



**Servei de  
Desenvolupament  
Empresarial**

---

# Gestió i Aplicació dels Costos Empresariumals i de Nous Projectes

**Ponent: Salvi Hernández Barjola**

Email: [salvi.hernandez@sigmaasociados.com](mailto:salvi.hernandez@sigmaasociados.com)

Mòbil: + 34 696450222

Web: <http://www.sigmaasociados.com>

Web personal: [www.salvihernandez.com](http://www.salvihernandez.com)

Email personal: [salvi.hernandez@gmail.com](mailto:salvi.hernandez@gmail.com)

Linkedin: [www.linkedin.com/in/salvihernandez/](http://www.linkedin.com/in/salvihernandez/)

Twitter: @SalviHernandez

Youtube i Instagram: salvi hernández

# Instruments Bàsics: Costos

Preguntes com:

Què és un Cost?

Es el mateix que una Despesa?

Què és el Cost – Benefici?

Quines diferències hi ha entre Inversió,  
Despesa i Cost?



# Instruments Bàsics: Costos

Corresponen a l'anomenada comptabilitat de gestió o comptabilitat interna degut a que utilitza informació pròpia de la companyia.

El càlcul i la gestió de costos és una matèria cada vegada més rellevant per a qualsevol empresa (analitza costos, marges, viabilitat)

La necessitat de les empreses de seguir essent competitives, en qualitat i cost en un entorn cada vegada més complex, fa que moltes empreses necessitin implantar aquest model de gestió

Ens indica quin projecte/ producte / gamma és deficitària

Permet conèixer quin producte és el més i/o menys rendible

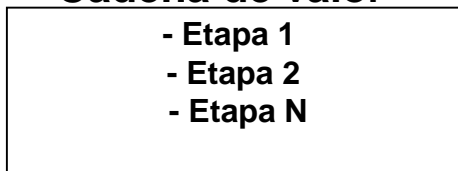
# Instruments Bàsics: Costos

## Comptabilitat Financera

Compres i Despeses per naturals



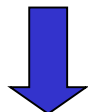
**Cadena de valor**



**Vendes i ingressos**



**Compte de pèrdues i guanys**



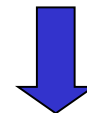
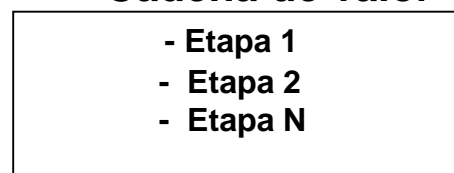
**Visibilitat: Direcció, Accionistes, Creditors**

## Comptabilitat de Gestió

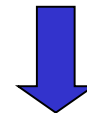
Costos per projectes, productes,  
fàbriques, departaments...



**Cadena de valor**



**Vendes i ingressos**



**Costos i resultats**



**Visibilitat: Direcció**

# Instruments Bàsics: Costos

Què és un cost?

Per què és necessària la seva gestió?

Quina importància té en els projectes?

Quan es gestionen i controlen?

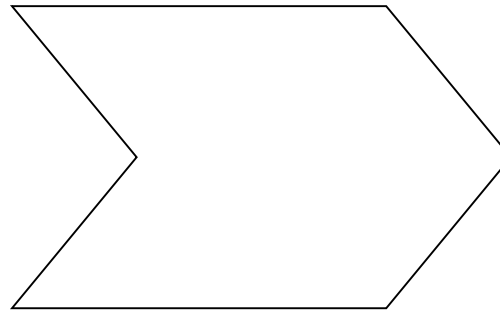
Quins són els costos d'un projecte?



# Instruments Bàsics: Costos

“**Cost**” és el valor del consum d’inputs que es precisen per a poder produir uns outputs

**Inputs**



**Outputs**

“**Cost**” és la mesura, en termes monetaris, dels recursos sacrificats per aconseguir un objectiu determinat

# Instruments Bàsics: Costos

La comptabilitat de gestió o costos és un element fonamental per tal d'efectuar el pressupost anual de l'empresa

## **Entre els costos més coneguts destaquen:**

Personal propi, com els subcontractats

Matèria prima

De producte acabat

**Dels projectes ← Punt a analitzar**

D'establiment

...

Hem de conèixer sempre quin “Cost” tenen les coses per analitzar si val la pena efectuar-les

# Instruments Bàsics: Costos

La “**Gestió dels Costos**” en els projectes es basa en les següents etapes:

**Abans d’efectuar el projecte**, per a conèixer quin serà el consum de recursos (etapa d’estimació i quantificació del projecte) donant com a resultat un pressupost

**Durant l’execució del projecte**, per a analitzar si el projecte està incorrent en els costos estimats sobre el pressupost total i analitzar les possibles desviacions del mateix

**Al finalitzar el projecte**; l’etapa en que s’analitza si el projecte ha complert amb les previsions inicials o ha incorregut en més o menys costos





# Instruments Bàsics: Costos

Els costos de productes o serveis constitueixen una informació bàsica per a l'empresa en la presa de decisions:

- **Ens permetrà saber si incorporem un nou producte o servei o si, pel contrari, hem d'eliminar algun d'ells**

El seu ús té lloc en la comptabilitat de costos, no en la comptabilitat financera (diferents conceptes) i aplicacions

Poden classificar-se per:

- **Fixos, variables, mig fixos, mig variables**
- **Directes i indirectes**
- **Altres (històrics, previstos)**

L'empresa escull el sistema de costos que desitja utilitzar per al seu anàlisi i presa de decisions (existeixen diversos models)

# Instruments Bàsics: Costos

Tots els costos d'una empresa es poden dividir segons la relació dels mateixos amb el volum de vendes.

Els costos es poden classificar segons diferents criteris:

## **Costos Fixos – Costos Variables**

**Els costos fixos;** aquells que són independents del volum de vendes (personal administratiu, lloguer....)

**Els costos variables** són els que varien en proporció al volum de vendes (consum de materials, comissions de vendes...)

## **Costos Directes – Indirectes**

**Directes** són aquells imputables directament als productes que ven l'empresa (materials, mà d'obra directa...)

**Indirectes;** aquells que són difícils d'assignar als productes

Existeix certa relació entre els costos directes i els variables però no són equivalents (exemple: mà d'obra directa)

# Instruments Bàsics: Costos

Classifica els següents costos entre Fixos i Variables

**Consums de matèries primes**

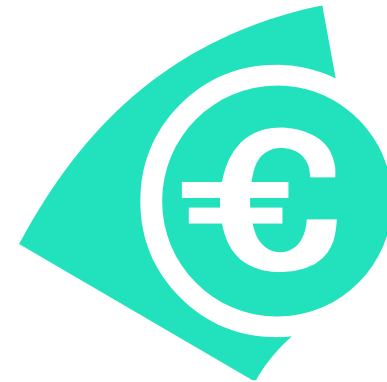
**Sous i seguretat social del personal d'administració**

**Comissions venedors**

**Lloguer**

**Telèfon**

I ara entre Directes i Indirectes



# Instruments Bàsics: Costos

En algunes empreses únicament es gestionen els costos de projectes externs i no els que genera la pròpia empresa internament

**Atenció:** Això pot dur a pensar per part de la pròpia empresa o d'altres departaments que aquells serveis són “gratuïts”

Caldrà assignar un cost estimat o estàndard als mateixos. Pot ser per perfil, càrrec, etc

Per exemple, un perfil “cap de projectes extern” té una tarifa de 40 €/h. ¿Com podem arribar a aquest valor? ¿Quin cost tindria si fos personal propi?

# Instruments Bàsics: Costos

Els costos més importants dels Projectes són:

**Els costos del personal Intern**

**Els costos del personal Extern**

**Extern fix**

**Extern variable**

A partir d'aquesta informació hem de conèixer com es calcula el cost hora del recurs utilitzat

**El cost hora del personal intern:**

**Cost mitjà de la seva categoria / hores treballades**

**El cost hora del personal extern:**

**Import de la factura/hores treballades**

# Instruments Bàsics: Costos

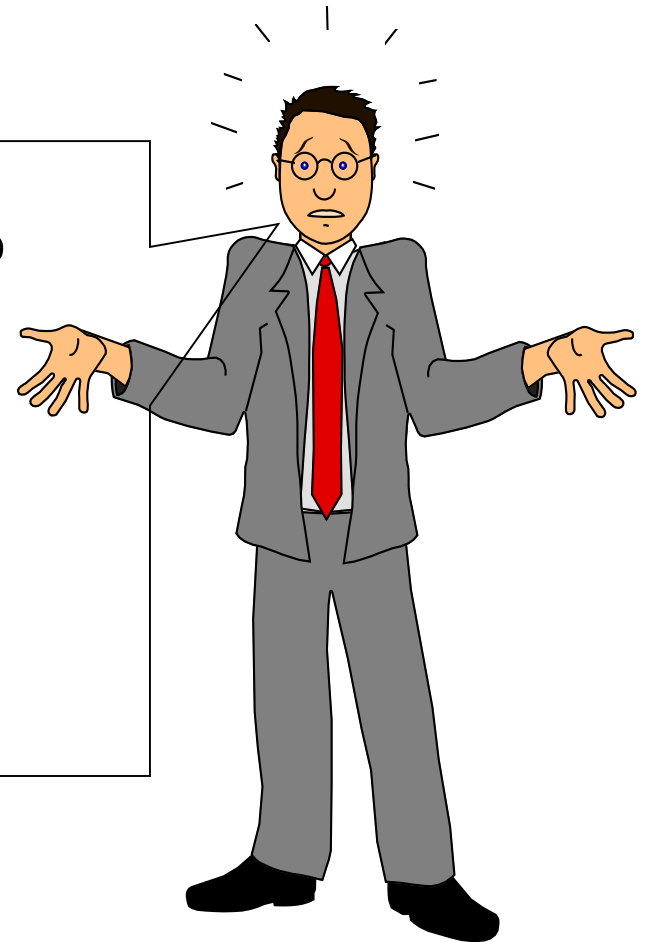
Com podem conèixer el cost d'un producte o servei o projecte?

Què és el marge?

Per què s'aplica?

Què és el marge sobre el cost?

I el marge sobre la venda?



## Instruments Bàsics: Costos

El marge és la suma de diners que l'empresa vol guanyar pel producte o servei.

Les empreses venen els seus productes i serveis per aconseguir uns ingressos superiors a les seves despeses i d'aquesta manera obtenir beneficis

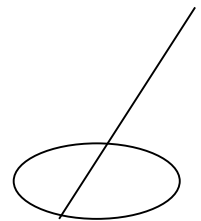
El marge pot ser (exemple: aplicant un 20% sobre un producte que té un cost total de 1.000 €):

Sobre el cost:

$$\text{Preu venda} = (1.000 \text{ €} * 20 / 100) + 1.000 \text{ €} = 1.200 \text{ €}$$

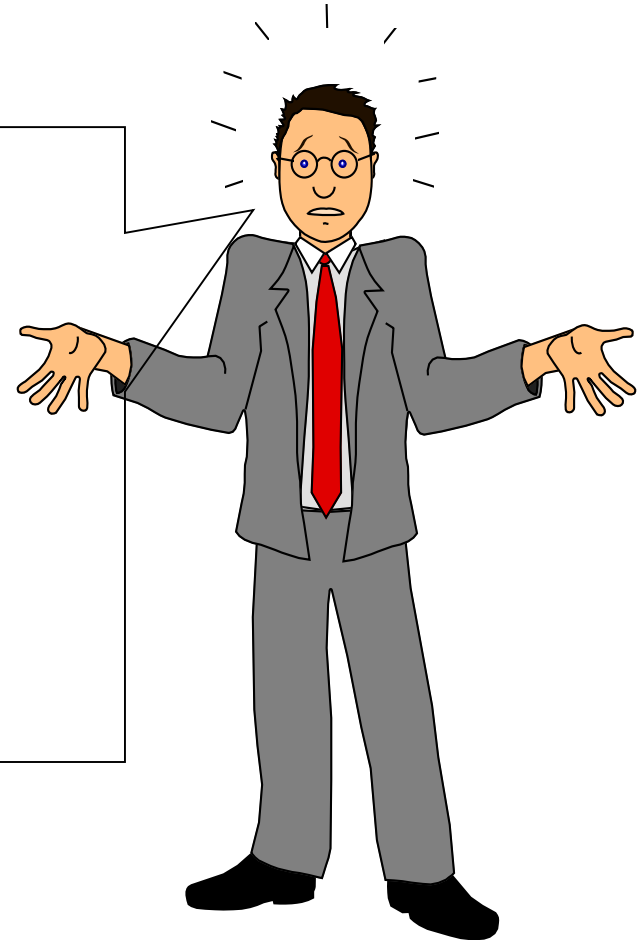
Sobre la venda:

$$\text{Preu venda} = 1.000 \text{ €} / ((100 - 20) / 100) = 1.250 \text{ €}$$



# Instruments Bàsics: Costos

Què és el Punt Mort o Llindar de Rendibilitat?  
Per a què serveix?





# Instruments Bàsics: Costos

## Punt Mort o Llindar de Rendibilitat:

S'utilitza per a conèixer l'instant (tant en unitats com en valor absolut - import) en què les vendes cobreixen els costos fixos més els variables proporcionals a les vendes realitzades

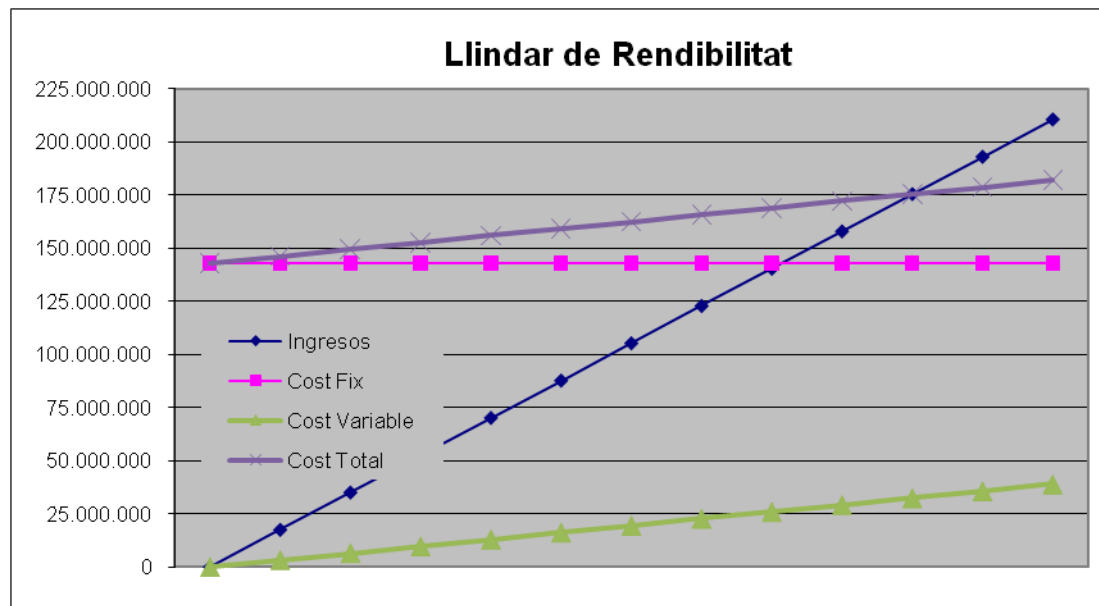
S'utilitza per a determinar el volum necessari per arribar a cobrir els costos totals que té l'empresa per al seu propi funcionament.

# Instruments Bàsics: Costos

## Punt Mort o Llindar de Rendibilitat

És quan l'empresa no guanya ni perd diners

És aquell punt en el qual les vendes produïdes s'igualen amb els costos fixos més els variables (els costos totals)



# Instruments Bàsics: Costos

Per a conèixer les unitats de venda necessàries per al llindar de rendibilitat, s'aplica la següent fórmula:

**Unitats necessàries = costos fixos totals / (preu venda unitària – costos variables venda unitària)**

**Exemple:**

- Preu venda unitari = 3 €
- Costos fixos = 10.000 €
- Costos variables unitaris = 1 €

Unitats a vendre = 10.000 € / (3 € - 1 €) = **5.000 unitats**

Contribució del producte/servei = unitats venudes \* preu venda

Contribució del Producte (C.P.) = 5.000 € \* 3 € = **15.000 €**

# Instruments Bàsics: Costos

Exercici: Una empresa disposa de les següents dades i vol saber les unitats necessàries que ha de vendre i la contribució del producte o servei per arribar al punt mort del mateix:

**Preu Venda Unitari = 1,2 Euros**

**Costos Fixos totals = 30.000 Euros**

**Cost Variable Unitari = 0,8 Euros**

# Instruments Bàsics: Costos

A continuació es mostra la solució de l'exercici

**Preu Venda Unitari = 1,2 Euros**

**Costos Fixos = 30.000 Euros**

**Cost Variable Unitari= 0,8 Euros**

Fórmula → Unitats = total costos fixos / (preu venda unitària – costos venda unitària)

Unitats necessàries = 30.000 € / (1,2-,8) = **75.000 unitats**

Fórmula → Contribució del Producte = unitats venudes \* preu venda

Contribució producte= 75.000 \* 1,2 € = **90.000 €**



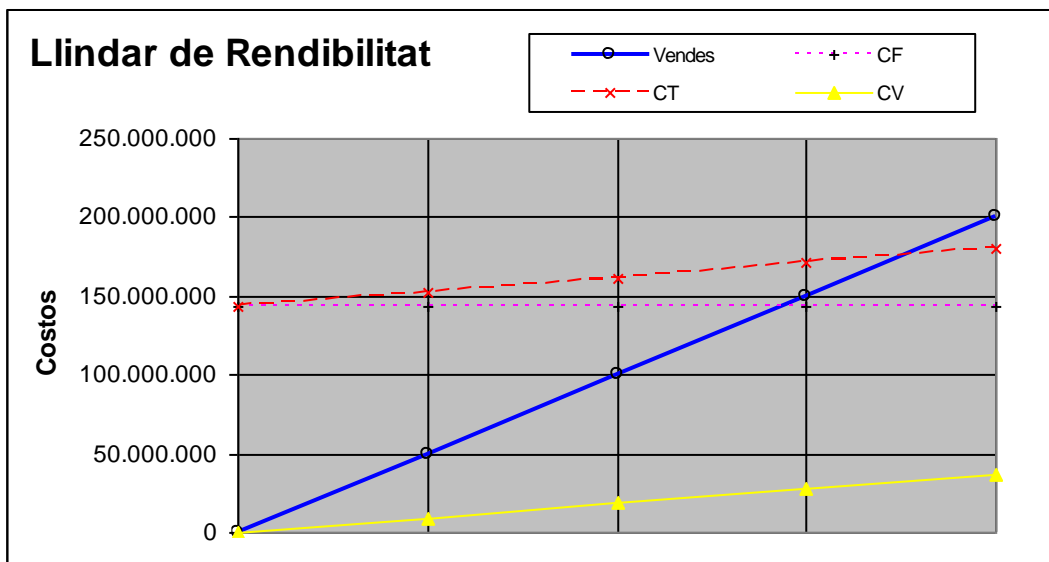
# Instruments Bàsics: Costos

Exemple de la fórmula per trobar el Llindar de rendibilitat

$$\text{Punt Mort} = \frac{\text{Costos fixos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Total vendes}}} = 175.552.000$$

## Compte de Resultats

Ingressos	168.800.000
-Costos. Variables	31.300.000
<b>Marge brut</b>	<b>137.500.000</b>
- Cost fix	143.000.000
<b>Resultat</b>	<b>-5.500.000</b>



# Instruments Bàsics: Costos

El compte de resultats es pot estructurar mitjançant els costos.

+	<b>Vendes</b>
-	<b>Costos Variables</b>
	<b>Marge Cobertura</b>
-	<b>Costos Fix</b>
	<b>Resultat</b>

+	<b>Vendes</b>
-	<b>Costos Directes</b>
	<b>Marge Cobertura</b>
-	<b>Costos Indirectes</b>
	<b>Resultat</b>

En aquests exemples es mostra un Compte de Resultats únic, tot i que es pot estructurar en diverses seccions - divisions

# Instruments Bàsics: Costos

Exemple “Marge de Contribució” - “Marge Brut”:

## Compte de Resultats

	C/R
<b>+ Vendes</b>	248
<b>- Costos Variables</b>	215
<b>Marge Cobertura</b>	33
<b>- Costos Fixos</b>	30
<b>Resultat</b>	<b>3</b>

## Aplicació de costos per Productes – Projectes

	A	B	C
<b>+ Vendes</b>	100	90	58
<b>- Costos Variables</b>	105	60	50
<b>Marge de Cobertura</b>	-5	30	8
<b>- Costos Fixos</b>	10	10	10
<b>Resultat</b>	<b>-15</b>	<b>20</b>	<b>-2</b>

Hem de seguir venent tots els productes – projectes? ¿Sí/No? ¿Per què?



# Instruments Bàsics: Costos

L'assignació correcta dels costos fixos i indirectes a cada producte o servei és importantíssima ja que una mala imputació dels mateixos ens estarà informant d'un import incorrecte.

Són de difícil assignació (cal tenir en compte que aquests costos ningú els vol, ja que incrementen el preu). D'entre els més destacats podríem incloure:

**Salari del Director General**

**Lloguer del local social**

**Etc.**

Important arribar a un acord en l'assignació dels costos entre els departaments i/o àrees

## Instruments Bàsics: Costos

Exemple: Una fàbrica produeix els productes “A i B”. S’ha decidit que els costos fixos es reparteixen en % sobre el total de la mà d’obra (partida més cara)

**Unitats produïdes → Producte A= 100 Producte B= 200**

	A	B
<b>Costos variables → Fusta</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>
<b>Mà d’obra</b>	<b>600.000</b>	<b>400.000</b>
<b>Transport</b>	<b>200.000</b>	<b>200.000</b>
	<hr/>	<hr/>
	<b>1.200.000</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Costos Fixos → Encarregat</b>	<b>160.000</b>	
<b>Llum, Aigua</b>	<b>100.000</b>	<b>Com assignar-los?)</b>
<b>Costos Generals</b>	<b>740.000</b>	
	<hr/>	
	<b>1.000.000</b>	

# Instruments Bàsics: Costos

Exemple: Una fàbrica produeix els productes A i B. Els costos fixos es reparteixen en % sobre mà d'obra

## Càlcul del Cost Unitari

	A		B		Total
<b>Total Costos Variables</b>	<b>1.200.000</b>		<b>1.000.000</b>		<b>2.200.000</b>
Fusta	400.000	50	400.000	50	800.000
Mà d'obra	600.000	60	400.000	40	1.000.000
Transport	200.000	50	200.000	50	400.000
<b>Costos Fixos (Sobre Ma d'Obra)</b>	<b>600.000</b>		<b>400.000</b>		<b>1.000.000</b>
Encarregats	96.000		64.000		160.000
Llum i Aigua	60.000		40.000		100.000
Costos Generals	444.000		296.000		740.000
<b>Costos Totals (1)</b>	<b>1.800.000</b>		<b>1.400.000</b>		<b>3.200.000</b>
<b>Unitats (2)</b>	<b>100</b>		<b>200</b>		
<b>Cost Unitari (1) / (2)</b>	<b>18.000</b>		<b>7.000</b>		

S'hauria d'aplicar després el Marge reglamentari

# Instruments Bàsics: Costos

## Costos Directes i Indirectes o Comuns

**Es basen en assignar directament els costos a les unitats de referència (departament, unitat organitzativa, línia de productes).**

**S'anomena cost Directe de la unitat de referència a aquell que és inequívocament identificable amb ella.**

**Els costos Indirectes són aquells que no són fàcils d'assignar a la unitat de referència.**

# Instruments Bàsics: Costos

**Exemple:** Una empresa té el departament I i M i produeix els productes A i B.

**Si prenem com a unitat de referència el departament I, seran costos directes les primeres matèries utilitzades pel producte A i B, el personal, el sou de l'encarregat i indirectes el sou del Gerent**

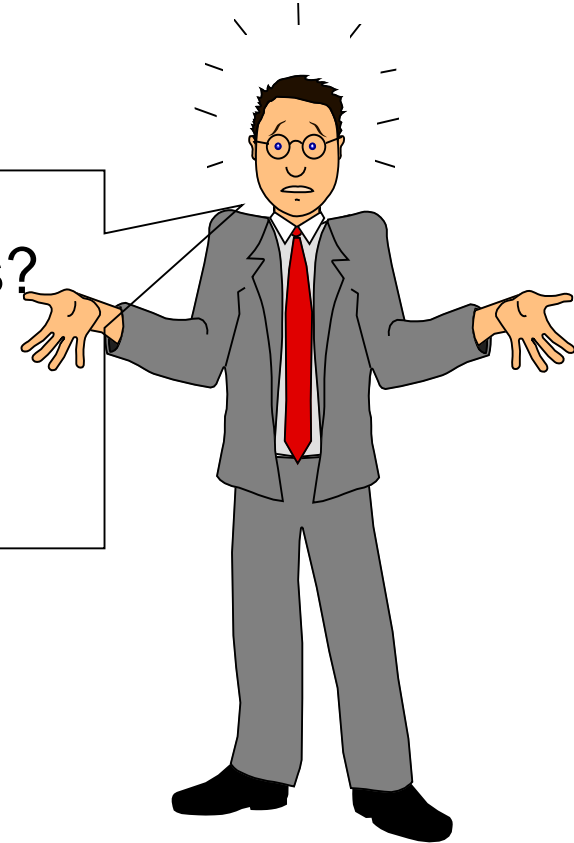
**Si prenem com a unitat de referència el producte A, seran costos directes les primeres matèries utilitzades per A, les seves hores directes del personal dedicades a A. Indirectes el sou de l'encarregat dels departaments i el del Gerent**

Departament I	Directe	Indirecte
	Primeres Matèries utilitzades per a A i B Persones del Departament Sou del Encarregat Departament	Gerent

Producte A	Directo	Indirecto
	Primeres Matèries per a A Hores dedicades del personal a A	Gerent Sou de l'encarregat dels departaments

# Instruments Bàsics: Costos

Com aplicar els Costos als nous projectes?  
Utilitzar Costos Directes i Indirectes?  
O Costos Fixes i Variables?



# Instruments Bàsics: Costos

## Conclusions:

**Els costos són cada cop més utilitzats per a la gestió de les organitzacions.**

**Per la qual cosa, és important determinar en primera instància si es treballa amb costos fixos i variables, directes o indirectes i en el cas dels fixos i els indirectes, veure la millor assignació possible.**

**Normalment, per a projectes i serveis en general s'escullen els costos directes i indirectes ja que són més fàcilment assignables.**

**Pel contrari, quan es treballa amb empreses industrials orientades a nivell de vendes, s'escullen els costos variables i fixos**

## SERVEI DE DESENVOLUPAMENT EMPRESARIAL (SDE)

Sergi Orobitg - [sorobitg@gencat.cat](mailto:sorobitg@gencat.cat)

Laia Sanahuja - [lsanahuja@gencat.cat](mailto:lsanahuja@gencat.cat)

Lala Boldú - [eboldu@gencat.cat](mailto:eboldu@gencat.cat)

---

Tel. 935.565.199

[sde.icec@gencat.cat](mailto:sde.icec@gencat.cat)

[www.sde.cultura.gencat.cat](http://www.sde.cultura.gencat.cat)



Generalitat de Catalunya  
Departament  
de Cultura



Institut Català de les  
Empreses  
Culturals



Servei de  
Desenvolupament  
Empresarial