

EL PRESSUPOST COM A EINA DE CONTROL



Article núm. 10 – 2022 13.06.2022

FINANCER



Òscar Solé
Economista
Departament Financer
oscar@mallolassessors.com

Una de les eines bàsiques en el control de gestió de les organitzacions empresarials és el pressupost. I tot i ser bàsica no és molt emprada en organitzacions petites i mitjanes. En aquest article us intentaré explicar la importància que té l'elaboració i el posterior seguiment del pressupost en la nostra empresa per aconseguir un millor control sobre la mateixa i poder encertar en la presa de decisions.

El pressupost és l'eina bàsica per mesurar i controlar que la situació actual de l'empresa està seguint els objectius marcats en un moment anterior i que aquesta mateixa situació ens portarà o no a l'assoliment de l'objectiu previst. Per arribar a aquest objectiu s'han hagut de formular uns objectius i desenvolupar uns plans d'acció que hauran de ser vigilats. I la vigilància d'aquests objectius es farà mitjançant el control i per fer aquest control utilitzarem el pressupost.

Però la nostra feina de control no es limitarà a la elaboració del pressupost sinó que haurem d'estudiar les desviacions sobre el mateix que s'han produït comparant les expectatives plantejades amb els fets realment ocorreguts. Mitjançant l'anàlisi de les desviacions aprendrem què hem de fer i com ho hem de fer en el futur.

Els pressupostos es poden formular per tota l'empresa o pels diferents departaments: vendes, producció, distribució, finances, ... Aquesta segmentació la trobarem més aviat en grans empreses i corporacions que no pas en petites empreses on el pressupost, si es fa, és global.

Per a què necessito fer el pressupost de la meua empresa?

1. Per obtenir informació operativa amb l'objectiu de planificar accions.

Establirem objectius que haurem de calcular en base a la informació que recopilarem de la nostra pròpia organització: empleats, departaments, preus, unitats de producció, costos, etc.

2. Per planificar les activitats que l'empresa ha de realitzar en el futur.

Quedaran determinades i quantificades les activitats que l'empresa ha de fer a curt, mitjà i llarg termini. Així si hi ha canvis en l'entorn tindrem establertes les reaccions a aquests canvis.

3. Per coordinar els diferents departaments comunicant els objectius que s'han marcat per cadascun d'ells.

Aconseguir l'èxit dependrà de que tota la organització estigui enfocada en la mateixa direcció, establint objectius concrets per departament facilitarà l'assoliment d'aquest èxit. També evitarem que un departament pugui entorpir un altre amb les seves decisions.

4. Per tenir una eina que pugui controlar si els objectius s'estan aconseguint.

El control de la realització dels objectius el farem amb la comparació dels resultats pressupostats amb els realment aconseguits. Quan existeixin desviacions es podran buscar les causes i trobar solucions.

5. Per avaluar i motivar els responsables dels departaments.

Marcar un objectiu a cada àrea de l'empresa suposarà un incentiu als seus responsables fent-los més participants de l'èxit de l'empresa. Incentius que

òbviament tindran el seu component econòmic en relació als resultats aconseguits. També ajudarà que els mateixos encarregats del departament participin en la elaboració del seu propi pressupost per a que es sentin més responsables i més capacitats a complir-lo.

Étapes del procés d'elaboració del pressupost

1. Definició de les directrius generals.

Haurem de formular els objectius estratègics i les pautes generals sobre el futur de l'empresa.

2. Elaboració de plans i programes.

Un cop donem per reals i assolibles les directrius generals, anirem baixant nivell per nivell en l'empresa per anar avaluant monetàriament les accions a realitzar, programar les accions concretes a posar en marxa i establir els objectius més concrets de cada departament o secció de l'organització.

3. Revisió i adaptació

El pressupost no és un pla tancat sinó que aquest s'haurà d'anar revisant i ajustant durant tot el procés, per tant, no és document que elaborem i apartquem. Tant important és la seva elaboració com el seu control d'assoliment i ajust a les noves realitats. Estem parlant doncs que el pressupost és flexible.

Anàlisi de les desviacions

Per a que l'anàlisi de les desviacions sigui útil haurem de revisar:

- Que els objectius marcats siguin reals i assolibles
- Que els resultats puguin ser controlables per la nostra organització
- Que la informació comptable sigui suficientment detallada i estigui disponible a temps
- Que puguem diferenciar entre desviacions per objectius marcats o per errors en la previsió

Amb l'anàlisi de desviacions buscarem minimitzar aquelles coses en les que hem obtingut desviacions negatives (debilitats) i potenciar les desviacions positives (fortaleses).

Però el fet d'aconseguir els objectius no ens diu que ho haguem fet de la manera prevista i per tant haurem de fer una comparació dels resultats reals amb el pressupost.

Un exemple:

Concepte	Rtat. real	Pressupost	Desviació
Vendes	100.000	120.000	20.000 (D)
Despeses Producció	30.000	40.000	10.000 (F)
Marge producció	70.000	80.000	10.000 (D)
Altres despeses	15.000	25.000	10.000 (F)
Benefici	55.000	55.000	0

(D) debilitat
(F) fortaleza

Com podeu veure, encara que hem aconseguit l'objectiu de benefici hi ha hagut desviacions en tots els conceptes i en diferents sentits. Així tenim desviacions que suposen fortalezes (F) i desviacions que suposen debilitats (D).

Haurem d'analitzar doncs per què s'han donat les desviacions en cada apartat.

Per exemple, si agafem les vendes ens podem trobar que la desviació es pot haver donat per tres tipologies de motius:

- El volum d'unitats venudes ha sigut diferent al previst encara que el preu de venda ha sigut el pressupostat
- El volum d'unitats venudes ha sigut el pressupostat però el preu de venda ha sigut diferent.
- Que tant el volum d'unitats venudes com el preu han sigut diferents als pressupostats.

En cada situació haurem d'analitzar el perquè hem venut menys unitats i per quina raó el preu de venda no ha sigut el que teníem previst.

Un cop coneguts els preus de venda i les unitats venudes reals elaborarem un nou pressupost flexible per a actualitzar i ajustar el nostre pressupost inicial.

El mateix farem amb els costos i despeses establint quins són els motius exactes de la seva desviació.

A aquest procés d'estudi exhaustiu de les desviacions pressupostaries se l'anomena descomposició. De cada partida farem la seva dissecció, i mirarem quina de les seves parts ha sigut la causant de la desviació.

Hem vist doncs que en el procés de planificació i control de la nostra empresa el pressupost juga un paper molt important, entre d'altres raons perquè ens permet obtenir informació per elaborar plans per cada departament, comunicar els objectius generals de l'organització i

motivar i avaluar els responsables de cada secció.

A nivell més baix, de petita empresa, el pressupost ens aportarà seguretat i tranquil·litat en la presa de decisions i coneixement en tot moment de la situació en la que ens trobem i quines decisions hem de prendre. Aquestes decisions basades en un pressupost ben elaborat, revisat i flexible seran més encertades que les decisions preses a cegues o a sensacions.

Des d'aquestes línies us recomanem que realitzeu el vostre pressupost sigui quina sigui la dimensió del vostre negoci, i si necessiteu ajuda per la seva elaboració no dubteu en contactar amb nosaltres.