



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES**

**DIPLOMATURA EN CIENCIAS SOCIALES**

**AREA: ADMINISTRACION**

**CURSO**

**GESTION ESTRATEGICA DE COSTOS**

**\* PROGRAMA, BIBLIOGRAFIA Y  
NORMAS DE CATEDRA \***

Docente:  
**DR. DIEGO GUILLERMO CASALA**

**AÑO 2000**

## 1. ENCUADRE GENERAL

### **Propuesta del curso**

Se estudiará fundamentalmente la relevancia de los costos en el proceso de gestión empresarial, así como su importancia para la TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS.

Estos aspectos, de vital importancia en al 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.

El desarrollo será teórico – práctico, con la participación activa de los alumnos y basado fundamentalmente en el desarrollo de CASOS, orientados a la carrera de Administración Hotelera..

Estará enfocado a que el alumno pueda no sólo ejercer un CONTROL DE LOS COSTOS, sino también la GESTION ESTRATEGICA DE LOS COSTOS, mediante el estudio de herramientas como son: el análisis de la calidad y los costos, outsourcing, sistemas de reducción de costos, costo objetivo, kaisen cost, activity based costing, etc.

Todo lo anterior teniendo en cuenta el contexto en el cual se desarrollerán las organizaciones en el siglo XXI.

## 2. OBJETIVOS DEL CURSO

Lograr que los alumnos puedan incorporar:

### a) Conocimientos

- Asimilar el lenguaje técnico del curso.
- Comprender las diferencias entre contabilidad general, contabilidad de gestión y sistemas de costos.
- Clasificar y diferenciar los distintos tipos de costos.
- Conocer los distintos sistemas de costeo.
- Tomar pautas para medir desempeños.
- Procesar información para toma de decisiones.

### b) Actividades

- Asumir una actitud crítica frente a distintas soluciones propuestas.
- Tomar como principio rector el de la EFICIENCIA.
- Trabajar con sentido de mejora continua.

### c) Habilidades y Técnicas

- Manejar cálculos numéricos con precisión y rapidez.
- Identificar para cada caso la herramienta más adecuada para atender la situación.
- Aplicar los conocimientos de ésta y otras materias en casos prácticos.
- Elaborar informes claros y sintéticos.

### d) Hábitos

- Trabajar productivamente en equipo.
- Ubicar toda nueva información en un contexto.
- Evaluar la eficiencia de los canales de comunicación usados.
- Realizar frecuentes análisis para eliminar ineficiencias.

### 3. PROGRAMA – UNIDADES TEMATICAS

#### UNIDAD TEMATICA N° 1: INTRODUCCION Y CONCEPTOS BASICOS.

- 1) LA DISCIPLINA COSTOS: Objetivo y contenido.
- 2) OBJETIVO DE LOS COSTOS: Definición, costo versus gasto.
- 3) TEORÍA GENERAL DEL COSTO: Conceptos básicos y principios fundamentales.
- 4) LA CONTABILIDAD DE COSTOS: Concepto, características, relación con la contabilidad general, la información de gestión, propósitos y tipos de reportes.
- 5) EL NUEVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO: La cadena de valor y ubicación en el organigrama.

#### UNIDAD TEMATICA N° 2: CLASIFICACION DE LOS COSTOS.

- 1) OBJETO DE COSTO: Definición, acumulación y asignación de costos.
- 2) SEGUIMINIENTO Y ADJUDICACION DE COSTOS: Concepto y técnicas objetivas.
- 3) FACTORES DE COSTOS: Unidades físicas y monetarias.
- 4) CLASIFICACION DE LOS COSTOS: Concepto y objetivos. Costos directos y costos indirectos.
- 5) PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS: Costos Fijos y variables. Límites relevantes.
- 6) CURVAS DE COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS: Análisis de Gráficos
- 7) OTRAS CLASIFICACIONES DE COSTOS: Con relación al momento de determinación; al grado de control y al tipo de industria o servicio.
- 8) ESTADOS FINANCIEROS E INFORMACION DE COSTOS: Compañías de los sectores de servicios y comerciales.

#### UNIDAD TEMATICA N° 3: SISTEMAS DE COSTEO

- 1) COSTOS POR PROCESOS: Concepto, ventajas y desventajas, metodología.
- 2) COSTOS POR ORDENES: Concepto, ventajas y desventajas, metodología.
- 3) CENTROS DE COSTOS: Concepto y contabilidad por responsabilidad.
- 4) COSTEO POR ORDENES EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO: Seguimiento de costos directos a órdenes, asignación de costos indirectos a órdenes, bases de asignación.
- 5) METODO DE COSTEO REAL, NORMAL Y PRESUPUESTADO: Su utilidad.
- 6) SOBRECOSTEO Y SUBCOSTEO DE PRODUCTOS: Concepto, características.

#### UNIDAD TEMATICA N° 4: COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES – PARTE I

- 1) RELACION C-V-U: Factores de costos y factores de ingresos. Terminología.
- 2) PUNTO DE EQUILIBRIO: Método de ecuación, margen de contribución y gráficos. Punto de cierre. Análisis económico.
- 2) ANALISIS MARGINAL: Cálculo de valores de costos variables, estructurales y precios de venta en situaciones de equilibrio. Incertidumbre y análisis de sensibilidad.
- 4) LA CONTRIBUCION MARGINAL: La contribución marginal como herramienta de información para la decisión.

#### UNIDAD TEMATICA N° 5: ACTIVITY BASED COSTING

- 1) COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES: Concepto, características, ventajas y limitaciones del método, tratamiento de los costos indirectos, identificación de actividades, cost drivers.
- 2) APLICACIONES: Información del ABC, su utilización en el mundo de los servicios.
- 3) ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM): Gestión Basada en Actividades. Concepto. Relación con el ABC.
- 4) A.B.C. PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

#### UNIDAD TEMATICA N° 6: COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES – PARTE II

- 1) EL USO DE LA INFORMACION DE COSTOS PARA LA DECISION EMPRESARIA: Información cuali y cuantitativa. La importancia de los estudios económicos. El diseño de escenarios futuros.
- 2) EXPOSICION DE LA INFORMACION: Estados de resultados por líneas de productos.
- 3) EL USO ESTRATEGICO DE LA INFORMACION DE COSTOS: Selección de artículos más convenientes. Desarrollo de la estrategia comercial. Supresión de líneas de productos. Empleo de precios diferenciales. Aspectos a tener en cuenta cuando se opera con capacidad restringida.

#### UNIDAD TEMATICA N° 7: NUEVAS TENDENCIAS EN GESTION ESTRATEGICA DE COSTOS

- 1) CALIDAD: La calidad y sus costos.
- 2) OUTSOURCING: Herramientas para el análisis económico y estratégico.
- 3) REDUCCION DE COSTOS: Sistemas de reducción de costos. Estrategias de reducción de costos.
- 4) GESTION ESTRATEGICA DE COSTOS: Análisis estratégico de los costos. La contabilidad como herramienta de gestión estratégica.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

##### UNIDAD TEMATICA N° 1: INTRODUCCION Y CONCEPTOS BASICOS.

Básica:

- 1) a 3): “Costos” de Juan Carlos Vazquez, Capítulo 1, puntos 2 al 15.
- 3) y 4): “Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial” (8° edición) de Charles Horngren, George Foster y Srikant Datar, Ed. Prentice Hall, 1996, Capítulo 1.

Complementaria:

- 1) a 4): “Tratado de Contabilidad de Costos” Carlos M. Gimenez y colaboradores, Ediciones Macchi, Capítulo I, puntos 1 y 2.

##### UNIDAD TEMATICA N° 2: CLASIFICACION DE LOS COSTOS.

Básica:

- 1) a 8): Horngren, Capítulo 2.
- 6) y 7): Gimenez y colaboradores, Capítulo I, puntos 3 a 5.

##### UNIDAD TEMATICA N° 3: SISTEMAS DE COSTEO

Básica:

- 1) a 7): Horngren, Capítulo 4, puntos 1 al 8.
- 1) y 2): Vazquez, Capítulo 9.

##### UNIDAD TEMATICA N° 4: COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES – PARTE I

Básica:

- 1) a 3): Horngren, Capítulo 3, puntos 1 al 7.
- 1) y 2): Gimenez y colaboradores, Capítulo XII.

##### UNIDAD TEMATICA N° 5: ACTIVITY BASED COSTING

Básica:

- 1): Horngren, Capítulo 4, puntos 9 y 10.

- 1): “Actividades: el punto focal de la administración del costo total” artículo de Ostranga, Michael R., Revista Costos y Gestión N° 3, marzo de 1992.
- 2): “Costeo de productos en organizaciones de servicios” artículo de Brignall, T.J. y otros, Revista Costos y Gestión N° 13, setiembre de 1994.
- 3): “Gestión Basada en Actividades (ABM)” artículo de Turney, Peter B., Revista Costos y Gestión N° 7, marzo de 1993.

Complementaria:

- 4): “Sistema de costos basado en actividades. Pasado, presente y futuro” de Franco, Osvaldo Aimar. Trabajo presentado en el XVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos y Iras. Jornadas Iberoamericanas de Costos y Contabilidad de Gestión. Revista Costos y Gestión N° 15, marzo de 1995.
- 4): “Una propuesta de estructuración orgánica y definición del producto de restauración en la industria hotelera” artículo de Requena Rodriguez, José María. Revista Costos y Gestión N° 19, marzo de 1996.
- 4): “Costo y Efecto” de Kaplan, Robert S. y Cooper, Robin. Ed. Gestión 2000, 1999.

#### UNIDAD TEMATICA N° 6: COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES – PARTE II

Básica:

- 1) a 3): Vazquez, Capítulo 21.

#### UNIDAD TEMATICA N° 7: NUEVAS TENDENCIAS EN GESTION ESTRATEGICA DE COSTOS

Básica:

- 1): “La Calidad y sus Costos” artículo de Gonzalez Escudero, Alejandro, Revista Universo Económico N° 43, Octubre de 1998.
- 2): “Outsourcing. Herramientas para el Análisis Económico y Estratégico” trabajo de Smolje, Alejandro y Granda, Fernando, presentado en el V Congreso Internacional de Costos, Acapulco, México, 1997.
- 3): “Sistemas de Reducción de Costos” artículo de Fregona de Costamagna, Rosana; Revista Costos y Gestión N° 27, marzo de 1998.



- 3): “Estrategias de Reducción de Costos” artículo de Falicoff, Sergio y Argento, Rosa; Revista Costos y Gestión N° 25, setiembre de 1997.
  
- 4): “Gestión Estratégica de Costos” artículo de Tachibana, Wilson y otros; Revista Costos y Gestión N° 24, junio de 1997.
  
- 4): “Análisis Estratégico de los costos” artículo de Wilson, Richard; Revista Costos y Gestión N° 27, marzo de 1998.
  
- 4): “La Contabilidad de Gestión Estratégica” artículo de Garcia, Norberto; Revista Costos y Gestión N° 23, marzo de 1997.



## 5. METODOLOGIA DEL CURSO

### 5.1. Clases Teóricas

#### a) Presentación de los Temas:

Los conceptos básicos y la problemática fundamental que de éstos deriva, y que sustentan el conocimiento de la materia, serán presentados y/o desarrollados por el profesor o adquiridos con los siguientes recursos didácticos:

- Exposición: en clases orales, en las cuales, mediante preguntas, el profesor tratará de evaluar el conocimiento y comprensión de la lectura de la bibliografía y los hábitos de pensamiento del alumno.
- Lectura individual: de bibliografía de fácil acceso, indicada por el profesor.

#### b) Fijación e Integración:

Una vez adquiridos los conocimientos básicos, el alumno debe hacer un trabajo personal con dicho material a fin de fixarlo e integrarlo para estar en condiciones de resolver situaciones problemáticas y de aplicar los conocimientos a situaciones nuevas. Estos procesos, para realizarse con éxito, necesitan esfuerzo personal sistemático que permitirá ir ampliando el espectro de conocimientos, en extensión y profundidad, durante el dictado de la materia.

### 5.2. Clases Prácticas

La resolución personal de los trabajos prácticos permitirá al alumno fijar e integrar conocimientos y, a la vez, autoevaluar su proceso de aprendizaje.

Para maximizar los resultados del esfuerzo se aconseja, en primer lugar, la resolución individual, la discusión en grupo de las distintas soluciones y, la clarificación definitiva con el apoyo del profesor.

#### a) El profesor, para cada trabajo práctico:

- Ofrecerá un esquema explícito y exhaustivo de los ejercicios y problemas que orientará al alumno para su posterior trabajo personal.
- Ayudará a los alumnos a integrar y movilizar los conocimientos teóricos, necesarios para la resolución del trabajo práctico, mediante interrogatorios.
- Cuestionará y criticará las soluciones individuales ó de grupo y, cuando se haya agotado la iniciativa de la clase, presentará un resumen con las respuestas deseables.

b) El alumno, para cada trabajo práctico:

- Estudiará el tema teórico.
- Resolverá individualmente el trabajo práctico.
- Discutirá, siempre que sea posible, su solución y la de sus compañeros con el grupo.
- Participará activamente en los intercambios de opiniones dirigidos por el profesor.
- Registrará en clase las observaciones propuestas por el profesor.
- Realizará en su casa la corrección del ejercicio que archivará en su carpeta y que será un valioso auxiliar para la preparación de exámenes parciales y finales.

### 5.3. Otras Actividades de los Alumnos

Tanto en las clases teóricas como en las prácticas se espera que el alumno:

- Participe formulando preguntas ó respondiendo a cuestiones planteadas por el profesor, en forma espontánea ó cuando éste lo solicite.
- Solucione los trabajos prácticos y / o cuestiones planteadas.
- Presente, dentro de los plazos fijados, los trabajos que se le encomienden a fin de permitir su corrección y calificación.
- Haga consultas personales para satisfacer sus inquietudes, solicite bibliografía extra, etc.

### 5.4. Asesoramiento Individual

El profesor se halla a disposición de los alumnos para aclarar ó profundizar cualquier aspecto de la asignatura, fuera de las horas de clase. En todos los casos, para mantener la entrevista, deberá solicitarse ésta con suficiente anticipación. También se encuentra a disposición de los alumnos la cuenta personal de correo electrónico, [dcasala@unq.edu.ar](mailto:dcasala@unq.edu.ar) para que puedan dejar sus consultas por escrito, las que serán respondidas por ese medio.

## 6. EVALUACIONES Y SISTEMAS DE PROMOCION

### 6.1. Objetivos y Medios

- a) La evaluación permite ponderar en qué medida el alumno alcanzó los objetivos de la materia en cuanto a conocimientos, habilidades, técnicas, hábitos, actitudes e ideales.
- b) Para realizar la evaluación se considerarán los siguientes elementos:
  - Trabajos Prácticos: entrega sistemática de trabajos prácticos, participación en el trabajo de grupo y solución de exámenes parciales prácticos.
  - Clases Teóricas: notas obtenidas en los exámenes parciales, y ejercicios de comprobación.
  - Asistencia: mínimo 75 % (setenta y cinco por ciento).
- c) Los temas que incluirán los exámenes parciales serán todos los contenidos del programa tratados en el curso hasta la semana anterior a la realización.
- d) Los exámenes parciales, se estructurarán de acuerdo con los objetivos del curso, serán escritos y estarán divididos en dos partes:
  - Teórica: abarcará cuestiones sobre una muestra representativa de todos los temas contenidos en el programa.
  - Práctica: consistirá en la resolución de uno o más casos prácticos que permita verificar si se han integrado los conocimientos adquiridos.
- e) Los alumnos tendrán acceso a sus exámenes corregidos. El profesor mostrará a los alumnos los exámenes corregidos y hará un comentario crítico de los aciertos y errores destacables en un lapso no mayor a 45 minutos. Dado el escaso tiempo disponible para el dictado del curso, esta revisión podrá ser hecha en horarios a definir por el profesor.

### 6.2. Calificación

- 1) El alumno será examinado mediante dos exámenes parciales que constará cada uno de ellos, de una parte teórica y de una parte práctica.

- 2) Para aprobar cada uno de los parciales será necesario obtener una calificación de cuatro (4) o más puntos, en cada una de las partes que lo componen. De no ser así el parcial será calificado como insuficiente.
- 3) El alumno calificado como insuficiente, tendrá derecho a un examen recuperatorio que constará también, de un parte teórica y una parte práctica. La calificación que obtenga en dicho examen recuperatorio, reemplazará a la calificación obtenida en el parcial que recupera.
- 4) Los alumnos que obtengan notas de siete (7) o más puntos en cada uno de los parciales serán promovidos directamente.
- 5) Los alumnos que obtengan notas inferiores a cuatro (4) en uno o en ambos parciales, se les asignará la calificación de "Insuficiente".
- 6) Los restantes alumnos serán considerados "regulares" y deberán rendir un examen final de la asignatura.
- 7) Aspectos que se considerarán en la corrección de las pruebas parciales:
  - Grado de asimilación en los conocimientos.
  - Capacidad para relacionarlos y aplicarlos.
  - Originalidad de la exposición.
  - Enfoque dado a las respuestas.
  - Vocabulario técnico empleado.
  - Ponderación de los temas tratados
  - Administración del tiempo para la realización de los trabajos.
  - Claridad de presentación.



Prof. MARÍA ELISA COUSTE  
Directora  
Carrera de Administración Hotelera  
Universidad Nacional de Quilmes