

TEMA 2. EL PRESSUPOST I EL DIA A DIA DELS PROJECTES

1. Processos i resultats
2. Com descompondre un projecte en processos
3. Les despeses i els ingressos i els seus temps
4. Fluxos de caixa i tresoreria
5. Productes financers per a la gestió de tresoreria

1. Processos i resultats

Imagineu-vos que volem fer una torrada per esmorzar. Primer posarem el pa a torrar i quan estigui ben torrat d'una banda li donarem la volta. Mentre s'acaba de torrar, tallarem una mica de pernil ibèric i prepararem el tomàquet. Finalment ho posarem tot al plat: la torrada i sobre d'ella, en un ordre precís, el sucarem amb tomàquet, hi afegirem l'oli d'oliva i el pernil.

Produir alguna cosa **és realitzar una sèrie de tasques seguint una seqüència** que, de vegades, es desdobra -dues tasques es fan alhora com torrar i ratllar- per finalment acoblar-se en un nou component o al producte final. Ho fem tots els dies des de primera hora del matí.

Ara imaginem que hem de fer dues-centes torrades per preparar l'esmorzar d'un grup de turistes. Ja no estem sols, hi ha un equip de persones. Ja no hi ha només una torradora: hi ha un parell de planxes per torrar el pa. I tenim un problema nou: hem de servir les torrades a les taules dels comensals.

Com ens organitzarem per treure el màxim de torrades alhora i que tots els nostres hostes puguin prendre's una torrada amb el pa calent i sense esperar gaire?

No podem fer 200 torrades de cop, així que tindrem grups dedicats als passos de la nostra recepta. A cada pas, cadascú farà un conjunt de tasques per obtenir un resultat intermedi concret, que repetirà fins que l'objectiu final s'hagi complert. Cada un d'aquests passos, que anomenarem *bucles o cercles*, és un procés en si mateix. O vist d'una altra manera, **un procés és un conjunt de tasques que produeix un resultat intermedi concret, un resultat amb sentit propi dins del procés global que fa que aconseguim produir el nostre objectiu.**

És a dir, els processos són subconjunts de tasques, deriven d'elles, però no són fases objectives com ens semblaven els passos de la recepta quan estàvem sols fent les torrades. Som nosaltres els que definim quants processos tenim i quines tasques fem. Un mateix objectiu pot constar de diferents processos segons organitzem la producció. En general, el nombre de processos variarà amb la quantitat de producte que vulguem obtenir i els costos associats a cada tasca. Per exemple, si farem 10 torrades, el que talla el pernil serà el mateix que el porti a l'equip que després prepararà la torrada, i segurament estaran de costat.

Però si hem de fer moltes torrades i qui talla pernil és a la sala -perquè ja no hi cap a la cuina- i, tenint en compte el grau d'especialització de la seva tasca, cobra molt més que la resta, dedicar les seves valuoses hores a portar les safates de la sala a la cuina, és llençar els diners. Així que probablement tinguem una altra persona a càrrec d'aquesta tasca. Però segurament al procés li direm llescat i ho definim com tot el que passa entre que es revisa que hi ha pernil suficient i que les safates amb llesques arriben a l'equip de muntatge.

Però si elevem l'escala i creem una autèntica cadena de muntatge de torrades, és probable que aquesta tasca -portar els talls d'una banda a l'altra- la faci un equip que, de passada, separi els talls amb una petita tira de plàstic transparent per fer-ho més fàcil als que després les posaran a sobre el pa. Un equip específic significa que el transport i llescat s'han convertit en un procés en si mateix.

Per això, en general, com més gran sigui l'escala i més diferències salarials hi hagi dins de l'equip, més gran serà el nombre de processos que es defineixin, tal com il·lustra l'exemple de les torrades on intervenen el tallador de pernil, assistents de cuina i cambrers de sala.

2. Com descomposem un projecte en processos?

Tornem al nostre exemple de les 200 torrades. Quins processos bàsics tindríem?

- Torrar el pa
- Ratllar o tallar el tomàquet
- Tallar el pernil
- Preparar les torrades
- Portar-les a les taules

Per poder dimensionar i dividir l'equip en grups hem d'anar una mica més enllà i definir les tasques que componen cada procés.

“Torrar el pa” en realitat és més que “torrar el pa”: també és assegurar-se de tenir un sac de panets de pa a mà, tallar-los per la meitat, posar-los a la planxa o torradora, donar-les-hi la volta quan el primer costat està llest, retirar-les quan tinguem una torrada perfecta, col·locar-les en una safata i portar-les a l'equip que prepara la torrada.

Que una persona faci una o diverses tasques dependrà, una vegada més, de l'escala de producció, de les pròpies capacitats, de les diferències salarials i del grau d'automatització que puguem afegir al procés.

Organitzar de manera òptima un procés és distribuir les tasques que el componen a l'equip encarregat d'assolir els objectius en un termini establert, minimitzant el temps d'espera entre els membres de l'equip. Organitzar la producció és assegurar-se que els diferents processos encaixen entre si de manera que tot funciona com un rellotge i els diferents equips reben els resultats que necessiten dels altres equips quan els necessiten, minimitzant les esperes entre equips i convertint la producció en un flux continu.

Organitzar la producció és triar de quina forma social i amb quines eines la informació flueix entre els membres d'un equip (i per a organitzacions més àmplies entre equips) i per tant com la producció de coneixement es genera a l'organització, i això té implicacions més grans no només per a l'eficiència d'un projecte sinó també per a la sostenibilitat i la cultura de l'organització.

Organitzar els processos entre si no és senzill, perquè a primera vista veiem que cadascú té les seves pròpies exigències de temps, capacitats humanes i recursos. Si les planxes permeten torrar deu torrades a la vegada, però només tenim un tallador i en el temps en què es torra el pa només pot tallar el pernil necessari per a vuit torrades, tindrem un problema si no coordinem bé tots dos processos.

Quines solucions se'ns acudeixen? Dues molt bàsiques per començar:

- La primera, que la torradora faci 8 torrades en comptes de 10. El procés encaixarà... però serà més car i més lent del que ens agradaria. Encendre la planxa costa el mateix per a vuit que per a deu torrades.
- La segona, que el tallador comenci abans que els altres i tingui una certa quantitat de pernil tallada prèviament, un *buffer*, que li permeti compassar-se al ritme del torrat del pa.

Sembla més assenyat optar per aquesta segona solució. En optar per ella estarem **definint** el procés de llescat. Ha de començar abans que el torrat i arribar amb una certa quantitat preparada al moment en què es posa en marxa, etc.

És a dir, **definir els processos** no és només especificar les seves tasques i optimitzar l'exercici de l'equip, és sobretot **dissenyar l'encaix temporal** amb els altres processos, els resultats a obtenir, etc.

Què obtindrem al final després de detallar totes les tasques i definir els processos? Un llistat de tasques dividides en persones i temps:

- Un llistat de processos amb els seus objectius de resultats
- Un repartiment de tasques entre equips i dins d'aquests.
- Un cronograma de temps i lliuraments.
- Un llistat dels recursos que necessitem i quan els necessitem.

És diferent en un projecte social, esportiu o, en general, en un projecte associatiu? No. **Planificar els esforços que es fan col·lectivament és l'única manera de no desaprofitar les hores de treball de ningú.** És una manera de respectar els nostres col·laboradors... especialment si són voluntaris. I a més... és l'única manera que tenim de poder **predir** detalladament les **despeses**, els **ingressos** i les **necessitats de finançament** de qualsevol projecte.

3. Les despeses i els ingressos i els seus temps

Tenim ja clars els processos del nostre projecte, els equips que necessitem per realitzar-los i allò que aquests equips necessitaran en cada moment.

Amb aquesta informació (què necessitem, a qui necessitem i quan) podem començar a elaborar un pressupost. Un pressupost no és més que saber quant necessitem en cada moment i amb quins recursos hem de comptar abans de posar-nos en marxa. Però amb els processos no n'hi ha prou. Pràcticament tots els projectes porten associats també ingressos: siguin per vendes, per donacions o per subvencions. Així que per fer un bon pressupost els haurem de tenir en compte. I això significa calcular període a període la diferència entre despeses i ingressos i no perdre de vista les pèrdues acumulades i el cost de finançament.

El primer que farem serà obrir un full de càlcul. Crearem tres fulls (pestanyes): una amb la taula de despeses, una altra amb les taules d'ingressos i una altra amb els resultats.

- A la taula de despeses comptabilitzarem totes les despeses necessàries en què incorrerà l'activitat mes a mes.
 - Les columnes marcaran el temps del projecte (mes 1, mes 2, mes 3, etc.) i les files serien partides com salaris, col·laboradors externs, proveïdors, despeses informàtiques, neteja, materials, etc. La darrera fila la reservarem per als totals per any.
 - Al mes zero posarem la inversió inicial, és a dir, tot el que necessitem per poder començar a treballar: fiances de lloguers, materials, etc. Als nostres efectes ho comptabilitzarem com una despesa.
- Al full d'ingressos farem una taula per període (al nostre exemple per mes).
 - Si estem planificant un negoci, les columnes seran preu, quantitat i resultat (la multiplicació de les dues anteriors) i les files seran els diferents productes. Considerarem com a productes diferents el mateix producte quan vagi a perfils de clients molt clarament diferenciats. Per què? Perquè així podrem jugar amb diferents objectius de venda per a cadascú i fins i tot veure què passa si diferenciem preus.
 - Si estem planificant un projecte social en què els ingressos es deuen exclusivament a donacions i subvencions, tindrem una única taula amb columnes mensuals i dues files (donacions i subvencions).
- Finalment al full de resultats tindrem una taula amb el resultat mes a mes (ingressos menys despeses). A la segona calcularem el resultat acumulat a 0 mesos, 1 mes, 2 mesos, 3 mesos, 4 mesos, etc.
 - El mes en què el resultat acumulat deixi de ser negatiu ens dirà el temps que hem trigat a recuperar la inversió.

4. Fluxos de Caixa i tresoreria

Ja tenim llest un estudi de processos i un pressupost que apunta, entre altres coses, les nostres necessitats de finançament mensual. Però com vam veure als vídeos del tema anterior, no són el mateix ingressos i despeses que cobraments i pagaments.

Per exemple, si estem fent un projecte social i abans de començar la seva activitat hem rebut una subvenció del CEDER, al nostre pressupost bona part de la inversió inicial estarà coberta al mes zero... però a la nostra caixa aquest ingrés no apareixerà fins que es produeixi el cobrament.

Què vol dir això? Que hem de tornar a fer un document similar a l'anterior en què en comptes d'ingressos i despeses, apareixin cobraments i pagaments, només així tindrem una idea real de les nostres necessitats de tresoreria a cada moment.

Fer-ho ens evitarà ensurts innecessaris, ens ajudarà a tenir sempre present la data de venciment de cada pagament, és a dir, quan el carregaran al compte corrent si és una domiciliació o quan venç la factura si és un proveïdor extern.

És molt probable que si paguem als nostres proveïdors en el moment de la compra, però els nostres ingressos provenen d'empreses i administracions, necessitem finançar la nostra tresoreria per no incórrer en impagaments.

Tenim necessitats de finançament de pagaments que no podem cobrir amb recursos propis de la nostra organització? A partir del que hem fet fins ara podem calcular-les de manera precisa, mes a mes.

Però compte, tindran també un cost: els interessos que ens cobri qui ens presti o avanci els diners. Així que després d'ajustar el finançament que demanarem al banc, haurem d'afegir una fila més a la taula de despeses i a la de pagaments: les corresponents als costos de finançament.

Ara ja heu fet l'exercici de pensar i planificar ingressos, despeses, cobraments i pagaments del vostre projecte. Sabem que és valuós i important allò que t'aporta tenir al dia els comptes i t'agradaria gestionar la informació del teu projecte per tenir-la sempre actualitzada. Pràcticament totes les eines de programari lliure d'ERP (Planificació de Recursos Empresariums) que inclouen comptabilitat i tresoreria podrien servir-te. També fer un compte en un ERP en línia. Et recomanem parlar i deixar-te aconsellar per la teva empresa local de desenvolupament de programari lliure, però si abans vols conèixer exemples del que ofereixen aquestes solucions pots visitar algunes webs com: adempiere.io, akaunting.com o bé odoo.com.

Quins costos de finançament adjudicar? De manera general aplicarem un principi: **necessitats diferents s'han de finançar de manera diferent.** No té el mateix cost una línia de crèdit que un préstec puntual a curt per cobrir pagaments, però tampoc no es

pot comparar el temps que hem d'emprar a tramitar-lo. En una línia de crèdit, un cop acordada, els temps de tramitació són nuls.

Tot i que ja els hem treballat, vegem els principals productes financers a disposició de projectes ciutadans, ja siguin empresarials o socials.

5. Productes financers per a la gestió de tresoreria

Línia de crèdit

És una quantitat de diners que una entitat financera posa a la disposició d'una organització durant un període de temps. A diferència del préstec, el client no rep la quantitat total a l'inici de l'operació, sinó que en podrà anar disposant segons la necessiti. L'avantatge que ofereix és que el client només pagarà interessos per la quantitat de diners realment usats, encara que normalment s'ha de pagar també una comissió pel saldo no utilitzat.

Factoring

Al factoring cedim un dret de cobrament (d'una subvenció, una factura acceptada per un client, etc.) a una entitat financera a canvi d'una quantitat de diners menor (la suma de la factura menys el descompte). És una manera de convertir un actiu en liquiditat, és una eina especialment útil per acudir en socors de la nostra tresoreria.

Confirming

És l'invers del factoring. Amb el confirming l'entitat financera, un cop confirmem una factura, ofereix als nostres proveïdors cobrar per endavant amb un descompte. No sol ser gaire atractiva per a projectes puntuals ni per a organitzacions socials, ja que en realitat adquireix sentit en el marc d'una activitat i relació amb els clients continuada. En aquest cas, podem negociar amb els proveïdors descomptes superiors al cost del finançament.

Crèdits sobre subvencions

Són crèdits específics sobre subvencions concedides. Tenen un descompte de l'entitat. A algunes entitats hi ha productes específics amb avantatges per al client centrats en subvencions específiques (Next Generation, FEDER, etc.). Et valdrà la pena dedicar una estona a comparar ofertes i tràmits a les webs d'entitats bancàries.