

**Luis Muñiz**

Economista, auditor i consultor en sistemes d'informació.

# La confecció i control del pressupost, un procés indispensable per assolir objectius

És fonamental que el sistema pressupostari desenvolupat en la seva organització estigui plenament adaptat a les seves necessitats. Això suposa haver analitzat el negoci i el seu futur, concretar els objectius i establir una metodologia clara sobre la forma d'implantar, confeccionar i controlar el pressupost.

**ÉS MOLT IMPORTANT LA NECESSITAT** de poder preveure el futur d'una empresa en termes econòmic-financers a curt termini, és a dir, poder tenir un pressupost que ens ajudi a calcular els ingressos i despeses futures per obtenir el resultat desitjat en funció dels objectius empresarials. També cal preveure la tresoreria que ens permeti afrontar els propers 12 mesos sense cap tipus de problema econòmic, o el que és millor, poder preveure amb la suficient antelació quins problemes podem tenir. Per últim, és necessari també que puguem controlar l'evolució dels objectius fixats com són les vendes previstes per client, per família de productes o serveis i per venedors, per exemple.

Per aconseguir tot això necessitem una eina que ens permeti aconseguir els resultats previstos, i que ens ajudi a confeccionar un pressupost d'ingressos i despeses per mesos per realitzar el posterior anàlisi de desviacions d'una forma ràpida i senzilla; confeccionar el pressupost de tresoreria provisional que ens permeti analitzar la viabilitat financera de l'empresa en els propers 12 mesos; realitzar diferents anàlisi de les desviacions entre els imports reals i els pressupostats; fixar diferents tipus d'objectius i poder realitzar la comparació amb les dades reals a mesura que es van aconseguint.

## Definició i concepte del pressupost

“Un pressupost és un procés que s'expressa en termes monetaris que integra i coordina les operacions i recursos que formen part d'una organització per a un període determinat, per tal d'aconseguir els objectius fixats per la direcció”.

El pressupost ha de complir una sèrie d'objectius bàsics: servir com a eina d'acció per assolir els resultats previstos, permetre comparar si el realment aconseguit amb el previst es compleix, avaluar l'actuació d'una organització, optimitzar l'ús adequat dels recursos, treballar d'una manera anticipada per preveure els esdeveniments

futurs, explicar perquè no s'estan aconseguint els objectius i aportar solucions a les situacions adverses.

## El control pressupostari

La confecció del pressupost i el control posterior són processos complementaris atès que en la seva confecció es defineixen els objectius previstos, els quals tenen valor quan hi hagi un pla que faciliti la seva consecució (recursos), mentre que la característica del control pressupostari és que permet fer comparació entre la previsió i la realització, havent de realitzar de forma metòdica i regular, normalment cada mes i es plasma en l'anàlisi de desviacions.

L'eix fonamental del control pressupostari està centrat en la informació necessària per conèixer les desviacions entre els imports previstos i els reals. A més és necessari actuar per posar en marxa els diferents tipus d'accions i modificar així les activitats futures si les desviacions entre el que tenim previst i la realitat són negatives.

En realitat el control pressupostari va molt més enllà de ser una identificació i quantificació de desviacions i intenta abastar:

- Tot el que ha estat objecte d'un pressupost ha de ser objecte de control posterior.
- Tota desviació entre les previsions i les execucions del pressupost té un motiu que cal analitzar i que pot ser degut a deficiències en la previsió, en l'execució o ambdues.
- Tota desviació ha de tenir un responsable, que requerirà dur a terme un anàlisi minuciós d'aquesta desviació.
- Les desviacions impliquen mesures de correcció, és a dir, la finalitat última del control pressupostari és transmetre als responsables les desviacions que s'han produït perquè els responsables actuïn i proposin les oportunes accions correctives.
- Explicar tant les desviacions adverses com les positives és vital per millorar el futur de l'organització. ►

El control pressupostari ens permet prendre decisions importants, com per exemple: quant a prop estem de complir els objectius? On s'estan produint les majors desviacions? Quines són les activitats o unitats de negoci més rendibles? Com podem finançar noves inversions? Quines necessitats de finançament tindrem? Com estan evolucionant els indicadors de gestió?

### Els principals avantatges del control pressupostari són:

- Aporta pressió per obtenir informació vital perquè la direcció o gerència defineixi adequadament els objectius estratègics a aconseguir.
- Propicien que es defineixi una estructura organitzacional eficaç, determinant la responsabilitat i autoritat de cada responsable per àrea o departament.
- Incrementen la participació de tota l'organització en el procés de creació del pressupost.
- Obliguen a mantenir informació amb dades històriques i sobre l'evolució de les diferents variables.
- Proporcionen una eina per a la utilització òptima dels diferents recursos.
- Faciliten la participació i integració de les diferents àrees o departaments.
- Obliguen a realitzar un anàlisi periòdic i faciliten les bases per realitzar un control posterior.
- Són un repte per exercitar la creativitat i les habilitats de totes les persones que hi participen.
- Ajuden a aconseguir una millor / major eficiència en les operacions ja que permeten optimitzar els recursos.
- Proporcionen un ajut per dissenyar la planificació futura i control en les organitzacions.

### El procés d'elaboració i control del pressupost

És fonamental que el sistema pressupostari desenvolupat en la seva organització estigui plenament adaptat a les seves necessitats. Això suposa haver analitzat el negoci i el seu futur, concretar els requeriments d'informació i establir una metodologia clara sobre la forma d'implantar, confeccionar i analitzar el sistema de disseny i control pressupostari. Si la metodologia per confeccionar el pressupost és l'adequada i abans que res és útil, senzilla i pràctica, el sistema serà sempre actualitzat, millorat, motivador i que suscitarà la participació de tota l'organització.

L'augment de la competitivitat en el context empresarial exigeix, d'una banda, una major professionalització de la gestió directiva i per altra, la utilització de tècniques analítiques de direcció i control més sofisticades en cada moment. L'objectiu és aconseguir la màxima eficàcia en el funcionament intern de l'organització, així com una gestió òptima dels seus recursos, però supeditat tot a l'entorn i situació econòmica de cada moment. Any rere any, les organitzacions tenen una cita ineludible amb el pressupost. Aquest és, possiblement, una de les eines més importants de què disposen les organitzacions per gestionar el seguiment de la seva estratègia i l'eficiència de les seves operacions.

En el procés d'elaboració del pressupost haurà d'existir un aspecte clau que és el d'estar involucrada gran part de l'organització durant una bona part de l'exercici i és crítica la contribució i valor que l'organització pugui afegir a aquest procés. A més de la seva importància i de la inversió de recursos que requereix, els cada

vegada més accelerats canvis en l'entorn obliguen a les organitzacions a utilitzar models i eines de gestió, d'una forma més eficaç, amb una flexibilitat que els permeti adaptar-se i respondre amb èxit als diferents canvis en el futur.

### Les etapes del procés pressupostari

ETAPA	DESCRIPCIÓ
1	Inici del procés de confecció del pressupost
2	Elaboració dels pressupostos operatius
3	Negociació dels pressupostos
4	Obtenció de pressupostos
5	Aprovació
6	Seguiment i control

#### Primera etapa: Inici del procés de confecció del pressupost

En aquesta etapa es comuniquen les directrius principals per part de la Direcció als diferents responsables, basades en els objectius estratègics prèviament definits. És important recordar que la màxima responsabilitat del procés de confecció del pressupost és en primer lloc de la Direcció i en segon lloc dels diferents responsables dels components del pressupost, i el coordinador només coordina i controla el procés. A aquestes notes de descriure les diferents parts que componen aquest procés:

- Fixar els d'objectius i comunicar-los segons les instruccions.
- Lliurament del dossier del procés de confecció del pressupost.
- La confecció de la planificació del pressupost.
- Definir l'estructura dels diferents pressupostos.

#### Segona etapa: elaboració dels pressupostos operatius

Podem definir el pressupost com aquell element que resumeix tota la informació econòmica i provisional de l'empresa en un període (12 mesos normalment), valorada i quantificada i que es desglossa en diferents parts:

- Pressupostos operatius: de vendes i ingressos, de compres, de despeses de personal, de despeses generals, despeses finances, i de producció.
- Pressupost d'inversions.
- Pressupost de tresoreria (inclou previsió de cobraments i finançament, així com la previsió de pagaments).
- Balanços provisionals.

Davant de tota aquesta informació cal tenir present les següents apreciacions:

- El càlcul dels ingressos, és la part més important i que té un impacte directe en l'obtenció de les compres i consums.
- També els costos comercials han de ser calculats molt bé, separant els que són directament relacionats amb els ingressos i els que no.
- Les despeses directes tenen que contemplar la part fixa i variable i les indirectes relacionades també.
- Les despeses d'estructura que són majoritàriament fixes, es tenen que calcular cada any en funció de les necessitats, encara que a vegades per la seva naturalesa o origen no és tan fàcil.
- Per últim, les inversions també tenen un impacte amb el finançament i la tresoreria.

Tots aquestes conceptes tenen que proporcionar un compte d'exploració, un pressupost de tresoreria i un balanç provisional.

### Tercera etapa: Negociació dels pressupostos

La negociació dels diferents pressupostos es produeix entre els responsables i la Direcció. És molt important detectar el grau d'imposició ja que a major grau d'imposició menor és la implicació dels diferents responsables perquè si no participen en la fixació d'objectius no estaran involucrats després.

### Quarta etapa: Obtenció de pressupostos

L'obtenció del primer pressupost provisional és normalment el resultat de la realització de la negociació efectuada en l'etapa anterior. Aquest primer pressupost ha de contenir tota la informació, econòmica o no, que serveixi per poder prendre una decisió respecte a aquest, és a dir aprovar o no (el que inicia una nova etapa).

Un cop s'han realitzat tots els processos necessaris per elaborar els pressupostos operatius aquests s'han d'unir per poder formar el pressupost global. Però també s'han d'obtenir els pressupostos d'inversions, de tresoreria i el balanç que conjuntament amb l'anterior ens donarà el pressupost global de l'empresa.

### Quinta etapa: aprovació dels pressupostos

Aquesta etapa marca l'inici d'un procés de treball laboriós ja que s'hauran de fer una sèrie de reunions i presentacions de les dades per finalment aprovar els pressupostos per la direcció general. El gran handicap potser és que es tracta d'una etapa que dura molt temps perquè es tenen que repetir els pressupostos fins assolir els objectius previstos, bàsicament per dos motius els resultats no són adequats i / o la forma de aconseguir-los tampoc, per això cal replantejar els imports i re calcular-los.

Un cop s'obté el pressupost global de l'empresa ja aprovat, s'ha d'iniciar un procés d'enviament del document del pressupost aprovat, per part del coordinador del pressupost a tots els responsables implicats abans que finalitzi l'exercici en curs.

### Sexta etapa: seguiment i control

Es tracta d'una etapa que servirà com a eina fonamental perquè la Direcció de l'empresa pugui seguir la seva evolució respecte a la realitat aconseguida.

El Control i anàlisi de les desviacions: és de vital importància dins del control pressupostari i per això s'ha de fer de dues formes: la primera quantificar les desviacions i la segona explicar el motiu per el que s'han produït les desviacions positives i negatives.

### Principals avantatges del control pressupostari

- Exercir una pressió per ser informació vital perquè la direcció o gerència defineixi adequadament els objectius estratègics a aconseguir.
- Propiciar que es defineixi una estructura organitzacional eficaç, determinant la responsabilitat i autoritat de cada responsable per àrea o departament.
- Incrementar la participació de tota l'organització en el procés de creació del pressupost.
- Obligar a mantenir diferent tipus d'informació amb dades històriques i sobre l'evolució de les variables.
- Proporcionar eines per a la utilització més adequada dels diferents recursos consumits.

- Faciliten la participació i integració de les diferents àrees o departaments.
- Obligar a realitzar un anàlisi periòdic cada mes i facilitar informació per al control posterior.
- Són un repte per exercitar la creativitat i les habilitats de totes les persones que hi participen.
- Ajuden a aconseguir una major eficiència en les processos ja que permeten optimitzar els recursos.
- Proporcionar un ajut per a la planificació futura i control de les diferents àrees o departaments. ■

### Diferents tipus d'errors al realitzar el control pressupostari

- Quan només s'estudien les xifres i informes del moment sense tenir en compte els antecedents i les causes dels resultats.
- Quan no està definida clarament la responsabilitat administrativa de cada àrea i els seus responsables no comprenen el seu paper en l'assoliment dels resultats.
- Quan no existeix un sistema comptable que generi confiança i credibilitat en les dades que proporciona.
- Quan es té la "il·lusió del control" és a dir, que els directius es confien dels pressupostos i s'obliden d'actuar per aconseguir millorar els resultats.
- Manca d'implicació de tot el personal en l'elaboració del pressupost. Si volem que una persona (sigui del nivell que sigui) s'involucri en la seva gestió / resultats és imprescindible que hi hagi participat en l'elaboració.
- Les regles de càlcul de les variables i imports del pressupost més importants no representen la realitat del negoci.
- Assignació deficient dels recursos, cal fer una distribució intel·ligent dels recursos interns entre els diferents projectes, àrees o departaments, per evitar desviacions importants.
- Presentar els informes massa tard als responsables impedeix realitzar les millores oportunes.



### Control Presupuestari

Luis Muñiz

Aquesta obra proporciona una visió completa i innovadora sobre la planificació, elaboració implantació i seguiment del pressupost.

Ens aporta idees, conceptes, tècniques, eines i solucions per a totes les organitzacions en l'àmbit de la gestió i del control pressupostari, i li permetrà aconseguir una utilització molt més eficaç dels recursos.

Preu soci: **14,00 €**

Preu no soci: **19,50 €**