

Instrumentos Básicos Financiers

Gestió de Pressupostos per a Projectes Culturals

Autor: Salvi Hernández Barjola
 Email: salvi.hernandez@sigmaasociados.com
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/salvihernandez/>

 Generalitat de Catalunya
 Departament de Cultura

 Institut Català de les
 Empreses Culturals

 Servei
 Desenvolupament
 Empresarial

Salvi Hernández Barjola 8/04/2024

Gestió de Pressupostos per a Projectes

Primer de tot hem de conèixer:

Què és 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 i 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 o servei “Únic”

Gestió de Pressupostos per a Projectes



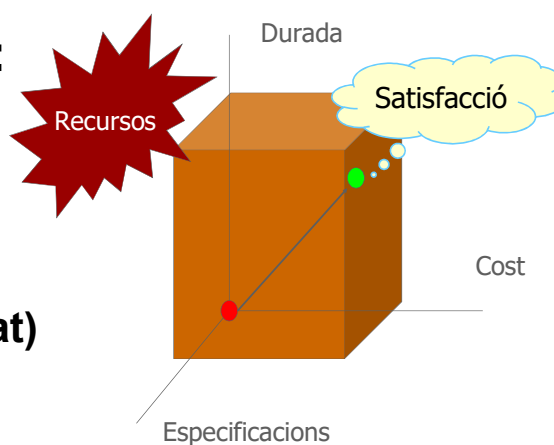
Paràmetres del Projecte:

Cost - “Cost”

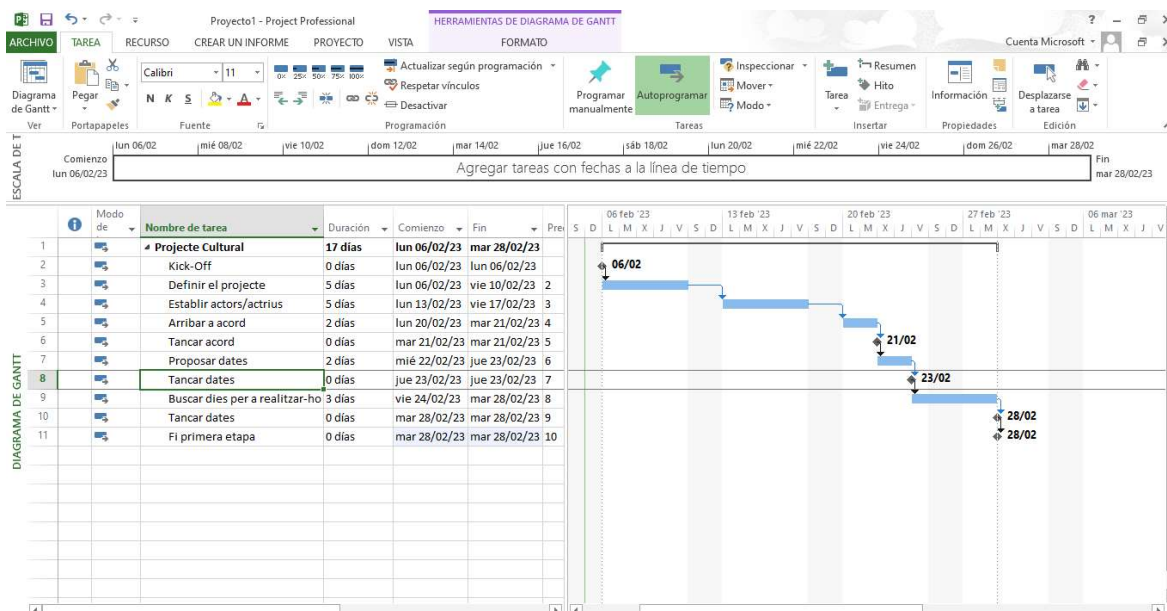
Durada – “Time/Duration”

Especificacions – “Scope”

(àmbit, envergadura i qualitat)



Gestió de Pressupostos per a Projectes



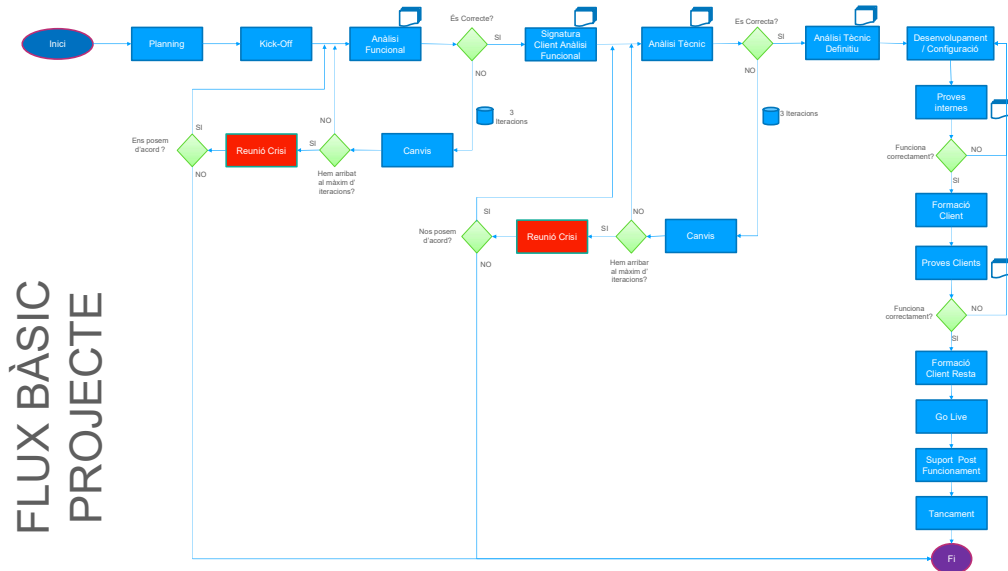
Gestió de Pressupostos per a Projectes

Procés

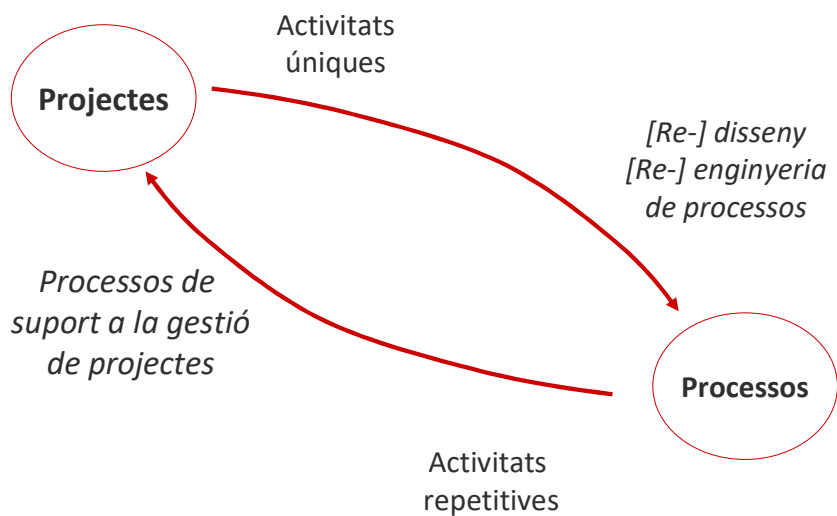
- Seqüència d'activitats repetitives per a generar valor a un client. Sigui de forma continuada (fabricació de cotxes), o com a resposta a una circumstància (metge que inicia RCP "reanimació cardiopulmonar" en cas d'una aturada cardíaca).

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**?
I els **Pressupostos Empresarials**?



Gestió de Pressupostos per a Projectes

Els **Pressupostos** es confeccionen per a **quantificar allò que es creu que passarà en el futur** (son una previsió sobre el futur, no una realitat. És una estimació) en termes monetaris en relació a **una activitat empresarial** o a un **projecte**



Gestió de Pressupostos per a Projectes

- Els **Pressupostos Empresarials** permeten prendre decisions a temps per a intentar incidir en el futur:
 - Sobre els **costos, sobre les inversions, sobre el preus, els seus marges i finalment conèixer la possible rendibilitat**
 - Analitzarà com afecten aquests resultats als **C/R, Balanços, Tresoreria..**
 - 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 és la de determinar els Balanços de situació, el Compte de Resultats futur i la gestió de la Tresoreria

Gestió de Pressupostos per a Projectes

Quines diferències entre els **Pressupostos i**:

- **Compte de Resultats**
- **Balanços**
- **Tresoreria (Cash Flow)**
- **Costos**



Gestió de Pressupostos per a Projectes



Concepte	Descripció
Pressupost	• 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	• Estat Econòmic • Diferència entre ingrés i despesa • Es desglossa en certes partides (Marge Brut, Ebitda, Bait, Bat, Resultat)
Balanços	• Formats per l'Actiu i el Passiu • Sempre han de quadrar • Són d' on ens financem (Passiu) i on van a parar el diners (Actiu)
Cash Flow	• Anomenada Tresoreria • Són les entrades i sortides de diners de l'empresa
Cost	• Un valor en termes econòmics que fem servir per a determinar el valor d'una feina o activitat • Anomenada Comptabilitat de Gestió o Interna • No estem obligats a fer-la però és molt necessària

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Quines són les etapes de les que disposa un **Pressupost Empresarial**?



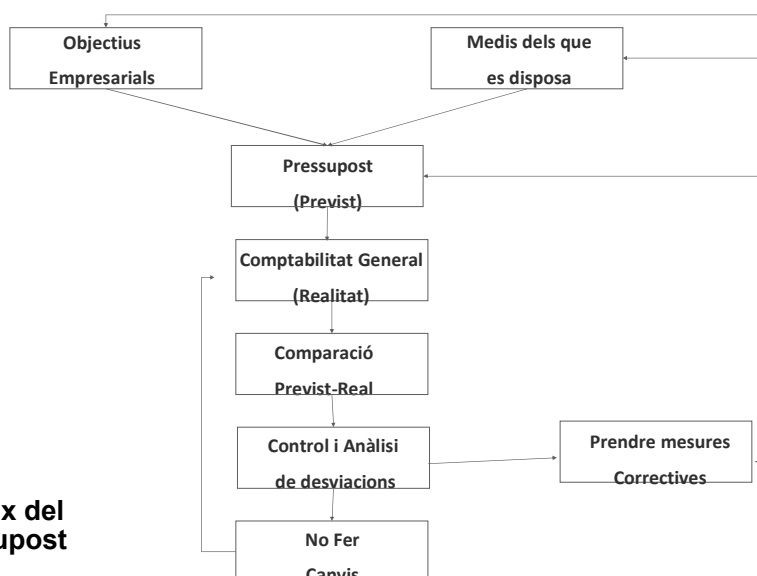
Gestió de Pressupostos per a Projectes

- **Les 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. Són aprovats després de diverses setmanes de deliberació i abans del nou exercici
 - **Seguiment i Control:** Es realitza per a validar si el previst en els 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 Empresarial és necessari dominar els conceptes financers, per a determinar i posar en un document:
 - Quantes **vendes/ingressos** 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 impacten al **Compte de Resultats, Balanç i Tresoreria...**



Gestió de Pressupostos per a Projectes

Paraules com:

Què és el **Capex**?

I l'**Opex**?

Són el mateix?



Gestió de Pressupostos per a Projectes

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

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 d'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 l'**import total i es desglossa** per a projectes i 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

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

COMPARATIVA PRESSUPOST & PÈRDUES I GUANYS

	PRESSUPOST 01/01/2023 30/09/2023	REALITAT 01/01/2023 30/09/2023	Dif. Absoluta	Dif. %	% ^ vendes		
					Pressupost	Real	Diferència
1-INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	4.500.000,00 €	4.191.157,51 €	-308.842,49 €	-6,86%			
2-DESPESES D'EXPLOTACIÓ	-2.682.000,00 €	-2.553.991,73 €	128.008,27 €	-4,77%	59,60%	60,94%	-1,34%
3-MARGE BRUT (1-2)	1.818.000,00 €	1.637.165,78 €	-180.834,22 €	-9,95%	40,40%	39,06%	-1,34%
4-DESPESES D'ESTRUCTURA	-1.687.086,09 €	-1.594.671,11 €	92.414,98 €	-5,48%	-37,49%	-38,05%	-0,56%
SOUS I SALARIS	-865.125,00 €	-859.957,58 €	5.167,42 €	-0,60%	-19,23%	-20,52%	-1,29%
SERVEIS EXTERIORS	-821.961,09 €	-734.713,53 €	87.247,56 €	-10,61%	-18,27%	-17,53%	0,74%
5-EBITDA (3-4)	130.913,91 €	42.494,67 €	-88.419,24 €	-67,54%	2,91%	1,01%	-1,90%
6-AMORTITZACIONS	-48.639,00 €	-56.882,30 €	-8.243,30 €	16,95%	-1,08%	-1,36%	-0,28%
7-RESULTAT EXPLOTACIÓ (BAIT) (5-6)	82.274,91 €	-14.387,63 €	-96.662,54 €	-117,49%	1,83%	-0,34%	-2,17%
8-Varis	26.666,67 €	50.876,13 €	24.209,46 €	90,79%	0,59%	1,21%	0,62%
9-RESULTAT BRUT (7-8)	108.941,58 €	36.488,50 €	-72.453,08 €	-66,51%	2,42%	0,87%	-1,55%

Gestió de Pressupostos per a Projectes

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



Gestió de Pressupostos per a Projectes

- La "**Gestió dels Costos**" en els projectes es basa en les següents etapes per a realitzar projectes:
 - 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 què 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

Exemple d'un possible Projecte a realitzar

	Anys			
	0	1	2	3
Cobraments relatius als ingressos		10.000	42.000	130.000
Pagaments relatius a les despeses	100.000	20.000	22.000	30.000
Cash Resultant	-100.000	-10.000	20.000	100.000
Cash Acumulat	-100.000	-110.000	-90.000	10.000

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'han de triar **tots els que necessitem i calcular-los**
 - Analitzar quins d'ells són **inversions i/o despeses**
 - Veure com **s'assignen dins del Pressupost (tot, un %)**
 - Si és per a fer-ho per a un client hem de calcular el possible **marge de l'operació o si anem a marge 0**

Gestió de Pressupostos per a Projectes



Exemple d'un possible Projecte a realitzar

DESPESES	hores	€/h	Euros
Direcció i Coordinació acadèmiques			500,0
Docència Interna	10	40	400,0
Docència Externa	50	60	3.000,0
Masterclass	0	0	0,0
Seguretat Social Interns			0,0
Material docent			0,0
Viatges/ Estadets professors			0,0
Viatges/ Estadets estudiants			0,0
Espais docents aula teòrica	39	30	1.170,00
Espais docents aula informàtica	21	40	840,00
Gestió programa formació			4.280,0
Acció Màrqueting			2.500,0
Gestió Departament de Màrqueting			1.250,0
Gestió Administració i Controlling			100,0
Gestió Serveis Acadèmics			102,0
Altres despeses			50,0
Relacions públiques			0,0
Assegurances			0,0
Comissions bancàries			50,0
Missatgeria i correus			0,0
Indirectes	5%		690,0
TOTAL DESPESES			14.932,0

Gestió de Pressupostos per a Projectes



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

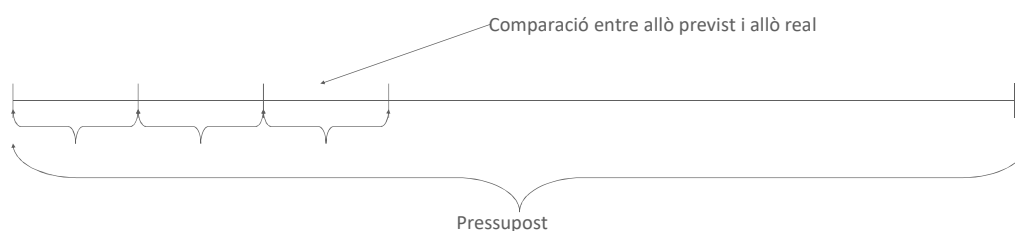


Gestió de Pressupostos per a Projectes



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 la diferència entre allò previst i allò real es coneixen les desviacions



Gestió de Pressupostos per a Projectes



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

			Pressupost	Realitat	Desviació		Comentaris
					Diners	%	
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 el moment 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 vegades
 - Si és de **venda** a un client:
 - Identificar si ha **quedat marge o ha resultat deficitari**
 - Si és intern, **analitzar el seu consum**

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



ic EC Institut Català de les
Empreses Culturals

Servei
● Desenvolupament
● Empresarial

#SomImpuls
#SomICEC

GRÀCIES

Autor: Salvi Hernández Barjola

Email: salvi.hernandez@sigmaasociados.com

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/salviherandez/>

 Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura

icec.gencat.cat/sde