

CONTENIDO

PREFACIO	XVI
--------------------	-----

CAPÍTULO 1 EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN CONTABLE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COMPETITIVAS . . . 1

Objetivo general	2
A. Nuevas tendencias en la administración de los negocios	3
1. Cambios irreversibles	3
2. El desarrollo e integración en los sistemas de información	4
3. Herramientas para mejorar la competitividad	5
B. Desafíos ante la globalización	8
C. Naturaleza de la información contable	10
D. Nuevo entorno de la información financiera	12
1. Marco de referencia	12
2. Perspectivas de la información financiera	13
E. Comparación de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa	14
1. Discrepancias entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera	14
2. Similitudes entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera	15
F. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	15
G. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	16
H. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	17
I. Objetivos de la contabilidad administrativa	18
J. Sistemas de información administrativa tradicionales y contemporáneos	18
K. Contabilidad estratégica	19
L. Retos de la profesión contable y el papel del contralor	21
M. El comportamiento ético en la toma de decisiones	24
1. Competencia	27
2. Objetividad	27
3. Integridad	27
4. Confidencialidad	28
N. Perspectiva histórica de la contabilidad administrativa	28
Caso Estéreo Mac	29
Problema-solución	30
Cuestionario	30
Problemas	31

CAPÍTULO 2 CONCEPTOS, CLASIFICACIONES Y COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS 34

Objetivo general	35
A. Naturaleza y conceptos fundamentales	35
B. Clasificaciones de costos	37
Ejemplo	41

C. El comportamiento de los costos	42
Ejemplo	43
Ejemplo	45
D. Métodos para segmentar los costos semivariantes	46
Ejemplo	52
Caso Granja Fértil	53
Problema-solución	53
Cuestionario	55
Problemas	56

CAPÍTULO 3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA CONTEMPORÁNEOS

Objetivo general	64
A. Introducción.	65
B. Cambios en las tendencias de los negocios	66
1. Tendencias mundiales	66
2. Tendencias en el proceso de manufactura	67
3. Tendencias en los sistemas de información de costos	68
C. El sistema de administración de costos.	68
1. Composición de un sistema de administración de costos.	71
2. Ventajas de un sistema de administración de costos	74
3. Cómo utilizar la información de administración de costos a fin de pasar de la acumulación a la administración de costos.	74
D. Determinación adecuada del costeo de los productos y servicios a través del costeo basado en actividades	75
1. Fundamentos del costeo basado en actividades	75
2. Síntomas de un sistema de costos ineficiente	76
3. Conceptos básicos del costeo basado en actividades	77
4. La técnica del costeo basado en actividades	82
5. Ejemplo de aplicación del costeo basado en actividades	85
Ejemplo 1.	85
Ejemplo 2.	86
E. Cómo evitar que fallen los programas de reducción de costos usando el costeo basado en actividades	88
1. Fallas principales en los programas de reducción de costos tradicionales	89
F. Administrar con base en actividades	90
1. Indicadores de medición del costeo con base en actividades.	90
2. ¿Cómo administrar con base en actividades?	91
3. Recomendaciones para que el costeo con base en actividades sea un detonador del proceso de mejoramiento	91
4. ¿Por qué un enfoque basado en actividades?	92
5. La dualidad del costeo basado en actividades	92
G. Las nuevas tendencias de los sistemas de costeo: Costeo basado en metas (<i>target costing</i>).	93
1. Las épocas en el cálculo de costos	93
2. Costeo basado en metas	94
3. Metodología del costeo basado en metas	96
4. Ejemplo de implantación del costeo basado en metas.	97
5. Beneficios del costeo basado en metas.	98
Caso Compañía Canon	98
Caso Papelera del Norte	98
Problema-solución	100
Cuestionario	104
Problemas	105

CAPÍTULO 4	FILOSOFÍAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS	113
	Objetivo general	114
	A. Introducción.	114
	B. Teoría del valor y cadena de valor.	115
	1. Conceptos de la teoría del valor	115
	2. Fundamentos de la teoría del valor	115
	3. Aplicación práctica del análisis de la cadena de valor	121
	Caso Pasteles, S.A.	121
	4. La cadena de valor en la toma de decisiones	123
	C. Ciclo de vida del costo	125
	D. Teoría de restricciones.	128
	Ejemplo.	128
	E. Justo a tiempo.	132
	F. Costos de calidad	136
	1. Conceptos fundamentales	136
	2. Clasificación de los costos de calidad.	140
	3. Contabilidad ambiental y los costos de calidad	143
	G. Compararse con el mejor: el proceso de benchmarking	145
	1. ¿Qué es el benchmarking?	145
	2. Ventajas e implicaciones de un proceso de benchmarking	145
	3. Implantación de un proceso de benchmarking	147
	Caso Filtros Gama	148
	Problema-solución.	148
	Cuestionario	151
	Problemas	152
CAPÍTULO 5	EL MODELO O RELACIÓN COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD	157
	Objetivo general	158
	A. Introducción.	158
	B. Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad	159
	C. Formas de representar el punto de equilibrio	161
	1. Algebraica.	161
	Ejemplo	162
	2. Gráfica	162
	D. Supuestos del modelo	164
	E. Discrepancias de supuestos entre economistas y contadores al usar el modelo costo-volumen-utilidad	165
	F. La planeación de utilidades y la relación costo-volumen-utilidad	165
	G. La gráfica volumen-utilidad	167
	H. El efecto de la apertura en el modelo costo-volumen-utilidad	168
	I. Análisis de cambios en las variables del modelo costo-volumen-utilidad	169
	1. Cambios en la variable de los costos unitarios	169
	2. Cambios en la variable de precio	170
	3. Cambios en la variable de costos fijos	172
	4. Análisis de la variable volumen	173
	5. Importancia y síntesis de la simulación en las diferentes variables del mercado	173
	J. Análisis de las variaciones en los márgenes de contribución	174
	1. Variación en el volumen de ventas	174
	2. Variación en precio de venta	175
	3. Análisis CVU en instituciones sin fines de lucro.	176
	K. El punto de equilibrio en varias líneas	176
	L. El modelo costo-volumen-utilidad y el costeo basado en actividades.	178
	Ejemplo.	179

M. La palanca de operación y el riesgo de operación o de negocio	180
N. El modelo costo-volumen-utilidad y el flujo de efectivo	183
Ejemplo	183
O. El modelo CVU y la capacidad instalada	185
Ejemplo	185
P. El modelo costo-volumen-utilidad y el análisis de sensibilidad (simulación)	186
Caso Centro Hospitalario San Juan	187
Problema-solución	187
Cuestionario	188
Problemas	189
CAPÍTULO 6 SISTEMA DE COSTEO	204
Objetivo general	205
A. Introducción	205
B. Fundamentos del costeo directo y del costeo absorbente	206
C. Mecanismo del costeo directo	207
D. Ventajas del costeo directo	212
E. Desventajas	213
F. El costeo directo y el fisco	213
G. El costeo directo y las normas de información financieras	213
H. Los costos estándar y los dos enfoques de costeo	214
Caso Apollo, S.A.	215
I. El costeo directo ante la competitividad	217
Problema-solución	217
Cuestionario	219
CAPÍTULO 7 LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO MAESTRO	235
Objetivo general	236
A. Planeación estratégica	237
1. Primera pregunta: ¿a dónde se desea que llegue la empresa?	237
2. Segunda pregunta de planeación estratégica: ¿dónde se encuentra actualmente la empresa?	239
3. Tercera pregunta: ¿qué caminos seguirá la empresa para llegar al lugar deseado?	242
B. El presupuesto	243
1. El papel de los presupuestos en la planeación	244
2. Marco de referencia de los presupuestos	245
3. Indicadores a presupuestar	246
4. Características de un sistema presupuestal	247
5. El proceso del presupuesto	247
6. Ventajas y limitantes de los presupuestos	249
C. El presupuesto maestro	250
1. Presupuesto de operación	251
Ejemplo	258
2. Presupuesto financiero	262
Ejemplo	263
Ejemplo	271
Ejemplo	274
Ejemplo	277
Ejemplo	279
D. El valor esperado y su papel en la evaluación de resultados de métodos para presupuestos	280

E. Presupuesto base cero	281
1. Indicadores para justificar su empleo.	281
2. Metodología para aplicar presupuesto base cero	282
F. Evaluación del presupuesto en función de estándares.	283
a) Análisis de variaciones	284
G. El presupuesto como herramienta para la mejora continua	287
Anexo capítulo 7	288
Caso Cavi, S.A.	292
Problema-solución	293
Cuestionario	297
Problemas	297
Caso integrador	323
Caso integrador	325

CAPÍTULO 8 EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO. 327

Objetivo general	328
A. La relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización	329
B. Naturaleza de la información	330
C. Tipo de datos en las decisiones	330
D. Análisis marginal	331
E. Modelo para la toma de decisiones a corto plazo	332
F. Costos de oportunidad	334
G. Principales decisiones a corto plazo	335
1. Fabricar internamente o por medio de terceros	336
Ejemplo	336
2. Composición óptima de líneas	337
Ejemplo 1	337
Ejemplo 2	339
3. Eliminación de un producto	340
Ejemplo	340
4. Aceptación de una orden especial	341
Ejemplo	342
5. Seguir procesando o vender	343
Ejemplo	343
6. Cambio en el periodo de crédito	344
Ejemplo	346
7. Cambio en el descuento por pronto pago	346
Ejemplo	346
8. Pagos a proveedores	347
Ejemplo	348
H. Fijación de precios	349
1. Método basado en el costo total	349
2. Método basado en el costeo directo	351
3. Método basado en el rendimiento deseado	353
4. Método basado en cláusulas escalatorias	354
Ejemplo	258
5. Método basado en un determinado valor económico agregado	354
Ejemplo	355
6. Precio de acuerdo con el costeo basado en metas	355
Ejemplo	355

I. Determinación y análisis de la utilidad por segmentos	356
J. El costeo basado en actividades en la toma de decisiones	356
Caso Radytel, S.A.	359
K. La importancia de la ética en la toma de decisiones táctica	362
Problema-solución	362
Cuestionario	363
Problemas	364

CAPÍTULO 9 EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN 381

Objetivo general	382
A. Importancia	382
B. Metodología para el análisis y la evaluación de proyectos de inversión	383
C. Definición de cada uno de los proyectos de inversión	384
1. Cómo determinar la inversión de un proyecto	384
2. Los flujos de efectivo de un proyecto	385
3. El papel de la depreciación en la evaluación de proyectos	387
4. Ejemplo de cómo determinar la inversión y los flujos de efectivo	389
D. Costo de capital ponderado de la empresa	391
1. Importancia	391
2. Naturaleza	391
3. Cálculo del costo del capital ponderado	391
E. Análisis cuantitativo	396
1. Métodos que no consideran el valor del dinero en el tiempo	396
2. Métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo	397
3. El valor económico agregado (EVA) para evaluar proyectos de inversión	405
4. Opciones reales	408
5. Integración de los métodos para valorar proyectos de inversión	409
Ejemplo	409
6. La aplicación del modelo costo-volumen-utilidad en la valuación de proyectos	410
Ejemplo	411
F. Información no financiera para la evaluación de proyectos: ética, responsabilidad social y estrategia	412
G. Selección de los proyectos	413
Métodos para introducir el riesgo en los proyectos	414
H. Seguimiento o auditoría de los proyectos	414
I. La evaluación de proyectos en un ambiente automatizado	415
Caso Los Serafines	416
Problema-solución	417
Cuestionario	418
Problemas	418
Anexo 9	432

CAPÍTULO 10 SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO 435

Objetivo general	436
A. Naturaleza	436
B. Importancia del control administrativo	437
C. Tipos de control	437
D. Objetivos del control administrativo	438
1. Diagnosticar	438
2. Comunicación	438
3. Motivación	439

E. Etapas para diseñar un sistema de control administrativo	439
1. Definición de los resultados deseados	439
2. Determinación de las predicciones que guiarán hacia los resultados deseados	440
3. Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados	440
4. Especificación de flujo de información	441
5. Evaluación y aplicación de la acción correctiva	441
F. Contabilidad por áreas de responsabilidad	441
1. Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad	442
2. La estructura de la organización como fundamento del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad	443
G. Partidas controlables y no controlables	444
H. Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad	445
1. Centros de costos estándar	445
2. Centros de ingresos	445
3. Centros de gastos discrecionales	446
4. Centros de utilidad	446
5. Centros de inversión	446
I. Informes de las áreas de responsabilidad	446
Ejemplo	451
Caso Ramipadi	454
Problema-solución	456
Cuestionario	457
Problemas	458

CAPÍTULO 11 LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 467

Objetivo general	468
A. Naturaleza	468
B. Ventajas de la descentralización	469
C. Herramientas para medir la actuación de los responsables de los diferentes centros de responsabilidad financiera	471
1. Centros de costos	471
2. Centros de ingresos	471
3. Centros de gastos discrecionales	471
4. Centros de utilidades y centros de inversión.	472
Sistemas de medición y desempeño.	472
D. Balanced scorecard: Integración de la estrategia para evaluar el desempeño. . .	473
1. Conceptos básicos del balanced scorecard	474
Ejemplo	483
E. La tasa de rendimiento sobre la inversión como técnica para la evaluación del desempeño	484
1. Fundamentos de la tasa de rendimiento sobre la inversión	484
2. ¿Qué rendimiento deben lograr las empresas o las divisiones de un grupo industrial?	485
3. ¿Qué debe incluir la inversión o activos?	486
4. ¿Cómo se deben valor los activos o inversión?	487
5. ¿Cómo asignar los activos a cada una de las divisiones?	488
6. Tasa justa de rendimiento para los accionistas	488
7. Ventajas de la tasa de rendimiento sobre la inversión (TRI)	488
F. El valor económico agregado como alternativa para evaluar el desempeño financiero	489
Ejemplo	490

G. Otras herramientas para la evaluación del desempeño financiero	491
H. Compensaciones para el desempeño	492
1. Incentivos económicos para administrarlos	492
2. Administración de las compensaciones: alentar la congruencia de las metas	493
I. Determinación de precios de transferencia	494
Ejemplo	495
1. El efecto global de los precios de transferencia	495
2. Métodos para el cálculo de precios de transferencia	496
Ejemplo	497
3. El costeo basado en actividades para el cálculo de los precios de transferencia	500
Ejemplo	500
4. Implicaciones internacionales de los precios de transferencia	502
Caso Productos Oceánicos Lara	502
Problema-solución	503
Cuestionario	504
Problemas	504

CAPÍTULO 12 EMPRESAS DE SERVICIOS 516

Objetivo general	517
A. Introducción	517
B. Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios	517
C. Diferencias entre las empresas manufactureras y las de servicio	519
D. Los costos y el costeo basado en actividades en empresas de servicio	520
E. La planeación y el presupuesto en las organizaciones de servicio	523
F. Cómo determinar los precios para un servicio profesional	526
G. El uso del modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio	528
Ejemplo	529
H. Evaluación del desempeño en las empresas de servicios	530
La globalización y las empresas de servicio	532
Caso Compañía de teatro	532
Caso Servicios para el Hogar	533
Problema-solución	534
Cuestionario	535
Problemas	536

CAPÍTULO 13 CONTABILIDAD ESTRATÉGICA 545

Objetivo general	546
A. La estrategia y la necesidad de información	546
B. Contabilidad estratégica: respuestas a un mundo cambiante	549
C. Enfoque hacia el mercado: pieza fundamental de la contabilidad estratégica	550
D. La dimensión del producto	551
1. Costeo de atributos	552
Ejemplo	553
2. Valuación de la marca	555
3. Medición integrada del desempeño	556
4. Costeo del ciclo de vida	558
Ejemplo	560
Ejemplo	561
5. Costos de calidad	562
6. Costeo basado en metas (<i>target costing</i>)	563
Ejemplo	563
7. Los costos de los proveedores	564

E. La dimensión de los clientes	564
1. Precios estratégicos	565
2. Rentabilidad de los clientes	567
Ejemplo	568
F. La dimensión de los competidores.	571
1. Benchmarking	571
2. Valuación del desempeño de los competidores	571
G. La planeación y la contabilidad estratégica.	571
Caso Ladrillos San Antonio	572
H. La contabilidad estratégica y la toma de decisiones	575
Ejemplo	575
Cuestionario	576
Problemas	576

CAPÍTULO 14 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA 582

Objetivo general	583
A. Desarrollo del enfoque de empresas socialmente responsables	583
B. La razón de ser de la responsabilidad social	584
C. Fundamentos de las responsabilidades de la empresa	586
D. Reportes sobre la responsabilidad social.	589
Caso 1: Empleo o salud, una decisión cerrada	595
Caso 2: Reubicación de la empresa.	595
Caso 3: Donativos de la oficina	596
Caso 4: ¿Al lugar que fueres, haz lo que vieres?	596
Cuestionario	597

ÍNDICE ANALÍTICO 598