

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION**



**LOS COSTOS COMO HERRAMIENTA DE  
MEJORA CONTINUA**

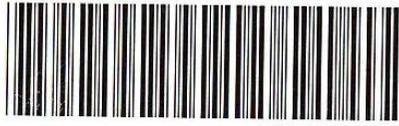
Por

**VICENTE ESTEBAN MARTINEZ PEREZ**

Como requisito parcial para obtener el Grado de  
**MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA**  
con Especialidad en Finanzas.

**Noviembre, 2001**

TM  
Z7164  
.C8  
FCPYA  
2001  
.M379



1020146306

m

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



LOS COSTOS COMO HERRAMIENTA DE  
MEJORA CONTINUA

Por

VICENTE ESTEBAN MARTINEZ PEREZ

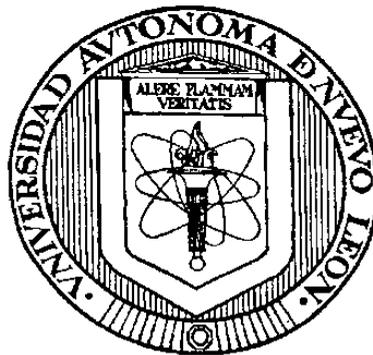
Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA  
con Especialidad en Finanzas,

Noviembre, 2001



**FONDO  
TESIS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**Y ADMINISTRACIÓN**



**LOS COSTOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA**

**Por**

**VICENTE ESTEBAN MARTÍNEZ PÉREZ.**

**Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA  
con Especialidad en Finanzas.**

**Noviembre, 2001**

0022-58360 V712  
1300 Vind...

TH  
Z 7164  
o Qg  
FCP4A  
2001  
M379



FONDO  
TESIS

## **LOS COSTOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA.**

Aprobación de la Tesis:

---

M.A. Teófilo González González.   Presidente.

---

M.A.P. Ricardo González Uribe.   Secretario.

---

M.A. Rogelio Jaramillo Garza.   Vocal.

## **DEDICATORIA**

A la mujer que me da su amor y entrega sin condición, por su entendimiento, paciencia y apoyo a mis proyectos.

**A mi esposa:** C. P. Adriana Dinorah Reyes Fernández.

Mi motor y felicidad, hoy mi mundo se mueve a su alrededor.

**A mis hijas:** Adriana Dinorah y

Andrea Montserrat.

Mis más fuertes cimientos y moldeadores de lo que hoy soy.

**A mis Padres:** Sr. Esteban Martínez Salazar y

Sra. Berta Pérez Córtez.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L. por brindarme la oportunidad de superarme, prepararme, darme una carrera profesional y por permitirme hacer algo que me enorgullece, la docencia.

Al M.A. Teófilo González González, por su disposición de prestancia y atención a este trabajo.

A la Lic. Hilda Leticia Martínez Pérez, por toda su ayuda, sin la cual este trabajo no sería posible.

Al C.P. Mario Gustavo Guerra Frías, por su apoyo y consejo.

Al C.P. Jorge Castillo Villarreal, por su interés en la terminación y conclusión de mis estudios.

## TABLA DE CONTENIDO

| Capítulo |   | Página    |
|----------|---|-----------|
|          | INTRODUCCIÓN. ....  | 1         |
| 1        | <b>SISTEMAS DE COSTOS. ....</b>   | <b>4</b>  |
|          | 1.1 La naturaleza de los costos. ....   | 4         |
|          | 1.2 Identificación del sistema de costeo. ....  | 6         |
|          | 1.3 Sistema de costeo por órdenes de trabajo. ....  | 7         |
|          | 1.3.1 Control y contabilización de la materia prima. ....                                     | 8         |
|          | 1.3.2 Control y contabilización de la mano de obra directa. ....                              | 9         |
|          | 1.3.3 Control y contabilización de los costos indirectos de<br>fábrica. ....                  | 11        |
|          | 1.4 Sistemas de costos por proceso. ....  | 11        |
|          | 1.4.1 Flujo de unidades físicas de un producto. ....  | 13        |
|          | 1.4.2 Las unidades equivalentes. ....   | 15        |
|          | 1.4.3 Asignar los costos a contabilizarse, a la producción en<br>proceso en ese período. .... | 17        |
|          | 1.4.4 Calcular los costos unitarios equivalentes. ....  | 17        |
|          | 1.4.5 Asignar los costos a las unidades terminadas y a las<br>unidades en proceso. ....       | 18        |
|          | 1.5 Costeo de operaciones (intermedio). ....  | 20        |
| 2        | <b>IMPORTANCIA DE LOS COSTOS EN LAS EMPRESAS<br/>COMPETITIVAS. ....</b>                       | <b>22</b> |
|          | 2.1 Introducción. ....  | 22        |
|          | 2.2 Administración de costos a partir de la contabilidad de costos. ...                       | 25        |
|          | 2.3 Ventajas de un sistema de administración de costos. ....                                  | 27        |
|          | 2.4 Administración basada en actividades para mejorar las empresas                            | 28        |
|          | 2.5 Un sistema de costos mejora las empresas comerciales y de<br>servicios. ....              | 30        |

| <b>Capítulo</b>   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| 2.6 El análisis costo-volumen-utilidad, como influye en la administración. ....           | 35            |
| <b>3 COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES. ....</b>   | <b>39</b>     |
| 3.1 Limitaciones de un sistema tradicional de costos. ....                                | 39            |
| 3.2 Conceptos y fundamentos básicos. ....   | 41            |
| 3.3 Dos etapas para la implementación de un sistema basado en actividades. ....           | 43            |
| 3.3.1 Primera etapa. ....   | 43            |
| 3.3.2 Segunda etapa. ....   | 44            |
| 3.4 Ejemplo para comparar un sistema basado en actividades y un sistema tradicional. .... | 47            |
| 3.5 Evaluación del sistema basado en actividades. ....                                    | 52            |
| 3.6 Fuerzas del sistema basado en actividades. ....                                       | 53            |
| 3.7 Debilidades del sistema basado en actividades. ....                                   | 55            |
| 3.8 Sistema ABC para costos de comercialización. ....                                     | 57            |
| 3.8.1 Pasos para implementar ABC en las actividades de comercialización. ....             | 57            |
| 3.8.2 Segmentación. ....  | 59            |
| 3.8.3 Actividades de comercialización. ....   | 59            |
| 3.8.4 Estándares de comercialización en las generadoras ABC                               | 60            |
| 3.8.4.1 Costos de la obtención de las órdenes y costos del surtido de las ordenes. ....   | 61            |
| 3.8.4.2 Almacenaje y manejo de los bienes del inventario. ....                            | 62            |
| 3.8.4.3 Transporte. ....  | 63            |
| 3.8.4.4 Crédito y cobranzas. ....   | 63            |
| 3.8.4.5 Actividades generales de comercialización. ....                                   | 63            |
| 3.8.4.6 Ventas personales. ....   | 64            |
| 3.8.4.7 Publicidad y promoción de ventas. ....  | 65            |
| 3.8.4.8 Generadores ABC para las actividades de comercialización. ....                    | 66            |
| 3.8.5 Ejemplo del análisis de la rentabilidad del área de comercialización. ....          | 67            |
| <b>4 EL SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME) JIT Y LA CONTABILIDAD DE COSTOS. ....</b>   | <b>72</b>     |

| <b>Capítulo</b>  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| 5.7  | 107           |
| 5.8  | 108           |
| 5.9  | 109           |
| 5.10   | 109           |
| 5.10.1   | 109           |
| 5.10.2   | 110           |
| 5.11   | 111           |
| 5.11.1   | 111           |
| 5.11.2   | 112           |
| 5.12   | 112           |
| <b>6</b>   |               |
| <b>TEORÍA DEL VALOR Y CADENA DE VALOR, FACILITADORES EN LA TOMA DE DECISIONES.</b> | <b>116</b>    |
| 6.1  | 115           |
| 6.2  | 117           |
| 6.3  | 119           |
| 6.4  | 120           |
| 6.4.1  | 120           |
| 6.4.2  | 121           |
| 6.4.3  | 121           |
| 6.4.4  | 122           |
| 6.5  | 124           |
| 6.6  | 125           |
| <b>7</b>   |               |
| <b>INFLUENCIA DE LOS COSTOS EN LA PRODUCTIVIDAD.</b>                               | <b>127</b>    |
| 7.1  | 127           |
| 7.2  | 127           |
| 7.3  | 128           |
| 7.3.1  | 129           |

| <b>Capítulo</b>   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| 7.3.2 Utilidad de las mediciones de utilidad parcial. . . . .                   | 130           |
| 7.3.3 Desventajas de las mediciones de productividad. . . . .                   | 130           |
| 7.4 Productividad total de los factores. . . . .                                | 131           |
| 7.4.1 Ventajas y desventajas de la productividad total de los factores. . . . . | 132           |
| 7.5 Análisis de cambios anuales en costos. . . . .                              | 132           |
| 7.6 Productividad del sector servicios. . . . .                                 | 136           |
| <b>8 CONCLUSIONES. . . . .</b>  | <b>137</b>    |
| <b>CITAS BIBLIOGRÁFICAS. . . . .</b>  | <b>140</b>    |
| <b>BIBLIOGRAFÍA. . . . .</b>  | <b>143</b>    |

## ÍNDICE DE TABLAS.

| <b>Tabla</b> | <b>Descripción de la tabla</b>  | <b>Página</b> |
|--------------|---|---------------|
| 1            | Sistemas de costos (características) . . . . .                                | 6             |
| 2            | Determinación de unidades equivalentes. . . . .                               | 16            |
| 3            | Costos de la Producción en Proceso. . . . .                                   | 17            |
| 4            | Cálculo de los costos unitarios equivalentes. . . . .                         | 18            |
| 5            | Asignación de costos a la producción en proceso y final. . . . .              | 19            |
| 6            | Costos totales y unitarios para la producción terminada y en proceso.         | 20            |
| 7            | Datos de generadores de costo. . . . .  | 48            |
| 8            | Datos de Costos Departamentales. . . . .                                      | 49            |
| 9            | Determinación de costo unitario. . . . .                                      | 50            |
| 10           | Costo Unitario para diferentes tasas y actividades. . . . .                   | 52            |
| 11           | Comparación de costos unitarios bajo diferentes enfoques. . . . .             | 52            |
| 12           | Generadores ABC para actividades de comercialización. . . . .                 | 66            |
| 13           | Generadores de Costos por región. . . . .                                     | 68            |
| 14           | Datos mensuales presupuestados de las líneas de productos y regiones. . . . . | 69            |
| 15           | Costos Unitarios presupuestados para los generadores ABC. . . . .             | 69            |
| 16           | Análisis de rentabilidad por región. . . . .                                  | 70            |
| 17           | Análisis de la rentabilidad de las líneas de productos. . . . .               | 71            |
| 18           | Terminación de productos en un mes. . . . .                                   | 84            |
| 19           | Gastos mensuales con absorción de materiales. . . . .                         | 87            |
| 20           | Las divisiones de la calidad. . . . .   | 102           |
| 21           | Mediciones financieras y no financieras de satisfacción al cliente. . . . .   | 114           |
| 22           | Análisis de cambios anuales de costos. . . . .                                | 133           |

## ÍNDICE DE FIGURAS.

| <b>Figura</b> | <b>Descripción de la figura</b>  | <b>Página</b> |
|---------------|--|---------------|
| 1             | Tipos de desembolsos. . . . .  | 5             |
| 2             | Flujo de unidades físicas de un producto. . . . .  | 14            |
| 3             | Sistema de acumulación de costos para empresas de servicio. . . . .  | 33            |
| 4             | Sistemas de acumulación de costos para empresas comerciales. . . . .   | 34            |
| 5             | Ejemplos de costeo por órdenes y costeo por procesos en los sectores de servicios, comercio y fabricación. . . . . | 34            |
| 6             | Gráficas del comportamiento de los costos fijos y los costos variables. . . . .                                    | 36            |
| 7             | Gráfica del punto de equilibrio. . . . .   | 37            |
| 8             | Procesamiento y terminación de órdenes de trabajo. . . . .   | 80            |
| 9             | Órdenes de trabajo dispersas en un proceso de producción. . . . .  | 81            |
| 10            | Flujo usual en un sistema de órdenes de compra. . . . .  | 90            |
| 11            | Flujo de documentación en un sistema de compras justo a tiempo. . . . .  | 90            |
| 12            | Combinación de transacciones en una forma de orden de compra. . . . .  | 92            |
| 13            | Actividad de transacciones para un flujo usual de manufactura. . . . .   | 95            |
| 14            | Proceso simplificado con una unidad individual de manufactura. . . . .   | 96            |
| 15            | Flujo de transacciones de pared a pared. . . . .   | 97            |

## INTRODUCCIÓN

El entorno económico de hoy ha requerido una reestructuración de la administración de costos y de la contabilidad de costos. En años recientes, las presiones competitivas mundiales han modificado la naturaleza de la economía y han causado que muchos fabricantes cambien radicalmente la forma en que operan sus negocios. A medida que el entorno cambia, quizá el sistema de contabilidad tradicional ya no proporcione tanta información útil como se quisiera.

El principal objetivo de realizar este trabajo es enumerar herramientas y conceptos que dentro de una organización manufacturera principalmente, han ido tomando una importancia relevante hacia la mejora continua, productividad, eficiencia y su relación con conceptos como el de la calidad, tiempo, satisfacción del cliente, conceptos que crecen día con día y se vuelve más necesario de su conocimiento y estudio y como todo esto influye o tiene injerencia en toda el área de costos.

El contador de costos ha pasado mucho de su tiempo tratando de acumular información con el objetivo general de poder determinar el costo de un producto, bien o algún servicio. De alguna manera la función de solo acumular información para determinar un costo y no estar involucrado en el desarrollo de la misma información, hace que la función del contador no agregue valor a su trabajo. Hacer que el trabajo del contador de costos sea más influyente en la toma de decisiones, resulta accesible cuando se conoce no solo el aspecto contable sino que también la administración de costos así como las técnicas o herramientas que en este trabajo enunciaremos.

Empezaremos por describir de una manera muy sencilla los sistemas de costos, como una manera de exponer la evolución de estos hacia herramientas que mejoran su eficiencia y utilidad en la toma de decisiones. Seguido al conocimiento básico de los sistemas de costos hablaremos de cómo estos sistemas se vuelven útiles y necesarios para poder generar más y mejor información a empresas en busca de mayor productividad y así volverlas más competitivas.

Del capítulo 3 en adelante hablaremos de algunas herramientas básicas para convertir a los costos en detonadores de mejora; y empezaremos por describir el sistema de costeo basado en actividades (Activity Based Costing), el cual ayuda a identificar los costos según las actividades desarrolladas para producir o dentro de un proceso, así como detallar la utilidad de este sistema CBA contra un sistema tradicional de asignación de costos.

El sistema de costos y su relación con sistemas como el Justo A Tiempo (JAT), Control Total de Calidad (CTC), la Teoría del Valor, Cadenas de Valor y Productividad son temas a tratar en los capítulos 4, 5, 6 y 7.

He pensado en estos temas debido a su creciente evolución en los últimos años y en espera de que estos mismos tópicos se vuelvan cada vez más importantes para el contador de costos en su afán de convertirse en un verdadero administrador de costos en donde recaerá parte importante del crecimiento de una organización. El rendimiento positivo en una organización está influido por lograr cada vez más y mejores resultados, entiéndase utilidades, en donde de una manera general se dice que para lograrlo es necesario cualquiera de las siguientes tres acciones; subir los precios, reducir los costos o la combinación de ambas.

El entorno actual nos dice que la competitividad de las empresas no permite fácilmente que los precios de sus productos o servicios se incrementen cada vez que una empresa quiera generar utilidad, y entonces la única variable que está a nuestro alcance es la disminución de

los costos, entonces, esto juega un papel decisivo en la tarea de toma de decisiones para poder hacer frente a la competencia.