

Fer un pressupost

8

Equip APdC, 2010

La col·lecció de fitxes d'informació bàsica editada per l'APdC tracta temes tan diversos com la salut, la formació, la reconversió laboral, l'autoocupació, etc. pensant sempre en aquelles persones que fan una primera aproximació al tema, amb un llenguatge senzill i amb les dades clau. A «Fer un pressupost» us mostrarem els passos bàsics per pressupostar una idea i, tot i que ho enfocarem envers la gestió de projectes, ho podreu aplicar a qualsevol altre àmbit (l'economia personal, un projecte d'estudis, un de creació concret...).

Què és un pressupost?

Un pressupost és un document financer que s'utilitza per a projectar futurs ingressos i despeses. És a dir, una eina de gestió que ens ajuda a preveure quants diners ens gastarem en un projecte i quants en podem aconseguir. El pot fer una persona o una entitat, i ens fa conscients del risc d'endeutament (si les despeses superen els ingressos) o de la possibilitat d'estalviar per a altres projectes (quan els ingressos superen les despeses).

El pressupost es pot fer servir tant per a petits projectes puntuals com per al funcionament il·limitat en el temps d'una companyia, una escola, un projecte personal, etc. Quan són empreses a llarg termini, sol fer-se d'any en any.

De pressupostos n'hi ha tants com projectes i persones, però per ser efectius i comprensibles, sense importar qui els llegeixi, han de seguir unes pautes.

Per què fer un pressupost?

Per saber si podem assumir econòmicament el projecte. Quan engeguem un nou projecte hi ha molts elements que cal tenir en compte. Ja hem dit en altres fitxes que és molt important plasmar les idees d'alguna manera, i la més habitual és fer-ho per escrit. El pas següent és saber quant ens costaran tots aquests elements, és a dir, pressupostar-los. **Per saber si els nostres objectius són realistes.** El pressupost fa evident el cost d'un projecte i això ens ajuda a ajustar-nos als ingressos de què disposem.

Per prioritzar les accions. Saber els diners que realment tenim i els que idealment ens costarà el projecte ens permet definir les prioritats i redistribuir els recursos (sovint escassos) entre aquelles accions imprescindibles per al desenvolupament del projecte.

Perquè les decisions que poden modificar el projecte siguin encertades. En reduir costos (per adaptar-nos als recursos escassos) estem canviant, en part, la idea original del projecte. Perquè aquests canvis no afectin l'essència del projecte hem de tenir la informació de conjunt que ens aporta el pressupost.

Per fer rectificacions econòmiques una vegada hàgim iniciat el projecte. El pressupost ens permet veure, a mesura que l'elaborem, si alguna partida en concret exigeix més diners del previst, i ens permet valorar d'on els podem moure o com podem aconseguir-ne de nous sense que trontolli la resta del projecte.

Per aconseguir un balanç positiu (o com a mínim no deficitari) en el cost total del projecte. El pressupost no només ens servirà internament per saber quant ens costarà el projecte, i si tenim diners per dur-lo a terme, sinó que ens permetrà explicar-ne de forma clara i comprensible per a tothom (patrocinadors, col·laboradors...) el cost orientatiu.

Per explicar de forma comprensible el cost orientatiu del projecte. Sovint hem de demanar suport a entitats externes (subvencions, patrocinadors...). Perquè puguin valorar si els interessa col·laborar amb nosaltres, cal que tinguin la informació econòmica explicada amb la màxima de claredat. Un pressupost pot semblar poc atractiu, però és l'eina més manejable i senzilla per tenir clar el cost del projecte i la

seva viabilitat. També permet veure d'un sol cop d'ull d'on venen els diners i cap a on van, i això fa que les entitats puguin valorar si la línia ideològica del nostre projecte és la mateixa que la seva.

Fixa-t'hi!



Recorda que un pressupost és una eina per valorar el cost d'un projecte, no el projecte en si. Per tant, a mesura que el projecte vagi evolucionant, hauràs d'anar-lo adaptant. En acabar el projecte, podràs comparar el pressupost ideal inicial amb el balanç real final i valorar si hi ha hagut desviacions importants, per què les hi ha hagut, i extreure'n informació per a futurs projectes.

Com fer un pressupost?

Per fer un pressupost n'hi ha prou amb llapis i paper, tot i que per anar més ràpid, aplicar amb pulcritud els canvis i poder-lo presentar arreu, el millor és utilitzar fulls de càlcul de l'ordinador.

Pel que fa al contingut, hi ha molts tipus de pressupost, el més habitual presenta els costos de les diferents àrees del projecte desglossats i les diferents fonts d'ingressos detallades.

Abans d'arribar al pressupost tancat, s'han de fer alguns passos previs:

- Tenir clar el projecte «ideal»: objectius, nombre de treballadors, calendari, possibles col·laboradors, etc.
- Definir quins aspectes són prioritaris, inamovibles, i quins poden variar, reduir-se o fins i tot desaparèixer.



Consell

Per passar de la idea al pressupost es pot:

- ✓ Marcar en el projecte escrit cada element que tingui un cost (per exemple: «a escena hi haurà tres ballarins i un músic, el músic durà un barret taronja»).
- ✓ Fer un llistat amb totes les despeses (tres ballarins, un músic, un barret taronja...).
- ✓ Endreçar el llistat de despeses per temes (personal, material...).
- ✓ Buscar i anotar el preu de cada element de la llista.
- ✓ Fer un llistat amb tots els ingressos possibles (actuacions, lloguer de material propi, ajuts, patrocinadors...).
- ✓ Comparar despeses i ingressos i reduir o augmentar cada partida per quadrar el pressupost a zero.

Només cal quadrar-lo a zero de cara a les subvencions, per al funcionament diari tant el deficit com el benefici són acceptables; el deficit implicarà buscar alternatives de finançament.

Pressupost projecte «X»		Data
DESPESES		
Personal artístic	Coreògraf/a 1 x 6 mesos	€
	Ballari/na ③ x 4 mesos	
	Músic 1 x 2 mesos	
	...	
Personal de gestió	Seguretat Social	
	Productora/a	
	Administratiu/va	
	...	
Personal extern (autònoms)	Seguretat Social	
	Disseny vestuari	
	Disseny escenografia	
	Disseny il·luminació	
	Disseny so	
	Fotografia/vídeo	
	Venta de l'espectacle/comunicació/management	
	...	
Elements de producció	Construcció escenografia	
	Realització vestuari	
	Materials assajos	
	Reportatge fotogràfic (sessions+material+còpies)	
	Realització vídeo (enregistrament+material+còpies)	
	...	
Elements de gestió	Material d'oficina	
	Telèfon	
	Manteniment informàtic	
	Gestoria	
	Correus, missatgeria, transports varis	
	...	
Elements de difusió	Disseny material gràfic/pàgina web	
	Impressió material gràfic	
	Distribució material gràfic	
	...	
Espai de treball	Lloguer (sala d'assaig/oficina)	
	Subministraments (aigua, llum, neteja...)	
	...	
Residència tècnica	Dietes i trasllats personal	
	Tècnics x dies de treball	
	...	
Imprevistos		
	TOTAL DESPESES	
INGRESSOS		
Fons propis	Classes amb la companyia	
	...	
Ajuts públics	Subvenció Ministeri	
	Subvenció Generalitat	
Ajuts privats	Patrocini botiga de dansa x	
	Cessió treball fotogràf	
	Cessió parcial treball tècnic de so	
	...	
Coproduccions	Teatre x	
	Sala x	
Col·laboracions	Cessió espai residència tècnica	
	TOTAL INGRESSOS	
BALANÇ		

Només contempla el procés de producció, no pressuposta l'exhibició (sou per actuacions, desplaçaments artistes, escenografia... i ingressos per actuacions...).

Diferenciem entre personal artístic i de gestió perquè cotitzen en règims de la Seguretat Social diferents i el calendari de feina també varia.

És important saber que treballem sobre l'última versió, així com la data de cada modificació.

Les notes fan més comprensibles els imports.

Com més complex sigui el projecte més personal hi haurà. Caldrà viatjar quins artistes tenen conveni de sector, pacte laboral, etc.

Se separa el treball del material necessari per fer-lo perquè, en cas d'haver de reduir costos, és més fàcil i correcte reduir material que no pas sous i salaris.

Com més consolidada sigui l'estructura, més personal de gestió fix hi haurà. Com menys consolidada, més s'externalitzaran les tasques.

Com que és una despesa en espècies, cal recordar incloure-la també als ingressos!

Acostuma a ser un 10 % del total del pressupost.

Qualsevol aportació monetària dels impulsors del projecte: diners privats, beneficis d'altres projectes o qualsevol activitat que es faci en relació amb el projecte que porti beneficis.

Exemple d'ingrés en espècies.

Alguns elements especials dins el pressupost

Els ingressos/despeses en espècies

A l'hora de pressupostar un projecte els elements sovint més oblidats són els que s'aconsegueixen sense que hi hagi moviment real de diners, però que, evidentment, tenen un cost monetari calculable. Per exemple, la cessió d'una sala d'assaig a canvi d'una preestrena, la cessió altruista de material tècnic o la col·laboració desinteressada de l'amic fotògraf.

Sovint aquests elements no monetaris són els que permeten tirar endavant el projecte, per això és molt important fer-los visibles. Incloent-los en el pressupost també demostrarem el suport que rebem per part d'altres entitats que confien en el projecte. Cal que hi estiguin clarament identificats perquè només així podrem saber el cost total real. Per a això cal:

- Comprovar quin seria el cost monetari real que s'hauria d'haver pagat sense la col·laboració.
- Mostrar aquest cost /com a despesa i quadrar-lo amb els ingressos com a ajut/patrocini, etc. concedits per l'entitat col·laboradora.

Quadrarà a zero, no hi haurà moviment monetari, però és necessari per al projecte i cal que quedi constància del cost, encara que s'hagi cobert per vies no monetàries.

En el cas dels patrocinis, subvencions (alerta: algunes no accepten aquest tipus de despesa/ingrés), etc. que no cobreixen el 100 % del pressupost, també és útil comptabilitzar el suport no monetari i demostrar d'on prové la resta d'ingressos.

Els imprevistos

És molt recomanable reservar una part del pressupost per a tots aquells elements que, per qualsevol motiu, no s'han afegit i després s'han d'assumir. Poden ser elements que no s'hagin previst per un oblit o bé elements que han aparegut de sobte degut al funcionament del projecte.

Normalment aquests imprevistos es quantifiquen com un 10 % del total del pressupost. De cara a les subvencions, cal verificar que aquesta partida s'accepta i si té cap límit.

Fixa-t'hi!



Un pressupost no sol fer-se en un dia. Són necessàries una sèrie de gestions: cerca d'informació, proveïdors, negociacions, pactes, consultes, etc. que poden suposar forces hores de feina i lapses d'espera de vegades molt llargs. Quan un pressupost es fa amb presses, s'acaben calculant els costos a ull, en base a comentaris, altres casos, etc. Aquesta forma de fer, tot i que habitual, és força perillosa perquè en pocs dies el pressupost es demostra inútil degut a la inexactitud dels imports (normalment inferiors a la realitat!).

Els ingressos

Si la part de despeses es calcula, en teoria, fàcilment anotant el preu de cada ítem, la part d'ingressos és força més difícil de calcular, perquè depèn, en gran part, de persones i entitats externes que han de donar uns diners. No és tan fàcil aconseguir informació sobre els imports, i molt menys un compromís en ferm (en canvi, que et facin un pressupost és força senzill).

Aquest apartat consta de diferents partides, una d'elles és la dels recursos propis. Una part d'aquests recursos la podem conèixer fàcilment perquè seran els diners que s'invertiran en iniciar el projecte. D'altres són menys clares, com pot ser la venda del propi treball (actuacions, classes...). Per calcular-les cal haver mantingut, com a mínim, una primera conversa amb els possibles contractants.

De la mateixa manera, si es volen sol·licitar ajuts, caldrà esperar a les convocatòries per valorar la possibilitat d'obtenir-los i, fins i tot, a la resolució per conèixer l'import final concedit. En el moment d'indicar els ingressos que demanem per subvencions cal especificar molt bé a

quins organismes se sol·liciten i l'estat (esperant convocatòria, resolució, concedits). També cal diferenciar entre ajuts concedits per entitats públiques i entitats privades, i el tipus d'ajut (col·laboracions, patrocinis...).

Fixa-t'hi!



Totes aquestes incerteses fan que el pressupost s'hagi d'actualitzar constantment, segons les informacions d'última hora. Igualment, un pressupost sempre és un exercici de previsió, per tant les xifres que es donen són orientatives, no cal detallar-les fins al cèntim. Aquest detall només s'especifica al balanç final de tancament econòmic del projecte i, evidentment, en la comptabilitat mensual.

El balanç

S'aconsegueix restant les despeses als ingressos. És bo, com a mínim, quadrar el pressupost a zero perquè no s'hauran d'assumir despeses que, invariablement, recauran sobre l'entitat o, en la majoria de projectes emergents, sobre l'emprenedor. La millor situació seria obtenir pressupostos amb beneficis, això voldria dir que el projecte va molt bé, que té guany de forma independent i que no ha de sotmetre's a cap control extern perquè es nodreix a si mateix amb els diners necessaris per funcionar. Com que malauradament això no acostuma a passar, i la manca d'ingressos obliga a demanar subvencions, s'ha d'intentar quadrar el pressupost a zero perquè els projectes deficitaris no són subvencionables. Per aconseguir aquest equilibri caldrà retocar els imports i les partides i, per tant, la forma del projecte, diverses vegades abans de trobar la fórmula del resultat desitjat (a què es renuncia i a què no, a qui es demanen els diners...).



Consell

És important que tot quedi el màxim de clar i detallat possible. A part de relacionar els ítems del pressupost amb el projecte escrit (si al projecte parlem de «ballarí 1» en el pressupost no ho canviarem per «ballarí A»), també podem fer ús de les notes explicant com s'han calculat els imports, etc. Aquestes notes no només ajudaran a persones externes a entendre el pressupost, sinó que també seran útils per a l'equip i un bon recordatori sobre els criteris emprats per a la persona que l'ha fet. Si tenim dubtes sobre si incloure una nota aclaridora o no, la inclourem sempre, quanta més informació millor.



Com posar-hi preus?

Tot seguit trobareu uns apunts orientatius per calcular els imports del pressupost. Recordeu que la clau està en parlar directament amb els implicats.



Negociar un caixet

fer un pressupost específic per a cada actuació per calcular millor el caixet mínim que cal exigir

El caixet és la retribució estipulada per l'actuació d'un artista o grup. El preu el marca el mercat i qui més força i més arguments de pes tingui en la negociació. Per negociar un import s'ha de reunir molta informació prèvia: primer cal saber com es cobrarà l'espectacle (avançament del caixet fixat, taquillaatge, o alguna altra forma de remuneració); segon, cal conèixer les despeses fixes de l'actuació i qui les assumeix.*

Per saber tot això s'ha de preguntar al programador que contracta l'espectacle. Si ell no ho sap, s'ha de demanar qui n'és l'encarregat (pot ser el cap de serveis econòmics, el gerent del teatre...). Abans de preguntar-ho és bo preparar una llista amb totes les qüestions que s'han de resoldre per omplir els buits del nostre pressupost.

interessa que el teatre estigui ple!

Si es paga taquillatge, és important saber qui i com farà la difusió de l'espectacle. Si se n'encarrega el teatre, comprovarem que la difusió sigui correcta; si ho fa la companyia, pressupostarem el cost de difusió i preveurem feina extra. S'ha de tenir en compte també com es distribuirà la recaptació de taquilla (quin percentatge per al teatre i quin per a l'artista). A més, cal preguntar el preu de les entrades, quin tipus de reduccions hi ha, si el públic majoritàriament entra a preu reduït i quin aforament es preveu en base a altres espectacles similars en dates aproximades.

En determinats casos es pot pagar taquillatge i alhora rebre un caixet fix si el taquillatge no arriba a aquest mínim. L'altra opció és cobrar un caixet fixat prèviament. Aquesta sol ser l'opció més interessant per als artistes, perquè no s'han de preocupar de l'ocupació del teatre i poden calcular els ingressos per endavant i quadrar el pressupost.

Alguns elements (però no els únics!) que cal tenir en compte per fixar un caixet:

- ✓ Sobre el rider de la companyia: què ofereix el teatre i què ha de dur la companyia? Del que ofereix el teatre: caldrà pagar-ne el lloguer?
- ✓ El teatre té llinòlium?
- ✓ Caldrà pagar al tècnic del teatre? Caldrà dur un tècnic propi?
- ✓ Quant de temps/dies abans de la funció es podrà fer ús de la sala? Serà gratuït?
- ✓ Qui farà la difusió de l'espectacle?
- ✓ Si són actuacions fora de la ciutat de residència, qui es farà càrrec del desplaçament dels artistes i de la càrrega? Qui es farà càrrec de l'allotjament?
- ✓ Quins impostos corren a càrrec de qui?

No hi ha una norma fixa per a aquests temes, per això sempre s'ha de negociar. Quan el teatre es fa càrrec dels desplaçaments, l'allotjament, els elements tècnics, etc. és millor fixar per escrit (ja sigui en un contracte, un fax o un e-mail) què i com ens ho proporcionaran (sempre hem d'exigir un mínim de qualitat).

Una vegada es coneixen tots aquests detalls és quan es pot donar un caixet perquè l'entitat haurà d'assumir, o no, uns extrems que faran variar el pressupost. És habitual que les entitats, sobre la base dels costos fixos de l'espectacle (contractació d'artistes i tècnics, reposició de material, cura del vestuari, cura de l'escenografia, despeses administratives, amortització de la creació de l'espectacle...) tinguin un caixet base, i alhora tinguin una sèrie de caixets llestos depenent de si el teatre es fa càrrec de les despeses o no, el lloc d'actuació, etc. Com més lluny i menys despeses pagui directament el teatre, més augmentarà el caixet. En general es calcula la despesa total orientativa i s'augmenta el caixet proporcionalment. Això fa que el benefici no sempre sigui el mateix.



Consell

En determinats casos ens interessarà facilitar la nostra contractació i per això rebaixarem el caixet independentment dels costos reals de l'actuació. És molt important deixar ben clar el motiu d'aquesta rebaixa, perquè si se'n desconeix l'origen, altres programadors podrien exigir-nos el mateix preu.

Si no m'envien res per escrit, enviar un e-mail indicant tot allò que s'ha parlat per telèfon i deixar clar que si no diuen res és que hi estan d'acord.



Negociar un salari

El salari és la remuneració rebuda pel treballador en contrapartida al treball efectuat i sol ser l'entitat contractant qui marca el salari perquè sap de quants diners disposa. Per facilitar aquest acord sense deixar-ho lliurement als moviments del mercat i assegurar uns salaris adequats per a tot professional, es poden consultar els convenis sectorials o els pactes laborals (pel que fa a la dansa trobareu informació sobre el Pacte Laboral a: www.dansacat.org/projectes/1).

Quan fem el pressupost hem de calcular la despesa dels treballadors sobre la base del cost total per a l'empresa. Per negociar un salari amb el treballador parlarem d'importos anuals bruts. En el cas dels projectes puntuals, es calcula la part proporcional segons els mesos treballats. S'ha de negociar en brut perquè aquest és realment el salari del treballador. D'aquest diners ha de pagar la Seguretat Social i l'IRPF, encara que sigui l'empresa qui faci el moviment de diners en el seu nom. És molt freqüent, però no del tot convenient, negociar els salaris sobre la base del sou net. Per a l'entitat és contraproduent perquè cada treballador pot tenir un tipus de retenció diferent, i si l'entitat ha de mantenir el sou net sovint haurà d'assumir augmentos de costos perquè la tributació del treballador pot canviar (si té fills, es casa, pateix una malaltia...).

Fixa-t'hi!



Per fer-nos una idea de les diferències entre sou net, brut i cost per a l'empresa aquí teniu l'extracte d'una nòmina:

- ✓ Sou net, el que rep el treballador directament: 1.229,18 €
 - ✓ Sou brut, el salari real del treballador, del qual en aquest cas un 12,13 % és l'IRPF i un 6,35 % la Seguretat Social i altres ítems: 1.527,67 €
 - ✓ Cost total per a l'empresa, inclou el sou brut i la Seguretat Social d'empresa: 2.083,74 €
- Fixeu-vos que hi ha una diferència de prop del 40 % entre el sou net i el cost total per a l'empresa.



Negociar el pressupost d'un col·laborador extern

Si en parlar de treballadors per compte d'altri calculem el salari sobre la base del temps de treball, quan parlem de treballadors autònoms calculem el salari tenint en compte la feina entregada.

Quan negociem el preu d'un servei extern primer de tot hem de deixar clar si parlem de preus nets, és a dir, sense impostos, o no. El més habitual és haver-hi d'afegir l'IVA, però hi ha excepcions: determinats sectors no apliquen IVA i altres varien de l'habitual (16 %).

El segon pas és deixar molt clar el tipus de feina que sol·licitem perquè és sobre aquesta informació que el professional farà el seu pressupost. Hem de tenir una idea clara del que volem perquè si hi ha massa canvis en l'encàrrec poden passar dues coses:

- ✓ Si el preu pactat està tancat, el professional no acceptarà fer res més del que es va acordar al principi.
- ✓ Si el preu no està tancat, el professional anirà augmentant la factura final segons les noves tasques que li encomanem.

Algunes idees per clarificar la feina:

- ✓ Tot ha d'estar per escrit i signat per ambdues parts.
- ✓ Establir clarament el calendari de treball: si cal assistir als assajos, les dates límit, etc.
- ✓ Sol·licitar que es desglossi el cost del material i el cost del treball humà. Si hem de negociar el pressupost, sempre és millor abaratir costos canviant els materials que disminuint el salari d'una persona.
- ✓ Indicar tots els extrems que es contempen o no.
- ✓ Deixar clar si caldrà participar en la creació aportant idees.