



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Departamento de Contabilidad

Asignatura: **GESTION Y COSTOS PARA CONTADORES**

Código: 362

**Plan Vigente (\*)**

Cátedra: Prof. Marcelo Gustavo PODMOGUILNYE

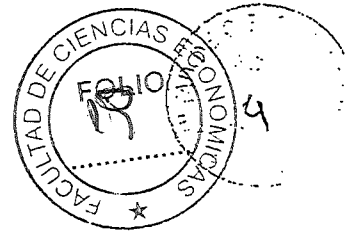
Carrera: (\*) Contador Público (RCS N° 1509/18)

**Aprobado por Res. Cons. Directivo (FCE)**  
**Nro.: 1489/19**

Valoración horaria semanal: 6 VH

Carga horaria total: 108    Carga horaria Teoría: 54    Carga horaria Práctica: 54

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.



## **GESTION Y COSTOS**

(Código 362)

Profesor Asociado Regular: Marcelo Gustavo PODMOGUILNYE

### **1.- ENCUADRE GENERAL**

#### **1.1.- CONTENIDOS MINIMOS**

Planificación y presupuestos. Estados contables o financieros proyectados. Control presupuestario y control de gestión. Análisis económico, social y medio ambiental de costos para la toma de decisiones. Proceso gerencial e información contable y extracontable. Técnicas de reducción de costos para la gestión.

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

El Contador Público, es un graduado en Ciencias Económicas cuyo desempeño profesional está vinculado estrechamente a las organizaciones, tanto públicas como privadas, donde los conceptos 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 herramientas de diagnóstico y de gestión que le permite abordar situaciones complejas en las organizaciones tanto como ejecutivo o como 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 luego de haber aprobado Sistemas de Costos (353)

#### **1.4.- OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE**

El objetivo de la materia es capacitar al futuro profesional para que 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 aplicados para el logro de los resultados óptimos, sean los necesarios.
- 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 los distintos tipos de decisiones.
- Analizar las 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.
- Dominar la temática vinculada con la reducción de costos, entendido como un plan sistémico, de tipo estratégico y operativo que debería seguir la empresa para optimizar la rentabilidad.

## **2.- PROGRAMA ANALITICO**

### **UNIDAD TEMATICA I: CONTABILIDAD DE GESTIÓN.**

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

#### **Temas de desarrollar:**

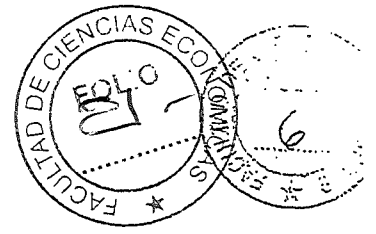
1. El sistema de información sobre costos y la contabilidad de costos.
2. Relación de la contabilidad de costos con la contabilidad general y la información de gestión.
3. Concepto de productividad, eficacia, eficiencia y rendimiento.
4. Efectos de la inflación. Valuación y Exposición en los informes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

### **UNIDAD TEMATICA II: EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

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

#### **Temas de desarrollar:**

4



1. El proceso de planeamiento. Planes y Programas.
2. Objetivos. Rentabilidad. Posicionamiento. Productividad. Calidad. Innovación. Gestión del capital humano. Responsabilidad social empresarial. Medio ambiente.
3. Plan de negocios. Fusiones y adquisiciones. Reorganización empresarial. Licencias. Franquicias. Criterios de evaluación y proceso decisorio. Optimización del valor accionario.

### **UNIDAD TEMATICA III: PRESUPUESTO INTEGRADO.**

**Objetivo del aprendizaje:** Aplicar la herramienta adecuada para permitir estructurar el Estado de Resultados y el Balance Proyectados, a fin de orientar de manera integrada a la estrategia, a la actividad empresarial.

#### **Temas de desarrollar:**

1. Presupuesto integrado a la estrategia empresarial. Implementación de un sistema presupuestario.
2. Relación entre el presupuesto y los costos.
3. Pautas de desarrollo y organización a ser adoptada para el armado de la herramienta presupuestaria.
4. Presupuesto económico.
5. Relación del presupuesto económico con el presupuesto financiero y de inversiones.
6. Balance proyectado. Análisis de la información proyectada.
7. Métodos de valorización del presupuesto.
8. Revisión y actualización del presupuesto.

### **UNIDAD TEMATICA IV: INFORME DE GESTIÓN DE NEGOCIOS. INDICADORES.**

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

#### **Temas de desarrollar:**

1. Concepto de indicador. 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 y financiero.
6. Concepto y cálculo de ratios: ROE, ROA, ROI, EVA, EBIT y 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 TEMATICA V: COSTOS EN EL PROCESO DECISORIO. SISTEMAS DE EQUILIBRIO E INDIFERENCIA.**

L



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

**Temas de desarrollar:**

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 TEMATICA VI: EL PROCESO DE CONTROL ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.**

**Objetivo del aprendizaje:** 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.

**Temas de desarrollar:**

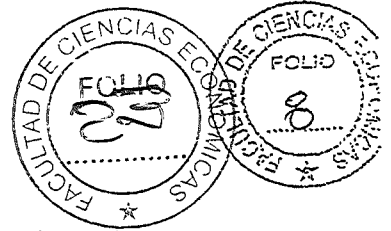
1. Concepto de control. Control estratégico de costos.
2. Estrategia empresarial. Gestión estratégica y análisis estratégico de costos.
3. Modelo de evaluación estratégica. Práctica de la estrategia.
4. El control de la gestión empresarial. Estructura del control de gestión.
5. El control presupuestario. Análisis de las variaciones.
6. Aplicaciones en el área productiva, comercial, administrativa y financiera.
7. Planeamiento y control en PyMES.

**UNIDAD TEMATICA VII: TABLERO DE COMANDO.**

**Objetivo del aprendizaje:** Conocer la herramienta que sintetiza la situación empresarial a partir de la definición de áreas claves, susceptibles de máxima atención para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

**Temas de desarrollar:**

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 costo.
8. La Contabilidad de Dirección estratégica.

### **UNIDAD TEMATICA VIII: TÉCNICAS DE GESTIÓN. SU RELACIÓN CON COSTOS.**

**Objetivo del aprendizaje:** 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.

#### **Temas de desarrollar:**

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. Costeo objetivo.
9. Six Sigma
10. Modelo de negocio CANVAS

### **UNIDAD TEMATICA IX: REDUCCIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS.**

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

#### **Temas de desarrollar:**

1. Reducción sistémica de costos como objetivo.
2. Fijación de planes para la reducción de costos. Condiciones necesarias.
3. Las técnicas de gestión y los sistemas de costos en su implementación.
4. Acciones asistemáticas y sus consecuencias. Costos permanentes.
5. La reducción de costos a partir de un buen control de los mismos.
6. Técnicas de gestión aplicadas a la reducción de costos.
7. Influencia de la cultura organizacional.
8. Reducción versus racionalización de costos.
9. Aplicaciones en pos de mejorar la productividad, eficacia y eficiencia.

4



### **3.- BIBLIOGRAFIA**

#### **3.1.- BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA**

- Podmoguilnye, Marcelo – El Presupuesto Integrado a la Estrategia Empresarial – Editorial Thomson Reuters – La Ley - 2014
- Yardín, Amaro – El Análisis Marginal – 3ra Edición – Editorial Buyatti – 2012
- Barla E. , Buzetta V. , Marchesano P. & Otros – Costos – De la teoría a la aplicación – Capítulo 2 – Universidad de Montevideo – 2013
- Podmoguilnye, Marcelo - El costeo basado en actividades – Un enfoque desde su aplicabilidad práctica en las empresas argentinas – Editorial Thomson Reuters - La Ley – 2da edición actualizada - 2017

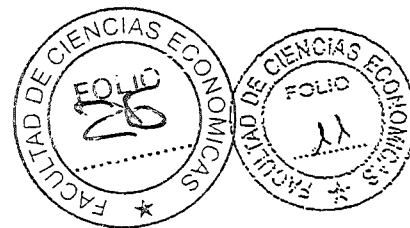
#### **3.2.- BIBLIOGRAFÍA AMPLIATORIA**

- Timms Howard L. : Sistemas de decisión Gerencial. - Editorial El Ateneo - Cuarta Edición.  
Capítulo 1 (pag. 2 a 5).  
Capítulo 2 (pág. 25 a 32).  
Capítulo 3 (pág. 57 a 69).  
Capítulo 4 (pág. 90 a 96 y pág. 117 a 121).
- Osorio Oscar M. : La capacidad de producción y los costos - Ediciones Macchi.
- Sallenave J.P. : Gerencia y planeación estratégica Editorial Norma. Capítulo 2.
- Barla, Buzetta, Cartier, Marchesano, Podmoguilnye – Costos – De la teoría a la aplicación – Capítulo 3 a 7 – Universidad de Montevideo – 2013
- Osorio Oscar M. : La capacidad de producción y los costos - Ediciones Macchi.
- Osorio Oscar M. : La teoría general del costo y la contabilidad - Documentos y Monografías Nro. 1 - IAPUCO.
- Cartier Enrique N. y Yardín Amaro : Juicio a la contabilidad de costos. Revista La Información Extra. Tomo 4. Año 1988.
- Ibañez Daniel : El costo del factor capital y la teoría general del costo. Documentos y Monografías N° 10 - IAPUCO.
- Yardín Amaro : El punto de equilibrio. Tratado de Costos ó Costos para empresarios - C. Giménez y colaboradores - Editorial Macchi - Capitulo 12.
- Osorio Oscar M. : El sistema de equilibrio en la empresa. Documentos y Monografías N° 6. IAPUCO.
- Vázquez Juan Carlos : Costos. Editorial Aguilar. Capítulo 21- Puntos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 13.
- Wajchman Mauricio y Wajchman Bernardo : El proceso decisional y los costos. - Editorial Macchi - 1997 - Páginas 190 a 202 : Problemas vinculados con empresas poliproductoras (Problema 1).
- Yardín Amaro y Rodríguez Jauregui Hugo : El uso de técnicas C.V.U. en apoyo de decisiones alternativas. Revista Contabilidad y Administración - Tomo XII - Pag. 951.
- Yardín Amaro y Rodríguez Jauregui Hugo : El análisis C.V.U. en la selección de cursos de acción. Revista Contabilidad y Administración - Tomo XIII - Pag. 379.
- Bottaro Oscar : Decisiones referidas a la supresión de sectores o productos. Revista Contabilidad y Administración - Tomo XII - Pag. 648.



- Vázquez Juan Carlos : Costos. Editorial Aguilar. Capítulo 21 - Puntos 9, 10, 11 y 14. \*
- Lazzati Santiago : Management. Funciones, estilos y desarrollo. Ediciones Macchi. 1992 . Capítulo 2.
- Ibañez, Daniel – Costos Financieros, rentabilidad económica y toma de decisiones – Trabajo Presentado en el XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Mendoza - 2017
- Mallo C. y Merlo J. : Control de Gestión y Control Presupuestario. - Editorial McGraw-Hill - 1995.
- Porter Michael: Ventaja competitiva - Editorial REI Argentina - Cap. 1; Cap 2 y Cap 11 (pag. 256 a 259).
- Shank, Vijay Govindarajan: Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Ed.Norma 1998 Grupo Editorial Norma. Capítulo 2.
- R.Kaplan y D. Norton: Cuadro de mando integral (The balanced scorecard) Ed. Gestion 2000. Pag 32 a 46
- Vera Ríos Simón : El target costing : una perspectiva integral de la gestión de costos. - Revista Costos y Gestión Nro. 21 - Setiembre 1996 - Separata N\* 8 - IAPUCO.
- Osorio Oscar M. : La reducción integrada de los costos. Un objetivo vital de supervivencia. Revista Contabilidad y Administración - Tomo IX - Pag. 636.
- Falicoff Sergio y Argento Rosa : Estrategias de reducción de costos. - Revista Costos y Gestión Nro. 25 - Setiembre 1997 - Separata N\* 30 - IAPUCO.
- Smolje, Alejandro – Reducción de Costos – Ideas, técnicas y casos – Editorial Thomson Reuters – La Ley - 2016





#### **4.- MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE**

Las clases siempre se desarrollarán de modo teórico-práctico, ya que se consideran espacios de enseñanza y aprendizaje basados en la presentación de problematización y discusión de las perspectivas teóricas referidas a la profesión de Contador Público. Sin embargo, se detallan diferentes estrategias que se utilizarán en las clases con mayor intensidad teórica, o en aquellas en las que se hará hincapié en la aplicación práctica, teniendo en cuenta que para esta asignatura se consideran 36 horas de enseñanza teórica y 36 horas de enseñanza práctica.

Las clases primordialmente **teóricas** serán desarrolladas a través de la exposición dialogada, utilizando diferentes soportes de información: bibliografía escrita y/o TIC's para fundamentar los ejes de contenidos detallados en cada unidad temática. De este modo se propiciará la alternancia de momentos expositivos a cargo de los docentes y otros de participación activa de los estudiantes, realizándose trabajos prácticos individuales, trabajos en pequeños grupos y debates dirigidos, ya sea en forma presencial con o sin dispositivos multimedia, o a través de los foros temáticos creados a tal efecto en los entornos virtuales de la cátedra. En todos los casos se finalizarán las unidades temáticas con puestas en común en plenarios presenciales o virtuales para lograr construcciones colectivas de conocimiento.

Las siguientes actividades **prácticas** constituyen una guía general flexible que contiene actividades que serán utilizadas para diferentes instancias de apertura, integración y/o aplicación de contenidos. Por lo anterior, la separación en unidades de enseñanza es meramente didáctica y estimativa; pudiéndose modificar y/o seleccionar algunas para adecuarlas al grupo de estudiantes y/o a las posibilidades de su realización.

Trabajo de campo para realizar relevamiento de procesos decisorios. Para ello se manejarán dos opciones: a) Simulación a través de estudios de casos propuestos sobre procesos decisorios. b) Simulación de decisiones sobre optimización de alternativas utilizando software convencional (solver). Unidades IV y V.

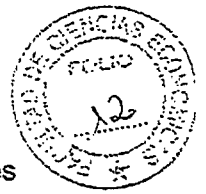
Simulación de un proyecto de implementación de Plan Estratégico, con esquemas presupuestarios y Tableros de Comando en el aula y trabajando por grupos con dramatización, a los efectos de provocar la comprensión del armado de herramientas de control de gestión, a partir del plan estratégico de una organización. Unidades I, II, III, IV y VII.

Entrevista de los estudiantes con empresarios y profesionales invitados a las clases para realizar debates sobre las técnicas de gestión que aplican en sus empresas y/o actividades de consultoría, y como impactan las mismas en la reducción de costos. Unidades VIII y IX.

#### **5.- MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

##### **a) Cursos presenciales y semipresenciales**

Los alumnos serán evaluados, como mínimo, con dos exámenes escritos –en días y horarios de clase– (Resolución CD 386/2006) que contemplaran aspectos teóricos y



prácticos de la asignatura. Se destaca que sólo serán examinados los alumnos regulares e inscriptos en cada curso.

De acuerdo con lo anteriormente desarrollado, donde se destaca que el alumno deberá aprender a resolver problemas formulados en casos simulados, es dable enfatizar que deberá estar en condiciones de identificar los datos y temas relevantes que hacen al problema (caso), más allá del formato en que se presenten los mismos.

Cada parcial se dividirá en dos partes: práctica y otra teórica, y ambas deben resultar aprobadas, con nota igual o superior a 4 (cuatro) puntos. Si una parte se calificara con nota inferior a 4 (cuatro) puntos el parcial completo merecerá como calificación dicha nota. De acuerdo con la normativa vigente, el alumno podrá recuperar un parcial cuya nota haya sido inferior a 4 (cuatro) puntos o en caso de ausencia. La instancia de recuperatorio también podrá ser utilizada para aquellos casos que tengan calificaciones iguales o superiores a 4 (cuatro) y menores a 7 (siete) y deseen elevar la nota para alcanzar la promoción.

La calificación obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial que se recupera.

Los alumnos que de acuerdo con la Resolución CD 455/2006:

1. hubieran aprobado todas las instancias de evaluación (nota parcial 4 o más puntos) y la nota final fuere siete (7) puntos o más de promedio, serán promovidos automáticamente y su calificación será el promedio resultante de ellas. Cabe agregar que debe entenderse que las evaluaciones individuales serán aquellas que respondan a los exámenes parciales en forma directa o luego de haber aprobado la única prueba recuperatoria a que tienen derecho.

2. hubieran aprobado todas las instancias de evaluación (nota parcial 4 o más puntos) y la nota final fuere cuatro (4) puntos o más puntos de promedio, pero inferiores a siete (7) serán considerados "regulares" a los fines de rendir un examen final de la asignatura, cabe destacar al igual que en el punto anterior sean ellas obtenidas en forma directa o luego de haber aprobado la única prueba recuperatoria a que tienen derecho,

3. que hubieran obtenido, luego de todas las instancias de evaluación, notas finales inferiores a cuatro (4) puntos de promedio se les asignará la nota "insuficiente".

Dado que solamente serán calificados los alumnos inscriptos en la lista del curso respectivo, que brinda la Facultad, aquellos alumnos que hayan asistido a las clases en carácter de oyentes o voluntarios no podrán presentarse a rendir los exámenes parciales respectivos, por cuanto la Facultad no labrará acta alguna en tales condiciones ni se admitirán cambios de curso o la rendición de exámenes parciales en otros cursos.

#### **b) Régimen de exámenes finales, intensivos, magistrales y libres**

El examen final integrador comprenderá temas teóricos y prácticos de la asignatura, debiendo el alumno aprobar ambos temarios, para que su calificación resulte promediada, con un puntaje que alcance por lo menos un 60% de los contenidos. Por consiguiente, los



alumnos que obtengan una calificación inferior a 4 (cuatro) puntos serán considerados insuficientes y aquellos con una calificación igual o superior a 4 (cuatro) aprobarán la asignatura con dicha nota (Resolución CD 406/2006).

En el caso de cursos intensivos la evaluación se realizará con una nota final para cada alumno inscripto, que surgirá de un único examen final, el promedio de dos exámenes, la combinación de seguimiento de lectura y trabajos prácticos con exámenes parciales

Las calificaciones deberán ser informadas a los alumnos dentro de los 15 días corridos siguientes a la fecha del examen final. En caso de no existir aula disponible, el acto de lectura y entrega de notas se realizará en Sala de Profesores (Resolución CD 374/2006)

**c) Criterio de confección del promedio de notas finales**

En los casos en que fuere necesario expresar en número entero el promedio de notas parciales o de éstas y el examen parcial, se aplicará el número entero superior si la fracción fuere de 0.50 puntos o más y el número entero inferior si fuere de 0.49 o menos. Cuando la nota fuese de 3.01 a 3.99 se calificará con 3 (tres) puntos. (Resolución CS 4994/93)