

**Guía docente de la asignatura**

|  |  |                      |       |
|--|--|----------------------|-------|
| <b>Asignatura</b>                              | CONTABILIDAD PARA LA DIRECCIÓN   |                      |       |
| <b>Materia</b>                                 | ECONOMIA FINANCIERA Y CONTABILIDAD   |                      |       |
| <b>Módulo</b>                                  |  |                      |       |
| <b>Titulación</b>                              | GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  |                      |       |
| <b>Plan</b>                                    | 466  | <b>Código</b>        | 45431 |
| <b>Periodo de impartición</b>                  | S6   | <b>Tipo/Carácter</b> | OP    |
| <b>Nivel/Ciclo</b>                             | GRADO  | <b>Curso</b>         | 4º    |
| <b>Créditos ECTS</b>                           | 6  |                      |       |
| <b>Lengua en que se imparte</b>                | ESPAÑOL  |                      |       |
| <b>Profesor/es responsable/s</b>               | Ricardo Rodríguez González   |                      |       |
| <b>Datos de contacto (E-mail, teléfono...)</b> | E-mail:<br><a href="mailto:rrod@eco.uva.es">rrod@eco.uva.es</a><br>Tno: 983-423401<br>Despacho nº 131                                |                      |       |
| <b>Horario de tutorías</b>                     | Primer Cuatrimestre:<br>Miércoles: 11-14 y<br>17-20 Segundo<br>Cuatrimestre:<br>Miércoles: 12-13 y<br>17-19<br>Jueves: 12-13 y 17-19 |                      |       |
| <b>Departamento</b>                            | Economía Financiera y Contabilidad   |                      |       |



## 1. Situación / Sentido de la Asignatura

### 1.1 Contextualización

La asignatura de Contabilidad para la dirección se enmarca dentro del Plan de estudios en la formación optativa del cuarto curso.

### 1.2 Relación con otras materias

Requiere conocimientos de Contabilidad financiera, de gestión y análisis contable.

### 1.3 Prerrequisitos

Se recomienda tener conocimientos de contabilidad financiera, de gestión y análisis contable.

## 2. Competencias

### 2.1 Generales

- G1. Poseer y comprender conocimientos básicos de Economía y Empresa que, partiendo de la base de la Educación Secundaria General, alcancen el nivel propio de los libros de texto avanzados e incluyan también algunos aspectos que se sitúan en la vanguardia de la Ciencia Económica y del ámbito de la Empresa.
- G2. Saber aplicar los conocimientos adquiridos a su trabajo de forma profesional, y poseer las competencias que suelen demostrarse mediante la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas de carácter económico y empresarial.
- G3. Tener la capacidad de reunir e interpretar datos e información relevante desde el punto de vista económico y de la actividad empresarial para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas de índole social, científica o ética.
- G4. Poder transmitir (oralmente y por escrito) información, ideas, problemas y soluciones relacionados con asuntos económicos y empresariales, a públicos especializados y no especializados de forma, ordenada, concisa, clara, sin ambigüedades y siguiendo una secuencia lógica.



- G5. Poseer las habilidades de aprendizaje necesarias que permitan emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.
- G6. Ser capaz de pensar y actuar según principios de carácter universal que se basan en el valor de la persona y se dirigen a su pleno desarrollo, a la vez que respetar los derechos fundamentales y de igualdad entre mujeres y hombres, los derechos humanos, los valores de una cultura de paz y democráticos, así como los principios medioambientales, de responsabilidad social y de cooperación al desarrollo que promuevan un compromiso ético en una sociedad global, intercultural, libre y justa.

## 2.2 Específicas

### 3.2.1. Qué debe saber

- E1. Poseer un conocimiento adecuado de la empresa, su marco institucional y jurídico, así como los elementos básicos del proceso de dirección, la organización, la contabilidad, la fiscalidad, las operaciones, los recursos humanos, la comercialización y la financiación e inversión.
- E2. Comprender los elementos fundamentales del entorno socioeconómico nacional e internacional y del devenir histórico en el que las empresas desarrollan su actividad, así como su incidencia en las diversas áreas funcionales de la empresa.
- E3. Conocer el comportamiento de los agentes económicos y las organizaciones (empresas, economías domésticas, entidades no lucrativas, sector público,...) y el funcionamiento de los mercados, junto con los factores relevantes a la hora de adoptar decisiones.
- E4 Conocer los instrumentos y herramientas disponibles, así como sus ventajas e inconvenientes, para diseñar políticas y estrategias empresariales en el ámbito general de la organización o en cuanto a financiación e inversión, operaciones, capital humano y comercialización, a la vez que comprender sus efectos sobre los objetivos empresariales y el reflejo contable de sus resultados.
- E5. Conocer los elementos clave para el asesoramiento científico y técnico en el diseño y el desarrollo de los sistemas de información contable, la organización,



la comercialización, las finanzas empresariales, los recursos humanos y la gestión fiscal, de acuerdo con las necesidades sociales, los objetivos organizacionales, la legislación vigente y la responsabilidad social de las empresas.

E6. Poseer conocimiento sobre los diferentes métodos cuantitativos y cualitativos apropiados para razonar analíticamente, evaluar resultados y predecir magnitudes económicas y financieras.

### **3.2.1. Qué debe saber hacer**

E7. Administrar una empresa u organización de pequeño tamaño, o un departamento en una empresa u organización de mayor dimensión, tanto en el ámbito del sector privado como en el marco del sector público, logrando una adecuada posición competitiva e institucional y resolviendo los problemas más habituales en su dirección y gestión.

E8. Recopilar e interpretar diversas fuentes de información (bibliográficas, estadísticas, etc.) mediante diferentes herramientas, incluyendo los recursos telemáticos.

E9. Aplicar con rigor diferentes técnicas de análisis tanto cuantitativas como cualitativas en la resolución de problemas económicos y financieros.

E10. Diseñar la formación básica para la actividad empresarial, siendo capaces de formular hipótesis y previsiones sobre una idea de negocio y su articulación jurídica, recoger e interpretar información relevante para convertirla en un proyecto empresarial y comprender las ventajas e inconvenientes de emprender por cuenta propia (*aprender a emprender*).

E11. Redactar proyectos de dirección global (planes de empresa, planes estratégicos, planes de viabilidad,...) o referidos a áreas funcionales específicas de las organizaciones, identificando los puntos fuertes y débiles, las amenazas y oportunidades y recomendando propuestas de mejora.

E12. Elaborar informes de asesoramiento económico, financiero, organizacional, comercial, contable, fiscal, laboral,..., sobre situaciones concretas y perspectivas de futuro en empresas, entidades o mercados.



### 2.3 Transversales

- T1. Capacidad para comunicarse de forma fluida, tanto oral como escrita, en castellano.
- T3. Alcanzar las habilidades propias del manejo básico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).
- T4. Demostrar capacidad intelectual para el pensamiento analítico y la interpretación económico-financiera de documentos, bases de datos e informaciones sociales, así como desarrollar un espíritu crítico ante el saber establecido.
- T5. Adquirir la capacidad para trabajar en equipo, demostrando habilidad para coordinar personas y tareas concretas, aceptando o refutando mediante razonamientos lógicos los argumentos de los demás y contribuyendo con profesionalidad al buen funcionamiento y organización del grupo, sobre la base del respeto mutuo.
- T6. Gestionar de forma eficiente el tiempo, tanto en el trabajo individual como en equipo, así como planificar y organizar los recursos disponibles estableciendo prioridades y demostrando capacidad para adoptar decisiones y afrontar dificultades cuando éstas aparezcan.
- T7. Adquirir un compromiso ético y un sentido de la responsabilidad social, personal y organizacional en el ejercicio de la profesión.
- T8. Desarrollar una actitud favorable al cambio y poseer una alta capacidad de adaptación (*flexibilidad*).



### 3. Objetivos

- Presentar una visión panorámica de la utilidad de los sistemas de información contable para la toma de decisiones empresariales.
- Mostrar la importancia de la planificación estratégica y operativa en orden al control de gestión empresarial.
- Presentar las herramientas más avanzadas en el ámbito del análisis y control de gestión.

2

### 4. Tabla de dedicación del estudiante a la asignatura

| ACTIVIDADES PRESENCIALES                | HORAS     | ACTIVIDADES NO PRESENCIALES                           | HORAS     |
|---|-----------|---|-----------|
| Clases teóricas                         | 26        | Estudio y trabajo autónomo individual o en grupo      | 62,5      |
| Clases prácticas                        | 26        | Elaboración de trabajos teóricos y/o prácticos        | 20        |
| Laboratorios                            |           | Documentación: Consultas bibliográficas, Internet.... | 7,5       |
| Prácticas externas, clínicas o de campo |           | Documentación, consultas...                           |           |
| Tutorías personalizadas y seminarios    |           |   |           |
| Evaluación y otras actividades          | 8         |   |           |
| <b>Total presencial</b>                 | <b>60</b> | <b>Total no presencial</b>                            | <b>90</b> |



## 5. Bloques temáticos1

No se han efectuado bloques temáticos.

Carga de trabajo en créditos ECTS:

### a. Contextualización y justificación

### b. Objetivos de aprendizaje

### c. Contenidos

#### Tema 1.- Marco conceptual

- 1.1.- El entorno empresarial actual
- 1.2.- El sistema integrado de información de la empresa
- 1.3.- La contabilidad directiva. Concepto y fines
- 1.4.- Diagnóstico, planificación, presupuestación y control

#### Tema 2.- El sistema de información de gestión

- 2.1.- Los indicadores de gestión
- 2.2.- El cuadro de mando
- 2.3.- Indicadores por áreas funcionales
- 2.4.- El Benchmarking de indicadores

#### Tema 3.- El cuadro de mando integral

- 3.1.- Concepto y contenido
- 3.2.- CMI y estrategia
- 3.3.- Los indicadores del CMI
- 3.4.- Los mapas estratégicos
- 3.5.- Desarrollo de las perspectivas del CMI

#### Tema 4.- El proceso presupuestario

- 4.1.- Concepto de presupuesto
- 4.2.- El proceso de elaboración del presupuesto
- 4.3.- El presupuesto maestro
- 4.4.- El proceso de evaluación y control
- 4.5.- Las técnicas de presupuestación
- 4.6.- El control presupuestario

#### Tema 5.- Los estados contables y la información para la dirección

- 5.1.- Balance de situación
- 5.2.- Cuenta de pérdidas y ganancias
- 5.3.- El estado de cambios en el patrimonio neto
- 5.4.- La memoria
- 5.5.- El estado de flujos de tesorería
- 5.6.- El estado de origen y aplicación de fondos
- 5.7.- El análisis financiero, económico y de gestión

#### Tema 6.- El control de costes I. Sistemas de acumulación de costes.

- 6.1.- Sistema de costes completos
- 6.2.- Sistema de costes variables (direct costing)
- 6.3.- Umbral de rentabilidad
- 6.4.- Sistema de imputación racional
- 6.5.- Adopción de decisiones en base al coste



Tema 7.- El control de costes II. Análisis de desviaciones

- 7.1.- Concepto de costes estándares y presupuestados
- 7.2.- El escandallo de producción y el presupuesto flexible
- 7.3.- El análisis de las desviaciones
- 7.4.- Ventajas e inconvenientes de los costes estándares
- 7.5.- Costes estándares e inventarios.
- 7.6.- El cálculo de las desviaciones

Tema 8.- Los sistemas de costes, gestión y presupuestación basados en actividades (ABC, ABM, ABB)

- 8.1.- Concepto y características del sistema ABC-ABM
- 8.2.- Características de los inductores de costes
- 8.3.- Análisis de las actividades.
- 8.4.- La obtención del coste del producto
- 8.5.- El análisis de la cadena de valor y la gestión de las actividades en la empresa.

Tema 9.- La dirección por la calidad total

- 9.1.- La dinámica de la calidad
- 9.2.- Costes de calidad y no calidad
- 9.3.- Vectores de la calidad
- 9.4.- La gestión de la calidad total

Tema 10.- Instrumentos de gestión

- 10.1.- Factores humanos, sociales, medioambientales. sistemas reticulares y holográficos.
- 10.2.- El empowerment. La inteligencia emocional y la dirección liderada.
- 10.3.- Sistemas de medida del rendimiento, de la calidad, el tiempo y el coste para la optimización de la gestión.
- 10.4.- Las técnicas de benchmarking y reingeniería.
- 10.5.- La teoría de las limitaciones en la contabilidad de gestión.
- 10.6.- La dirección por valores.

**d. Métodos docentes**

---

- 1) Clase magistral sobre contenidos teóricos.
- 2) Clases de aplicación de los conocimientos teóricos con resolución de supuestos.
- 3) Realización de trabajos individuales y en grupo, de estudio de empresas reales con elaboración de informes sobre la situación económico-financiera, análisis de gestión de las mismas y elaboración de presupuestos y cuadro de mando integral.
- 4) Tutorías individuales y/o grupales.

**e. Plan de trabajo**

---

En las clases teóricas en el aula se expondrá la Guía Docente de la asignatura.

En las clases prácticas se resolverán en el aula ejercicios y supuestos prácticos. Los alumnos deberán haber realizado individualmente o en grupo un trabajo práctico sobre una empresa real con aplicación de los conocimientos adquiridos.

Horarios:

Segundo Cuatrimestre.

Miércoles y jueves de 18 a 20

horas. Aula: A-5



## f. Evaluación

- 90% Elaboración de un trabajo práctico monitorizado a lo largo del curso.
- 10% Participación activa en clase y/o trabajos.

## g. Bibliografía básica

**AECA, 1.990 a.** "El marco de la contabilidad de gestión". Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Principios de Contabilidad de Gestión. Documento nº 1. Madrid.

- **1.990 b.** "La contabilidad de gestión como instrumento de control". Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Principios de Contabilidad de Gestión. Documento nº 2. Madrid.
- **1.992 a.** "La contabilidad de costes: conceptos y metodología básicos". Principios de Contabilidad de Gestión. Documento nº 3. Madrid.
- **1.992 b.** "El proceso presupuestario en la empresa". Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Principios de Contabilidad de Gestión. Documento nº 4. Madrid.
- **1.995.** "Costes de calidad". Principios de Contabilidad de Gestión. Documento nº 11. Madrid.
- **1.998.** "Indicadores para la gestión empresarial". Doc. Nº 17 ibid.
- **1.998.** "El sistema de costes basado en actividades". Doc. Nº 18 ibid.
- **2.000.** "La teoría de las limitaciones en la contabilidad de gestión". Doc. Nº 21 ibid.
- **2.001.** "Gestión estratégica de costes". Doc. Nº 23 ibid.
- **2.003.** "Contabilidad de gestión para la toma de decisiones". Doc. Nº 27 ibid.

## h. Bibliografía complementaria

**ACODI 1.992.** "Contabilidad Directiva". Documento nº 1. Madrid.

- "Curso De control de gestión". CD-Rom Multimedia.

**ALARCÓN GONZÁLEZ, J. A. 1998.** "Reingeniería de procesos Empresariales". Ed. Fundación Confemetal, Madrid.

**ALVAREZ LOPEZ, J. Y BLANCO IBARRA, F. 1.989.** "Introducción a la contabilidad directiva". Ed. Donostiarra. **AMAT, O. 1.999.** "EVA.. Valor añadido económico. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión, motivar y crear valor". Ed. Gestión 2000, Barcelona.

**AMAT J.; AMAT O. 1.994.** "La contabilidad de gestión actual: nuevos desarrollos". AECA.

**ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. 2.003.** "Sistemas de control de gestión". Mc Graw Hill.

Madrid. **BADIA, A y BELLIDO, S. - 1999.** "Técnicas para la gestión de la calidad". Tecnos, Madrid.

**BENNETT STEWART, III. 2.000.** "En busca del Valor". Ed. Gestión 2000. Barcelona.

**BLANCO IBARRA, F. 2000.** Contabilidad de Costes y analítica de Gestión para las decisiones estratégicas. Deusto.

Bilbao.

**BOXWELL, R. J. 1.995.** "Benchmarking", McGraw Hill, Madrid.

**CARMONA MORENO, S. 1.993.** "Cambio tecnológico y contabilidad de gestión". ICAC. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid. (Varios artículos sobre calidad).

**CASTELLO TALIANI, E. y LIZCANO ALVAREZ, J. 1.994.** "El sistema de gestión y de costes basado en las actividades". Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

**CHAMPY, J. 1.996.** "Reingeniería de la dirección". Diaz de Santos, Madrid.

## **CONTABILIDAD DE LA EMPRESA Y SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA GESTION 1995.**

Conferencias y Comunicaciones III Congreso internacional de costos. ICAC. Madrid.

**FERNANDEZ, A. 2.003.** "Les nouveaux tableaux de bord des managers". Editions d'Organisation. Paris.

**FERNANDEZ FERNANDEZ, A., MUÑOZ RODRIGUEZ, M.C. 1.997.** "Contabilidad de gestión y excelencia empresarial". Ariel, Barcelona.

**FLORES CABALLERO, M. 1.999.** "La competitividad en la gestión empresarial ante la moneda única europea". II Jornada de ACODI. Universidad de Huelva.



- FREEMAN, A. 2.002.** "Cómo reducir costes en la empresa" Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- GOLDRATT, E. 1.993.** "La meta. Un proceso de mejora continua". Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GOMEZ SAAVEDRA, E. 1991.** "El control total de la calidad". Ed. Legis, Bogotá.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. 1.994.** "Reingeniería de la empresa". Ed. Parramon, Barcelona.
- BRIAN HEYWOOD, J. 2.002** "El dilema del outsourcing" Prentice Hall, Madrid.
- HRONEC, STEVEN M. 1995.** "Signos vitales". El empleo de las medidas del rendimiento, de la calidad, el tiempo y el coste para proyectar el futuro de la empresa. Mc. Graw Hill.- Arthur Andersen. Madrid.
- HORVÁTH & PARTNERS. 2.003.** "Dominar el Cuadro de Mando Integral" Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- HUETE, L. M., DEBAIG, M. 1.995.** "Hacia un nuevo paradigma de gestión". McGraw Hill, Madrid.
- IGLESIAS, J.L. 1.996.** "Avances y Prácticas Empresariales en Contabilidad de Gestión". AECA, Madrid.
- INFORME COSO. 1997.** "Los nuevos conceptos del control interno". Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- JAMES, P. 1.997.** "Gestión de la calidad total". Prentice Hall, Madrid.
- KAPLAN, ROBERT' S. 1.990.** "Measures for manufacturing Excellence". Harvard Business School. Boston. Massachusetts.
- KAPLAN, R. Y COOPER, R. 1.999.** "Coste y efecto. Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad".- Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R. y NORTON, D., 1.997.** "Cuadro de mando integral". Ed. Gestión 2.000, Barcelona.
- 2004. "Mapas estratégicos". Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- 2009. "Cómo utilizar el cuadro de mando integral". Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- KAPLAN, R. y ANDERSON, S. R., 2008.** "Costes basados en el tiempo invertido por actividad". Ediciones Deusto.
- KARMARKAR, U. 1.990.** "Nuevos sistemas y alternativas para una gestión de producción competitiva". *Harvard- Deusto Business Review*, 3º trim., págs. 59-70.
- KOFMAN, F. 2.001.** "Metamanagement". Ed. Granica, Barcelona,
- LELAND, T. BLANCK; ANTHONY J. TARQUIN. 1.991.** "Ingeniería Económica". Mc Graw Hill, Bogotá.
- LIZCANO ALVAREZ, J. (COORDINADOR) 1994.** "Elementos de contabilidad de gestión". Homenaje al Dr. José Alvarez López. AECA. Madrid.
- LORINO, P. 1.993.** "El control de gestión estratégico". Marcombo, Barcelona.
- LYNCH, RICHARD, L. 1993.** "La mejora continua. Patrones de medida" Ed. Eusto, Bilbao.
- MALLO, C. 1.992.** "Contabilidad directiva y gestión de empresas". I Jornadas de contabilidad de gestión. Caja Rural. Valencia.
- MALLO, C., KAPLAN S. MELJEM, S. JIMENEZ, C. 2000.** Contabilidad de costos y estratégica de gestión. Prentice Hall. Madrid.
- MALLO, C.; MERLO, J. 1.995.** "Control de gestión y control presupuestario". McGraw Hill, Madrid.
- MC NAIR, C. J.; MOSCONI, W. J.; NORRIS. Y T. F. 1.989.** "Crisis y revolución de la contabilidad interna y de los sistemas de información". TGP, Madrid.
- MENGUZZATO M.; RENAU, J.J. 1.991.** "La dirección estratégica de la empresa". Ed. Ariel, Barcelona.
- MIRALLES TORNER, F. SUBIRANA CORNET, R. Y VILLALBA SALVADOR, A. 1995.** "Herramientas microinformáticas para la empresa". Mc Graw Hill - Esade, Madrid.
- MONFORTE, MANFREDO. 1995.** "Sistemas de información para la dirección". Ed. Pirámide.
- NEVADO PEÑA, D. 1.999.** "El control de gestión renovado". AECA. Madrid.
- NOREEN-DEBRA SMITH, E. MACKEY, J.T. 1.997.** "La teoría de las limitaciones y sus consecuencias para la contabilidad de gestión". Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- O'GRADY, P.J. 1.992.** "Just-in-time. Una estrategia fundamental para los jefes de producción". Mc. Graw Hill. Madrid.
- O'HARA, P.D. 1.992.** "El plan empresarial integral". Ed. Deusto, Bilbao.
- PEREIRA, F., BALLARIN, E. ROSANAS, J.M., VÁZQUEZ-DODERO, J.C. 2.005** "Contabilidad para la dirección". Eunsa, Pamplona.
- PETERS, TOM. 1.994.** "Nuevas Organizaciones en tiempos de caos". Deusto, Bilbao.
- POCH, R. 1.989.** "Manual de control interno". Ed. Gestió 2000, S.A., Barcelona.
- REDDIN, B., RYAN, D. 1993.** "Manual de Dirección por Objetivos". Ed. Deusto, Bilbao.
- RIPOLL FELIU, V. M. 1.992.** "Contabilidad de gestión: evolución, desarrollo e investigación en España". I Jornadas de Contabilidad de gestión. Universidad de Valencia.
- RODGERS, T.J. 1991.** "Un sistema de gestión para la excelencia en la dirección". *Harvard Deusto Business Review*, 3 Tr., págs. 60-81.
- RODRIGALVAREZ, C.E. 1.995.** "La creación de valor en la empresa. Impacto del cliente en la cuenta de resultados". Ed. Deusto, Bilbao.
- RODRIGUEZ GONZALEZ, R. COORDINADOR. 1.997.** "Costes y gestión de calidad. Experiencias sectoriales". AECA, Madrid.



- 1994. "El control de la calidad total". Partida Doble, nº 48, Sept. Pp. 47-56.
- SAENZ DE JUBERA, P. 1.991. "Desarrollos recientes de la contabilidad de gestión". *Revista Técnica del I.C.J.C.E.*, nº 23, págs. 46-56.
- SAEZ TORRECILLA, A. 1.993. "Cuestiones actuales de contabilidad de costes". McGraw Hill, Madrid.
- SAEZ TORRECILLA, A; FERNÁNDEZ, A. GUTIÉRREZ, G. 2.004. "Contabilidad de costes y contabilidad de gestión" 2ª e. Mc Grw Hill.
- SERRA SALVADOR, V; VERCHER BELLVER, S. ZAMORANO BENLLOCH, V. 2005. "Sistemas De Control de Gestión". Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- SHINGO, SHIGEO. 1.991. "Producción sin stocks: el sistema Shingo para la mejora continua". Ernst & Young. Tecnologías de Gerencia y producción.
- SHLOMO MAITAL. 1995. "Coste, precio, valor". Ed. Deusto, Bilbao.
- SIERRA MOLINA, G. ET AL. 1997. "información contable para la Gestión". Grupo Editorial Atril, Sevilla.
- STACEY, RALPH D. 1994. "Gestión del Caos". Ediciones S, Barcelona.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2.001 "Ideas sobre estrategia". Ed. Deusto. Bibao.
- UCIEDA, J.L. 1.999. "La gestión empresarial: análisis y control". Ed. El Drac, s.l.. Madrid.
- VARIOS. 1.992. "I Jornadas de Contabilidad de Gestión". Costes, información, control y tecnología en el entorno empresarial actual. Universidad de Valencia.
- VIEDMA, J.M. 1.992. "La excelencia empresarial". 2ª ed. Mc. Graw Hill, Madrid.
- WESTWICK, C. 1.988 "Manual para la aplicación de ratios de gestión". Ed. Deusto. Bilbao

## PAGINAS WEB Y LINKS

### 1.- Temas sobre el cuadro de mando:

- [www.5campus.org](http://www.5campus.org) (muy interesante y completa)
  - . contabilidad
  - . control de gestión y CMI.
  - costes
  - Sistemas informativos contables
- [www.cuadrodemandando.unizar.es](http://www.cuadrodemandando.unizar.es)
- [http://www.exinfm.com/free\\_spreadsheets.html](http://www.exinfm.com/free_spreadsheets.html)
- <http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>
- <http://storify.com/cuadrodemandando>
- <http://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/02/09/las-iniciativas-estrategicas-configurando-el-plan-de-accion/>

### 2.- Páginas Web. De control de gestión:

- <http://www.uclm.es/profesorado/capitalintelectual/>
- <http://www.valuebasedmanagement.net>
- <http://www.observatorio-iberoamericano.org>. Pinchar en: "Artículos diversos sobre contabilidad de gestión" Páginas en excel variadas muy elaboradas: [http://usuarios.lycos.es/easail/proyecto\\_easa7.htm](http://usuarios.lycos.es/easail/proyecto_easa7.htm)

También hay un master en estos temas interesante que toca el tema de Balanced Scorecard

<http://www.sdgconsulting.net/communication/master/master.html>

- <http://maaw.info/>

Sobre management:

<http://www.gurusblog.com>

<http://manyworlds.com>

<http://infovis.net>

<http://www.toptenms.com>

NUEVAS:

## 1. CONTABILIDAD DE GESTIÓN. HERRAMIENTA DE CONTROL



<http://storify.com/cuadrodemando/contabilidad-de-gestion-herramienta-de-control>

## 2. LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN

<http://storify.com/cuadrodemando/la-planificacion-y-el-control-en-la-organizacion>

### 3. Técnicas de Presupuestación

<http://storify.com/cuadrodemando/tecnicas-de-presupuestacion-e-implantacion-presupu>

### 4. Integración presupuestaria. Contabilidad previsional

<http://storify.com/cuadrodemando/integracion-presupuestaria-contabilidad-previsiona>

### 5. Presupuestos: Ventas y Gastos de distribución

<http://storify.com/cuadrodemando/presupuestos-ventas-y-gastos-de-distribucion>

### 6. Presupuesto del área de Fabricación

<http://storify.com/cuadrodemando/presupuesto-del-area-de-fabricacion>

### 7. Presupuestos de Aprovisionamientos. Comakership

<http://storify.com/cuadrodemando/presupuestos-de-aprovisionamientos-comakership>

### 8. Presupuesto de Tesorería

<http://storify.com/cuadrodemando/presupuesto-de-tesoreria>

### 9. Control financiero de los centros de coste

<http://storify.com/cuadrodemando/control-financiero-de-los-centros-de-coste>

### 10. Descentralización y Precios de transferencia

<http://storify.com/cuadrodemando/descentralizacion-y-precios-de-transferencia>

### 11. Control Financiero de los centros de Beneficios

<http://storify.com/cuadrodemando/control-financiero-de-los-centros-de-beneficios>

### 12. Centros de Inversión. Limitaciones para fines de control

<http://storify.com/cuadrodemando/centros-de-inversion-limitaciones-para-fines-de-co>

### 13. Sistemas de control y Planificación Estratégica

<http://storify.com/cuadrodemando/sistemas-de-control-y-planificacion-estrategica>

### 14. Teoría de las limitaciones (Theory of constraints - TOC)

<http://storify.com/cuadrodemando/teoria-de-las-limitaciones-theory-of-constraints-t>

### 15. La gestión basada en la creación de VALOR

<http://storify.com/cuadrodemando/la-gestion-basada-en-la-creacion-de-valor>

EN CASTELLANO:

<http://www.viladecans.net/universitat/ponencias/chsc/fh.pdf>

<http://www.ee-iese.com/pdf/afondo4.pdf>

[http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/CICBS\\_e.PDF](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/CICBS_e.PDF) Guía para aplicar Just In Time en tu empresa y gestión de la calidad:



([http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/06/guia-aplicar-just-in-time-en-tu-empresa.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+NegociosYEmprendimientoInver](http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/06/guia-aplicar-just-in-time-en-tu-empresa.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+NegociosYEmprendimientoInver)  
[sionesDineroMarketingOnlineNegocios+%28Negocios+Y+Emprendimiento%3A+inversiones%2C+dinero%2C+marketing+online%2C+negocios%29](http://www.invercionesDineroMarketingOnlineNegocios+%28Negocios+Y+Emprendimiento%3A+inversiones%2C+dinero%2C+marketing+online%2C+negocios%29)),

EN INGLÉS:

<http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/03-006/03006.pdf>  
[http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/0X/04714451/047144510X.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/0X/04714451/047144510X.pdf)  
[http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002692/01/gbs\\_thesis\\_2002\\_16.pdf+c](http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002692/01/gbs_thesis_2002_16.pdf+c)  
[http://www.iiiee.lu.se/Publication.nsf/\\$webAll/7716FDBA62497F4BC1256CCC00291B71/\\$FILE/Report\\_2002\\_3\\_rev.pdf](http://www.iiiee.lu.se/Publication.nsf/$webAll/7716FDBA62497F4BC1256CCC00291B71/$FILE/Report_2002_3_rev.pdf)

EN FRANCÉS:

[http://www.ccmd-ccg.gc.ca/lcd/pdf/scorecard\\_f.pdf](http://www.ccmd-ccg.gc.ca/lcd/pdf/scorecard_f.pdf)  
<http://www.afc-cca.com/congres2000/Angers/Fichiers/BESSIRE.pdf>

EN PORTUGUÉS (se lee bastante bien)

<http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/>  
Allí en la sección: "Textos para Download  
Estratégia/Gestão" and directions for research".  
*University of Colorado*, mayo.

3.- Generales

<http://www.infonomia.com/suma/index.asp?tema=7>

4.- Blogs

<http://www.blogestion.com/gestion>  
<http://topcuadrodemando.blogs.pot.com>  
<http://www.elblogsalmon.com/>

#### **h. Bibliografía complementaria**

---

#### **i. Recursos necesarios**

Aula con ordenador, pantalla, cañón y conexión a internet.  
Contenidos del tema a disposición de los alumnos.  
Supuestos prácticos a disposición de los alumnos.  
Otros recursos disponibles en el campus virtual.

---

**6. Temporalización (por bloques temáticos)**

| BLOQUE TEMÁTICO | CARGA ECTS | PERIODO PREVISTO DE DESARROLLO |
|-----------------|------------|--------------------------------|
|                 |            |                                |
|                 |            |                                |
|                 |            |                                |
|                 |            |                                |
|                 |            |                                |

**7. Tabla resumen de los instrumentos, procedimientos y sistemas de evaluación/calificación**

| INSTRUMENTO/PROCEDIMIENTO   | PESO EN LA NOTA FINAL | OBSERVACIONES   |
|---|-----------------------|---|
| Participación activa del alumno en las actividades formativas del aula (clases teóricas y prácticas) y controles en caso de realizarse y/o elaboración de un trabajo escrito sobre uno de los temas finales de la asignatura. | Hasta 1 punto         | Se valorará su participación y realización de actividades –respuesta ante las preguntas del profesor- en clases teóricas y prácticas.<br>Se valorarán los supuestos planteados y resueltos por los alumnos, individualmente o en grupo en las clases prácticas en aula.     |
| Trabajo final   | Hasta 9 puntos        | Consistirá en la elaboración de un trabajo individual o en grupo sobre una empresa real consistente en el análisis PESTEL, DAFO Y CAME de la misma, análisis financiero y de gestión, elaboración de un presupuesto y diseño del CUADRO DE MANDO INTEGRAL de dicha empresa. |
|   |                       |   |

**8. Consideraciones finales****Recursos de aprendizaje**

Consultar el Campus Virtual de la UVA.