

TEMA 2. EL PRESUPUESTO Y EL DÍA A DÍA DE LOS PROYECTOS

1. Procesos y resultados
2. Cómo descomponer un proyecto en procesos
3. Los gastos y los ingresos y sus tiempos
4. Flujos de caja y tesorería
5. Productos financieros para la gestión de tesorería
 - Línea de crédito
 - Factoring
 - Confirming
 - Créditos sobre subvenciones

1. Procesos y resultados

Imaginemos que queremos hacer una tostada para el desayuno. Por un lado pondremos el pan a tostar y cuando esté de un lado le daremos la vuelta. Mientras el calor hace su trabajo, cortaremos un poco de jamón ibérico y rallaremos medio tomate. Finalmente pondremos todo el en plato: la tostada y sobre ella, en un orden preciso, el aceite de oliva, el tomate rallado y el jamón.

Producir algo es **realizar una serie de tareas siguiendo una secuencia** que, a veces, se desdobra -dos tareas se hacen a la vez como tostar y rallar- para finalmente ensamblarse en un nuevo componente o en el producto final. Lo hacemos todos los días desde primera hora de la mañana.

Ahora imaginemos que tenemos que hacer doscientas tostadas para preparar el desayuno de un grupo de turistas. Ya no estamos solos, hay un equipo de personas. Ya no hay sólo una sartén: hay un par de planchas para tostar el pan. Y tenemos un problema nuevo: servir las en las mesas de los comensales.

¿Cómo nos organizaremos para sacar el máximo de tostadas a la vez y que todos nuestros huéspedes puedan tomarse una con el pan caliente y sin esperar demasiado?

No podemos hacer 200 tostadas de golpe, así que tendremos grupos dedicados a los pasos de nuestra *receta*. En cada paso, cada uno o hará un conjunto de tareas para obtener un resultado intermedio concreto, que repetirá hasta que el objetivo final se haya cumplido. Cada uno de estos pasos, que llamaremos *bucles*, es un proceso en sí mismo. O visto de otra forma, **un proceso es un conjunto de tareas que produce un resultado intermedio concreto**, un resultado con sentido propio dentro del proceso global que lleva a que consigamos producir nuestro objetivo.

Es decir, los procesos son subconjuntos de tareas, derivan de ellas, pero no son fases objetivas como nos parecían los pasos de la receta cuando hacíamos las tostadas solos. Somos nosotros los que definimos cuántos procesos tenemos y qué tareas forman cada uno. Un mismo objetivo puede constar de distintos procesos según organicemos la producción. En general, el número de procesos variará con la cantidad de producto que queramos obtener y los costes asociados a cada tarea.

Por ejemplo, si vamos a hacer 10 tostadas el que corta el jamón será el mismo que lo lleve al equipo que luego armará la tostada, que seguramente estará a su vera.

Pero si tenemos que hacer muchas tostadas y quien corta jamón está en la sala - porque ya no cabe en la cocina - y, dado lo especializado de su labor, cobra mucho más que el resto, dedicar sus valiosas horas a llevar las bandejas de la sala a la cocina, es tirar el dinero. Así que probablemente tengamos a otra persona a cargo de esa tarea. Pero seguramente al proceso le llamemos *loncheado* y lo definamos como todo lo que pasa entre que se chequea que hay jamón suficiente y que las bandejas con lonchas llegan al equipo de montaje.

Pero si elevamos la escala y creamos una auténtica cadena de montaje de tostadas, es probable que esa tarea -llevar las lonchas de un lado a otro- la haga un equipo que, de paso, separe las lonchas con una pequeña tira de película para hacérselo más fácil a los que luego las pondrán sobre el pan. Un equipo específico significa que, el transporte y loncheado se han convertido en un proceso en sí mismo.

Por eso, en general, cuanto mayor sea la escala y más diferencias salariales haya dentro del equipo, mayor será el número de procesos que se definan, tal como ilustra el ejemplo de las tostadas donde intervienen el cortador de jamón, asistentes de cocina y mozos de sala.

2. Cómo descomponer un proyecto en procesos

Volvamos a nuestro ejemplo de las 200 tostadas. ¿Qué procesos básicos tendríamos tendríamos?

- Tostar el pan
- Rallar el tomate
- Cortar el jamón
- Armar las tostadas
- Llevarlas a las mesas

Para poder dimensionar y dividir el equipo en grupos tenemos que ir un poco más allá y definir las tareas que componen cada proceso.

“Tostar el pan” en realidad es más que “tostar el pan”: también es asegurarse de tener un saco de bollos de pan a mano, cortarlos por la mitad, ponerlos en la plancha, darles la vuelta cuando el primer lado está listo, retirarlos cuando tengamos una tostada perfecta, colocarlas en una bandeja y llevarla al equipo que ensambla la tostada.

Que una persona haga una o varias tareas dependerá, una vez más, de la escala de producción, de sus propias capacidades, de las diferencias salariales y del grado de automatización que podamos agregarle al proceso.

ImportanteOrganizar de forma óptima un proceso es distribuir las tareas que lo componen al equipo encargado de alcanzar los objetivos en un plazo establecido, minimizando el tiempo de espera entre los miembros del equipo. Organizar la producción es asegurarse de que los distintos procesos encajan entre sí de modo que todo funciona como un reloj y los distintos equipos reciben los resultados que necesitan de los otros equipos cuando los necesitan, minimizando las esperas entre equipos y convirtiendo la producción en un flujo continuo.

Organizar la producción es elegir de qué forma social y con qué herramientas la información fluye entre los miembros de un equipo (y para organizaciones mas amplias entre equipos) y por lo tanto cómo la producción de conocimiento se genera en la organización, y esto tiene implicaciones mayores no solo para la eficiencia de un proyecto sino también para la sostenibilidad y la cultura de la organización.

Organizar los procesos entre sí no es sencillo, porque a simple vista vemos que cada uno tiene sus propias exigencias de tiempo, capacidades humanas y recursos. Si las planchas permiten tostar diez medios bollos de pan a la vez, pero sólo tenemos un cortador y en el tiempo en que se tuesta el pan sólo puede cortar el jamón necesario para ocho tostadas, tendremos un problema si no coordinamos bien ambos procesos.

¿Qué soluciones se nos ocurren? Dos muy básicas para empezar:

- La primera, que la tostadora haga 8 tostadas en vez de 10. El proceso encajará... pero será más caro y más lento de lo que nos gustaría. Encender la plancha cuesta lo mismo para ocho que para diez tostadas
- La segunda, que el cortador empiece antes que los demás y tenga una cierta cantidad de jamón previamente cortada, un *buffer*, que le permita acompañarse al ritmo del tueste del pan.

Parece más sensato optar por esta segunda solución. Al optar por ella estaremos **definiendo** el proceso de loncheado. Tiene que empezar antes que el tostado y llegar con una cierta cantidad preparada al momento en que éste se pone en marcha, etc.

Es decir definir los procesos no es sólo especificar sus tareas y optimizar el desempeño del equipo, es sobre todo **diseñar el encaje temporal** con los otros procesos, los resultados a obtener, etc.

¿Qué obtendremos al final tras haber detallado todas las tareas y *definido* los procesos? Un listado de tareas divididas en personas y tiempos

- Un listado de procesos con sus objetivos de resultados
- Un reparto de tareas entre equipos y dentro de éstos.
- Un cronograma de tiempos y *entregas*.
- Un listado de los recursos que necesitaremos y de cuándo los necesitaremos.

¿Es diferente en un proyecto social, deportivo o, en general, asociativo? No. **Planificar los esfuerzos que se realizan colectivamente es la única forma de no desperdiciar las horas de trabajo de nadie.** Es una forma de respetar a nuestros colaboradores... especialmente si son voluntarios. Y además... es la única forma que tenemos de poder

predecir detalladamente los **gastos**, los **ingresos** y las **necesidades de financiación** de cualquier proyecto.

3. Los gastos y los ingresos y sus tiempos

Tenemos ya claros los procesos de nuestro proyecto, los equipos que necesitamos para realizarlos y lo que esos equipos van a necesitar en cada momento.

Con esta información (qué necesitaremos, a quién necesitaremos y cuándo) podemos empezar a elaborar un presupuesto. Un presupuesto no es más que saber cuánto vamos a necesitar en cada momento y con qué recursos debemos contar antes de ponernos en marcha. Pero con los procesos no basta. Prácticamente todos los proyectos llevan asociados también ingresos: sean por ventas, por donaciones o por subvenciones. Así que para hacer un buen presupuesto tendremos que tenerlas *en cuenta*. Y eso significa calcular periodo a periodo la diferencia entre gastos e ingresos y no perder de vista las pérdidas acumuladas y su coste de financiación.

Lo primero que haremos será abrir una bonita hoja de cálculo. Crearemos tres hojas (pestañas): una con la tabla de gastos, otra con las tablas de ingresos y otra con los resultados.

- En la tabla de gastos contabilizaremos todos los gastos necesarios en los que incurrirá la actividad mes a mes.
 - Las columnas marcarán el tiempo del proyecto («mes 1», «mes 2», «mes 3», etc.) y las filas serían partidas como salarios, colaboradores externos, abastecimientos, gastos informáticos, limpieza, materiales, etc. La última fila la reservaremos para los totales por año.
 - En el mes cero pondremos la inversión inicial, es decir, todo lo que necesitamos para poder empezar a trabajar: fianzas de alquileres, materiales, etc. A nuestros efectos lo contabilizaremos como un gasto.
- En la hoja de ingresos haremos una tabla por periodo (en nuestro ejemplo por mes).
 - Si estamos planificando un negocio, las columnas serán precio, cantidad y resultado (la multiplicación de las dos anteriores) y las filas serán los distintos productos. Consideraremos como productos diferentes el mismo producto cuando vaya a perfiles de clientes muy claramente diferenciados. ¿Por qué? Porque así podremos jugar con distintos objetivos de venta para cada uno e incluso ver qué pasa si diferenciamos precios.

- Si estamos planificando un proyecto social en el que los ingresos se deben exclusivamente a donaciones y subvenciones, tendremos una única tabla con columnas mensuales y dos filas (donaciones y subvenciones).
- Finalmente en la hoja de resultados tendremos una tabla con el resultado mes a mes (ingresos menos gastos). En la segunda calcularemos el resultado acumulado a 0 meses, 1 mes, 2 meses, 3 meses, 4 meses, etc.
 - El mes en que el resultado acumulado deje de ser negativo nos dirá el tiempo que hemos tardado en recuperar la inversión.

4. Flujos de caja y tesorería

Tenemos ya listo un estudio de procesos y un presupuesto que apunta, entre otras cosas, nuestras necesidades de financiación mensual. Pero como vimos en los vídeos del tema anterior, no son lo mismo ingresos y gastos que cobros y pagos.

Por ejemplo, si estamos haciendo un proyecto social y antes de comenzar su actividad hemos *recibido* una subvención del CEDER, en nuestro presupuesto buena parte de la inversión inicial estará cubierta en el mes cero... pero en nuestra caja ese ingreso no aparecerá hasta que se produzca su cobro.

¿Qué quiere decir ésto? Que tenemos que volver a hacer un documento similar al anterior en el que en vez de ingresos y gastos aparezcan cobros y pagos, sólo de ese modo tendremos una idea cabal de nuestras necesidades de tesorería en cada momento.

Hacerlo nos evitará sustos innecesarios, nos ayudará a tener siempre presente la fecha de vencimiento de cada pago, es decir, cuando lo van a cargar a la cuenta corriente si es una domiciliación o cuando vence la factura si es un proveedor externo.

Es muy probable que si pagamos a nuestros proveedores en el momento de la compra pero nuestros ingresos provienen de empresas y administraciones, necesitemos financiar nuestra tesorería para no incurrir en impagos.

¿Tenemos necesidades de financiación de pagos que no podemos cubrir con recursos propios de nuestra organización? A partir de lo hecho hasta ahora podemos calcularlas de forma precisa, mes a mes.

Pero ojo, tendrán también un coste: los intereses que nos cobre quien nos preste o adelante el dinero. Así que tras ajustar la financiación que vamos a pedir al banco tendremos que añadir una fila más en la tabla de gastos y en la de pagos: las correspondientes a los costes de financiación.

Ahora ya has hecho el ejercicio de pensar y planificar ingresos, gastos, cobros y pagos de tu proyecto. Sabes que es valioso e importante lo que te aporta llevar al día las cuentas y te gustaría gestionar la información de tu proyecto para tenerla siempre actualizada. Prácticamente todas las herramientas de software libre de ERP (Planificación de Recursos Empresariales) incluyen contabilidad y tesorería y podrían servirte. También hacer una cuenta en un ERP online. Te recomendamos hablar y dejarte aconsejar por tu empresa local de desarrollo de software libre, pero si antes quieres conocer ejemplos de lo que ofrecen estas soluciones puedes visitar algunas webs como: Adempiere.io, Akaunting.com o Odoo.com.

¿Qué costes de financiación adjudicar? De forma general aplicaremos un principio: necesidades distintas deben financiarse de forma distinta. No tiene el mismo coste una línea de crédito que un préstamo puntual a corto para cubrir pagos, pero tampoco se compara el tiempo que hemos de emplear en tramitarlo. En una línea de crédito, una vez acordada, los tiempos de tramitación son nulos.

Veamos los principales productos financieros a disposición de proyectos ciudadanos, sean empresariales o sociales.

5. Productos financieros para la gestión de tesorería

Línea de crédito

Es una cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición de una organización durante un período de tiempo. A diferencia del préstamo, el cliente no recibe la cantidad total al inicio de la operación, sino que podrá ir disponiendo de ella según la necesite. La ventaja que ofrece es que el cliente sólo pagará intereses por la cantidad de dinero realmente usada, aunque normalmente se ha de pagar también una comisión por el saldo no utilizado.

Factoring

En el factoring, cedemos un derecho de cobro (de una subvención, una factura aceptada por un cliente, etc.) a una entidad financiera a cambio de una cantidad de dinero menor (el monto de la factura menos el descuento). Es una forma de convertir un activo en liquidez, es una herramienta especialmente útil para acudir en socorro de nuestra tesorería.

Confirming

Es el inverso del factoring. Con el confirming la entidad financiera, una vez confirmamos una factura, ofrece a nuestros proveedores cobrar por adelantado con un descuento. No suele ser muy atractiva para proyectos puntuales ni para organizaciones sociales, ya que en realidad cobra sentido en el marco de una actividad

y relación con los clientes continuada. En ese caso, podremos negociar con los proveedores descuentos superiores al coste de la financiación.

Créditos sobre subvenciones

Son créditos específicos sobre subvenciones concedidas. Tienen un descuento por parte de la entidad. En algunas entidades hay productos específicos con ventajas para el cliente centrados en subvenciones específicas (NextGeneration, FEDER, etc.). Te merecerá la pena dedicar un rato a comparar ofertas y trámites en las webs de entidades bancarias.