

Introducción al análisis de las necesidades y estrategias de financiación para entidades sociales

Clara Martínez

25/02/2025



POR UN FUTURO EN IGUALDAD

TANDEMSOCIAL



Cofinanciado por
la Unión Europea



OXFAM
Intermón



Agenda

1. Modelos de entidades y fuentes de ingresos
2. Plan estratégico
3. Situación de partida
4. Conceptos clave
5. Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados
6. Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería
7. Interpretación de resultados para la toma de decisiones

1. Modelos de entidades y fuentes de ingresos

Estrategias de financiación y diversidad de fuentes de ingreso

Modelos de entidades

Estrategias de financiación

	Entidad social (prestadora de servicios)	Empresa social	ONG
Finalidad	Impacto positivo	Impacto positivo	Impacto positivo / Incidencia pública
Ánimo de lucro	X	X	X
Impulsores	Grupo de personas con conciencia y vocación social	Grupo de personas con espíritu empresarial y voluntad de transformación social	Grupo de personas con conciencia y vocación social
Modelo de sostenibilidad	Subvenciones, convenios y concursos para la prestación de servicios	Venta de productos y/o servicios	Aportaciones de socios
Conocimientos necesarios	Relacionados con la necesidad social que se quiere cubrir	Necesidad social que se quiere cubrir + gestión empresarial	Relacionados con la necesidad social que se quiere cubrir
Toma de decisiones	Depende de la forma jurídica*	Depende de la forma jurídica	Depende de la forma jurídica*
Generación impacto social	Prestación del servicio	Producto/Servicio/Modelo/Proceso	Reducción de desigualdades (mediante servicio o incidencia)

Modelos de entidades

Diversidad de fuentes de ingresos

Fondos privados
personas particulares

Fondos privados
entidades jurídicas

Fondos públicos

¿Todas son iguales?

Pros y contras de cada una

2. Plan estratégico

Elaboración del Plan Estratégico

Estrategia

¿Qué es?

¿Qué entendemos por estrategia?

¿Qué implica reflexionar sobre la entidad?

¿Por qué es útil la estrategia?

Estrategia

Cuestiones previas

1 Toda organización tiene una **estrategia**

2 Gestión por oportunidades VS **Estrategia** (que facilita, además, poder abordar la incertidumbre)

3 **La estrategia** requiere:

➡ Definirla (horizonte a 3 - 5 años y camino para avanzar)

➡ Implementarla (visión compartida y compromiso con la estrategia)

Estrategia

¿Qué entendemos por estrategia?

Definición

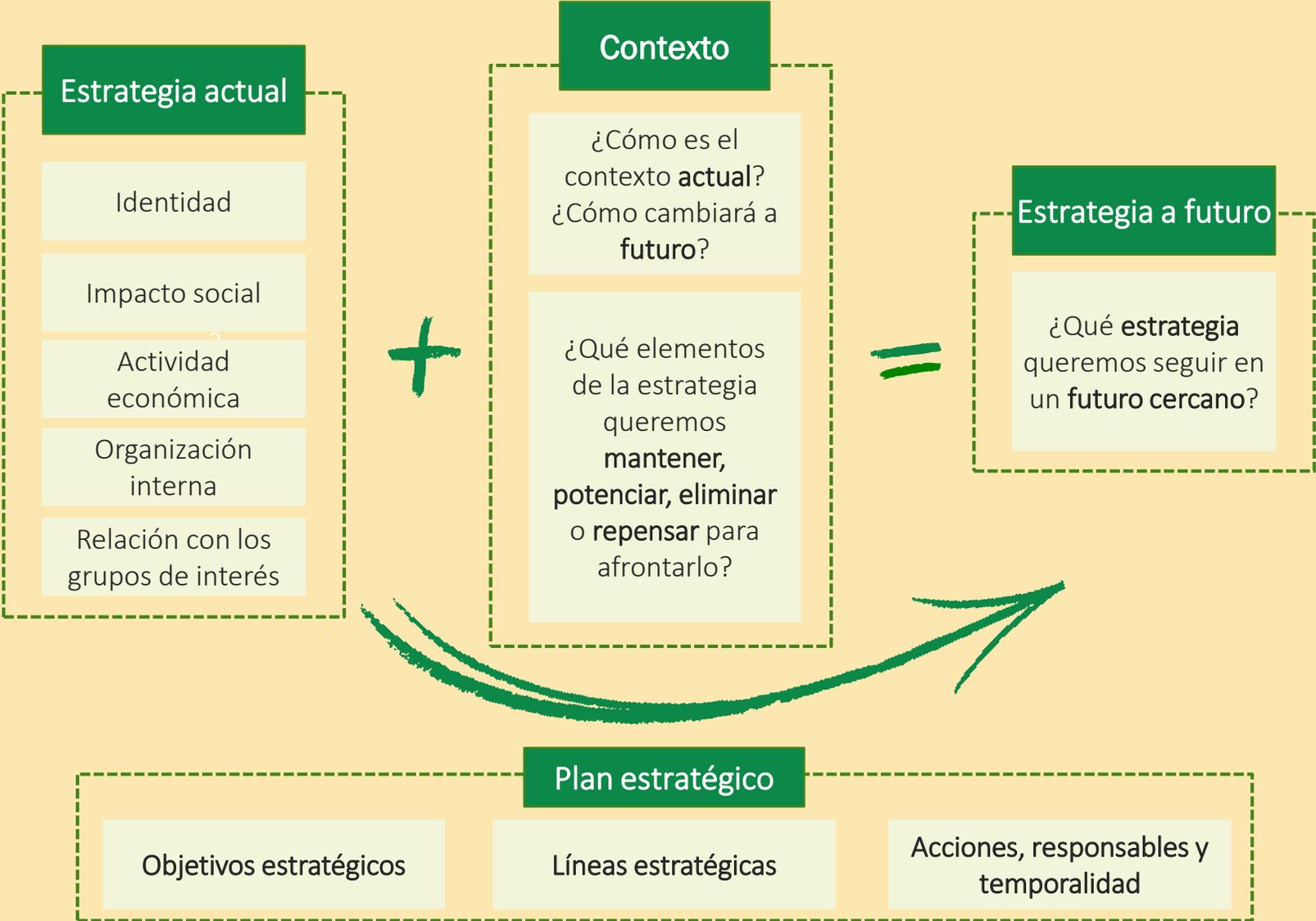
- Son las prioridades generales definidas por la organización en un entorno determinado por la consecución de su misión
- Responde a la pregunta: ¿dónde quiere ir la organización y cómo quiere llegar?
- La estrategia debe analizar los resultados de la organización y diseñar un plan de actuación para llegar a un nivel “superior” maximizando el impacto social
- La estrategia es una guía para tomar decisiones y ayudar al alineamiento de toda la organización

Estrategia vs oportunidad

- La estrategia implica una decisión trabajada por parte de la organización para dirigirse a unos objetivos
- Implica alinear los esfuerzos y decisiones de las organizaciones para alcanzar este objetivo a largo plazo
- La oportunidad implica una toma de decisiones y la realización de esfuerzos que no se han buscado de forma preparada y analizada
- Es necesario valorar el potencial de aprovechar o no las oportunidades

Estrategia: El plan estratégico

Proceso de elaboración



Estrategia: El plan estratégico

¿Dudas?

¿Tenemos definido nuestro Plan Estratégico?



3. Situación de partida

Situación de partida y objetivos

Puesta en común

Situación de partida

¿Cuál es la situación económico-financiera de nuestras organizaciones?

¿Son viables económicamente nuestros proyectos?

¿Tenemos problemas de liquidez?

¿Necesitamos dinero? ¿Sabemos cuánto y para qué?



Objetivos de la sesión

¿Qué aprenderemos hoy?

- ✓ Conceptos financieros clave
- ✓ Herramientas financieras clave
- ✓ Cómo analizar la situación financiera presente y futura de la organización para detectar necesidades financieras
- ✓ Interpretar los resultados para la toma de decisiones



Objetivos de la sesión

¿Con qué enfoque?

- ✓ Enfoque estratégico y práctico
- ✓ Visión global
- ✓ Capacidad de interpretación de resultados
- ✓ Llamamiento a la acción y toma de decisiones
- ✓ Exposición de situaciones propias y resolución de dudas concretas



4. Conceptos clave

¿Qué conceptos financieros es necesario tener claro?

Conceptos clave

Costes fijos y costes variables

Costes fijos

Son aquellos que **no son sensibles a pequeños cambios** en los niveles de actividad de una empresa (producción de bienes y servicios), sino que **permanecen invariables frente a estos cambios**. Deberían asumirse independientemente de los niveles de producción

Costes variables

Son aquéllos en los que incurre la empresa y **guarda dependencia importante con los volúmenes de fabricación**. Un cambio en los niveles de producción implica un cambio directamente relacionado con estos costes

Conceptos clave

Costes fijos y costes variables

Costes fijos

Son aquellos que **no son sensibles a pequeños cambios** en los niveles de actividad de una empresa (producción de bienes y servicios), sino que **permanecen invariables frente a estos cambios**. Deberían asumirse independientemente de los niveles de producción

¿Ejemplos?

Costes variables

Son aquéllos en los que incurre la empresa y **guarda dependencia importante con los volúmenes de fabricación**. Un cambio en los niveles de producción implica un cambio directamente relacionado con estos costes

Conceptos clave

Costes fijos y costes variables

Costes fijos

Son aquellos que **no son sensibles a pequeños cambios** en los niveles de actividad de una empresa (producción de bienes y servicios), sino que **permanecen invariables frente a estos cambios**. Deberían asumirse independientemente de los niveles de producción

Costes de administración	Costes financieros	Amortización	Materiales indirectos
Gastos generales	Mano de obra indirecta	Depreciación	Impuestos y patentes

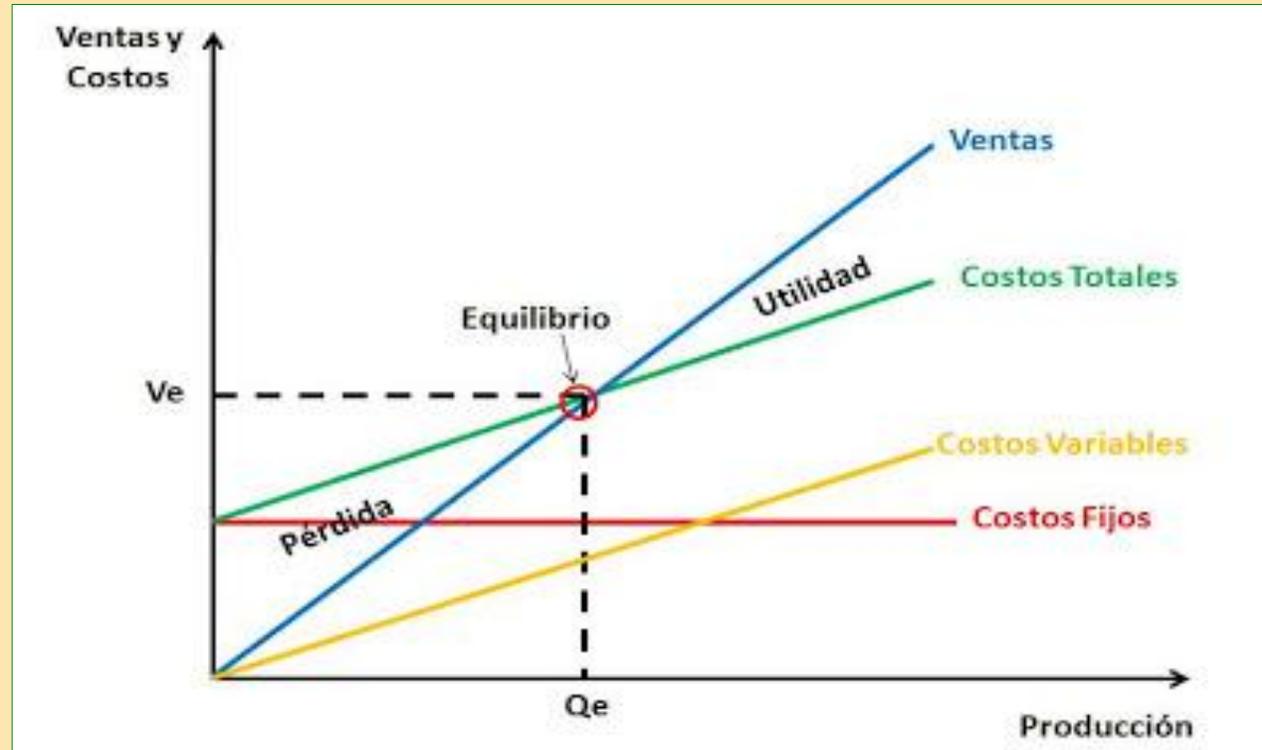
Costes variables

Son aquéllos en los que incurre la empresa y **guarda dependencia importante con los volúmenes de fabricación**. Un **cambio en los niveles de producción implica un cambio directamente relacionado con estos costes**

Materia prima	Costes de distribución	Materiales directos	Mano de obra directa
---------------	------------------------	---------------------	----------------------

Conceptos clave

El punto de equilibrio



Representa el punto en el que la cantidad de ingresos se iguala con los costes que se asumen para realizar una producción determinada de productos y/o servicios

Conceptos clave

Inversiones, amortización y vida útil

Inversiones

Son bienes que producirán una **utilidad durante un período de tiempo superior al ejercicio económico (1 año)**. Se registran como activos en el Balance de Situación. Las inversiones se deprecian, lo que significa que se produce una pérdida de valor de forma sistemática y que responde a su uso, al paso del tiempo o a la obsolescencia. Esta depreciación se refleja como gasto en la cuenta de resultados a través de la “Dotación a la amortización”

Amortización

Es un término económico y contable, referido al proceso de distribución del gasto en el tiempo de un valor duradero

Vida útil del bien/obligación

El tiempo de vida útil de un bien/obligación es su período de uso en servicio

Es importante tener un registro extracontable de las inversiones, su vida útil, la dotación anual a la amortización y la amortización acumulada de cada activo

Conceptos clave

Ingresos/Gastos VS Cobros/Pagos

Ingresos / Gastos

VS

Cobros / Pagos

¿Cuál es la diferencia?

- Se registra cuando se “devenga”
- Se imputa en la Cuenta de Resultados

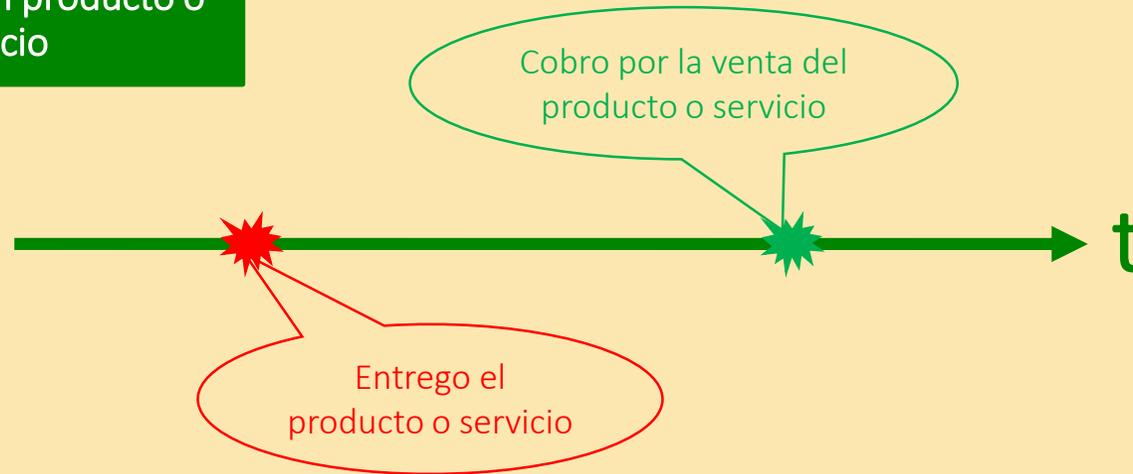
VS

- Se registra cuando se realiza la transacción monetaria
- Se imputa en el Cuadro de Tesorería

Conceptos clave

Ingresos/Gastos VS Cobros/Pagos

Ej. Venta de un producto o servicio



Conceptos a tener en cuenta

- Devengo (Transmisión de la propiedad, riesgo, facturación)
- Al contado
- Cobro/Pago anticipado

Conceptos clave

Ingresos/Gastos VS Cobros/Pagos

Ej. Me dan una subvención para pagar un sueldo



Conceptos a tener en cuenta

- Devengo (contrarrestar el gasto subvencionado)
- Cobro/Pago anticipado

Conceptos clave

Ingresos/Gastos VS Cobros/Pagos



Conceptos clave

Activos VS Pasivos



Plan económico-financiero

¿Qué herramientas lo componen?

Herramienta	¿Qué muestra?	¿Para qué sirve?
Cuenta de resultados	<ul style="list-style-type: none">El resultado de la gestión de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos)	<ul style="list-style-type: none">Dar una imagen clara de la estructura de gastos de nuestra actividadVer el progreso de las ganancias/pérdidas para buscar anomalías o mejorasEvaluar la autosostenibilidad de la organización
Balance de situación	<ul style="list-style-type: none">La foto de la empresa en un momento concretoMuestra el patrimonio de la empresa, las propiedades y cómo financia esta toda su actividad	<ul style="list-style-type: none">Ver el "músculo económico" de la empresaComparar los bienes y derechos con los deberes y obligacionesVisualizar en qué se ha invertido el capital y su procedencia (patrimonio de la organización o deuda)
Cuadro de tesorería (flujo de caja)	<ul style="list-style-type: none">Flujo de entrada y salida de efectivo en un período determinado	<ul style="list-style-type: none">Mostrar la liquidez de la empresaVer la realidad sobre el dinero que entra y saleVer si la organización está en condiciones de pagar las deudas en el momento adecuadoPrevenir en qué períodos de tiempo se necesita financiación

Con las tres herramientas podemos entender el funcionamiento de la empresa (en términos económicos) en su totalidad y darnos cuenta de posibles problemas o aspectos a mejorar

Nos ayudará a entender las necesidades de financiación y poder escoger el instrumento más adecuado para cada momento de la empresa

5. Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

¿De qué herramienta disponemos para analizar la viabilidad económica? ¿Cómo funciona?

Viabilidad económica

Definición

La viabilidad económica de un proyecto emprendedor...

Es la condición que **evalúa la conveniencia** del proyecto, atendiendo a la **relación que existe entre los recursos empleados para obtenerlo y aquéllos de los que se dispone**.

En muchas ocasiones, los recursos de los que se dispone para evaluar la viabilidad económica vienen determinados por los que produce el mismo proyecto que se está evaluando, por lo que en realidad se lleva a cabo un **análisis de rendimiento o rentabilidad interna**. Para ello **se enfrenta lo que se produce con lo que se gasta**, en términos económicos

Rendimientos obtenidos - Recursos empleados

€ que obtenemos

€ que se requieren para obtener ganancias

**Llevando a cabo una actividad económica determinada*

**Durante un período de tiempo determinado (una cantidad de años)*

Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

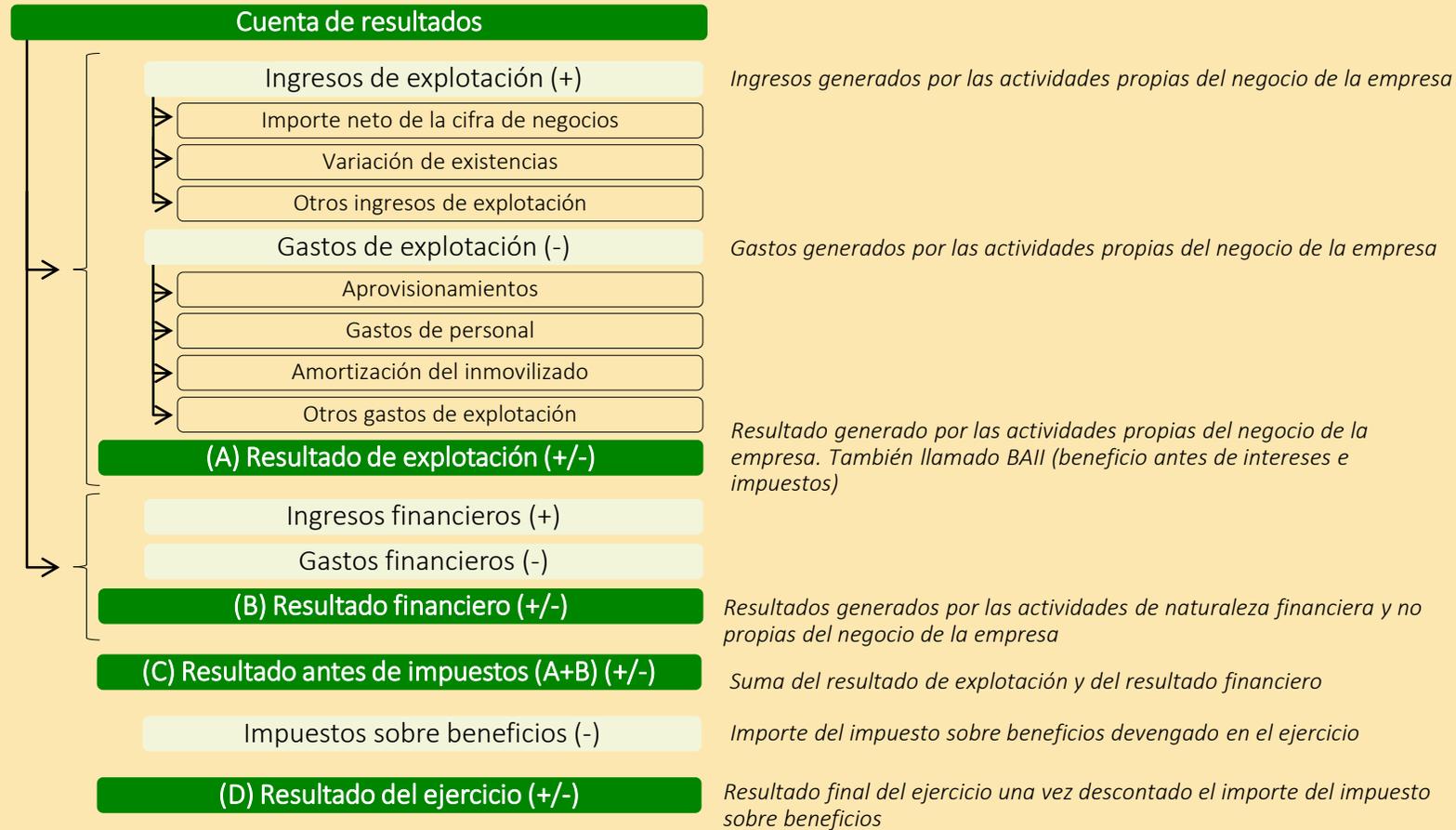
¿Qué es?

Herramienta	¿Qué muestra?	¿Para qué sirve?
Cuenta de resultados	<ul style="list-style-type: none">El resultado de la gestión de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos)	<ul style="list-style-type: none">Dar una imagen clara de la estructura de gastos de nuestra actividadVer el progreso de los beneficios/pérdidas de nuestra actividadEvaluar la sostenibilidad de la organización
→	<ul style="list-style-type: none">Ingresos	Incrementa la cuenta de resultados (+)
→	<ul style="list-style-type: none">Gastos	Disminuye la cuenta de resultados (-)
→	<ul style="list-style-type: none">Durante un período determinado	Normalmente de forma mensual y anual (o curso escolar)

Nota: ¡No incluye IVA!

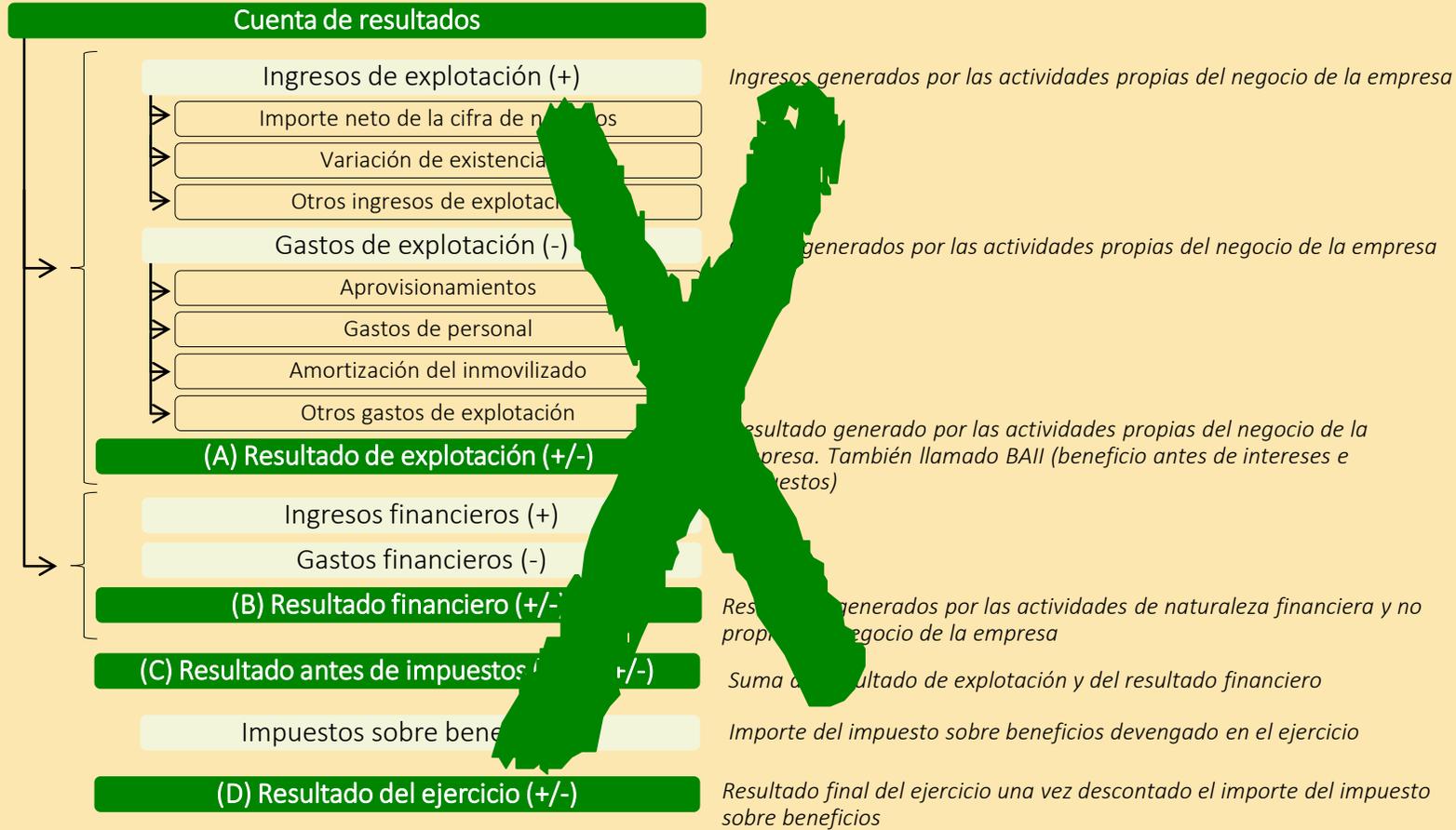
Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Cuenta de resultados por Cuentas anuales



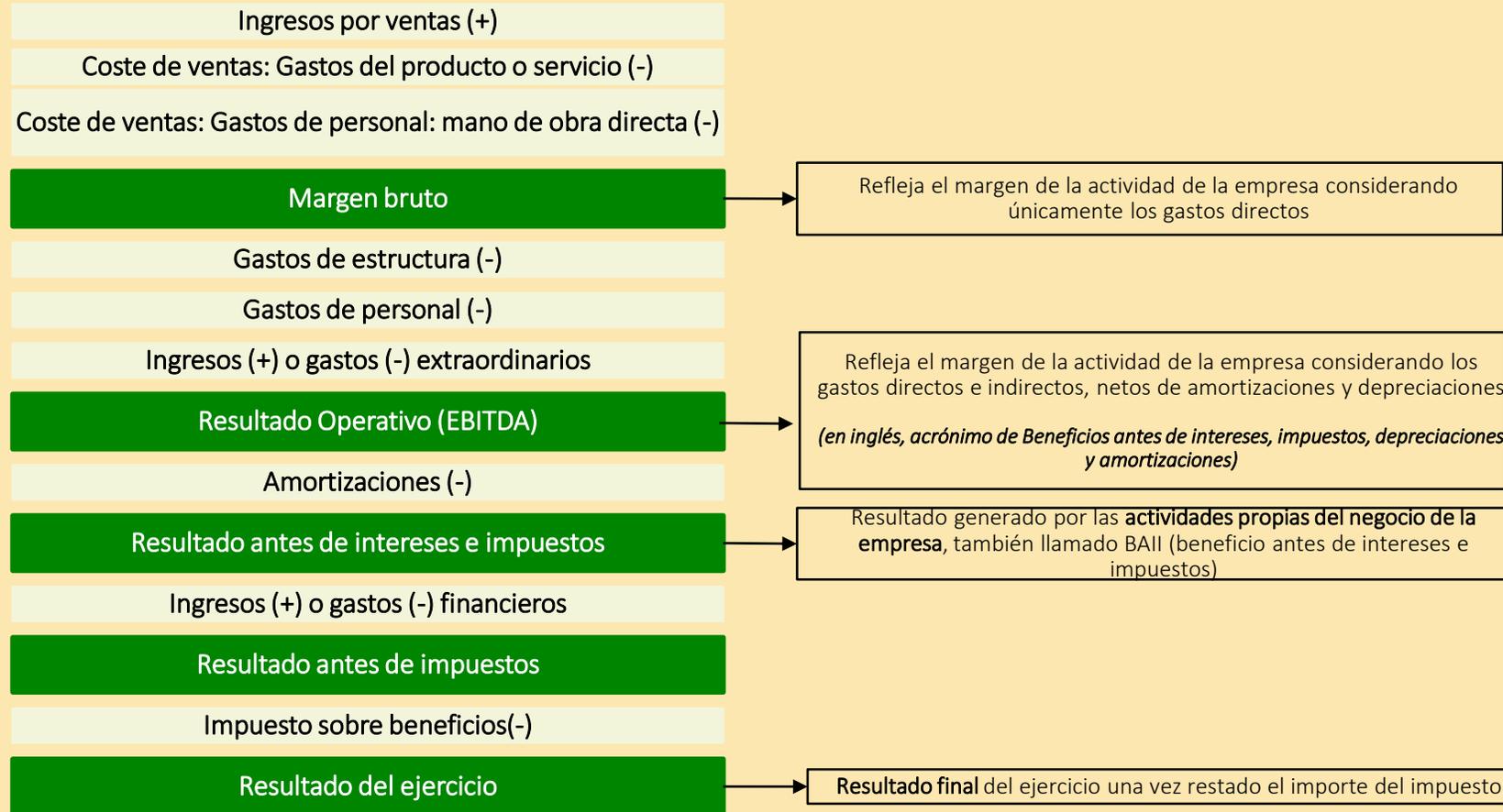
Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Cuenta de resultados por Cuentas anuales



Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Cuenta de resultados operativa



Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Cuenta de resultados operativa

Epígraf	2016	2017		2018		2019	
	Import	Import	%	Import	%	Import	%
Ingressos d'explotació	-€	51,840.00 €	100%	159,840.00 €	100%	483,840.00 €	100%
Cost de vendes	-€	-22,860.00 €	-44%	-22,860.00 €	-14%	-22,860.00 €	-5%
Marge Brut	-€	28,980.00 €	56%	136,980.00 €	86%	460,980.00 €	95%
Despeses de personal	-28,241.63 €	-32,004.00 €	-62%	-98,679.00 €	-62%	-298,704.00 €	-62%
Despeses estructurals	-1,220.00 €	-820.00 €	-2%	-820.00 €	-1%	-1,320.00 €	0%
EBITDA (sense subvencions)	-29,461.63 €	-3,844.00 €	-7%	37,481.00 €	23%	160,956.00 €	33%
Subvencions d'explotació			0%		0%		0%
EBITDA (amb subvencions)	-29,461.63 €	-3,844.00 €	-7%	37,481.00 €	23%	160,956.00 €	33%
Subvencions d'inversió			0%		0%		0%
Amortitzacions i deprecacions	-€	-33,340.00 €	-64%	-49,340.00 €	-31%	-135,340.00 €	-28%
Resultat abans d'interessos i impostos	-29,461.63 €	-37,184.00 €	-72%	-11,859.00 €	-7%	25,616.00 €	5%
Ingressos financers	-€	-€	0%	-€	0%	-€	0%
Despeses financeres	-€	-€	0%	-€	0%	-€	0%
Resultat abans d'impostos	-29,461.63 €	-37,184.00 €	-72%	-11,859.00 €	-7%	25,616.00 €	5%
Impost sobre beneficis (20%)	-€	-€	0%	-€	0%	-€	0%
Resultat de l'exercici	-29,461.63 €	-37,184.00 €	-72%	-11,859.00 €	-0.07 €	25,616.00 €	5%

Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Distribución por línea de negocio o proyecto

	Línea A	Línea B	Línea C
Ingresos por ventas (+)			
Coste de ventas: Gastos del producto o servicio (-)			
Coste de ventas: Gastos de personal: mano de obra directa (-)			
Margen bruto			
Gastos de estructura (-)			
Gastos de personal (-)			
Ingresos (+) o gastos (-) extraordinarios			
Resultado Operativo (EBITDA)			
Amortizaciones (-)			
Resultado antes de intereses e impuestos			
Ingresos (+) o gastos (-) financieros			
Resultado antes de impuestos			
Impuesto sobre beneficios(-)			
Resultado del ejercicio			

- ✓ Por línea de negocio
- ✓ Por proyecto o área de actividad
- ✓ Por línea de subvención

Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Distribución por línea de negocio o proyecto: Elementos clave

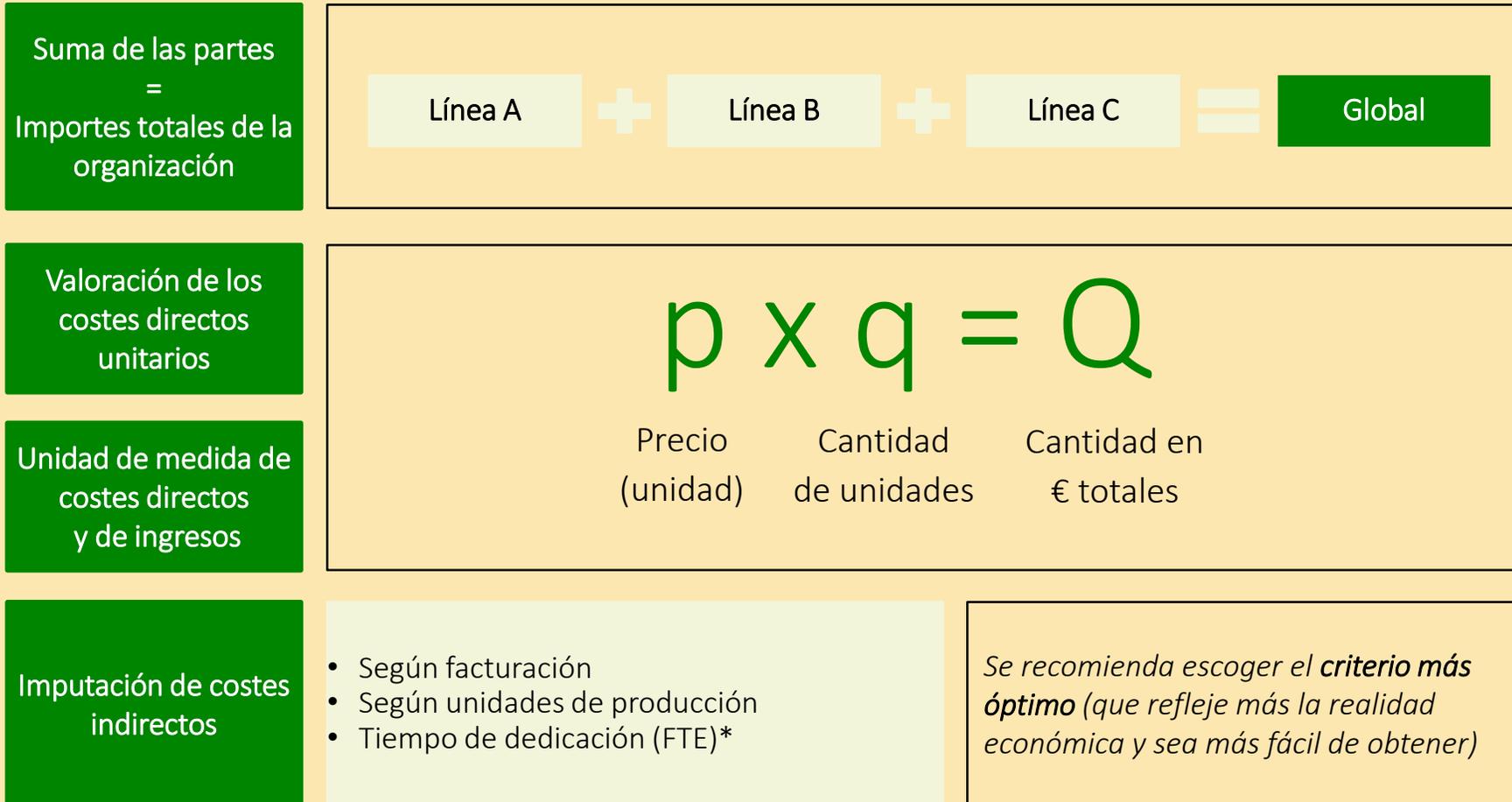
	Línea A	Línea B	Línea C
Ingresos por ventas (+)			
Coste de ventas: Gastos del producto o servicio (-)			
Coste de ventas: Gastos de personal: mano de obra directa (-)			
Margen bruto			
Gastos de estructura (-)			
Gastos de personal (-)			
Ingresos (+) o gastos (-) extraordinarios			
Resultado Operativo (EBITDA)			
Amortizaciones (-)			
Resultado antes de intereses e impuestos			
Ingresos (+) o gastos (-) financieros			
Resultado antes de impuestos			
Impuesto sobre beneficios(-)			
Resultado del ejercicio			

Elementos clave

- ✓ Suma de las partes = importes totales de la organización
- ✓ Valoración de costes directos unitarios
- ✓ Unidad de medida de costes directos y de ingresos
- ✓ Imputación de costes indirectos

Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Distribución por línea de negocio o proyecto: Elementos clave



*Un FTE es el acrónimo inglés por **Full-Time Equivalent** empleado a menudo en ámbitos empresariales y educativos fundamentalmente en Estados Unidos y países anglosajones, para permitir comparar la carga de trabajo en diferentes contextos. El FTE permite medir el tiempo de dedicación de uno o varios trabajadores a tiempo parcial, equivalente al de un solo trabajador en tiempo completo. Se obtiene dividir las horas de trabajo de varios empleados a tiempo parcial por la cantidad de horas de un período laboral completo. Un FTE de 1,0 equivale a un trabajador a tiempo completo, mientras que un FTE de 0,5 la mitad de la carga laboral completa.

Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Previsiones a futuro

	Año actual	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas (+)				
Coste de ventas: Gastos del producto o servicio (-)				
Coste de ventas: Gastos de personal: mano de obra directa (-)				
Margen bruto				
Gastos de estructura (-)				
Gastos de personal (-)				
Ingresos (+) o gastos (-) extraordinarios				
Resultado Operativo (EBITDA)				
Amortizaciones (-)				
Resultado antes de intereses e impuestos				
Ingresos (+) o gastos (-) financieros				
Resultado antes de impuestos				
Impuesto sobre beneficios(-)				
Resultado del ejercicio				

Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Previsiones a futuro: Elementos clave

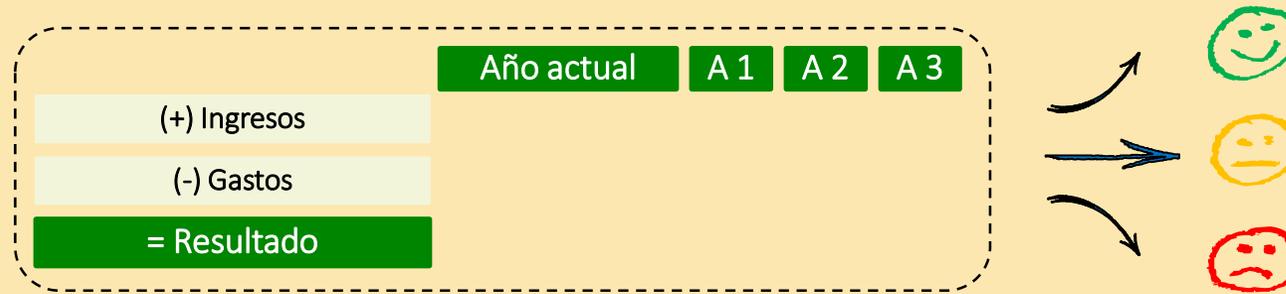
	Año actual	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas (+)				
Coste de ventas: Gastos del producto o servicio (-)				
Coste de ventas: Gastos de personal: mano de obra directa (-)				
Margen bruto				
Gastos de estructura (-)				
Gastos de personal (-)				
Ingresos (+) o gastos (-) extraordinarios				
Resultado Operativo (EBITDA)				
Amortizaciones (-)				
Resultado antes de intereses e impuestos				
Ingresos (+) o gastos (-) financieros				
Resultado antes de impuestos				
Impuesto sobre beneficios(-)				
Resultado del ejercicio				

Elementos clave

- ✓ Hacer hipótesis lo más realistas posibles y, frente a la duda, conservadoras
- ✓ Intentar reducir la incertidumbre
- ✓ Correlación de ingresos y gastos
- ✓ Establecer escenarios

Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Previsiones a futuro: ¿Cómo establecer escenarios?

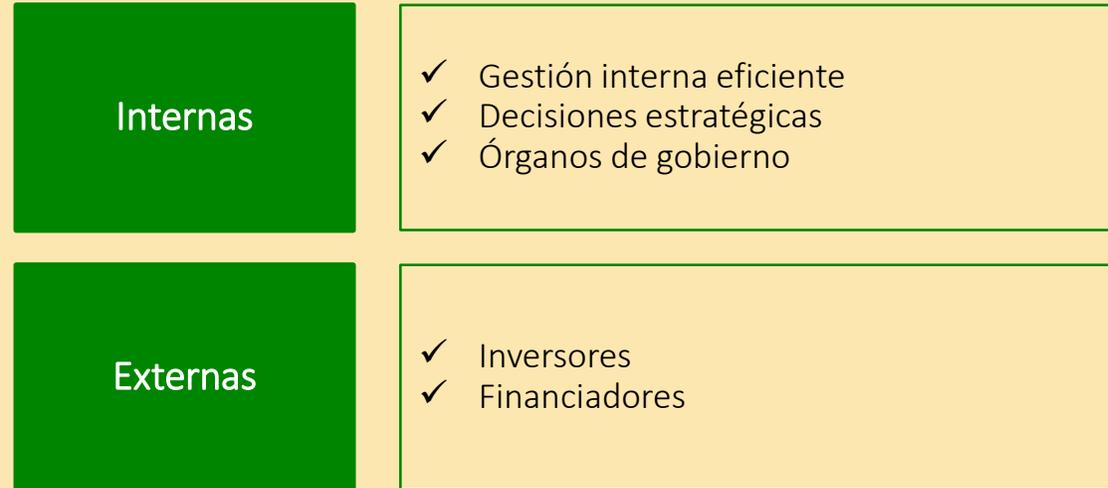


Proponemos dos modelos:

	Por viabilidad de proyectos	Por probabilidad de venta
Preguntas clave:	¿Ingresos mínimos para mantener la estructura o para sobrevivir?	¿Qué proyectos/productos/servicios he vendido y cuáles es probable que venda?
	¿Qué es lo mínimo que debo mantener para sobrevivir y seguir generando impacto? (nº personas y actividades)	¿Qué proyectos/productos/servicios ya tengo la venta garantizada?
	¿Qué proyectos me interesa salvar en segundo término? (criterios: viabilidad económica, nivel de impacto social, nº de nóminas que me permite pagar)	¿Qué proyectos/productos/servicios ya tengo a la venta garantizados y cuáles tengo alta probabilidad de convertir en venta?
	Además de los anteriores, ¿qué proyectos me gustaría intentar mantener?	Además de los anteriores, ¿qué nuevos proyectos/productos/servicios puedo materializar? (máximo realismo posible)

Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Previsiones a futuro: Utilidades y stakeholders interesados



Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

¿Dudas?

¿Qué es lo que más nos cuesta a la hora de
¿construir nuestra cuenta de resultados?

¿Situaciones propias analizando la viabilidad?



6. Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería

¿De qué herramienta disponemos para analizar la liquidez?
¿Cómo funciona?

Liquidez

Definición

La liquidez de una organización...

Es la **capacidad** que tiene la organización para **obtener dinero en efectivo mediante sus activos y actividad**, para así **hacer frente a sus obligaciones de pago a corto plazo** (menos de un año).

En **términos financieros**, la liquidez representa la **calidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo** de forma inmediata sin una pérdida significativa de su valor.



Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería

¿Qué es?

Herramienta	¿Qué muestra?	¿Para qué sirve?
Cuadro de tesorería (flujo de caja)	<ul style="list-style-type: none">Flujo de entrada y salida de efectivo en un período determinado (cobros y pagos)	<ul style="list-style-type: none">Mostrar la liquidez de la organizaciónVer la realidad sobre el dinero que entra y que sale de la cajaVer si la organización está en condiciones de pagar sus deudas en el momento adecuadoPrevenir en qué períodos de tiempo se necesita financiación
	<ul style="list-style-type: none">Cobros	Incrementa la tesorería (+)
	<ul style="list-style-type: none">Pagos	Disminuye la tesorería (-)
	<ul style="list-style-type: none">Durante un período determinado	De forma mensual

Nota: ¡Sí incluye IVA!

Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería

Cuadro de tesorería mensual

	Mes 1	Mes 2	Mes n
Saldo inicial de tesorería	Saldo con el que se inicia el mes en curso (el saldo inicial del mes 2 es el saldo final del más 1 y así consecutivamente)			
Cobros act. ordinarias (+)	<i>Incrementos de la tesorería de las actividades ordinarias</i>			
Pagos act. ordinarias (-)	<i>Disminuciones de la tesorería de las actividades ordinarias</i>			
Variación de tesorería de las actividades ordinarias	Incremento o disminución de tesorería generado por las actividades ordinarias del negocio de la empresa			
Otros cobros (+)	<i>Incrementos de la tesorería de las actividades no ordinarias</i>			
Otros pagos (-)	<i>Disminuciones de la tesorería de las actividades no ordinarias</i>			
Variación de tesorería de las demás actividades	Incremento o disminución de tesorería generado por las actividades no ordinarias del negocio de la empresa			
Saldo final de tesorería	Importe final del que dispone la tesorería de la empresa al finalizar el mes			

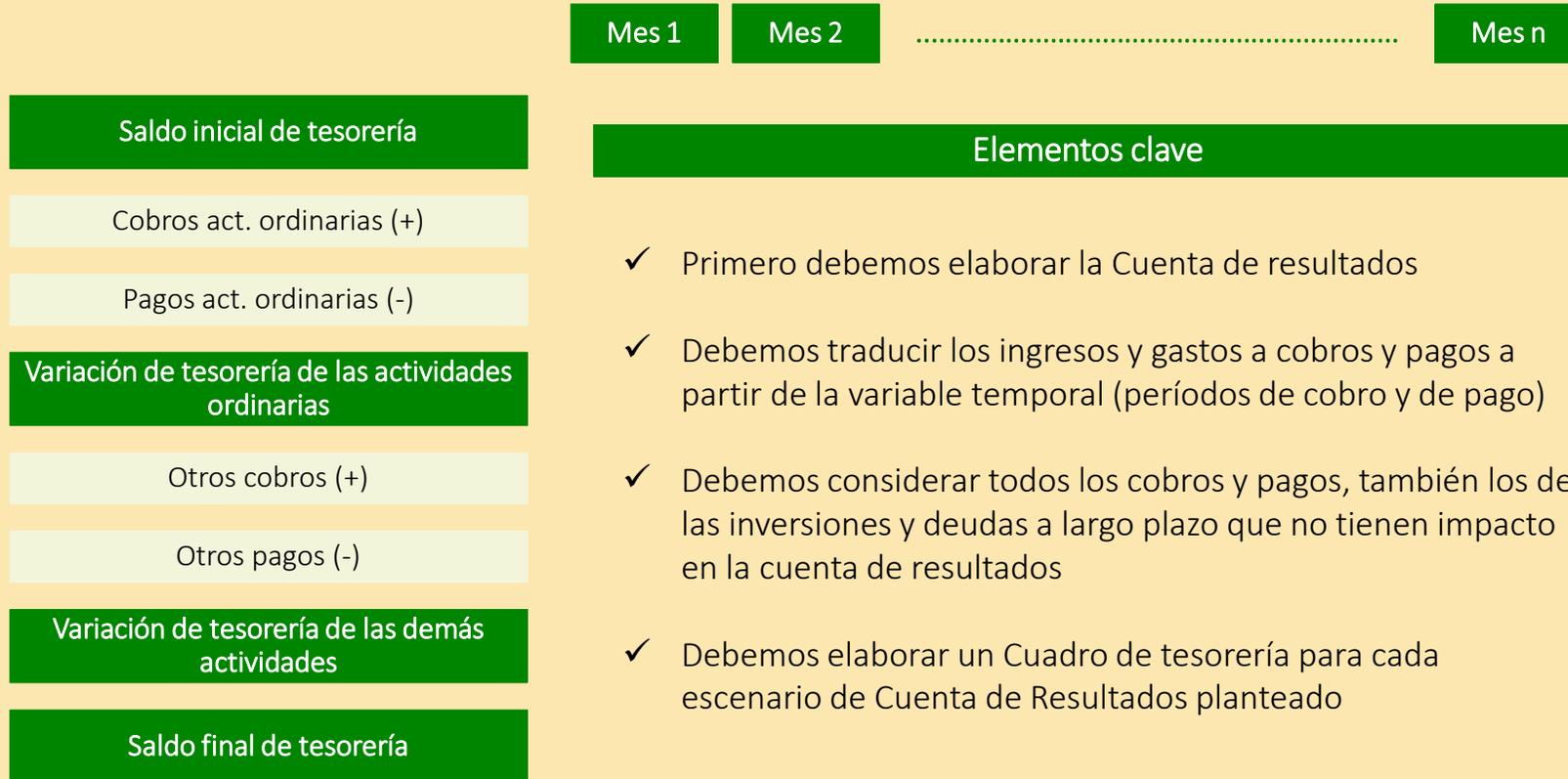
Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería

Cuadro de tesorería mensual

	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cobros														
Grupo de consumo	€ 4.707	€ 4.707	€ 5.288,5	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288	€ 5.288
Alta restauración	€ 2.000	€ 800		€ 3.889	€ 3.889	€ 3.889	€ 3.889	€ 3.889	€ 3.889	€ 3.889	€ -	€ 3.889	€ 3.889	€ 3.889
Mayoristas	€ 1.500	€ 1.000	€ 1.500	€ 1.800	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200	€ -	€ -	€ 1.800	€ 1.200	€ 1.200	€ 1.200
Ecotienda	€ 2.700	€ 800	€ -	€ -	€ 3.500	€ 7.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 10.500	€ 7.000	€ 4.900	€ 3.500	€ 2.800	€ 2.800
Grupos escolares	€ 1.000		€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 250	€ 375	€ -	€ -	€ 125	€ 250	€ 250	€ 250
Turistas	€ -	€ 50	€ 6	€ 13	€ 26	€ 64	€ 64	€ 97	€ 129	€ 161	€ 32	€ 19	€ 19	€ 13
Subvenciones			€ 12.500	€ 4.000	€ 3.000									
Anmigos Karabeleko					€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Préstamo "la Caixa"		€ 100.000												
TOTAL COBROS	€ 11.907	€ 107.357	€ 19.545	€ 15.241	€ 18.154	€ 18.692	€ 25.692	€ 25.849	€ 20.807	€ 17.339	€ 13.146	€ 15.147	€ 14.447	€ 10.551
Pagos														
Compra materia prima					€ 4.500	€ 5.600	€ 7.500	€ 5.500	€ 2.500	€ 1.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 300	
Transportes	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100
Útiles y herramientas pequeñas				€ 1.000				€ 3.000				€ 2.000		
Trabajos realizados por terceros					€ 400	€ 200			€ 400	€ 200				
Alquiler de terrenos	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433	€ 433
Nóminas	€ 6.432	€ 6.432	€ 6.432	€ 6.432	€ 8.040	€ 8.040	€ 8.040	€ 8.040	€ 8.040	€ 8.040	€ 8.040	€ 8.040	€ 8.040	€ 8.040
SS a cargo de la empresa	€ 986	€ 986	€ 986	€ 986	€ 1.232	€ 1.479	€ 1.725	€ 1.972	€ 2.218	€ 2.465	€ 2.711	€ 2.958	€ 3.204	€ 3.451
Suministros					€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 800					
Reparaciones							€ 900	€ 900						
Trabajos realizados por otras empresas			€ 8.400											
Merchandising							€ 600	€ 600						
Material oficina								€ 200	€ 600	€ 400				
Servicios profesionales	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Dietas usuarios	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300
Devolución deuda			€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079	€ 1.079
Inversiones					€ 55.000	€ 30.000								
TOTAL PAGOS	€ 10.251	€ 10.251	€ 19.730	€ 12.330	€ 74.085	€ 50.231	€ 23.677	€ 25.124	€ 18.470	€ 16.517	€ 17.163	€ 19.410	€ 15.456	€ 15.403
Saldo Tesorería	€ 1.656	€ 97.106	-€ 185	€ 2.911	-€ 55.931	-€ 31.539	€ 2.015	€ 726	€ 2.336	€ 822	-€ 4.018	-€ 4.263	-€ 1.009	-€ 4.852
Saldo acumulado	€ 2.000	€ 3.656	€ 100.762	€ 100.577	€ 103.488	€ 47.557	€ 16.018	€ 18.033	€ 18.758	€ 21.095	€ 21.917	€ 17.899	€ 13.636	€ 7.775

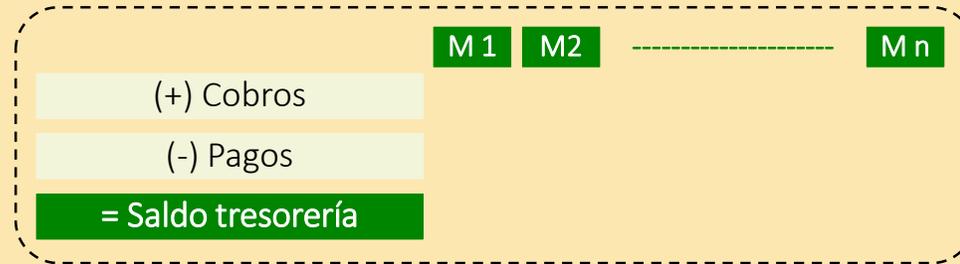
Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería

Previsiones a futuro: Elementos clave



Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería

Previsiones a futuro: ¿Cómo establecer escenarios?



Por años:

2020

- Con mucha probabilidad conoceremos de forma ajustada los tiempos de cobro y pago planificados para todos los meses que quedan de 2020

2021

- Proponemos dos modelos:

Para subvenciones y financiadores

Cobros

- Según el criterio "histórico", para cada tipo de organismo financiador, o para cada tipo de subvención

Para productos y servicios

- Según período medio de cobro a clientes, o por familias de clientes

Pagos

- Según el período medio de pagos a proveedores, o por familias de proveedores

Recomendaciones:

- Contrastar con financiadores (“¿Cuándo pagarán?”)
- Siempre ser conservadores
- Documento vivo; requiere actualización frecuente para anticipar lo máximo posible las tensiones de tesorería

Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería

¿Dudas?

¿Qué es lo que más nos cuesta a la hora de
¿construir nuestro cuadro de tesorería?

¿Situaciones propias analizando la liquidez?



7. Interpretación de resultados para la toma de decisiones

- ¿Qué tipo de necesidades tengo?
- ¿Qué acciones puedo emprender?

Interpretación de resultados para la toma de decisiones

¿Problemas de liquidez?

Herramienta de
detección



Cuadro de Tesorería

¿Qué tipo de necesidad de
financiación tengo?

- ✓ Financiar circulante
- ✓ Financiar inversiones
- ✓ Refinanciar la deuda

Anticipar
cobros

¿Qué acciones puedo emprender?

- ✓ Potenciar ventas/proyectos de rápida ejecución y monetización
- ✓ Negociación con clientes
- ✓ Dar liquidez a un activo
- ✓ Fuentes de financiación alternativas/bancarias

Retrasar
pagos

- ✓ Negociación con proveedores
- ✓ Normativas especiales de atraso de pagos Covid19 (impuestos, hipotecas, etc.)
- ✓ Fuentes de financiación alternativas/bancarias

Interpretación de resultados para la toma de decisiones

¿Problemas de viabilidad?

Herramienta de
detección



Cuenta de resultados

¿Qué tipo de problema de viabilidad tengo?

- ✓ En una línea de negocio/proyecto específica*
- ✓ En toda la organización
- ✓ Margen sucio negativo
- ✓ EBITDA negativo
- ✓ B.A.I. negativo

↑ Ventas

↓ Gastos

¿Qué acciones puedo emprender?

- ✓ Potenciar ventas/proyectos de rápida ejecución y monetización
- ✓ Innovar fuentes de ingreso: ¿cambio de cliente/financiador?
- ✓ Potenciar ventas/proyectos de clientes/financiadores existentes
- ✓ Incrementar precios de venta
- ✓ Reducción de costes (no personal)
 - Contingencia compras (más barato o menos cantidad)
 - Contingencia de gastos estructurales (medida Covid19 de aplazamiento de gastos)
- ✓ Producción low-cost (eficiencia)
- ✓ Reducción de personal (estructura/directo)
 - ERTE / ERE / Complementar diferencial

**Si nos encontramos en escenario de viabilidad económica global, pero con línea deficitaria, podemos asumir el coste si nos compensa por tener alta capacidad de impacto social*

Interpretación de resultados para la toma de decisiones

¿Dudas?

¿Qué otras acciones hemos tomado en nuestras organizaciones frente a la situación actual?



Gracias

TANDEM SOCIAL



OXFAM
Intermón

La igualdad es el futuro



Cofinanciado por
la Unión Europea

900 22 33 00
OxfamIntermon.org



OxfamIntermon



TEJIENDO DERECHOS (WakeUpRights) es un proyecto cofinanciado por la Unión Europea (UE) y Oxfam Intermón enfocado en apoyar a las organizaciones sociales que defienden y promueven los valores de la UE y los derechos humanos recogidos en la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE.

Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a sus autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o la Agencia Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.