

Instrumentos Básicos Financiers

Gestió de Pressupostos per a Projectes

Autor: Salvi Hernández Barjola
Email: salvi.hernandez@sigmaasociados.com
Mòbil: +34 696 45 02 22

Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura

ic3C Institut Català de les
Empreses Culturals

Servei
● Desenvolupament
● Empresarial

Salvi Hernández Barjola 16/02/2023

Gestió de Pressupostos per a Projectes

Què es un **Projecte**?

I un **Procés**?

Quines diferències hi ha entre ells?

Són importants per a les empreses?



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Projecte

- Un projecte es una seqüència única d'activitats complexes e interconnectades entre elles que tenen un objectiu o propòsit que ha d'estar fet en un temps determinat, dins d'un pressupost i en concordança amb unes especificacions determinades



Un projecte té un inici i un final

Cada projecte produeix un producte "Únic"

Gestió de Pressupostos per a Projectes



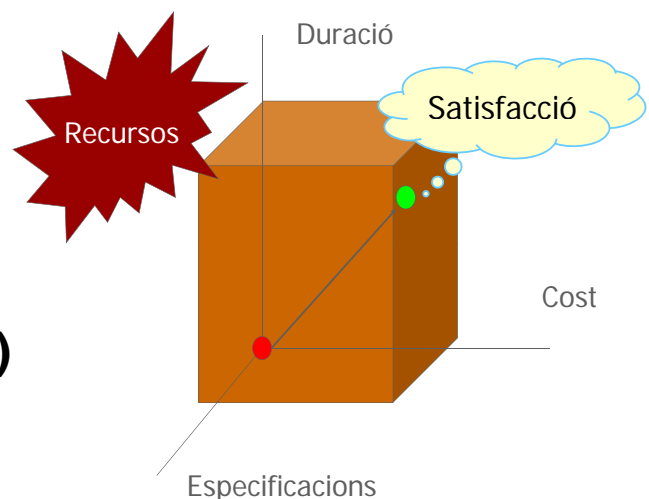
Paràmetres:

Cost - "Cost"

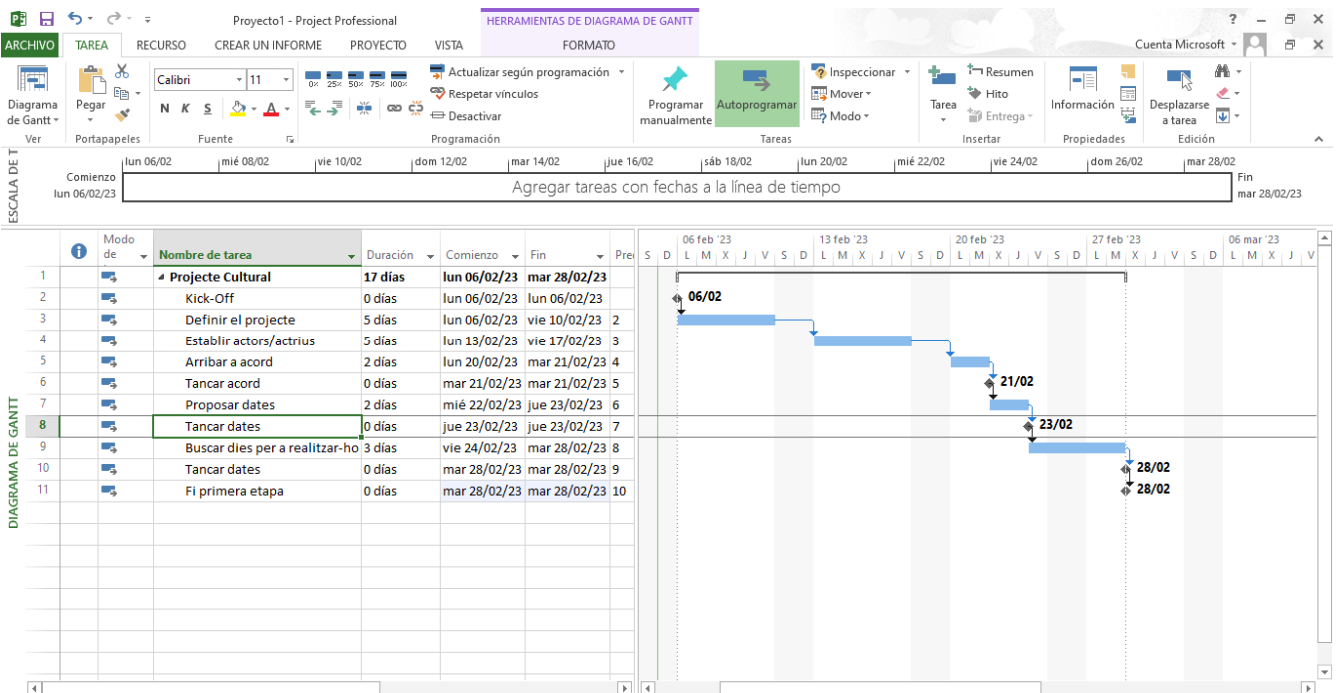
Duració - "Time/Duration"

Especificacions - "Scope"

(àmbit, envergadura i qualitat)



Gestió de Pressupostos per a Projectes



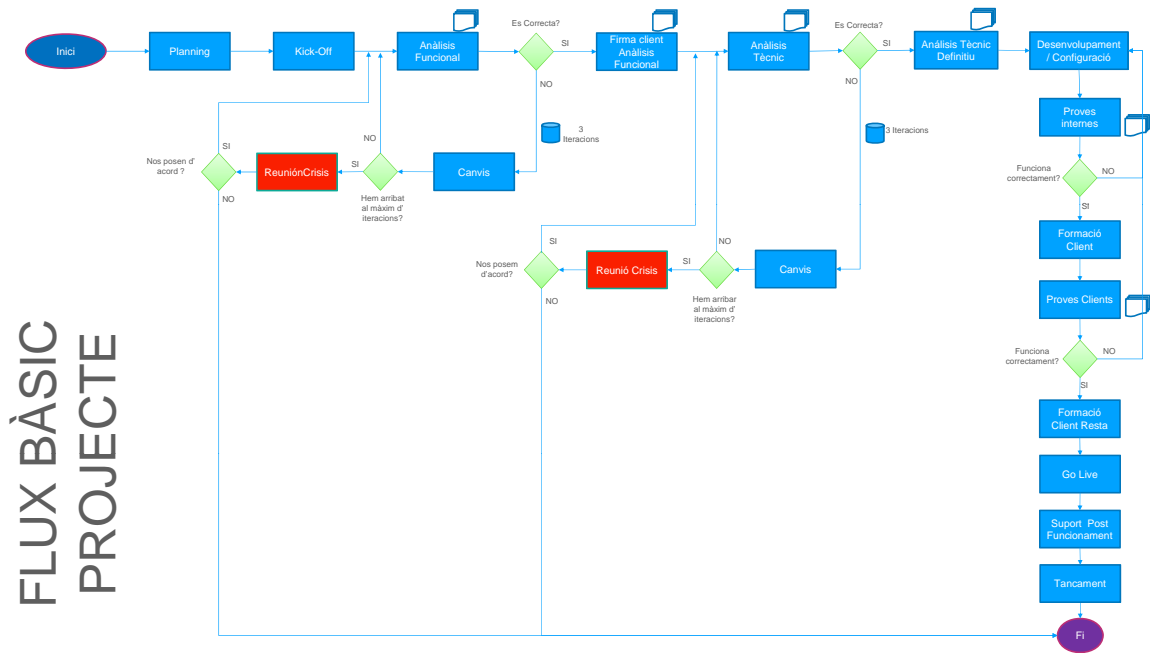
Gestió de Pressupostos per a Projectes

Procés

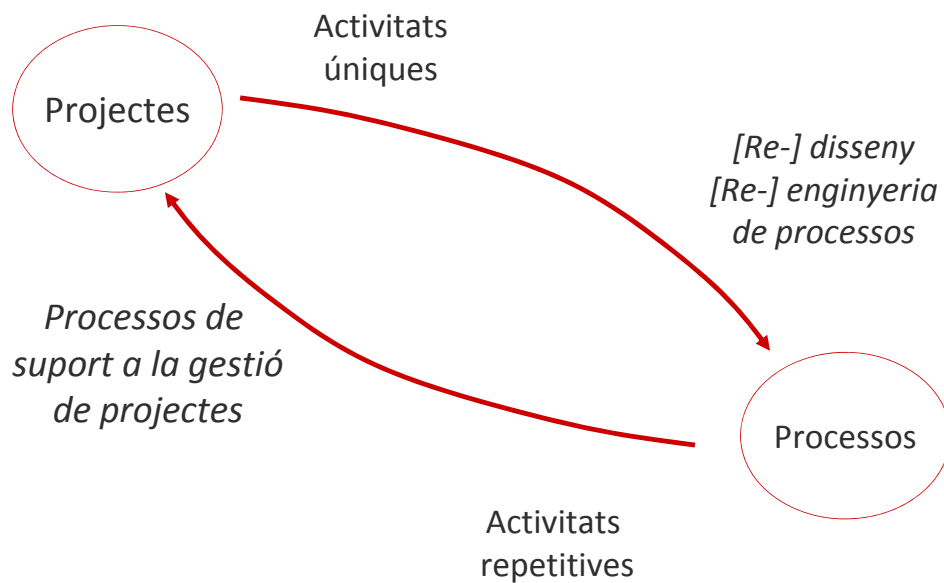
- Seqüència d'activitats repetitives per a generar valor a un client. Sigui de forma continuada (fabricació de cotxes), o com resposta a una circumstància (metge que inicia RCP "reanimació cardi pulmonar" en cas d'una aturada cardíaca).

Hi ha processos que s'enfoquen cap a la realització de diverses parts de la gestió d'un projecte

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Què són els **Pressupostos**?

Quina és la seva finalitat?



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Els **Pressupostos** es confeccionen a l'empresa per a **quantificar allò que es creu que passarà en el futur** (son una previsió sobre el futur, no una realitat) en termes monetaris en relació a una activitat o projecte



Gestió de Pressupostos per a Projectes



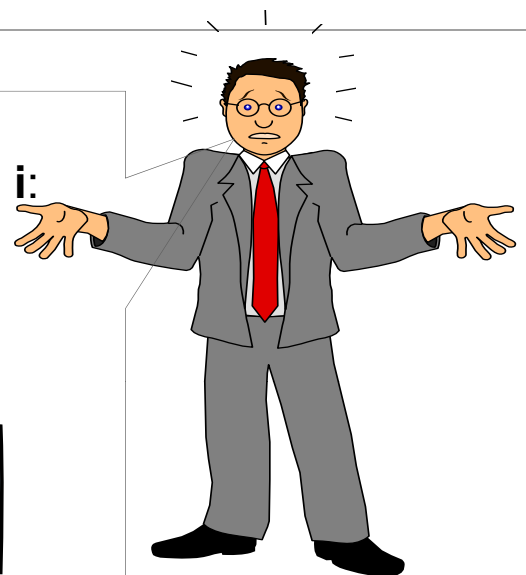
- Els **Pressupostos** de l'empresa permeten prendre decisions a temps per a intentar incidir en el futur:
 - Sobre el costos, sobre les inversions, sobre el preus i els seus marges
 - Analitzarà com afecten als C/R, Balanços, Tresoreria, etc
- Un cop realitzat es controlarà la seva evolució (comparant entre el pressupost i la realitat per a prendre mesures sobre el mateix)
- Finalment, permetrà prendre mesures correctives, a partir de les desviacions
- La funció principal de la confecció dels pressupostos es la de determinar el balanços de situació, el Compte de Resultats futurs i la gestió de la tresoreria

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Quines diferències entre els **Pressupostos** i:

- **El Compte de Resultats**
- **Balanços**
- **Cash Flow**
- **Costos**



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Concepte	Descripció
Pressupost	<ul style="list-style-type: none">• Valorar i quantificar en termes monetaris una activitat o projecte• Es confeccionen per a saber si val la pena o no realitzar-los
Compte de Resultats	<ul style="list-style-type: none">• Estat Econòmic• Diferència entre ingrés i despesa• Es desglossa en certes partides (Marge Brut, Ebitda, Bait, Bat, Resultat)
Balanços	<ul style="list-style-type: none">• Formats per l'Actiu i el Passiu• Sempre han de quadrar• Es d' on ens financem (Passiu) i on van a parar el diners (Actiu)
Cash Flow	<ul style="list-style-type: none">• Anomenada Tresoreria.• Son les entrades i sortides de diners de l'empresa
Cost	<ul style="list-style-type: none">• Un valor en termes econòmics que fem servir per a determinar el valor d'un feina o activitat• Anomenada Comptabilitat de Gestió o Interna• No estem obligats a fer-la però es molt necessària

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Quines són les etapes que disposa un **Pressupost** d'empresa?



Gestió de Pressupostos per a Projectes

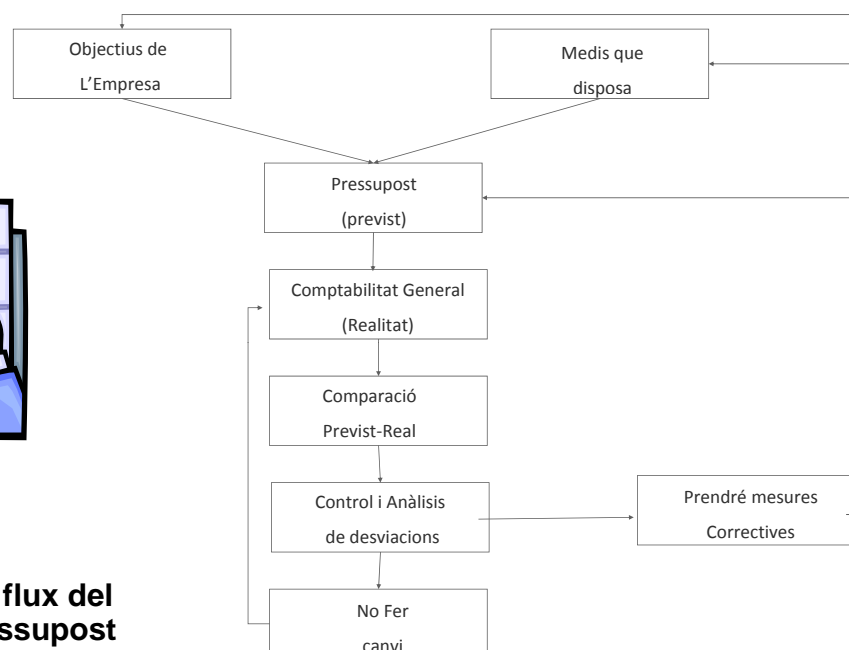


- **Las Etapes en les quals es divideix la gestió pressupostària són les següents:**
 - **Definició:** Efectuar una estimació a futur sobre iniciatives, projectes, recursos, etc. Es realitza abans del nou exercici econòmic de l'empresa
 - **Aprovació:** Etapa on la Direcció de l' empresa accepta els pressupostos de cada àrea. Son aprovats després de varies setmanes de deliberació i abans del nou exercici
 - **Seguiment i Control:** Es realitza per a validar si el previst en el pressupostos s'està complint. Mes a mes o cada trimestre
 - **Gestió de les Desviacions:** S'analitzen las desviacions importants per a prendre mesures sobre elles
 - **Tancament:** Finalització de l'any econòmic. Valoració dels resultats previstos contra els reals

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Esquema general del flux del funcionament del Pressupost



Gestió del Pressupostos per a Projectes



- Per a confeccionar un Pressupost es necessari dominar els conceptes financers, per a determinar i posar en un document:
 - Quantes **vendes** hem d'efectuar per a cobrir les **despeses / costos**
 - Si comprarem o no actius per a l'empresa
 - O pel contrari ho passem tot a despesa
 - Saber triar entre molts projectes per a veure com impacten a l'empresa
 - Decidir si contractem o no més personal
 - Triar entre **fixes i/o variables**
 - Si triem "**Renting**" o no de diferents elements
 - I finalment veure com impacte al Compte de Resultats, Balanç i Tresoreria...



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Què és el **Capex**?
I l'**Opex**?
Són el mateix?



Gestió de Pressupostos per a Projectes



- Quan es realitza el Pressupost d'empresa apareixen 2 partides que són rellevants:
 - **CAPEX:** Són les **inversions** que es realitzen a l'empresa
 - **OPEX:** Són les **despeses** recurrents que tenim dins de l'empresa

Totals		
Pressupost Anual		
Inversió	Despesa	Total
69.793	612.498	682.291
10%	90%	100%
Realitat		
Consumit Inversió	Consumit Despesa	Total Consumit
0	28	28
0%	100%	100%
Diferències		
Diferència Inversió	Diferència Despesa	Diferència Global
69.793	612.470	682.263

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Per on Començo?

Com ho faig?

Gestió de Pressupostos per a Projectes



- **Existeixen diverses formes de realitzar-ho, encara que les més comuns són:**
 - Es defineixen per a les possibles vendes a fer pels projectes
 - Es recullen totes les iniciatives i posem l' import del pressupost
 - Per import total i es desglossa per a projectes e iniciatives
 - Per diferents àrees d' actuació o departaments
 - Per la naturalesa de l'ingrés i la despesa



- **Per a conèixer les dades anteriors descrites hem de reunir-nos amb cadascuna de les àrees de l' empresa, i s'han de considerar les seves inquietuds, necessitats i projectes**

Gestió de Pressupostos per a Projectes



- **Per àrees d'actuació:**
 - **Pressupost de Marketing/ Vendes:**
 - Vendes anuals detallades per mesos, per producte/servei
 - **Pressupost de Despeses de Comercialització**
 - Relacionats amb les vendes
 - **Pressupost de Producció/Stock**
 - Número d'unitats que es produiran
 - **Pressupost de Consum, Compres i Stocks**
 - Consum previst de materials
 - **Pressupost de Mà d'Obra Directa i Despeses de Producció**
 - S' elabora a partir del de producció
 - **Pressupost de Despeses d' Estructura**
 - No va relacionat amb les vendes



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Exemple

CONCEPTE	2022	2023
CAPITULO I. RRHH	1.270.211 €	1.254.300 €
CAPITULO II. Despesa Corrent	1.006.628 €	1.090.385 €
CAPITULO VI. Inversions	662.892 €	718.048 €
PRESSUPOST TOTAL ÀREA	2.939.731 €	3.062.733 €
% PRESSUPOST TOTAL	1,57%	1,64%

Gestió de Pressupostos per a Projectes



- Possible relació de Projectes detectats:

Projectos Internet/Intranet

Intranet
InfoDealer
Postventa (relación clientes)
Nuevos Clientes Prescriptores
Mantenimientos
Web

Projectos Internos

EEF
Consumo
Euro
Call Center
Projectos Internos

Otros

Help Desk (Mantenimiento)
Evolutivos

Sistemas

Aplicación VPN
Seguridad

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Quines són les etapes que disposa un **Pressupost** dins d'un **Projecte**?



Gestió de Pressupostos per a Projectes



- La “**Gestió del Pressupost**” en els projectes es basa en les següents etapes:
 - **Abans d’efectuar el projecte**, per a conèixer quin serà el consum de recursos tan materials com humans (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



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Com es calcula el **Pressupost d'un Projecte**?



Gestió de Pressupostos per a Projectes



- **Per a fer el càlcul del pressupost d'un projecte hem de fer diverses tasques:**
 - Valorar en tot moment quins recursos tant materials com humans necessito per a realitzar-ho
 - S'ha de triar tots els que necessitem
 - Si és per a fer-ho per a un client hem de calcular el possible marge de l'operació

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Impacte la Tresoreria en el Projecte?



Gestió de Pressupostos per a Projectes



- **Pressupost de Tresoreria (Cash Flow)**
 - **Recull totes les entrades i sortides de diners (fons) de l' empresa**
 - Serveix per a poder controlar els cobraments i pagaments que genera l' empresa
 - I així poder assumir tranquil·lament els pagaments sense patir tensions de Tresoreria
 - **Una empresa pot tenir Beneficis, però fracassar en la seva gestió degut a que no és capaç de controlar els seus Fluxos de Fons (Tresoreria)**
 - “Quant més factura, més difícil assumir el pagament a curt termini”
 - **Exemple:** Empresa de serveis informàtics. Tot el personal que treballa a l'empresa està en l'estructura pròpia (pagament al contat, final de mes) i disposa de personal subcontractat que paga a 30 dies i pel contrari factura als clients a 90 dies.

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Exemple

Pressupost de Caixa o Tresoreria						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 12
+ Tots els Cobraments	11	8	8	12		
- Tots el Pagaments	8	9	11	8		
= Cash Flow	3	-1	-3	4		
Si Cash Flow es Positiu	Excedent de Caixa					
Si Cash Flow es Negatiu	Necessitat de Crèdit					

La importància de l'anàlisi del "Cash Flow" radica en que mesura la capacitat de generació de fons que té l'empresa a través de la seva activitat

Per tant és un indicador de la capacitat d'autofinançament

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Exemple

Pressupost de Caixa o Tresoreria							
	Anterior	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 12
+ Cobraments		11	8	8	12		
- Pagaments		8	9	11	8		
= Cash Flow		3	-1	-3	4		
Cash Flow Acumulat	0	3	2	-1	3		
Necessitat de Crèdit	0	0	0	-1	0		
Si Cash Flow es Positiu	Excedent de Caixa						
Si Cash Flow es Negatiu	Necessitat de Crèdit						

Indicador de la capacitat d'autofinançament

Excedent de caixa s'ha reservat per a altres mesos que hi ha dèficit d'aquest, com és el cas del segon mes

Al tercer mes disposa de dèficit de tresoreria.

S'ha de posar diners extra per fer front al pagament

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Com fer el seguiment del **Pressupost del Projecte**?

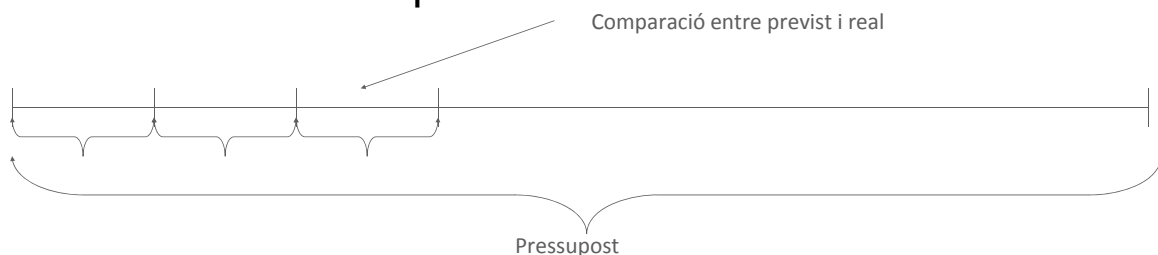


Gestió de Pressupostos per a Projectes



• Seguiment i Control

- Quan comencem a tenir dades reals sobre el que teníem estimat al pressupost
- Aquest seguiment es pot realitzar de forma:
 - Diària, setmanal, mensual, trimestral, semestral
- Per diferència entre previst i real es coneixen les desviacions



Gestió de Pressupostos per a Projectes



- **Desviació:**

- Es la diferencia entre les dades previstes i reals
 - Pot ésser per import, pel marge, per consum de recursos...
- Es important considerar quin és l' import (valor absolut) o el % mínim a partir del qual s'analitzarà la desviació per a prendre un pla de contingència

	Pressupost	Realitat	Desviació		Comentaris
			Diner	%	
Projectes Internet					
Projecte 1	100.000,00	120.245,00	-20.245,00	0,83163541	S'ha consumit més degut....
Projecte 2	3.043,00	2.730,00	313,00	1,11465201	De moment anem bé
.....					
Projectes Interns					
Projecte 1	2.500,00	1.000,00	1.500,00	2,5	De moment anem bé
Projecte 2	3.000,00	1.400,00	1.600,00	2,14285714	De moment anem bé

Gestió de Pressupostos per a Projectes



- Un cop analitzades les desviacions més importants de cada projecte és quan hem de prendre decisions ràpides sobre elles
- Un cop identificades
 - Reunió per a decidir les mesures correctives a prendre
 - Definir un pla d' actuació i designar una persona responsable
 - Controlar l'eficàcia de les mesures preses
 - Si els resultats no són positius, s'han de tornar a decidir altres mesures

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Tancament

- Finalment s'ha de fer el Tancament del Projecte i valorar com ha acabat:
 - Determinar si hem consumit més del que teníem previst
 - Determinar què podem fer per a millorar per a següents cops
 - Si és de venda a un client:
 - Identificar si ha quedat marge o ha resultat deficitari

Gestió de Pressupostos per a Projectes



- Exemple de classificació del Compte de Resultats d'un Projecte

Columna clave	TOTAL REAL
Vtas. Proyectos Devengo Ing. Project	1.840,97
* CIFRA DE NEGOCIO	1.840,97
Personal Externo Personal Interno Mantenim. Hardware Mantenim. Licencias Operaciones Formación y Otros	1.260,51-
* COSTES DIRECTOS	1.260,51-
** RESULTADO BRUTO	580,46
* SERVIC. EXTERIORES	
*** RESULT. EXPLOTACIÓN	580,46
* RESULT. FINANCIERO	
* RESULTADO EXTRAORDIN	
**** RESULT. ANTES IMPUEST	580,46
***** RESULTADO NETO	580,46

Font: Real d'un client

Gestió de Pressupostos per a Projectes



• Conclusions:

- La gestió dels pressupostos és un element clau per a l'empresa per a efectuar una bona previsió d'allò que creiem que passarà
- El pressupost global és per a validar un projecte empresarial i poder-nos dotar de:
 - Finançament en cas necessari
- Cada projecte tindrà el seu propi pressupost per a veure quin és el cost total i si es ven a clients controlar en tot moment el marge

