



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contabilidad

Asignatura: **Gestión y Costos**

Código: 277

Plan "1997"

Cátedra: Profesor Asociado Regular Alejandro SMOLJE

Carrera: Lic. en Administración, Actuario en Administración y Lic. en Sistemas de Información de las Organizaciones.

**Aprobado por Res. Cons. Directivo
(F.C.E.)**

Nro.: 2761/12

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Departamento Pedagógico de Contabilidad

Carrera: Lic. en Administración, Actuario en Administración, Lic. en Sistemas de Información.

Plan de Estudios: 1997

Asignatura: Gestión y Costos

Código: 277

Profesor a cargo: Asociado a/c Alejandro Rubén Smolje

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación de este programa y las dictadas con carácter general por la Universidad o Facultad, prevalecerán estas últimas.

1. ENCUADRE GENERAL

1.1. CONTENIDOS MÍNIMOS

Teoría General del costo. Modelos. La Gestión y el control de los costos. Productividad, eficacia y eficiencia. Planificación y Presupuestos; control. Decisiones de corto y largo plazo en base a los costos. Sistemas de equilibrio e indiferencia. Los costos y las técnicas de gestión. Reducción de costos. Proceso gerencial e información contable y extracontable

1.2. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA INCLUSIÓN DE LA ASIGNATURA DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS

En esta materia se estudiará la aplicación de diferentes técnicas de gestión, el análisis, de las mismas a través de los costos y la rentabilidad, el planeamiento, presupuesto y control presupuestario como esquema básico de operación, y la evaluación de diferentes alternativas de decisión que orienten a la organización hacia sus objetivos.

Estos aspectos, de vital importancia en la tarea de operar y controlar una empresa, se analizarán a partir de la contabilidad de gestión, entendiendo como tal al sistema de información de uso interno que permite a los operadores de la empresa y su dirección, evaluar desempeños, planificar actividades y tomar decisiones.

Sobre esta base, el estudio de la materia permitirá al alumno disponer de los elementos necesarios para alcanzar los objetivos enunciados más abajo.

1.3. UBICACIÓN DE LA ASIGNATURA EN EL CURRÍCULUM Y REQUISITOS PARA SU ESTUDIO.

Para las carreras de Licenciado en Administración, Licenciado en Sistemas de Información de las Organizaciones y Actuario – Administración – la materia se ubica en el ciclo profesional y su requisito de correlatividad es Teoría Contable.

1.4. OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE

Lograr que los alumnos puedan incorporar:

Conocimientos

- Asimilar y aplicar con corrección el lenguaje técnico de la asignatura.
- Comprender claramente las diferencias entre contabilidad general, contabilidad de gestión, contabilidad de costos y sistemas de costos.
- Clasificar y diferenciar los costos de producción, comercialización, administración y financiación.
- Conocer distintos modelos y sistemas de costeo.
- Disponer de los elementos necesarios para la tarea de planeamiento, presupuestación y control.
- Determinar pautas para medir desempeños, realizar análisis de rentabilidad global y por línea de producto, y procesar información válida para distintos tipos de decisiones.

- Analizar diferentes técnicas de gestión y evaluar su viabilidad dentro de la organización de acuerdo a las características de la misma.

Habilidades y Técnicas

- Manejar cálculos numéricos con precisión y rapidez.
- Elaborar informes claros y sintéticos e interpretarlos correctamente.
- Aplicar los conocimientos teóricos a situaciones prácticas.
- Detectar los aspectos teóricos implicados en situaciones concretas.
- Identificar en cada caso las herramientas adecuadas para atender diferentes situaciones.

Hábitos

- Establecer y respetar programas de tiempo.
- Trabajar productivamente en equipo.
- Ubicar toda nueva información en un contexto.
- Brindar y recibir información clara, oportuna y adecuada a las necesidades de la persona a quien está dirigida.
- Evaluar la eficiencia de los canales de comunicación usados.
- Realizar frecuentes análisis para eliminar ineficiencias.

Actitudes e Ideales

- Asumir una actitud crítica frente a distintas soluciones propuestas.
- Adoptar igual posición frente al propio trabajo.
- Colaborar dentro de las características de una organización determinada.
- Adherir a los principios que tiendan a la equitativa distribución de todos los bienes dentro de la comunidad.

2. PROGRAMA ANALITICO

UNIDAD TEMATICA I: INTRODUCCION Y CONCEPTOS BASICOS.

Objetivos del aprendizaje: adquirir un conjunto de nociones básicas sobre los fundamentos de la disciplina, y su objeto de estudio, la empresa.

Temas a desarrollar:

1. La disciplina Costos: objetivos y contenido.
2. Teoría general del costo. Conceptos básicos y principios fundamentales. Importancia.
3. La contabilidad de costos: concepto, relación con la contabilidad general y la contabilidad gerencial. La información de gestión.
4. Sistemas de Costos: concepto y elementos. El uso de la información de costos en las organizaciones. Costos para la gestión, la decisión y fines contables.
5. La empresa. Tipos: comercial, industrial, de servicios, agropecuarias y otras actividades primarias. Organización interna: áreas, funciones y actividades principales. Aplicabilidad de la información de costos en la gestión. Información contable y extracontable.
6. Nociones básicas de costos: unidad de costeo, costo, gasto, pérdida, componentes físicos y monetarios, costos totales y unitarios. Concepto de costo necesario. El ciclo de costos.

UNIDAD TEMATICA II: CLASIFICACION DE LOS COSTOS

Objetivos del aprendizaje: conocer los diferentes tipos de costos y sus comportamientos ante cambios en los parámetros de evaluación.

Temas a desarrollar.

1. Clasificaciones de los costos: concepto y objetivos.
2. Clasificación por función: departamentos, sectores, centros y actividades. Costos de producción, comercialización, administración, financiación e investigación y desarrollo.
3. Clasificación de los costos por naturaleza.
4. Clasificación por forma de asignación a las unidades de costeo: costos directos e indirectos.
5. Otras clasificaciones: controlables y no controlables, corrientes, previstos y diferidos, relevantes y no relevantes.

6. Clasificación por variabilidad. Concepto de producción; factores y recursos productivos. Capacidad y nivel de actividad. Unidad para medir el volumen; empresas monoproductoras y poliproductoras. Ociosidad: concepto y medición. Tipos : anticipada y operativa. Costos variables. Costos progresivos y regresivos. Costos fijos; de capacidad y de operación. Costos semifijos: concepto y necesidad de su identificación. Otras clases: costos mixtos, costos erráticos.

UNIDAD TEMATICA III: MODELOS DE COSTEO

Objetivos del aprendizaje : comprender el funcionamiento de los diferentes modelos de costeo y compararlos, para entender adecuadamente cuándo es conveniente su empleo y cuáles son los beneficios y desventajas de cada uno de ellos.

Temas a desarrollar.

1. La información de costos para la gestión: necesidades de los diferentes usuarios; objetivos y aplicaciones de los costos.
2. Modelos de costeo aplicables: predeterminados e históricos. Costos completos, costeo integral y costeo variable.
3. Modalidades operativas: acumulación de costos por órdenes y determinación de costos en casos de operaciones en serie.
4. Informes de costos. Costos de productos y otras unidades de costeo. Estados de resultados. Información histórica y proyectada.

UNIDAD TEMATICA IV: COSTOS DE PRODUCCION, COMERCIALIZACION, ADMINISTRACION, FINANCIACION E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Objetivos del aprendizaje : comprender los conceptos básicos y la mecánica de costeo de todos los tipos de costos por función existentes en las organizaciones, para poder determinar costos unitarios.

Temas a desarrollar.

1. Costos de producción. Concepto y elementos: materia prima, mano de obra y cargas fabriles. La gestión de abastecimiento: compras, gestión de stocks, políticas de inventario, logística de materiales, especificaciones, métodos de valuación de insumos. Los costos del personal productivo y no productivo: cuantificación y gestión. La mano de obra directa e indirecta, productividad, sistemas y método de incentivo. Cargas fabriles; concepto, tipos, distribuciones de costos y aplicación a las diferentes unidades de costeo: productos, centros, segmentos de negocios. Determinación de costos unitarios: apertura y clasificaciones.
2. Costos de comercialización: nociones básicas. Clasificaciones. Formas de presupuestación y control. Aplicación a productos y segmentos de negocios.

3. Costos de administración: concepto. Areas administrativas. Gestión de los costos administrativos. Aplicación a diferentes unidades de costeo. Presupuestación y control.
4. Costos de financiación: concepto y elementos. Valor financiado, tasa, tiempo. Las fuentes de financiamiento: propias y ajenas. El concepto del valor contado. Intereses explícitos e implícitos. El interés sobre el capital propio. El enfoque de la contabilidad patrimonial. La gestión financiera: medición de sus costos. Aplicación de los costos financieros a distintas unidades de costeo: productos, líneas, negocios, etc.
5. Costos de investigación y desarrollo: concepto y contenido; importancia y tratamiento contable.

UNIDAD TEMATICA V: PLANEAMIENTO, PRESUPUESTOS Y CONTROL

Objetivos del aprendizaje : Objetivos del aprendizaje: comprender los conceptos esenciales sobre objetivos organizacionales, estrategia, planeamiento y operación, así como su interrelación y su aplicación en la gestión empresarial. Dominar las técnicas de planeamiento y presupuestación, capacitándose para la implantación de un sistema de presupuestación integral, y utilizando la herramienta para el control y mejora de la gestión.

Temas a desarrollar.

1. Tipos de organización en cuanto a su modelo de gestión. La estrategia: concepto y diferentes enfoques. Modelos prescriptivos y descriptivos. Evolución histórica y enfoques predominantes en la actualidad. El diseño estratégico. El planeamiento en la empresa: concepto, fines y metodología. El planeamiento estratégico y los “planes estratégicos”. Planeamiento a largo plazo. Tipos de planeamiento: el planeamiento integral y el planeamiento operativo. Los enfoques “bottom-up” y “top-down”. La fijación de metas. Impacto sobre los planes y la gestión organizacional.
2. El presupuesto: concepto, elementos, aplicaciones. El presupuesto y su relación con el proceso de planeamiento. El presupuesto operativo y el presupuesto económico-financiero. Presupuesto integral. Relación con los costos. Variables internas y externas, controlables y no controlables. Pautas presupuestarias y proceso de elaboración del presupuesto. Cronograma, responsables, etapas.
3. Metodologías y técnicas de presupuestación: por incrementos, base cero, series de tiempo, suavizamiento exponencial, proyección de sucesos y eventos, etc.
4. Presupuesto de ventas. Responsables, aplicaciones. Modelos de elaboración y pronóstico. confección y análisis crítico.
5. Plan de producción y de compras. Responsables y utilización. Los modelos de organización de la producción “pull” y “push”. Método just-in time y MRP.
6. Presupuestos de gastos operativos: de producción, comercialización, administración e investigación y desarrollo.
7. Presupuesto económico. Elaboración. Técnicas y formas de exposición.

8. Presupuesto financiero. Tipos: base y operativo. El flujo de fondos. Estado de origen y aplicación de fondos. Decisiones de financiamiento e inversión. Alternativas y esquemas.
9. Balance proyectado. Elaboración. Formas de presentación de la información.
10. El plan de inversiones. Información necesaria y aplicación. El control del presupuesto de inversiones en la empresa.
11. Métodos de valuación en los presupuestos: moneda base, corriente, homogénea y extranjera.
12. Control presupuestario: objetivos, metodología y análisis de desvíos. Control ex ante y ex post.
13. Beyond Budgeting: concepto, enfoque, diferencias con los modelos de presupuestación, casos, ventajas e inconvenientes. El futuro de los modelos de gestión presupuestaria.
14. Presupuesto en la administración pública. Métodos de registración. El ciclo presupuestario del estado nacional, provincial y municipal en Argentina. Controles de gestión. Formas de evitar la corrupción en el estado. Contabilidad pública. Método inglés, francés y mixto.

UNIDAD TEMATICA VI: COSTOS PARA TOMA DE DECISIONES

Objetivos del aprendizaje: comprender y utilizar las técnicas de elaboración de información económica y financiera para la gestión, así como sugerir cursos de acción en procesos de toma de decisiones, aplicando herramientas y modelos cuantitativos en forma coordinada con los otros aspectos generales del marco decisorio típico de toda organización.

Temas a desarrollar.

1. El proceso de toma de decisiones como parte de los procesos de gestión organizacional. Escenario, actores, necesidades y tipos de decisiones. Objetivos de largo y corto plazo. Decisiones de largo plazo y de corto plazo. Factores que intervienen en los procesos decisorios. Quiénes toman decisiones en la organización. El factor incertidumbre. Relaciones con teoría de la decisión y modelos probabilísticos. El decisor, sus objetivos y escala de valores. El peso de los criterios económico-financieros y de otros esquemas. Los tres elementos centrales del proceso: la información, el análisis y la decisión, y la ejecución. La información económica para la toma de decisiones. Características, tipos, ventajas y limitaciones. Requisitos para que sea útil: confiabilidad y oportunidad. Diferencias entre información sistemática y rutinaria, e información ad-hoc.
2. Herramientas y técnicas empleadas en la elaboración de información para la toma de decisiones. Información financiera y económica. Modelos de valuación de flujo de fondos para evaluación de proyectos y de negocios a largo plazo. Características, usos, ejemplos. Ventajas y limitaciones. El estado de resultados: formas y técnicas de elaboración.

3. Análisis marginal. Costos unitarios para toma de decisiones. Costos para diferentes objetivos. El concepto relativo del costo. La variabilidad de los costos frente a la decisión específica. Estudio y tratamiento específico de los costos variables y fijos. La contribución marginal: características, usos y aplicaciones. Ventajas y limitaciones.
4. Informes típicos empleados para la toma de decisiones y control de gestión. Informes proyectados. El estado de resultados con la técnica de la contribución marginal abierto por segmento de negocios. Punto de equilibrio: concepto, medición, ventajas y limitaciones como indicador. Margen de seguridad.
5. Decisiones de largo plazo. Desarrollo de un negocio nuevo. Discontinuaciones. Decisiones sobre factores estructurales: ampliación, disminución o modificaciones de capacidades productivas o tecnológicas. Utilización de modelos de análisis financieros y económicos: complementariedad y aplicaciones.
6. Decisiones de corto plazo.
 - 6.1. Decisiones sobre precios. Modelos de fijación de precios. Factores determinantes: mercado, competencia, consumidores, entorno macro y microeconómico. Políticas de precios. Tipos de precios. El concepto del precio único y del precio diferenciado. Revenue management. Evolución histórica en los modelos de pricing, y situación actual.
 - 6.2. Decisiones comerciales. Precios, costos, volumen y mezcla como factores determinantes de la utilidad neta. Análisis de costos referidos a diferentes unidades de costeo: productos, servicios, actividades, departamentos, sectores, divisiones, unidades de negocios. Estudios específicos sobre costos fijos de estructura y operación. Costos “erogables” y “no erogables”. Rankings de rentabilidad, utilidad y contribución de negocios, segmentos y productos: determinación, aplicaciones. Lanzamiento y discontinuación de productos dentro de un segmento: estudios específicos.
 - 6.3. Decisiones sobre procesos. Mejoras, eliminación, outsourcing. Tercerización: Análisis económico y estratégico. Productividad y eficiencia : medición y toma de decisiones para su incremento.
 - 6.4. Decisiones sobre costos. Metodologías aplicables. Casos. Reducción operativa e integral de costos. Herramientas y técnicas aplicables.
7. El control de gestión en la empresa. Informes. Análisis. Usuarios. Aplicaciones.

UNIDAD TEMATICA VII: TABLERO DE COMANDO

Objetivos del aprendizaje : emplear adecuadamente tableros de comando y gestión para evaluar desempeño y generar una retroalimentación adecuada a todo mando de la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la estrategia y planes de la misma.

Temas a desarrollar.

1. Concepto y contenido del tablero de comando. Tablero de control. Indicadores financieros y no financieros de desempeño
2. Integración de la información contable y de otras fuentes.
3. El tablero de comando y el proceso de control de gestión.
4. Construcción de tableros: diferentes tipos y usuarios. Contenidos básicos típicos: indicadores, construcción, frecuencia, usuarios.
5. El Balance Scorecard:
 - 5.1 Las cuatro perspectivas
 - 5.2 Relación con la estrategia y los objetivos de la organización.
 - 5.3 Integración al sistema de información de la compañía.
 - 5.4 Datos contables y extracontables.

UNIDAD TEMÁTICA VIII: INDICADORES FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Objetivos del aprendizaje : calcular y utilizar todo tipo de indicadores monetarios y no monetarios que permitan evaluar desempeño y marcha de la gestión de las organizaciones, enfatizando la utilidad y los límites de su aplicación en la decisión y el control.

Temas a desarrollar.

1. Generación de indicadores. La medición de la gestión a través de indicadores.
2. Medición y control de la productividad y la eficiencia.
3. Economic Value Added (EVA) y Market Value Added (MVA):
 - 3.1. Concepto y metodología de cálculo.
 - 3.2. Aplicaciones en la empresa.
 - 3.3. Empleo como indicador del desempeño y en la fijación de remuneraciones.
4. Indicadores patrimoniales: liquidez, solvencia, prueba ácida, días de inventario y días en la calle. Cálculo y aplicaciones.
5. Indicadores de utilidad. Medición de utilidad y rentabilidad: retorno sobre la inversión, retorno sobre el patrimonio neto, retorno sobre activos, fórmula de DuPont, EBIT, EBITDA, indicadores financieros.

UNIDAD TEMÁTICA IX: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN Y COSTOS

Objetivos del aprendizaje : conocer las nuevas y modernas técnicas, herramientas y modelos de gestión utilizados por las organizaciones, en su aspecto vinculado con la generación de información, control de gestión y estudios económicos-financieros para la decisión, así como en su costado operativo en los casos en que corresponda según la metodología estudiada.

Temas a desarrollar.

1. Costeo objetivo.
2. Teoría de las restricciones y contabilidad del “throughput”.
3. Costos del ciclo de vida de productos.
4. Benchmarking.
5. Reingeniería.
6. Just- in- time.
7. Kaizen.
8. Calidad total y Total Quality Management.
9. Análisis de la cadena de valor.
10. Responsabilidad social empresaria.
11. Costos medioambientales.

UNIDAD TEMÁTICA X: ACTIVITY BASED COSTING (ABC), ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM) Y ACTIVITY BASED BUDGETING (ABB)

Objetivos del aprendizaje: dominar los fundamentos conceptuales y aplicación del ABC y ABM como modelos de gestión organizacional.

Temas a desarrollar.

1. Conceptos básicos y aplicaciones operativas del ABC.
2. La gestión de la empresa basada en el ABM.
3. El ABC y los sistemas de información integral.
4. La utilización del ABC en la elaboración de presupuestos.

UNIDAD TEMATICA XI: REDUCCION DE COSTOS

Objetivos del aprendizaje: aprender y utilizar las técnicas de reducción de costos, y el gerenciamiento de un proceso integrado para tal fin, así como el concepto cultural de aumento de eficiencia y eficacia a nivel organizacional, utilizando herramientas técnicas apropiadas, y desechando conceptos subjetivos, usuales en el mundo empresario.

Temas a desarrollar.

1. Reducción de costos como objetivo de gestión. Características y requisitos. Reducción integral y reducción operativa. Concepto y diferencias. Planificación de la reducción de costos. Metodología, impulsores, participantes, prioridades y formas que puede adoptar el proceso de reducción de costos.
2. Análisis de procesos y productos: acciones sobre funciones, tareas, actividades. Análisis de productos y servicios: acciones sobre componentes físicos y monetarios.
3. El sistema de costos standard como elemento para la medición de eficiencia fabril : determinación y análisis de variaciones en costos.
4. Reducción de costos comerciales, administrativos, financieros y de investigación y desarrollo.
5. Los programas de reducción de costos: características, formas, responsables, medición de resultados y aplicaciones.
6. Los errores habituales a evitar en los procesos de reducción de costos.

3. BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA.

UNIDAD TEMATICA I: INTRODUCCION Y CONCEPTOS BASICOS

Puntos 1, 3, 4, 5 y 6.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 5, Editorial La Ley, Buenos Aires.

Horngrén, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, Capítulo 2, Pearson Education, México.

Punto 2.

Peralta, Jorge (2009) **La gestión empresarial y los costos**, Capítulo 4, Editorial La Ley, Buenos Aires.

Punto 2.

Osorio, Oscar (1993) "Hacia una teoría general de los costos en contabilidad", **Revista Costos y Gestión**, N° 10, Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA II: CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.

Puntos 1 al 6.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 5, punto 5.1.6., Editorial La Ley, Buenos Aires.

Punto 6.

Vázquez, J. C. (1992), **Costos**, Capítulo 4, puntos 1 al 10, Editorial Aguilar, Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA III: MODELOS DE COSTEO.

Puntos 1 al 4.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 5, punto 5.2., Editorial La Ley, Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA IV: COSTOS DE PRODUCCION, COMERCIALIZACION, ADMINISTRACIÓN, FINANCIACION E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Puntos 1 al 5.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 5, puntos 5.3. al 5.10., Editorial La Ley, Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA V: PRESUPUESTOS Y CONTROL

Punto 1.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (1999) **Safari a la estrategia**, Capítulos 1 y 12, Granica, Buenos Aires.

Puntos 1 al 13.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulos 1, 2, 3, 4, 5 punto 11, 6, 7, 8, 9, 10 y 12, Editorial La Ley, Buenos Aires.

Punto 3

Hornngren, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, Capítulo 6, pág 195 a 197, y Capítulo 7, pág. 224 a 227, Pearson Education, México.

Punto 14.

Peralta, Jorge (2009) **La gestión empresarial y los costos**, Capítulo 15, punto 15.13.19., Editorial La Ley, Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA VI: COSTOS PARA TOMA DE DECISIONES

Puntos 1, 2, 3, 4 y 6.

Vázquez, Juan Carlos (1992), **Costos**, Capítulo 21, Editorial Aguilar, Buenos Aires.

Punto 6.1.

Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2003) “Cuál es el contenido del precio de venta”, **Revista Enfoques**, N° 11, Buenos Aires

Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2003) “Precios. Algunas reflexiones básicas sobre la gestión de precios”, **Revista Costos y Gestión**, N° 48, Buenos Aires.

Punto 6.3.

Granda, Fernando y Smolje, Alejandro (1997) “Outsourcing. Herramientas para el análisis económico y estratégico”, **Revista Costos y Gestión**, N° 25, Buenos Aires.

Di Stéfano, Victorio (2002) “Juicio a la tercerización”, **Revista Costos y Gestión**, N° 43, Buenos Aires.

Punto 7.

Hornngren, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, Capítulo 22, pág 759 a 770, Pearson Education, México.

UNIDAD TEMATICA VII : TABLERO DE COMANDO

Puntos 1 al 5.

Smolje, Alejandro (1996) “Evaluación de gestión en entornos competitivos”, **Boletín de Lecturas Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina**, N° 3, mes de abril, Buenos Aires.

Punto 6

Kaplan, Robert y Norton, David (1999) **El cuadro de mando integral**, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Di Stéfano, Victorio (2004) “Tablero de comando. Desde la administración en una página hasta el cuadro de mando integral”, **Revista Costos y Gestión**, N° 52, Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA VIII : INDICADORES FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Punto 2

Horngrén, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, Capítulo 13, pág 480 a 482, Pearson Education, México.

Punto 3.

Smolje, Alejandro (2000) “E.V.A. Qué es y cómo se determina”, **Boletín de Lecturas Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina**, N° 7 mes de abril, Buenos Aires.

Punto 4.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 9, punto 9.4., Editorial La Ley, Buenos Aires.

Punto 5.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 6, punto 6.18., Editorial La Ley, Buenos Aires.

Vázquez, Juan Carlos (1992), **Costos**, Capítulo 27, Editorial Aguilar, Buenos Aires.

Capasso, Carmelo (2002) “Utilidad versus Rentabilidad”, **Revista Universo Económico**, N° 63 y 64, Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA IX: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTION Y COSTOS

Punto 1

Kato, y., Böer, G y Chou, C., (1996) “Costeo objetivo. Un proceso gerencial integrado”, **Revista Costos y Gestión** N° 19, Buenos Aires.

Punto 2

Capasso, Carmelo (2000) “La teoría de las restricciones y la contabilidad del throughput”, **Revista Enfoques** N° 16, Editorial La Ley, Buenos Aires.

Punto 3.

Hansen, Don y Mowen, Marianne (1995) **Administración de Costos**, Capítulo 9, pág. 305 a 322, Thomson Editores, México.

Punto 4

Hornngren, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, Capítulo 23 pág 807 y 808, Pearson Education, México.

Punto 5

Hornngren, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, Capítulo 13, pág 458 y 459, Pearson Education, México.

Punto 6

Hornngren, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, Capítulo 20, pág 698 a 706, Pearson Education, México.

Punto 7

Hornngren, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, pág 429 y 195, Pearson Education, México.

Punto 8

Hornngren, Charles, Foster, George y Datar, Srikant (2007) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial**, Capítulo 19, pág 661 a 668, Pearson Education, México.

Puntos 8 y 9.

Di Stéfano, V., Alderete, V. y Colombo, A., (2001) “Calidad Total. Competitividad. Vinculaciones con las nuevas técnicas de gestión”, **Revista Costos y Gestión**, N° 39, Bs. As.

Puntos 1 al 9.

Smolje, Alejandro (2007) “Glosario de nuevas técnicas de gestión, primera parte” , **Revista Costos y Gestión**, N° 63, Buenos Aires.

Smolje, Alejandro (2007) “Glosario de nuevas técnicas de gestión, primera parte” , **Revista Costos y Gestión**, N° 64, Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA X : ACTIVITY BASED COSTING (ABC), ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM) Y ACTIVITY BASED BUDGETING (ABB)

Puntos 1 al 4.

Smolje, Alejandro (2007) **El sistema de costos ABC y el sistema de gestión ABM**, Cuadernos Profesionales del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

UNIDAD TEMATICA XI: REDUCCION DE COSTOS

Puntos 1 al 6.

Osorio, Oscar (1981) “La reducción integrada de costos: un objetivo vital de supervivencia”, **Revista Contabilidad y Administración**, tomo IX.

4. METODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

El desarrollo del modelo de enseñanza-aprendizaje se realizará sobre la base de clases teórico-prácticas, conteniendo explicaciones conceptuales y desarrollo de ejercicios de aplicación para plasmar dichos conceptos en situaciones concretas de la vida empresarial. Se desarrollarán casos prácticos en clase a nivel completo, a la vez que se incentivará la participación individual y grupal de los alumnos en la resolución de los mismos, con la orientación del docente a cargo, fomentando la propuesta de soluciones creativas y el análisis crítico. Se efectuarán trabajos de investigación sobre determinados temas puntuales de aplicación a la vida de las organizaciones, sobre todo en la segunda parte de la asignatura, una vez que los alumnos hayan adquirido una serie de conceptos básicos y fundamentos teóricos necesarios para encarar estas situaciones extrayendo la mayor riqueza posible de dichos casos. Se procurará motivar la participación en clase de todos los alumnos, a la vez que se introducirá el estudio de casos reales en las situaciones teóricas, utilizando para ello material permanentemente actualizado de la vida de las organizaciones actuales, tanto con fines de lucro como sin dichas finalidades, para enfatizar que en los dos ámbitos son de aplicación absoluta los conceptos y contenidos de la presente asignatura.

5 . METODOS DE EVALUACION

La asignatura tendrá dos evaluaciones escritas de carácter teórico-práctico, que constituirán la base de la calificación del alumno en el curso, a lo que se adicionará la evaluación de los trabajos prácticos y de investigación, la participación en clase y cualquier otro elemento que el docente considere adecuado y relevante. La regularización de la materia se logra al aprobar ambas evaluaciones y obtener una nota general superior a 4 e inferior a 7, teniendo en cuenta todos los otros elementos antedichos; una calificación de 7 ó más permite al alumno promocionar directamente la asignatura. El alumno que hubiera tenido como máximo una de las dos evaluaciones con una nota de no aprobado (inferior a 4) tiene la posibilidad de rendir una prueba adicional, y en caso de obtener una calificación de 4 ó más, accede a alguna de las dos categorías antedichas (regularización o promoción de la asignatura). En caso de los alumnos que al fin del curso hubieran obtenido una calificación final entre 4 y 6, rendirán un examen final, que con una calificación mínima de 4 permitirá aprobar la asignatura.