

**Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Administración de Empresas  
Departamento de Contabilidad**

**Título del curso**

Conceptos y Prácticas de la Contabilidad Gerencial

**Código**

CONT 4006

**Descripción**

Estudio del uso de la información contable para la creación sostenible de valor en una organización. Análisis del impacto que tienen la información de costos y otra información gerencial en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, en la conducta de la gerencia y en el desempeño de una organización.

**ORIGINAL**

Estudio de métodos y procedimientos usados en contabilidad de costos para la medición y evaluación del desempeño de las organizaciones. Análisis de corto y largo plazo del impacto que tienen los costos en la toma de decisiones.

**Prerrequisito**

Introducción a los fundamentos de contabilidad II (CONT 3106)

**Créditos**

Tres créditos

**Objetivos del curso**

A través del curso los estudiantes

1. identificarán los diversos tipos de información y estrategias que se necesitan para preparar informes que añadan valor sostenible (a largo plazo) a los constituyentes (stakeholders) de la organización,

**ORIGINAL:** Prepararán informes especiales que les servirán para identificar los diversos tipos de información que necesitan clientes externos e internos relacionadas con los costos y la importancia de estos en la toma de decisiones.

2. desarrollarán la capacidad para usar la información de costos y otra información contable en la toma de decisiones acertadas, y su habilidad para evaluar las consecuencias de estas decisiones,

**ORIGINAL:** estudiarán las diferentes técnicas de contabilidad de costos para distinguir las que son aplicables a las diferentes formas o métodos de producción y prestación de servicios.

3. examinarán las implicaciones de normas de éticas que debe satisfacer el contador de modo que puedan entender cómo enfrentar estos dilemas cuando se presenten,
4. interactuarán con otros compañeros en trabajos de equipo lo que les permitirá reconocer el valor de llegar a consensos cuando se enfrentan problemas no estructurados y situaciones complejas,
5. organizarán información de forma clara, precisa y concisa mediante la preparación de informes y presentaciones, lo que les permitirá entender las distintas instancias en las que se expresarán como profesionales de la contabilidad, y

6. trabajarán con programados, hojas electrónicas de cómputos u otras herramientas de productividad que les permitirán conocer como diseñar aplicaciones y sistemas de costos.

**Bosquejo de contenido y distribución de horas**

Temas	Tiempo Estimado (horas)
I. Introducción al curso	1.5
II. Cómo la información de contabilidad gerencial (management accounting information) de apoya la toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> <li>A. ¿Qué es la contabilidad de gestión o gerencial?</li> <li>B. Cómo la contabilidad gerencial ayuda a una organización a desarrollar e implementar su estrategia               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. El ciclo de Deming (PDCA)</li> </ul> </li> <li>C. Implicaciones conductuales de la información de contabilidad gerencial</li> </ul>	3
III. Indicadores balanceados de desempeño y mapa estratégico ( <b>Balance Scorecard = BSC</b> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Definición del BSC</li> <li>B. Los cuatro indicadores del BSC</li> <li>C. Relación del BSC con la estrategia de la organización</li> <li>D. Creación de un mapa estratégico</li> <li>E. Aplicación en organizaciones sin fines de lucro y gobierno</li> <li>F. Barreras para el funcionamiento efectivo del BSC</li> </ul>	3
IV. Uso de costos en la toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> <li>A. ¿Cómo la contabilidad gerencial apoya la toma de decisiones interna?               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Precios</li> <li>2. Productos</li> <li>3. Presupuestos</li> <li>4. Evaluación de desempeño</li> <li>5. Contratos</li> </ul> </li> <li>B. Términos de costos (breve)               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Costos variables versus costos fijos</li> <li>2. Otros: costos mixtos, costos variables escalonados (step variable costs), costos incrementales, costos incurridos (sunk costs), costos pertinentes, costos de oportunidad, costos evitables (avoidable costs)</li> </ul> </li> <li>C. Análisis de Costo-Volumen y Utilidad</li> <li>D. El rol del concepto de costos pertinentes en la toma de decisiones               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Decisiones de subcontratación o externalización (outsourcing) versus fabricar</li> <li>2. Decisiones de cancelar (eliminar o abandonar) un producto o segmento</li> <li>3. Preparación de cotizaciones (costing orders)</li> <li>4. Decisiones de mezcla de productos                   <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Múltiples restricciones y programación lineal para encontrar la solución óptima</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	4.5
V. Acumulación y asignación de costos a los productos <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Flujo de costos: negocio de manufactura, negocio de compra-venta y negocio de servicios</li> <li>B. Conceptos y términos de costos               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo de costo (cost object)</li> <li>2. Costos indirectos versus directos</li> <li>3. Otros</li> </ul> </li> <li>C. Contabilidad (asignación) de costos indirectos en un ambiente de manufactura               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Problema de asignación de los costos indirectos</li> </ul> </li> </ul>	4.5

<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tasa predeterminada de asignación de los costos indirectos</li> <li>2. Uso de múltiples grupos de costos (cost pools)</li> <li>D. Otros aspectos relacionados a la asignación de los costos indirectos <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad planificada (planned capacity) versus capacidad real (actual capacity) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reconciliación de los costos reales con los asignados</li> </ul> </li> <li>2. Estimación de la capacidad práctica (practical capacity) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. capacidad práctica (practical capacity) versus capacidad teórica (theoretical capacity)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>E. Sistema de costo procesal en manufactura <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Distinción entre el sistema de costo por órdenes y costo procesal</li> <li>2. Informes: flujo de unidades, unidades equivalentes, flujo de costos, costos por unidad equivalente y distribución de costos a bienes en proceso y bienes terminados</li> </ul> </li> <li>F. Distribución de costos en departamentos de servicios (Apéndice 4-1) <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Método directo</li> <li>2. Método Secuencial</li> <li>3. Método Recíproco</li> </ul> </li> </ul>	
<p>VI. Sistema de anotaciones de contabilidad en base de las actividades (“Activity Based Costing”) o Contabilidad a base de anotación de actividades (ABC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Distorsión del costo de los productos por los sistemas tradicionales de asignar costos (sistemas de costo basados en volumen)</li> <li>B. Diseño de un sistema de ABC como solución al problema de distorsión de costos <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Usos de la información del sistema de ABC para mejorar las operaciones y tomar decisiones acertadas sobre los productos.</li> <li>2. Uso del sistema de ABC en empresas de servicio</li> <li>3. Barreras para la implementación de un sistema de ABC</li> </ul> </li> </ul>	4.5
<p>VII. Medición y gestión de relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Asignación de costos de mercadeo, venta, distribución y administrativos para medir la rentabilidad de los clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Cálculo e interpretación de la curva de ballena (Whale Curve)</li> </ul> </li> <li>B. Importancia de esta medida de rentabilidad para los negocios de servicio</li> <li>C. Acciones para aumentar la rentabilidad de clientes en equilibrio o en pérdida. <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoramiento de procesos</li> <li>2. Fijación de precios basado en actividades (Activity-based Pricing)</li> <li>3. Relaciones con los clientes</li> <li>4. Descuentos y concesiones <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Análisis de la cascada de precios (the pricing waterfall)</li> </ul> </li> <li>5. Alineación de los incentivos de los vendedores</li> </ul> </li> <li>D. Importancia del cómputo del valor del ciclo de vida del cliente (customer lifetime value = CLV)</li> <li>E. Rol del uso de medidas no financieras de la satisfacción y lealtad del cliente</li> </ul>	3
<p>VIII. Medición y gestión de desempeño de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Perspectiva de procesos del Balance Scorecard</li> <li>B. <b>Teoría de Restricciones</b> y el diseño de las instalaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de procesos</li> <li>2. Diseño de productos</li> </ul> </li> </ul>	3

<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Tecnología grupal</li> <li><b>C. Manufactura esbelta o ajustada (lean manufacturing)</b></li> <li><b>D. Control de calidad</b></li> <li><b>E. Justo a tiempo (just in time)</b></li> <li>F. Sistema de Costos Kaizen</li> <li>G. Usos y tipos de comparación referencial (benchmarking)</li> <li>H. Ahorro resultado de la reducción en inventario, ciclo de producción (tiempo), reprocesamientos, defectos o mejoras en la producción.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>IX. Medición y gestión del costo del ciclo de vida de un producto <ul style="list-style-type: none"> <li>A. El rol de la innovación en éxito de la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Método de costeo del ciclo de vida total para gestionar los costos de los productos (Total-Life-Cycle Costing Approach). <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Etapa de investigación, desarrollo e ingeniería</li> <li>b. Etapa de manufactura</li> <li>c. Etapa de servicio después de la venta y de disposición</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>B. Herramientas para medir y gestionar el costo del ciclo de vida de un producto <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1. Costo Objetivo (Target costing)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definición</li> <li>b. Análisis de costo en cinco pasos</li> <li>c. Procesos de ingeniería de valor (VE)</li> <li>d. Problemas con el sistema de costo objetivo</li> </ul> </li> <li>2. Tiempo para el punto de equilibrio para el desarrollo de nuevos productos (Breakeven time = BET)</li> <li><b>3. Costeo ambiental o costos ambientales (environmental costing)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Costeo a base de actividades para medir, gestionar y reducir los costos ambientales de la organización</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>C. Medidas financieras y no financieras de innovación en el <b>Balance Scorecard (BSc)</b></li> </ul> </li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>X. Aspectos conductuales y organizacionales en contabilidad de gerencial y sistemas de Control <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Contabilidad gerencial y los sistemas de control (Management accounting and control systems= MACS) <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Definición</li> <li>2. Características de un MACS bien diseñado <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Generación de información pertinente <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Certera (accurate)</li> <li>2) Oportuna (timely)</li> <li>3) Consistente (consistent)</li> <li>4) Flexible (flexible)</li> </ul> </li> <li>b. El alcance del sistema de control</li> </ul> </li> <li>3. Consideraciones conductuales <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Modelo de motivación de recursos humanos (human resources model of motivation = HRMM) <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Integrar del código de ética de la organización en el diseño del MACS</li> <li>2) Usar varias medidas de desempeño o el <b>Balance Scorecard (BSc)</b></li> <li>3) Empoderar a los empleados para que se involucren en el diseño del MACS y en la toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> <li><b>i. Aspectos conductuales en el proceso presupuestario</b></li> </ul> </li> <li>4) Desarrollar un sistema apropiado de incentivos para recompensar el desempeño</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>XI. Utilidad del presupuesto en la planificación y coordinación de una organización</li> </ul>	3

<ul style="list-style-type: none"> <li>A. El rol del presupuesto y del proceso presupuestario</li> <li>B. Elementos del presupuesto</li> <li>C. Componentes del presupuesto maestro <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuestos operacionales</li> <li>2. Presupuestos financieros</li> </ul> </li> <li><b>D. Proceso presupuestario (preparación de un presupuesto)</b></li> <li>E. Usos e interpretación del presupuesto <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de sensibilidad (What-if analysis)</li> <li>2. Comparación de los resultados reales con los presupuestados (<b>análisis de variaciones</b>) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Variaciones del presupuesto flexible <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Materiales</li> <li>2) Mano de obra</li> <li>3) Costos de actividades de apoyo (support activity costs)</li> <li>4) Ventas</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>F. El rol del presupuesto en las organizaciones sin fines de lucro y en las de servicios</li> <li>G. Tipos de presupuestos <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto continuo</li> <li>2. Presupuesto periódico</li> <li>3. Presupuesto incremental</li> <li>4. Presupuestos de base cero</li> </ul> </li> <li>H. Proceso presupuestario tradicional versus el método de “más allá del presupuesto” (beyond budgeting approach)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>XII. Control financiero para determinar el desempeño de la organización y de sus administradores <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Definición, naturaleza y alcance del control financiero</li> <li>B. Motivación o razones para descentralizar la toma de decisiones en una organización</li> <li>C. Centros de responsabilidad y evaluación de desempeño <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tipos de centros de responsabilidad</li> <li>2. Medidas apropiadas para evaluar el desempeño de cada tipo de centro de responsabilidad</li> </ul> </li> <li>D. Precios de transferencia</li> <li>E. Naturaleza y alcance del cómputo del rendimiento sobre la inversión (ROI) y del EVA (economic value added) para evaluar el desempeño económico</li> </ul> </li> </ul>	3
Exámenes, discusión de casos y “assessment” del aprendizaje	6
Total de horas	45

### Estrategias instruccionales

El curso es conceptual y analítico. Para poder alcanzar los objetivos trazados se utilizará, en la medida de lo posible, una combinación de las siguientes técnicas:

- ✓ Conferencias
- ✓ Lectura del texto y otras fuentes, previo a la asistencia al salón de clase
- ✓ Discusión dirigida: presentación de situaciones que generen discusión, problemas estructurados o no estructurados de contabilidad, casos, noticias y artículos de actualidad
- ✓ Instrucción asistida por la computadora
- ✓ Trabajos que requerirán el acceso de información a través de medios electrónicos
- ✓ Presentación(es) oral(es) o escrita(s)
- ✓ Discusión de exámenes y pruebas cortas
- ✓ Trabajos que se realizarán en equipo

## Recursos y materiales

Además del texto, se utilizarán casos, transparencias y la Internet como base para el trabajo con algunos problemas.

## Evaluación de la labor de los estudiantes

El desempeño de los estudiantes se evaluará conforme a

Exámenes	75%
Casos, lecturas, asignaciones	10%
Trabajo de equipo	15%

## Sistema de calificación

A, B, C, D, F

## Ley 51

**Según la ley 51 (Ley de Servicios Educativos Integrales para Personas con Impedimentos), todo estudiante que requiera acomodo razonable deberá notificarlo al profesor el PRIMER DIA de clase.**

Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse con el (la) profesor(a) al inicio del semestre para planificar el acomodo razonable y equipo asistivo necesario conforme a las recomendaciones de la Oficina de Asuntos para las Personas con impedimentos (OAPI) del Decanato de Estudiantes. También aquellos estudiantes con necesidades especiales de algún tipo de asistencia o acomodo deben comunicarse con el (la) profesor(a).

## Bibliografía

Allen, B., Brownlee, E. R., Haskins, M. & Lynch, L. (2005). *Cases in management accounting and control systems*, Prentice Hall, New Jersey, Third Edition.

Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E. & Young, S. (2007). *Management Accounting*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Blocher, E., Kung, C. & Cokins, G. (2005). *Cost Management: A Strategic Emphasis w/ Online Learning Center w/ PW Card*, McGraw-Hill, New York, Third Edition.

Bragg, S. M. (2001). *Cost Accounting: A Comprehensive Guide*, John Wiley, New York.

Hansen, D. R. & Mowen, M. (2005). *Cost Management: Accounting & Control*, Thomson Learning, New Jersey, Fifth Edition.

Hilton, R. (2006). *Managerial Accounting*, McGraw\_Hill, New York, Seventh Edition.

Horngrén, C., Datar, S., Rajan, M., Ittner, C. & Foster, G. (2009). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice Hall, Thirteenth Edition, New Jersey.

Kaplan, R. & Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey, Third Edition.

Oliver, L. (2000) *The cost management toolbox: A manager's guide to controlling costs and boosting profits*. New York: AMACOM.

Oliver, L. (2004). *Designing Strategic Cost Systems: How to Unleash the Power of Cost Information*, John Wiley, New York.

Shank, J. (2005). *Cases In Cost Management: A Strategic Emphasis*, Thomson Learning, New Jersey, Third Edition.

Reeve, J. M. (2003). *Readings and issues in cost management*, Thomson Learning, New Jersey, Second Edition.