

## PROGRAMA Y BIBLIOGRAFIA

### CURSO 2009

#### PARTE I - CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

1. El concepto de control de gestión. Control estratégico y control operativo. El proceso de control. Evolución del concepto de control de gestión.
2. Sistemas de control: Control familiar, control cultural, control burocrático y control por resultados.
3. Marco conceptual del control de gestión. La vinculación del sistema de control con la estrategia y la estructura organizativa de la empresa. Consideraciones en relación a la cultura organizacional y aspectos vinculados a las personas.
4. Contabilidad Gerencial: Concepto. Diferencias con Contabilidad Financiera o para terceros.
5. Evolución de la Contabilidad Gerencial. Las características de las empresas en la era industrial y en la era de la información. El rol de la Contabilidad Gerencial en cada era.
6. Modelo de Kaplan y Cooper: cuatro fases para el diseño de sistemas de evaluación de la actuación. Descripción de cada fase.

#### BIBLIOGRAFIA:

AMAT, Joan Ma. *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1992

ANTHONY, Robert. *El Control de Gestión. Marco, entorno y proceso*. Ediciones Deusto. Bilbao. 1990

BLANCO ILLESCAS, Francisco. *El Control Integrado de Gestión*. Ediciones Limusa S.A., México. 1988

JOHNSON, H. Thomas y KAPLAN, Robert. *La contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de gestión*. Plaza Janés Editores. Barcelona. 1988

KAPLAN, Robert y COOPER, Robin. *Coste y efecto*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1999

#### PARTE II – LA EMPRESA EN LA ERA DE LA INFORMACION

1. Visión sistémica de la empresa. Misión y Visión. Los subsistemas de Dirección (Estrategia, Diseño organizacional, Control de gestión, Cultura Organizacional, Ejecución).
2. Los requerimientos de los clientes. Concepto de valor. La propuesta de valor a los distintos segmentos de clientes.
3. La cadena de valor. La visión horizontal de la empresa. Los procesos de negocios: los procesos primarios y los procesos de soporte.

4. Las actividades. Concepto. La visión de la empresa como conjunto de actividades. Los disparadores de costos (drivers).
5. Las medidas de performance.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

##### **Apuntes de clase**

#### **PARTE III – EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC) Y LA GESTION ESTRATEGICA DE COSTOS.**

1. El Costeo Basado en Actividades (ABC). Concepto. Diferencias con los sistemas tradicionales. Los principales componentes del ABC: actividades, elementos de costo, trazadores y objetos de costo.
2. El proceso de determinación de costos basados en actividades
3. Gestión Estratégica de Costos. Análisis de actividades y atributos (valor para el cliente, calidad, etc.). Análisis de fragmentación. Análisis de disparadores (drivers). Identificación de oportunidades de racionalización de costos. Los costos de los procesos de negocios y la cadena de valor de la empresa: oportunidades de reingeniería. Análisis de la rentabilidad de segmentos de clientes, grupos de productos o canales de distribución: decisiones de mejora de la rentabilidad.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

BOOTH, Rupert. *Cómo controlar sus gastos generales*. Ediciones Folio, S.A. Barcelona. 1994.

KAPLAN, Robert y COOPER, Robin. *Coste y efecto*. Gestión 2000. Barcelona. 1999

LORINO, Philippe. *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. Marcombo. Barcelona. 1993

ROSSI, Walter y SANTOS, Liliana. *El Costeo basado en actividades. Aportes y limitaciones*. Trabajo presentado a las XVII Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur. 1994.

KAPLAN, Robert S. *Introduction to Activity Based Costing*, Harvard Business School, 1998.

#### **PARTE IV – LA MEDICION DE LA PERFORMANCE DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS**

1. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Concepto. La explicitación, comunicación y seguimiento de la estrategia. Indicadores financieros y no financieros. Los indicadores de efecto y los inductores de actuación. Las cuatro perspectivas y el diagrama de causa-efecto.
2. La perspectiva financiera. Los indicadores según el ciclo de vida de la empresa. Los indicadores financieros relacionados con crecimiento de ingresos, reducción

de costos, optimización de la inversión.

3. La perspectiva del cliente. Los indicadores centrales del cliente (participación en el mercado, adquisición de clientes, retención de clientes, rentabilidad de clientes y satisfacción de clientes). La propuesta de valor: atributos del producto, imagen y relaciones. Segmento seleccionado de clientes. Los indicadores de la propuesta de valor.
4. La perspectiva de los procesos internos. La cadena de valor. Los procesos de innovación, operación y post-venta. Indicadores clave en esta perspectiva.
5. La perspectiva de aprendizaje y desarrollo. La alineación de los recursos humanos y los sistemas de información con la estrategia de la empresa. Las capacidades de la gente: relación con el Modelo de Competencias. Las capacidades de los sistemas de información: plan estratégico de sistemas. Los indicadores clave en esta perspectiva.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

KAPLAN, Robert y NORTON, David. *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997

KAPLAN, Robert; NORTON, David, *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2004.

LEVY-LEBOYER, Claude. *Gestión de Competencias*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1997

#### **PARTE V - DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD**

1. Determinación de los centros de responsabilidad: ingresos, costos operativos, costos discrecionales, beneficios e inversión.
2. Precios de transferencia: concepto, criterios para su determinación
3. Definición de los indicadores de control por centro de responsabilidad. Factores claves de éxito e indicadores.
4. El diseño del sistema de información de la actuación de cada centro de responsabilidad.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

AMAT, Joan Ma. *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1992

BLANCO ILLESCAS, Francisco. *El Control Integrado de Gestión*. Ediciones Limusa S.A., México. 1988

KAPLAN, Robert y ATKINSON, Anthony. *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall. New Jersey. 1998.

## PARTE VI - EL PROCESO DE PLANIFICACION Y CONTROL

1. Planificación. Concepto. El horizonte de planificación. Previsión de variables económico-financieras. Técnicas de previsión. El proceso organizativo de la planificación presupuestaria. Iniciación del proceso. Elaboración por centros de responsabilidad. Negociación con cada centro. Consolidación de los diferentes presupuestos. Aprobación del presupuesto consolidado. Revisión del presupuesto.
2. Presupuestación. La mecánica de elaboración del presupuesto integral. Los distintos presupuestos integrantes. Presupuesto de ventas, de producción, de compras, de inventarios, de gastos, etc. Presupuesto de caja. Estados contables proyectados. El estado de situación, el estado de resultados y el estado de origen y aplicación de fondos proyectado.
3. El tratamiento de la inflación en el presupuesto. Proyecciones a valores corrientes y a valores constantes.
4. El uso de planillas electrónicas y otro tipo de software en el proceso de presupuestación. Principios y técnicas para la construcción de modelos.
5. La introducción del riesgo al proceso de presupuestación. Análisis de sensibilidad. Simulación. Otros métodos. Breve descripción de software disponible para la realización de dicha tarea.
6. Ejemplos de presupuestación en empresas industriales, comerciales y de servicios.
7. Análisis de la información. El cálculo de las desviaciones presupuestarias. Casos de empresas industriales, comerciales y de servicios.
8. Informes gerenciales. Principios para el diseño y presentación. El tablero de mando. Distintos modelos. Software disponible en la actualidad para la presentación de información gerencial.

### BIBLIOGRAFIA:

Apuntes de clase

AMAT, Joan Ma. *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1992

AMAT, Joan M. *Control presupuestario*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1992.

BLANCO ILLESCAS, Francisco. *El Control Integrado de Gestión*. Ediciones Limusa S.A., México. 1988

FAGA, Héctor Alberto. *La información contable útil para la dirección superior*. Editorial Tesis. 1990.

HOGG, Neil. *Decisiones empresariales basadas en modelos financieros*. Ediciones Folio, S.A. Barcelona. 1994

MOCCIARO, Osvaldo. *Presupuesto integrado*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1992.

## **PARTE VII - METODOS PARA MANTENER LA COMPETITIVIDAD**

1. El mejoramiento de los procesos. Calidad. Costos calidad y no-calidad. Reingeniería.
3. La comparación con empresas líderes para el mejoramiento continuo: el benchmarking y las mejores practicas.

### **BIBLIOGRAFIA:**

Apuntes de clase

AMAT, Oriol. *Costes de calidad y de no calidad*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1992

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *Reingeniería*. Editorial Norma. Bogotá. 1996

HARRINGTON, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mc. Graw Hill. Bogota. 1993.

SPENDOLINI, Michael. *Benchmarking*. Editorial Norma. Bogotá. 1994.

## **PARTE VIII - SISTEMAS DE CONTROL Y COMPORTAMIENTO HUMANO.**

1. El comportamiento humano y el sistema de control. Influencia del sistema de control en el comportamiento individual y en la motivación. Influencia de las características personales en el sistema de control. Los sistemas de evaluación del desempeño y de incentivos como parte del sistema de control.
2. La cultura organizativa y el sistema de control. La cultura como mecanismo de control.

### **BIBLIOGRAFIA:**

AMAT, Joan Ma. *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1992

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv; KAPLAN, Robert y YOUNG, Mark. *Management Accounting*. Prentice Hall. USA. 1997

KAPLAN, Robert y ATKINSON, Anthony. *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall. New Jersey. 1998.

KOTTER, John y HESKETT, James. *Cultura de empresa y rentabilidad*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1995

## **PARTE IX - LOS DESAFIOS DEL CONTROL DE GESTION**

1. Las críticas a la contabilidad gerencial. Sus limitaciones. Los desafíos que plantea el mundo actual. Respuestas que debe dar la contabilidad gerencial. La nueva filosofía de los sistemas de control.
2. La Contabilidad de Gestión en la Fase IV: Los sistemas integrados de gestión

(ERP) y la administración Basada en actividades (ABM)

3. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de la empresa.
4. La generación de los nuevos indicadores: los sistemas OLTP y OLAP. Datawarehousing.
5. La situación de las empresas uruguayas según el modelo de las cuatro fases. Análisis de distintos tipos de empresas: Estatales. Nacionales. Multinacionales. Pequeña y mediana empresa. Familiares.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

Apuntes de clase.

AMAT, Joan Ma. *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1992

COKINS, Gary. *Activity-Based Cost Management*. Making it work. Mc. Graw Hill. USA. 1996

EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. *El Capital Intelectual*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1999

FORREST, Edward. *Activity-Based Management*. Mc. Graw Hill. USA. 1995.

BERCIANOS, Christian y ELIAS, Fernando. *Reconocimiento y Medición del Capital Intelectual: Activos Intangibles*. Trabajo Monográfico presentado para la obtención del Título de Contador Público, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de la República, 1999.

KAPLAN, Robert y COOPER, Robin. *Coste y efecto*. Gestion 2000. Barcelona. 1999

## OBRAS DE CONSULTA

ANDREU, Rafael, RICART, Joan y VALOR, Josep. *Estrategia y sistemas de información*. Mc Graw Hill. Madrid. 1991

ANTHONY, Robert. *Sistemas de Planeamiento y Control*. El Ateneo. Buenos Aires. 1984

ANTHONY, Robert y YOUNG, David. *Management Control in Non Profit Organizations*. Richard D. Irwin, Inc. Illinois, 1984.

BERTOLOSSO, Nelso y BIANCHI, Juan C. *Aplicación contable de un sistema de presupuestos en la mediana y pequeña empresa*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1974.

BEYER, Robert. *Contabilidad de eficiencia para planeamiento y control*. 3era. edición. Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1978.

CAPLAN, Edwin. *Management Accounting and Behavioral Science*. Addison-Wesley Publishing Company, 1971.

DUPUY, Yves y ROLLAND, Gerard. *Manual de Control de Gestión*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1992

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Review on Measuring Corporate Performance*. Colección de artículos publicados en HBR relacionados con Medición de la Performance. USA. 1998

HAY GROUP. *Las Competencias. Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto. Madrid. 1996

HORNGREN, Charles. *Contabilidad administrativa*. 5ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A., México. 1983.

HORNGREN, Charles; FOSTER, George y DATAR, Srikant. *Cost Accounting. A Managerial emphasis*. Ninth Edition. Prentice Hall. USA. 1997.

LEVITT, Theodore. *Reflexiones en torno a la gestión de empresas*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1991

LOPEZ CAMPS, Jordi y GADEA CARRERA, Albert. *El Control de Gestión en la Administración local*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1992.

MOISSON, Marcel. *El control de gestión mediante el cuadro de mandos*. Editores Técnicos Asociados, S.A., Barcelona. 1971.

PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*. CESA. México. 1982.

SWEENEY, Allen y RACHLIN, Robert. *Manual de Presupuestos*. Mc Graw Hill, México. 1986.

THOMAS, William. *Reading in Cost Accounting Budgeting and Control*. 5ta. edición. South-Western Publishing Co. Ohio, 1978.

TUCKER, S.A. *Control de gestión. Método de los ratios*. Colección Esade. Madrid. 1976

VINITZKY, Guillermo. *Gestión y éxito empresario*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1993.

WELSCH, Glenn, HILTON, Ronald y GORDON, Paul. *Presupuestos. Planificación y Control de Utilidades*. 5ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 1990.