UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contabilidad

Asignatura: **GESTION Y COSTOS (PARA CONTADORES)**

Código: 362

Plan "1997"

Cátedra: Prof. Asociado Regular Marcelo PODMOGUILNYE.

Carrera: Contador Público.

Aprobado por Res. Cons. Directivo
(F.C.E.)
Nro.:2773/16

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.

1. ENCUADRE GENERAL

1.1. Contenidos mínimos

En el dictado del curso se estudiarán los siguientes contenidos mínimos:

La gestión y el control de los costos.
Productividad, eficacia y eficiencia.
Planificación y presupuestos; control.
Sistemas de equilibrio e indiferencia.
Los costos y las técnicas de gestión.
Reducción de costos.
Proceso gerencial e información contable y extracontable.
Decisiones de corto y largo plazo basadas en los costos.

1.2. Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del Plan de Estudio. Su importancia en la formación profesional.

El Contador Público es un graduado en Ciencias Económicas cuyo desempeño profesional está vinculado estrechamente a las organizaciones, tanto públicas como privadas, donde los concepto de negocios y de gestión adquieren una importancia superlativa, como impulsores de cualquier clase de emprendimiento.

El contenido de la materia busca analizar la información sobre el comportamiento de los costos y su relación con los ingresos que resulten necesarios para que la organización pueda alcanzar, mediante las técnicas más apropiadas, una gestión racional que conduzca a la obtención de los resultados deseados.

La asignatura provee al graduado herramental diagnóstico y de gestión que le permite abordar situaciones complejas en las organizaciones tanto como ejecutivo o consultor.

1.3. Ubicación de la asignatura en el currículum y requisitos para su estudio.

La materia se ubica en el segundo tramo del Ciclo Profesional y se llega a ella después de haber adquirido los conocimientos previos que hacen al dominio de la teoría y la técnica contable en general (Teoría Contable y Sistemas Contables), los aspectos específicos de la valuación y

exposición de estados contables (Contabilidad Patrimonial) y el manejo de los mecanismos de costos apropiados para cada tipo de actividad, su encuadre dentro del sistema global de información del ente y los pasos y requisitos necesarios para el diseño e instalación de los sistemas de costeo e información sobre costos y resultados (Sistemas de costos).

Para el logro de estos objetivos, la facultad ha preparado al alumno a través de las materias mencionadas precedentemente, que son los requisitos para su cursado.

1.4. Objetivos del aprendizaje

Que el alumno pueda incorporar conocimientos relacionados con lo siguiente:

Apreciar que la gestión de las organizaciones se lleva a cabo mediante el desarrollo de un conjunto de acciones que debidamente seleccionadas permitirán que los recursos sean aplicados a aquellos sacrificios económicos necesarios para e! logro de los mejores resultados.

Comprender claramente las diferencias entre contabilidad general, contabilidad de gestión y contabilidad de costos.

Distinguir y disponer de los elementos necesarios para la tarea de planeamiento, presupuestación y control.

Discernir y manejar pautas para medir desempeños, realizar análisis de rentabilidad global y por línea de producto, adquiriendo la capacidad para generar información válida para distintos tipos de decisiones.

Analizar distintas técnicas de gestión y evaluar la viabilidad de aplicarlas en la empresa de acuerdo con las características particulares que la misma presente.

Desarrollar habilidades, técnicas, hábitos y actitudes que se correspondan con los principios y valores que deben destacar a todo profesional en ciencias económicas.

Enfatizar en la necesidad que el alumno maneje información proyectada, estratégica, táctica y operativa, tanto económica como financiera, con fluido conocimiento de indicadores de la marcha del negocio, tanto en lo que se refiere a la rentabilidad del mismo como a aquellos que faciliten el análisis e interpretación de la situación financiera de la empresa.

El control de gestión posibilitará el seguimiento de todas las acciones emprendidas para favorecer la gestión empresaria, siendo el tablero de comando el informe que concentre la síntesis del diagnóstico empresario, las áreas clave a mejorar y que todo ello sirva para reencauzar el rumbo hacia los objetivos buscados.

Dominar la temática vinculada con la reducción de costos, entendido como el plan sistemático, de tipo estratégico y operativo, que debería

seguir la empresa para optimizar la rentabilidad.

El estudio de la materia permitirá alcanzar los objetivos precedentemente enunciados.

2- PROGRAMA ANALÍTICO

Unidad temática I – Contabilidad de Gestión

Objetivo: Conocer el alcance y fundamentos de la Contabilidad de Gestión y sus diferencias con la Contabilidad Patrimonial.

1- El sistema de información sobre costos y la contabilidad de costos.
2- Relación de la contabilidad de costos con la contabilidad general y la información de gestión.
3- Concepto de productividad, eficacia, eficiencia y rendimiento.
4- Efectos de la inflación. Valuación y Exposición en los informes de gestión. Razones que justifican la información en la toma de decisiones considerando los diferentes escenarios.

Unidad temática II - El proceso de Planeamiento Estratégico.

Objetivo: Conocer la importancia del proceso de planeamiento como función directiva y gerencial y su relación con los análisis de negocios.

1- El proceso de planeamiento. Planes y Programas.

2- Objetivos. Rentabilidad. Posicionamiento. Productividad. Calidad. Innovación. Gestión del capital humano. Responsabilidad Social Empresaria. Medio Ambiente. Otros.

3- Plan de Negocios. Fusiones y Adquisiciones. Reorganización empresaria. Licencias. Franquicias. Criterios de valuación y proceso decisorio. Optimización del valor accionario.

Unidad temática III - Presupuesto Integrado

Objetivo: La aplicación de la herramienta o técnica adecuada para permitir estructurar el Estado de Resultados Proyectado y el Balance Patrimonial correspondiente, a fin de orientar convenientemente la actividad empresaria.

1- Presupuesto integrado. Implementación de un sistema presupuestario.

2- Relación con los costos.

3- Pautas presupuestarias y organización a ser adoptada para el presupuesto.

4- Presupuesto económico.

5- Relación del presupuesto económico con el presupuesto financiero y el de inversiones.

6- Balance proyectado. Análisis de la información proyectada

7- Métodos de valorización del presupuesto.

8- Revisión y actualización de! presupuesto.

Unidad temática IV - Informe de gestión de negocios. Indicadores.

Objetivo: Monitorear la gestión empresarial a través de informes e indicadores económicos y financieros.

1- Concepto de indicadores. Aspectos a tener en cuenta para su elaboración.

2- Metodología de análisis. Análisis horizontal y vertical.

3- Indicadores económicos, patrimoniales y financieros.

4- Índices de rotación.

5- La rentabilidad del negocio, del accionista y el concepto de apalancamiento operativo financiero.

6- Concepto y cálculo de ratios: ROE, ROA, ROI, EVA, EBIT, EBITDA.

7- Gestión del Capital de Trabajo: La Gestión de Stocks. Análisis financiero. Interpretación del Estado de flujo de efectivo y Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

8- Estructura de financiación. Efecto leverage.

Unidad temática V - Costos en el proceso decisorio (Sistemas de equilibrio e indiferencia).

Objetivo: Entender la aplicación del análisis marginal que posibilite disponer de la debida apoyatura técnica para respaldar el proceso decisorio.

1- Fundamentos del análisis marginal. Concepto de contribución marginal.

2- Sistema de equilibrio e indiferencia. Conceptos básicos. Objetivos y variables que intervienen en el sistema. Modelos representativos del sistema de equilibrio.

3- Análisis de sensibilidad.

4- Factores limitantes. Restricciones técnicas y de mercado.

5- Concepto de corto y largo plazo en las decisiones basadas en costos.

6- Uso de costos en decisiones de corto o largo plazo.

7- Costos incrementales y decrementales.

8- Estados de Resultados por línea de producto.

9- Nuevas líneas de productos.

10- Eliminación de productos o líneas de productos.

11- Decisiones de fabricar o comprar. Alternativas. Tercerización.

12- Fijación de precios de venta. Precios diferenciales.

13- Costos y precios en operaciones de exportación.

14- Elección de mezclas de productos económicamente óptimas.

Unidad temática VI - El proceso de control estratégico y operativo

Objetivo: Entender el aporte del control para el cumplimiento del objetivo empresario, tanto como componente íntimamente ligado al proceso de planeamiento como abarcativo del desempeño operativo, facilitando la adopción de decisiones, a partir de un completo análisis de variaciones.

1- Concepto de control. Control estratégico de costos.

2- Estrategia empresarial. Gestión estratégica y análisis estratégico de costos.

3- Un modelo de evaluación estratégica. Práctica de la estrategia.

4- El control de la gestión empresaria. Estructura del control de gestión.

5- El control presupuestario. Análisis de variaciones.

6- Aplicaciones en el área productiva, comercial, administrativa y financiera.

7- Planeamiento y control en PYMES.

Unidad temática VII - Tablero de Comando

Tablero de comando. Proceso gerencial e información contable y extracontable.

Objetivo: Conocer la herramienta que sintetiza la situación empresaria, a partir de la definición de áreas clave, susceptibles de máxima atención para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

1- Definición e integración del tablero de comando.
2- Esquema de un tablero de comando como centro de un sistema integrado de información.
3- Aspectos claves por área e indicadores de gestión.
4- Metodología para la definición de un tablero de comando. 5- Casos de aplicación.
6- Informes para la dirección.
7- Decisiones sobre precios, rentabilidad de productos y administración de costos.
8- La Contabilidad de Dirección estratégica.

Unidad temática VIII· Técnicas de Gestión. Su relación con costos.

Objetivo: Conocer las distintas técnicas existentes de posible aplicación ante la velocidad de los cambios en los mercados, tanto nacionales como internacionales, que permitan contar con la mejor información posible para afrontarlos con éxito.

1- Diferentes técnicas orientadas al análisis de la gestión.

2- Cadena de valor. Valor agregado. Conceptos y diferencias.

3- Gestión de la calidad. Costos de no calidad. Programa de mejoramiento continuo.

4- Justo a tiempo. (JIT)

5- Reingeniería.

6- Benchmarking.

7- Gerenciamiento basado en actividades (ABM).

8- Otras técnicas de gestión (costeo objetivo, Six Sigma, etc).

Unidad temática IX - Reducción Estratégica de Costos.

Objetivo: Comprender las estrategias y planes de acción sistemáticos para lograr reducción en los costos empresarios, como consecuencia de la aplicación de técnicas de gestión complementarias y no excluyentes.

1- Reducción sistemática como objetivo.

2- Fijación de planes para reducción de costos. Etapas a cumplir.

3- Las técnicas de gestión y los sistemas de costos en su implementación.

4- Acciones asistemáticas y sus consecuencias. Problemas de los costos remanentes. 5~ la reducción de costos a partir de un buen control de costos.

6- Técnicas de gestión aplicadas a la reducción de costos.

7- Influencia de la cultura organizacional.

8- Reducción de costos VS. racionalización de costos o gastar bien.

9- Aplicaciones en pos de mejorar la productividad, eficacia y eficiencia.

3- BIBLIOGRAFÍA

3.1. Bibliografía Obligatoria

Código	Autor	Título	Editorial
1	Peralta, Jorge Alberto	La Gestión Empresarial y los Costos	La Ley, 2009

3.2. **Bibliografía Complementaria** (por orden alfabético)

Código	Autor	Título	Editorial
1-	Amat, Joan M,	El Control de Gestión. Una perspectiva de dirección, Barcelona	Gestión 2000.
2-	Ballvé, Alberto	Tablero de Control	Macchi, 2000.
3-	Cascarini Daniel C.	Teoría y Práctica de los Sistemas de Costos	La Ley, 2004.
4-	Rubio Dominguez, P	Manual de Análisis Financiero,	Ed. Electrónica, 2007
5-	Faranda, Oscar F,	Bienes de Cambio-Costos	Ed. El Coloquio 1979
6-	Horngren, Foster y Datar	Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial	Prentice Hall Ed México 1996.
7-	Giménez, Carlos M. Coordinador	Decisiones en la gestión de Costos para crear Valor	Errepar, 2006
8-	J.Avedissián y otros	Práctica de la Calidad para la Gestión de Excelencia	CPCECABA. 1º edic. 03/2006
9-	Hansen y Mowen	Administración de Costos	Thompson. México, 1996
10-	Helouani, Ruben	Manual de Costos de la Calidad	Macchi, 1999
11-	Hax, A - Majluf N,	Estrategia para el liderazgo Competitivo	Ed. Granica
12-	Hax A – Wilde, D	El proyecto Delta	Grupo Ed. Norma, 2001
13-	Lavolpe, Antonio	La Gestión Presupuestaria	Macchi, 2000
14-	Kaplan, R. y Norton D.	The Balanced Scorecard	Ed. Gestión 2000. Barcelona 1999
15-	Lazzati, Santiago	Management del cambio y del desempeño	Ed. Macchi, 2000
16-	Oseroff, Sebastian	Estado de Flujo de Efectivo	La Ley, 2006
17 -	Melamed Alejandro	Empresas más humanas	Ed. Planeta, 2010
18-	Vázquez, Juan Carlos	Costos	Aguilar, 1992

3.3. Artículos (por orden alfabético)

Código	Autor	Título	Editorial
100	Artigas, J y Cagliolo, M	Gestión de Racionalización de Costos	Costos y Gestión 11, marzo de 1994
101	Cagliolo Manuel y otro	Diseño de un Sistema de Reducción de Costos para pequeñas unidades	Costos y Gestión 38
102	Capasso C y otros	Costeo Objetivo	Costos y Gestión 43
103	Cartier, E.	El Costo y el Valor en las Nuevas Técnicas de Gestión	IAPUCO, 1997 Doc.y Monog. Nº 9
104	Cartier, E.	La Reingeniería de Procesos en el nuevo escenario	Costos y Gestión 32
105	Distéfano Víctor	Juicio a la Tercerización	Costos y Gestión 43
106	Falicoff, S. y Argento R.	Estrategias Reducción de Costos	Costos y Gestión 25
107	Farré, D.	Sistemas de Equilibrio e Indiferencia	Costos y Gesitón 22
108	Osorio, O. y Farré D.	La Reducción integrada de los Costos: Un objetivo vital de supervivencia	Revista Cont.y Adm. Tomo IX, pág. 636
109	G.Escudero/Ferrari	Control en la Gestión directiva actual	Costos y Gestión 48
110	Granda, Fernando	Outsourcing: herramienta para el análisis económico y estratégico	Costos y Gestión 25
111	Jarazo, Sanjurjo	Análisis de la Cadena de Valor	Costos y Gestión 36
112	Mallo Rodríguez C.	El Cuadro Mando Estratégico como sistema Integrado de Información	Costos y Gestión 41
113	Osorio, Oscar	La Teoría General del Costo y la Contabilidad de Gestión	Costos y Gestión 53

3.4. Bibliografía por Unidad Temática

Unidad	Tema	Básica	Complementaria
I	Cont. Gestión	1	3, 5, 6, 113
II	Plan. Estrat	1	11, 12,17
III	Presup. Integrado	1	6, 9, 13
IV	Informes de Gestión	1	4, 16
V	Costos en decisiones	1	6, 9, 15, 18, 107
VI	Proceso Control Estrat.	1	1, 7, 109
VII	Tablero de Comando	1	2, 14, 112
VIII	Técnicas de Gestión	1	7, 8, 9, 10, 102, 103, 104, 105, 110, 111
IX	Reducción Estrat. Costos	1	100, 101, 106, 108

4. MÉTODO DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

El método a aplicarse deberá ser aquel que, partiendo de un conocimiento determinado ya adquirido por el alumno, le permita adquirir otro. Se considera que existen dos formas de enseñanza:

a)la que participa activamente el alumno
b)la que participa exclusivamente el profesor

En esta última sólo el docente mantiene una actitud activa, es la de la llamada clase magistral, resabios de una Universidad elitista. Por ello el docente debe motivar al alumno para que se convierta en el centro y acción de su propio aprendizaje, controlando la situación debe dirigir el debate, el cambio de opiniones, la discusión, la emulación sin competitividad agresiva, con altura y respeto; todo redundará no sólo en lograr una formación del alumno dentro de la disciplina GESTION y COSTOS, sino haber contribuido a la formación de un verdadero UNIVERSITARIO mediante la práctica sistematizada del estudio y la confrontación con ía realidad, dado que nuestra asignatura corresponde a aquellas eminentemente enraizadas en la práctica, tanto profesional como empresaria.

Es por ello que en el método elegido por el docente deberá existir una decidida coordinación entre la teoría y la práctica, dosificando debidamente el carácter académico de la primera con la experiencia que deberá aportar cada docente derivada de la segunda.

Al buscar la participación activa del alumno en las clases, mediante la discusión organizada, que consiste en la formulación de preguntas y respuestas sobre un tema dado que sirva a la vez de factor de retroalimentación, se hace necesario que el alumno conozca previamente el contenido temático de la clase siguiente y la bibliografía recomendada.

Para ello el docente confeccionará un calendario tentativo de temas a desarrollar al comienzo de cada cuatrimestre, y con el complemento de la bibliografía que forma parte de estas normas, el alumno estará preparado
a) para encarar el estudio de la materia.

4.1. Calendario tentativo de clases

Para poder cumplimentar los puntos analíticos del programa de la asignatura y lograr cumplir con el objetivo propuesto en el punto B de las presentes normas, las clases teóricas y prácticas se dictarán según un cronograma básico, que se acondicionará al calendario efectivo del cuatrimestre que se entregará a los alumnos el primer día de clase.

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Evaluación: La evaluación de los alumnos se realizará mediante la aplicación del siguiente procedimiento:

a) Dos pruebas parciales, de carácter teórico práctico. Para la primera evaluación, se incluirán los conocimientos adquiridos hasta la unidad temática VI, y se tomará dentro de la semana correspondiente a las clases 26 y 27. El resto del programa, para la segunda evaluación que será dentro de la penúltima semana de clase, dedicando la última semana del cuatrimestre a las evaluaciones recuperatorias, según lo indican las presentes normas.

b) Evaluaciones cortas –revelaciones de l seguimiento que los alumnos hacen de la asignatura- orales o escritas al criterio del profesor, debiendo cada alumno contar durante el cuatrimestre con dos (2) de estas evaluaciones.

c) Evaluación del Trabajo de Campo, en caso que el Profesor decida su aplicación.

5.1. Sistema de Promoción

La Cátedra adopta para sus cursos el siguiente sistema de promoción que los alumnos deberán cumplir de acuerdo a lo establecido en la Resolución CD N°638/98:

a) registrar una asistencia no menor al 75% del total horario asignado a la materia.
b) haber cumplimentado satisfactoriamente y en término el régimen de Trabajos Prácticos, cuya aprobación estará a cargo del auxiliar docente.
c) haber cumplimentado satisfactoriamente las evaluaciones cortas -orales o escritas en no menos del 75%;
d) serán examinados en dos pruebas parciales, cada una de las cuales se conformará de una parte teórica y una práctica que serán calificadas por separado en términos numéricos de cero (0) a diez (10) puntos.
Los alumnos que obtengan en promedio, como mínimo siete (7) puntos en las dos evaluaciones, tanto en la parte teórica como práctica, serán promovidos directamente. Los alumnos que obtengan notas finales entre cuatro (4) y menos de siete (7) puntos serán considerados "regulares" a los fines de rendir un examen final de la asignatura.
Los alumnos con notas inferiores a cuatro (4) serán considerados "insuficientes".

Los alumnos que hayan resultado calificados con la nota de insuficiente en una de las dos partes, teórica o práctica, de las dos pruebas parciales tomadas (sea en la teoría y práctica de la primera, habiendo aprobado las dos partes de la segunda; en la teoría y práctica de la segunda, habiendo aprobado las dos partes de la primera; en la teoría de la primera y práctica de la segunda, habiendo aprobado la práctica de la primera y la teórica de la segunda, o en la práctica de la primera y la teórica de la segunda, habiendo aprobado la teórica de la primera y la práctica de la segunda) serán sometidos a una prueba recuperatoria, después del segundo parcial. Las pruebas recuperatorias necesariamente deberán versar

sobre los parciales que originariamente no fueran aprobados por los alumnos.

Cada parcial de la prueba recuperatoria (teórica y/o práctica según el caso) será calificada por separado y la respectiva nota para promocionar deberá ser la necesaria para transformar por lo menos en siete (7) cada parte recuperada (teoría y/o práctica). En este caso, la calificación final del alumno será la que surja del promedio aritmético correspondiente. No podrán volver a ser examinados quienes hayan sido calificados con la nota de insuficiente en las dos partes teóricas o en las dos partes prácticas de ambas pruebas.

La nota final del curso resultará del promedio aritmético simple del total de notas obtenidas de las siguientes evaluaciones:

1.- las dos pruebas parciales, tanto de teoría como de práctica.

2.- las evaluaciones de los trabajos prácticos o de campo, en caso de su implementación.

e) los alumnos que no se presenten a todas las evaluaciones establecidas serán calificados como "ausentes" salvo cuando hayan tenido una evaluación con nota (no recuperada) inferior a cuatro (4), en cuyo caso la nota final será "insuficiente".
f) los alumnos que no asistan al 75% (setenta y cinco por ciento) o más de las clases, serán calificados como ausentes, salvo cuando correspondiera aplicar el inciso anterior.