

# Índice General

Presentación.....	5
-------------------	---

## CAPÍTULO I SISTEMA DE COSTO BASADO EN ACTIVIDADES

1. Naturaleza .....	9
2. Definición del costo basado en actividades.....	15
2.1. Términos que utiliza el sistema ABC.....	16
2.2. Una característica sobresaliente de los sistemas ABC responde a la siguiente pregunta: ¿por qué una compañía gasta dinero? .....	18
2.3. La asignación de los costos indirectos .....	19
3. Antecedentes del costo basado en actividades.....	24
3.1. Filosofía del costo basado en actividades.....	25
3.2. Fundamentos del sistema de costo basado en actividades ( <i>ABC costing</i> ).....	26
3.2.1. ¿Qué dio lugar al sistema ABC? .....	27
4. Usos más comunes del ABC .....	28
4.1. Beneficios del ABC .....	28
4.2. Cadena de valor .....	29
4.2.1. Actividad .....	30
5. Términos básicos del costo basado en actividades.....	31
5.1. Análisis de las actividades.....	31
5.2. Definición de actividad.....	32
5.3. Actividades fundamentales.....	32
5.4. Actividades discrecionales .....	32
5.5. Inductores del costo .....	32
5.6. Proceso .....	33

5.7. Tarea.....	33
5.8. Operación .....	33
5.9. Centro de actividad .....	34
5.10. Costo .....	34
6. Clasificación de las actividades .....	34
6.1. Actividad repetitiva .....	34
6.2. Actividad no repetitiva .....	34
6.3. Actividad del producto .....	34
6.4. Actividad del cliente.....	34
6.5. Actividades de apoyo .....	34
7. Costo de las actividades.....	35
8. El costo de las actividades en la toma de decisiones.....	35
9. Método de costo basado en actividades.....	37
10. Finalidad del método ABC .....	37
11. Objetivo general del ABC.....	38
12. Simplicidad del modelo.....	38
13. Tipos de empresas para implantar el modelo.....	39
14. Principales características de la gestión de actividades.....	40
15. Análisis de la rentabilidad a través del ABC .....	40
16. Valor del cliente en su ciclo de vida.....	40
17. La creación de valor al accionista.....	41
18. Acciones para incrementar la rentabilidad.....	41
19. Proceso de la administración y la rentabilidad.....	43

## CAPÍTULO II METODOLOGÍA DEL COSTO ABC

1. Alcance del método ABC .....	47
2. Identificar y definir las principales actividades de la empresa .....	47
3. Descripción del método de costo ABC.....	48
3.1. El costo basado en actividades ABC.....	48
3.2. Diferencia entre el costo basado en actividades y el costo tradicional .....	48
3.3. ¿Por qué implementar el costo basado en actividades?.....	49
3.4. Motivos más comunes para la implementación del costo basado en actividades.....	51
3.4.1. El costo del producto.....	51
3.4.2. Gestión de finanzas .....	51

3.4.3.	Control de costos .....	52
3.4.4.	Apoyo a la toma de decisiones .....	52
3.5.	Empleo de los costos basado en actividades para un cambio de comportamiento .....	52
3.5.1.	Cómo empezar .....	53
3.6.	Visión general del análisis de las actividades .....	54
3.7.	Concepto de actividad .....	55
3.8.	Análisis de las actividades.....	56
3.9.	Modelo de análisis basado en actividades .....	56
3.9.1.	Objeto del análisis.....	56
3.9.2.	Selección del enfoque del análisis de las actividades.....	56
3.10.	Definir las actividades.....	57
3.11.	Clasificación de las actividades.....	59
3.11.1.	Actividades primarias o principales .....	59
3.11.2.	Actividades de apoyo o auxiliares.....	60
4.	Administración del costo.....	60
4.1.	Objetivos.....	60
4.2.	Distribución de las actividades por departamentos.....	61
4.2.1.	Identificación y distribución de los costos por departamentos.....	61
4.3.	Fases y etapas en su implementación .....	62
4.3.1.	Cálculo del costo de las actividades .....	63
4.3.2.	Medida de la actividad.....	66
5.	Generador de costo .....	68
5.1.	Características del generador de costos.....	69
5.2.	Asignación de los costos de las actividades a los materiales y a los productos .....	70
5.3.	Asignación de los costos directos a los productos .....	70
5.4.	La organización empresarial para efectos de costos .....	71

**CAPÍTULO III**  
**APLICACIÓN DEL COSTO BASADO EN ACTIVIDADES**

1.	Importancia de los costos ABC.....	75
----	------------------------------------	----

**CAPÍTULO IV**  
**GERENCIA ESTRATÉGICA E INFORMES DE COSTOS**

1.	La administración estratégica .....	141
2.	Planeación estratégica .....	141

3.	<i>Balanced scorecard</i> .....	144
3.1.	Perspectiva financiera.....	144
3.2.	Perspectiva de los clientes.....	144
3.3.	Perspectiva de los procesos internos.....	145
3.4.	Perspectiva del reforzamiento del aprendizaje.....	145
4.	Modelos de presupuestos operativos.....	145
4.1.	Modelo de información para formular un presupuesto de ventas.....	145
4.2.	Modelo de Estado de Resultado (presupuestado y ejecutado).....	146
4.3.	Modelo de planificación de la utilidad en base al punto de equilibrio.....	147
4.3.1.	Modelo de presupuesto flexible.....	148
4.3.2.	Modelo de informe presupuestario del costo de producción.....	151
4.3.3.	Modelo de análisis de variaciones de ventas presupuestadas y ejecutadas.....	151
5.	Cédulas del presupuesto maestro.....	152
5.1.	Presupuesto de ventas.....	152
5.2.	Cobros en efectivo.....	152
5.3.	Presupuesto de compras.....	152
6.	Naturaleza de la gerencia estratégica.....	153
6.1.	Costos estratégicos gerenciales.....	154
6.2.	Costos e información gerencial basada en ABC.....	155
6.3.	Diseño de un sistema de costos para efectos gerenciales.....	155
6.4.	Visión general de la gerencia estratégica.....	160
6.5.	Definición de gerencia estratégica.....	160
6.6.	Elementos de la gerencia estratégica.....	161
6.6.1.	Estrategia.....	161
6.6.1.1.	El direccionamiento estratégico.....	162
6.6.2.	Pasos en el proceso de gerencia estratégica.....	162
6.7.	Modelo de gerencia estratégica.....	163
6.8.	La cadena de valor industrial.....	168
6.8.1.	Perspectiva estratégica del análisis de la cadena de valor industrial.....	169
6.8.2.	Pasos para analizar la cadena de valor industrial.....	169
6.9.	Análisis de la cadena de valor agregado.....	170
6.9.1.	El análisis de la cadena de valor en la gerencia estratégica de costos.....	170
6.10.	Posicionamiento estratégico.....	171
6.11.	Análisis de las causales de costos.....	172
7.	Implicancia del método de costo ABC en la rentabilidad.....	174
8.	Información sobre costos gerenciales y toma de decisiones.....	174

9.	La gerencia y la contabilidad de gestión .....	179
9.1.	Propósito de la contabilidad de gestión para la gerencia.....	179
9.2.	Clasificación de los costos para efecto de información gerencial .....	180
9.2.1.	Informes de costos por procesos .....	180
9.3.	Informe de la valuación de existencias .....	181
9.4.	Características de un informe de costos gerencial.....	182
9.5.	Componentes de un informe de costo gerencial.....	182
9.6.	Identificación de los centros de costos .....	183
9.7.	Criterios metodológicos para formular un sistema de costo gerencial.....	183
10.	Decisiones de costos relacionadas con proveedores.....	184
10.1.	Función del punto de reorden.....	186
10.2.	Compras justo en el momento.....	187
10.3.	Informe de planificación de las compras a la gerencia.....	188
10.4.	Información sobre inversiones de largo plazo .....	194
10.4.1.	Evaluación de inversiones.....	195
10.4.2.	Técnicas de evaluación de la inversión.....	195
10.4.3.	Planificación y control de desembolso de capital.....	200
10.4.4.	Variables de la creación de valor en las variaciones de largo plazo..	203
10.4.5.	Toma de decisiones y planificación estratégica .....	206

## **CAPÍTULO V**

### **DETERMINACIÓN Y CONTROL DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN**

1.	Sistemas de costos por órdenes de producción .....	209
2.	Naturaleza de los costos indirectos .....	210
3.	Departamentalización de los costos indirectos de fabricación .....	210
4.	Bases para la departamentalización del costo indirecto.....	211
5.	Transferencia de los costos de los departamentos de servicios .....	217
6.	Cálculo de las tasas de costos indirectos de fabricación.....	218
7.	Costos por proceso.....	255
7.1.	Definición .....	255
7.2.	División departamental.....	256
7.3.	Procedimiento para determinar los costos por procesos .....	256
7.4.	Costos unitarios y producción equivalente.....	256
7.5.	Costo de productos conjuntos y subproductos.....	277
8.	Venta del producto después del punto de separación .....	279

9.	Métodos de distribución de los costos conjuntos.....	280
9.1.	Método del valor de venta .....	280
9.2.	Método de las unidades físicas .....	281
9.3.	Método del promedio simple .....	282
9.4.	Método del promedio ponderado.....	282
10.	Características de los productos conjuntos.....	283

## CAPÍTULO VI PLANEAMIENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LA GERENCIA

1.	Proceso productivo .....	293
1.1.	Ámbito del proceso productivo .....	293
1.2.	Costo de producción y sus elementos.....	297
1.3.	Planeación de la producción .....	299
1.4.	Control de la producción.....	301
1.4.1.	Técnicas de controles .....	303
1.4.2.	Análisis de las variaciones presupuestales.....	303
1.4.3.	Análisis de las variaciones de la materia prima .....	304
1.5.	Tiempo de entrega del producto.....	305
1.6.	Mapeo estratégico .....	305
2.	Costos estimados .....	306
2.1.	Naturaleza .....	306
2.2.	Determinación de los costos estimados.....	307
3.	Costos estándar.....	313
3.1.	Naturaleza .....	313
3.2.	Costos estándar y costos reales .....	314
3.3.	Costos estimados, normales, presupuestados y estándar.....	314
3.4.	Normas estándar .....	314
3.5.	Ventajas de los costos estándar.....	315
3.6.	Limitaciones del costo estándar .....	315
4.	Determinación de los estándares o normas .....	316
5.	Cálculo de las variaciones estándares .....	316
6.	Costo directo.....	326
6.1.	Generalidades .....	326
6.2.	Costo variable y costo absorbente .....	327
6.3.	Explicación de la diferencia en la utilidad operativa.....	329

6.4.	Diferencia entre costo variable y costo directo.....	329
7.	Análisis del punto de equilibrio, base fundamental para un análisis costo-volumen .	339
7.1.	Fundamento del análisis de contribución.....	340
7.2.	Análisis de equilibrio.....	341
7.3.	Supuestos del análisis de contribución y de equilibrio.....	341
7.4.	Identificación de los costos fijos y variables.....	342
7.5.	Políticas de la gerencia.....	344
7.6.	Ingresos y gastos no operacionales.....	344

## CAPÍTULO VII

### LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1.	Los costos relevantes a corto plazo.....	351
1.1.	Aceptar un pedido especial.....	351
1.2.	Decisión de fabricar o comprar.....	353
1.3.	Eliminar una línea de producto.....	354
1.4.	Mezcla de productos o servicios.....	355
1.5.	Vender o terminar de procesar un producto.....	356
2.	Diseño de una política de precios a base de costos.....	357
2.1.	Costos fijos.....	359
2.2.	Costos variables.....	359
2.3.	Características de los costos fijos y variables.....	360
2.4.	Estructura de costos.....	362
2.5.	Margen de contribución.....	362
2.6.	Métodos para determinar precios.....	363
2.6.1.	Determinación del precio sobre la base del costo total.....	363
2.6.2.	Método con base en el costo de conversión.....	364
3.	Determinación de precio sobre la base del costo marginal.....	365
4.	Determinación de precio sobre la base del rendimiento de la inversión.....	368

## CAPÍTULO VIII

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

1.	Planeación.....	373
1.1.	Concepto.....	373
1.2.	Importancia de la planeación.....	374

1.3.	Características.....	374
1.4.	Definición de planeación .....	375
1.5.	Conceptos claves .....	376
1.6.	Principios de la planeación .....	377
1.7.	Pasos para la planeación .....	377
2.	Estrategia.....	378
2.1.	Concepto .....	378
2.2.	Importancia de la estrategia .....	379
2.3.	Dimensiones de la estrategia .....	379
2.4.	Definiciones de estrategia .....	380
2.5.	Características de la estrategia.....	381
2.6.	Conceptos claves .....	381
2.7.	Principios de la estrategia .....	382
3.	Planeación estratégica.....	382
3.1.	¿Qué es una estrategia y por qué es tan importante? .....	383
3.2.	Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas .....	385
3.3.	¿Por qué la estrategia de una compañía evoluciona con el tiempo?.....	386
3.4.	La estrategia de una compañía es proactiva y también reactiva .....	387
3.5.	¿Por qué es importante formular y ejecutar una estrategia? .....	387
4.	Planificación estratégica .....	388
4.1.	Importancia de la planificación estratégica .....	390
4.2.	Ventajas de la planificación estratégica.....	392
4.3.	Desventajas de la planificación estratégica.....	393
4.4.	Evolución de la planificación estratégica.....	393
4.5.	Áreas de aplicación de la planificación estratégica .....	395
4.6.	¿Por qué elaborar un plan estratégico? .....	395

**CAPÍTULO IX  
PRESUPUESTO:  
CONCEPTOS GENERALES**

1.	El proceso administrativo.....	399
2.	La esencia de la planificación .....	401
3.	Proceso de toma de decisiones.....	401
4.	Organización.....	403
5.	Dirección.....	404
6.	Control administrativo .....	405



7.	Esquema del proceso de planificación .....	405
8.	Antecedentes del presupuesto .....	406
9.	Definición de presupuesto .....	406
10.	Relación entre pronóstico y presupuesto.....	407
11.	Periodos presupuestales .....	409
12.	Requisitos fundamentales para formular un presupuesto .....	409
13.	Responsabilidad en la elaboración y formulación del presupuesto .....	410
14.	El presupuesto y los costos estándar .....	411
15.	Etapas de la preparación del presupuesto .....	411
16.	Presupuesto maestro.....	413
16.1.	Sistema convencional de presupuesto maestro.....	414
16.2.	Elaboración del presupuesto maestro .....	414
16.3.	Modelo presupuestal.....	415
17.	Funciones gerenciales .....	425
18.	El papel de la administración .....	425
19.	Fundamentos de la planificación .....	426
20.	El proceso de planificación .....	427
21.	La administración de costos y estrategia: panorama general de gestión.....	431
21.1.	Los usos de la administración de costos.....	431
21.2.	Las tres funciones de la administración estratégica de costos .....	433
22.	Administración estratégica y administración estratégica de costos .....	440
23.	Importancia del presupuesto flexible .....	440
24.	El ambiente de negocios contemporáneo.....	441
25.	Técnicas de administración contemporánea .....	443
26.	Presupuesto anual de compra de materia prima .....	451
27.	Presupuesto de inventario de materia prima .....	452
28.	Proyección de materia prima a utilizarse .....	453

## CAPÍTULO X PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE PRODUCCIÓN

1.	El proceso presupuestario .....	457
2.	Presupuesto de ventas .....	457
3.	Importancia de la planificación de ventas.....	458
4.	Comparación de la planificación de las ventas con el pronóstico.....	458
5.	Partes de un plan de ventas .....	459
6.	Desarrollo del plan de ventas .....	459

7.	Control de ventas.....	459
8.	Ilustración de planificación de ventas .....	460
9.	Presupuesto de producción .....	460
10.	Presupuesto de compra de materia prima.....	461
11.	Presupuesto de consumo de materia prima directa .....	461
12.	Presupuesto de mano de obra directa.....	461
13.	Presupuesto de costos indirectos de fabricación .....	461
14.	Presupuesto de costo de venta .....	462
15.	Inventario final de productos terminados.....	462
16.	Responsabilidad en la preparación del presupuesto .....	475
17.	Presupuesto anual.....	475

## CAPÍTULO XI INFORMES Y ANÁLISIS PARA LA DIRECCIÓN

1.	Importancia de los informes y análisis para la dirección.....	479
2.	Planeación de los gastos de fabricación.....	480
2.1	Base de distribución de gastos indirectos de fabricación.....	480
2.2.	Planeamiento de los gastos de venta .....	488
2.3.	Preparación del presupuesto de gastos de venta.....	488
3.	Planeamiento de gastos de administración .....	490
4.	Presupuestos operativos para la dirección .....	492
4.1.	Presupuesto de ventas.....	492
4.1.1.	Presupuesto de costo de producción.....	492
4.1.2.	Presupuesto del costo de materia prima utilizada en la producción.....	493
4.1.3.	Presupuesto de costo de mano de obra directa para la producción.....	494
4.1.4.	Presupuesto de costos indirectos de fabricación.....	494
4.1.5.	Presupuesto de gastos de venta y de administración.....	495
4.1.6.	Presupuesto de caja .....	495
5.	Variaciones presupuestales .....	496
6.	Gestión de materia prima.....	497
6.1.	Necesidad de materia prima.....	497
6.2.	Compra de materia prima.....	498
6.3.	Uso de la materia prima .....	498
7.	Presupuesto de ventas flexibles.....	499
8.	Presupuestos estándares de costos.....	500

8.1. Materia prima directa.....	500
8.2. Mano de obra directa.....	500
8.3. Costo unitario estándar .....	500
9. Informes de costo de producción .....	501
10. Control del costo de producción .....	501
11. Estado de Resultados presupuestado.....	502
12. Proyecciones operativas y estratégicas de gestión .....	503
12.1. Presupuesto de caja .....	503