
Planificación Financiera para *Emprendedores Sociales*

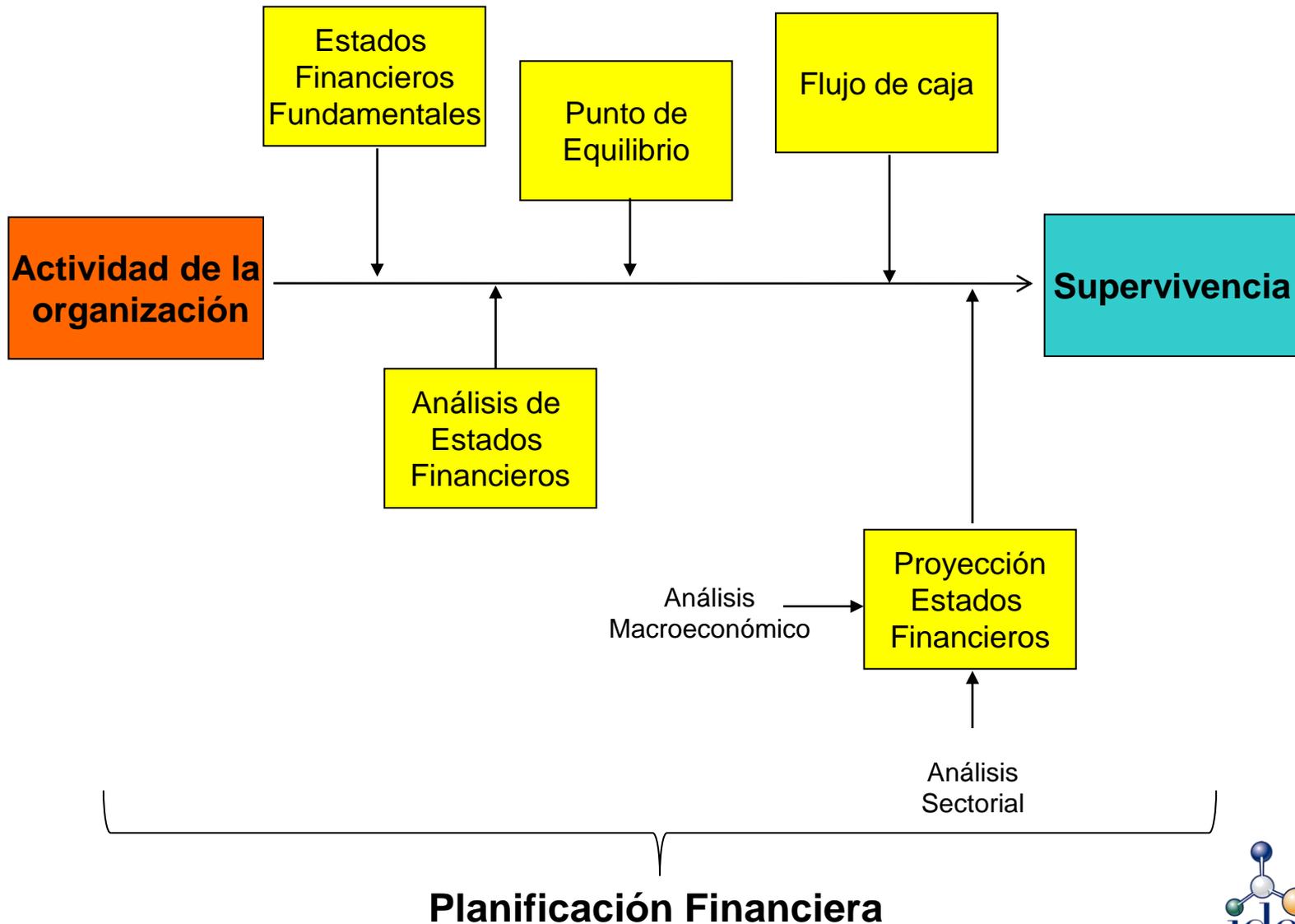
09 de agosto de 2012

“Las empresas son también realidades financieras”

Guía práctica de la empresa competitiva. Venezuela Competitiva. 2004



¿Para qué la Planificación Financiera?



Objetivo de la Planificación Financiera



- Determinar los riesgos y viabilidad de la organización
- Identificación de las **palancas de valor**

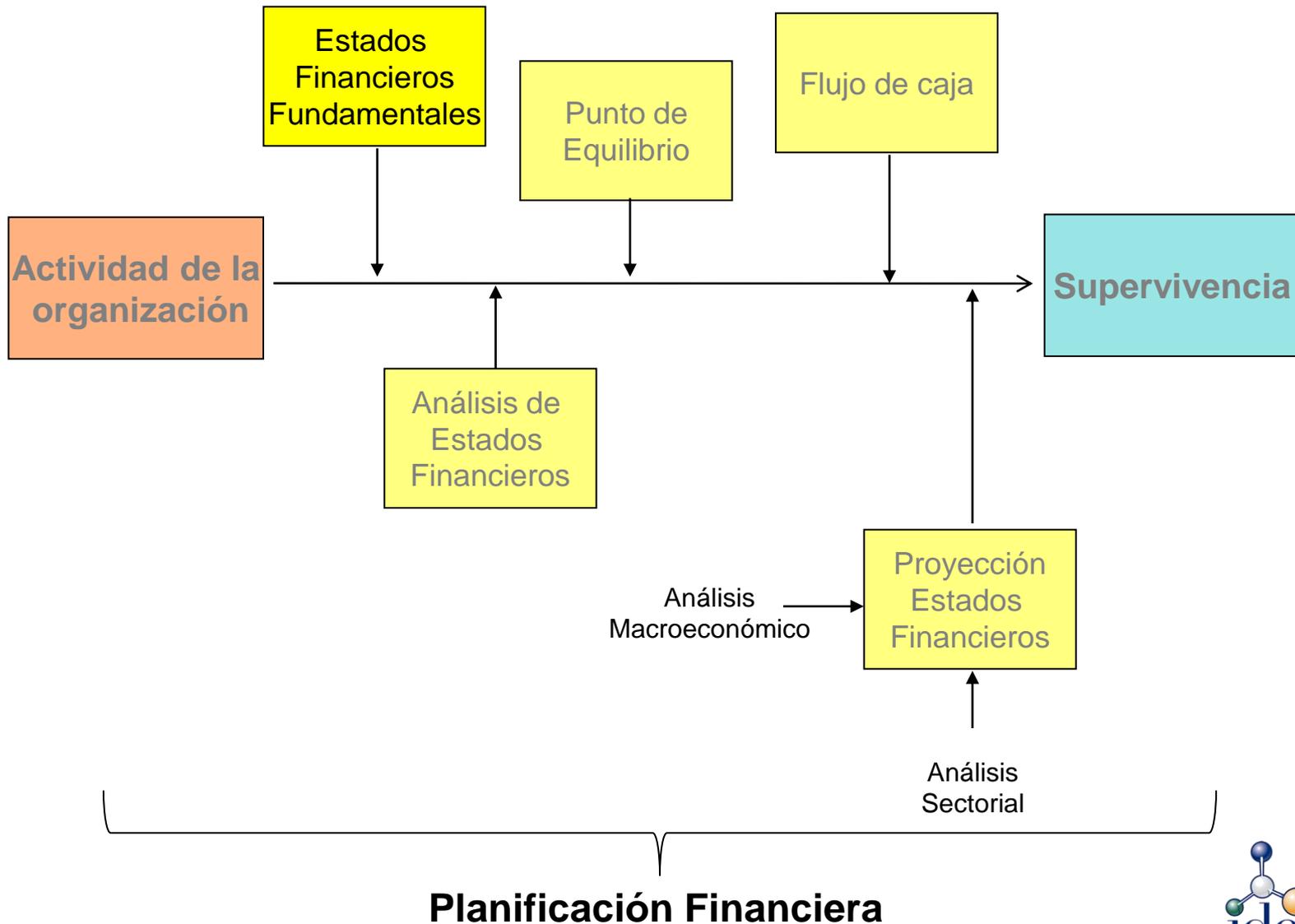
Información que provee la Planificación Financiera

- Cifras y realidades de la inversión propuesta
- Costos asociados al desarrollo de la organización
- Determinación de cual es la fuente de financiamiento de la expansión de esta organización:
 - Nuevo endeudamiento
 - Flujo de caja (mayores ventas)
 - Aumentos en los donativos

¿Para qué la Planificación Financiera?

- La planificación financiera permite a los emprendedores convencerse a si mismos, a sus directores o posibles inversionistas sobre la factibilidad económica y rentabilidad potencial del proyecto.
- La planificación financiera muestra la dirección que seguirá la organización – base para el proceso de toma de decisiones.
- La presentación apropiada de cifras financieras es un componente crítico en una propuesta. Permite la identificación y determinación del impacto de los riesgos del entorno.

¿Para qué la Planificación Financiera?



¿Me sirve la contabilidad?



Contabilidad: es un proceso de identificación medida y **comunicación** de la información económica para la formación de juicios o la toma de decisiones por parte de los usuarios.

Fuente: Bolson, Escobar y Sierra. 2004 “Estados Financieros”

¿Me sirve la contabilidad?

- La función básica de la contabilidad es mostrar la situación y los resultados de las operaciones.
- Es una base de datos de eventos cuantificables de la organización.
- Permite hacer seguimiento de las fuentes y usos de recursos necesarios para la gestión.



¿Me sirve la contabilidad?

Estados financieros: Informes que resumen la situación financiera y los resultados de operaciones de una organización.

Estados financieros principales:

- a) Balance General.
- b) Estado de resultados
- c) Estado de flujo de efectivo.
- d) Estado de cambio en la situación del patrimonio.

Fuente: Gerardo Guajardo. "Contabilidad Financiera"

Balance General



- Muestra los recursos con que cuenta la organización, lo que debe a sus acreedores y el capital aportado por los dueños.
- Es una información útil para tomar decisiones sobre la inversión y el financiamiento.

Fuente: Gerardo Guajardo. "Contabilidad Financiera"

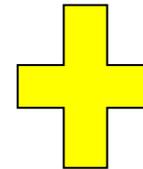
Balance General



Activo
Bienes y
derechos de
la
organización
(cosas que
tiene)



Pasivo
Dinero ajeno
Cantidad que se
debe o
derechos de
acreedores
sobre los
activos



Patrimonio
Dinero propio
Capital invertido
por los
accionistas o
derechos de
éstos sobre los
activos

Inversión = Financiamiento

Balance General

Activo

Activo Circulante:

Efectivo
Inversiones financieras
Inventarios
Cuentas por cobrar

Duración: hasta 1 año.

Activos Fijos:

Maquinaria y equipos de
operación
Mobiliario y equipo de
oficina
Terrenos
Bienes

Duración: más de 1 año.

Activos Intangibles:

Marcas

Balance General

Pasivo y Patrimonio

Pasivos Circulantes:

Cuentas por pagar
Préstamos a menos de un año

Pasivos a largo plazo:

Préstamos a más de un año
Prestaciones sociales

Recursos ajenos

Patrimonio:

Capital pagado
Superávit años anteriores
Superávit del año

Recursos propios

Estado de resultados



Tiene como propósito mostrar las operaciones normales efectuadas por la organización en un período de tiempo determinado: un año, 6 meses, etc.

Estado de resultados



- Presenta los superávits o déficits que se generaron en un período de tiempo.
- Muestra los logros alcanzados con el desarrollo del objeto social.
- **Revela la capacidad de generar ingresos** con las operaciones ordinarias y extraordinarias.

Estado de resultados



Partes fundamentales:

1. Período al que hace referencia
2. Ganancia o pérdida en operaciones normales.
3. Ganancia o pérdida por otros conceptos.

Estado resultados

Ingresos

- + Ventas
 - Costo de ventas
 - Costos operativos
-

Utilidad o margen bruto

Gastos generales

- Gastos de administración
 - Gastos de ventas
-

Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

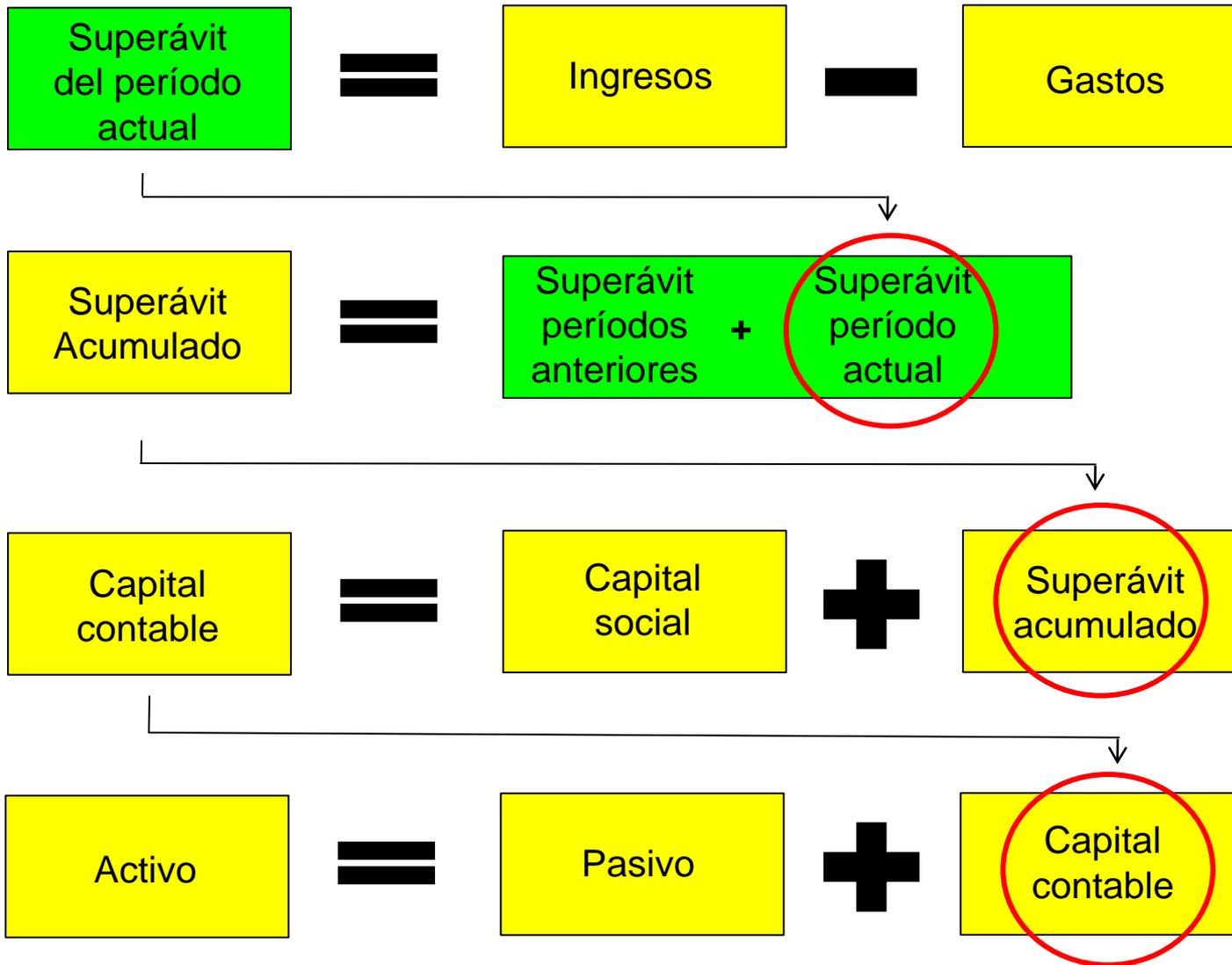
- + Ingresos (gastos) financieros
 - Gastos por depreciación
 - Gastos por amortización
-

Superávit (Déficit)



Disponible para reinvertir en la organización

Relación entre BG y E. Resultados



Fuente: Gerardo Guajardo. "Contabilidad Financiera"

Estado de flujo de efectivo

Tiene como propósito proporcionar información relevante sobre los ingresos y desembolsos de efectivo o equivalentes durante un período de tiempo.

Permite:

1. Evaluar la capacidad de la organización de generar flujo de efectivo.

1. Evaluar el impacto del uso del efectivo en la situación financiera y de inversión.

2. Describe como se adquiere y se gasta el efectivo en una organización en un período en particular

3. Muestra la habilidad de la organización de convertir sus cuentas por cobrar en efectivo

Estado de flujo de efectivo

Los recursos generados y utilizados durante el período de análisis deben clasificarse en:

1. Derivados de actividades operacionales.

1. Derivados de actividades de inversión.

1. Derivados de actividades de financiamiento.

Estado de flujo de efectivo

a) Derivados de actividades operacionales:

Ingresos:

- Ventas de bienes y servicios
- Intereses devengados

Desembolsos:

- Pagos a trabajadores
- Impuestos
- Pagos a instituciones por préstamos

b) Derivados de actividades de inversión:

Ingresos:

- Cobro de préstamos hechos por la organización
- Venta de activo fijo

Desembolsos:

- Pagos para adquirir títulos valores emitidos por otra organización
- Compra de activos fijos

Estado de flujo de efectivo

c) Derivados de actividades de financiamiento

Ingresos:

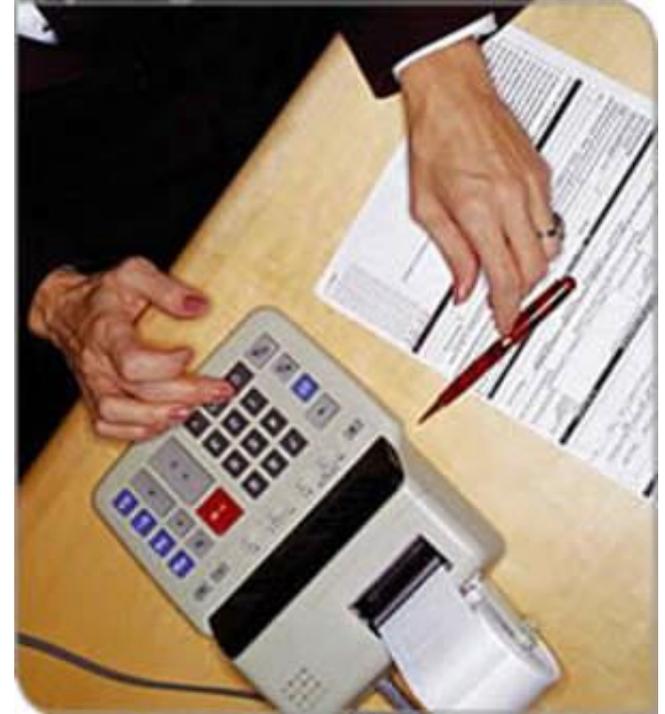
- Emisión de acciones
- Patrocinios
- Donativos

Desembolsos:

- Pagos de préstamos obtenidos

Estado de cambio de situación de patrimonio

El propósito es mostrar a una fecha dada la composición del patrimonio y los cambios ocurridos en un período de tiempo

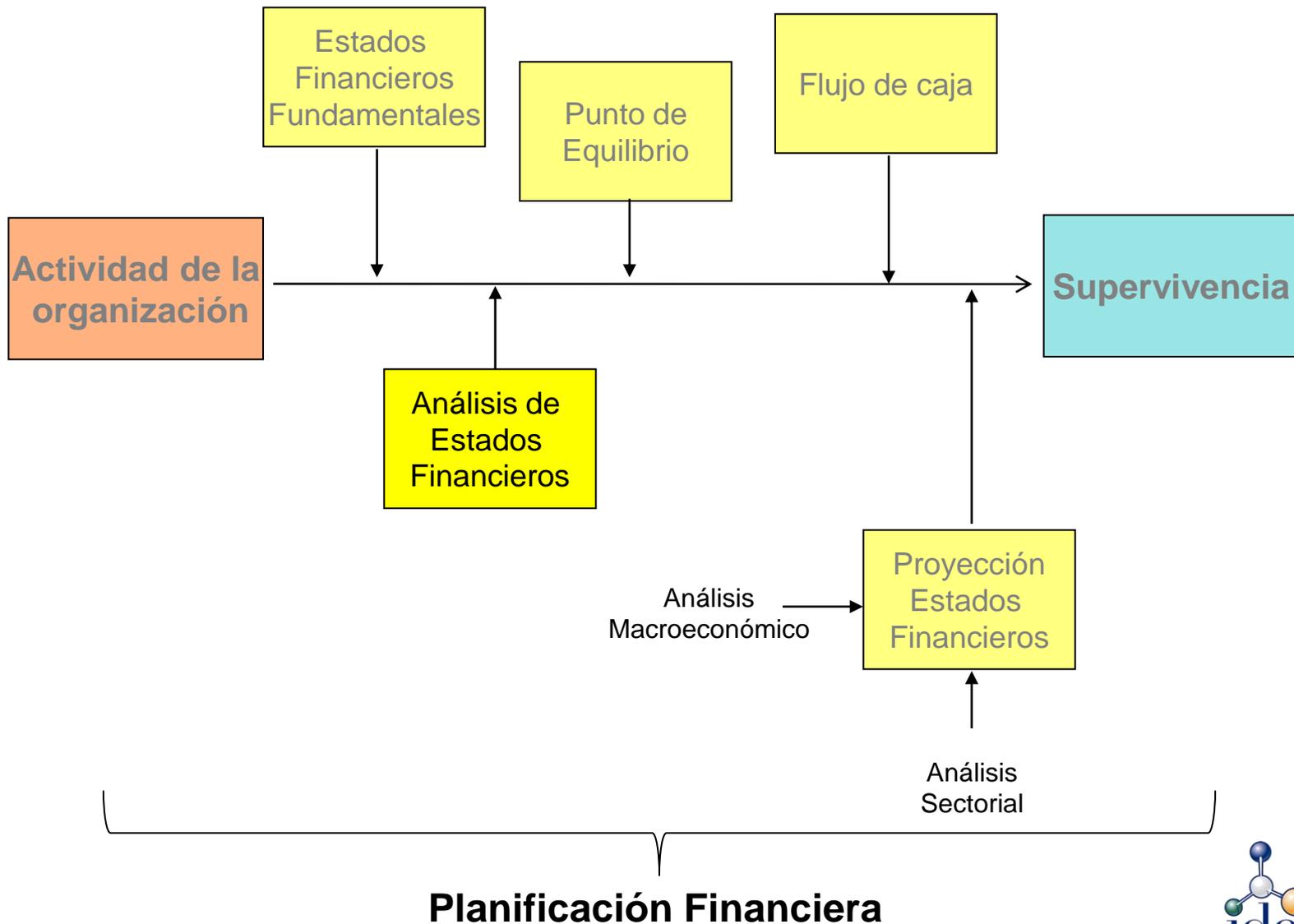


Estado de cambio de situación de patrimonio

Asociación Civil Ejemplo Estado del Movimiento de las Cuentas del Patrimonio Período Terminado el 31/12/10

Concepto	Capital social	Reserva legal	Reserva estatutaria	Otras Reservas	Utilidades Retenidas	Total Capital contable
•Saldo al 01/01/2010	100.000.000					100.000.000
•Superávit del período					12.000.000	12.000.000
<u>Aplicación del Superávit:</u>						
a.Reserva legal 5%		600.000			(600.000)	
b.Reserva estatutaria 10%			1.200.000		(1.200.000)	
c.Reserva para ampliación de planta				3.000.000	(3.000.000)	
Saldos al 31/12/2010	100.000.000	600.000	1.200.000	3.000.000	7.200.000	112.000.000

¿Para qué la Planificación Financiera?



Análisis de estados financieros

1) Análisis Histórico Comparativo:

1.1 Explicación de cambios

1.2 Determinación de tendencias:

a) Entre los rubros de los estados financieros

b) Del proceso económico y financiero de la empresa

2) Necesidad de organizar los datos en estados financieros pro-forma.

3) Análisis Vertical o análisis financiero porcentual

4) Análisis por indicadores o índices:

4.1 Índices de Rentabilidad

4.2 Índices de Eficiencia

4.3 Índices de Liquidez

4.4 Índices de Solvencia

5) Comparación con estados financieros de empresas similares

Análisis de estados financieros

1) Análisis Histórico Comparativo:

1.1 Explicación de cambios

1.2 Determinación de tendencias:

a) Entre los rubros de los estados financieros

b) En cifras absolutas

En términos relativos

En términos de cifras de un año base dado

En el caso de estado de resultados:
en términos acumulados.

2) Necesidad de otra forma.

3) Análisis Vertical

4) Análisis por índices

4.1 Índices

4.2 Índices de Eficiencia

4.3 Índices de Liquidez

4.4 Índices de Solvencia

5) Comparación con estados financieros de empresas similares

Análisis de estados financieros

1) Análisis Histórico Comparativo:

1.1 Explicación de cambios

1.2 Determinación de tendencias:

a) Entre los rubros de los estados financieros

b) Del proceso económico y financiero de la empresa

2) Necesidad de organizar los datos en estados financieros pro-forma.

3) Análisis Vertical o análisis financiero porcentual

4) Análisis por indicadores o índices:

En términos absolutos

En términos relativos

Balance General: como % del activo

Estado de Resultados: como % de ventas

5

ilares

Análisis de estados financieros

Índices de Rentabilidad:

Rentabilidad sobre activo (ROA)= Superávit / activo promedio

Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) = Superávit/ patrimonio promedio

Margen de beneficios = Superávit / ventas netas

Análisis de estados financieros

Índices de Eficiencia:

Rotación de activos = ventas netas / activo promedio

Rotación de cuentas por cobrar = cuentas por cobrar / ventas a crédito

Rotación de inventarios = costo de ventas / inventarios

Incobrables a cuentas por cobrar

Índices de Liquidez:

Razón corriente = activos circulantes / pasivos circulantes

Prueba del ácido = activos líquidos / pasivos circulantes

Capital de trabajo = activo circulante – pasivo circulante

Ventas a capital de trabajo

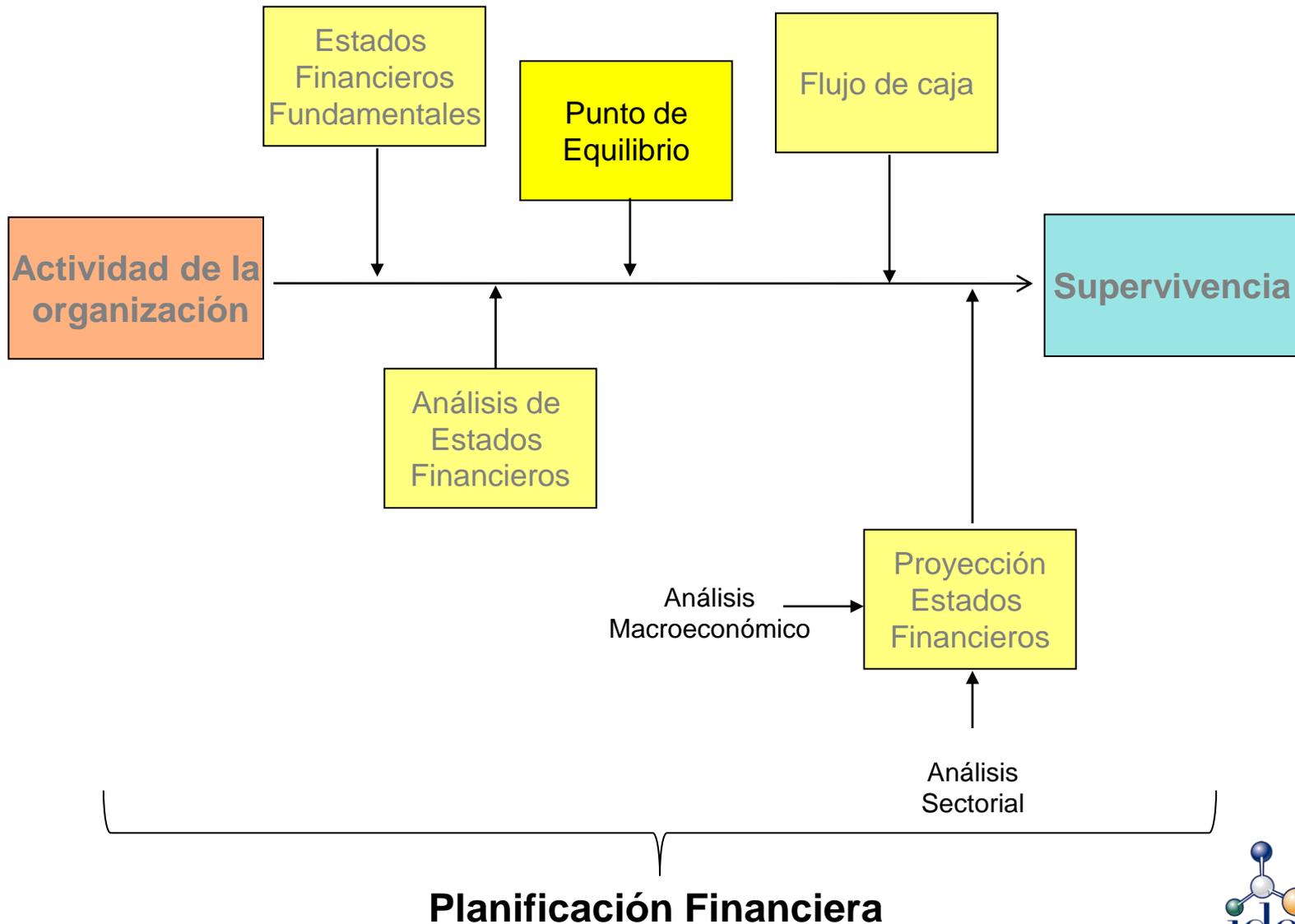
Análisis de estados financieros

Índices de Solvencia:

Endeudamiento = pasivo total / patrimonio

Razón de deuda = pasivo total / activo total

¿Para qué la Planificación Financiera?



Punto de equilibrio

Punto de equilibrio es el número de unidades vendidas que iguala los ingresos totales de los costos totales. No se gana ni se pierde dinero



Quando se vende sólo un producto:

Punto de Equilibrio (unidades) = $\text{costo fijo} / (\text{precio de venta por unidad} - \text{costo variable por unidad})$

Costos fijos: alquileres, seguros, etc.

Costos variables: materia prima e insumos usados en la producción de una unidad

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio: monto de Patrocinios necesario para un superávit igual a cero.



Ingresos por ventas + patrocinios = costos fijos + costos variables

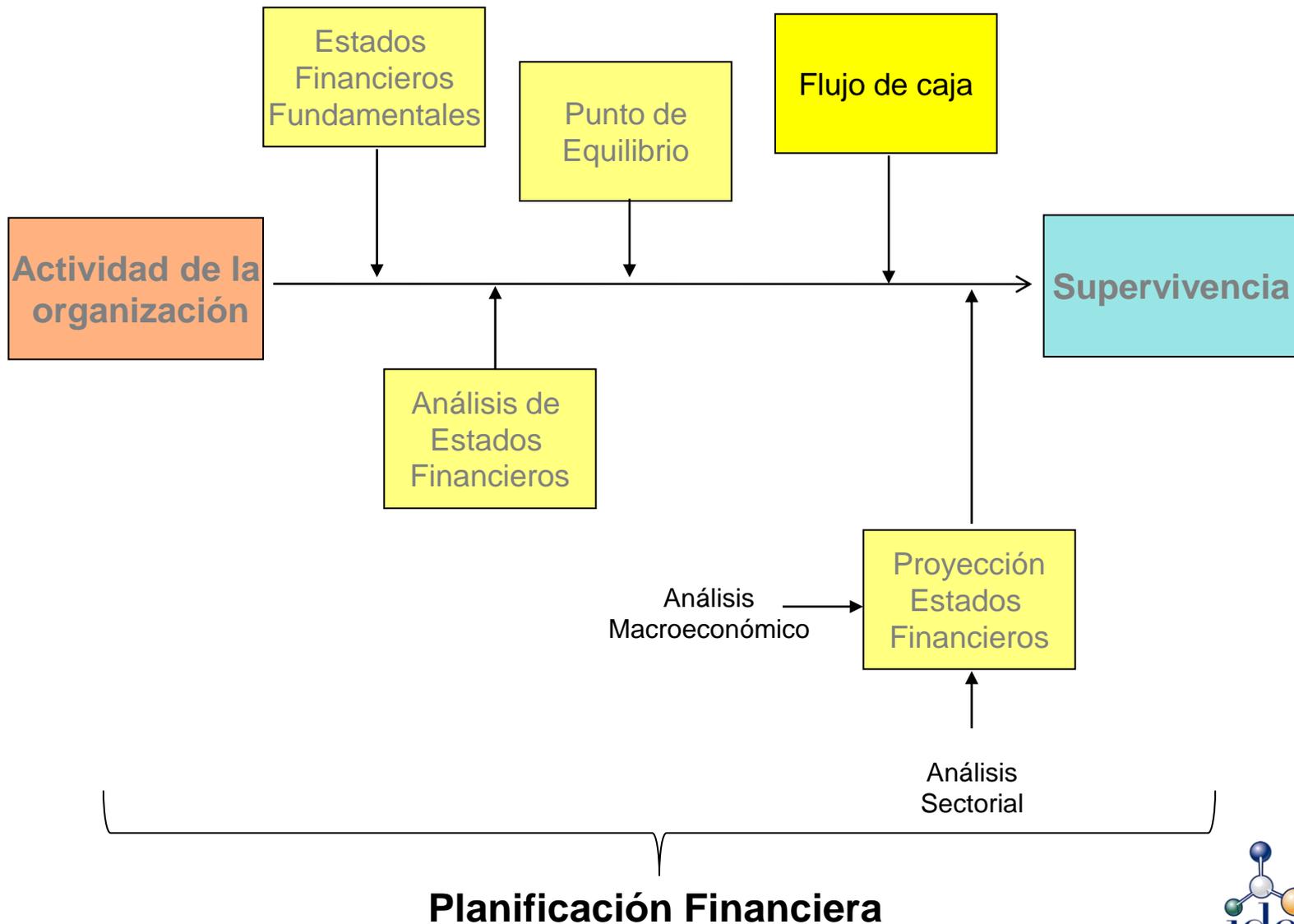
Patrocinios = costos fijos + costos variables – ingresos por ventas

Patrocinios = costos fijos + $c * q - p * q$

Patrocinios = costos fijos + $q (c - p)$



¿Para qué la Planificación Financiera?



Flujo de caja

Es el cuadro financiero más importante y el que debe ser preparado con mayor nivel de detalle



Este cuadro nos permite determinar si habrá dinero para los desembolsos y de donde sale ese dinero

Aquí se muestra cuando el dinero ENTRA y SALE de las cuentas de la empresa

No muestra cuando se emiten facturas a nuestros clientes o se reciben avisos de cobro de nuestros proveedores

Flujo de caja

Saldo al inicio del período

Ingresos

Ingresos por ventas
Cuentas por cobrar
Otros ingresos

Total ingresos

Desembolsos

Compra de insumos
Pago de sueldos
Alquiler, etc.

Total desembolsos

Inversión

Compra o venta de activos (máquinas, computadoras, etc.)

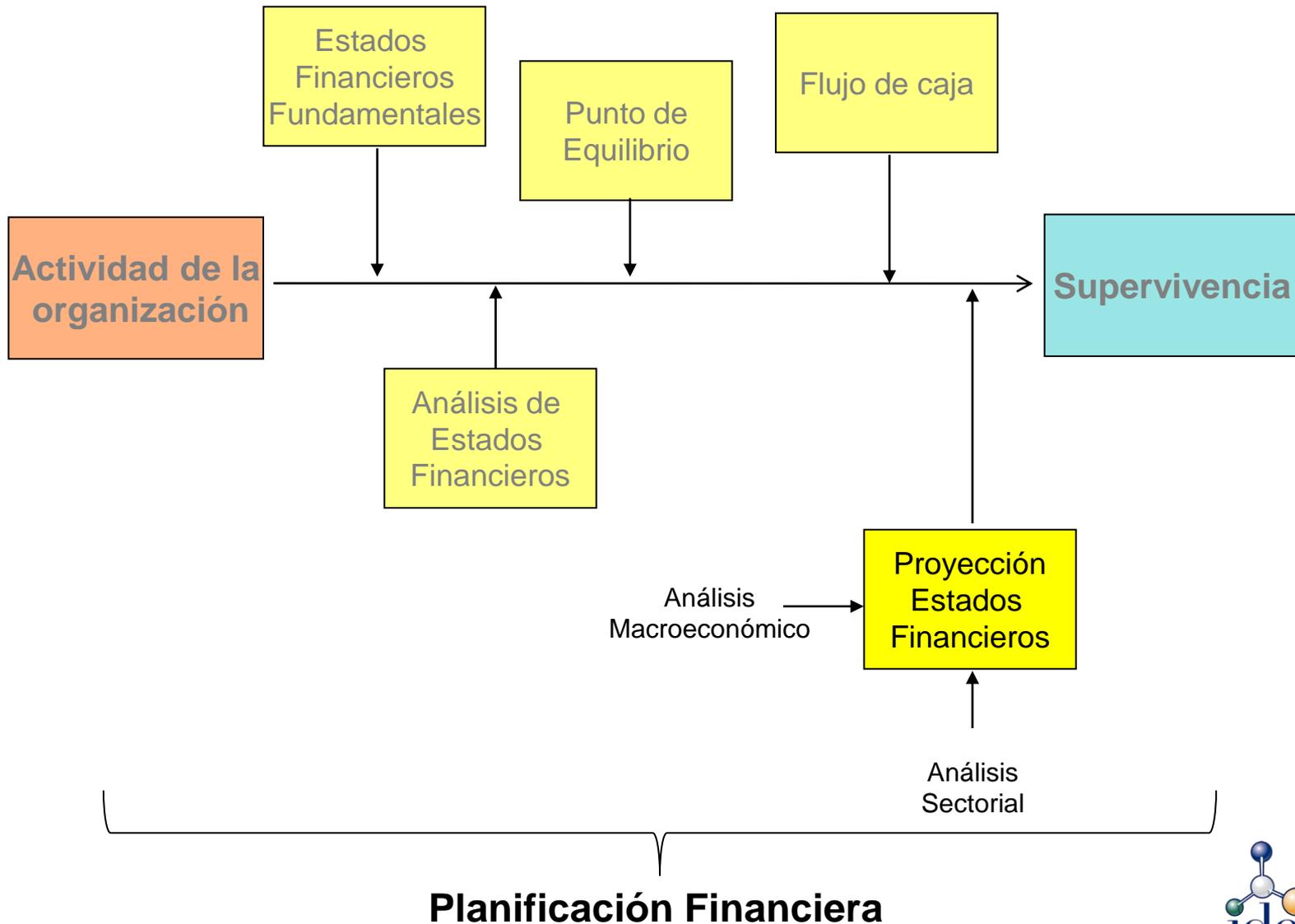
Saldo al final del período

Financiamiento

Saldo después de financiamiento

Recomendación:
Prepara y revisa tu flujo de
caja todas las semanas
Proyecta cuatro semanas
hacia el futuro

¿Para qué la Planificación Financiera?



Proyección de estados financieros

- La clave está en el establecimiento de premisas.
- Orden para la proyección de estados financieros:
 - 1) Variables macroeconómicas
 - 2) Características del mercado
 - 3) Proyección de ventas – basadas en estudios de mercado, proyección de expertos y comparación con otras industrias similares
 - 4) Flujo de caja
 - 5) Estado de resultados
 - 6) Balance general
 - 7) Punto de equilibrio

Proyección de estados financieros



Table 7

Forecast 2011 - 2012 Main Macroeconomic Indicators

	2008	2009	2010	2011 (f)	2012 (f)
Gross Domestic Product (GDP). Real Change					
Total	4.6%	-3.5%	-1.7%	3.2%	4.4%
Oil Sector	2.9%	-7.4%	0.1%	0.3%	2.0%
Non-Oil Sector	4.8%	-2.1%	-1.8%	3.4%	4.3%
Import Fees	5.3%	-8.5%	-2.3%	5.2%	7.2%
GDP (million of Bs. 1997)	57,783	55,766	54,844	56,617	59,087
GDP (million of US\$ - PPP)	159,804	126,155	146,570	159,361	160,311
Aggregated Demand. Real Change					
Private Consumption	7.1%	-3.2%	-2.8%	0.7%	3.5%
Gross Fixed Investment 1/	-3.3%	-8.2%	-4.8%	6.1%	0.8%
Total Aggregated Demand 2/	4.5%	-8.5%	-2.9%	3.2%	5.7%
Consumer Inflation					
Dec-Dec	31.9%	26.9%	27.4%	26.9%	24.4%
Average	31.4%	28.6%	29.1%	26.3%	24.0%
Average Interest Rate (Main Six Banks)					
Average Lending Rate	22.8%	20.6%	18.0%	17.8%	17.7%
Deposit Rate 90 days	16.0%	15.6%	14.7%	14.9%	14.9%

Fuente: www.bancomercantil.com

Proyección de estados financieros

Table 6
Forecast 2011- 2012
GDP by Economic Activity

	2007	2008	2009	2010	2011 (f)	2012 (f)
Communications	4.3%	5.7%	9.8%	7.6%	8.7%	9.1%
Retail Trade	15.5%	3.5%	-8.2%	-6.1%	7.2%	7.4%
Electricity & Water	2.6%	5.0%	4.1%	-5.8%	6.9%	5.2%
Transport & Warehousing	12.8%	2.7%	-8.4%	-2.0%	4.8%	6.0%
Finance & Insurance	16.7%	-7.4%	-1.5%	-7.6%	4.0%	9.5%
Government General Services	5.9%	5.3%	2.4%	2.6%	3.9%	4.1%
Non-Oil GDP	8.8%	4.8%	-2.1%	-1.8%	3.4%	4.3%
TOTAL GDP	8.0%	4.6%	-3.5%	-1.7%	3.2%	4.4%
Manufacturing	4.4%	1.4%	-6.4%	-3.4%	3.2%	3.6%
Mining	1.2%	-5.8%	-10.3%	-13.0%	3.1%	-1.3%
Housing, Real State and Private Services	8.4%	2.0%	-1.1%	-0.7%	2.9%	3.1%
Social and Common Services	10.4%	9.7%	2.0%	-0.1%	2.0%	3.6%
Others ^{1/}	6.6%	6.0%	-0.5%	-1.0%	0.8%	2.6%
Oil GDP	-3.3%	2.9%	-7.4%	0.1%	0.3%	2.0%
Construction	20.5%	11.2%	-0.2%	-6.9%	-2.9%	10.2%

Notes: 1/ Private Agriculture, Restaurants & Hotels and

Source: Central Bank of Venezuela and Economic Research Unit - Mercantil Banco.

Proyección de estados financieros

BANCOS COMERCIALES Y UNIVERSALES
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS ANUALES NOMINALES PROMEDIO PONDERADAS
COBERTURA NACIONAL
 (Porcentajes)

Base de Cálculo	Activa 1/	Agrícola	Industria Manufacturera			Comercio	Servicios	Créditos Hipotecas 5/	Transporte y Almacena miento	Turismo	Comunica ciones	Adq. de Vehículos 6/	Otros Destinos Económicos	Explotac. de Minas y Canteras	Electric., Gas y Agua	Tarjetas de Crédito 7/
			Total 2/	Estipulada en Ley 3/	Negociada por la institució n 4/											
2011																
Julio																
Semana al 29/07/11																
26/07/11 (*)	18.86	13.12	17.63	18.14	12.83	19.98	23.33	10.23	15.88	-	23.00	22.28	19.48	19.00	24.00	28.35
25/07/11 (*)	17.06	12.17	15.20	17.68	11.54	21.17	16.50	9.17	20.76	18.37	-	20.39	21.18	24.00	22.43	28.35
Semana al 22/07/11 (*)	17.67	11.80	16.23	18.03	14.10	21.09	17.67	9.88	20.71	12.36	23.47	20.81	14.22	17.41	22.54	28.35
22/07/11 (*)	18.33	11.56	16.24	17.72	14.64	21.28	23.23	9.83	23.37	10.64	24.00	20.57	15.66	19.51	24.00	28.34
21/07/11 (*)	16.90	15.90	12.46	18.81	10.76	20.28	12.82	9.95	21.41	12.64	24.00	21.30	12.28	11.46	22.53	28.35
20/07/11 (*)	17.83	9.56	16.47	17.28	15.60	22.01	21.95	9.12	22.90	-	20.00	20.95	14.93	24.00	21.54	28.36
19/07/11 (*)	17.89	10.63	18.16	18.43	17.07	20.51	17.28	10.53	23.70	12.54	-	20.85	24.00	21.05	24.00	28.36
18/07/11 (*)	17.13	8.71	18.94	15.38	17.91	21.12	18.95	9.71	16.50	14.21	20.00	20.28	20.58	20.03	24.00	28.36
Semana al 15/07/11	18.32	12.28	17.92	18.48	17.11	21.47	20.22	11.12	23.19	14.00	16.65	21.19	22.68	21.10	21.00	28.27
15/07/11	18.11	11.38	18.76	18.69	24.00	21.22	20.12	10.71	23.30	12.75	19.00	21.32	21.97	21.04	-	28.35
14/07/11	18.07	12.66	17.75	17.72	17.79	21.93	19.30	11.83	21.88	12.98	17.84	20.82	23.76	20.85	21.00	28.16
13/07/11	18.82	12.98	17.05	18.53	16.15	22.39	20.39	10.82	22.98	15.12	-	21.40	22.85	24.00	-	28.16
12/07/11	18.56	13.01	18.78	18.83	18.66	21.90	23.02	11.68	23.74	24.00	14.00	21.23	21.53	22.00	-	28.35
11/07/11	18.34	13.12	17.74	18.52	17.20	20.17	19.09	9.88	24.00	24.00	-	21.20	23.15	-	-	28.35
Semana al 08/07/11	17.44	8.19	16.46	17.10	15.68	21.04	19.49	10.63	21.90	17.44	19.00	22.04	22.98	16.18	-	28.35
08/07/11	18.48	10.90	16.01	17.28	13.69	20.46	21.32	10.03	22.06	16.88	18.00	21.65	22.13	16.90	-	28.35
07/07/11	16.21	7.42	16.13	16.01	17.29	21.01	16.92	11.36	22.63	18.00	24.00	22.23	23.81	-	-	28.35
06/07/11	17.73	7.27	16.89	18.90	16.10	22.32	21.62	11.22	21.16	18.20	-	22.12	24.00	14.16	-	28.35
Primer Semestre	17.57	12.06	16.61	17.17	15.02	20.80	21.47	10.22	22.02	13.73	17.83	21.30	22.72	17.34	21.30	28.34
Segundo Trimestre	17.49	11.64	16.65	17.09	15.13	20.88	21.70	10.22	22.37	13.64	18.11	21.23	22.40	17.79	22.52	28.37

Fuente: www.bcv.org.ve

Ejemplo

Un mundo en tu escuela...

Cyber-cafetín

El propósito del plan es el establecimiento de centros de computación y navegación en Internet rentables (económica y financieramente viable y sostenible) para ser instalado en el cafetín de escuelas o liceos públicos (CYBER-CAFETIN).

El presente proyecto contempla el uso de recursos que permitirán la oferta del servicio de uso de computadora y tecnologías de información y comunicación con computadoras a un precio inferior al promedio de mercado de la zona cercana.

Asimismo, se dictarán cursos para jóvenes y adultos para el manejo de programas y para aprender a usar Internet. Estos cursos incluyen dos planes vacacionales para niños y adolescentes.

Ejemplo



Población objetivo: jóvenes y adultos de la comunidad educativa del liceo

Localización: zonas urbanas de alta densidad poblacional.

Nivel socioeconómico: C-, D y E

Nivel del plantel: educación media y diversificada

Rango de edad:

Jóvenes de 13 a 18 años

Adultos: 18 a 65 años

Género: masculino y femenino

Ejemplo



Servicios que presta:

a) Servicios de conexión:

- Jóvenes
- Adultos de la comunidad

b) Impresión y copias de documentos

c) Planes vacacionales

d) Cursos de informática y manejo de software:

- Jóvenes
- Adultos de la comunidad

Ejemplo



Servicios que presta:

a) Servicios de conexión:

- Jóvenes
- Adultos de la comunidad

b) Impresión y copias de documentos

c) Planes vacacionales

d) Cursos de informática y manejo de software:

- Jóvenes
- Adultos de la comunidad

Ejemplo



Mecanismos de sostenibilidad

1) Venta de productos o servicios:

- Servicios de conexión
- Cursos
- Planes vacaciones
- Servicios de impresión

2) Captación de fondos:

- Patrocinios - gastos de instalación – presupuestos de branding de productores de hardware y software.
- Donativos

Ejemplo

Paso 1. Establece los supuestos generales con los que vas a trabajar

Número de clientes promedio que atenderás en un período

Factura promedio por cliente

¿Esperas más clientes en el segundo año?

¿Subirás tus precios con inflación?

Tienen estacionalidad tus ventas

¿Hay alguna variable del entorno macroeconómico o sectorial que debe ser considerada? (Producto interno bruto, inflación, tipo de cambio)

Ejemplo - Supuestos

No. Computadoras	15	
No. Impresiones al mes	1200	
Horas de conexión jóvenes en semanas de clase	6	
Horas de conexión jóvenes en vacaciones	10	
Horas de conexión adultos	3	
Horas de conexión Sábados	10	
Semanas de clase al año	41	
Semanas de vacaciones al año	8	
Semanas en que el negocio está cerrado	3	
Cursos vacacionales	2	año
Cursos de adultos	1	mes
Cursos jóvenes	1	mes
Porcentaje de ocupación excluyendo cursos	85%	

Ejemplo – Supuestos de precios

	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento de precios		1.27	1.24
Precio impresión	0.1	0.127	0.15748
Hora de conexión joven	1	1.27	1.5748
Hora conexión adulto	1.5	1.905	2.3622
Precio curso joven	150	190.5	236.22
Precio curso adulto	200	254	314.96
Precio plan vacacional	350	444.5	551.18

Ejemplo

Paso 2. Determinación de ingresos

El objetivo es determinar el primer mecanismo de sostenibilidad

Consideraciones:

No se incluyen ni patrocinios ni donativos

Se considera la estacionalidad (los meses de vacaciones tienen mejores ventas que los meses de clases)

Se deben considerar los períodos en los que el negocio esta cerrado (dos semanas en diciembre y semana santa)

¿Se incorporan nuevos productos o servicios después del primer año?

¿Se considera un aumento del número de clientes?

Ejemplo – Estimación preliminar de Ingresos

	Año 1		Año 2		Año 3	
	Monto	% sobre total	Monto	% sobre total	Monto	% sobre total
Por impresión	1,440.0	1%	1,828.8	1%	2,267.7	1%
Servicios conexión						
Jóvenes en épocas de clases	18,296.3	16%	23,236.2	16%	28,812.9	16%
Jóvenes en vacaciones	5,610.0	5%	7,124.7	5%	8,834.6	5%
Adultos	18,742.5	16%	23,803.0	16%	29,515.7	16%
Cursos						
Jóvenes	27,000.0	23%	34,290.0	23%	42,519.6	23%
Adultos	36,000.0	31%	45,720.0	31%	56,692.8	31%
Cursos vacacionales	10500	9%	13335	9%	16535.4	9%
Total Ingresos	116,148.8	100%	147,508.9	100%	182,911.1	100%
Variación porcentual			27%		24%	

Nota: la estimación de ingresos no incluye patrocinios ni donativos

Ejemplo

Paso 3. Determinación de costos por producto

El objetivo es determinar la estructura de costos de cada servicio

Si comparamos el costo por cada servicio con lo que se cobra, podemos determinar si hay necesidades financieras operativas que cubrir.

Ejemplo – Estimación de Costos Cursos

Supuestos:			
No. participantes	15		
No. horas por curso	20		
No. sesiones por curso	5		
	Costo unitario	Costo por hora	Costo total
Material impreso	70		1,050
Facilitador		80	1,600
Asistente al facilitador		50	1,000
Uso de equipos		3	900
Refrigerios	15		1,125
Certificados	20		300
Total			5,975
Costo curso por persona			398.33
Precio curso por adulto			200.0
Precio curso por joven			150.0
Diferencia a cubrir por adulto			198.3
Diferencia a cubrir por joven			248.3

Ejemplo – Estimación de Costos Cursos

Supuestos:			
No. participantes	15		
No. horas por curso	20		
No. sesiones por curso	5		
	Costo unitario	Costo por hora	Costo total
Material impresos	70		1,050
Facilitador		80	1,600
Asistente al facilitador		50	1,000
Uso de equipo		3	900
Refrigerios			1,125
Certificados			300
Total			5,975
Costo curso por persona			398.33
Precio curso por adulto			200.0
Precio curso por joven			150.0
Diferencia a cubrir por adulto			198.3
Diferencia a cubrir por joven			248.3

Cada vez que se abre un curso, se sabe que hay que financiar Bs. 248 por cada joven que ingrese y Bs. 198 por adulto

Ejemplo – Estimación de Costos Plan Vacac.

Supuestos:			
No. participantes	15		
No. horas por curso	6		
No. sesiones por curso	10		
	Costo unitario	Costo por hora	Costo total
Material impreso	80		1,200
Facilitador		80	480
Asistente al facilitador		50	300
Uso de equipos		3	270
Refrigerios	20		3,000
Total			5,250
Costo curso por persona			350.0
Precio curso por jóven			350.0

Ejemplo

Paso 4. Determinación de Costos de instalación

El objetivo es determinar los recursos necesarios para la instalación del negocio.

El monto resultante, se compara con los recursos propios disponibles para acometer el proyecto.

Ejemplo – Costos de Instalación

	Precio Unitario	Cantidad	Total
Registro de la empresa ante Registro Mercantil	3,000.00		3,000.00
Registro de Marcas	3,000.00		3,000.00
Total registros iniciales			6,000.00
Infraestructura			
Depósito	6,000.00	1	6,000.00
Caja registradora Máquina fiscal	2,500.00	1	2,500.00
Caja seguridad	300.00	1	300.00
Costo mobiliario y cableado	1,300.00	15	19,500.00
Total infraestructura			28,300.00
Equipos y software			
Impresora multifuncional blanco y negro	650.00	1	650.00
Impresora multifuncional color	1,600.00	1	1,600.00
Laptop Compaq Presario Modelo F756	4,000.00	15	60,000.00
Microsoft Office	1,000.00	15	15,000.00
Total equipos			77,250.00
Total costos de instalación			111,550.00

Ejemplo

Paso 5. Determinación de los Gastos operativos del primer año

Las estimación de recursos necesarios para la puesta en marcha de la organización incluye la cobertura de gastos operativos por un período de tiempo suficiente para que se inicie la generación de ingresos

Ejemplo – Gastos Operativos Año 1

Gastos generales			
Gastos de personal			76,000.0
Servicio banda ancha			5,400.0
Recargas tintas			2,400.0
Luz			14,400.0
Limpieza			11,520.0
Gastos administrativos			18,000.0
Total Gastos generales			127,720.0
	Precio unitario	Cantidad	Total
Inventario inicial insumos clave			
Precio promedio papel Bond y Glacée	45.0	11	495.0
Toner (HP C7115A)	375.0	1	375.0
Tinta HP 74	250.0	1	250.0
Tinta HP 75	250.0	1	250.0
Total insumos clave			1,370.0
Otros insumos			
Discos compactos CD Imitation 52x7000MB	45.0	10	450.0
Carpetas manila (Códigos 00241663 y 64)	1.5	240	360.0
Sobres carta 00241371 paquete de 10 unidades	8.0	48	384.0
Sobres oficio 00241372 paquete de 10 unidades	8.0	48	384.0
Clips Jumbo c/c 50 unidades	2.5	10	25.0
Clip mariposa caja de 12 unidades 00122188	2.5	10	25.0
Engrapadora Ace Clipper 201496	180.0	3	540.0
Libretas control más papel carbon Pelikan 1015	45.0	4	180.0
Bolígrafos Paper Mate Caja 12 unidades	25.0	4	100.0
Facturas Seniat en Tipografía Chacao (5000 uds)	600.0	1	600.0
Sobres pago nómina IVECA	40.0	24	960.0
Total otros insumos			4,008.0
Total gastos operativos			133,098.0

Ejemplo

Paso 6. Determinación del Balance de inicio de operaciones.

Como parte de los recursos requeridos se debe determinar cuantos meses de gastos operativos se van a financiar al inicio de operaciones de la empresa.

En este ejemplo, en la cuenta de tesorería (efectivo en caja y bancos) se presenta los fondos necesarios para la cobertura de tres meses de operaciones del proyecto.

Este Balance muestra los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio y como se estructuró este financiamiento, es decir, los mecanismos de sostenibilidad del “arranque”.

Ejemplo – Balance Inicial

Balance Inicial	
Activo	
Instalaciones	28,300.0
Materiales e insumos	5,378.0
Equipos y software	77,250.0
Gastos amortizables	
De Constitución	6,000.0
Tesorería	27,896.5
Total activo	144,824.5
Recursos propios	
Capital	50,000.0
Donaciones	94,824.5
Total recursos propios	144,824.5

Ejemplo

Paso 7. Determinación de los estados financieros proyectados

El estado financiero cuya proyección es fundamental es el flujo de caja

El análisis que se haga con base en el flujo de caja nos permitirá determinar las necesidades de financiamiento adicional que podrán ser cubiertas con otros mecanismos de sostenibilidad como las donaciones o figuras similares

Una vez culminado el flujo de caja, se prepara el estado de ganancias y pérdidas, haciendo los ajustes en los rubros de ingresos y gastos, sin considerar que son o no salidas de caja. Ejemplo: depreciación y amortización

Seguidamente, se calcula el tamaño del balance necesario para soportar el nivel de actividad que refleja el estado de resultados

Ejemplo – Flujo de caja trimestral Año 1

	IT	IIT	IIIT	IVT
Ingresos				
Capital social	50,000.0			
Donaciones	94,824.5			
Patrocinios	155,175.5			
Por impresión y copias documentos	360.0	360.0	360.0	360.0
Servicios de conexión				
Jóvenes / clases	4,574.1	4,574.1	4,574.1	4,574.1
Jóvenes vacaciones	1,402.5	1,402.5	1,402.5	1,402.5
Adultos	4,685.6	4,685.6	4,685.6	4,685.6
Cursos				
Jóvenes	6,750.0	6,750.0	6,750.0	6,750.0
Adultos	9,000.0	9,000.0	9,000.0	9,000.0
Cursos vacacionales			10,500.0	
Total ingresos	326,772.2	26,772.2	37,272.2	26,772.2
Egresos				
Registros iniciales	6,000.0			
Infraestructura	28,300.0			
Compra equipos y software	77,250.0			
Gastos de personal	19,000.0	19,000.0	19,000.0	19,000.0
Servicio banda ancha	1,350.0	1,350.0	1,350.0	1,350.0
Luz	3,600.0	3,600.0	3,600.0	3,600.0
Recarga tintas	600.0	600.0	600.0	600.0
Limpieza	2,880.0	2,880.0	2,880.0	2,880.0
Gastos administrativos	4,500.0	4,500.0	4,500.0	4,500.0
Insumos clave	342.5	342.5	342.5	342.5
Otros materiales e insumos	1,002.0	1,002.0	1,002.0	1,002.0
Costo cursos				
Jóvenes	17,925.0	17,925.0	17,925.0	17,925.0
Adultos	17,925.0	17,925.0	17,925.0	17,925.0
Vacacionales			10,500.0	
Total egresos	180,674.5	69,124.5	79,624.5	69,124.5
Saldo al inicio	-	146,097.7	103,745.4	61,393.1
Saldo al final	146,097.7	103,745.38	61,393.06	19,040.75

Ejemplo – Flujo de caja anual

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos			
Capital social	50,000.0		
Donaciones	94,824.5		
Patrocinios	155,175.5	250,000.0	310,000.0
Por impresión y copias documentos	1,440.0	1,828.8	2,267.7
Servicios de conexión			
Jóvenes / clases	18,296.3	23,236.2	28,812.9
Jóvenes vacaciones	5,610.0	7,124.7	8,834.6
Adultos	18,742.5	23,803.0	29,515.7
Cursos			
Jóvenes	27,000.0	34,290.0	42,519.6
Adultos	36,000.0	45,720.0	56,692.8
Cursos vacacionales	10,500.0	13,335.0	16,535.4
Total ingresos	417,588.8	399,337.7	495,178.8
Egresos			
Registros iniciales	6,000.0		
Infraestructura	28,300.0		
Compra equipos y software	77,250.0		
Gastos de personal	76,000.0	96,520.0	119,684.8
Servicio banda ancha	5,400.0	6,858.0	8,503.9
Luz	14,400.0	18,288.0	22,677.1
Recarga tintas	2,400.0	3,048.0	3,779.5
Limpieza	11,520.0	14,630.4	18,141.7
Gastos administrativos	18,000.0	22,860.0	28,346.4
Insumos clave	1,370.0	1,739.9	2,157.5
Otros materiales e insumos	4,008.0	5,090.2	6,311.8
Costo cursos			
Jóvenes	71,700.0	91,059.0	112,913.2
Adultos	71,700.0	91,059.0	112,913.2
Vacacionales	10,500.0	13,335.0	16,535.4
Total egresos	398,548.0	364,487.5	451,964.5
Saldo al inicio	-	19,040.8	53,891.0
Saldo al final	19,040.75	53,891.00	97,105.32

Ejemplo – Estado de ganancias y pérdidas

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos			
Por impresión y copias documentos	1,440.0	1,828.8	2,267.7
Servicios de conexión			
Jóvenes / clases	18,296.3	23,236.2	28,812.9
Jóvenes vacaciones	5,610.0	7,124.7	8,834.6
Adultos	18,742.5	23,803.0	29,515.7
Cursos			
Jóvenes	27,000.0	34,290.0	42,519.6
Adultos	36,000.0	45,720.0	56,692.8
Cursos vacacionales	10,500.0	13,335.0	16,535.4
Patrocinios	155,175.5	250,000.0	310,000.0
Total ingresos	272,764.3	399,337.7	495,178.8
Egresos			
Gastos depreciación	10,555.0	21,110.0	31,665.0
Gastos de personal	76,000.0	96,520.0	119,684.8
Servicio banda ancha	5,400.0	6,858.0	8,503.9
Luz	14,400.0	18,288.0	22,677.1
Recarga tintas	2,400.0	3,048.0	3,779.5
Limpieza	11,520.0	14,630.4	18,141.7
Gastos administrativos	18,000.0	22,860.0	28,346.4
Insumos clave	1,370.0	1,739.9	2,157.5
Otros materiales e insumos	4,008.0	5,090.2	6,311.8
Costo cursos			
Jóvenes	71,700.0	91,059.0	112,913.2
Adultos	71,700.0	91,059.0	112,913.2
Vacacionales	10,500.0	13,335.0	16,535.4
Total egresos	297,553.0	385,597.5	483,629.5
Superávit / déficit	(24,788.75)	13,740.25	11,549.31

Ejemplo – Balance General

	Dic. Año 1	Dic. Año 2	Dic. Año 3
Instalaciones	28,300.0	28,300.0	28,300.0
Depreciación acumulada	(2,830.0)	(5,660.0)	(8,490.0)
Equipos y software	77,250.0	77,250.0	77,250.0
Depreciación acumulada	(7,725.0)	(15,450.0)	(23,175.0)
Gastos amortizables			
De Constitución	6,000.0	5,400.0	4,800.0
Tesorería	19,040.8	53,891.0	97,105.3
Total activo	120,035.8	143,731.0	175,790.3
Recursos Ajenos			
Cuentas por pagar		9,955.0	30,465.0
Recursos propios			
Capital	50,000.0	50,000.0	50,000.0
Donaciones	94,824.5	94,824.5	94,824.5
Superávit / déficit	(24,788.8)	(11,048.5)	500.8
Total recursos propios y ajenos	120,035.75	143,731.00	175,790.32

Ejemplo

Paso 8. Análisis de estados financieros

- Análisis Histórico Comparativo:
 - Explicación de cambios
 - Determinación de tendencias:
 - a) Entre los rubros de los estados financieros
 - b) Del proceso económico y financiero de la empresa
- Análisis Vertical o análisis financiero porcentual
- Análisis con base en índices relevantes para el proyecto
- Comparación con estados financieros de empresas similares

Ejemplo

Paso 9. Determinación del punto de equilibrio

Año No. 1

Ingresos por ventas: Bs. 117.588,75

Costos variables: Bs. 153.900,00

Costos fijos: Bs. 143.653,00

Patrocinios = Costos fijos + Costos variables – Ingresos por ventas

Patrocinios = 143.653 + 153.900 – 117.588,75

Patrocinios = 179.964,25

