

## INDICE

Introducción	XV
<b>Capítulo 1. El Papel de la Información Contable en la Administración de las Empresas Competitivas</b>	1
A. Nuevas tendencias en las administración de los negocios	2
B. Desafíos ante la integración de bloques económicos	4
C. Naturaleza de la información contable	7
D. Efecto de la inflación en la información contable	9
1. Marco de referencia	9
2. Perspectivas de la información financiera	10
E. Comparación de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa	11
1. Discrepancia entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera	11
2. Similitudes entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera	13
F. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación	13
G. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	14
M. El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	15
I. Objetivos de la contabilidad administrativa	16
J. Sistemas de información administrativa tradicionales y contemporáneos	16
K. El papel del contador	17
L. Actitudes éticas de los contadores que proveen la contabilidad administrativas	18
1. Competencia	18
2. Objetividad	18
3. Integridad	19
<b>Caso: Estereo “MAC”</b>	19
4. Confidencialidad	20
Glosario	20
Problemas – solución	21
Cuestionario	22
Problemas	22
<b>Capítulo 2. Conceptos, Clasificaciones y Comportamiento de los Costos</b>	25
A. Naturaleza y conceptos fundamentales	26
B. Clasificaciones de costos	27
C. El comportamiento de los costos y el uso de los recursos	34
D. Métodos para segmentar los costos semivariabes	36
<b>Caso “Granja Fértil”</b>	46
Glosario	43
Problemas – solución	45
Solución	46
Cuestionario	47
Problemas	48
<b>Capítulo 3. Sistemas de Información Administrativas Contemporáneas</b>	59

A. Introducción	60
B. El cambio de solo acumular costos hacia la administración de costos	60
1. Cambios en las tendencias de negocios debido a la apertura comercial	61
2. La administración de costos y uso del costeo basado en actividades para mejorar la empresa	63
3. Cómo utilizar la información del sistema de administración de costos a fin de pasar de la acumulación a la administración de costos	64
4. Ventajas de un sistema de administración de costos	64
5. Síntomas de un sistema de costos ineficiente	64
C. Determinación adecuada del costeo de los productos y servicios a través del costeo basado en actividades	66
Conceptos y fundamentos básicos	66
Ejemplos que comparan los efectos del costeo tradicional y del costeo basado en actividades en el costo de los productos	72
D. Cómo evitar que fallen los programas de reducción de costeo usando el costeo basado en actividades	76
E. Administrar con base en actividades	78
1. Indicadores de medición del costeo con base en actividades	78
2. ¿Cómo administrar con base en actividades?	79
3. Recomendaciones para que el costeo con base en actividades sea un detonador del proceso de mejoramiento	79
4. ¿Por qué un enfoque basado de mejoramiento	79
F. Sistema de administración de costos (SAC)	80
1. Módulo de costos directos o variables	80
2. Módulo de costeo con base en actividades	81
3. Módulo de rentabilidad	82
4. Módulo de análisis de atractividad	82
5. Módulo de análisis de la cadena de valor	83
6. Módulo de costos de calidad	83
7. Módulo de sistema de indicadores	84
<b>Caso: “Compañía CANON”</b>	84
8. Interrelación del sistema de costos con la contabilidad financiera	85
Glosario	85
Problemas – solución	86
Solución	88
Cuestionario	91
Problemas	92
<b>Capítulo 4. Filosofías Administrativas Contemporáneas</b>	101
A. Introducción	102
B. Teoría del valor y cadena de valor	102
1. Teoría del valor	102
2. Fundamentos de la teoría del valor	103
3. Aplicación práctica del análisis de la cadena de valor	107
Caso: Pasteles, S. A.	107
4. La cadena de valor en la toma de decisiones	110
C. Ciclo de vida del costo	112
D. Teoría de restricciones	113
E. Justo a tiempo	118
F. Costos de calidad	122

1. Control total de calidad	122
2. Clasificación de los costos de calidad	127
<b>Caso: Filtros GAMA</b>	131
Glosario	131
Problemas – solución	134
Solución	134
Cuestionario	137
Problemas	138
<b>Capítulo 5. El Modelo o Relación Costo – Volumen – Utilidad</b>	145
A. Introducción	146
B. El punto de equilibrio	147
C. Formas de representar el punto de equilibrio	147
1. Algebraica	147
2. Gráfica	148
D. Supuestos del modelo	151
E. Discrepancias de supuestos entre economistas y contadores al usar el modelo costo – volumen – utilidad	151
F. La planeación de utilidades y la relación costo – volumen – utilidad	152
G. La gráfica volumen – utilidad	154
H. El efecto de la apertura en el modelo costo – volumen – utilidad	155
1. Cambios en la variable de los costos variables unitarios	156
2. Cambios en la variable de precio	157
3. Cambios en la variable de costo fijos	159
4. Análisis en la variable volumen	160
5. Importancia y síntesis de la simulación en las diferentes variables del mercado	160
J. El punto de equilibrio en varias líneas	161
K. El modelo costo – volumen – utilidad y el costo basado en actividades	162
L. La palanca de operación y el riesgo de operación o de negocio	164
M. El modelo costo – volumen – utilidad y el análisis de sensibilidad (simulación)	166
a) Definición	166
<b>Caso: “Centro Hospitalario San Juan”</b>	167
b) Ventajas de la simulación	168
Glosario	168
Problemas – solución	169
Solución	169
Cuestionario	169
Problemas	170
<b>Capítulo 6. Sistemas de Costeo</b>	185
A. Introducción	186
B. Fundamentos del costeo directo y del costeo absorbente	186
C. Mecanismo del costo directo	188
D. Ventajas del costeo directo	192
E. Desventajas	193
F. El costo directo y el fisco	193
G. El costeo directo y los principios de contabilidad	193
H. Los costos estándar y los dos enfoques de costeo	194
<b>Caso: “APOLLO, S. A.”</b>	195

I. El costeo directo ante la competitividad	196
Glosario	197
Problemas – solución	197
Solución	197
Cuestionario	199
Problemas	199
<b>Capítulo 7. La Planeación y el Presupuesto Maestro</b>	<b>211</b>
A. Planeación estratégica	212
1. Definición de la misión	213
2. Definición de los valores	214
3. Identificación del negocio	214
4. Análisis de la industria	215
5. Identificación de factores básicos de competencia	216
6. Identificación de fuerzas y debilidades	216
7. Definición de la dirección estratégica	216
8. Definición de planes de acción	217
B. El papel de los presupuestos en la planeación	217
C. Estándares y presupuestos	219
D. El proceso de presupuesto	219
1. Elección de los periodos	219
2. Organización para la preparación de presupuesto	220
3. Ejecución de los presupuestos	220
4. Control de presupuesto	220
5. Manual del presupuesto	221
E. ¿Qué es un presupuesto?	221
F. Ventajas que brindan los presupuestos	222
G. Limitaciones de los presupuestos	223
H. El aspecto humano y los presupuestos	223
1. Los presupuestos deben ser para ayuda, más que para verificar fallas o éxitos	223
2. El presupuesto debe ser fruto de todos los integrantes de la organización	224
3. El presupuesto no debe generar conflictos en la organización	224
I. Características de un sistema presupuestario	224
J. Principales indicadores del presupuesto	225
K. Marco de referencia del presupuesto	225
1. Premisas básicas o variables microeconómicas	225
2. Premisas específicas o variables microeconómicas	226
L. Desarrollo del presupuesto maestro	227
1. Presupuesto de operación	228
2. Presupuesto financiero	237
a) Presupuesto de efectivo	239
b) Presupuesto de inversiones o adicionales de no circulantes	255
c) Balance general o estado de situación financiera presupuestado	255
M. El valor esperado y su papel para evaluar diferentes resultados de métodos para presupuestos	258
N. Presupuesto base cero	258
1. Indicadores para justificar su empleo	259
2. Metodología para aplicar presupuesto base cero	259

<b>Caso: CAVI, S. A</b>	264
Glosario	265
Problemas – solución	267
Solución	268
Cuestionario	271
Problemas	271
<b>Capítulo 8. El Papel de la Información Administrativa en la Toma de Decisiones a Corto Plazo</b>	297
A. La relevancia de la información para la toma de decisiones ante la globalización	298
B. Naturaleza de la información	299
C. Tipo de datos en las decisiones	300
D. Análisis marginal	301
E. Costos de oportunidad	302
F. Principales decisiones a corto plazo	303
1. Fabricar internamente o por medio de terceros	304
2. Composición óptima de líneas	305
3. Eliminación de un producto	308
4. Aceptación de una orden especial	310
5. Seguir procesando o vender	312
G. Fijación de precios	314
1. Métodos basado en el costo total	314
2. Fijación del precio con base en costeo directo	316
3. Método basado en un rendimiento deseado	318
4. Precio con base en cláusulas escapatorias	319
5. Métodos basado en un determinado valor económico agregado	320
H. Determinación y análisis de la utilidad por segmentos	320
<b>Caso: RADYTEL, S. A.</b>	322
Glosario	324
Problemas – solución	325
Solución	325
Cuestionario	326
Problemas	326
<b>Capítulo 9. El Papel de la Información Financiera en la Evaluación de Proyectos de Inversión</b>	341
A. Importancia	342
B. Metodología para el análisis y evaluación de proyectos de inversión	343
C. Definición de cada uno de los proyectos de inversión	343
1. Cómo determinar la inversión de un proyecto	344
2. Los flujos de efectivo de un proyecto	345
3. El papel de la depreciación en la evaluación de proyectos	347
4. Ejemplo de cómo determinar la inversión y los flujos de efectivo	349
D. Costo de capital ponderado de la empresa	351
1. Importancia	351
2. Naturaleza	351
3. Cálculo del costo del capital ponderado	351
E. Análisis cuantitativo	355
1. Métodos que no toman en consideraciones el valor del dinero a través del tiempo	355

2. Métodos que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	357
3. El valor económico agregado (EVA) para evaluar proyectos de inversión	362
4. Efecto de la inflación sobre los proyectos de inversión	365
5. ¿Cómo integrar en la selección del proyecto los diferentes métodos?	366
F. Selección de los proyectos	398
G. Seguimiento o auditoría de los proyectos	369
Caso los SERAFINES	370
Glosario	371
Problemas – solución	371
Solución	371
Cuestionario	372
Problemas	372
<b>Capítulo 10. Sistemas de Control Administrativo</b>	<b>387</b>
A. Naturaleza	388
B. Importancia del control administrativo	388
C. Tipos de control	389
1. Control, guía o direccional	389
2. Control selectivo	389
3. Control después de la acción	389
D. Objetivos del control administrativo	390
1. Diagnosticar	390
2. Comunicación	390
3. Motivación	390
E. Etapas para diseñar un sistema de control administrativo	391
1. Definición de los resultados deseados	391
2. Determinación de las predicciones que guiará hacia los resultados deseados	392
3. Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados deseados	392
4. Especificación de flujo de información	392
5. Evaluación y aplicación de la acción correctiva	393
F. Contabilidad por áreas de responsabilidad	393
G. Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad	394
H. La estructura de la organización como fundamento del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad	395
I. Partidas controlables y no controlables	396
J. Evaluación de los diferentes áreas de responsabilidad	397
1. Centros de costos estándar	398
2. Centros de ingresos	398
3. Centros de gastos discrecionales	398
4. Centros de utilidades	398
5. Centros de inversión	399
K. Informes de las áreas de responsabilidad	399
L. Distribución de costos indirectos	401
<b>Caso: “RAMIPADI”</b>	<b>407</b>
Glosario	410
Problemas – solución	411
Solución	411

Cuestionario	411
Problemas	412
<b>Capítulo 11. La descentralización y Evaluación de la Actuación</b>	421
A. Naturaleza	422
B. Ventajas y la descentralización	423
C. Herramientas para medir la actuación de los responsables de los diferentes centros de responsabilidad financiera	242
D. La tasa de rendimiento sobre la inversión como técnica para la evaluación de centros de utilidad e inversión	425
1. Fundamentos de la tasa de rendimiento sobre la inversión	425
2. ¿Qué rendimiento deben lograr las empresas o las divisiones de un grupo industrial?	426
3. ¿Qué debe incluir la inversión o activos?	428
4. ¿Cómo se deben valorar los activos o inversión?	429
5. Cómo asignar los activos a cada una de las divisiones	429
6. La tasa justa de rendimiento para los accionistas	430
7. Ventajas de la tasa de rendimiento sobre los inversión (TRI)	430
E. El valor económico agregado como alternativa para evaluar la actuación de un centro de utilidades e inversión	431
F. Determinación de precios de transferencia	435
G. Determinación de precios de transferencia de los departamentos de servicio	439
<b>Caso: “Productos Oceánicos LARA”</b>	440
Glosario	441
Problemas – solución	441
Solución	442
Cuestionario	442
Problemas	443
<b>Capítulo 12. Empresas de servicios</b>	457
A. Introducción	458
B. Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios	458
C. Características de las organizaciones de servicios	460
D. El sistema de costeo basado en actividades aplicado a empresas de servicios	462
E. Los presupuestos y las organizaciones de servicio	464
F. Cómo determinar los precios para un servicio profesional	466
G. El uso del modelo costo – volumen – utilidad en las organizaciones de servicio	468
<b>Caso: “Servicios para el Hogar”</b>	469
Glosario	470
Problemas – solución	470
Solución	470
Cuestionario	471
Problemas	471
Citas	479
Bibliografía utilizada	481
Índice	483