

---

# Planificación Financiera para *Emprendedores Sociales*

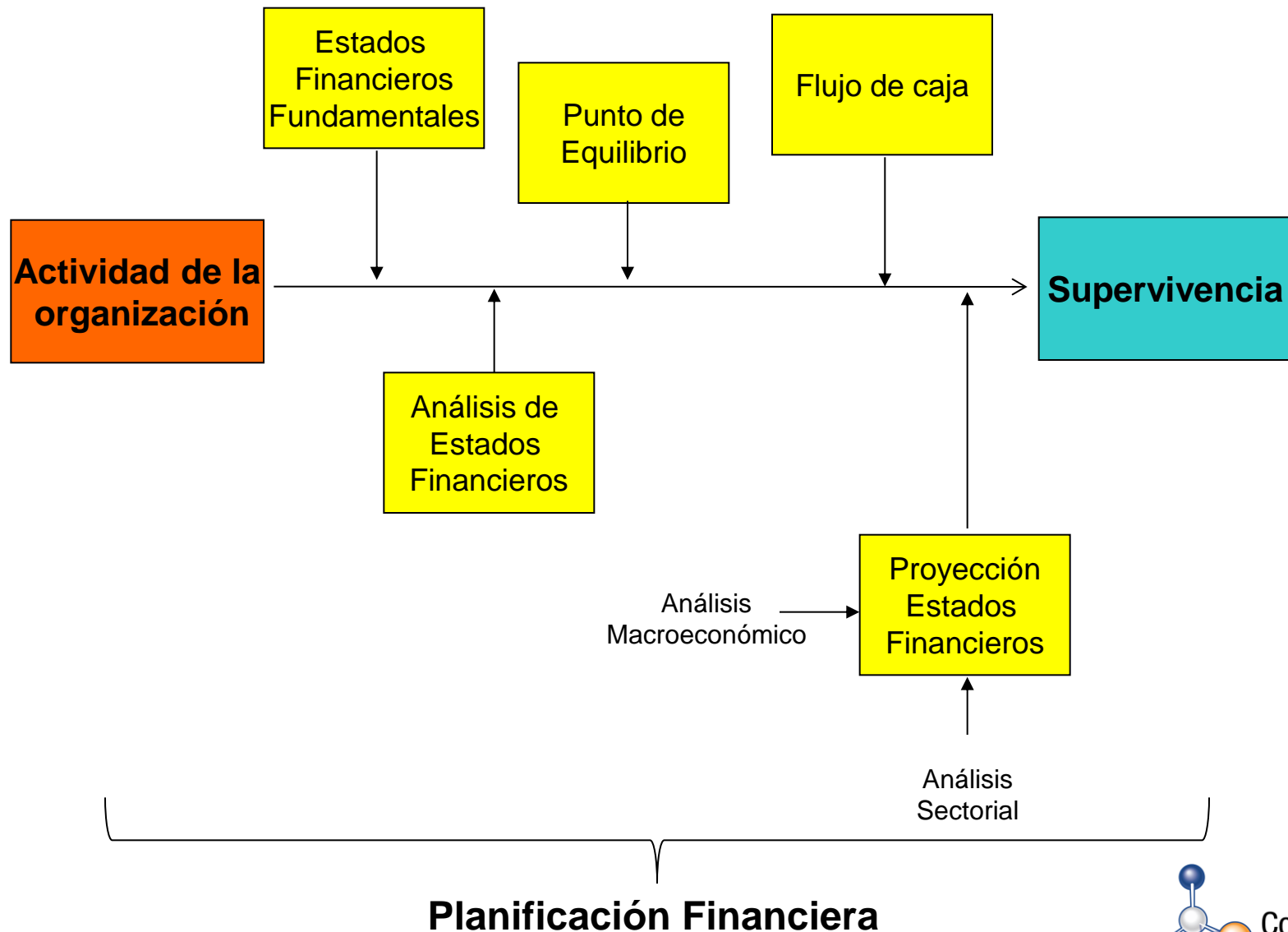
---

# “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

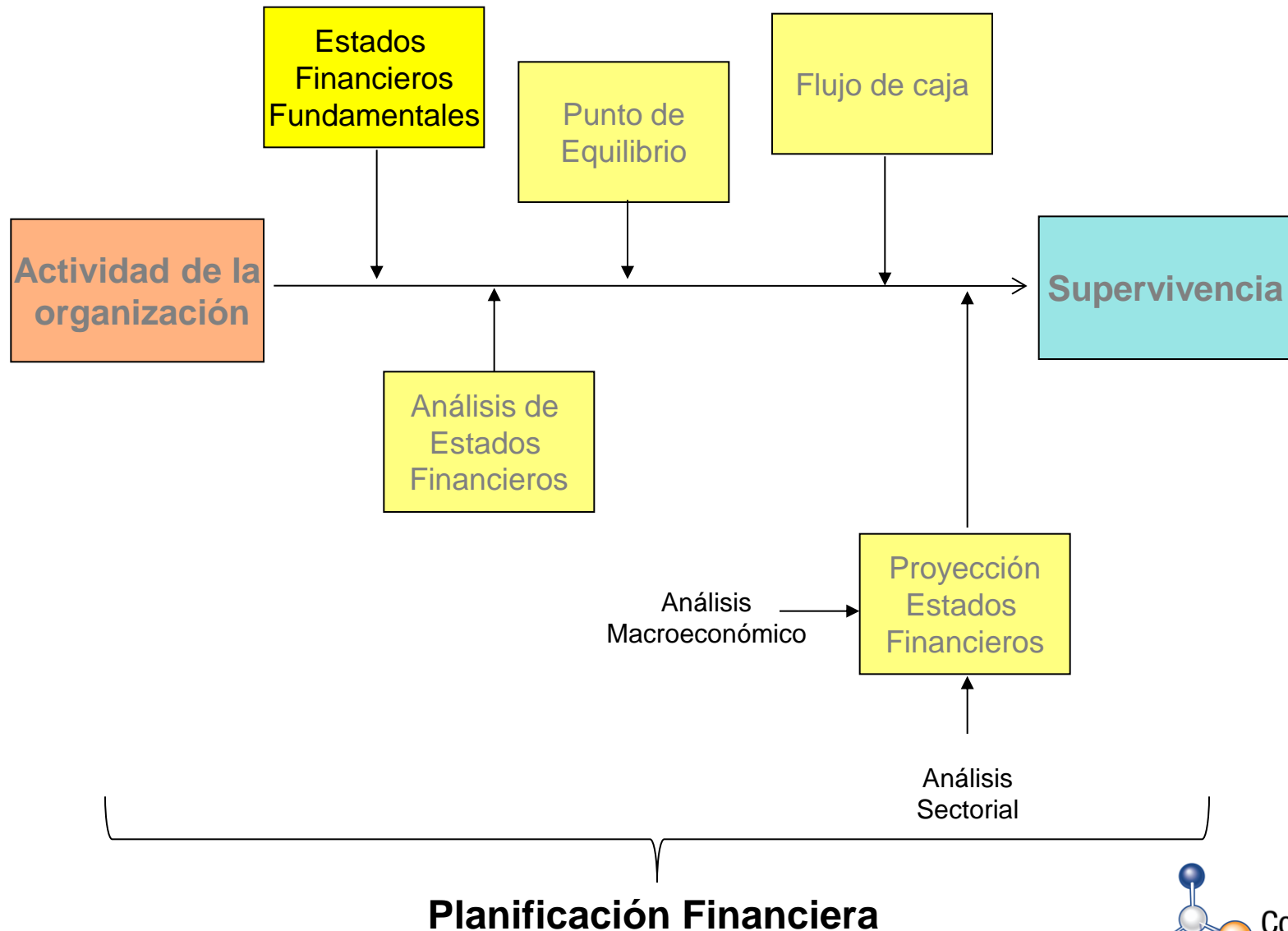
- Cifras y realidades de la inversión propuesta
- Costos asociados al desarrollo de la organización
- Determinación de cual es la fuente de financiamiento de la expansión de esta organización:
  - Nuevo endeudamiento
  - Flujo de caja (mayores ventas)
  - Aumentos en los donativos

# ¿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

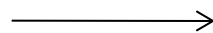
### Gastos generales

- 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

$$\text{Superávit del período actual} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

$$\text{Superávit Acumulado} = \text{Superávit períodos anteriores} + \text{Superávit período actual}$$

$$\text{Capital contable} = \text{Capital social} + \text{Superávit acumulado}$$

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital contable}$$

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

2) Necesidad de otra forma.

En términos relativos

En términos de cifras de un año base dado

3) Análisis Vertical

En el caso de estado de resultados:

en términos acumulados.

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) Análisis de Ratios o Índices

# 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

---

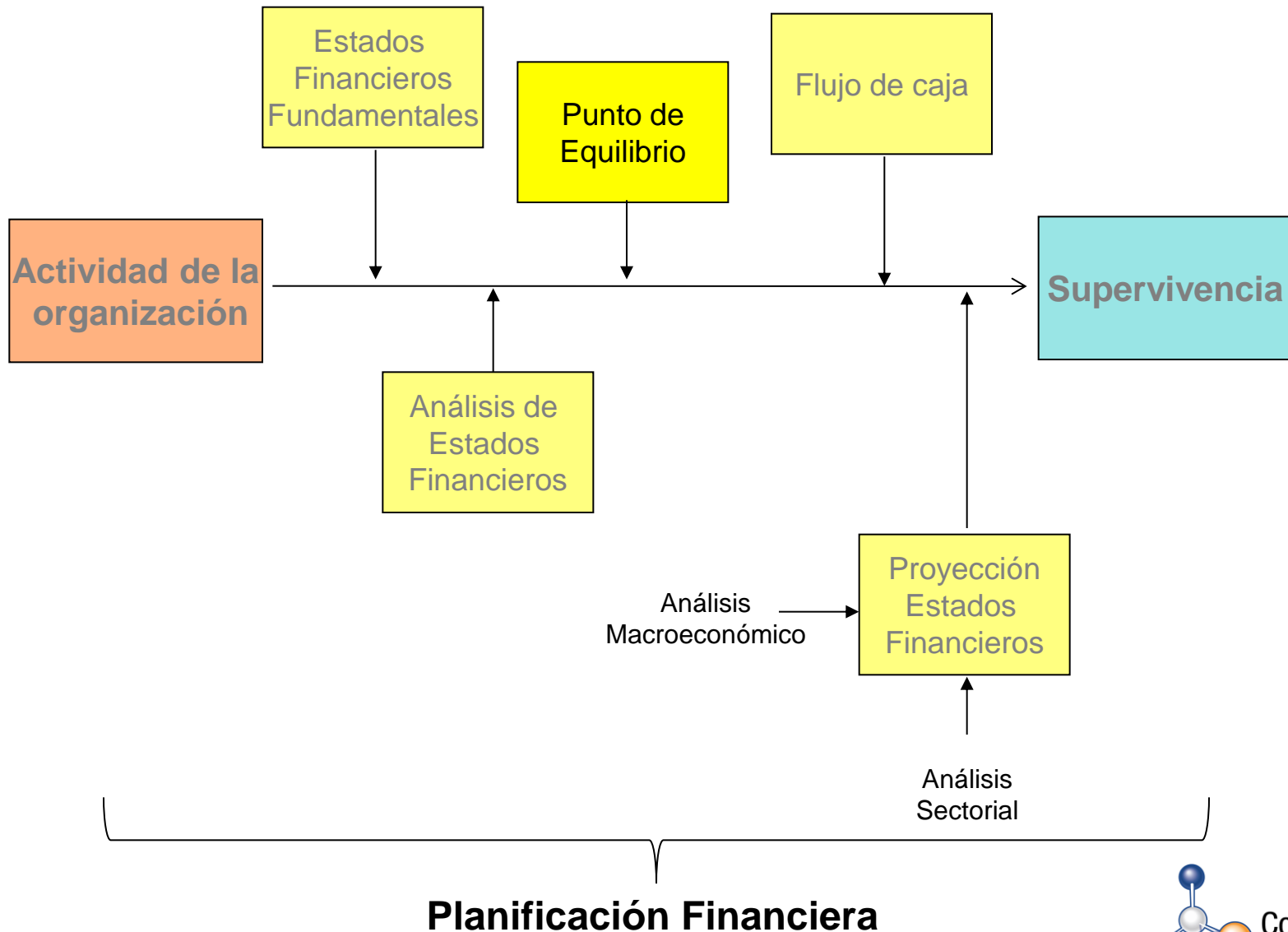
Índices de Solvencia:

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.

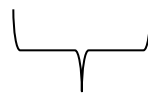


Ingresos por ventas + patrocinios = costos fijos + costos variables

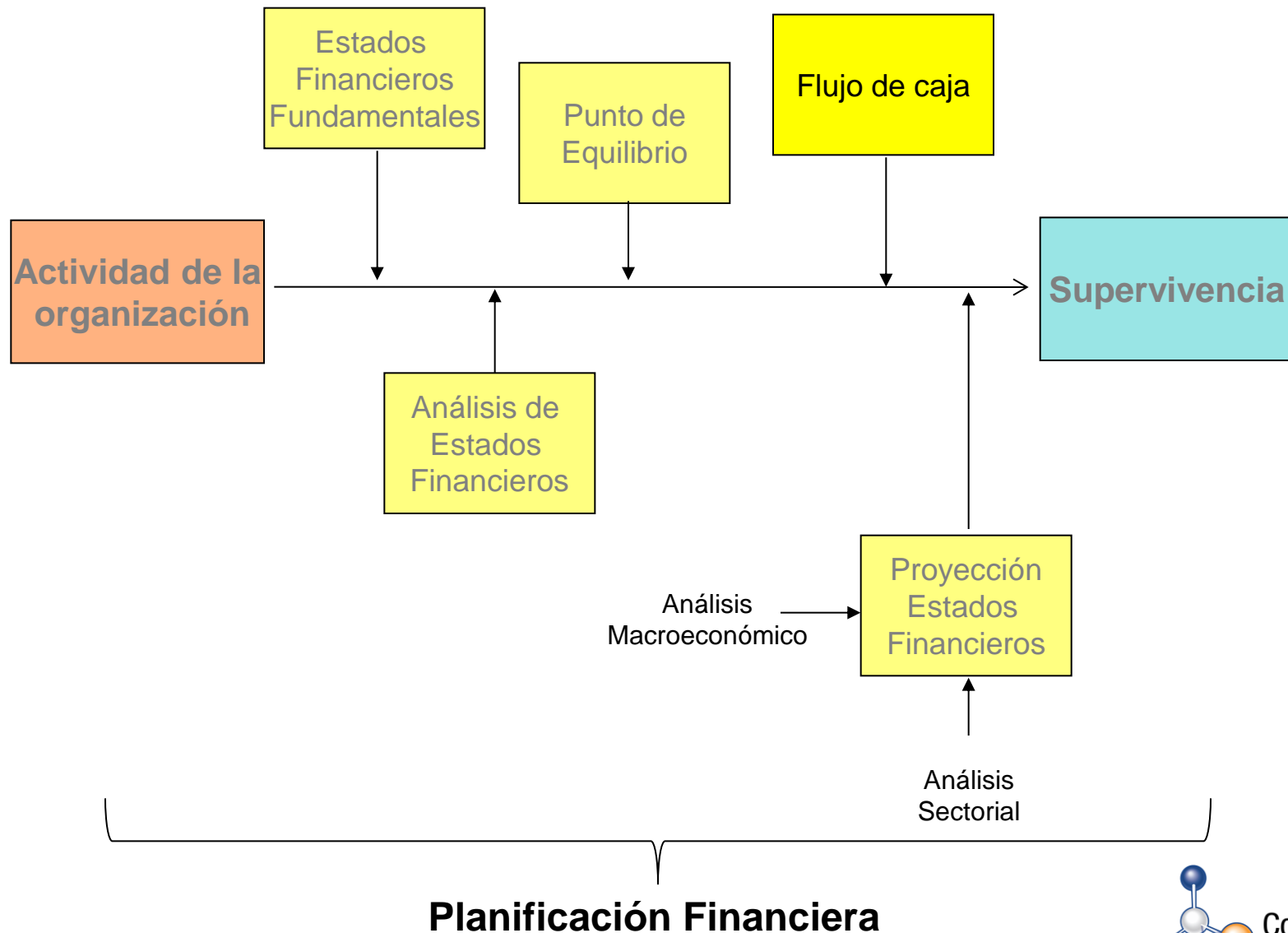
Patrocinios = costos fijos + costos variables – ingresos por ventas

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)
<b>Gross Domestic Product (GDP). Real Change</b>					
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
<b>Aggregated Demand. Real Change</b>					
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%
<b>Consumer Inflation</b>					
Dec-Dec	31.9%	26.9%	27.4%	26.9%	24.4%
Average	31.4%	28.6%	29.1%	26.3%	24.0%
<b>Average Interest Rate (Main Six Banks)</b>					
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](http://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%
<b>Non-Oil GDP</b>	<b>8.8%</b>	<b>4.8%</b>	<b>-2.1%</b>	<b>-1.8%</b>	<b>3.4%</b>	<b>4.3%</b>
<b>TOTAL GDP</b>	<b>8.0%</b>	<b>4.6%</b>	<b>-3.5%</b>	<b>-1.7%</b>	<b>3.2%</b>	<b>4.4%</b>
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 <sup>1/</sup>	6.6%	6.0%	-0.5%	-1.0%	0.8%	2.6%
<b>Oil GDP</b>	<b>-3.3%</b>	<b>2.9%</b>	<b>-7.4%</b>	<b>0.1%</b>	<b>0.3%</b>	<b>2.0%</b>
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 institución 4/											
<b>2011</b>																
<b>Julio</b>																
<b>Semana al 29/07/11</b>																
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
<b>Semana al 22/07/11 (*)</b>	<b>17.67</b>	<b>11.80</b>	<b>16.23</b>	<b>18.03</b>	<b>14.10</b>	<b>21.09</b>	<b>17.67</b>	<b>9.88</b>	<b>20.71</b>	<b>12.36</b>	<b>23.47</b>	<b>20.81</b>	<b>14.22</b>	<b>17.41</b>	<b>22.54</b>	<b>28.35</b>
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
<b>Semana al 15/07/11</b>	<b>18.32</b>	<b>12.28</b>	<b>17.92</b>	<b>18.48</b>	<b>17.11</b>	<b>21.47</b>	<b>20.22</b>	<b>11.12</b>	<b>23.19</b>	<b>14.00</b>	<b>16.65</b>	<b>21.19</b>	<b>22.68</b>	<b>21.10</b>	<b>21.00</b>	<b>28.27</b>
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
<b>Semana al 08/07/11</b>	<b>17.44</b>	<b>8.19</b>	<b>16.46</b>	<b>17.10</b>	<b>15.68</b>	<b>21.04</b>	<b>19.49</b>	<b>10.63</b>	<b>21.90</b>	<b>17.44</b>	<b>19.00</b>	<b>22.04</b>	<b>22.98</b>	<b>16.18</b>	-	<b>28.35</b>
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
<b>Primer Semestre</b>	<b>17.57</b>	<b>12.06</b>	<b>16.61</b>	<b>17.17</b>	<b>15.02</b>	<b>20.80</b>	<b>21.47</b>	<b>10.22</b>	<b>22.02</b>	<b>13.73</b>	<b>17.83</b>	<b>21.30</b>	<b>22.72</b>	<b>17.34</b>	<b>21.30</b>	<b>28.34</b>
<b>Segundo Trimestre</b>	<b>17.49</b>	<b>11.64</b>	<b>16.65</b>	<b>17.09</b>	<b>15.13</b>	<b>20.88</b>	<b>21.70</b>	<b>10.22</b>	<b>22.37</b>	<b>13.64</b>	<b>18.11</b>	<b>21.23</b>	<b>22.40</b>	<b>17.79</b>	<b>22.52</b>	<b>28.37</b>

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 jòven	1	1.27	1.5748
Hora conexión adulto	1.5	1.905	2.3622
Precio curso jòven	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%
<b>Total Ingresos</b>	<b>116,148.8</b>	<b>100%</b>	<b>147,508.9</b>	<b>100%</b>	<b>182,911.1</b>	<b>100%</b>
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.

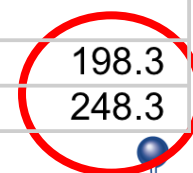
# Ejemplo – Estimación de Costos Cursos

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
<b>Total</b>			<b>5,975</b>
Costo curso por persona			398.33
Precio curso por adulto			200.0
Precio curso por jóven			150.0
Diferencia a cubrir por adulto			198.3
Diferencia a cubrir por jóven			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
<b>Total</b>			<b>5,975</b>
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
<b>Total</b>			<b>5,250</b>
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
<b>Total registros iniciales</b>			<b>6,000.00</b>
<b>Infraestructura</b>			
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
<b>Total infraestructura</b>			<b>28,300.00</b>
<b>Equipos y software</b>			
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
<b>Total equipos</b>			<b>77,250.00</b>
<b>Total costos de instalación</b>			<b>111,550.00</b>

# 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

<b>Gastos generales</b>			
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
<b>Total Gastos generales</b>			<b>127,720.0</b>
	Precio unitario	Cantidad	Total
<b>Inventario inicial insumos clave</b>			
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
<b>Total insumos clave</b>			<b>1,370.0</b>
<b>Otros insumos</b>			
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
<b>Total otros insumos</b>			<b>4,008.0</b>
<b>Total gastos operativos</b>			<b>133,098.0</b>

# 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

---

<b>Balance Inicial</b>	
<b>Activo</b>	
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
<b>Total activo</b>	<b>144,824.5</b>
<b>Recursos propios</b>	
Capital	50,000.0
Donaciones	94,824.5
<b>Total recursos propios</b>	<b>144,824.5</b>

# 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
<b>Ingresos</b>				
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	
<b>Total ingresos</b>	<b>326,772.2</b>	<b>26,772.2</b>	<b>37,272.2</b>	<b>26,772.2</b>
<b>Egresos</b>				
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	
<b>Total egresos</b>	<b>180,674.5</b>	<b>69,124.5</b>	<b>79,624.5</b>	<b>69,124.5</b>
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
<b>Ingresos</b>			
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
<b>Total ingresos</b>	<b>417,588.8</b>	<b>399,337.7</b>	<b>495,178.8</b>
<b>Egresos</b>			
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
<b>Total egresos</b>	<b>398,548.0</b>	<b>364,487.5</b>	<b>451,964.5</b>
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
<b>Ingresos</b>			
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
<b>Cursos</b>			
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
<b>Total ingresos</b>	272,764.3	399,337.7	495,178.8
<b>Egresos</b>			
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
<b>Costo cursos</b>			
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
<b>Total egresos</b>	297,553.0	385,597.5	483,629.5
<b>Superávit / déficit</b>	<b>(24,788.75)</b>	<b>13,740.25</b>	<b>11,549.31</b>

# 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
<b>Total activo</b>	<b>120,035.8</b>	<b>143,731.0</b>	<b>175,790.3</b>
<b>Recursos Ajenos</b>			
Cuentas por pagar		9,955.0	30,465.0
<b>Recursos propios</b>			
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
<b>Total recursos propios y ajenos</b>	<b>120,035.75</b>	<b>143,731.00</b>	<b>175,790.32</b>

# 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**

