

Informació comptable i financera per a administratius

Àngels Fitó Bertran

25 hores

Àngels Fitó Bertran

Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona. Especialista en l'àmbit de la informació financera i els sistemes de control de gestió, ha desenvolupat la seva trajectòria professional com a consultora empresarial compaginant durant quinze anys l'activitat professional en diferents firmes de consultoria empresarial amb activitats relacionades amb la docència i la producció. Des del 2010 és la directora dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya, si bé continua exercint de professora en diferents cursos de màster i postgrau relacionats amb l'àmbit comptable i de gestió econòmica.

Índex

Introducció	3
Objectius	4
1. La gestió pressupostària en el context de la planificació estratègica	6
1.1. Estratègia i pressupost	6
1.2. La planificació i el control	7
1.2.1. Avantatges i limitacions de la gestió pressupostària.....	7
2. Tècniques pressupostàries	9
2.1. Els pressupostos incrementals.....	9
2.2. Els pressupostos de base zero (PBZ).....	10
3. El procés pressupostari	15
3.1. Etapes en l'elaboració d'un pressupost	15
3.2. Tipus de pressupostos.....	17
4. Components del pressupost global de l'empresa	20
4.1. Pressupostos operatius.....	21
4.1.1. Avantatges i limitacions de la gestió pressupostària.....	21
4.1.2. Resta de pressupostos operatius	24
4.2. Pressupostos financers.....	24
4.2.1. Compte de pèrdues i guanys pressupostat.....	24
4.2.2. Pressupost d'inversió	27
4.2.3. Pressupost de tresoreria	27
4.2.4. Balanç previsional	31
5. El control del pressupost	35
5.1. Obtenció i anàlisi de les desviacions mitjançant un pressupost estàtic o rígid	35
5.2. Obtenció i anàlisi de les desviacions mitjançant un pressupost flexible Pressupostos financers.....	38
5.2.1. La desviació en el pressupost ajustat	40
5.2.2. La desviació en preus de venda.....	40
5.2.3. La desviació en costos variables de producció.....	40
5.2.4. La desviació en costos fixos de producció	41
5.2.5. La desviació en costos comercials i d'administració.....	41
5.3. Anàlisi i interpretació de les desviacions	42
Resum	44
Activitats	47
Bibliografia	50

Introducció

El pressupost és una de les tècniques de gestió més utilitzada per les empreses i, en aquest sentit, esdevé una eina indispensable per a la gestió estratègica de l'empresa amb vista a realitzar projeccions econòmiques del futur immediat.

Partint de la premissa que tota previsió inclou un component de planificació i un altre de control, el mòdul comença situant el pressupost dins el marc genèric de la planificació estratègica de l'empresa, per tal de conèixer-ne posteriorment les tècniques d'elaboració que culminen en l'obtenció d'un balanç i un compte de pèrdues i guanys pressupostats. A aquests estats, se n'afegeix un de nou, el pressupost de tresoreria, que, desplaçant el principi de la meritació pel de caixa, reflecteix el calendari de cobraments i pagaments associats als ingressos i les despeses prèviament planificats.

Una vegada analitzat el vessant de planificació del pressupost, se n'estudiarà la utilitat com a eina de control, i en aquest sentit s'aprofundirà en les tècniques de càlcul de desviacions i s'analitzaran els aspectes que s'han de tenir en compte a l'hora d'efectuar-ne l'anàlisi i la interpretació.

Objectius

Els objectius d'aquest curs són els següents:

1. Situar la rellevància del pressupost dins del conjunt d'accions que constitueixen l'anomenada *planificació estratègica de l'empresa*.
2. Conèixer els tipus de pressupostos, les tècniques per a elaborar-los i els avantatges i les limitacions associats a cadascun.
3. Entendre les etapes que s'esdevenen en l'elaboració d'un pressupost i ser capaços d'obtenir uns estats financers pressupostats a partir d'unes estimacions d'ingressos i despeses futurs.
4. Saber aplicar la capacitat de control del pressupost, a partir del càlcul i la interpretació de les desviacions que sorgeixen de comparar previsió i realitat.

1. La gestió pressupostària en el context de la planificació estratègica

1.1. Estratègia i pressupost

En l'entorn competitiu actual, un dels factors d'èxit de qualsevol projecte empresarial rau en el desenvolupament d'una correcta planificació estratègica d'aquest projecte. En aquest sentit, el pla estratègic comprèn un conjunt d'elements que permetran marcar les directrius generals i les línies d'actuació concretes que caldrà dur a terme en un període de temps determinat.

Els components que definiran un pla estratègic complet són els que es mostren a continuació.

William James Reddin va dir...

Un objectiu sense un pla és un somni.

Components	Concepte
Missió de l'empresa Qui sóc?	Descripció del propòsit fonamental d'una empresa.
Fixar objectius Què aconseguirem?	Enumerar tots els objectius que es volen assolir.
Descriure les estratègies per a aconseguir els objectius Com ho aconseguirem?	Analitzar les possibles estratègies i determinar quines serveixen per a aconseguir els objectius.
Confeccionar el pressupost Quin resultat obtindrem?	Quantificar les estratègies triades i obtenir els estats financers corresponents.

Completant la seqüència anterior, el pressupost és l'expressió quantitativa formal dels objectius que es proposa assolir la direcció d'una empresa en un període. Per tant, no s'ha de confondre *pressupost* amb *pla estratègic*, ja que aquest darrer constitueix un marc d'actuació molt més ampli en el qual s'insereix el pressupost com a culminació del procés de planificació estratègica.

Un pressupost és un pla integrat i coordinat, que s'expressa en termes financers, respecte de les operacions i els recursos que formen part d'una empresa per a un període determinat, a fi d'aconseguir els objectius fixats per la direcció.

Una vegada concretat què és un pressupost dins del context de la política estratègica de l'empresa, podem acabar de delimitar-lo veient el que un pressupost no és:

- Inamovible. Sempre que el context estratègic variï substancialment, un pressupost es pot canviar i s'ha de canviar.
- Un simple registre de les despeses i els ingressos de l'últim any amb un tant per cent d'increment afegit per a cobrir la inflació i altres aspectes. El pressupost ha de ser el reflex d'uns objectius estratègics.
- Un document anual elaborat pel departament financer. El pressupost és un document viu que s'ha d'analitzar periòdicament i ha de ser discutit per representants de tot l'organigrama de la companyia.
- Un quadre optimista i irreal de l'evolució del negoci. S'ha d'elaborar tenint en compte el context econòmic en què es desenvolupa.

1.2. La planificació i el control

En introduir el mòdul, ja hem indicat que el nom genèric de *gestió pressupostària* comprèn dues activitats ben diferenciades entre si: la planificació i el control. Si bé tots dos conceptes se solen confondre, la realitat els situa com a dos components ben diferenciats de la gestió pressupostària.

Planificació pressupostària	
Planificació	Control

- La planificació: implica prendre decisions per endavant i això inclou l'establiment d'objectius futurs i l'elaboració de les previsions necessàries per a assolir aquests objectius.
- El control: comprèn les accions dutes a terme pels directius a fi d'avaluar i corregir l'evolució real de l'activitat per a encarrilar-la cap a l'assoliment dels objectius establerts en la planificació anterior.

Tots dos conceptes estan estretament relacionats, ja que és evident que no serveix de gaire planificar si posteriorment no es controla l'execució del que s'ha previst, com tampoc no serveix de gaire controlar si no es defineix prèviament què es vol aconseguir amb l'activitat realitzada.

1.2.1. Avantatges i limitacions de la gestió pressupostària

Per a establir els avantatges d'implementar un sistema de gestió pressupostària, ens hem de plantejar la pregunta següent:

Per què és important per a una organització, projecte o departament tenir un pressupost? Entre d'altres, podem destacar les respostes següents:

- L'elaboració d'un pressupost obliga els directius de l'empresa a pensar en el futur.

- Si en l'elaboració del pressupost participen els responsables de les diferents àrees de l'empresa, implica una valuosa eina de coordinació interdepartamental.
- Constitueix el millor marc de referència per a una avaluació posterior del rendiment de l'organització.
- És un mecanisme per a comunicar els objectius estratègics de l'empresa i fer-hi participar la resta de l'organització.
- Constitueix el marc de referència ideal per a motivar els empleats i, al seu torn, per a definir mecanismes de retribució per a aquests.

En definitiva, l'elaboració d'un pressupost que busqui el consens dels diferents departaments de l'empresa implica l'**alineació** de tota l'organització entorn d'uns objectius comuns.

Malgrat tot això, els pressupostos incorporen un conjunt de **limitacions** que no hem d'oblidar:

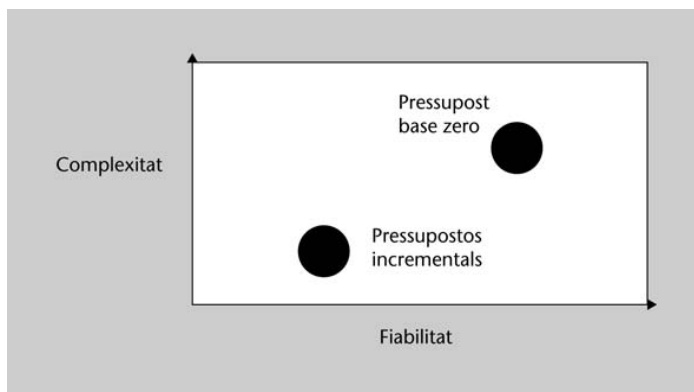
- Estan basats en estimacions que es poden complir o no.
- Si no es reajusten a les variacions produïdes en les hipòtesis que van condicionar-ne l'estructura i la quantificació, poden quedar obsolets al cap de poc temps.
- La seva execució no és automàtica, es necessita que personal rellevant de l'empresa en compregui la importància i en lideri l'execució.
- És un instrument que ha d'ajudar a gestionar el negoci i no entrar-hi en competència. En aquest sentit, el pressupost no pot ser una barrera a noves iniciatives.

A continuació i dins del context de la gestió pressupostària, estudiarem no solament les tècniques i els mecanismes utilitzats per a confeccionar el pressupost sinó també els instruments concebuts per a controlar-lo.

2. Tècniques pressupostàries

Hi ha diferents tècniques o mecanismes per a elaborar un pressupost, que estan estretament relacionats amb la mateixa concepció del pressupost, i amb la realitat que s'ha de pressupostar. Així, segons l'activitat que es duu a terme, podem tenir pressupostos per tasques, per programes, per productes, etc.

A continuació destaquem dues tècniques pressupostàries que se situarien en els extrems d'un eix doble que mesurés la complexitat i la fiabilitat de les dades calculades.



2.1. Els pressupostos incrementals

En aquesta tècnica simple de pressupostar, les xifres es basen en les despeses reals de l'any anterior, amb un percentatge afegit, tant per un increment de les vendes previst, per l'augment de la inflació del proper any, etc.

És fàcil imaginar la poca utilitat que té aquesta tècnica dins d'un context estratègic, ja que:

- No preveu cap dels components del pla estratègic.
- Els objectius queden ocults en les despeses.
- No permet avaluar ni mesurar l'eficiència.
- Es dilueixen les responsabilitats.

Així, si bé és un mètode senzill que estalvia temps, implica una manera man-drosa i poc precisa de determinar objectius futurs.

Pels motius exposats, aquesta tècnica només es pot considerar adequada per a organitzacions en què les activitats que s'hi duen a terme varien molt poc. Actualment, molt poques organitzacions o projectes dinàmics són tan estables perquè aquesta tècnica arribi a funcionar d'una manera satisfactòria.

Elaboració d'un pressupost seguint una tècnica incremental

A continuació mostrem un exemple molt simple d'elaboració d'un pressupost seguint una tècnica incremental.

Les xifres de l'exercici $N + 1$ es calculen afegint a les xifres de l'any N els percentatges d'increment previstos. Així, per exemple, la xifra de "Sous i salaris" de l'any $N + 1$ s'obté en cas d'afegir a 66.155 un 4% d'augment: $66.155 \times 1,04 = 68.801$.

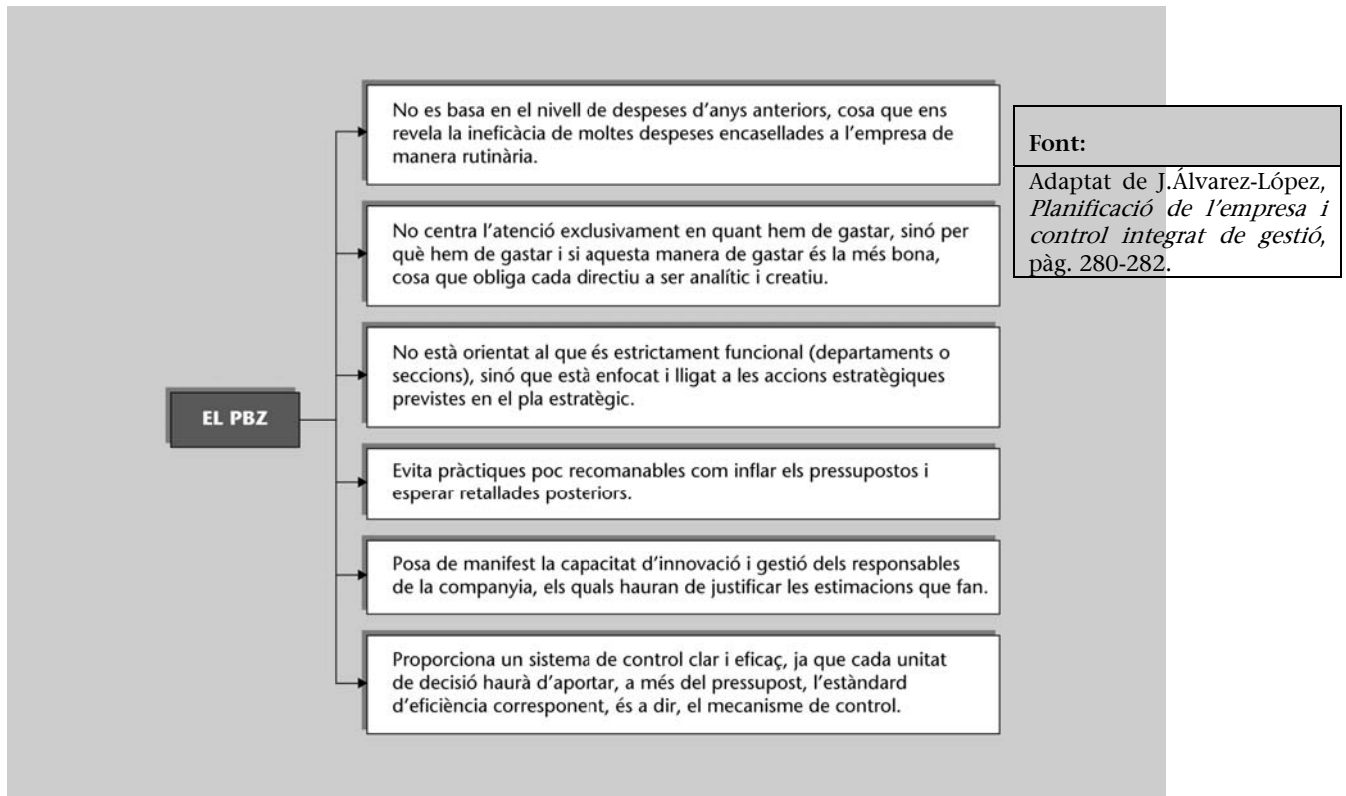
Concepte	Any N	% incr.	Any $N + 1$
Vendes	462.520	8%	499.522
Cost vendes	302.450	6%	320.597
Marge brut	160.070		178.925
Sous i salaris	66.155	4%	68.801
Serveis exteriors	54.210	4%	56.378
Amortització	18.745	0%	18.745
Despeses financeres	6.185	2%	6.309
Resultat	14.775		28.692

Com es pot apreciar, aquesta pràctica es basa en dades històriques per a construir dades previstes, cosa que implica traslladar al futur totes les ineficiències passades.

2.2. Els pressupostos de base zero

Com a contraposició a la tècnica anterior, en els pressupostos de base zero (PBZ), les xifres passades no s'utilitzen com a punt de partida. En aquest cas, **el procés pressupostari comença a partir de zero** amb les activitats proposades per a l'any. Cada responsable ha d'establir detalladament el seu pressupost de despeses a partir del primer euro, i justificar raonadament la necessitat i conveniència de cada partida pressupostària.

El resultat és un pressupost més detallat i precís, encara que la seva preparació requereix més temps i energia. A continuació destaquem les conseqüències de la utilització del pressupost de base zero.



Aquesta tècnica, que comporta un procés d'elaboració més llarg i complex, és essencial per a noves organitzacions i projectes, i potser també és la millor manera de treballar per a una organització dinàmica i activa en l'acceptació de nous reptes.

La seqüència lògica per a fer un pressupost de base zero és la següent:

- 1) Definir els objectius que es volen assolir amb el PBZ.
- 2) Identificar i analitzar els blocs o paquets de decisió. El bloc de decisió és un document que identifica una activitat o una operació d'una manera concreta. De cada bloc cal conèixer els costos derivats i els beneficis obtinguts.
- 3) Avaluar i categoritzar tots els paquets de decisió per mitjà d'un estudi de cost i benefici o de manera subjectiva. S'han d'ordenar les diverses alternatives per prioritats i seleccionar l'alternativa òptima tenint en compte la productivitat assolida, o bé l'estalvi obtingut.
- 4) Assignar els recursos d'acord amb els dos punts anteriors.

Per exemple, si volem reduir el volum d'impagats, podem considerar diversos blocs de decisió: incrementar l'esforç dels venedors o la formació dels cobradors, o millorar el sistema de cobrament.

Exemple d'aplicació

L'empresa Previst ha elaborat els pressupostos següents per a l'any vinent.

Concepte	Total	Producte A	Producte B
Vendes	1.200.000	400.000	800.000
Costos directes de producció	800.000	240.000	560.000
Marge industrial	400.000	160.000	240.000
Costos directes comercials	140.000	60.000	80.000
Marge comercial	260.000	100.000	160.000
Costos d'estructura	270.000		
Resultat	-10.000		

Davant els resultats previstos, els alts directius de la companyia es reuneixen a fi d'estudiar la manera de millorar les previsions:

1) La direcció comercial planteja la possibilitat d'augmentar les vendes, si bé aquesta opció queda descartada pels motius següents:

- Les vendes ja s'han incrementat un 15% l'any anterior i han arribat al sostre que ofereix el mercat.
- El preu de venda també s'ha incrementat fins al màxim del que permet la competència del sector.
- No es pot millorar la composició de vendes (el producte A és el més rendible), ja que aquesta empresa està supeditada a cinc clients que utilitzen els seus productes i no pot variar la combinació.

2) Davant la impossibilitat d'augmentar els ingressos, s'estudia la possibilitat de reduir costos. En aquest sentit, es plantegen dues possibilitats:

- Disminuir els costos directes (és a dir, els que estan estretament vinculats al producte i, per tant, desapareixerien en fer-ho aquest). Els costos unitaris dels productes han estat calculats amb una gran precisió i no és possible reduir-los.
- Disminuir els costos indirectes. S'ha estimat un augment del 15% respecte de l'exercici anterior sense estudiar d'una manera detallada les diferents partides que el componen.

Es decideix aplicar el PBZ amb l'objectiu de millorar el resultat. Així, tenint en compte el desglossament de les despeses d'estructura que es mostra a continuació, es decideix analitzar amb profunditat el capítol de despeses de personal.

Concepte	Import (€)	%
Personal	176.000	65
Manteniment	27.000	10
Neteja	13.500	5
Serveis d'assessoria	32.400	12
Amortitzacions	18.900	7
Altres	2.200	1
Total	270.000	100

En aquest sentit, es decideix estudiar dues alternatives:

- Jubilacions
- Reciclatge del personal en ocupacions més lucratives

Després d'establir els paquets de decisió i d'ordenar-los per l'estalvi de costos, s'arriba, amb la participació de tots els interessats, a les conclusions següents:

a) Reducció del personal per jubilació voluntària: 16.000 €

b) El 50% del personal restant es dedicarà a altres funcions, d'acord amb la formació i les aspiracions que es tinguin:

- Se suprimeix el cost fix de l'assessoria, ja que es fan molt poques consultes. Un ocupat llicenciat en dret assumeix la gestió de les consultes que es pagaran de manera individualitzada. Es preveu una despesa per consultes individuals de 10.000 €.
- El manteniment extern se suprimeix i es decideix aplicar un programa de manteniment preventiu desenvolupat per empleats de la companyia.
- També s'anul·la el servei de neteja extern i es decideix adquirir els equips necessaris perquè aquest servei sigui assumit per personal propi.
- Les diferents despeses s'incrementen en 7.600 € per la utilització de diversos subministraments.
- Les inversions que cal assumir per a les funcions de manteniment i neteja s'elevan a 120.000 € que s'amortitzaran en quatre anys a raó del 25% anual.

A conseqüència de les decisions anteriors, el pressupost de despeses d'estructura després de l'aplicació del PBZ és el següent:

Concepte	Import (€)
Personal	160.000
Serveis d'assessoria	10.000
Amortitzacions (18.900 + 30.000)	48.900
Altres	9.800
Total	228.700

Això representa un estalvi final de 41.300 €, que permet oferir un resultat final de 31.300 €.

Concepte	Total
Vendes	1.200.000
Costos directes de producció	800.000
Marge industrial	400.000
Costos directes comercials	140.000
Marge comercial	260.000
Costos d'estructura	228.700
Resultat	31.300

Així, el PBZ ha permès reduir les despeses a un nivell mínim i revelar les càrregues que romanen per raons únicament històriques o rutinàries i que no aporten res al resultat.

3. El procés pressupostari

L'èxit de l'elaboració d'un pressupost depèn d'un conjunt de requisits. A continuació analitzarem aquestes condicions ineludibles que faran que el pressupost constitueixi una veritable eina de gestió.

- El pressupost s'ha d'emmarcar dins d'un procés de planificació estratègica. És dins d'aquest pla on s'han de fixar els objectius que després serviran de base per a l'elaboració del pressupost.
- La direcció ha de ser qui lideri el procés de planificació estratègica. Per tant, ha d'estar totalment involucrada en la confecció del pressupost impulsant la col·laboració de la resta de l'organització.
- Hi ha d'haver un alt grau de participació en la realització del pressupost; això donarà com a resultat un compromís més gran de tots els responsables i de la resta del personal.
- El pressupost ha de servir per a aglutinar els esforços que hagin dut a terme totes les persones implicades per a la consecució dels objectius que es volen assolir.
- Totes les dades utilitzades han de ser dissenyades perquè es puguin controlar posteriorment i serveixin de base per a l'anàlisi i la presa de decisions.
- El disseny del pressupost ha de respondre a la realitat de l'empresa, i ha de preveure la classificació per centres, i el grau de detall i agrupació que sigui necessari per a reflectir convenientment l'estructura de costos de l'empresa.
- Cada partida del pressupost ha de contenir prou dades quantitatives i qualitatives per a fer-ne el control posterior.
- La gestió pressupostària ha de preveure un calendari de revisió periòdica del pressupost.
- El procés d'elaboració del pressupost s'ha de fer amb prou antelació i amb el màxim d'informació.

L'assumpció prèvia d'aquests requisits, que inclouen la implicació, la participació, el disseny, el rigor i l'eficàcia, entre d'altres, són la garantia que del procés de fer el pressupost sorgeixi un document útil per a l'organització.

3.1. Etapes en l'elaboració d'un pressupost

El procés de planificació pressupostària de l'empresa pot variar segons el tipus d'organització de què es tracti. Tanmateix, amb caràcter general, es pot afirmar que consisteix en un procés seqüencial integrat per les etapes següents:

1) La direcció de l'organització ha de definir les directrius estratègiques generals i transmetre-les als responsables de la preparació dels pressupostos de cada àrea o departament. La direcció de l'organització és la responsable de transmetre a cada àrea d'activitat les instruccions generals, perquè aquestes puguin dissenyar els seus plans, programes i pressupostos. Les directrius fixades en cada àrea de responsabilitat han de concordar amb la planificació estratègica i les polítiques generals de l'empresa.

2) Elaboració de plans, programes i pressupostos. A partir de les directrius rebudes, cada responsable ha d'elaborar el pressupost considerant les diferents accions que han d'emprendre per a poder complir els objectius marcats.

3) Negociació dels pressupostos. La negociació és un procés que va de baix a dalt, en què, per mitjà de fases iteratives successives, cada un dels nivells jeràrquics consolida els diferents plans, programes i pressupostos acceptats en els nivells anteriors.

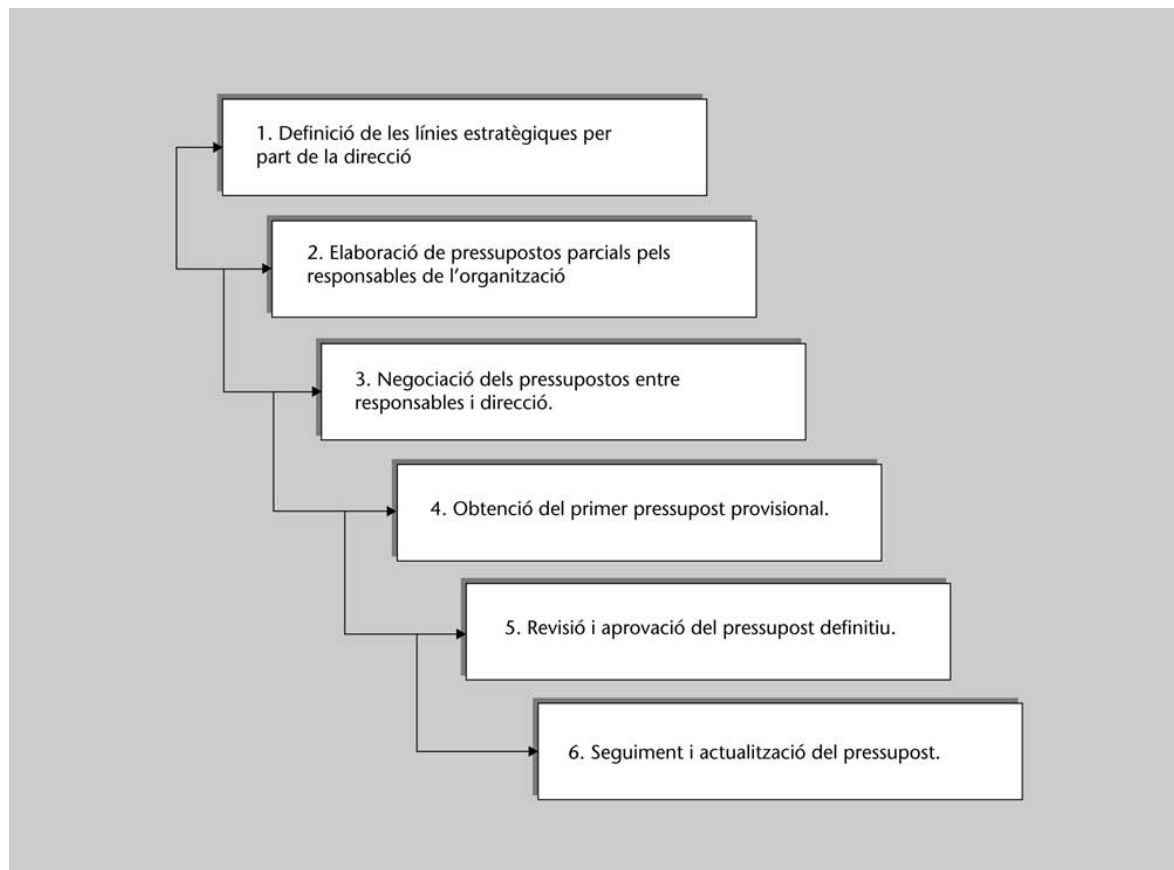
4) Coordinació dels pressupostos i obtenció del primer pressupost provisional. Mitjançant aquest procés es comprova la coherència de cada un dels plans i programes, a fi d'introduir, si cal, modificacions per a assolir l'equilibri adequat entre les diverses àrees.

5) Aprovació dels pressupostos. L'aprovació, per part de la direcció general, de les previsions que han anat fent els diferents responsables implica avaluar els objectius que pretén assolir l'entitat a curt termini, i els resultats previstos sobre la base de l'activitat que es durà a terme.

6) Seguiment i actualització dels pressupostos. Una vegada aprovat el pressupost, cal dur a terme un control de l'evolució de cada una de les variables que l'han configurat i comparar la realitat amb les previsions. Això permetrà corregir les situacions i les actuacions desfavorables, i fixar les noves previsions que es puguin derivar del nou context.

Els pressupostos elaborats d'aquesta manera serveixen de mitjà de comunicació dels plans de tota l'organització, i proporcionen les bases que permetran avaluar l'actuació dels diferents segments, o àrees d'activitat de l'empresa i de la gerència. El procés culmina amb el control pressupostari, mitjançant el qual s'avalua el resultat de les accions empreses, cosa que permet, al seu torn, establir un procés d'ajust que possibiliti la fixació de nous objectius.

A continuació mostrem un esquema resum del que comporta implementar un procés de gestió pressupostària, que no hem d'oblidar que es compon de planificació i control.



3.2. Tipus de pressupostos

A continuació es mostra una classificació dels pressupostos que, sense pretendre ser exhaustiva, destaca les possibles perspectives que s'han de considerar en la confecció dels documents.

1) Segons la flexibilitat

a) Pressupostos rígids, estàtics o fixos. S'elaboren per a un sol nivell d'activitat. Una vegada assolit aquest nivell, no es permeten els ajustaments requerits per les variacions que hi pugui haver en el nivell d'activitat.

Així doncs, qualsevol variació en el nivell d'activitat originarà un conjunt de desviacions.

Aquest seria el cas d'una empresa que elaborés un determinat pressupost estimant una previsió de producció de 10.000 unitats. Si finalment la producció és de 8.000 unitats, despeses i ingressos presentaran desviacions pel simple fet que no coincideixi l'activitat real amb la prevista.

b) Pressupostos flexibles o variables. S'elaboren per a diferents nivells d'activitat i es poden adaptar a les circumstàncies que sorgeixin en qualsevol moment. Per tant, mostren els ingressos, els costos i les despeses ajustats a la mida d'operacions productives o comercials.

Així, aquests pressupostos eviten la rigidesa del pressupost estàtic que comporta un nivell fix d'activitat, i el transformen en un instrument dinàmic que permet conèixer l'impacte sobre els resultats pronosticats de cada volum d'activitat real.

2) Segons el període que cobreixin

La determinació del lapse que inclouran els pressupostos dependrà del tipus d'operacions que dugui a terme l'empresa, i de la major o menor exactitud i detall que es vulgui. Com més llunyà sigui l'horitzó temporal més alt serà el risc d'imprecisió en la previsió:

a) A curt termini: són els pressupostos que es planifiquen per a cobrir un cicle d'operació i solen incloure un any o menys.

b) A llarg termini: amb un horitzó temporal superior a un exercici, en aquest àmbit se situen els plans de desenvolupament de l'Estat i de les grans empreses, les quals adopten aquest pressupost quan emprenen projectes d'inversió en actualització tecnològica, ampliació de la capacitat instal·lada, integració d'interessos dels accionistes i expansió dels mercats.

Tots dos tipus de pressupostos són útils, ja que és important per als directius tenir per endavant una perspectiva dels plans del negoci per a un període prou llarg, i aquesta perspectiva no es concep sense la formulació de pressupostos per a períodes curts, amb programes detallats per al període immediat següent.

3) Segons el camp d'aplicabilitat en l'empresa

a) Pressupost mestre, general o global. És un compendi de tots els plans i objectius de l'empresa per a un exercici econòmic pròxim, normalment un any.

Així concebut, el pressupost general consisteix en l'agrupació de les línies d'actuació que han estat prèviament pressupostades en les diferents parcel·les d'activitat de l'empresa, i la seva elaboració es fa seguint les etapes

Horitzons temporals

Si bé se solen fixar uns horitzons temporals de tres a cinc anys, en uns casos determinats, com ara la previsió de grans inversions, o l'acceptació de certs contractes o concessions, és aconsellable fer previsions a un termini més llarg.

Aquest procés, com veurem més endavant mitjançant el desenvolupament d'un cas pràctic, culmina amb l'elaboració dels estats financers que recolliran d'una manera global les estimacions realitzades prèviament. La presentació i el contingut d'aquests estats, balanç i compte de pèrdues i guanys són sem-

blants als dels estats financers formulats per les empreses al final de l'exercici econòmic, amb l'única diferència que en aquest context les xifres són prospectives.

Per a poder arribar a la presentació dels estats financers, s'haurà de desenvolupar prèviament un conjunt del que es podria anomenar *pressupostos intermedis*, que es poden agrupar en dues grans àrees:

b) Pressupostos operatius. Aquests pressupostos fan referència, principalment, a l'àrea de comercialització, producció i a les despeses de gestió, les quals solen incloure un exercici econòmic (un any), si bé en alguns casos pot ser aconsellable referenciar-los a una altra subdivisió temporal, com ara trimestre, semestre, etc. Entre d'altres, els elements que poden integrar aquests pressupostos operatius són els següents:

- Pressupost de vendes.
- Pressupost de producció.
- Pressupost de compres.
- Pressupost de despeses de venda.
- Pressupost de publicitat.
- Pressupost de recerca i desenvolupament.
- Pressupost d'administració.

En la llista de pressupostos operatius anterior se situa al capdavant el pressupost de vendes com a punt de partida de tot el procés de planificació posterior. Així, la manera de plantejar els nostres ingressos s'erigeix com el punt de partida que marca el contingut dels pressupostos posteriors, producció, compres, etc. Normalment, i per la transcendència que té en el procés pressupostari, hem d'obtenir la nostra previsió de la manera més realista possible, però també hi ha altres opcions pressupostàries que tenen en compte alguns possibles condicionants. Així, segons la perspectiva adoptada, podem distingir entre les opcions següents:

- **Un pressupost de supervivència:** és el mínim necessari perquè l'organització o projecte sobrevisqui i tingui un funcionament útil.
- **Un pressupost garantit:** es construeix partint dels ingressos garantits en el moment en què es planifica el pressupost.
- **Un pressupost òptim:** és l'informe d'una xifra de vendes objectiu que ens permetrà obtenir un superàvit de caixa.

c) Pressupostos d'inversions. Quantifiquen les necessitats en béns de capital, conseqüència de les decisions preses dins de la planificació estratègica. A partir dels pressupostos operatius i d'inversions es determinarà el conjunt de cobraments i pagaments que configuraran el pressupost de tresoreria, per a formular al final del procés el balanç de la situació.

4. Components del pressupost global de l'empresa

En la tipologia exposada en l'apartat anterior hem definit el pressupost mestre com el compendi de tots els plans i objectius de l'empresa per a un exercici econòmic.

El **pressupost mestre** és el document que resumeix tota la informació econòmica i provisional de l'empresa en un any, valorada i quantificada.

L'obtenció d'aquest pressupost és el resultat de completar un conjunt d'etapes ja descrites i implica en definitiva la integració dels pressupostos parcials següents:

0. Pressupostos operatius

- a. De vendes.
- b. De despeses comercials.
- c. De producció.
- d. De materials de producció.
- e. De mà d'obra.
- f. De costos indirectes de producció.
- g. De despeses d'estructura.

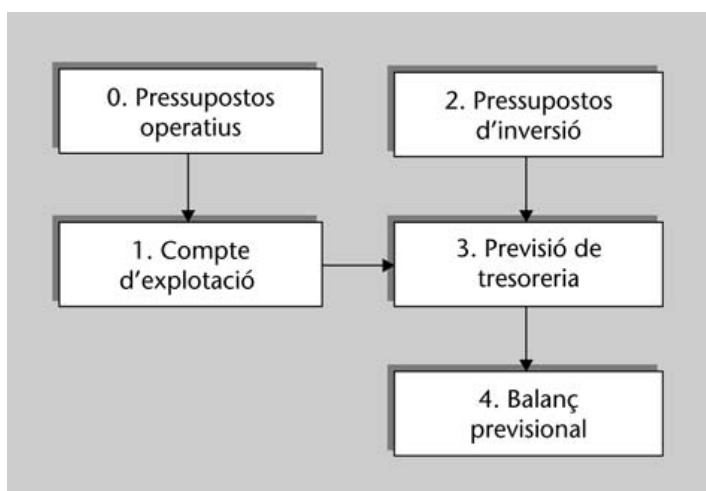
1. Compte de pèrdues i guanys pressupostat.

2. Pressupostos d'inversió.

3. Previsió de tresoreria.

4. Balanç previsional.

La seqüència i la relació que hi ha entre els components anteriors es mostren en l'esquema següent:



Al seu torn, els pressupostos operatius, tal com enuncïàvem en una de les classificacions anteriors, comprenen un conjunt de pressupostos parcials que, tenint com a punt de partida el pressupost de vendes, van desgranant el conjunt de despeses i ingressos que configuraran el compte de pèrdues i guanys pressupostat.

Aquests pressupostos, juntament amb les inversions previstes permetran obtenir uns estats financers pressupostats que culminaran amb l'obtenció del balanç de situació previsual. Un resum més detallat de la seqüència de documents que configuraran el pressupost és el que es mostra a continuació.

4.1. Pressupostos operatius

4.1.1. Pressupost operatiu de vendes

Es tracta de fer una predicció de les vendes de l'empresa amb la màxima precisió possible; per a això haurem de tenir en compte els objectius fixats en la planificació estratègica, i les dades de demanda actual i futura.

En el pressupost de vendes s'estima la xifra de vendes de l'empresa (unitats per vendre i preu), i constitueix el punt de partida per a l'elaboració del pressupost general, ja que condicionarà la realització i el càlcul dels altres pressupostos.

Per a elaborar el pressupost de vendes és recomanable seguir la successió següent:

- 1) Determinar clarament l'objectiu que l'empresa vol aconseguir respecte al nivell de vendes en un període determinat, i les estratègies que es desenvoluparan per a aconseguir-ho.
- 2) Fer un estudi del futur de la demanda, basat en certs mètodes que garanteixin l'objectivitat de les dades, com anàlisis estadístiques, anàlisi de la indústria, anàlisi de l'economia, etc.
- 3) A partir de les dades obtingudes i del judici professional del departament de vendes, elaborar-ne el pressupost tractant de dividir-lo per zones, divisions, línies, etc., de manera que se'n faciliti l'execució.

En la consecució dels aspectes que acabem de destacar intervenen un conjunt de factors que no s'han d'obviar, ja que afecten directament la xifra futura de vendes.

- La situació de l'empresa en el mercat, el comportament de la competència, la competitivitat dels productes o serveis.

- La capacitat de producció o servei de l'empresa.
- Les dades estadístiques que resumeixen el comportament de les vendes en el passat.
- L'entorn en què es desenvolupa l'empresa: situació econòmica, entorn polític, capacitat de compra dels nostres clients, etc.
- El potencial del departament comercial (capacitat dels venedors, formació, possibilitat de vendre nous productes o serveis...).
- La política comercial de l'empresa.

Tal com mostra l'esquema anterior, el pressupost de vendes marca l'inici del procés pressupostari i desencadena decisions tant d'inversió (adquisició de maquinària, renovació o ampliació d'instal·lacions...) com de compres, de producció, etc., que es materialitzaran en els subsegüents pressupostos operatius.

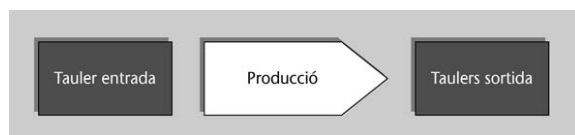
A fi d'il·lustrar tot aquest procés d'elaboració d'un pressupost mestre, a continuació s'inicia un exemple, en què a partir d'una estimació de vendes inicial arribarem a confeccionar un balanç previsional. Aquest únic exemple que anirem seguint i completant a mesura que afegim contingut al viatge pressupostari que ara iniciem, correspon a una empresa de caràcter industrial. Hem optat per aquesta casuística perquè potser és la més complexa. Tanmateix, l'esquema que es proposa és igualment aplicable a qualsevol altre sector.

Exemple Tablex, SA. Confecció del pressupost de vendes

L'empresa Tablex, SA es dedica a la compra a l'engròs de taulers grans de fusta, directament a la serradora. Tablex, SA els talla i agrupa per a distribuir-los posteriorment a empreses del sector del moble d'oficina que necessiten taulers d'una mida inferior com a entrada del seu procés productiu.

Per a dur a terme la seva comesa, l'empresa disposa d'una nau situada en un polígon industrial, i d'un local situat al centre de la capital on tenen el seu centre de treball el departament comercial i d'administració.

Quant al funcionament productiu, s'ha de tenir en compte que cada tauler d'entrada proporciona quatre taulers de sortida. A més a més, la bona gestió del responsable de compres ha permès fer les comandes de matèria primera a la serradora amb un mes d'antelació a les necessitats de producció, i evitar així tenir estoc de matèria primera en les instal·lacions.



Encara que el mes d'agost de l'any N la comptabilitat presenta un benefici abans d'impostos positiu de 50.000,00 €, la direcció de l'empresa es planteja la necessitat d'elaborar un pressupost mestre de la seva activitat, a fi de determinar els fluxos de tresoreria que s'esperen en el futur i posar ordre a les finances de l'empresa.

Per a això, la direcció posa en coneixement de tots els responsables de departament de l'empresa les seves intencions d'elaborar el pressupost esmentat, i acorden que es farà per un període de 8 mesos i es comptarà des del setembre de l'any N fins l'abril de l'any $N+1$.

El primer informe que rep la direcció per a confeccionar el pressupost mestre és el del departament de vendes, que proporciona la informació següent.

- Després d'analitzar estadísticament les vendes mensuals de taulers dels últims cinc anys, la previsió d'unitats que cal vendre els pròxims 8 mesos és la següent:
- El preu de venda per tauler, per a l'any N , serà de 4,00 €. Aquest preu es veurà incrementat per l'IPC estimat de l'any $N+1$.

Unitats previstes de venda de taulers							
<i>Any N</i>				<i>Any N+1</i>			
Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril
50.000	25.000	16.000	10.000	20.000	40.000	40.000	40.000

- Els terminis de cobrament s'han estabilitzat als trenta dies, i es preveu que segueixi aquesta tònica durant el període pressupostat.
- L'IPC estimat per a l'any $N+1$ és del 2,50%.

Amb aquesta informació, podem calcular el pressupost de vendes de l'empresa.

Unitats previstes de venda de taulers								
	<i>Any N</i>				<i>Any N+1</i>			
	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril
A Unitats (u.)	50.000	25.000	16.000	10.000	20.000	40.000	40.000	40.000
B Preu (€/u.)	4,00	4,00	4,00	4,00 ¹	4,10	4,10	4,10	4,10
Total (€) A □ B	200.000	100.000	64.000	40.000	82.000	164.000	164.000	164.000

¹ 4 €/u. × 1,025 (IPC del 2,5%) = 4,10 €/u.

Com ja hem anticipat, aquest pressupost constitueix el punt de partida per a poder estimar els diferents conceptes de despesa que permetran assolir aquests volums de venda. Així mateix, el període de cobrament ens permetrà fixar el calendari de cobraments d'aquestes vendes previstes.

4.1.2. Resta de pressupostos operatius

A partir de la xifra de vendes previstes es quantifiquen la resta de pressupostos operatius. D'una banda, les despeses comercials necessàries per aconseguir la xifra de vendes pressupostada i, a continuació, el pressupost de producció que conté el nombre d'unitats que es produiran tenint en compte la previsió de vendes realitzada i també les xifres d'estoc que es volen mantenir per seguretat en el magatzem.

En el pressupost de producció es preveuran i quantificaran tant els materials necessaris per a la producció com la mà d'obra i la resta de costos indirectes

que vinculats al procés productiu no tenen una identificació clara amb les unitats que s'obtenen de l'activitat de producció.

Completat el pressupost de producció, cal identificar i estimar els costos d'estructura necessaris per a l'empresa per a poder dur a terme la seva activitat però que no es poden incorporar als costos del producte o servei. Aquestes despeses normalment existeixen encara que no es fabriqui o no es vengui res.

Cal tenir present que en la confecció dels pressupostos operatius intervenen les diferents àrees funcionals de l'empresa: producció, comercial, administració, personal, etc.

Una vegada calculats tots els pressupostos operatius, ja som en disposició de calcular un compte d'explotació pressupostat que és el primer dels pressupostos financers del pressupost mestre que veurem a continuació.

4.2. Pressupostos financers

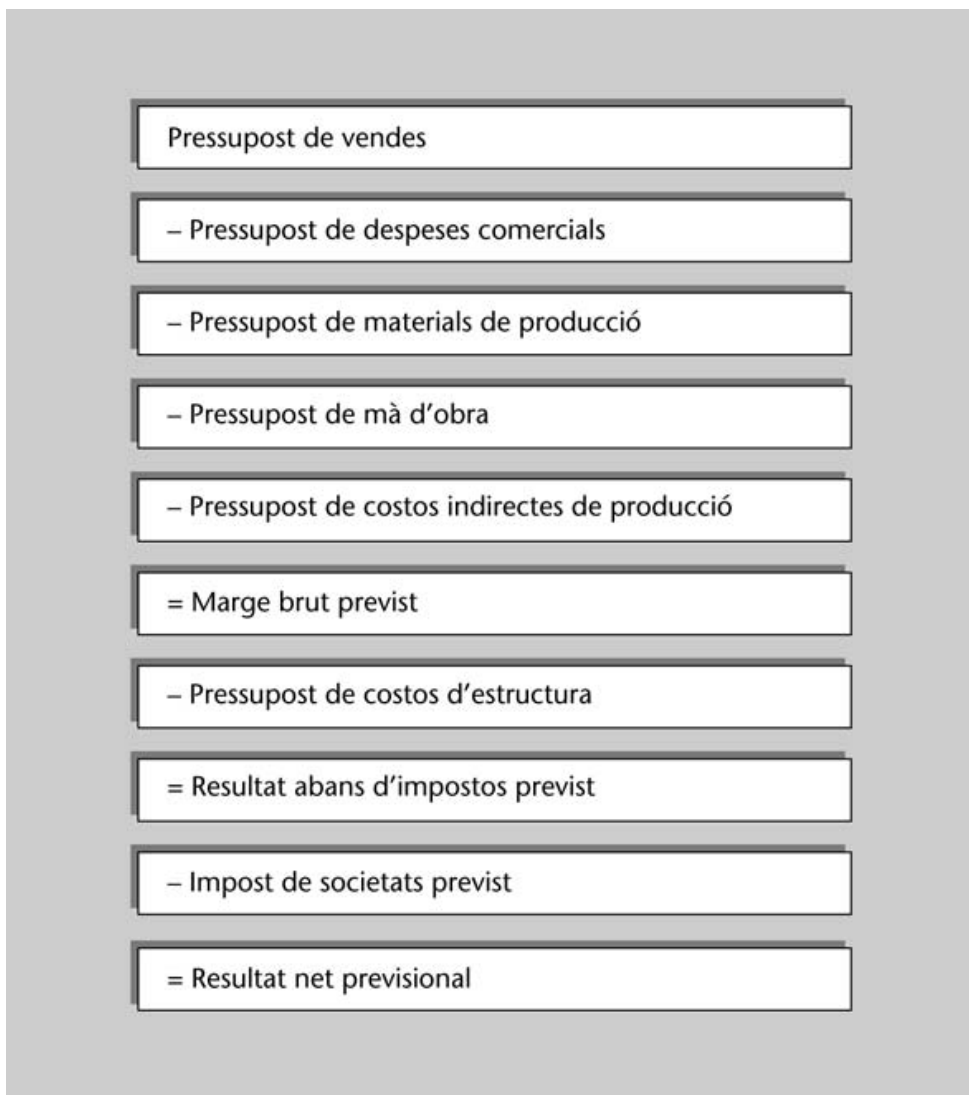
4.2.1. Compte de pèrdues i guanys pressupostat

Com ja hem vist, el pressupost d'ingressos sol ser el punt de partida en què es basen decisions d'inversió i de capital corrent, per a això és necessari el coneixement previ dels objectius de l'empresa i dels mitjans de què disposa.

El compte de pèrdues i guanys pressupostat és el document que ha de reflectir tots els ingressos esperats i tots els costos i consums que són necessaris per a dur a terme l'activitat d'un negoci.

Aquesta previsió, que integra tots els conceptes desenvolupats en l'apartat anterior, és un document bàsic per a estudiar la viabilitat de l'empresa.

Així, l'objectiu principal d'aquesta previsió és l'obtenció del benefici net previsual, seguint l'esquema següent:



Com podem comprovar, aquest esquema comparteix terminologia pròpia d'un **compte de pèrdues i guanys**.

Exemple Tablex, SA. Confecció del compte de pèrdues i guanys pressupostat

Continuant amb el cas pràctic de l'empresa Tablex, SA, recopilem tota la informació elaborada per les diferents àrees funcionals de l'empresa (pressupostos operatius) per a confeccionar el compte de pèrdues i guanys pressupostat:

Compte de pèrdues i guanys pressupostat									
		N				N+ 1			
	Concepte	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril
+	Press. de vendes	200.000,00	100.000,00	64.000,00	40.000,00	82.000,00	164.000,00	164.000,00	164.000,00
-	Press. despeses comercials	14.460,00	14.460,00	16.960,00	16.960,00	14.821,50	17.384,00	17.384,00	14.821,50
-	Press. mat. prod.	79.500,00	52.200,00	33.300,00	27.000,00	54.000,00	60.000,00	60.000,00	72.000,00
-	Press. mà d'obra	17.166,67	12.166,67	12.166,67	12.166,67	12.470,83	17.595,83	17.595,83	12.470,83
-	Despeses ind. prod.	11.725,00	16.725,00	16.725,00	16.725,00	17.137,50	12.012,50	12.012,50	17.012,50
=	Marge brut	77.148,33	4.448,33	-	-	16.429,83	57.007,67	57.007,67	47.695,17
-	Press. despeses estructura	18.519,89	18.513,55	18.507,18	18.500,76	18.886,98	18.880,49	18.873,96	18.867,40
=	Resultat abans d'impostos	58.628,44	-14.065,22	33.658,84	51.352,43	35.316,81	38.127,18	38.133,70	28.827,77
Subtotal					-	40.448,05			

Una vegada hem confeccionat el compte de pèrdues i guanys pressupostat, veiem que els mesos d'octubre, novembre, desembre i gener els beneficis abans d'impostos donen un saldo negatiu; i no solament això, sinó que els mesos de novembre, desembre i gener tenim un marge brut previst negatiu.

Tenint en compte el quadre anterior, haurem de prendre mesures en l'empresa per a esbrinar l'origen de les pèrdues i buscar, si és possible, una solució.

L'empresa Tablex, SA té comptabilitzat fins l'agost de l'any N un benefici abans d'impostos de 50.000,00 € si, a aquest benefici, hi afegim el benefici abans d'impostos previsional fins al desembre, a final d'any obtindrem el benefici net previsional següent:

Resultat net previsional el desembre de l'any N	
Resultat abans d'impostos comptabilitzat fins l'agost	50.000,00
Resultat abans d'impostos previst de setembre a desembre	-40.448,05
Resultat abans d'impostos previsional	9.551,95
Impost de societats previst (tipus impositiu del 30%)	2.865,59
Resultat net previsional	6.686,37

Per tant, malgrat que l'últim quadrimestre de l'any és previst que sigui deficitari, es compensa amb els beneficis obtinguts durant els mesos de gener a agost.

4.2.2. Pressupost d'inversió

L'obtenció dels objectius d'ingressos implica tenir a disposició els elements necessaris, tant materials (instal·lacions, maquinària, personal, etc.) com immaterials (recerca i desenvolupament, propietat industrial, etc.). Per aquest motiu, no n'hi ha prou de conèixer els ingressos i les despeses del futur, sinó que l'empresa ha de planejar els recursos que caldrà invertir a llarg termini per a poder dur a terme l'activitat que es vol.

El pressupost d'inversió és la previsió de recursos que s'han de destinar a l'adquisició dels actius a llarg termini necessaris per a poder dur a terme l'activitat prevista.

En aquest sentit, hem d'identificar el tipus d'inversió necessària (maquinària, instal·lacions, equips) i l'import necessari per a dur a terme la inversió. Posteriorment, i tenint en compte els recursos financers disponibles, que ens mostra la previsió de tresoreria, haurem de considerar com finançarem la inversió, o bé amb recursos propis o bé amb recursos aliens.

Per tant, el pressupost d'inversió quantifica les necessitats en béns de capital, conseqüència de les decisions preses dins de la planificació estratègica. A partir dels pressupostos operatius i d'inversions, s'ha de determinar el conjunt de cobraments i pagaments que configuraran el pressupost de tresoreria, per a formular al final del procés el balanç de situació.

Exemple Tablex, SA. Confecció del pressupost d'inversió

L'empresa Tablex, SA, davant els resultats obtinguts en la previsió de resultats anterior es podria haver plantejat d'adquirir una nova maquinària que representés l'automatització de la tallada dels taulers i la seva distribució interna, amb el consegüent estalvi de despesa que aquesta circumstància comportaria.

Aquesta situació comportaria l'entrada en joc d'un pressupost d'inversions que alhora alteraria les despeses operatives pressupostades i, per tant, els estats financers previsio- nals que se'n derivarien.

4.2.3. Pressupost de tresoreria

Una vegada elaborats els pressupostos operatius i determinat el d'inversions, ja estem en condicions de confeccionar el pressupost de tresoreria que filtra per mitjà del criteri de caixa els ingressos i les despeses pressupostats anteriorment. Així, situarà en el moment del cobrament els ingressos previstos i en data de pagament, les despeses previstes.

El pressupost de tresoreria recull totes les entrades i sortides monetàries de l'empresa, i permet estimar el dèficit o superàvit de tresoreria; és a dir, la necessitat o capacitat de finançament.

El pressupost de tresoreria ens ha de servir per a detectar possibles faltes de liquiditat i reaccionar-hi a temps, i també preveure els períodes d'excés de tresoreria, i estudiar diferents fórmules d'inversió per a obtenir una rendibilitat addicional.

Les condicions que ha de complir el pressupost de tresoreria són les que s'enumeren a continuació.

- 1) Ha de recollir tots els moviments de cobraments i pagaments.
- 2) Ha d'estar coordinat amb el balanç de situació i el compte de pèrdues i guanys.
- 3) Ha de ser ordenat.

La informació necessària per a elaborar un pressupost de tresoreria és la següent:

a) Compte de pèrdues i guanys pressupostat.

- És la base per a obtenir del volum dels ingressos i despeses pressupostats, els cobraments i pagaments.
- Terminis previstos d'aquests cobraments i pagaments.
- Previsió de pagament dels impostos.
- Conciliació dels cobraments i pagaments pendents del període anterior.

b) Inversions previstes.

c) Forma de finançament.

- Amb fons propis (augmentar capital...).
- Préstecs a llarg termini amb entitats financeres.
- Disposicions a curt termini amb entitats financeres (pòlissa de crèdit...).
- Descompte d'efectes (facturatge...).

Així, l'esquema general d'un pressupost de tresoreria és el següent:

Concepte	Comentari
Saldo inicial	Saldo inicial de tresoreria en iniciar el període
	Cobrament clients pendents del període anterior
	Cobrament clients pendents del període actual
	Altres cobraments previstos:
	Per préstecs/crèdits a tercers
	Per aportació de capital dels socis
Total cobraments	Sumatori
	Pagament proveïdors pendents període anterior
	Pagament proveïdors pendents període actual
	Pagament remuneracions de personal
	Pagament Seguretat Social
	Pagament serveis externs
	Pagament impostos
	Pagament inversions
	Devolució de préstecs/crèdits
	Pagament despeses financeres
Total pagaments	Sumatori
Saldo final	Saldo inicial + total cobraments – total pagaments

El saldo final obtingut és l'anomenat *flux de caixa (cash flow)*, que ens indica la capacitat de generació de fons que té l'empresa. Així doncs, remetent-nos al mòdul d'anàlisi d'estats financers, som davant d'un indicador de capacitat d'autofinançament.

La confecció correcta d'aquest estat financer previsional és d'una importància cabdal per a la planificació adequada de l'empresa; per això finalment volem destacar que la previsió de tresoreria ha de respondre a un cert nombre de preocupacions:

- Ha de ser senzilla d'establir, de llegir i de modificar.
- Ha de ser tan exacta com sigui possible i s'ha de deduir de les previsions d'explotació.
- Ha de permetre calcular les variacions i explicar les causes d'aquestes desviacions.

Arribats en aquest punt, és important recordar de nou que *despesa* no és igual a *pagament* i que, per tant, hi ha conceptes de despesa com les amortitzacions o les provisions que no intervenen en la confecció d'aquest estat financer.

Exemple Tablex, SA. Confecció del pressupost de tresoreria

La direcció de l'empresa, per fer la previsió de tresoreria, reprèn els informes rebuts dels responsables de cada departament i utilitza la informació següent:

- El termini de cobrament de les vendes previstes és de 30 dies (apartat 4.1.1 d'aquest mòdul).
- Les despeses comercials s'abonen puntualment a final de cada mes (apartat 4.1.2 d'aquest mòdul).
- Les compres de matèria primera es paguen a 60 dies (apartat 4.1.4 d'aquest mòdul).
- Les despeses de mà d'obra es paguen puntualment a final de cada mes (apartat 4.1.5 d'aquest mòdul).
- Els costos indirectes de producció es paguen puntualment a final de mes, excepte l'as-segurança de la nau, que es paga el mes de gener de l'any $N+1$ (apartat 4.1.6 d'aquest mòdul).
- Les despeses d'estructura es paguen puntualment a final de mes (apartat 4.1.7 d'aquest mòdul).
- La quota mensual del préstec bancari és de 1.400,00 € (apartat 4.1.7 d'aquest mòdul).
- Tenim un impost de societats previst que s'ha de pagar el mes de juliol de l'any $N+1$ per un valor de 2.865,59 € (apartat 4.2.1 d'aquest mòdul).
- L'empresa, a més, ens facilita la informació següent:
- El saldo final el 31 d'agost de l'any N dels nostres comptes bancaris és de 59.000,00 €.
- Tenim uns proveïdors pendents de pagament per un valor de 83.000,00 €. Tenim previst de pagar-ne 53.000,00 € el setembre i 30.000,00 € l'octubre de l'any N .
- El saldo pendent amb la Seguretat Social el 31 de juliol de l'any N és de 16.000,00 €.

Amb aquesta informació, podem fer el pressupost de tresoreria que es mostra a continuació en el qual situem en primer lloc els cobraments previstos i després restem totes les necessitats de fons:

Pressupost de tresoreria (□)								
	N				$N+1$			
	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril
Saldo inicial bancs	59.000,00							
Cobrament clients	115.900,00	200.000,00	100.000,00	64.000,00	40.000,00	82.000,00	164.000,00	164.000,00
A. Total cobraments	174.900,00	200.000,00	100.000,00	64.000,00	40.000,00	82.000,00	164.000,00	164.000,00
Pagament proveïdors	53.000,00	30.000,00	79.500,00	52.200,00	33.300,00	27.000,00	54.000,00	60.000,00
Pagament personal	40.333,33	40.333,33	42.833,33	42.833,33	41.341,67	43.904,17	43.904,17	41.216,67
Seguretat Social	16.000,00	12.100,00	12.100,00	12.850,00	12.850,00	12.402,50	13.171,25	13.171,25
Lloguer de local	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.255,00	2.255,00	2.255,00	2.255,00
Lloguer de nau	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.250,00	10.250,00	10.250,00	10.250,00
Altres despeses	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.382,50	3.382,50	3.382,50	3.382,50
Assegurança					2.700,00			
Despeses d'explotació	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.075,00	3.075,00	3.075,00	3.075,00
Préstec	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
B. Total pagaments	113.233,33	90.233,33	142.233,33	114.933,33	97.704,17	91.266,67	118.266,67	121.579,17
Saldo final A - B	61.666,67	109.766,67	-42.233,33	-50.933,33	-57.704,17	-9.266,67	45.733,33	42.420,83
Saldo final acumulat¹	61.666,67	171.433,33²	129.200,00	78.266,67	20.562,50	11.295,83	57.029,17	99.450,00

¹ El saldo final acumulat del mes és la suma del saldo final del mes més el saldo final acumulat del mes anterior. ² El saldo final acumulat del mes d'octubre serà: 109.766,67 € + 61.666,67 € = 171.433,33 □

Mitjançant aquest pressupost de tresoreria, veiem que el saldo final acumulat en aquest període sempre és positiu, i s'arriba al final del període amb una certa capacitat de finançament (99.450,00 €). Hauríem de tenir present que podem tenir tensions de tresoreria durant els mesos de gener i febrer de l'any $N + 1$, ja que el saldo final acumulat deixa poc marge a errors de previsió. Per a evitar possibles problemes, podem preveure la utilització d'algun instrument financer (pòlissa de crèdit, descompte d'efectes, etc.).

Una vegada obtinguda la previsió de tresoreria, juntament amb el compte de pèrdues i guanys pressupostat, ja podem confeccionar el balanç previsional.

4.2.4. Balanç previsional

Finalment, tanquem tot el procés pressupostari calculant un balanç de situació previsional, en què reflectirem els deutes i les obligacions que es deriven de tota la planificació anterior.

El balanç previsional és el reflex de la situació economicofinancera de l'empresa en un moment futur.

Tenint en compte l'estructura i la composició ja estudiades d'un balanç de situació previsional, en aquest cas, per a determinar l'import de cada partida del balanç previsional, haurem de procedir de la manera següent:

1) Actiu corrent

- a) Tresoreria: s'obté del pressupost de tresoreria una vegada determinat el saldo final.
- b) Deutors comercials i altres comptes per cobrar: saldos pendents de cobrar al final del període $N + 1$ tenint en compte el pressupost de vendes, i també el termini de cobrament previst per a aquestes vendes.
- c) Existències: valoració monetària de les existències al final del període segons el pressupost de materials de producció.

2) Actiu no corrent

Al saldo inicial se sumen les inversions previstes i es resten les vendes d'immobilitzat i la depreciació o amortització acumulada.

3) Passiu corrent

- a) Proveïdors i creditors diversos: saldos pendents de pagar al final del període $N + 1$, tenint en compte el volum de compres previstes i el termini de pagament previst per a aquestes compres.
- b) Deutes a curt termini: saldo dels deutes pendents al final del període $N + 1$, tenint en compte els nous préstecs o altres obligacions adquirides, i també la devolució de capital dels deutes existents.

4) Patrimoni net

- a) Capital: compost pel capital social, el qual només es modifica en cas que es prevegin noves aportacions de socis.
- b) Reserves, resultats d'exercicis anteriors i resultat previst per a l'exercici $N+1$.

Exemple Tablex, SA. Confecció del balanç de situació previsional

L'empresa Tablex, SA, una vegada obtingut el compte de pèrdues i guanys previsional i la previsió de tresoreria, procedeix a calcular el balanç previsional amb data 31 d'abril de l'any $N+1$.

Per a això disposa de la informació següent:

- El departament d'administració ens facilita el balanç de situació següent amb data 31 d'agost de l'any N .

Balanç de situació el 31 d'agost de l'any N			
Actiu		Patrimoni net + passiu	
Actiu no corrent	90.000,00	Patrimoni net	119.900,00
Immobilitzat material	150.000,00	Fons propis	69.900,00
Amortitzacions immobilitzat material	-60.000,00	Resultat de l'exercici	50.000,00
Actiu corrent	182.900,00	Passiu no corrent	54.000,00
Existències producte acabat	8.000,00	Deutes a llarg termini	54.000,00
Deutors comercials	115.900,00		
Efectius i altres líquids	59.000,00	Passiu corrent	99.000,00
		Proveïdors	83.000,00
		Altres creditors	16.000,00
Total actiu	272.900,00	Total patr. net i passiu	272.900,00

A mesura que s'han anat confeccionant els pressupostos en els apartats anteriors (pressupostos operatius, compte de pèrdues i guanys pressupostat i previsió de tresoreria), s'ha obtingut informació que hem de tenir en compte a l'hora de confeccionar el balanç previsional el mes d'abril de l'any $N+1$. Un resum d'aquesta informació és el següent:

- Tenim pendents de cobrament les vendes d'abril de l'any $N+1$ per un valor de 164.000,00 €, ja que els clients tenen un crèdit de 30 dies. Hem de sumar aquesta partida als deutors comercials de l'actiu corrent (vegeu el pressupost de vendes).
- Se'ns informa que el mes de setembre de l'any N es cobra la totalitat del saldo pendent consignat a la partida de deutors comercials (115.900,00 €).
- Durant els mesos de setembre i octubre de l'any N es liquida el saldo dels proveïdors consignats en el passiu corrent (83.000,00 €).

4) Ens queden pendents de pagament en concepte de proveïdors les partides comprades el març (60.000,00 €) i l'abril (72.000,00 €) de l'any $N+1$, ja que disposem de 60 dies per pagar.

5) Quant al compte de pèrdues i guanys pressupostat, obtenim que el pagament per impost de societats per al pròxim mes de juliol de l'any $N+1$ és de 2.865,59 €, que haurem de sumar al saldo de la partida "Altres creditors" del passiu corrent (vegeu el compte de pèrdues i guanys pressupostat).

6) El benefici net després d'impostos el 31 de desembre és de 6.686,37 €, que haurem de consignar a la partida de fons propis del patrimoni net (vegeu el compte de pèrdues i guanys pressupostat).

7) El benefici abans d'impostos acumulat el mes d'abril de l'any $N+1$ és de 69.771,84 € i, per tant, substitueix el resultat de 50.000 € que hi havia acumulat en el balanç inicial (vegeu el compte de pèrdues i guanys pressupostat).

8) Durant aquest període de temps s'haurà tomat en forma de capital del préstec la quantitat de 8.873,79 €.

9) S'utilitza per a la venda les unitats que hi havia en estoc (2.000 unitats), valorat en 8.000,00 € (pressupost de producció).

10) El departament de vendes ens informa que l'import final de les existències el mes d'abril de l'any $N+1$ serà de 8.900 €, la qual cosa representa un 20% de les vendes estimades del maig.

11) El nou saldo de la partida "Efectius" i "Altres saldos líquids" serà de 99.750,00 €, que és el nou *flux de caixa* (vegeu la previsió de tresoreria).

12) L'amortització dels actius existents és a raó de 2.500 €/mensuals, cosa que representa, del setembre de l'any N a l'abril de l'any $N+1$, 20.000 € (vegeu els pressupostos de despeses d'estructura).

En primer lloc, detallem les variacions que s'han produït en l'actiu:

Variacions que s'han produït en l'actiu				
Actiu	1 setembre any N	Variacions		31 abril any $N+1$
Actiu no corrent	90.000,00			70.000,00
Immobilitzat material	150.000,00			150.000,00
Amortitzacions immobilitzat material	-60.000,00	-20.000,00 (12)		-80.000,00
Actiu corrent	182.900,00			272.350,00
Existències producte acabat	8.000,00	-8.000,00 (9)	8.900,00 (10)	8.900,00
Deutors comercials	115.900,00	-115.900,00 (2)	164.000,00 (1)	164.000,00
Efectius i altres líquids	59.000,00	-59.000,00 (11)	99.450,00 (11)	99.450,00
Total actiu	272.900,00			342.350,00

Les variacions quant a les operacions del patrimoni net + passiu són les següents:

Variacions que s'han produït en el patrimoni net + passiu					
Patr. net + passiu	1 setembre any N	Variacions			31 abril any N+1
Patrimoni net	119.900,00				146.358,20
Fons propis	69.900,00	6.686,37 (6)			76.586,37
Resultat de l'exercici	50.000,00	-50.000,00 (7)	69.771,84 (7)		69.771,84
Passiu no corrent	54.000,00				45.126,21
Deutes a llarg termini	54.000,00	-8.873,79 (8)			45.126,21
Passiu corrent	99.000,00				150.865,59
Proveïdors	83.000,00	-83.000,00 (3)	-60.000,00 (4)	72.000,00 (4)	132.000,00
Altres creditors	16.000,00	2.865,59 (5)			18.865,59
Total patr. net i passiu	272.900,00				342.350,00

Finalment, el balanç previsional queda de la manera següent:

Balanç de situació previsional el 31 d'abril de l'any N+1			
Actiu		Patrimoni net + passiu	
Actiu no corrent	70.000,00	Patrimoni net	146.358,20
Immobilitzat material	150.000,00	Fons propis	76.586,37
Amortitzacions immobilitzat material	-80.000,00	Resultat de l'exercici	69.771,84
Actiu corrent	272.350,00	Passiu no corrent	45.126,21
Existències producte acabat	8.900,00	Deutes a llarg termini	45.126,21
Deutors comercials	164.000,00		
Efectius i altres líquids	99.450,00	Passiu corrent	150.865,59
		Proveïdors	132.000,00
		Altres creditors	18.865,59
Total actiu	342.350,00	Total patr. net i passiu	342.350

Aquest balanç de situació previsional és el final d'un camí llarg però enriquidor, en què, partint d'una estimació de les vendes futures, hem anat desgranant les despeses que se'n deriven per a obtenir no solament un compte de pèrdues i guanys que resumeixi el resultat previst de l'activitat, sinó també una previsió de tresoreria que ens permet anticipar-nos als possibles dèficits o excessos de fons i, en definitiva, planificar una gestió correcta de la tresoreria.

5. El control del pressupost

En introduir en aquest mòdul la importància estratègica de la gestió pressupostària, hem destacat el doble vessant d'aquesta activitat: la **planificació** i el **control**.

Una vegada tractats els aspectes relatius a la planificació, a continuació analitzarem la problemàtica del control pressupostari.

El control pressupostari inclou totes les accions dutes a terme pels directius a fi d'assolir els objectius definits en els plans que l'organització hagi

Del procés de planificació s'obtenen les dades pressupostàries que fan referència a l'activitat estimada per a un futur immediat. Una vegada obtingudes les primeres dades històriques és el moment d'avaluar l'activitat real, a fi de determinar tant la bondat del pressupost, és a dir, si les dades previstes s'han confeccionat sobre una base realista, com l'eficiència de l'activitat realment desenvolupada.

S'inicia la planificació pressupostària	S'aproven els pressupostos definitius	Es compara la previsió realitat
---	---------------------------------------	---------------------------------

OCT	NOV	DES	GEN	FEB	MAR
PLANIFICACIÓ			CONTROL		
GESTIÓ PRESSUPOSTÀRIA					

Si en el mòdul anterior introduïem la importància d'aquestes desviacions en treballar amb un model de costos preestablerts, a continuació ens proposem endinsar-nos en aquest aspecte i analitzar-ne la significació segons el tipus de pressupost elaborat.

5.1. Obtenció i anàlisi de les desviacions mitjançant un pressupost estàtic o rígid

Si efectuem un pressupost rígid en què no es prevegi el diferent comportament dels costos segons el nivell d'activitat, un primer nivell d'anàlisi con-

sistiria a confeccionar un document de control pressupostari en què es mostressin per a les diferents partides del compte de pèrdues i guanys les diferències entre les previsions inicials i la seva realització efectiva.

Aquestes desviacions entre *realitat* i *previsió* es poden reflectir en termes absoluts o relatius.

Per diferències (termes absoluts)

$$\text{Desviació} = \text{dades previstes} - \text{dades reals}$$

Per percentatges (termes relatius)

$$\text{Desviació (\%)} = \frac{\text{dades previstes} - \text{dades reals}}{\text{dades previstes}} \times 100$$

Com ja havíem estudiat i, tal com cal preveure, les desviacions poden tenir dos sentits:

- Desviacions favorables (F): el seu efecte és incrementar el benefici pressupostat.
- Desviacions desfavorables (D): el seu efecte és disminuir el benefici pressupostat.

Anteriorment ja hem exposat que el pressupost estàtic o rígid és el que es defineix per a un únic nivell d'activitat. Quan es calculin les desviacions, les dades previstes es compararan amb les reals, malgrat que les condicions finals difereixin més o menys de les dades inicialment previstes.

Aquesta pràctica incorpora un conjunt de limitacions que intentarem posar de manifest amb l'exemple següent:

L'empresa Filex industrial del sector tèxtil presenta el següent informe de control pressupostari relatiu al trimestre anterior.

	Pressupost	Real	Desviació
Unitats venudes (u.)	10.000	8.000	2.000 D
Vendes (€)	200.000	176.000	24.000 D
Cost industrial de les vendes (€)	-120.000	-104.000	16.000 F
Costos comercials i adm. (€)	-40.000	-35.000	5.000 F
Resultat abans d'impostos (€)	40.000	37.000	3.000 D

Si intentem analitzar les dades anteriors, és fàcil arribar a conclusions errònies que sorgeixen precisament de comparar dades previstes per a una producció prevista de 10.000 unitats amb dades reals per a una producció real de 8.000 unitats.

Seguint l'exemple anterior, a simple vista sembla que les dades relatives a les vendes són absolutament negatives, ja que hi ha una desviació desfavorable de 24.000 €. Tanmateix, tenint en compte la informació sobre les unitats venudes, és fàcil arribar a la conclusió següent:

Dades previstes: 10.000 u. a 20 €/u. = 200.000 €
Dades reals: 8.000 u. a 22 €/u. = 176.000 €

Per tant, dins de la desviació desfavorable anterior s'amaguen dos fets de naturalesa molt diferent:

Hem venut 2.000 unitats menys del previst
Hem venut a un preu unitari de 2 € més del previst

Per tant, en l'àmbit de les vendes, el desglossament de fets anterior permet afirmar que, si bé la quantitat venuda és inferior a la prevista, el preu de venda ha estat superior al previst.

Per bé que en el marc de les vendes és relativament fàcil arribar a la conclusió anterior, en el vessant dels costos la informació que ofereix un pressupost rígid és poc útil per a poder obtenir desviacions amb un significat vàlid per a la gestió de la companyia.

Seguint l'exemple anterior, la desviació en el cost industrial és de 16.000 €, la qual cosa i seguint el mateix esquema deductiu anterior, ens permetria arribar a la conclusió següent.

Dades previstes: 10.000 u. a 12 €/u. = 120.000 €
Dades reals: 8.000 u. a 13 €/u. = 104.000 €

Aquest càlcul ens porta a pensar que els factors productius han estat més cars del previst, però hem de tenir en compte que, si bé costos com la matèria primera són sensibles a la variació en el volum de producció, altres costos com el lloguer són fixos i no experimenten variació pel fet d'augmentar o disminuir el nivell de producció.

Per tant, una anàlisi més detallada ens porta a considerar que dins del cost de producció o cost industrial hi ha costos que són proporcionals al volum d'activitat (**costos variables**) i altres costos que no depenen del volum d'activitat (**costos fixos**).

Si, per a la presa de decisions aquesta distinció era primordial, ara és de nou crucial per a interpretar correctament la realitat davant el que s'ha pressupostat.

En el càlcul de la desviació anterior no s'ha tingut en compte aquest comportament diferent dels costos, fixos i variables, i per tant sense una anàlisi més detallada no sabem si aquesta desviació és deguda només a una desviació en el nivell d'activitat, a un estalvi real en el consum de factors productius o bé a una combinació de tots dos.

Finalment, i com a conclusió pel que fa als resultats obtinguts mitjançant el control pressupostari sota un sistema de pressupost rígid, les desviacions són poc útils per a determinar les causes reals dels desajustos esdevinguts i, per tant, poc eficaces per a prendre les mesures oportunes que redundin en una millor gestió global de la companyia.

5.2. Obtenció i anàlisi de les desviacions mitjançant un pressupost flexible

Com ja havíem definit anteriorment, un pressupost flexible és un pressupost que s'ajusta a canvis en el volum d'activitat. Es concep per a un rang rellevant d'activitat i no solament per a un únic nivell d'activitat.

Aquest sistema pressupostari que mostra els ingressos i els costos esperats per a qualsevol nivell d'activitat dins d'un rang rellevant reconeix que els ingressos i els costos variables difereixen per a cada nivell d'activitat, mentre que els costos fixos romanen constants. D'aquesta manera i després de conèixer el nivell d'activitat real, es pot obtenir un pressupost ajustat a aquesta activitat.

Ara el pressupost flexible per al fabricant tèxtil anterior podria presentar l'estructura següent.

Estimacions per a l'elaboració del pressupost:

PVP: 20 €/bobina de tela

Volum producció i vendes: 10.000 bobines de tela

Costos variables producció: 10 €/bobina de tela (matèria primera)

Costos variables comercials: 1 €/bobina de tela (comissió)

Costos fixos de producció: 20.000 €

Costos fixos d'administració: 30.000 €

Pressupost flexible per a un rang				
Unitats venudes (u.)	8.000	9.000	10.000	11.000
Vendes (€)	160.000	180.000	200.000	220.000
Costos vbles. producció	-80.000	-90.000	-100.000	-110.000
Costos vbles. comercials	-8.000	-9.000	-10.000	-11.000
= Marge contribució	72.000	81.000	90.000	99.000
Costos fixos producció	-20.000			
Costos fixos administració	-30.000			
= Resultat abans d'impostos	22.000	31.000	40.000	49.000

Com es pot observar, el comportament dels costos queda representat per l'equació següent:

Cost total = cost fix (50.000) + cost variable (10 + 1) □ □ bobina de tela.

Aquest pressupost flexible és operatiu per a un rang d'activitat comprès entre 8.000 i 11.000 unitats. Fora d'aquest rang, s'haurien d'estimar de nou els costos fixos i variables previstos.

Amb aquest desglossament pressupostari i una vegada obtingudes les dades reals, ja podem elaborar un informe de desviacions que ens ajudi a explicar les desviacions entre el pressupost mestre inicialment previst, el pressupost

ajustat al nivell de producció real i la realització efectiva.

En el quadre que es mostra a continuació, confeccionat sobre l'exemple que hem anat seguint al llarg d'aquest apartat, podem observar dos tipus de desviacions.

- Desviacions sobre el pressupost ajustat: desajustos entre la realitat i un pressupost ajustat a l'activitat real.
- Desviació sobre el volum de vendes: diferència entre el pressupost general i el pressupost ajustat pel fet que l'activitat real ha estat diferent de la pressupostada.

Considerem ara els ingressos i costos reals següents:

PVP: 22 €/bobina de tela

Volum producció i vendes: 8.000 bobines de tela

Costos variables producció: 8 €/bobina de tela (matèria primera)

Costos variables comercials: 1€/bobina de tela (comissió)

Costos fixos de producció: 20.000 €

Costos fixos d'administració: 47.000 €

	Desviació pressupost ajustat			Desviació volum vendes	
	Pressup.	Real	Desv.	Pressup.	Desv.
	1	2	(1-2)	3	(3-1)
Unitats venudes (u.)	8.000	8.000	8.000	10.000	10.000
Vendes (€)	160.000	176.000	16.000 F	200.000	40.000 D
Costos vbles. producció (€)	-80.000	-64.000	16.000 F	100.000	20.000 F
Costos vbles. comercials (€)	-8.000	-8.000	0	-10.000	2.000 F
= Marge contribució (€)	72.000	104.000	32.000 F	90.000	18.000
Costos fixos producció (€)	-20.000	-20.000	0	-20.000	0
Costos fixos administració (€)	-30.000	-47.000	17.000 D	-30.000	0
= Resultat abans d'impostos (€)	22.000	37.000	15.000 F	40.000	18.000 D
	Desviació sobre pressupost ajustat 15.000 F			Desviació en volum de venda 18.000 D	
	Desviació total sobre pressupost fix 3.000¹				

¹ (15.000 F - 18.000 D)

Com es pot observar, si bé la diferència total coincideix amb la calculada amb el sistema anterior, 3.000 € desfavorable, tenim com a informació afegida el desglossament següent:

- **Desviació en el nivell de vendes:** la desviació procedent del menor nivell d'activitat, 18.000 € desfavorable.
- **Desviació sobre el pressupost ajustat:** la desviació procedent d'una eficiència més gran o més petita en el consum de recursos de la producció real, 15.000 € favorable.

Tal com hem vist en l'exemple anterior, el pressupost ajustat inclou els ingressos i els costos previstos per al volum de vendes real. El pressupost rígid, al contrari, inclou els ingressos i costos previstos per al volum de vendes pressupostat. La diferència entre tots dos és deguda tan sols a la diferència entre el volum real i el volum pressupostat de vendes.

Continuant amb l'exemple anterior i tenint en compte que tots dos pressupostos, l'ajustat i el fix, han estat confeccionats amb el mateix preu unitari –el previst–, la desviació en volum de vendes informa la direcció que s'ha obtingut un resultat inferior de 18.000 € amb motiu de la venda inferior de 2.000 u.

Desviació en volum de vendes	U. pressup. ajustat – u. pressup. fix	Preu de venda menys cost variable unitari
18.000 (D)	(8.000 – 10.000)	(20 – (11))

Si bé el departament comercial o de màrqueting és normalment el responsable de determinar els objectius de vendes i, per tant, de respondre de la realitat posterior, les desviacions en volum de vendes poden ser degudes a múltiples factors tant interns com externs.

5.2.1. La desviació en el pressupost ajustat

Les desviacions que s'obtenen de comparar la realitat amb el pressupost ajustat al volum de vendes real es poden classificar de la manera següent:

- 1) Desviacions en preus de venda.
- 2) Desviacions en costos de fabricació:
 - Variables
 - Fixos
- 3) Desviacions en costos comercials i d'administració.

5.2.2. La desviació en preus de venda

És la diferència d'ingressos que es produeix pel fet de vendre a un preu superior o inferior al pressupostat.

En el cas anterior, aquesta desviació és de 16.000 € favorable a l'empresa, i el seu origen es pot explicar de la manera següent:

Preu real Pr	Preu pressup. Pp	Quantitat venuda Qr	Desviació (Pr – Pp) □ Qr
22 □/u.	20 □/u.	8.000 u.	(22 – 20) □ 8.000 = 16.000 □ F

5.2.3. La desviació en costos variables de producció

Aquesta desviació ens indica l'estalvi o malbaratament que s'ha produït en el consum dels recursos utilitzats en la producció.

En aquest cas, aquesta desviació també és de 16.000 € favorable a l'empresa, i el seu origen es pot explicar també a partir del component tècnic (quantitat) i econòmic (preu) del factor:

Cost real Cr	Cost pressup. Cp	Quantitat venuda Qr	Desviació (Cr - Cp) □ Qr
8 □/u.	10 □/u.	8.000 u.	(10 - 8) □ 8.000 = 16.000 □ F

En aquest cas, restem la quantitat pressupostada de la real perquè treballem amb costos i no amb ingressos.

5.2.4. La desviació en costos fixos de producció

En aquest cas, la desviació ens informa de la diferència entre els costos pressupostats i els incorreguts.

El càlcul és molt simple:

Cost pressupostat Cp	Cost real Cr	Desviació Cp - Cr
20.000 □	20.000 □	0 □

Els costos fixos reals s'han ajustat a la previsió.

5.2.5. La desviació en costos comercials i d'administració

Els costos comercials i d'administració tenen un comportament similar als costos industrials o de producció. Els variables canvien quan ho fa el nivell d'activitat i els fixos romanen constants.

S'ha de tenir en compte, tanmateix, que si bé els costos variables de producció canvien davant alteracions en el volum de producció, els comercials ho fan davant d'oscil·lacions en el volum de vendes.

Així, per a finalitzar l'exemple anterior, tenim en aquest cas una desviació en els costos comercials variables, i una desviació en els costos fixos d'administració:

- Desviació en els costos comercials variables
- Desviació en els costos fixos d'administració

Cost real Cr	Cost pressup. Cp	Quantitat venuda Qr	Desviació (Cr - Cp) □ Qr
1 □/u.	1 □/u.	8.000 u.	0

Cost pressupostat Cp	Cost real Cr	Desviació Cp - Cr
30.000 □	47.000 □	17.000 □ (D)

Com hem pogut comprovar, treballar amb un sistema de pressupostos flexibles permet separar dos tipus de desviacions la informació de les quals és crucial per a una gestió correcta del pressupost. D'una banda, coneixem quin és l'ingrés més gran o més petit obtingut a causa d'una variació en el volum de vendes, i pels desajustos que es produeixen per una eficiència més alta o més baixa en el consum de recursos.

5.3. Anàlisi i interpretació de les desviacions

Tan important com el càlcul encertat de les desviacions n'és la interpretació. Per això, com a punt de partida, no hem de perdre de vista quina és la finalitat del càlcul de les desviacions:

- D'una banda, la seva anàlisi ens ha de permetre conèixer el grau de fiabilitat de la previsió i reajustar-la si escau.
- D'altra banda, ens ha d'informar del grau d'eficiència en la utilització d'un recurs.

Hi ha diversos nivells d'interpretació en l'anàlisi de les desviacions:

- A **escala global o agregada**, podem analitzar la desviació global del resultat real respecte del previst. En aquest primer nivell i dins d'un context de pressupostos flexibles, una primera dada que cal analitzar és la desviació per volum de vendes i, també, la desviació en relació amb el pressupost ajustat.
- A **escala desagregada**, és convenient fer una anàlisi detallada de cadascuna de les desviacions que sorgeixen del pressupost ajustat: desviacions de producció, desviacions comercials i d'administració.

Un altre aspecte que s'ha de considerar a l'hora d'analitzar el significat de les diferents desviacions és la possible **interrelació** que hi pugui haver entre aquestes, ja que pot ser que la causa en una desviació desfavorable, per exemple en el volum de vendes perquè s'ha venut menys de l'esperat, es degui al mateix fet que explica una desviació favorable en el preu de vendes, ja que vendre més car pot haver comportat vendre menys.

Finalment, en l'anàlisi de les desviacions no hem de perdre de vista el **nivell d'importància relatiu que té**. Per això, una manera de mostrar-les podria ser la següent:

	Pressup.	Real	Desv.	% desv.	% s/pressup.
	1	2	(1-2)	(1-2)/1	(1-2)/138.000
Unitats venudes	8.000	8.000	8.000		
Costos vbles. producció (€)	80.000	64.000	16.000 F	20%	11,6%
Costos vbles. comercials (€)	8.000	8.000	0		
Costos fixos fàbrica (€)	20.000	20.000	0		
Costos fixos administració (€)	30.000	47.000	17.000D	10%	12,3%
Total cost pressupostat	138.000				

En aquest cas, les dues últimes columnes ens informen, d'una banda, del percentatge de la desviació respecte del cost pressupostat i, de l'altra, del pes específic que té aquesta desviació en relació amb el total pressupostat.

Finalment, i per concloure aquest apartat dedicat a la interpretació de les desviacions, en el quadre que es mostra a continuació figuren algunes de les possibles causes de l'aparició de desviacions.

Resum

El curs comença situant la gestió pressupostària en el context de la planificació estratègica d'una organització. En aquest sentit, el pressupost és un dels quatre components que amb caràcter general defineixen un pla estratègic complet. Aquests quatre elements són la definició de la missió, la fixació d'uns objectius, la descripció de les estratègies i els plans d'actuació necessaris per a assolir els objectius prefixats i, finalment, la confecció d'un pressupost basat en les premisses anteriors.

Una vegada concretada quina n'és la situació, ja podem definir el pressupost com un pla integrat i coordinat, que s'expressa en termes financers, respecte de les operacions i els recursos que formen part d'una empresa per a un període determinat, a fi d'aconseguir els objectius fixats per la direcció.

Hi ha diferents tècniques per a elaborar un pressupost, i de totes destaquem els pressupostos incrementals, que contraposen la seva senzillesa a la poca utilitat o capacitat d'ajustar-se a la realitat, i els pressupostos de base zero, que, començant el procés pressupostari de zero, ofereixen unes dades més consistents i més difícils d'obtenir.

Quant als requisits que ha de complir tot procés pressupostari, destaquem el compromís de la direcció, el grau de participació de la resta de l'organització, el rigor en el disseny i l'obtenció de dades, i els mecanismes de revisió com a aspectes que garanteixen tot el procés.

Una vegada delimitades les condicions anteriors, a continuació s'exposa la seqüència d'etapes que s'han de superar abans d'obtenir un pressupost definitiu. Aquest procés s'inicia amb la definició de les directrius estratègiques per part de la direcció, i després d'un procés d'elaboració, negociació i integració de processos parcials s'obtenen uns informes que malgrat que, en principi, es consideren definitius s'hauran de reajustar quan els fets reals ho aconsellin. Aquest primer apartat descriptiu finalitza amb la tipificació dels pressupostos des de diferents criteris de classificació:

Centrant l'estudi en l'última de les tipologies exposades, a continuació es dedica un apartat a estudiar amb detall el procés de construcció de les dades pressupostades, en què una vegada concretats els diferents pressupostos operatius, s'agreguen en uns estats financers previsionals que es componen fonamentalment d'un compte de pèrdues i guanys previstos, un pressupost de tresoreria i un balanç de situació previsional.

Finalment i considerant que, més enllà de l'elaboració de dades previsionals, la gestió pressupostària comporta dos aspectes fonamentals i inseparables –la planificació i el control–, es dedica un últim apartat a estudiar amb detall la manera de dur a terme aquest procés de revisió de l'activitat realitzada mitjançant tècniques pressupostàries. Per a això s'aprofundeix en les tècniques de càlcul de les desviacions i en la manera d'interpretar aquestes tècniques. Així, en primer lloc, s'analitza quines conclusions es poden extreure de les desviacions calculades mitjançant un pressupost estàtic o rígid i, posteriorment, a partir de les limitacions que té, quin ha de ser l'informe de desviacions que sorgeix a partir d'un sistema de pressupostos flexibles.

Activitats

Cas 1: Confecció de pressupostos financers

L'empresa Carpi presenta al final de l'any t el balanç de situació següent, expressat en milions d'euros:

Actiu	u. m.	Patrimoni net + passiu	u. m.
Immobilitzat material	2.000	Capital	1.146
Amortització acumulada	-400	Pèrdues i guanys	40
Matèria primera	20	Préstecs a llarg termini	660
Productes acabats	60	Proveïdors	70
Clients	300	Creditors	55
Tresoreria	5	Hisenda pública creditora	14
Total	1.985	Total	1.985

- Es disposa, a més, de la informació següent, relativa a l'exercici $t + 1$:
- L'empresa concedeix un termini de cobrament als clients de 90 dies; per tant, té previst cobrar els mesos de gener, febrer i març les vendes realitzades en els tres últims mesos de l'any anterior per un import de 100 milions al mes.
- També té previst liquidar els deutes pendents amb proveïdors i creditors. L'empresa paga els proveïdors a 60 dies, i les compres realitzades el passat mes de novembre de l'any t van ser de 40 milions i 30 milions el desembre. El deute pendent amb creditors es pagarà durant el mes de maig.
- Durant l'any $t + 1$, l'empresa espera obtenir unes vendes mensuals per un valor de 105 milions, que també espera cobrar a 90 dies.
- Per a poder cobrir la demanda prevista, s'han de comprar materials cada mes per un valor de 25 milions, que es pagaran a 60 dies.
- Les despeses anuals del personal són les següents: 230 milions de personal de producció, 120 milions de personal comercial i 70 milions de personal d'administració. Aquestes despeses es paguen al comptat cada mes.
- El mes de novembre es paguen al comptat serveis exteriors per un valor de 120 milions d'euros, tots imputables a producció.
- Es preveuen unes despeses anuals d'estructura de 70 milions, corresponents a producció, 20 milions corresponents al departament comercial i 30 milions d'euros imputables a administració. Aquestes despeses es reparteixen de manera proporcional durant tot l'any $t + 1$.
- El deute amb hisenda que es reflecteix en el balanç de situació es liquida el mes de juliol.
- Durant l'any $t + 1$ es pagarà una quota mensual d'un préstec de 15.000 euros que, a l'efecte de simplificació, inclourà cada mes 9.000 euros de devolució del principal i 6.000 euros d'interessos.

- El 50% dels beneficis de l'any t es distribuïran com a dividendes el desembre de l'any $t + 1$. L'altre 50% es destina a reserves.
- Les existències en finalitzar l'exercici $t + 1$ és previst que siguin de:
Matèria primera: 29,5
Productes acabats: 78
- En finalitzar l'exercici, s'haurà d'amortitzar el 10% de l'immobilitzat que consta en el balanç de situació i no es preveuen noves inversions: el 80% correspon a producció, el 10% a comercial i el 10% al departament d'administració.
- L'impost de societats és d'un 30% del benefici.

A partir de les dades que s'han proporcionat, confeccioneu els pressupostos financers següents:

- Previsió mensual de tresoreria provisional.
- Compte de pèrdues i guanys provisional.
- Balanç de situació provisional.

Cas 2: Càlcul de les desviacions en un pressupost flexible

Un fabricant de dipòsits de plàstic ofereix per encàrrec, per a l'exercici en curs, quines van ser les premisses que es van utilitzar per a fixar el pressupost flexible i quina ha estat la realitat sobre això.

Les estimacions per a l'elaboració del pressupost, vàlid per a un rang de producció de 40.000 a 60.000 dipòsits, i les dades reals són les que es mostren a continuació:

	Pressupost	Realitat
Preus de venda	300 €/dipòsit	295 €/dipòsit
Volum producció i vendes	50.000 dipòsits	45.000 dipòsits
Costos variables producció	120 €/dipòsit (plàstic)	5.175.000 €
Costos variables comercials	10% preu de venda	1.593.000 €
Costos fixos de producció	3.750.000 €	3.765.000 €
Costos fixos d'administració	195.000 €	193.000 €

A partir de les dades que s'ofereixen, elaboreu la informació següent:

- Pressupost ajustat a la producció real.
- Càlcul de les desviacions en el pressupost ajustat.
- Càlcul de les desviacions en el volum d'activitat.

Per a això es proposa completar amb la informació facilitada el quadre ad-
junt:

.	PRESSUP. AJ.	REAL	DESV.	PRESSUP.	DESV.
.	1	2	(1-2) F/D	3	(3-1)
. Unitats venudes
. VENDES
. Costos vbles. producció
. Costos vbles. comercials
. MARGE CONTRIBUCIÓ
. Costos fixos de fàbrica
. Costos fixos d'administració
. Resultat abans d'impostos
. DESVIACIÓ EN EL PRESSUPOST AJUSTAT			.	.	
. DESVIACIÓ EN EL VOLUM D'ACTIVITAT					.

Cas 3: Anàlisi de les desviacions segons que es treballi en un pressupost rígid o flexible

Indiqueu quines poden ser les causes de les desviacions que es plantegen en la taula que es mostra a continuació. Com es pot observar, s'ha de considerar si les desviacions s'han calculat segons un sistema de pressupostos rígids, o bé segons un sistema de pressupostos flexibles.

Sist. pres- sup.	Desviació	Signe
Rígid	Costos de producció	Favorable
Causas		
Flexible	Costos variables de producció en pressupost ajustat	Desfavorable
Causas		
Rígid	Costos d'administració	Desfavorable
Causas		
Flexible	Costos variables de producció en volum d'activitat	Favorable
Causas		
Rígid	Vendes	Favorable
Causas		
Flexible	Vendes en pressupost ajustat	Favorable
Causas		
Flexible	Costos comercials fixos en volum d'activitat	Desfavorable
Causas		

Bibliografia

Amat, J. M.; Soldevila, P. (2001). *Control presupuestario*. Barcelona: Gestió 2000.

Plana, D. i altres (2009). *Introducció a la informació financera de l'empresa*. Barcelona: UOC.

Nicolás, P. (1999). *Elaboración y control de presupuestos*. Barcelona: Gestió 2000.