



# UN NOU ENFOCAMENT DE LA COMPTABILITAT DE COSTOS ENFRONT LES NOVES TÈCNIQUES DE GESTIÓ. Els costos basats en les activitats - ABC

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPART314DefinitiuComptabilitatABC



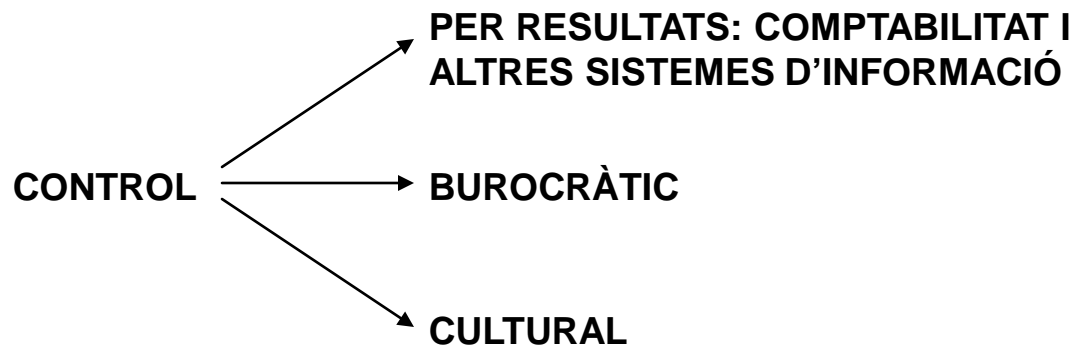
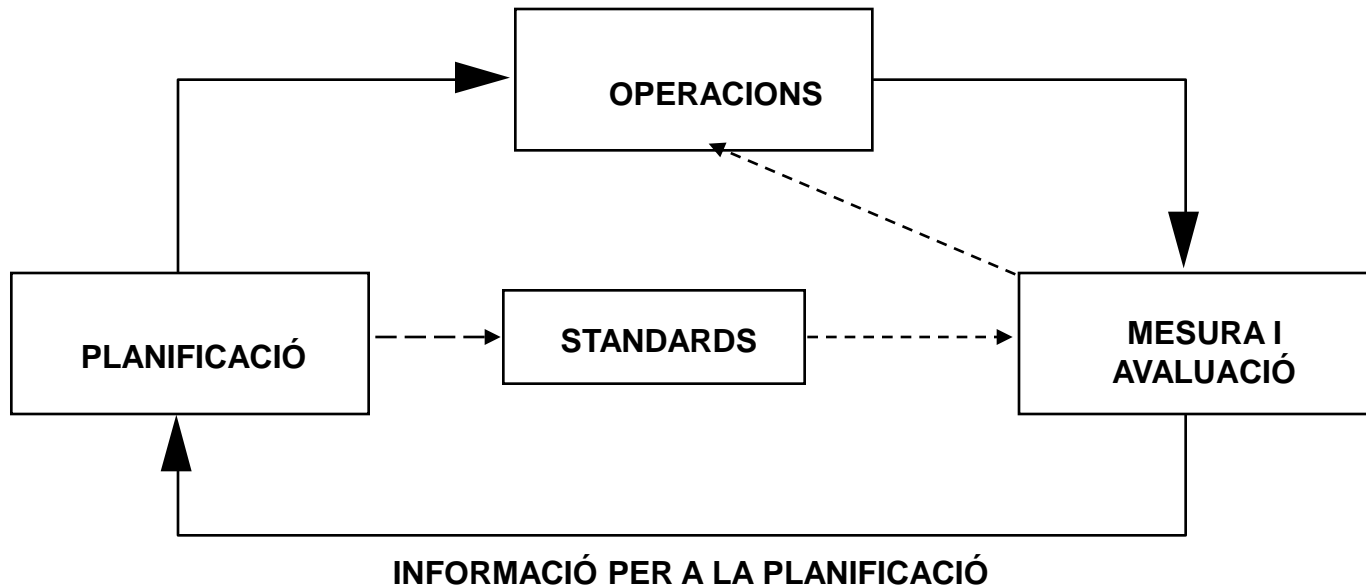
**Director: Josep M<sup>a</sup> Fons Boronat**

**Alumnes: Jordi Capdevila Rengel**

**Alumnes: Eduard Franquet Sugrañes**

ff







# MÈTODES D'APLICACIÓ DE LA COMPTABILITAT DE COSTOS



## FULL COSTING

TOTS ELS COSTOS S'INCORPOREN AL COST FINAL DEL PRODUCTE

## DIRECT COSTING

EN EL COST FINAL DEL PRODUCTE NOMÉS INTERVENEN ELS COSTOS VARIABLES  
ELS FIXES ES PORTEN GLOBALMENT AL RESULTAT DEL PERIODE

COST VARIABLE ÉS AQUELL QUE VARIA AMB ALGUN TIPUS D'ACTIVITAT

## ACTIVITY BASED COSTING

EL COST FINAL DEL PRODUCTE ES FORMA AMB ELS COSTOS DIRECTES I ELS  
INDIRECTES ASSOCIATS A CERTES ACTIVITATS, JUSTAMENT LES QUE AFEGEIXEN  
VALOR





## AVANTATGES DEL DIRECT-COSTING DES DEL PUNT DE VISTA DE LES DECISIONS

- 1.- EL COST VARIABLE ES POT DETERMINAR AMB RELATIVA PRECISIÓ I LA SEVA COMPARACIÓ AMB EL PREU DE VENDA PERMET DETERMINAR LA CONTRIBUCIÓ DE CADA PRODUCTE A LA COBERTURA DE LES DESPESES FIXES I BENEFICIS DE L'EMPRESA
- 2.- ELS COSTOS VARIABLES CONSTITUEIXEN UN MITJÀ IMPORTANT DE CONTROL DE LA GESTIÓ JA QUE HAN DE SER PROPORCIONALS A L'ACTIVITAT
- 3.- EL SISTEMA EVITA LA DISTRIBUCIÓ ARBITRÀRIA DE LES DESPESES FIXES PEL CÀLCUL DEL COST TOTAL DELS PRODUCTES
- 4.- EN POLÍTICA COMERCIAL, ELS COSTOS VARIABLES CONSTITUEIXEN UN LÍMIT INFERIOR ALS PREUS DE VENDA
- 5.- S'ELIMINEN FLUCTUACIONS DEL BENEFICI AMB EL NIVELL DE PRODUCCIÓ
- 6.- ELS MARGES DE COBERTURA COMERCIAL SÓN LA BASE DE L'ORIENTACIÓ DE L'ACTIVITAT COMERCIAL I DE PRODUCCIÓ PER A OBTENIR EL BENEFICI MÀXIM A L'EXERCICI
- 7.- EL CONEIXEMENT DELS MARGES DE COBERTURA DETERMINA LA CONVENIÈNCIA D'INVERSIONS COMPLEMENTÀRIES D'EXPANSIÓ
- 8.- ELS COSTOS VARIABLES AJUDEN A DETERMINAR LES PREFERÈNCIES DE SATURACIÓ DE LLOCS DE TREBALL

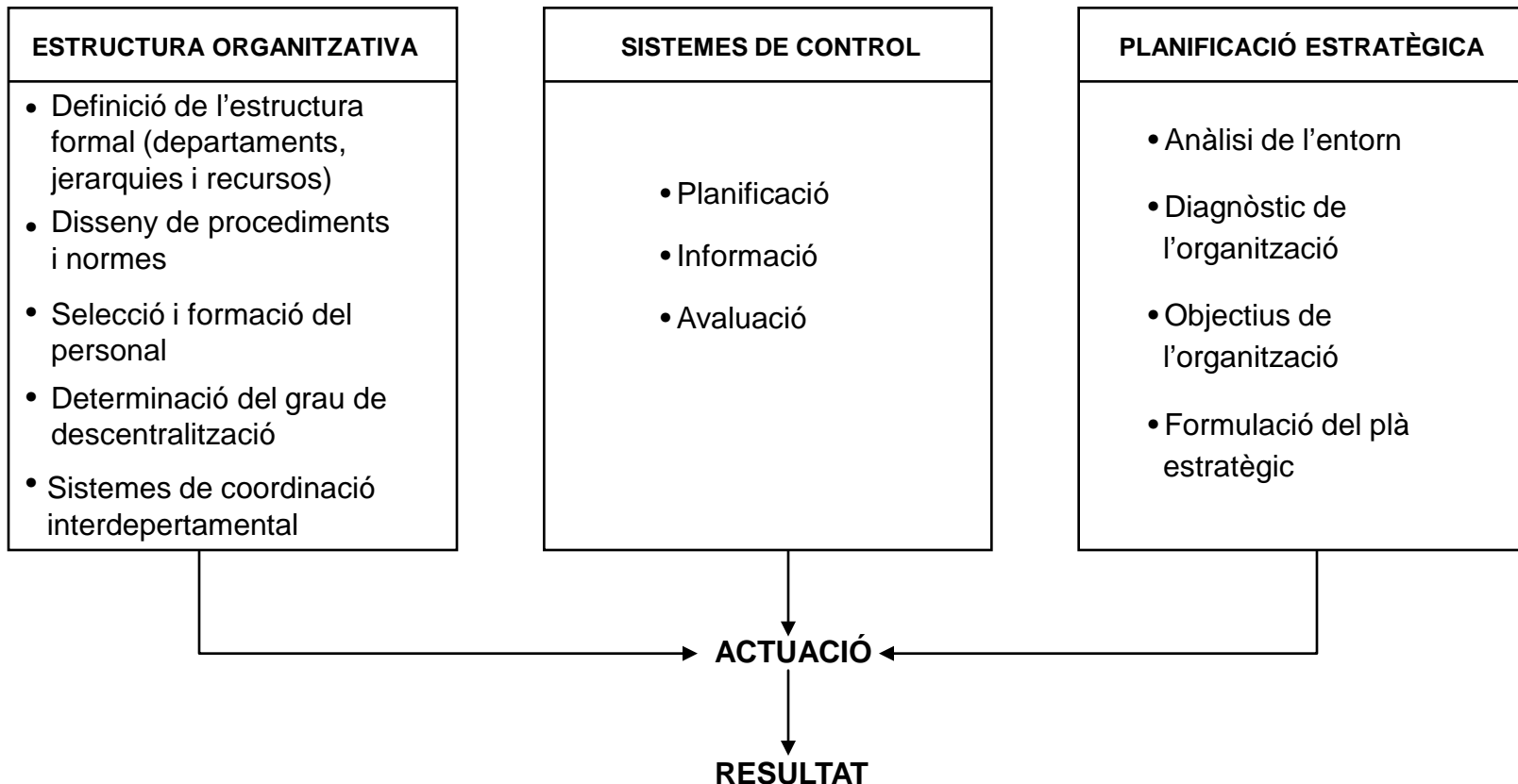


## INCONVENIENTS DEL DIRECT-COSTING DES DEL PUNT DE VISTA DE LES DECISIONS

- 1.- ELS COSTOS COMPLETS SÓN NECESSARIS PER A ESTUDIAR POSSIBLES REDUCCIONS DE COSTOS O NECESSITATS FINANCERES**
- 2.- LA RELACIÓ PREU DE MERCAT-COST ÉS MÉS PRECISA AMB EL COST MIG QUE AMB EL VARIABLE**
- 3.- LES PÈRDUES I GUANYES DE L'EMRPESA PODEN PRESENTAR OSCIL·LACIONS EXAGERADES AMB LA VALORACIÓ DELS INVENTARIS A COST VARIABLE**
- 4.- LA VALORACIÓ D'INVENTARIS A COST VARIABLE NO REFLEXA EL SEU VALOR REAL, DEFORMA EL BALANÇ I NO COMPLEIX LES NORMES ESTABLERTES**
- 5.- EN LA GESTIÓ DELS CENTRES D'ASSIGNACIÓ DE COSTOS ÉS NECESSARI EL CONEIXEMENT DE LES SEVES DESPESES FIXES MOLT RELACIONADES AMB LA CAPACITAT DE PRODUCCIÓ**
- 6.- EN LES POLÍTIQUES A LLARG TERMINI ELS COSTOS VARIABLES CONVENCIONALS PERDEN SIGNIFICAT, ESSENT NECESSARI LA TOTALITAT DELS COSTOS.**

# ASPECTES A CONSIDERAR EN EL DISSENY, IMPLANTACIÓ I UTILITZACIÓ D'UNA COMPTABILITAT DE GESTIÓ

## • INFLUÈNCIA DE L'ESTRATÈGIA I DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA



## • ASPECTES FORMALS DE LA COMPTABILITAT DE GESTIÓ: PRESSUPOST I DESVIACIONS

## • CULTURA DE L'EMPRESA I FACTOR HUMÀ



## CANVIS A L'ENTORN

- **CANVIS EN L'ESTRUCTURA DELS COSTOS**

ABANS —————> VARIABLES I DE TREBALL DIRECTE

ARA —————> FIXES I INDIRECTES  
D'INVERSIÓ

- **INVENTARIS**

ABANS —————> COMPTABILITAT D'INVENTARIS MOLT IMPORTANT

ARA —————> JUST-IN-TIME (PROCÉS CONTROLA ELS INVENTARIS)

## CANVIS A L'EMPRESA

- **CANVIS EN L'ÚS DE SUPORTS FUNCIONALS**
- **CANVIS EN L'ESTRATÈGIA DE MERCAT**
- **SIMPLIFICACIÓ DELS PROCESSOS DE PRODUCCIÓ**
- **COMPETÈNCIA INTENSIFICADA**
- **ASSIGNACIÓ CONJUNTA DE COSTOS A PRODUCTES DIFERENTS**
- **INTRODUCCIÓ DE L'ORDINADOR**
- **LLIBERALITZACIÓ DEL SECTOR**
- **CANVIS EN L'ESTRATÈGIA I ELS OBJECTIUS**



# SÍMPTOMES DE L'OBSOLESCÈNCIA DEL SISTEMA DE COSTOS

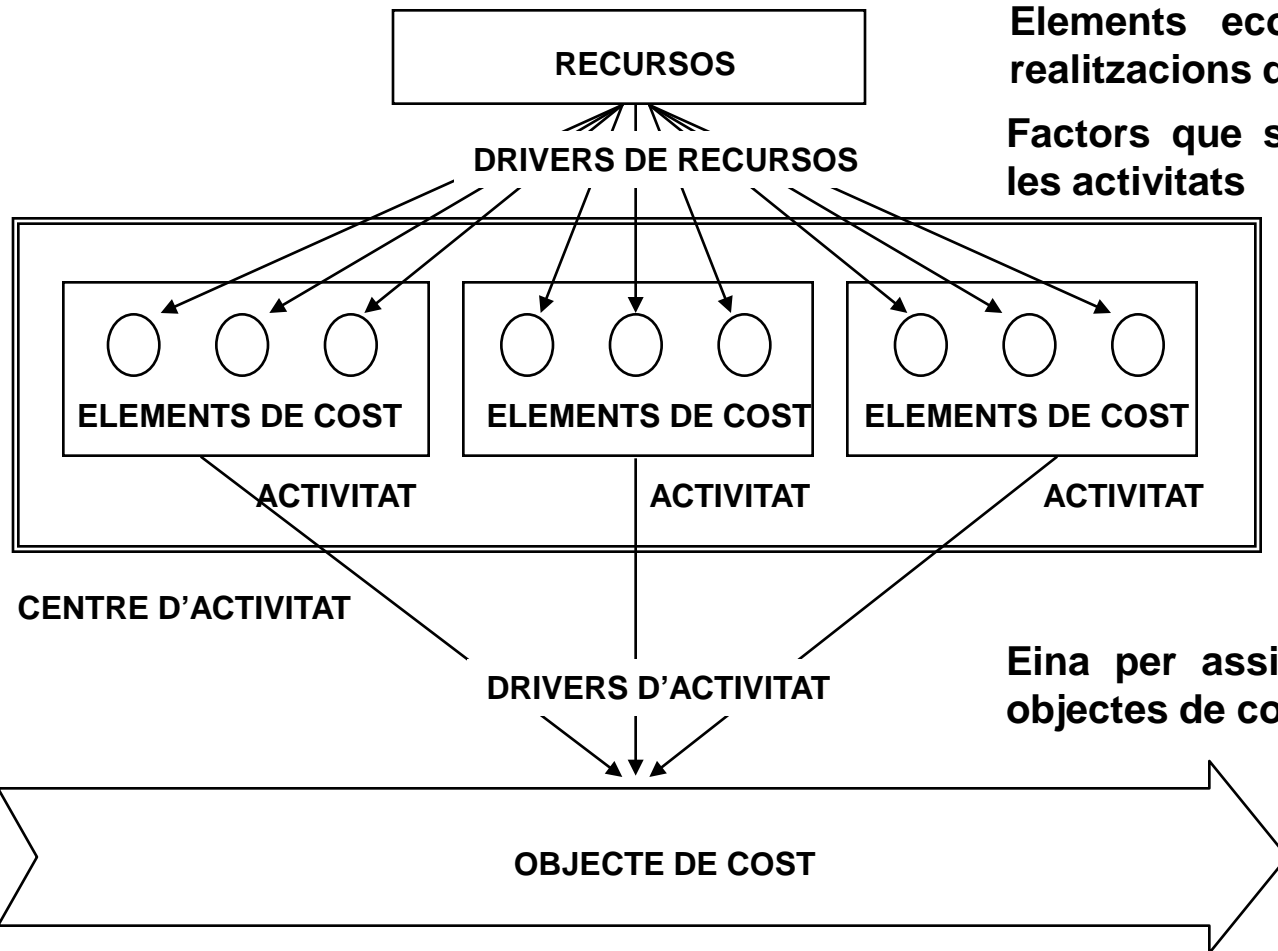


- **ELS MANAGERS DE PRODUCCIÓ I ELS COMERCIALS VOLEN ABANDONAR LÍNIES DE PRODUCTES QUE DONEN BENEFICIS**
- **MARGES DE BENEFICI DIFÍCILS D'EXPLICAR**
- **PRODUCTES DIFÍCILS DE FABRICAR DONEN GRANS BENEFICIS**
- **ALGUNS DEPARTAMENTS TENEN LA SEVA PRÒPIA COMPTABILITAT ANALÍTICA**
- **EL DEPARTAMENT DE COMPTABILITAT DEDICA MASSA TEMPS A PROJECTES ESPECIALS**
- **L'EMPRESA TÉ UN PRODUCTE QUE DÓNA GRANS BENEFICIS I NO HI HA COMPETIDORS**
- **ELS PREUS DE LA COMPETÈNCIA SÓN DESPROPORCIONADAMENT BAIXOS**
- **ALS CLIENTS "NO ELS PREOCUPEN" ELS AUGMENTS DE PREUS**
- **ELS RESULTATS DE LES OFERTES SÓN DIFÍCILS D'EXPLICAR**
- **OFERTES DELS COMPETIDORS SÓN MÉS BAIXES DEL QUE ÉS D'ESPERAR**





# ACTIVITY-BASED-COSTING



Elements econòmics consumits en les realitzacions de les activitats

Factors que s'usen per assignar costos a les activitats

Representen la proporció de cada recurs en el cost d'una activitat

Agrupació d'activitats relacionades entre si, ja sigui per funcions, departaments o processos

Eina per assignar recursos d'activitat als objectes de cost

Raó per la que es realitzen les activitats a l'empresa i punt final a on es condueixen els costos (clients, productes o serveis)





# JERARQUITZACIÓ D'ACTIVITATS

## ACTIVITATS

## DESPESES

**ACTIVITATS A NIVELL  
D'EMPRESA**

MANAGEMENT DE LA PLANTA  
EDIFICIS I SÒL  
CALEFACCIÓ I IL·LUMINACIÓ

**ACTIVITATS A NIVELL  
DE LÍNIA**

ENGINYERIA DEL PROCÉS  
ESPECIFICACIONS DEL PRODUCTE  
CANVIS EN L'ENGINYERIA  
VARIACIONS DE PRODUCCIÓ

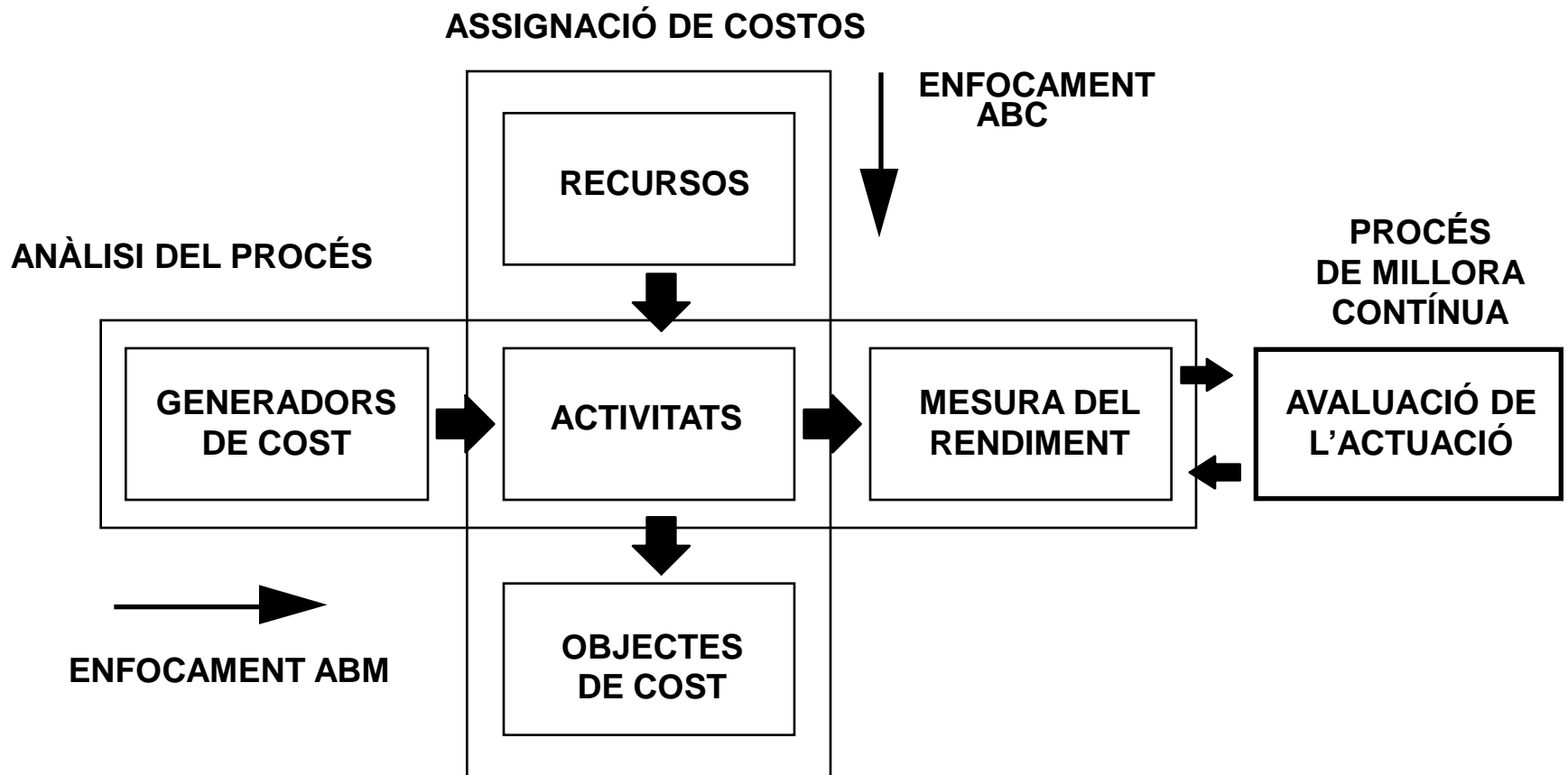
**ACTIVITATS A NIVELL  
DE LOTS**

MODIFICACIONS  
MOVIMENTS DE MATERIAL  
ORDRES DE COMPRA  
INSPECCIONS

**ACTIVITATS A NIVELL  
UNITAT O DE PRODUCTE**

MÀ D'OBRA DIRECTA  
MATERIALS  
COSTOS DE MAQUINÀRIA  
ENERGIA

# DOBLE ÒPTICA DE L'ABC: ASSIGNACIÓ I PROCÉS





## PER QUÈ EMPRAR EL MODEL D'ACTIVITATS?



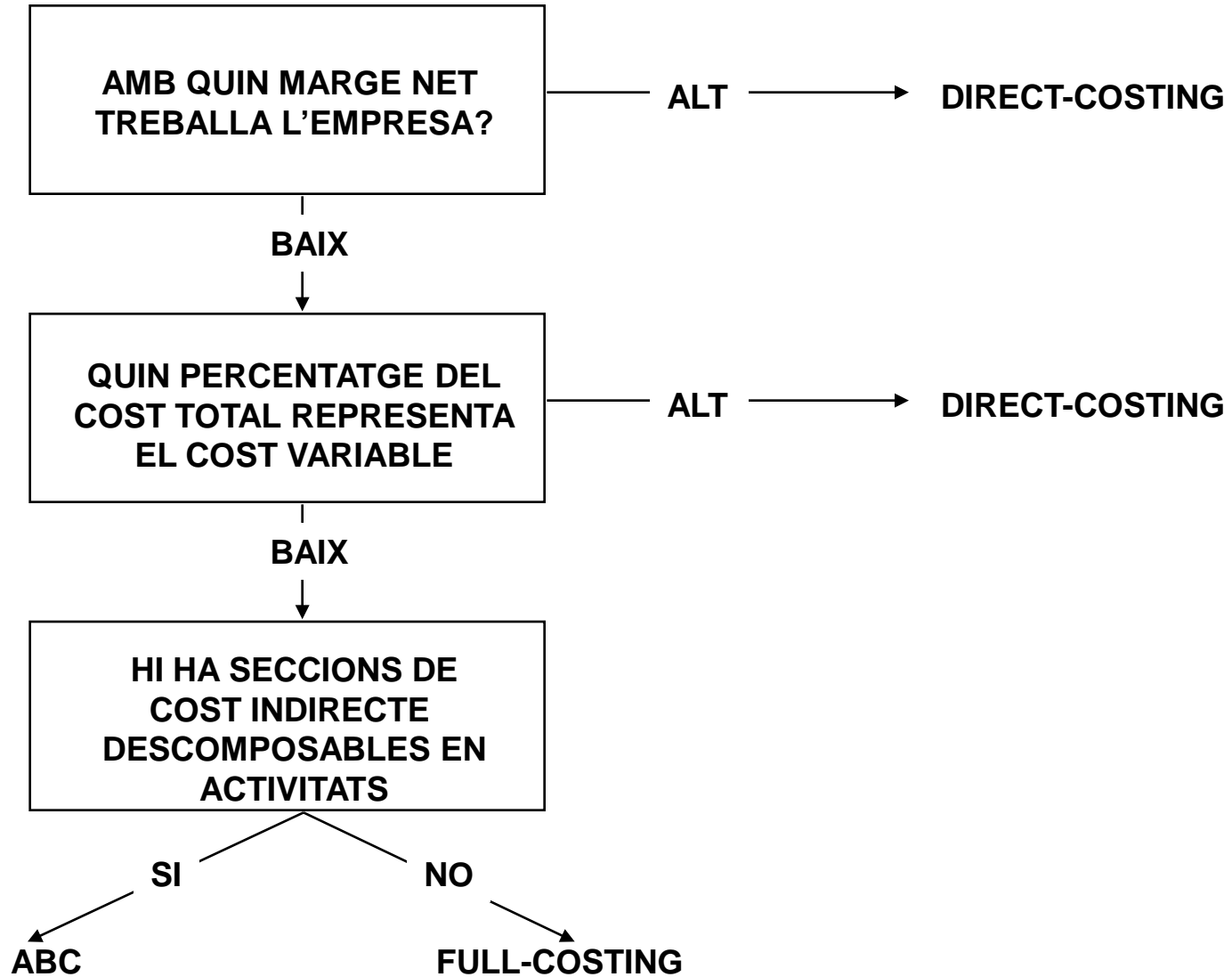
- 1.- REPRESENTEN EL QUE ELS GRUPS DE TREBALL FAN A DIARI
- 2.- S'ENTENEN AMB MOLTA FACILITAT
- 3.- IDENTIFIQUEN LES CAUSES O FONTS DELS COSTOS
- 4.- INCLOUEN TOTS ELS PROCESSOS DE L'ORGANITZACIÓ
- 5.- MILLOREN L'EXACTITUT DELS COSTOS
- 6.- S'INTEGREN EN LA MILLORA CONTÍNUA
- 7.- INTEGREN INDICADORS FINANCERS I NO FINANCERS
- 8.- RESPONEN A LES SEGÜENTS PREGUNTES

**QUINS RECURSOS SÓN CONSUMITS, PER QUINES LÍNIES D'ACTIVITAT I EN QUIN GRAU  
QUIN ÉS EL PRODUCTE O RESULTAT DE L'ACTIVITAT  
COM S'ESTÀ REALITZANT L'ACTIVITAT**





# SISTEMA DE COSTOS A APLICAR

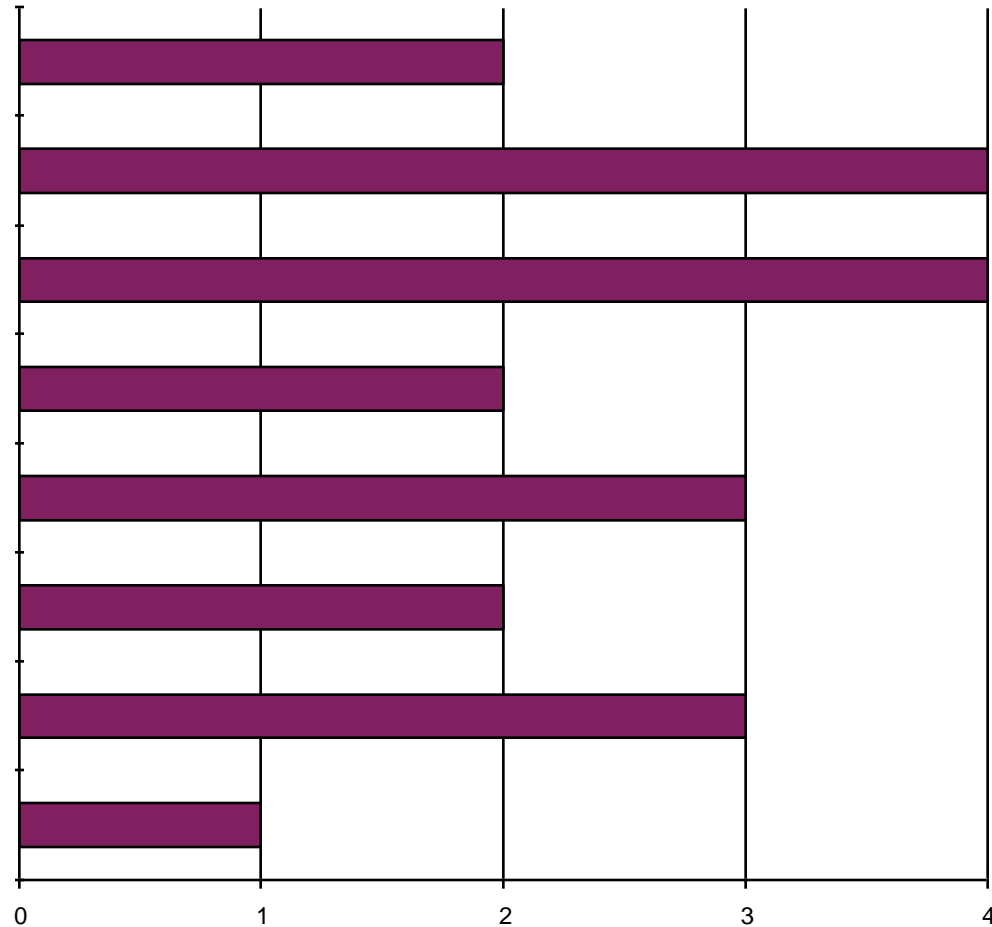




# OBSOLESCÈNCIA DE LA COMPTABILITAT DE COSTOS



- Nova regulació de comptabilitat financera fa variar xifres de costos**
- Ofertes del competidors sorprenentment baixes**
- Preus de la competència són desproporcionadament baixos**
- Departament de comptabilitat dedica massa temps a projectes especials**
- Departaments amb comptabilitat pròpia**
- Productes difícils de fabricar donen grans beneficis**
- Marges de benefici difícils d'explicar**
- Managers de producció volen abandonar línies de productes que**





## CONCLUSIONES DEL PROYECTO FINAL DE CARRERA



- **LA COMPTABILITAT DE GESTIÓ HA DE SER CONDUCTISTA; NO NOMÉS HAURIA DE SERVIR PER MESURAR SINÓ QUE TAMBÉ HAURIA DE CANVIAR COMPORTAMENTS.**
- **DEGUT AL NOU ENTORN EN QUE ES MOUEN LES EMPRESES I A LES NOVES TECNOLOGIES ÉS NECESSARI UN CANVI EN ELS SISTEMES ACTUALS DE COSTOS.**
- **ELS MANAGERS PREFEREIXEN CENTRAR-SE NOMÉS EN POLÍTIQUES PER A PRENDRE DECISIONS A CURT TERMINI.**





## CONCLUSIONES DEL PROYECTO FINAL DE CARRERA



- **COHERÈNCIA ENTRE ESTRUCTURA ORGANITZATIVA, PLANIFICACIÓ I CONTROL I SISTEMES D'INFORMACIÓ. LA COMPTABILITAT DE COSTOS ÉS UN SISTEMA D'INFORMACIÓ, LES SEVES PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES HAN DE SER IDONEITAT PER A PRENDRE DECISIONS I RAPIDESA.**
- **LA COMPTABILITAT DE COSTOS S'HA D'ADAPTAR A L'EMPRESA TENINT EN COMPTE QUE CADA EMPRESA I CADA SECTOR D'ACTIVITAT ÉS DIFERENT.**
- **CONSENS EN L'OPORTUNITAT DE LA DESCENTRALITZACIÓ, PERÒ NO EN L'ÚS DELS PREUS DE TRANSFERÈNCIA. ES DIU QUE ELS CENTRES EN PODEN SORTIR GUANYANT PERÒ L'EMPRESA EN CONJUNT POT PERDRE-HI. CONSIDEREM QUE ÉS CERT NOMÉS A CURT TERMINI**
- **SI L'EMPRESA S'HO POT PERMETRE I LI ÉS ÚTIL, CONVÉ ESTRUCTURAR ELS COSTOS TENDINT A PODER OBTENIR EL DIRECT-COSTING I EL FULL-COSTING: EL PRIMER PER DETERMINADES PRESES DE DECISIONS I EL SEGON PER A POLÍTIQUES DE PREU O DECISIONS A LLARG TERMINI. HI HAURÀ CASOS EN QUE UN DELS DOS MÈTODES SERÀ SUFICIENT.**
- **S'HA DE PROCURAR TENIR LA INFORMACIÓ NECESSÀRIA, NO SEMPRE FARÀ FALTA CONÈIXER TOT L'ESCANDALL DE COSTOS.**







## CONCLUSIONS DEL PROJECTE FINAL DE CARRERA



- **L'EMPRESA S'HA D'ORIENTAR AL CLIENT, HA DE TREBALLAR PER PROCÉS TENINT EN COMPTE QUE EL CLIENT ÉS L'ÚLTIM ESGLAÓ DEL PROCÉS PRODUCTIU. LES ESTRUCTURES ACTUALS SÓN FUNCIONALS, NOSALTRES PROPOSEM UNA ESTRUCTURA MATRICIAL DE PROCESSOS I FUNCIONS EN QUE ELS PROCESSOS CADA VEGADA SERAN MÉS IMPORTANTS CONFORME L'EMPRESA S'ADAPTI AL CANVI. A LLARG TERMINI SERÀ UNA ESTRUCTURA HORIZONTAL (ABC).**
- **LA FALTA D'ESTRUCTURA PER PROCÉS I DE LLIGAMS ENTRE CENTRES DE RESPONSABILITAT AMB POSSIBILITAT DE DECIDIR (PREUS DE TRANSFERÈNCIA) CONTRIBUEIX A QUE LES EMPRESES NO PROFUNDITZIN EN ELS SEUS AVANTATGES COMPETITIVS, QUE NO ESTUDIIN LES REACCIONS DE LA COMPETÈNCIA I EL MERCAT, QUE NO TINGUIN CLAR EL CONCEPTE DE CADENA DE VALOR (ACTIVITATS QUE AFEGEIXEN VALOR AL PRODUCTE).**



## CONCLUSIONES DEL PROYECTO FINAL DE CARRERA



- EN EL MOMENT QUE S'ANALITZA L'EMPRESA D'UNA MANERA HORIZONTAL I ASSIGNANT COSTOS A PROCESSOS S'EVIDENCIA LA NECESSITAT D'APLANAR L'ESTRUCTURA DE L'EMPRESA, DE REDUIR EL NOMBRE DE NIVELLS, ÉS A DIR, LA REASSIGNACIÓ D'ACTIVITATS I RESPONSABILITATS DINS L'ESTRUCTURA DIRECTIVA I FINS I TOT, EN ALGUNS CASOS, LA REDUCCIÓ DRÀSTICA D'AQUESTA.
- ABC ENS PORTA A LA LEAN CORPORATION (EMPRESA NETA D'ELEMENTS SUPERFLUS). EL CONEIXEMENT DE LES ACTIVITATS QUE ES PORTEN A TERME EN UNA EMPRESA AJUDA A CONÈIXER QUINES D'AQUESTES NO AFEGEIXEN VALOR A L'EMPRESA (CADENA DE VALOR).
- TOTES LES EMPRESES QUE HEM CONEGUT QUE ESTAVEN APLICANT L'ABC NOMÉS EL VEIEN ENCARA COM UNA EINA D'ASSIGNACIÓ DE COSTOS, S'HA D'ANAR MÉS ENLLÀ, ÉS UNA EINA PER AVALUAR PROCESSOS.
- L'ABC JA S'HA EMPRAT PER A OBJECTIVITZAR I ESTABLIR ESTANDARDS DE COMPARACIÓ. PERÒ L'ABC NO NOMÉS SERVEIX PER A DEFINIR ESTANDARDS DE COMPETITIVITAT, HA DE SERVIR PER A MILLORAR ACTIVITATS ORIENTADES.
- L'ABC ACTUALMENT ES FA SERVIR NOMÉS PER ASSIGNAR COSTOS INDIRECTES DE PRODUCCIÓ PERÒ ENCARA NO S'HA APROFITAT EL SEU POTENCIAL COM A EINA PER A REPARTIR ELS COSTOS INDIRECTES DE DISTRIBUCIÓ, ESTRUCTURA I D'ALTRES. DONAR AQUEST PAS PERMETRÀ AVALUAR LA RENDIBILITAT DE PROCESSOS, DE MERCATS I DE CLIENTS EN CONCRET, NO NOMÉS DE PRODUCTES.

