

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xvii
<b>CAPÍTULO 1. El papel de la información contable en la administración de las empresas competitivas</b> .....	2
A. Nuevas tendencias en la administración de los negocios .....	4
B. Desafíos ante la integración de bloques económicos .....	9
C. Naturaleza de la información contable .....	11
D. Efecto de la inflación en la información contable .....	13
1. Marco de referencia .....	13
2. Perspectivas de la información financiera .....	14
E. Comparación de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa .....	15
1. Discrepancias entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera .....	15
2. Similitudes entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera .....	17
F. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación .....	17
G. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo .....	18
H. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones .....	19
I. Objetivos de la contabilidad administrativa .....	20
J. Sistemas de información administrativa tradicionales y contemporáneos .....	21
K. El papel del contralor .....	22
L. Actitudes éticas de los contadores que proveen la contabilidad administrativa .....	23
1. Competencia .....	23
2. Objetividad .....	24
3. Integridad .....	24
4. Confidencialidad .....	24
M. Una pequeña perspectiva histórica de la contabilidad administrativa .....	24
<b>CASO: ESTÉREO MAC</b> .....	25

Glosario .....	26
Problemas-solución .....	28
Cuestionario .....	28
Problemas .....	29
<b>CAPÍTULO 2. Conceptos, clasificaciones y comportamiento de los costos</b> .....	<b>32</b>
A. Naturaleza y conceptos fundamentales .....	33
B. Clasificaciones de costos .....	35
C. El comportamiento de los costos y el uso de los recursos .....	43
D. Métodos para segmentar los costos semivariables .....	45
<b>CASO: GRANJA FÉRTIL</b> .....	<b>53</b>
Glosario .....	53
Problema-solución .....	56
Cuestionario .....	58
Problemas .....	59
<b>CAPÍTULO 3. Sistemas de información administrativa contemporáneos</b> .....	<b>70</b>
A. Introducción .....	72
B. El cambio de sólo acumular costos por la administración de costos ...	72
1. Cambios en las tendencias de los negocios debido a la apertura comercial .....	73
2. La administración de costos y el uso del costeo basado en actividades para mejorar la empresa .....	75
3. Cómo utilizar la información del sistema de administración de costos a fin de pasar de la acumulación a la administración de costos .....	77
4. Ventajas de un sistema de administración de costos .....	77
5. Síntomas de un sistema de costos ineficiente .....	77
C. Determinación adecuada del costeo de los productos y servicios a través del costeo basado en actividades .....	79
Conceptos y fundamentos básicos .....	79
Administración basada en actividades .....	80
Ejemplos que comparan los efectos del costeo tradicional y del costeo basado en actividades en el costo de los productos .....	90
D. Cómo evitar que fallen los programas de reducción de costos usando el costeo basado en actividades .....	94
Fallas principales en los programas de reducción de costos tradicionales .....	94
E. Administrar con base en actividades .....	97
1. Indicadores de medición del costeo con base en actividades .....	97

2. ¿Cómo administrar con base en actividades? . . . . .	97
3. Recomendaciones para que el costeo con base en actividades sea un detonador del proceso de mejoramiento . . . . .	98
4. ¿Por qué un enfoque basado en actividades? . . . . .	98
F. Sistema de administración de costos (SAC) . . . . .	99
1. Módulo de costos directos o variables . . . . .	100
2. Módulo de costeo con base en actividades . . . . .	100
3. Módulo de rentabilidad . . . . .	100
4. Módulo de análisis de atractividad . . . . .	101
5. Módulo de análisis de la cadena de valor . . . . .	102
6. Módulo de costos de calidad . . . . .	102
7. Módulo de sistema de indicadores . . . . .	103
8. Interrelación del sistema de costos con la contabilidad financiera . . . . .	103
CASO: COMPAÑÍA CANON . . . . .	103
Glosario . . . . .	104
Problema-solución . . . . .	105
Cuestionario . . . . .	110
Problemas . . . . .	111
<b>CAPÍTULO 4. Filosofías administrativas contemporáneas . . . . .</b>	<b>120</b>
A. Introducción . . . . .	122
B. Teoría del valor y cadena de valor . . . . .	122
1. Teoría del valor . . . . .	122
2. Fundamentos de la teoría del valor . . . . .	123
3. Aplicación práctica del análisis de la cadena de valor . . . . .	127
CASO: PASTELES, S.A. . . . .	127
4. La cadena de valor en la toma de decisiones . . . . .	132
C. Ciclo de vida del costo . . . . .	134
D. Teoría de restricciones . . . . .	136
E. Justo a tiempo . . . . .	141
F. Costos de calidad . . . . .	146
1. Control total de calidad . . . . .	146
2. Clasificación de los costos de calidad . . . . .	151
CASO: FILTROS GAMA . . . . .	156
3. Contabilidad ambiental . . . . .	156
Glosario . . . . .	157
Problema-solución . . . . .	160
Cuestionario . . . . .	163
Problemas . . . . .	164

<b>CAPÍTULO 5. El modelo o relación costo-volumen-utilidad</b> . . . . .	<b>172</b>
A. Introducción . . . . .	174
B. El punto de equilibrio . . . . .	175
C. Formas de representar el punto de equilibrio . . . . .	175
1. Algebraica . . . . .	175
2. Gráfica . . . . .	177
D. Supuestos del modelo . . . . .	179
E. Discrepancias de supuestos entre economistas y contadores al usar el modelo costo-volumen-utilidad . . . . .	180
F. La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad . . . . .	181
G. La gráfica volumen-utilidad . . . . .	183
H. El efecto de la apertura en el modelo costo-volumen-utilidad . . . . .	184
I. Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad . . . . .	184
1. Cambios en la variable de los costos variables unitarios . . . . .	185
2. Cambios en la variable de precio . . . . .	187
3. Cambios en la variable de costos fijos . . . . .	188
4. Análisis de la variable volumen . . . . .	189
5. Importancia y síntesis de la simulación en las diferentes variables del mercado . . . . .	190
J. Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución . . . . .	191
K. El punto de equilibrio en varias líneas . . . . .	194
L. El modelo costo-volumen-utilidad y el costeo basado en actividades . . . . .	196
M. La palanca de operación y el riesgo de operación o de negocio . . . . .	198
N. El modelo costo-volumen-utilidad y el análisis de sensibilidad (simulación) . . . . .	202
CASO: CENTRO HOSPITALARIO SAN JUAN . . . . .	203
Glosario . . . . .	205
Problema-solución . . . . .	206
Cuestionario . . . . .	207
Problemas . . . . .	207
 <b>CAPÍTULO 6. Sistema de costeo</b> . . . . .	 <b>224</b>
A. Introducción . . . . .	226
B. Fundamentos del costeo directo y del costeo absorbente . . . . .	226
C. Mecanismo del costeo directo . . . . .	228
D. Ventajas del costeo directo . . . . .	232
E. Desventajas . . . . .	233
F. El costeo directo y el fisco . . . . .	234
G. El costeo directo y los principios de contabilidad . . . . .	234
H. Los costos estándar y los dos enfoques de costeo . . . . .	235
CASO: APOLLO, S. A. . . . .	236

I. El costeo directo ante la competitividad .....	238
Glosario .....	238
Problema-solución .....	238
Cuestionario .....	240
Problemas .....	241
<b>CAPÍTULO 7. La planeación y el presupuesto maestro .....</b>	<b>258</b>
A. Planeación estratégica .....	260
1. Definición de la misión .....	261
2. Definición de los valores .....	262
3. Identificación del negocio .....	262
4. Análisis de la industria .....	263
5. Identificación de factores básicos de competencia .....	264
6. Identificación de fortalezas y debilidades .....	264
7. Definición de la dirección estratégica .....	264
8. Definición de planes de acción .....	265
B. El papel de los presupuestos en la planeación .....	265
C. Estándares y presupuestos .....	267
D. El proceso del presupuesto .....	267
1. Elección de los periodos .....	267
2. Organización para la preparación de presupuestos .....	268
3. Ejecución de los presupuestos .....	269
4. Control del presupuesto .....	269
5. Manual del presupuesto .....	269
E. ¿Qué es un presupuesto? .....	270
F. Ventajas que brindan los presupuestos .....	271
G. Limitaciones de los presupuestos .....	271
H. El aspecto humano y los presupuestos .....	272
1. Los presupuestos deben ser para ayudar, más que para verificar fallas o éxitos .....	272
2. El presupuesto debe ser fruto de todos los integrantes de la organización .....	272
3. El presupuesto no debe generar conflictos en la organización .....	273
4. Visión errónea de los presupuestos .....	273
I. Características de un sistema presupuestario .....	274
J. Principales indicadores del presupuesto .....	274
K. Marco de referencia del presupuesto .....	275
1. Premisas básicas o variables macroeconómicas .....	275
2. Premisas específicas o variables microeconómicas .....	276
L. Desarrollo del presupuesto maestro .....	277
1. Presupuesto de operación .....	277
2. Presupuesto financiero .....	289
M. El valor esperado y su papel en la evaluación de resultados de métodos para presupuestos .....	311

N. Presupuesto base cero .....	311
1. Indicadores para justificar su empleo .....	312
2. Metodología para aplicar presupuesto base cero .....	313
CASO: CAVI, S.A. ....	318
Glosario .....	320
Problema-solución .....	321
Cuestionario .....	326
Problemas .....	327

**CAPÍTULO 8. El papel de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo** ..... 358

A. La relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización .....	360
B. Naturaleza de la información .....	361
C. Tipo de datos en las decisiones .....	362
D. Análisis marginal .....	363
E. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo .....	364
F. Costos de oportunidad .....	368
G. Principales decisiones a corto plazo .....	368
1. Fabricar internamente o por medio de terceros .....	369
2. Composición óptima de líneas .....	371
3. Eliminación de un producto .....	374
4. Aceptación de una orden especial .....	376
5. Seguir procesando o vender .....	378
H. Fijación de precios .....	380
1. Método basado en el costo total .....	380
2. Método basado en el costeo directo .....	382
3. Método basado en el rendimiento deseado .....	384
4. Método basado en cláusulas escalatorias .....	385
5. Método basado en un determinado valor económico agregado .....	386
I. Determinación y análisis de la utilidad por segmentos .....	387
J. El costeo basado en actividades en la toma de decisiones .....	389
CASO: RADYTEL, S.A. ....	390
K. La importancia de la ética en la toma de decisiones táctica .....	393
Glosario .....	394
Problema-solución .....	394
Cuestionario .....	395
Problemas .....	396

**CAPÍTULO 9. El papel de la información financiera en la evaluación de proyectos de inversión** ..... 416

A. Importancia .....	418
----------------------	-----

B. Metodología para el análisis y la evaluación de proyectos de inversión .....	419
C. Definición de cada uno de los proyectos de inversión .....	419
1. Cómo determinar la inversión de un proyecto .....	420
2. Los flujos de efectivo de un proyecto .....	421
3. El papel de la depreciación en la evaluación de proyectos .....	424
4. Ejemplo de cómo determinar la inversión y los flujos de efectivo ..	426
D. Costo de capital ponderado de la empresa .....	428
1. Importancia .....	428
2. Naturaleza .....	428
3. Cálculo del costo del capital ponderado .....	428
E. Análisis cuantitativo .....	432
1. Métodos que no toman en consideración el valor del dinero en el tiempo .....	432
2. Métodos que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo .....	434
3. El valor económico agregado (EVA) para evaluar proyectos de inversión .....	441
4. Efecto de la inflación sobre los proyectos de inversión .....	445
5. ¿Cómo integrar en la selección del proyecto los diferentes métodos? .....	446
F. Selección de los proyectos .....	447
G. Seguimiento o auditoría de los proyectos .....	449
H. La evaluación de proyectos en un ambiente automatizado .....	449
I. La ética y la evaluación de proyectos de inversión .....	451
CASO: LOS SERAFINES .....	453
Glosario .....	453
Problema-solución .....	453
Cuestionario .....	454
Problemas .....	455
<b>CAPÍTULO 10. Sistemas de control administrativo .....</b>	<b>474</b>
A. Naturaleza .....	475
B. Importancia del control administrativo .....	476
C. Tipos de control .....	477
1. Control guía o control direccional .....	477
2. Control selectivo .....	477
3. Control después de la acción .....	477
D. Objetivos del control administrativo .....	478
1. Diagnosticar .....	478
2. Comunicación .....	478
3. Motivación .....	479
E. Etapas para diseñar un sistema de control administrativo .....	479
1. Definición de los resultados deseados .....	479

2. Determinación de las predicciones que guiarán hacia los resultados deseados . . . . .	480
3. Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados deseados . . . . .	481
4. Especificación de flujo de información . . . . .	481
5. Evaluación y aplicación de la acción correctiva . . . . .	481
F. Contabilidad por áreas de responsabilidad . . . . .	482
G. Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad . . . . .	483
H. La estructura de la organización como fundamento del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad . . . . .	483
I. Partidas controlables y no controlables . . . . .	485
J. Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad . . . . .	486
1. Centros de costos estándares . . . . .	486
2. Centros de ingresos . . . . .	487
3. Centros de gastos discrecionales . . . . .	487
4. Centros de utilidades . . . . .	487
5. Centros de inversión . . . . .	488
K. Informes de las áreas de responsabilidad . . . . .	488
L. Distribución de costos indirectos . . . . .	489
CASO: RAMIPADI . . . . .	497
Glosario . . . . .	501
Problema-solución . . . . .	502
Cuestionario . . . . .	503
Problemas . . . . .	503
<b>CAPÍTULO 11. La descentralización y la evaluación de la actuación</b>	<b>516</b>
A. Naturaleza . . . . .	518
B. Ventajas de la descentralización . . . . .	519
C. Herramientas para medir la actuación de los responsables de los diferentes centros de responsabilidad financiera . . . . .	520
D. La tasa de rendimiento sobre la inversión como técnica para la evaluación de centros de utilidad e inversión . . . . .	522
1. Fundamentos de la tasa de rendimiento sobre la inversión . . . . .	522
2. ¿Qué rendimiento deben lograr las empresas o las divisiones de un grupo industrial? . . . . .	523
3. ¿Qué debe incluir la inversión o activos? . . . . .	525
4. ¿Cómo se deben valorar los activos o inversión? . . . . .	526
5. ¿Cómo asignar los activos a cada una de las divisiones? . . . . .	526
6. Tasa justa de rendimiento para los accionistas . . . . .	527
7. Ventajas de la tasa de rendimiento sobre la inversión (TRI) . . . . .	527
E. El valor económico agregado como alternativa para evaluar la actuación de un centro de utilidades e inversión . . . . .	528
F. Otras herramientas para la evaluación de ejecutivos . . . . .	532
G. Compensaciones para el desempeño . . . . .	533

1. Incentivos económicos para administradores . . . . .	533
2. Administración de las compensaciones: Alentando la congruencia de las metas . . . . .	533
H. Determinación de precios de transferencia . . . . .	534
I. Determinación de precios de transferencia de los departamentos de servicio . . . . .	538
<b>CASO: PRODUCTOS OCEÁNICOS LARA . . . . .</b>	<b>540</b>
Glosario . . . . .	541
Problema-solución . . . . .	542
Cuestionario . . . . .	543
Problemas . . . . .	543
 <b>CAPÍTULO 12. Empresas de servicios . . . . .</b>	 <b>558</b>
A. Introducción . . . . .	559
B. Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios . . . . .	560
C. Características de las organizaciones de servicios . . . . .	562
D. El sistema de costeo basado en actividades aplicado a empresas de servicios . . . . .	565
E. Los presupuestos y las organizaciones de servicio . . . . .	567
F. Cómo determinar los precios para un servicio profesional . . . . .	569
G. El uso del modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio . . . . .	570
H. Evaluación del desempeño en las empresas de servicios . . . . .	572
<b>CASO: SERVICIOS PARA EL HOGAR . . . . .</b>	<b>575</b>
Glosario . . . . .	576
Problema-solución . . . . .	576
Cuestionario . . . . .	578
Problemas . . . . .	578
 <b>NOTAS . . . . .</b>	 <b>587</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA . . . . .</b>	<b>591</b>
<b>ÍNDICE ANALÍTICO . . . . .</b>	<b>593</b>