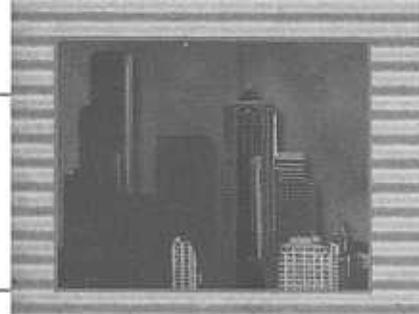


CONTENIDO



Primera parte Contabilidad fundamental de costos 1

1 El papel del contador en la organización 1

- Contabilidad administrativa, contabilidad financiera y contabilidad de costos 2
- Decisiones estratégicas y el contador administrativo 3
- El papel del contador administrativo en la implementación de la estrategia 4
 - Análisis de la cadena de valor 4
 - Análisis de la cadena de suministros 5
 - Factores clave de éxito 6
- Sistemas de planeación y control 7
 - Retroalimentación: Vínculo entre planeación y control 7

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Estrategias de negocios por Internet y el contador administrativo 8

- Un ejemplo: planeación y control y el contador administrativo 9
- Resolución de problemas, registro de resultados y dirección de la atención 10
- Directrices clave de la contabilidad administrativa 11
 - Enfoque de costo-beneficio 11
 - Consideraciones técnicas y de comportamiento 11

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: El contador administrativo de la actualidad 12

- Costos diferentes para propósitos diferentes 13
- Estructura organizacional y el contador administrativo 13
 - Relaciones de línea y de servicio 13
 - El director de finanzas y el contralor 13

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 15

La contabilidad administrativa más allá de los números

- Ética profesional 15
 - Pautas éticas 16
 - Retos éticos habituales 17
- Problema de reposo 18 • Revisión 18 • Terminología contable 19 • Material para tarea 19 • Estudio de caso en video Regal Marine 24

2 Introducción a los términos y objetivos de los costos 26

- Costos y terminología de costos 27
- Costos directos y costos indirectos 27
 - Rastreo del costo y prorrateo del costo 27

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 29

Cobro excesivo al gobierno de Estados Unidos

- Factores que influyen en la clasificación de los costos directos e indirectos 29
- Patrones de comportamiento del costo: costos variables y costos fijos 30

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Cómo distinguir entre los costos variables y los costos fijos 31

- Causantes del costo 32

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Cómo los proveedores de servicios de aplicaciones influyen en las estructuras de costos 33

- Rango relevante 33
- Relaciones de los tipos de costos 34
- Costos totales y costos unitarios 34
 - Costos unitarios 34
 - Utilice los costos unitarios con cautela 36
- Compañías de los sectores de manufactura, de comercialización y de servicios 36
- Estados financieros, costos inventariables y costos del período 36
 - Tipos de inventario 37
 - Clasificaciones de uso común de los costos de fabricación 37
 - Costos inventariables 37
 - Costos del período 38
- Ejemplo del flujo de costos inventariables y de costos del período 38
 - Ejemplo del sector de manufactura 38
 - Resumen de costos inventariables y costos del período 40
 - Costos primos y costos de conversión 42
- La medición de costos requiere de criterio 42
 - Medición de los costos de mano de obra 42
 - Prima por tiempo extra y tiempo ocioso 43
 - Beneficios de definir los términos contables 44
 - Distintos significados de costos del producto 44
- Marco de trabajo para la contabilidad de costos y la administración de costos 46
- Problema de reposo 47 • Revisión 49 • Terminología contable 49 • Material para tarea 50 • Estudio de caso en video Three Dog Bakery 58

3 Análisis de costo-volumen-utilidad 60

- Hipótesis y terminología de costo-volumen-utilidad 61
- Aspectos esenciales del análisis de CVU 62
 - Método de ecuación 63
 - Método de contribución marginal 64
 - Método gráfico 64
- Punto de equilibrio y meta de utilidad 65
 - Meta de utilidad operativa 66
 - Meta de utilidad neta e impuestos sobre la renta 67
 - Uso del análisis de CVU en la toma de decisiones 68
 - Decisión de hacer publicidad 68
 - Decisión de reducir el precio de venta 69

Análisis de sensibilidad e incertidumbre 69
Planeación de costos y CVU 71
 Estructuras alternativas de costo fijo/costo variable 71
 Apalancamiento operativo 72

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 74

WorldCom: ¿Sólo un problema de planeación deficiente?

Efectos de la mezcla de ventas sobre la utilidad 74

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Influencia sobre las estructuras de costo para administrar la relación riesgo-rendimiento en Amazon.com 75

Múltiples causantes del costo 77

Análisis de CVU en organizaciones de servicios y no lucrativas 78

Contribución marginal y margen bruto 78

Sector de comercialización 79

Sector de manufactura 79

Problema de reposo 79 • Revisión 80

APÉNDICE: Modelos de decisión e incertidumbre 81

Terminología contable 84 • Material para tarea 84 • Estudio de caso en video Store 24 95

4 Costeo por órdenes de trabajo 97

Conceptos básicos de los sistemas de costeo 98

Sistemas de costeo por órdenes de trabajo
y de costeo por procesos 99

Costeo histórico en la manufactura 100

Enfoque general del costeo por órdenes de trabajo 101

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Bases de asignación de costos para los gastos indirectos de fabricación 103

El papel de la tecnología 105

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Costeo por órdenes de trabajo para el proyecto Joint Strike Fighter 106

Período para calcular tasas de costos indirectos 106

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 107

Los catastróficos errores de Enron

Costeo normal 108

Un sistema de costeo normal por órdenes de trabajo en el sector de manufactura 109

Libro mayor y auxiliares 109

Explicación de las transacciones 111

Costos no relacionados con la fabricación y costeo por órdenes de trabajo 118

Costos indirectos presupuestados y ajustes al final del periodo contable 118

Enfoque de la tasa de asignación ajustada 119

Enfoque de prorrateo 119

Enfoque de cancelación contra el costo de la mercancía vendida 121

Elección de los enfoques 121

Grupos múltiples de gastos indirectos 122

Variaciones del costeo normal: un ejemplo del sector de servicios 122

Problema de reposo 123 • Revisión 125 • Terminología contable 126 • Material para tarea 126 • Caso Wheeled Coach 137

5 Costeo basado en actividades y administración basada en actividades 138

Uso de promedios globales y sus consecuencias 139

Subcosteo y sobrecosteo 139

Subsidios cruzados en el costo del producto 140

Sistema de costeo sencillo en Plastim Corporation 140

Procesos de diseño, fabricación y distribución 140

Sistema de costeo sencillo con un solo grupo de costos indirectos 141

Perfeccionamiento de un sistema de costeo 143

Sistemas de costeo basado en actividades 144

El sistema de Plastim del costeo basado en actividades 145

Jerarquías del costo 147

Puesta en marcha del costeo basado en actividades en Plastim 148

Comparación de diversos sistemas de costeo 152

Uso de sistemas de CBA para mejorar la administración del costo y la rentabilidad 152

Costeo basado en actividades y sistemas de costeo departamentales 155

Puesta en práctica de sistemas de CBA 156

CBA en las compañías de servicios y comercialización 157

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Diversos intereses en el costeo basado en actividades 158

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 159

Exitosa implementación del CBA

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Análisis y administración de servicios bancarios a través de múltiples canales con el costeo basado en actividades 160

Problemas de reposo 161 • Revisión 163 • Terminología contable 164 • Material para tarea 164 • Caso Yogur congelado Colombo 179

Segunda parte Herramientas de planeación y control 180

6 Presupuesto maestro y contabilidad por áreas de responsabilidad 180

Los presupuestos y el ciclo presupuestal 181

Planes estratégicos y planes operativos 181

Ciclo presupuestal y presupuesto maestro 182

Ventajas de los presupuestos 182

Coordinación y comunicación 182

Marco para evaluar el desempeño 183

Motivación de los gerentes y otros empleados 183

Retos en la administración de presupuestos 183

Período de los presupuestos 184

Etapas en el desarrollo de un presupuesto operativo 184

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Prácticas de presupuestos en todo el mundo 185

Modelos de planeación financiera basados en computadora 193

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Presupuestación mediante la tecnología de Internet y Hendrick Motorsports 194

Presupuestación kaizen 195

Presupuestación basada en actividades 196

Presupuestación y contabilidad por áreas de responsabilidad 197
Estructura organizacional y responsabilidad 197
Retroalimentación 198
Responsabilidad y grado de control 198
Aspectos humanos de la presupuestación 199
La presupuestación en compañías multinacionales 200

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 201

Contadores administrativos: El corazón del proceso presupuestal

Problemas de repaso 202 • Revisión 203

APÉNDICE: El presupuesto de efectivo 203

Terminología contable 207 • Material para tarea 208 • Estudio de caso en video: Hoteles Ritz-Carlton 220

7 Presupuestos flexibles, variaciones de los costos directos, y control administrativo 221

El uso de las variaciones 222

Presupuestos estáticos y sus variaciones 222

Presupuestos flexibles 224

Variaciones del presupuesto flexible y variaciones en el volumen de ventas 225

Variaciones en el volumen de ventas 225

Variaciones del presupuesto flexible 226

Variaciones en precio y en eficiencia de los insumos del costo directo 227

Obtención de precios presupuestados de insumos y de cantidades presupuestadas de insumos 227

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: El uso generalizado de los costos estándar 229

Información para calcular las variaciones en precio y en eficiencia de Webb 229

Variaciones en precio 230

Variación en eficiencia 231

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Armas contra el desperdicio: análisis de variaciones en Sandoz 232

Resumen de variaciones 233

Asientos de diario con el uso de costos estándar 234

Implementación del costeo estándar 235

Costeo estándar y tecnología de la información 235

Aplicabilidad generalizada del costeo estándar 235

Usos gerenciales de las variaciones 236

Múltiples causas de las variaciones 236

Cuándo deben investigarse las variaciones 236

Medición del desempeño con el uso de variaciones 236

Aprendizaje organizacional 237

Mejora continua 237

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 238

Starbucks, McDonald's y Johnson & Johnson: el buen uso de las variaciones

Medidas financieras y no financieras del desempeño 238

Análisis de variaciones y costeo basado en actividades 239

Relación de los costos de lotes con la fabricación de productos 239

Variaciones en precio y en eficiencia 240

Enfoque en la jerarquía 240

Benchmarking y análisis de variaciones 241

Problemas de repaso 242 • Revisión 243 • Terminología contable 244 • Material para tarea 244 • Estudio de caso en video: Control administrativo en Starbucks 255

8 Presupuestos flexibles, variaciones de gastos indirectos, y control administrativo 256

Planeación de los gastos indirectos variables y fijos 257

Planeación de los gastos indirectos variables 257

Planeación de los gastos indirectos fijos 257

Costeo estándar en Webb Company 257

Desarrollo de tasas presupuestadas de los gastos indirectos variables 258

Variaciones de los gastos indirectos variables 259

Análisis del presupuesto flexible 259

Variación en eficiencia de los gastos indirectos variables 260

Variación en presupuesto de los gastos indirectos variables 261

Asientos de diario para los costos y las variaciones de los gastos indirectos de fabricación variables 263

Desarrollo de las tasas presupuestadas de los gastos indirectos fijos 263

Variaciones de los gastos indirectos fijos 264

Variación en el volumen de producción 265

Cálculo de la variación en el volumen de producción 266

Interpretación de la variación en el volumen de producción 267

Asientos de diario para los gastos indirectos fijos y las variaciones 268

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Análisis de variaciones y costeo estándar: herramientas útiles en la administración de gastos indirectos de Sandoz 269

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 270

Los desafíos de las variaciones en los gastos indirectos

Análisis integrado de las variaciones de gastos indirectos 271

Análisis de 1, 2, 3 y 4 variaciones 271

Variación en el volumen de producción y variación en el volumen de ventas 273

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Análisis de variación y decisiones de control 274

Medidas financieras y no financieras del desempeño 275

Variaciones de los gastos indirectos en entornos de servicio y no manufactureros 276

Costeo basado en actividades y análisis de variaciones 276

Presupuesto flexible y análisis de variaciones para los gastos indirectos de preparación variables 277

Presupuesto flexible y análisis de variaciones para los gastos indirectos de preparación fijos 279

Problemas de repaso 280 • Revisión 282 • Terminología contable 283 • Material para tarea 283 • Estudio de caso en video: Tevo Sport Sandals 292

9 Costeo de inventarios y análisis de capacidad 294

Primera parte: Costeo de inventarios para compañías manufactureras 295

Costeo variable y costeo absorbente 295

Información de Stassen Company para el año 2006 295

Comparación de estados de resultados para un año 297

Explicación de las diferencias en la utilidad operativa 298
Información de Stassen Company para los años 2006, 2007 y 2008 298
Comparación de estados de resultados de tres años 299
Efecto de las ventas y de la producción en la utilidad operativa 301
Medidas del desempeño y costeo absorbente 302

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 303

Estrategia de inventarios cuestionable de Bristol-Myers/Squibb

Acumulación indeseable de inventarios 303
Propuestas para revisar la evaluación del desempeño 304

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Uso del costeo variable y del costeo absorbente por compañías 305

Costeo marginal de corto plazo 305

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Mejoras en el rendimiento y variación en el volumen de producción en Analog Devices 306

Comparación de métodos alternos de costeo de inventarios 307
Problema de repaso 308

SEGUNDA PARTE: Conceptos de la capacidad del nivel del denominador y análisis de la capacidad del costo fijo 309
Conceptos alternos de capacidad del nivel del denominador para el costeo absorbente 309

Capacidad teórica y capacidad práctica 309
Utilización de la capacidad normal y de la capacidad del presupuesto maestro 310

Efecto en la tasa presupuestada de los costos fijos de fabricación 310
Elección de un nivel de capacidad 311

Costeo de productos y administración de la capacidad 311
Decisiones de fijación de precios y espiral descendente de la demanda 312
Evaluación del desempeño 313

Presentación de información externa 314

Requerimientos de regulación 316

Dificultades al pronosticar el concepto del nivel del denominador elegido 316

Aspectos del nivel del denominador y de los costos de capacidad 317

Problema de repaso 318 • Revisión 318

APÉNDICE: Puntos de equilibrio en el costeo variable y en el costeo absorbente 319

Terminología contable 320 • Material para tarea 320 • Estudio de caso en video: Cavco Industries 331

Tercera parte Costo de información para tomar decisiones 332

10 Determinación de la manera en que se comportan los costos 332

Aspectos generales en la estimación de las funciones de costos 333
Supuestos básicos y ejemplos de funciones de costos 333
Breve revisión de la clasificación de los costos 335
Estimación del costo 336

El criterio de causa y efecto al elegir causantes del costo 336
Métodos de estimación de costos 336

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Comparación internacional de clasificaciones de costos por empresas 337

Método de ingeniería industrial 337

Método de consenso 337

Método de análisis de cuentas 338

Método de análisis cuantitativo 338

Pasos en la estimación de una función de costos mediante análisis cuantitativo 339

Método de máximo-mínimo 341

Método de análisis de regresión 342

Evaluación de las causantes del costo de la función estimada de costos 344

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 345

Contadores administrativos de Boeing: aprovechar oportunidades y emprender desafíos

Causantes del costo y costeo basado en actividades 347

No linealidad y funciones de costos 347

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Costeo basado en actividades: Identificación de las causantes del costo y de los ingresos 348

Curvas de aprendizaje y funciones no lineales de costos 349

Modelo de aprendizaje de tiempo promedio acumulado 350

Modelo de aprendizaje de tiempo unitario creciente 350

Fijación de precios, de presupuestos y de estándares 352

Recopilación de datos y aspectos relacionados con los ajustes 353

Problema de repaso 354 • Revisión 356

APÉNDICE: Análisis de regresión 356

Terminología contable 363 • Material para tarea 364 • Estudio de caso en video: U.S. Brewing Industry 377

11 Toma de decisiones e información relevante 378

La información y el proceso de toma de decisiones 379

El concepto de relevancia 380

Costos relevantes e ingresos relevantes 380

Información cualitativa y cuantitativa relevante 381

Un ejemplo de relevancia: Elección de los niveles de producción 381

Órdenes especiales que se ejecutan una sola vez 381

Problemas potenciales en el análisis de los costos relevantes 383

Insourcing contra outsourcing, y decisiones de fabricar contra comprar 384

Outsourcing e instalaciones ociosas 384

Factores estratégicos y cualitativos 386

Costos de oportunidad y outsourcing 386

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Los beneficios y los costos de "offshoring" 387

El enfoque de costo de oportunidad 388

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Delta Airlines, Internet y costos de oportunidad 390

Costos de mantenimiento del inventario 390

Decisiones de mezcla de productos bajo restricciones de capacidad 391

Rentabilidad de los clientes; costeo basado en actividades, y costos relevantes 393

Análisis de ingresos relevantes y de costos relevantes de eliminar un cliente 394

Análisis de ingresos relevantes y de costos relevantes que resultan de añadir un cliente 395
Análisis de ingresos relevantes y de costos relevantes de cerrar o añadir oficinas de sucursales o divisiones de negocios 395
Irrelevancia de los costos pasados y del equipo. Decisiones de reemplazo 396
Decisiones y evaluación del desempeño 398

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 399

Más allá de las paredes del departamento de contabilidad

Problema de repaso 399 • Revisión 401

APÉNDICE: Programación lineal 401

Terminología contable 404 • Material para tarea 404 • Estudio de caso en video: Store 24 417

12 Decisiones de fijación de precios y administración de costos 419

Principales influencias en las decisiones de fijación de precios 420

Clientes, competidores y costos 420

Horizonte de tiempo de las decisiones de fijación de precios 420

Costeo y fijación de precios a corto plazo 421

Costos relevantes para las decisiones de fijación de precios a corto plazo 421

Factores estratégicos y de otro tipo en la fijación de precios a corto plazo 421

Costeo y fijación de precios a largo plazo 422

Cálculo de los costos de los productos para tomar decisiones de fijación de precios a largo plazo 422

Enfoques alternativos para la fijación de precios a largo plazo 424

Costeo objetivo para tener precios objetivo 425

Comprensión del valor percibido por los clientes 425

Realización de un análisis de los competidores 425

Implementación de los precios y del costeo objetivo 425

Ingeniería de valor, incurrencia del costo y costos comprometidos 426

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Fijación de precios objetivo y administración de costos a un nivel extremo en IKEA 427

Análisis de la cadena de valor y equipos interfuncionales 428

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 429

Las decisiones de fijación de precios no son arbitrarias

Logro del costo por unidad objetivo para Provalue 430

Fijación de precios basada en el costo (costo adicionado) 432

Tasa objetivo de rendimiento sobre la inversión del costo adicionado 432

Métodos alternativos de costo adicionado 433

Fijación de precios basada en el costo adicionado y fijación de precios objetivo 434

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Diferencias en las prácticas de fijación de precios y en los métodos de administración de costos en varios países 435

Presupuestación y costeo basados en el ciclo de vida del producto 436

Presupuestación basada en el ciclo de vida y decisiones de fijación de precios 436

Costeo basado en el ciclo de vida de los clientes 438

Consideraciones distintas de los costos en las decisiones de fijación de precios 438

Efectos de las leyes antimonopolio sobre la fijación de precios 439

Problema de repaso 441 • Revisión 442 • Terminología contable 443 • Material para tarea 443 • Estudio de caso en video Grand Canyon Railway 454

Cuarta parte Asignación de costos e ingresos 455

13 Estrategia, cuadro de mando y análisis estratégico de la rentabilidad 455

¿Qué es la estrategia? 456

Implementación de la estrategia y cuadro de mando 457

El cuadro de mando 457

Mejoramiento de la calidad y reingeniería en Chipset 458

Cuatro perspectivas del cuadro de mando 459

Forma de implementar un cuadro de mando 461

Alinear el cuadro de mando con la estrategia 461

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 462

La nueva era de la contabilidad: Contribución a la estrategia

Características de un buen cuadro de mando 462

Desventajas en la implementación de un cuadro de mando 463

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Forma de ampliar las lentes de medición del desempeño usando el cuadro de mando 464

Evaluación del éxito de la estrategia y la implementación 465

Análisis estratégico de la utilidad operativa 465

Componente de crecimiento del cambio en la utilidad operativa 467

Componente de recuperación del precio del cambio en la utilidad operativa 468

Componente de productividad del cambio en la utilidad operativa 469

Análisis adicional sobre el crecimiento, la recuperación del precio y los componentes de productividad 471

El downsizing o recorte de personal, conocido también como reestructuración, y la administración de la capacidad 472

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Alternativas de crecimiento frente a rentabilidad en el caso de las compañías punto com 473

Identificación de la capacidad no utilizada para los costos de ingeniería y discrecionales de los gastos indirectos 474

Administrar la capacidad no utilizada 475

Problema de repaso 476 • Revisión 479

APÉNDICE: Medición de la productividad 480

Terminología contable 482 • Material para tarea 482 • Estudio de caso en video McDONALD'S CORPORATION 490

14 Asignación del costo, análisis de rentabilidad del cliente y análisis de variaciones en ventas 492

Propósitos de la asignación del costo 493

Criterios para guiar las decisiones de asignación del costo 494

Asignación del costo y sistemas de costeo 496
Asignación de costos corporativos a divisiones y productos 498

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: **Asignación de costos corporativos y de otros costos de apoyo a divisiones y departamentos** 499

Implementación de las asignaciones de costos corporativos 500
Ingresos de los clientes y costos de los clientes 501
Análisis de ingresos del cliente 502
Análisis de costos del cliente 502
Costos a nivel del cliente 503

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 505

¿Así que entonces el cliente siempre tiene la razón?

CONCEPTOS EN ACCIÓN: **Rentabilidad del cliente en Nextel** 506

Perfiles de rentabilidad del cliente 506
Variaciones en ventas 508
Variación del presupuesto estático 509
*Variación del presupuesto flexible y variación en el volumen
de ventas* 509
Variaciones en la mezcla de ventas y en la cantidad
de ventas 510
Variación en la mezcla de ventas 510
Variación en la cantidad de ventas 511
Participación de mercado y variaciones en el tamaño del mercado 512
Variación en la participación de mercado 512
Variación en el tamaño del mercado 513
Problema de repaso 514 • Revisión 515
APÉNDICE: Variaciones en mezclas y rendimientos para insumos
sustituibles 516
Terminología contable 519 • Material para tarea 519 • Estudio
de caso en video Nantucket Nectars 530

Quinta parte **Calidad y JAT** 531

15 Asignación de costos de los departamentos de apoyo, costos comunes e ingresos 531

Asignación de los costos de un departamento de apoyo a departa-
mentos operativos 532
Método de tasa única y método de tasa doble 532
*Asignación basada en la demanda o el servicio de servicios
computarizados* 533
Asignaciones basadas en la oferta de capacidad 534
Tasas presupuestadas frente a tasas reales 535
*Consumo presupuestado, consumo real y bases
de asignación del nivel de capacidad* 535

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 536

**Ejecutivos financieros en Boeing:
Poner el ejemplo incorrecto**

Asignación de costos de múltiples departamentos
de apoyo 537
Método directo 538
Método consecutivo de asignación 539
Método recíproco 540
Panorama general de los métodos 542

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: **Asignación de costos de los departamentos de apoyo** 544

Asignación de costos comunes 544
Método directo de asignación del costo 544
Método incremental de asignación del costo 545
Asignaciones de costos y contratos 546
Contratación con el gobierno de Estados Unidos 546
Justicia en la fijación de precios 546
Asignación de ingresos y productos empaquetados 547

CONCEPTOS EN ACCIÓN: **Disputas de contratos relacionadas con costos reembolsables para dependencias gubernamentales de Estados Unidos** 548

Métodos de asignación del ingreso 548
Método directo de asignación del ingreso 549
Método incremental de asignación del ingreso 549
Otros métodos de asignación del ingreso 551

Problema de repaso 552 • Revisión 553 • Terminología
contable 554 • Material para tarea 554 • Estudio de caso en
video: Stanford University 564

16 Asignación del costo: coproductos y subproductos 565

Fundamentos de los costos conjuntos 566
Productos principales, coproductos y subproductos 566
¿Por qué asignar costos conjuntos? 567
Enfoques para la asignación de costos conjuntos 567
Método del valor de ventas en el punto de separación 569
Método de medidas físicas 570
Método del valor neto de realización (VNR) 571
Método del porcentaje constante de margen bruto del VNR 572
Elección de un método 573
No asignación de costos conjuntos 574

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: **Asignación de costos conjuntos en el proceso de extracción del petróleo** 575

Irrelevancia de los costos conjuntos para la
toma de decisiones 575
Decisiones de vender o aplicar un mayor procesamiento 575
Asignación de costos conjuntos y evaluación del desempeño 576

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 577

**Contadores administrativos: Forma de superar las
desventajas de la asignación de costos conjuntos**

Decisiones de fijación de precios 577
Contabilización de los subproductos 577
*Método de producción: los subproductos se reconocen al momento de
finalizar la producción* 578
*Método de ventas: los subproductos se reconocen al momento de la
venta* 579

CONCEPTOS EN ACCIÓN: **Procesamiento de pollos: Costeo de coproductos y de subproductos** 580

Problema de repaso 580 • Revisión 582 • Terminología
contable 583 • Material para tarea 583 • Estudio de caso en
video: Memory Manufacturing Company 593

17 Costeo por procesos 594

- Ilustración del costeo por procesos 595
- Caso 1: Costeo por procesos con inventario inicial e inventario final de producción en proceso de cero 596
- Caso 2: Costeo por procesos con inventario inicial de producción en proceso de cero, pero con algún inventario final de producción en proceso 597
 - Unidades físicas y unidades equivalentes (pasos 1 y 2) 598
 - Cálculo de los costos del producto (pasos 3, 4 y 5) 599
 - Asientos de diario 600

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Costeo por procesos en diferentes industrias 600

- Caso 3: Costeo por procesos con algún inventario inicial y algún inventario final de producción en proceso 601
- Método de acumulación promedio 602
- Método de primeras-entradas, primeras-salidas 604

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 605

Royal Dutch/Shell: Realización de estimaciones por razones indebidas

- Comparación del método de acumulación promedio y del PEPS 608
- Método del costeo estándar para el costeo por procesos 609
 - Cálculos bajo el costeo estándar 610
 - Contabilización de variaciones 612
- Costos anteriores en el costeo por procesos 612
 - Costos anteriores y el método de acumulación promedio 614
 - Costos anteriores y el método PEPS 615
 - Aspectos a recordar sobre los costos anteriores 617
- Sistemas de costeo híbrido 617

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Costeo híbrido para zapatos personalizados en Adidas 618

Problema de repaso 618 • Revisión 619

APÉNDICE: Costeo de operaciones 620

Terminología contable 623 • Material para tarea 623 • Estudio de caso en video: Nantucket Nectars 631

18 Daños, reprocesos y desperdicios 632

- Terminología 633
- Diferentes tipos de daños 633
 - Daño normal 633
 - Daño anormal 634
- Costeo por procesos y daños 634
 - Costeo de la totalidad de los daños 634
 - Procedimiento de cinco pasos para el costeo por procesos con daños 635
 - El método de promedio ponderado y daño 636

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Rechazos en la industria electrónica 638

- Método PEPS y daños 638
- Método del costeo estándar y daños 640
- Asientos de diario 640
- Puntos de inspección y asignación de costos del daño normal 642
- Costeo por órdenes de trabajo y daños 642
- Costeo por órdenes de trabajo y reprocesos 644
- Contabilización de los desperdicios 645

Reconocimiento de los desperdicios en el momento de su venta 645

Reconocimiento de los desperdicios en el momento de su producción 646

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Administración del desperdicio y costos ambientales en Toyota 647

Problema de repaso 648 • Revisión 648

APÉNDICE: Inspección y daños en varias etapas de terminación del costeo por procesos 649

Terminología contable 651 • Material para tarea 651 • Estudio de caso en video: The United Libbey-Nippon Plant 658

19 Cuadro de mando: calidad, tiempo y teoría de restricciones (TDR) 659

Parte uno: La calidad como una herramienta competitiva 660

- La perspectiva financiera: costos de calidad 661
- La perspectiva del cliente: medidas no financieras de satisfacción del cliente 663
- La perspectiva de procesos de negocios internos: analizando los problemas de calidad y mejorando la calidad 664
 - Gráficas de control 664
 - Diagramas de Pareto 665
 - Diagramas de causa y efecto 665
 - Costos relevantes y beneficios de evaluar el mejoramiento de la calidad 666

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 668

El costo de calidad en fallas de Firestone

- Medidas no financieras del proceso de negocios interno de calidad 668
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento para los mejoramientos de calidad 669
- Evaluación de la calidad del desempeño 669
 - Ventajas de las medidas CDC 669
 - Ventajas de las medidas de calidad no financieras 669

Parte dos: El tiempo como una herramienta competitiva 670

- Tiempo de respuesta al cliente y desempeño oportuno 670
- Causantes y costos del tiempo 671
 - Inseguridad y cuellos de botella como causantes del tiempo 671

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Reduciendo los cuellos de botella en Internet 672

- Ingresos relevantes y costos del tiempo 673
- Parte tres: Teoría de restricciones y análisis de la contribución variable de corto plazo 675
- Administración de cuellos de botella 675
- Cuadro de mando y medidas de tiempo 678

Problema de repaso 678 • Revisión 679 • Terminología contable 680 • Material para tarea 680 • Estudio de caso en video: Compañía hotelera Ritz-Carlton 690

20 Administración de inventarios, costeo justo a tiempo y costeo del flujo hacia atrás 691

- Administración de inventarios en organizaciones minoristas 691
- Costos asociados con artículos para la venta 692

Modelo de decisión de la cantidad económica a ordenar (CEO) 692
Cuándo ordenar, suponiendo certeza 694
Inventario de seguridad 695

Cálculo de costos relevantes relacionados con el inventario y sus efectos 697
Consideraciones para obtener cálculos de costos relevantes 697
Costo de un error de predicción 697
Conflictos entre el modelo de decisión CEO y la evaluación del desempeño de los administradores 698

Compras justo a tiempo 698
Compras JAT y parámetros del modelo CEO 699
Costos relevantes de las compras JAT 699
Evaluación de proveedores y costos relevantes de calidad y entregas a tiempo 700
Compras JAT, planeación y control, y análisis de la cadena de suministros 701

Administración de inventarios y PRM 702

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Desafíos para asegurar los beneficios de la administración de la cadena de suministros 703

Administración de inventarios y producción JAT 703
Efectos de los sistemas JAT sobre el costo del producto 704
Beneficios financieros de la producción JAT y costos relevantes 704

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Después del concierto: discos compactos en vivo justo a tiempo

Sistemas de planeación de recursos de las empresas (PRE) 706
Medidas de desempeño y control en la producción JAT 706

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 707

Desafíos de la valuación de inventarios y la operación JAT

Costeo del flujo hacia atrás 707
Costeo simplificado normal o estándar 707
Contabilizar las variaciones 710
Consideraciones especiales en el costeo del flujo hacia atrás 713

Problema de repaso 714 • Revisión 715 • Terminología contable 716 • Material para tarea 716 • Estudio de caso en video: Regal Marine 723

Sexta parte Toma de decisiones y sistemas de control de administración 724

21 Presupuestación de capital y análisis de costos 724

Das dimensiones del análisis de costos 724
 Etapas de la presupuestación de capital 725
 Flujo de efectivo descontado 726
Método del valor presente neto 727
Método de tasa interna de retorno 728
Comparación de los métodos del valor presente neto y de la tasa interna de retorno 730
 Análisis de sensibilidad 730
 Método del periodo de pago 731
Flujos de efectivo uniformes 731
Flujos de efectivo no uniformes 732

Método de tasa contable de rendimiento devengado 732
 Evaluación de los administradores y aspectos de congruencia organizacional 733
 Flujos de efectivo relevantes en el análisis de flujo de efectivo descontado 734

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Comparación de métodos de presupuestación de capital 735

Flujos relevantes después de impuestos 736
Categorías de flujos de efectivo 737
 Administración del proyecto 740

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 741

Contratos a largo plazo y evaluación del desempeño en Enron

Consideraciones estratégicas en la presupuestación de capital 741

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Globalización de la presupuestación de capital en AES Corporation 742

Valor del cliente y presupuestación de capital 743
Inversión en investigación y desarrollo 743

Problema de repaso 743 • Revisión 745

APÉNDICE: Presupuestación de capital e inflación 746

Terminología contable 748 • Material para tarea 748 • Estudio de caso en video: Presupuestación de capital en Pearson Education 758

22 Sistemas de control administrativo, precios de transferencia y consideraciones multinacionales 759

Sistemas de control administrativo 760
 Evaluación de los sistemas de control administrativo 760
 Estructura organizacional y descentralización 761
Beneficios de la descentralización 762
Costos de la descentralización 762
Comparación de los beneficios y los costos 763
Descentralización en compañías multinacionales 763
Elecciones sobre los centros de responsabilidad 764
 Fijación de precios de transferencia 764
 Ejemplo de fijación de precios de transferencia 765
 Precios de transferencia basados en el mercado 768
Caso de mercado perfectamente competitivo 768
Precios de liquidación 768
 Precios de transferencia basados en el costo 769
Bases de costo total 769
Bases de costo variable 771
Prorrato de la diferencia entre los precios de transferencia máximo y mínimo 771
Fijación de precios dual 772
 Precios de transferencia negociados 772
 Lineamiento general para situaciones de precios de transferencia 773

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Prácticas de fijación de precios de transferencia nacionales y multinacionales 774

Precios de transferencia multinacionales y consideraciones fiscales 776

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Servicio de rentas internas de Estados Unidos, agencia nacional de impuestos de Japón y juegos de precios de transferencia 777

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 779

Presiones relacionadas con la fijación de precios de transferencia

Problema de repaso 779 • Revisión 781 • Terminología contable 781 • Material para tarea 782 • Estudio de caso en video: Information Systems Corporation 790

23 Medición del desempeño, remuneración y aspectos multinacionales a considerar 791

Medidas de desempeño financieras y no financieras 792
Elección entre las distintas medidas de desempeño: paso 1 793
 Rendimiento de la inversión 793
 Ingreso residual 795
 Valor económico agregado 796
 Rendimiento sobre las ventas 797
 Comparación de medidas de desempeño 798
Elección del horizonte de tiempo de las medidas de desempeño: paso 2 798

ENCUESTAS GLOBALES DE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS: Medidas clave de desempeño financiero que se utilizan en diferentes compañías del mundo 799

Elección de definiciones alternas para las medidas de desempeño: paso 3 800
Elección de alternativas de medición para las medidas de desempeño: paso 4 800
 Costo corriente 800
 Activos a largo plazo: ¿valor bruto o valor neto en libros? 801
Elección de niveles objetivo del desempeño: paso 5 803
Elección del periodo de retroalimentación: paso 6 803

Medición de desempeño en compañías multinacionales 804
 Cálculo del RI de una división extranjera en una divisa extranjera 804
 Cálculo del RI de la división extranjera en dólares estadounidenses 805
Diferencia entre gerentes y unidades organizacionales 805
 El equilibrio básico: la creación de incentivos frente a la imposición de riesgo 806
 Intensidad de los incentivos y mediciones financieras y no financieras 807
 Patrones de referencia y evaluación relativa del desempeño 807
Medidas de desempeño al nivel de actividad individual 808
 Desempeño de tareas múltiples 808
 Acuerdos de remuneración basados en el trabajo de equipo 808
Medidas de desempeño ejecutivo y remuneración 809

CONCEPTOS EN ACCIÓN: Remuneración del director ejecutivo y desempeño de la compañía 810

Estrategia y mecanismos de control 811

ENFOQUE EN VALORES Y CONDUCTAS 811

El valor de decir no

Problema de repaso 813 • Revisión 814 • Terminología contable 815 • Material para tarea 815 • Estudio de caso en video: McDonald's Corporation 824

Apéndice A: Encuestas globales de prácticas en las empresas 825

Apéndice B: Lecturas recomendadas 829

Apéndice C: Notas sobre interés compuesto y tablas de interés 833

Apéndice D: Contabilidad de costos en los exámenes profesionales de certificación 841

Glosario 845

Índice de autores 857

Índice de empresas 859

Índice analítico 861