

Parte 1: Conceptos fundamentales 1

CAPÍTULO 1 Introducción a la administración de costos 3

Contabilidad financiera en comparación con la administración de costos 3

Factores que afectan a la administración de costos 5

Competencia global 5 Crecimiento del sector servicios 5 Avances en la tecnología de la información 5 Avances en el ambiente de manufactura 7 Orientación al cliente 8 Desarrollo de nuevos productos 8 Administración de la calidad total 8 El tiempo como elemento competitivo 9 Eficiencia 9

Un enfoque de sistemas 10

Administración de costos: una perspectiva interfuncional 11

La necesidad de flexibilidad 11 Impacto de la conducta en la información de costos 12

El papel del contador de costos y del contador administrativo de la actualidad 12

Puestos de línea y puestos staff 12 Información para la planeación, el control, la mejora continua y la toma de decisiones 14

Contabilidad y conducta ética 15

Beneficios de la conducta ética 15 Normas de conducta ética para los contadores administrativos 16

Certificación 16

La Certificación en Contabilidad Administrativa 18 La Certificación en Contaduría Pública 18 La Certificación en Auditoría Interna 18

CAPÍTULO 2 Conceptos básicos de administración de costos 28

Un marco conceptual de sistemas 29

Sistemas de información contable 29 Relación con otros sistemas y funciones operativas 32 Diferentes sistemas para diferentes propósitos 32

Asignación de costos: rastreo directo, rastreo de generador y distribución 34

Objetos de costo 35 Exactitud de las asignaciones 35

Costos de los productos y los servicios 37

Costos diferentes para propósitos diferentes 38 Costos del producto y reportes financieros externos 39

Estados financieros externos 41

Estado de resultados: empresa de manufactura 42 Estado de resultados: empresas de servicios 45

Sistemas de administración de costos basados en funciones y basados en actividades 45

Sistemas de administración de costos basados en funciones: panorama general 45 Sistemas de administración de costos basados en actividades: panorama general 46 Elección de un sistema de administración de costos 48

CAPÍTULO 3 Comportamiento de los costos 67

Aspectos básicos del comportamiento de los costos 68

Medidas del nivel de actividad 68 Costos fijos 68 Costos variables 70 Supuesto de linealidad 71 Costos mixtos 72 Horizonte de tiempo 73

Recursos, actividades y comportamiento de los costos 74

Recursos flexibles 75 Recursos comprometidos 75 Implicaciones para el control y la toma de decisiones 76 Comportamiento escalonado de los costos 77 Actividades y comportamiento de los costos mixtos 79



Métodos para segregar o separar los costos mixtos en componentes fijos y variables 80
El método de punto alto-punto bajo 81 Método de diagrama de dispersión 82 El método de mínimos cuadrados 85 Uso de programas de regresión 87

Confiabilidad de las fórmulas de costos 89
Prueba de hipótesis de los parámetros 89 Bondades de las medidas de ajuste 89 Intervalos de confianza 90

Regresión múltiple 93

La curva de aprendizaje y el comportamiento de costos no lineal 95

Curva de aprendizaje de tiempo proporcional acumulado 95 Modelo de la curva de aprendizaje de tiempo por unidad incremental 97

Criterio gerencial 98

CAPÍTULO 4 Costeo basado en actividades 121

Costeo de productos a nivel de unidad 122

Asignación de costos indirectos: tasas generales 123 Eliminación de las variaciones en costos indirectos 124 Aplicación de costos indirectos: tasas departamentales 126

Limitaciones de las tasas generales y departamentales 127

Costos indirectos no relacionados con las unidades 127 Diversidad de productos 127 Un ejemplo del fracaso del uso de tasas de costos indirectos relacionadas con el volumen de unidades 128

Sistema de costeo basado en actividades 133

Identificación de actividades, definición y clasificación 134 Asignación de costos a las actividades 138 Asignación de los costos de las actividades secundarias a las actividades primarias 139 Objetos de costo y cédula de actividades 140 Tasas de actividad y costeo de productos 140 Clasificación de las actividades 142

Reducción del tamaño y de la complejidad de un sistema ABC 142

Sistemas ABC relevantes por aproximación 143 Sistemas ABC reducidos de igual precisión 144

Conceptos del sistema ABC 146

Bases de datos ABC 147 Sistemas ABC y ERP 148

Parte 2: Fundamentos de costeo y de control 178

CAPÍTULO 5 Costeo de productos y servicios: sistema por órdenes de trabajo 180

Características del proceso de producción 180

Empresas de manufactura en comparación con empresas de servicios 181 Productos y servicios únicos en comparación con estandarizados 184

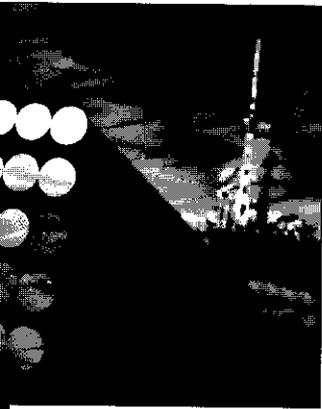
Implantación de un sistema de contabilidad de costos 185

Acumulación de costos 186 Medición de los costos 186 Asignación de costos 188 Elección del nivel de actividad 190

El sistema de costeo por órdenes de trabajo: descripción general 191

Panorama general de un sistema de costeo por órdenes de trabajo 191

Requisiciones de materiales 192 Boletas de trabajo de las órdenes 193 Aplicación de costos indirectos 194 Cálculo del costo unitario 195



Costeo por órdenes de trabajo: descripción específica del flujo de costos 195

Contabilización de los materiales directos 196 Contabilización de los costos de mano de obra directa 196 Contabilización de los costos indirectos 198 Contabilización del inventario de artículos terminados 199 Contabilización del costo de ventas 201 Contabilización de costos que no son de manufactura 203

Tasas de costos indirectos únicas en comparación con tasas múltiples 204

Apéndice: contabilización de las unidades dañadas en un sistema tradicional por órdenes de trabajo 206

CAPÍTULO 6 Costeo de productos y servicios: un enfoque de sistemas por procesos 226

Sistemas de costeo por procesos: conceptos básicos de operación y de costos 226

Flujos de costos 227 El reporte de producción 230

Costos unitarios 230

Costeo por procesos sin inventarios de producción en proceso 231

Organizaciones de servicios 231 Empresas de manufactura JIT 232 El papel del costeo basado en actividades 232

Costeo por procesos con inventarios finales de producción en proceso 233

Unidades equivalentes como medidas de la producción final 233

Ejemplo del reporte de costos de producción 234 Aplicación no uniforme de insumos productivos 235 Inventarios iniciales de producción en proceso 236

Método de costeo PEPS 236

Paso 1: análisis del flujo físico 237 Paso 2: cálculo de las unidades equivalentes 238 Paso 3: cálculo del costo unitario 238

Paso 4: valuación de inventarios 238 Paso 5: conciliación de costos 239 Asientos de diario 241

Método de costeo promedio ponderado 241

Paso 1: análisis del flujo físico 241 Paso 2: cálculo de las unidades equivalentes 241 Paso 3: cálculo del costo unitario 242 Paso 4: valuación de inventarios 243 Paso 5: conciliación del costo 243

Reporte de producción 243 Comparación del método PEPS y del método de promedio ponderado 243

Tratamiento de los artículos terminados y transferidos al siguiente proceso 245

Paso 1: cédula del flujo físico 247 Paso 2: cálculo de las unidades equivalentes 247 Paso 3: cálculo de los costos unitarios 247

Paso 4: valuación de inventarios 248

Costeo por operaciones 249

Aspectos básicos del costeo por operaciones 249 Ejemplo del costeo por operaciones 250

Apéndice: unidades dañadas 252

CAPÍTULO 7 Distribución de costos de los departamentos de apoyo a los productos conjuntos 276

Panorama general de la distribución de costos 276

Tipos de departamentos 277 Tipos de bases de distribución 279

Objetivos de la distribución 280

Distribución de los costos de un departamento a otro 282
Una tasa de cargo única 282 Tasas de cargo duales 283 Consumo
presupuestado en comparación con el consumo real 285 Bases fijas en
comparación con bases variables: una nota de precaución 287

Elección de un método de asignación de costos de los
departamentos de apoyo 288

Método de distribución directa 288 Método de distribución
secuencial 290 Método de distribución recíproco 291
Comparación de los tres métodos 294

Tasas departamentales de costos indirectos y costeo
de productos 295

Contabilidad de procesos de producción conjuntos 296

Posibilidad de separación de los costos y la necesidad de distribución 297
Distinciones y similitudes entre los productos conjuntos y los
subproductos 298 Contabilidad del costo de los productos
conjuntos 299 Distribución basada en el valor de mercado relativo 301

CAPÍTULO 8 Preparación de presupuestos para la planeación y el control 325

El papel de la preparación de presupuestos en la planeación y
el control 326

Propósitos de la preparación de presupuestos 326 El proceso de
preparación de presupuestos 327 Obtención de información para la
preparación del presupuesto 329

Preparación del presupuesto de operación 331

Presupuestos de operación para las empresas comerciales y de servicios 337

Preparación del presupuesto financiero 338

El presupuesto de efectivo 338 Balance general presupuestado 342
Inconvenientes del proceso del presupuesto maestro tradicional 342

Presupuestos flexibles para la planeación y el control 345

Presupuestos estáticos en comparación con presupuestos flexibles 345

Presupuestos basados en actividades 351

La dimensión conductual de la preparación
de presupuestos 355

Características de un buen sistema de presupuestos 356

CAPÍTULO 9 Costos estándar: un enfoque de control basado en las funciones 382

Desarrollo de los estándares de los insumos de las unidades 383

Establecimiento de estándares 383 Uso de los sistemas de costeo
estándar 384

Hojas de costo estándar 385

Análisis de variaciones y contabilidad: materiales directos y
mano de obra directa 387

Cálculo de las variaciones en precio y en consumo de los materiales
directos 388 Contabilidad de las variaciones en el precio y consumo de
los materiales directos 391 Cálculo de las variaciones en la mano de
obra directa 391 Contabilidad de las variaciones en tarifa de la mano
de obra directa y en eficiencia 393 Investigación de las variaciones en
materiales directos y en mano de obra 393 Eliminación de las
variaciones en los materiales directos y en la mano de obra directa 395

Análisis de variaciones: costos indirectos 396

Método de cuatro variaciones: las dos variaciones de costos indirectos
variables 396 Análisis de cuatro variaciones: las dos variaciones de los
costos indirectos fijos 400 Contabilidad de las variaciones en los costos
indirectos 404 Análisis de dos y tres variaciones 405

Variaciones en la mezcla y en rendimiento: materiales y mano de obra 407
Variaciones en la mezcla y en el rendimiento de los materiales directos 407 Variaciones en la mezcla y en el rendimiento de la mano de obra directa 408

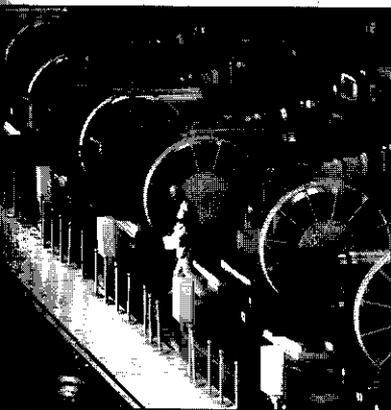
CAPÍTULO 10 Descentralización: contabilidad por áreas de responsabilidad, evaluación del desempeño y precios de transferencia 430

Contabilidad por áreas de responsabilidad 431
Tipos de centros de responsabilidad 431 El papel de la información y la responsabilidad 431
Descentralización 432
Razones para la descentralización 432 Las unidades de descentralización 434
Medición del desempeño de los centros de inversión 435
Rendimiento sobre la inversión 435 Utilidad residual 439 Valor económico agregado 441 Medidas del desempeño múltiples 444
Medición y recompensa del desempeño de los administradores 445
Pagos de incentivos para los administradores. Forma de motivar la congruencia de las metas 445 Recompensas gerenciales 445 Medición del desempeño en una empresa multinacional 448
Precios de transferencia 450
Impacto de la fijación de precios de transferencia sobre las utilidades 450
Fijación de los precios de transferencia 451
Precio de mercado 451 Precios de transferencia negociados 452
Precios de transferencia basados en los costos 457 Precios de transferencia y la empresa multinacional 459

Parte 3: Costeo avanzado y control 484

CAPÍTULO 11 Administración estratégica de costos 486

Administración estratégica de costos: conceptos básicos 487
Posicionamiento estratégico: la clave para crear y mantener una ventaja competitiva 487 Marco de referencia de la cadena de valor, vínculos y actividades 489 Actividades organizacionales y generadores de costos 491 Actividades operativas y generadores 492
Análisis de la cadena de valor 493
Explotación de vínculos internos 493 Explotación de los vínculos con el proveedor 496 Explotación de los vínculos con el cliente 498
Administración del costo del ciclo de vida 501
Puntos de vista del ciclo de vida del producto 501 Punto de vista interactivo 503 Papel del costeo objetivo 507
Manufactura y compras justo a tiempo (JIT) 509
Efectos en el inventario 510 Distribución física de la planta 511 Agrupamiento de los empleados 512 Empowerment o atribución de facultades a los empleados 513 Control de la calidad total 513
Los sistemas JIT y su efecto sobre el sistema de administración de costos 514
Rastreabilidad de los costos indirectos 514 Costeo de los productos 515 Efecto de los sistemas JIT sobre los sistemas de costeo por órdenes de trabajo y por procesos 516 Costeo backflush o costeo JIT 516



CAPÍTULO 12 Administración basada en actividades 548

La relación entre el costeo basado en actividades y la administración basada en actividades 549

Proceso de análisis del valor 550

Análisis de generadores: definición de las causas fundamentales 550

Análisis de actividades: identificación y evaluación del contenido de valor 550 Evaluación del desempeño de las actividades 554

Medidas financieras de la eficiencia de las actividades 554

Elaboración de reportes de los costos que agregan y de los que no agregan valor 554 Reporte de tendencias de los costos que no agregan valor 556 Generadores y efectos de comportamiento 557 El papel de los estándares kaizen 557 Benchmarking 559 Presupuestos flexibles de actividad 560 Administración de la capacidad de actividad 562

Implementación de la administración basada en actividades 563

Análisis del modelo de implementación de ABM 564 Razón por la cual fallan las implantaciones ABM 565

Contabilidad por áreas de responsabilidad basada en actividades en comparación con la basada en aspectos financieros 566

Asignación de la responsabilidad 567 Establecimiento de medidas del desempeño 568 Evaluación del desempeño 569 Asignación de recompensas 570

CAPÍTULO 13 El Balanced Scorecard: control basado en estrategias 590

Contabilidad por áreas de responsabilidad basada en actividades en comparación con la contabilidad por áreas de responsabilidad basada en estrategias 591

Asignación de responsabilidad 592 Establecimiento de medidas del desempeño 592 Medición y evaluación del desempeño 594 Asignación de recompensas 595

Conceptos básicos del Balanced Scorecard 595

Traducción de la estrategia 595 La perspectiva financiera, sus objetivos y medidas 596 Perspectiva del cliente, objetivos y medidas 598 Perspectiva de procesos, sus objetivos y medidas 599 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 602

Vinculación de medidas con la estrategia 603

El concepto de una estrategia susceptible de ser probada 604

Retroalimentación estratégica 606

Alineación estratégica 606

Comunicación de la estrategia 606 Metas e incentivos 607

Distribución de recursos 608

CAPÍTULO 14 Administración de costos de la calidad 621

Costos de calidad 622

El significado de la calidad 623 Definición de los costos de calidad 624 Medición del costo de la calidad 626

Elaboración de reportes acerca de los costos de la calidad 628

Reportes del costo de calidad 628 Distribución de los costos de calidad: la perspectiva de la calidad aceptable 628 Distribución de los costos de la calidad: perspectiva de cero defectos 630 Función de la administración de costos basada en actividades 632

Información de los costos de la calidad y toma de decisiones 633

Contextos de la toma de decisiones 633 Certificación de la calidad a través de la ISO 9000 635

Control de los costos de la calidad 637

Elección del estándar de calidad 637 Tipos de reportes del desempeño de la calidad 639

CAPÍTULO 15 Medición y control de la productividad 664

Eficiencia productiva 665

Medición parcial de la productividad 665

Definición de la medición parcial de la productividad 666

Medidas parciales y medición de los cambios en la eficiencia

productiva 667 Ventajas de las medidas parciales 668

Desventajas de las medidas parciales 668

Medición de la productividad total 668

Medición de la productividad de un perfil 668 Medición de la
productividad vinculada con las utilidades 670 Componente de
recuperación del precio 672

Medición de los cambios en la actividad y eficiencia
del proceso 672

Análisis de productividad de las actividades 673 Análisis

de la productividad del proceso 675 Modelo de la productividad

del proceso 676 Calidad y productividad 679

CAPÍTULO 16 Costos ambientales: medición y control 695

Definición, medición y control de los costos ambientales 696

El paradigma de la ecoeficiencia 696 Paradigmas en competencia 698

Definición de los costos ambientales 699 Reporte del costo

ambiental 700 Reducción del costo ambiental 702

Un reporte financiero ambiental 704

Costeo ambiental 705

Costos ambientales del producto 705 Asignaciones de costos

ambientales basadas en unidades 705 Asignaciones de

costos ambientales basadas en actividades 706

Evaluación del costo del ciclo de vida 707

Ciclo de vida del producto 708 Etapas de evaluación 709

Contabilidad por áreas de responsabilidad ambiental basada
en estrategias 711

Perspectiva ambiental 712 La función de la administración
de actividades 713

Parte 4: Toma de decisiones 734

CAPÍTULO 17 Análisis costo-volumen-utilidad 736

El punto de equilibrio en unidades 737

Enfoque de la utilidad de operación 737 Enfoque del margen de

contribución 738 Metas de utilidades 739 Metas de utilidades después
de impuestos 740

El punto de equilibrio en importe monetario 741

Metas de utilidades 744 Comparación de los dos enfoques 745

Análisis de línea de productos 745

Punto de equilibrio en unidades 745 Enfoque de importe monetario
de ventas 748

Representación gráfica de las relaciones CVP 749

La gráfica de utilidad-volumen 749 La gráfica costo-volumen-

utilidad 749 Supuestos del análisis de costo-volumen-utilidad 751

Cambios en las variables CVP 753

Introducción al riesgo y la incertidumbre 755

Análisis de sensibilidad y CVP 759

Análisis CVP y costeo basado en actividades 759

Ejemplo que compara el análisis convencional con el análisis ABC 760

Implicaciones estratégicas: análisis convencional CVP en comparación
con análisis ABC 761 Análisis CVP y JIT 762



CAPÍTULO 18 Modelo del uso de recursos en las actividades y toma de decisiones tácticas 781

Toma de decisiones tácticas 782

El proceso de toma de decisiones tácticas 782

Factores cualitativos 784

Costos e ingresos relevantes 785

Ejemplificación de los costos relevantes 785 Ejemplo de los costos irrelevantes 786 Costos relevantes y beneficios del comercio internacional 786

Relevancia, comportamiento de costos y el modelo del uso de recursos en las actividades 788

Recursos flexibles 788 Recursos comprometidos 788

Ejemplos de toma de decisiones tácticas 790

Decisiones de fabricar o comprar 790 Decisiones de mantener o eliminar 794 Decisiones de orden especial 797 Decisiones de vender o seguir procesando 799 Costeo relevante y comportamiento ético 801

CAPÍTULO 19 Fijación de precios y análisis de rentabilidad 823

Conceptos básicos de la fijación de precios 824

Demanda y oferta 824 Elasticidad-precio de la demanda 824

Estructura de mercado y precio 825

Políticas de fijación de precios 826

Fijación de precios con base en el costo 826 Costeo objetivo y fijación de precios 828 Otras políticas de fijación de precios 829

El sistema legal y la fijación de precios 829

Fijación de precios depredatorios 829 Discriminación de precios 830 Ética 832

Medición de las utilidades 832

Razones para medir las utilidades 832 Enfoque de costeo absorbente para la medición de utilidades 834 Enfoque del costeo variable para la medición de la utilidad 836

Rentabilidad de los segmentos 839

Utilidad por línea de producto 839 Utilidades divisionales 843

Rentabilidad de los clientes 843 Rentabilidad general 846

Análisis de las variaciones relacionadas con las utilidades 846

Variaciones en el precio de venta y en el volumen de precio 846

Variación en el margen de contribución 847 Variaciones en la participación y el tamaño del mercado 849

Ciclo de vida del producto 849

Limitaciones de la medición de las utilidades 852

CAPÍTULO 20 Inversión de capital 878

Decisiones de inversión de capital 879

Métodos que no implican descuentos: periodo de recuperación y tasa de rendimiento contable 881

Periodo de recuperación 881 Tasa de rendimiento contable 883

Método del valor presente neto 884

El significado del valor presente neto 884 Costo de capital promedio ponderado 884 Un ejemplo del costo de capital promedio ponderado 885

Tasa interna de rendimiento 885

Ejemplo con flujos de efectivo uniformes 885 TIR y flujos de efectivo desiguales 887

VPN en comparación con TIR: proyectos mutuamente excluyentes 887

Comparación del VPN con la TIR 888 Ejemplo: proyectos mutuamente excluyentes 890

Cálculo de los flujos de efectivo después de impuestos 890

Ajustes por inflación 892 Conversión de flujos de efectivo brutos en flujos de efectivos después de impuestos 892

Inversión de capital: tecnología de punta y consideraciones ambientales 899

Forma en la que se define la inversión 900 Forma en la que difieren las estimaciones de los flujos de efectivo de operación 900 Un ejemplo: inversión en tecnología de punta 901 Valor de salvamento 902 Tasas de descuento 903

Apéndice A: Conceptos de valor presente 905

Valor futuro 905 Valor presente 906 Valor presente de una serie desigual de flujos de efectivo 906 Valor presente de una serie uniforme de flujos de efectivo 907

Apéndice B: Tablas de valor presente 908

CAPÍTULO 21 Administración del inventario: cantidad económica de ordenar, JIT y teoría de restricciones 929

Administración del inventario por si acaso 930

Justificación del inventario 930 La cantidad económica de ordenar: un modelo para equilibrar los costos de adquisición y de mantener el inventario 931 Cálculo del valor de CEO 932 Cuándo ordenar o cuándo producir 933 Incertidumbre de la demanda y el punto de reorden 933 Un ejemplo relacionado con preparación de máquinas 934 CEO y la administración del inventario 934

Administración del inventario JIT 935

Un sistema de jalar 936 Costos de preparaciones de máquinas y de manejar el inventario: el enfoque JIT 937 Desempeño en la fecha adecuada: la solución JIT 938 Evitar la suspensión de actividades y confiabilidad de los procesos: el enfoque JIT 938 Descuentos e incrementos de precio: compras JIT en comparación con tener inventarios 941 Limitaciones del JIT 941

Conceptos básicos de la optimización restringida 943

Una restricción interna forzosa 943 Restricciones forzosas internas y externas 944 Restricciones forzosas internas múltiples 944

Teoría de restricciones 947

Medidas operativas 947 Método de cinco pasos para el mejoramiento del desempeño 949

Glosario 967

Índice analítico 979

Índice de empresas 1005