de costo incurridos por las empresas en la prestación de cada servicio para asistir a la dirección en la toma de decisiones estratégicas.

Sin una correcta identificación de sus costos y de su posterior clasificación en directos e indirectos y un perfecto entendimiento de sus procesos internos, el producto del sistema no podrá cumplir con su cometido. Ofreciendo información irrelevante para la toma de decisiones.

Los tiempos que corren le exigen a las organizaciones de hoy un control de gestión estratégico. Las reglas de juego de competitividad de la actualidad obligan a las organizaciones de hoy a tener flexibilidad y velocidad para adecuarse eficaz y eficientemente al entorno. Y aquellas que no lo hagan estarán condenadas al fracaso.

BIBLIOGRAFIA

. Costos en empresas de servicios. Dr. Antonio Jarazo Sanjurjo. XIX Congreso Argentino IAPUCO. 1996

. La contabilidad de gestión y el analista de gestión en la empresa. Gregorio R. Coronel Troncoso. XXV Congreso Argentino IAPUCO. 2002

. Propuestas para el diseño de un sistema de contabilidad de gestión para entes municipales. Amaro Yardín / Norberto Demonte. XXI Congreso IAPUCO. 1998

. El análisis marginal: La mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios. Amaro Yardín. Ed. Buyatti.

. La contabilidad de gestión en Argentina. Raúl Ercole

ANEXO

Los principales operadores del juego en la Provincia de Buenos Aires.

1. Codere

Titulares: José Antonio y Javier Martínez Sampredo, Jesús y Joaquín Franco Muñoz

Principales operaciones: Bingo Lomas de Zamora, Bingo Lanús, Bingo Lomas del Mirador, Bingo La Plata, Bingo Morón, Bingo Ramos Mejía, Bingo San Justo, Bingo San Martín, Bingo San Miguel, Bingo Temperley, Bingo Mar (Mar del Plata), Bingo Puerto (Mar del Plata), Bingo Peatonal (Mar del Plata), Bingo Sol (Mar del Plata)

Empresas: Codere Argentina SA, Interjuegos SA, Iberagen SA, Intermar Bingos SA, Bingos Platenses SA, Bingos del Oeste SA, Interbas SA

Negocios: explotación de bingos

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 6.304

Facturación (2012, oficial): \$1.950 millones

2. Boldt

Titular: Antonio Ángel Tabanelli

Principales operaciones: Casino de Tigre (junto a Casino Club), Casino Central (Mar del Plata), Casino de Tandil, Casino de Miramar, Casino de Valeria del Mar, Casino de Mar de Ajó, Casino de Pinamar. Captura y procesamiento de apuestas en 4 provincias

Empresas: Boldt SA y Boldt Gaming SA

Negocios: explotación de casinos, alquiler de máquinas tragamonedas, captura de apuestas

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Santa Fe

Cantidad de máquinas tragamonedas: 6.265

Facturación (2012, oficial): \$1.350 millones (\$688 millones de Boldt + \$622,68 de Boldt Gaming)

3. Argentine Gaming Group (AGG)

Titulares: Martín y Gastón Blaquier

Principales operaciones: Bingo Avellaneda, Bingo Alto Avellaneda, Bingo Florencio Varela

Empresas: Kandiko SA, Rebisco SA, Biyemas SA

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 1.355

Facturación (2013, estimación): \$750 millones

4. Grupo Midas

Titular: Jorge Pereyra

Principales operaciones: Bingo Hurlingham, Bingo Caseros, Bingo Merlo, Bingo Ciudadela, Bingo Bahía Blanca

Empresas: Bingo Oro SA, Bingo Ciudadela SA, El Chalero SA

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 1.062

Facturación (2013, estimación): \$683 millones

5. Antonio Lacquaniti

Titulares: Nazareno Antonio Lacquaniti, Domingo Fabián Lacquaniti

Principales operaciones: Bingo Belgrano, Bingo Flores, Bingo Lavalle, Bingo Congreso, Bingo Luján, Bingo Moreno

Empresas: Argentone SA, Argenbingo SA, Lamartine SA (Bingo Belgrano), Unión Transitoria de Agentes SA (Bingo Flores), Bingo Lavalle SA, National Game SA

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Cantidad de máquinas tragamonedas: 509

Facturación (2013, estimación): \$649 millones

6. Daniel Mautone

Titulares: Daniel Mautone, Arturo Roberto Lemseyan (junto a Mautone en World Games SA), Eduardo Amirante (junto a Mautone en Desarrollos Maipú SA)

Principales operaciones: Casino Arena Maipú, Casino Victoria, Bingo San Clemente, Bingo Santa Teresita, Bingo San Bernardo, Bingo Mar de Ajó, Bingo Ramallo, Bingo Chivilcoy, Bingo Imperial Pergamino

Empresas: Binarge SA, Cronopios SA, American Games SA, Betec SA, World Games SA, Desarrollos Maipú SA, Casino Victoria SA, Bingo Ramallo SA, Atlántica de Juegos SA, Bingo de la Ría SA, Bingo Show SA, Bingo Chiozza SA, Bingo Mar de Ajó SA

Negocios: explotación de bingos y casinos

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires, Entre Ríos, Mendoza, Córdoba

Cantidad de máquinas tragamonedas: 3.123

Facturación (2012, estimación): \$554 millones

7. Golden Jack

Titulares: Ángel Martín Cavanna (apoderado), Agustín Cavanna (director de slots)

Principales operaciones: Golden Jack San Francisco Solano, Golden Jack Quilmes

Empresas: L.R.F. Group SA, La Mediterránea SA

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 516

Facturación (2013, estimación): \$462 millones

8. Tango Game Group

Titular: Antonio Rao Ferrari

Principales operaciones: Bingo Tres Arroyos, Bingo Zárate, Hotel Casino Mayorazgo, Casino Neo Formosa, Casino Colón, Casino Gualeguaychú

Empresas: Neogame SA, Newtronic SA, Star Game SA

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires, Entre Ríos, Formosa

Cantidad de máquinas tragamonedas: 1.001

Facturación (2012, estimación): \$388 millones

9. Bingo Oasis

Titulares: Julio Cesar Vailati y Ricardo Glazman

Principales operaciones: Bingo Oasis Pilar

Empresa: Bingo Pilar SA

Jurisdicción donde opera: Provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 488

Facturación (2013, estimación): \$265 millones

10. Grupo Begui

Titular: Marcelo Rocchetti

Principales operaciones: Begui I, Begui II (Berazategui)

Empresas: Stepako SA, Pasteko SA

Jurisdicciones donde opera: Provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 406

Facturación (2013, estimación): \$247 millones

11. Aurelio Serra

Titular: Aurelio Serra

Principales operaciones: Bingo Villa Gesell, Bingo Olavarría, Bingo Pinamar

Empresas: Magic Star SA, Bingo Las Vegas SA

Jurisdicciones donde opera: provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 256

Facturación (2013, estimación): \$226 millones

12. Bingo King

Titular: Diego Pascual Isabella

Principales operaciones: Bingo San Fernando

Empresa: Bingo King SA

Jurisdicción donde opera: provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 489

Facturación (2013, estimación): \$225 millones

13. Bingo Quilmes

Titulares: Juan del Valle, Daniel Godoy, Ricardo Suto

Principales operaciones: Bingo Quilmes (Estación)

Empresa: Godel Quilmes SA

Jurisdicción donde opera: provincia de Buenos Aires

Cantidad de máquinas tragamonedas: 550

Facturación (2013, estimación): \$116 millones

Fuente del cuadro: El poder del juego. El gran negocio de la política argentina, de Ramón Indart y Federico Poore (Aguilar, 2014).

Índice

Resumen, 2

Capítulo 1. Introducción, 3

- 1.1 Tema, 3
- 1.2 Problema, 3
- 1.3 Estado de la cuestión, 3
- 1.4 Justificación, 4
- 1.5 Hipótesis y variables, 4
- 1.6 Objetivo, 4
- 1.7 Metodología, 4
- 1.8 Universo Espacial, 5
- 1.9 Universo Temporal, 5

Capítulo 2. Pasos previos para la implementación, 6

- 2.1 Análisis de la empresa y su entorno, 6
 - 2.1.1 Análisis de la actividad y el sector. (Marco Regulatorio), 6
 - 2.1.1.1 Salas de Bingo Concesionadas, 8
 - 2.1.1.2 El sistema de control en tiempo real y la transparencia de la actividad, 8
 - 2.1.2 Análisis de los servicios ofrecidos, 9
 - 2.1.3 Análisis de la organización interna, 11
 - 2.1.3.1 Acumulación de costos, 12
- 2.2 Análisis de las operaciones que realiza la empresa y la vinculación de las áreas funcionales, 18
 - 2.2.1 Operaciones, 18
 - 2.2.2 Direccionalidad y nivel de evitabilidad, 19
- 2.3 Análisis de la información que se desea obtener (Producto a obtener del sistema de gestión), 20
 - 2.3.1 Con respecto al tipo de información requerida, 20
 - 2.3.2 Con respecto al nivel de agregación, 20
 - 2.3.3 Plazos y periodicidad, 21

Capítulo 3. Estudio de las herramientas y procesos actuales, diseño e implementación del sistema, 22

- 3.1 Adecuación del plan de cuentas de resultado de la empresa, 22
- 3.2 Verificación de los procesos administrativos, 22
- 3.3 Plan de centros de costo, 22
- 3.4 Sistema Contable, 22
- 3.5 Diseño e implementación del sistema, 23

Capítulo 4. Producto obtenido del sistema, 26

- 4.1 La contribución marginal y el aporte de cada UEN, 26
- 4.2 El control de los informes del sistema de contabilidad de gestión, 26

Capítulo 5. Conclusiones, 27

- 5.1 La adaptación del sistema a cada caso en particular, 27

Bibliografía, 28

Anexo, 29