

Plan de viabilidad

Session 3

May 2026



RES-MAB
Empowering Change/Embracing Resilience



PRIMA
PARTNERSHIP FOR RESEARCH AND INNOVATION
IN THE MEDITERRANEAN AREA



This project is part of the
PRIMA programme supported
by the European Union

00

OBJETIVOS Y AGENDA

¿Qué podemos esperar de la sesión de hoy?



Objetivos

1	Comprender los conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.
2	Gestionar las principales herramientas para el análisis de viabilidad.
3	Prueba con un ejemplo del mundo real.



Orden del día

16:00 - 16:15 h	Bienvenido
16:15 - 16:45 h	Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.
16:45 - 17:15 h	Análisis de viabilidad mediante el estado de resultados.
17:15 - 17:30 h	Balance general y flujo de caja
17:30 - 18:15 h	Actividad: desarrollar un análisis de viabilidad
18:15 - 18:30 h	Cierre

01

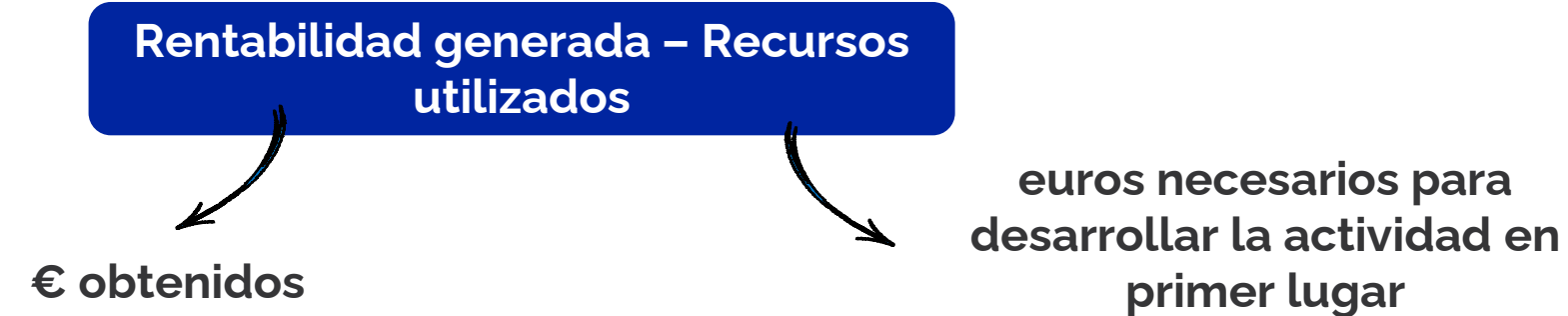
**Conceptos clave para
desarrollar un análisis de
viabilidad.**

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

¿Cuál es la viabilidad económica?

La viabilidad económica de un proyecto empresarial es...

la condición que evalúa la conveniencia del proyecto, prestando atención a la relación entre los recursos utilizados para desarrollar el proyecto, los generados y los disponibles.



Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

¿Cuál es la viabilidad económica?

El estudio de viabilidad de un proyecto empresarial es...

una metodología que nos ayudará a decidir qué decisiones debemos tomar y bajo qué condiciones para que nuestro proyecto empresarial sea económicamente sostenible.

Decisiones – Condiciones

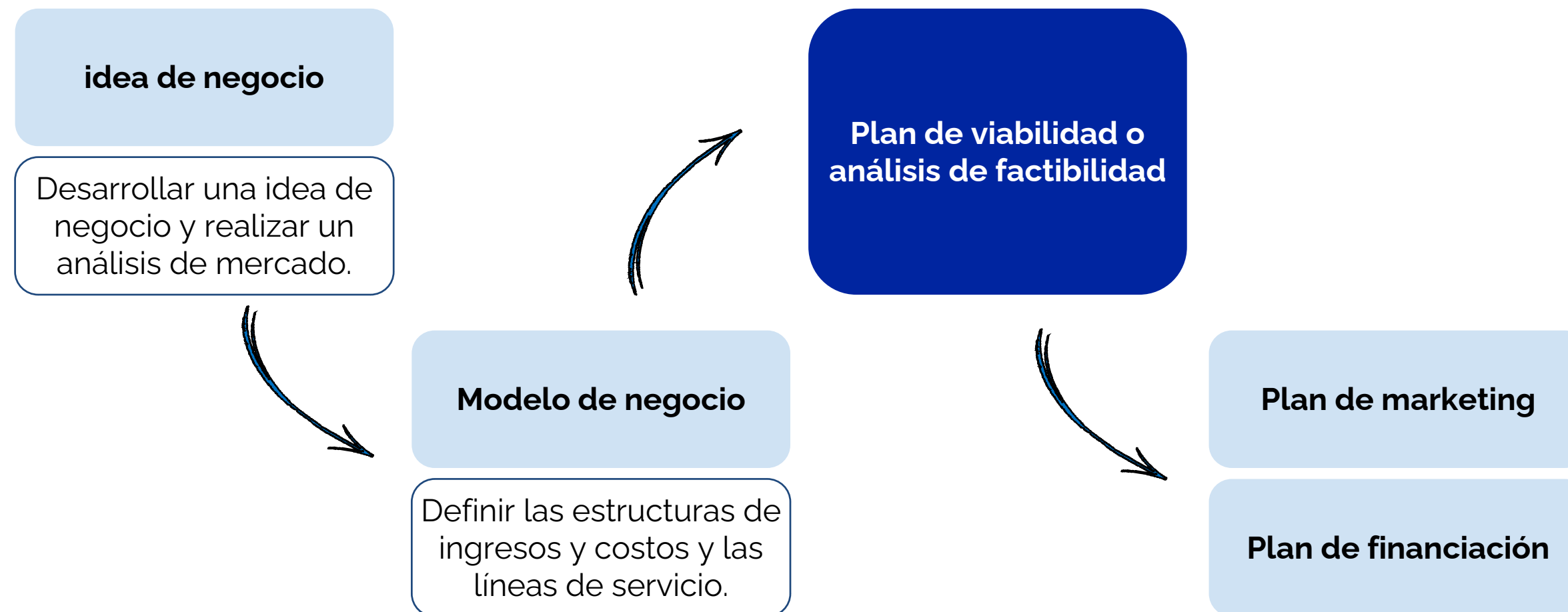
- ¿A qué precio debería vender mis productos?
- ¿Cuánto necesito producir?
- ¿Cuánto puedo pagar por materiales o mano de obra?

- ¿Qué inversión inicial necesita esta idea?
- ¿Puedo funcionar con el coste de la financiación externa?
- ¿Necesito que el mercado crezca anualmente?

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

¿Cuál es la viabilidad económica?

El análisis de viabilidad se realiza **después de la idea de negocio y el modelo de negocio**, ya que nos permite probar la viabilidad y ajustar el modelo de negocio en función de los resultados.



Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

Herramientas principales

Eina	¿Qué muestra?	¿Para qué sirve?
estado 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">• Para dar una imagen clara de la estructura de gastos de nuestra actividad.• Para observar la evolución de las ganancias/pérdidas y buscar anomalías o mejoras.• Evaluar la autosostenibilidad de la organización
Balance	<ul style="list-style-type: none">• La "instantánea" de la empresa en un momento específico.• Muestra el patrimonio de la empresa, sus propiedades y cómo financia toda su actividad.	<ul style="list-style-type: none">• Para ver el "poder económico" de la empresa.• Comparar activos y derechos con deberes y obligaciones• Para visualizar en qué se ha invertido el capital y su origen (capital propio o deuda de la organización).
Estado de flujos de efectivo	<ul style="list-style-type: none">• Entrada y salida de efectivo en un período determinado	<ul style="list-style-type: none">• Para demostrar la liquidez de la empresa• Para ver la realidad del dinero que entra y sale• Para comprobar si la organización está en condiciones de pagar sus deudas en el momento oportuno.• Para prevenir en qué períodos de tiempo se necesita financiación

Con estas tres herramientas podemos comprender el funcionamiento de la empresa (en términos económicos) en su totalidad y detectar posibles problemas o aspectos a mejorar. Nos ayudará a comprender las necesidades de financiación y a poder elegir el instrumento más adecuado para cada momento de la empresa.

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

Tipo de gastos

Costos fijos

Se trata de variables que no son sensibles a pequeñas variaciones en los niveles de actividad de una empresa (producción de bienes y servicios), sino que permanecen invariables ante dichas variaciones. Deben asumirse independientemente de los niveles de producción.

Costos variables

Se trata de aquellas operaciones en las que la empresa incurre y mantiene una dependencia significativa de los volúmenes de producción. Un cambio en los niveles de producción implica un cambio directamente relacionado con estos costos.

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

Tipo de gastos

Costos fijos

Se trata de variables que no son sensibles a pequeñas variaciones en los niveles de actividad de una empresa (producción de bienes y servicios), sino que permanecen invariables ante dichas variaciones. Deben asumirse independientemente de los niveles de producción.

Administración

Financiación

Depreciación

Materiales indirectos

Gastos generales

Mano de obra indirecta

impuestos

Patentes

Costos variables

Se trata de aquellas operaciones en las que la empresa incurre y mantiene una dependencia significativa de los volúmenes de producción. Un cambio en los niveles de producción implica un cambio directamente relacionado con estos costos.

Materia prima

Distribución

Materiales directos

Mano de obra directa

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

Tipo de gastos

¿Cuándo se consideran costos fijos?

SIEMPRE. Los gastos fijos se asumen independientemente de si hay producción o ventas en el negocio.

¿Qué cantidad de costos variables debemos considerar?

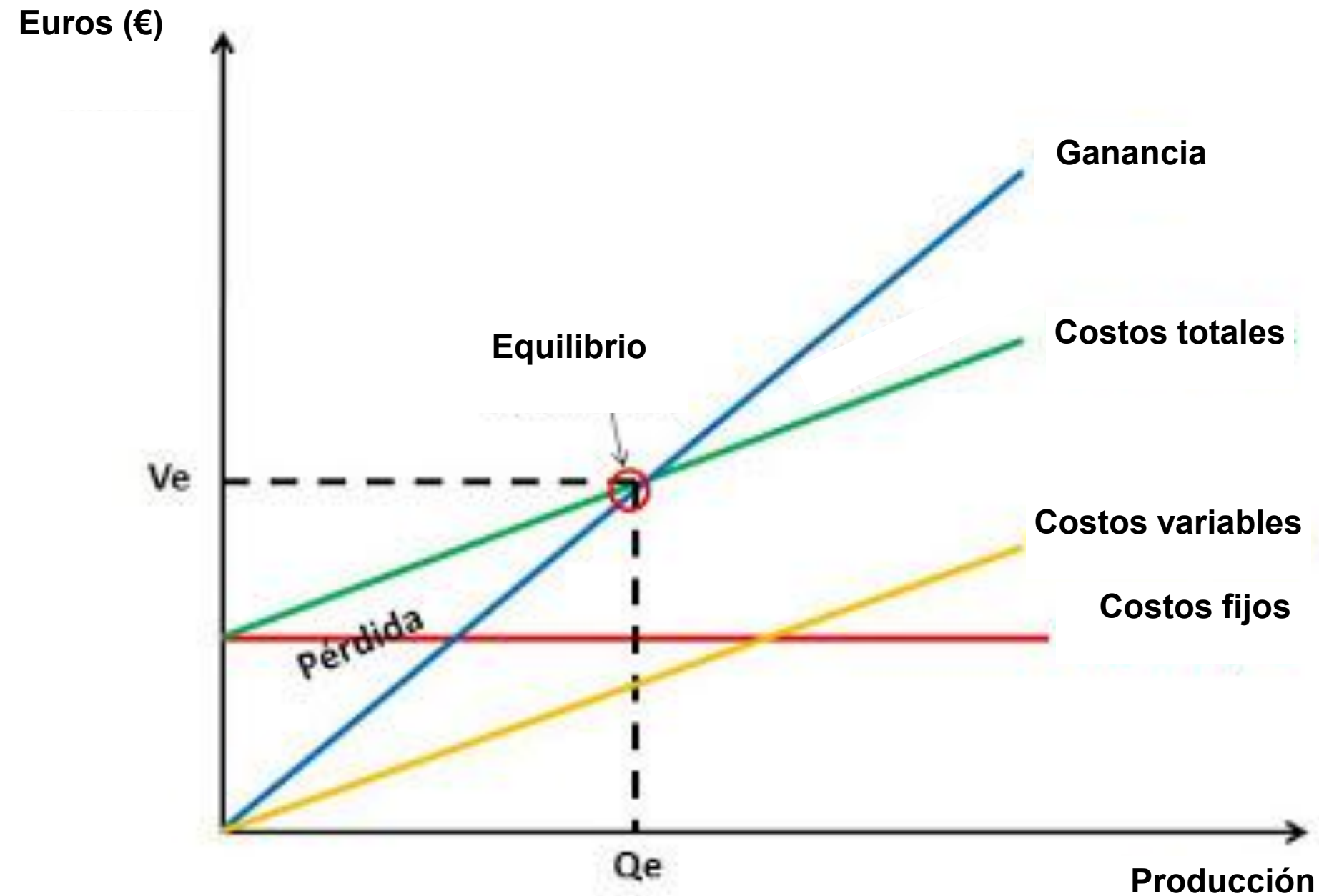
proyección de ventas preestablecida (estimación).

¿Hay algún coste que debemos tener en cuenta?

Es importante conocer la **estructura de costes del sector de actividad** en el que trabajamos para saber si los costes que estimamos son realistas y para asegurarnos de no olvidar asignar ningún coste.

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

Punto de equilibrio



Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

Inversiones

Inversiones

Se trata de activos cuya utilidad se extiende más allá del ejercicio fiscal (un año). Se registran como activos en el balance general. Las inversiones se deprecian, lo que significa que su valor disminuye de forma sistemática debido a su uso, el paso del tiempo o la obsolescencia.

Amortización

Es un término contable que se refiere al proceso de distribuir el gasto a lo largo del tiempo de un bien de valor duradero. La acumulación del gasto o desgaste del activo, y su distribución a lo largo de todos los años de su vida útil, se denomina amortización. Esta depreciación se refleja como un gasto en el estado de resultados a través de la "Provisión para amortización".

Vida útil del activo/obligación

La vida útil de un activo u obligación es su período de uso en servicio.

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad. Inversiones



Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad. diferencias horarias

Ingresos y gastos

VS

Ingresos y pagos

¿Cuál es la diferencia?

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad. diferencias horarias

Ingresos y gastos

VS

Ingresos y pagos

¿Cuál es la diferencia?

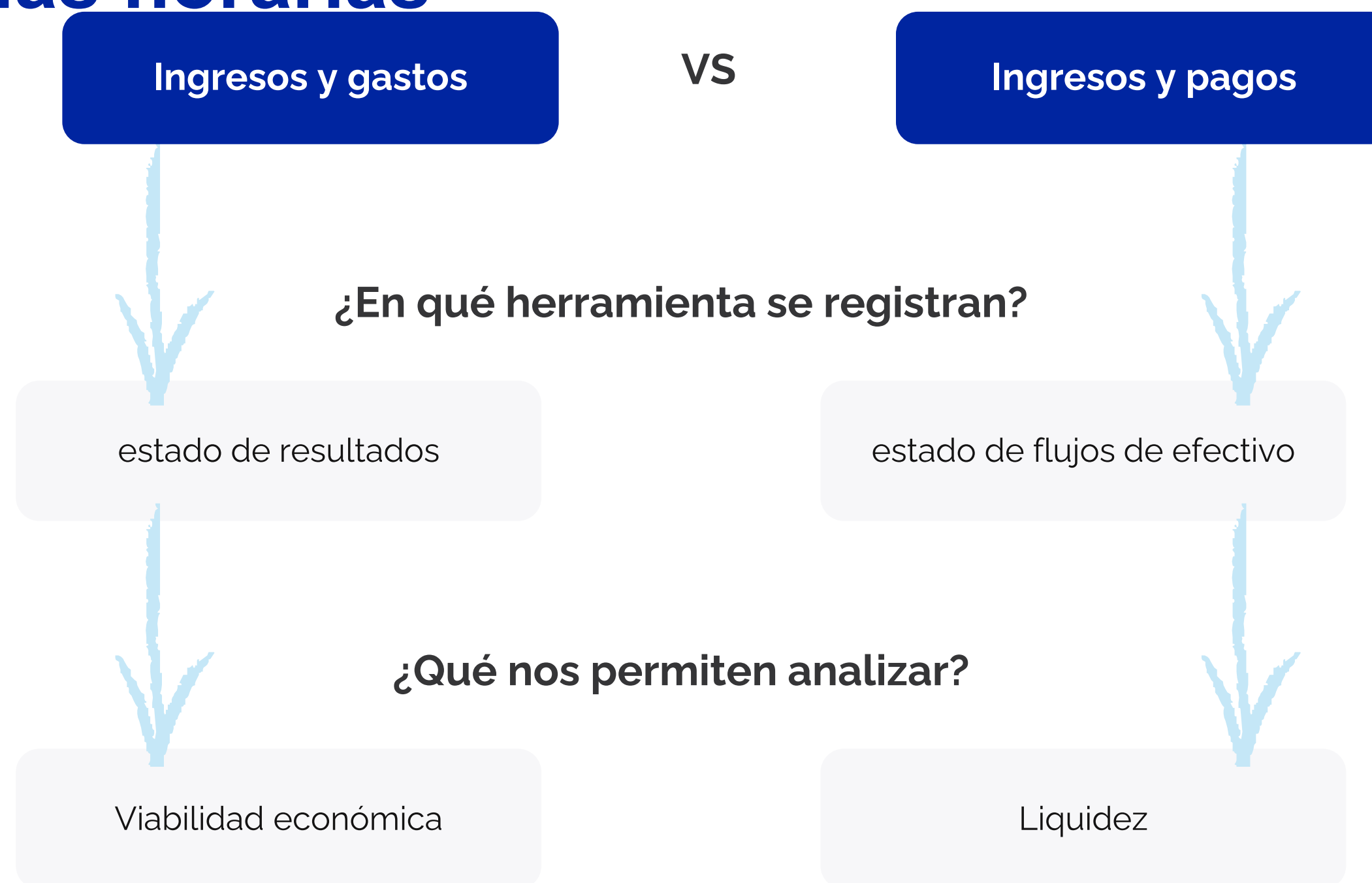
- Se registra cuando se "acumula".

- Se registra cuando se realiza la transacción monetaria.

Ingresos \neq Ganancias

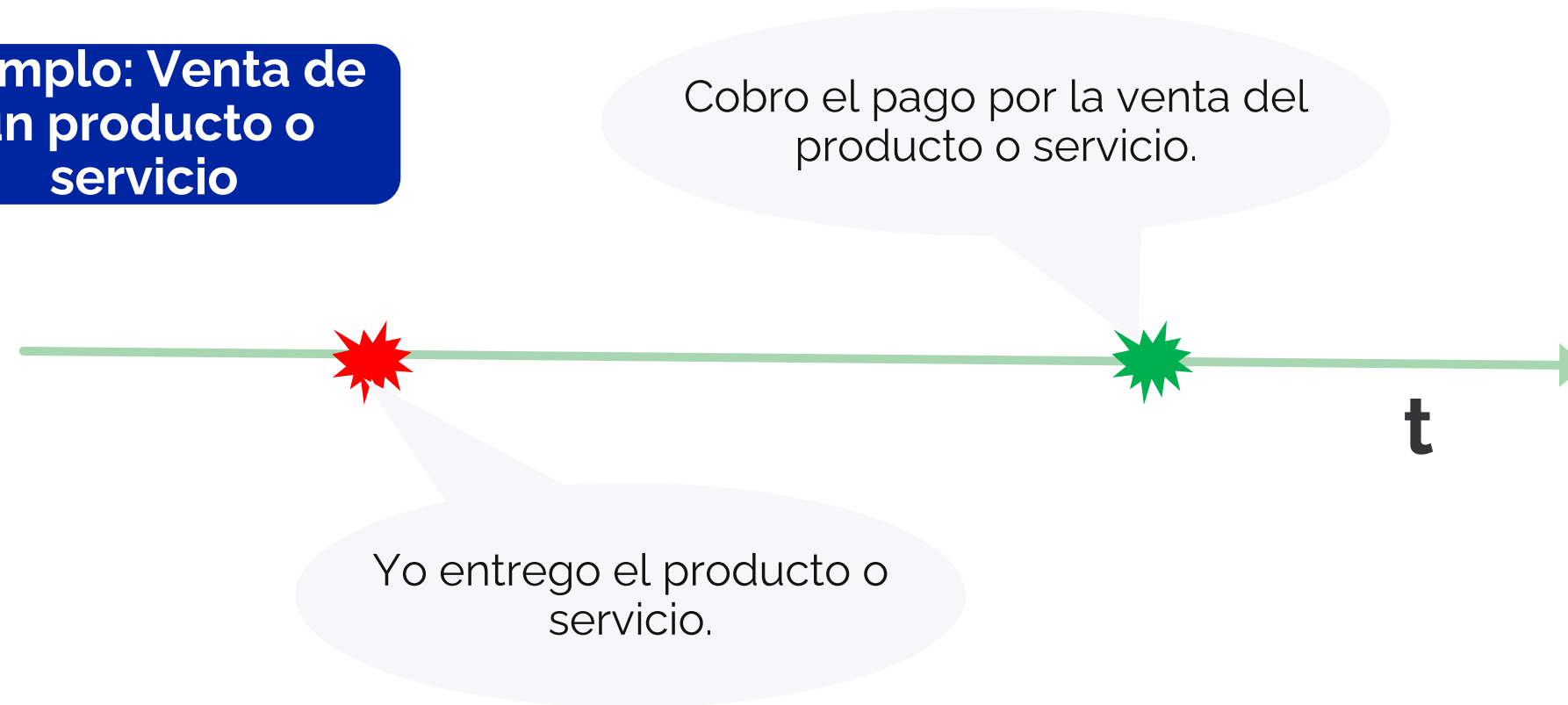
Gastos \neq Pagos

Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad. diferencias horarias



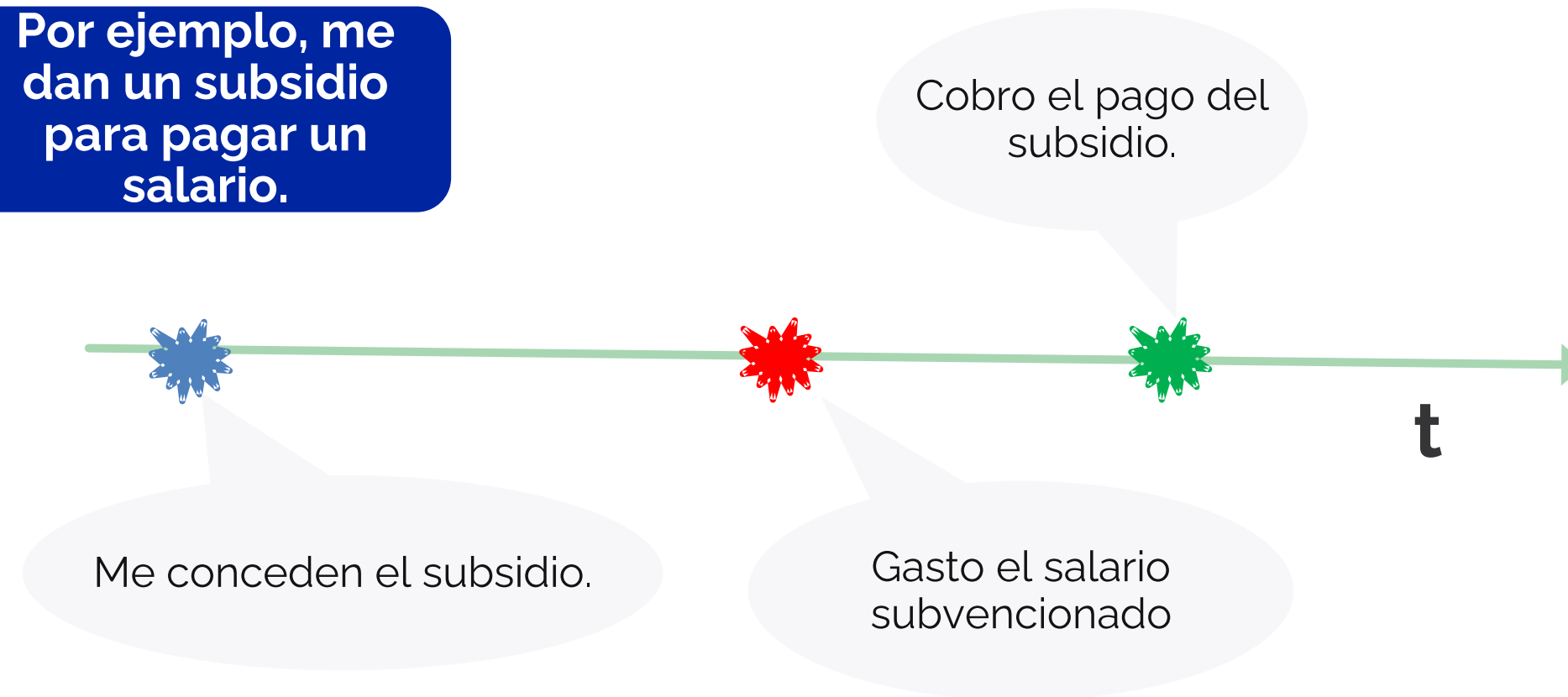
Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad. diferencias horarias

Ejemplo: Venta de un producto o servicio



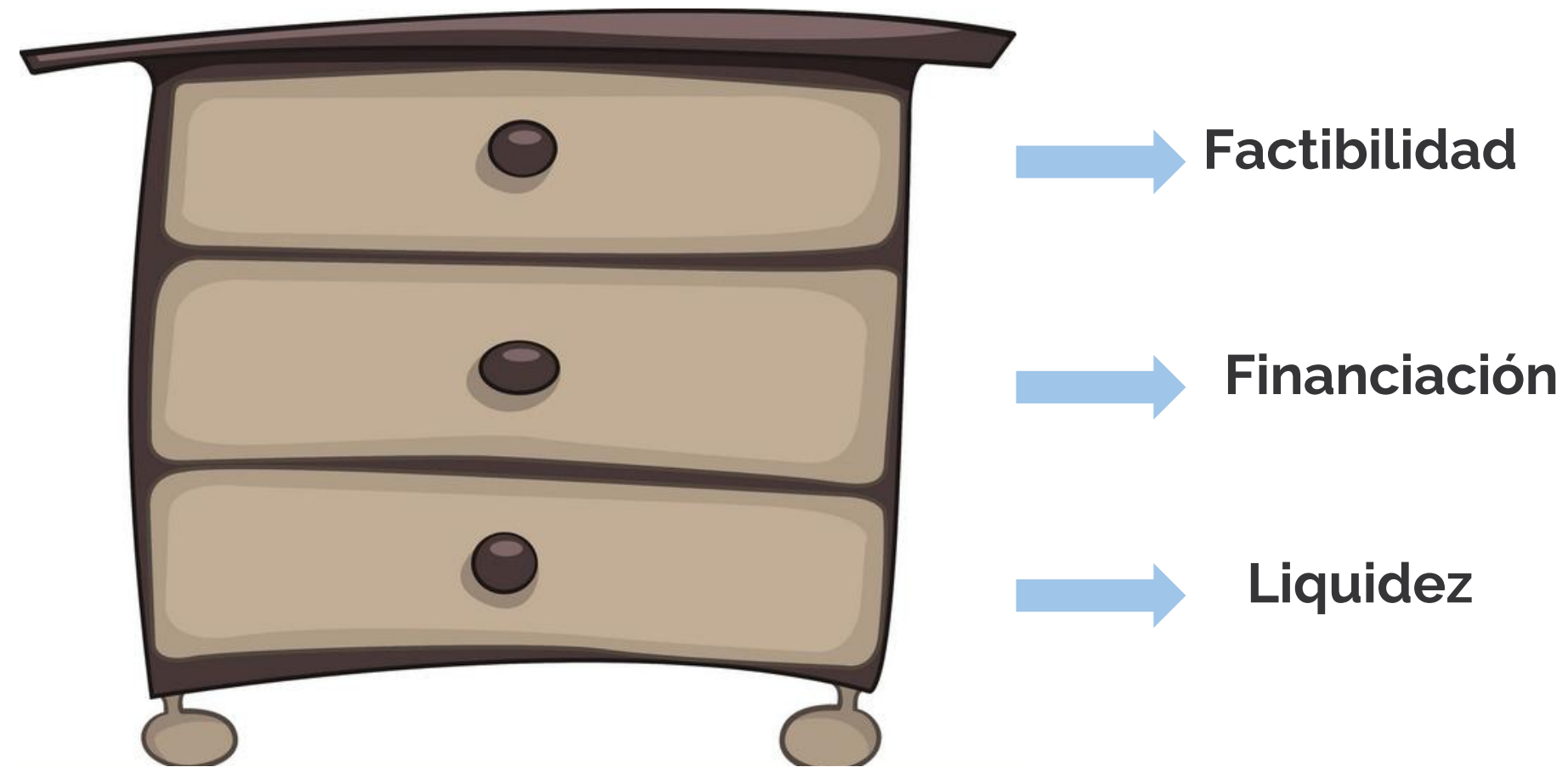
Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad. diferencias horarias

Por ejemplo, me dan un subsidio para pagar un salario.



Conceptos clave para desarrollar un análisis de viabilidad.

El plan económico y financiero



02

Viabilidad a través de la cuenta de pérdidas y ganancias

Viabilidad a través del estado de resultados

Ganancias y pérdidas

Estado de resultados

Ingresos de explotación (+)

Ingresos generados por las propias actividades comerciales de la empresa.

Volumen de negocios neto

Cambio en los inventarios

Otros ingresos de explotación

Gastos de funcionamiento (-)

Gastos generados por las propias actividades comerciales de la empresa

Suministros

Gastos de personal

Amortización de activos fijos

Otros gastos operativos

Resultado generado por las actividades comerciales de la propia empresa. También conocido como EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos).

(A) Resultado de la explotación (+/-)

Ingresos financieros (+)

Gastos financieros (-)

Resultados generados por actividades de carácter financiero y no específicas de la actividad de la empresa.

(B) Resultado financiero (+/-)

© Resultado antes de impuestos (A+B) (+/-)

Suma del resultado operativo y el resultado financiero

Impuesto sobre la renta (-)

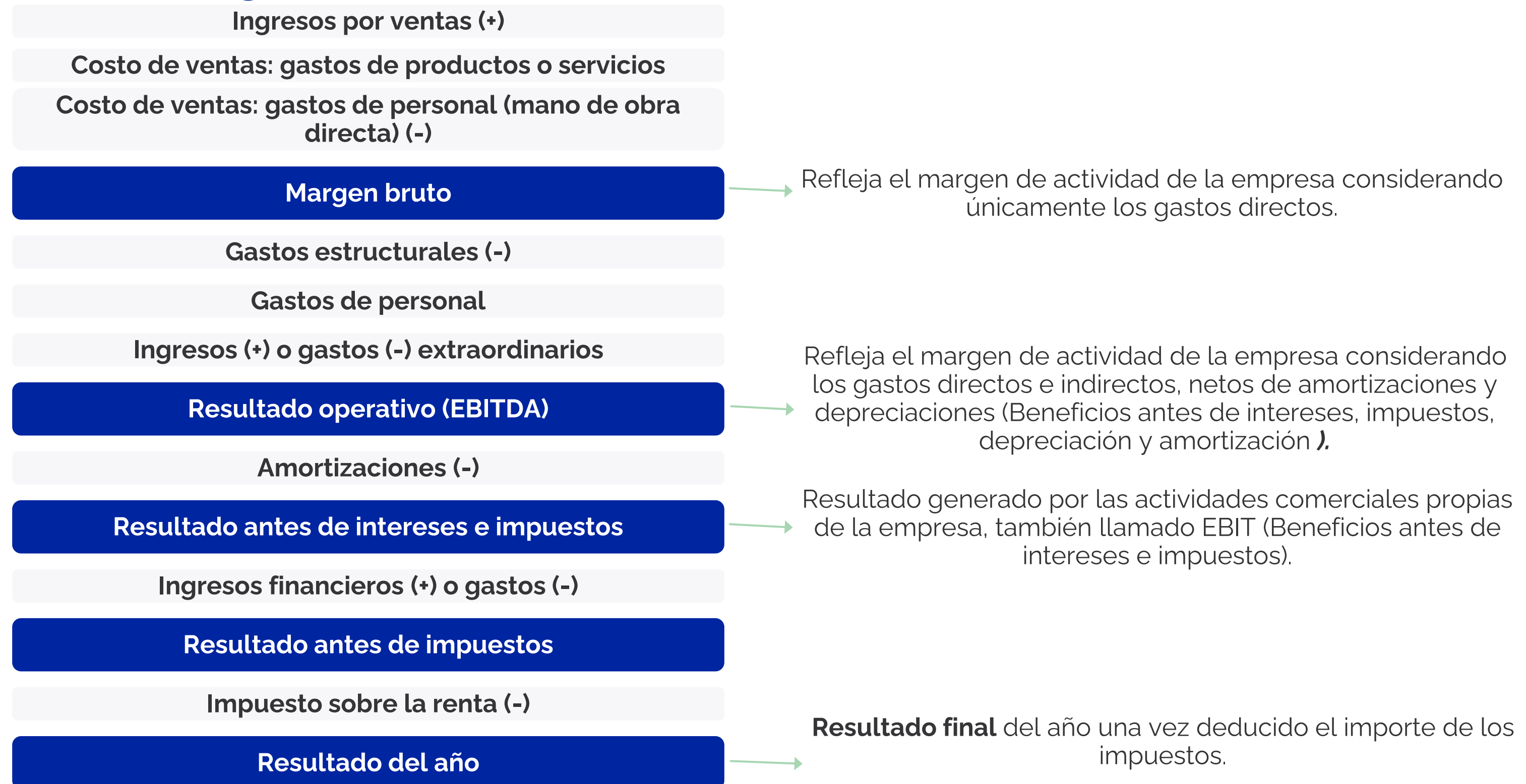
Importe del impuesto sobre la renta acumulado durante el ejercicio fiscal.

(D) Resultado del año (+/-)

Resultado final del año una vez deducido el importe del impuesto sobre la renta.

Viabilidad a través del estado de resultados

Ganancias y pérdidas operativas



Viabilidad a través del estado de resultados

Ganancias y pérdidas operativas

	Año corriente	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas (+)				
Costo de ventas: gastos de productos o servicios				
Costo de ventas: gastos de personal (mano de obra directa) (-)				
Margen bruto				
Gastos estructurales (-)				
Gastos de personal				
Ingresos (+) o gastos (-) extraordinarios				
Resultado operativo (EBITDA)				
Amortizaciones (-)				
Resultado antes de intereses e impuestos				
Ingresos financieros (+) o gastos (-)				
Resultado antes de impuestos				
Impuesto sobre la renta (-)				
Resultado del año				

- Por línea de negocio
- Por proyecto o área de actividad
- Por fuente de financiación

Viabilidad a través del estado de resultados

Ganancias y pérdidas operativas

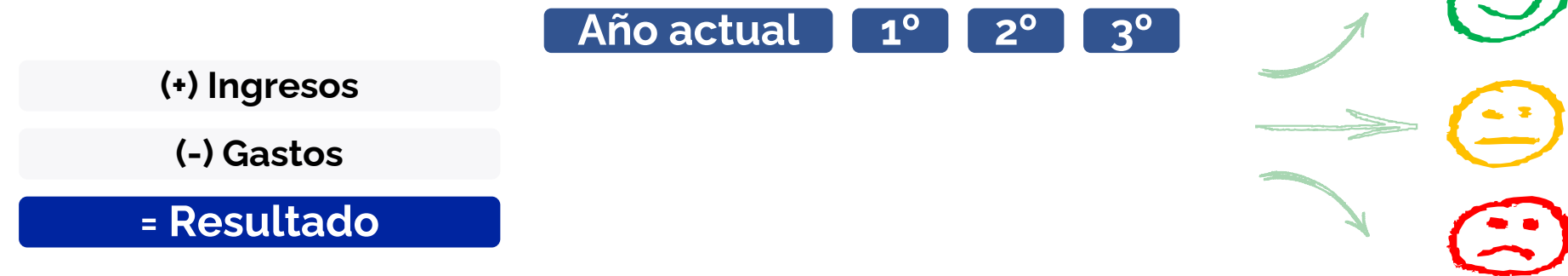
	Año corriente	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas (+)				
Costo de ventas: gastos de productos o servicios				
Costo de ventas: gastos de personal (mano de obra directa) (-)				
Margen bruto				
Gastos estructurales (-)				
Gastos de personal				
Ingresos (+) o gastos (-) extraordinarios				
Resultado operativo (EBITDA)				
Amortizaciones (-)				
Resultado antes de intereses e impuestos				
Ingresos financieros (+) o gastos (-)				
Resultado antes de impuestos				
Impuesto sobre la renta (-)				
Resultado del año				

Ideas clave




- Formula hipótesis razonables. Si tienes dudas, sé conservador.
- Intenta reducir la incertidumbre
- Correlacionar ingresos y gastos
- Crear escenarios

Viabilidad a través del estado de resultados

Ganancias y pérdidas operativas



Imaginemos diferentes escenarios...

	Por línea de servicio	Probabilidades de venta
Preguntas clave:	¿Ingreso mínimo para mantener la estructura o para sobrevivir?	¿Qué proyectos/productos/servicios he vendido y cuáles es probable que venda?
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el mínimo que debo mantener para sobrevivir y seguir generando impacto? (número de personas y actividades) 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Para qué proyectos/productos/servicios ya tengo ventas garantizadas?
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué proyectos me interesa rescatar en segunda instancia? (criterios: viabilidad económica, nivel de impacto social, número de nóminas que me permite pagar) 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Para qué proyectos/productos/servicios ya tengo ventas garantizadas y cuáles tengo una alta probabilidad de convertir en ventas?
	<ul style="list-style-type: none"> Además de los anteriores, ¿qué otros proyectos me gustaría intentar mantener? 	<ul style="list-style-type: none"> Además de los anteriores, ¿qué otros proyectos/productos/servicios nuevos puedo lograr materializar? (con el máximo realismo posible)

Viabilidad a través del estado de resultados

Problemas de viabilidad



¿Qué tipo de problema tengo?

- En una línea de negocio/proyecto específico
- En toda la organización
- Margen bruto negativo
- EBITDA negativo
- EBT negativo

↑ Ventas

↓ Gastos

¿Qué medidas puedo tomar?

- Impulsa las ventas/proyectos que se ejecutan y monetizan rápidamente.
- Innovar en las fuentes de ingresos: ¿cambio de cliente/financiador?
- Impulsar las ventas/proyectos de los clientes/financiadores existentes.
- Aumentar los precios de venta
- Reducción de costes (sin incluir personal)
 - Contingencia de aprovisionamiento (cantidad más barata o menor)
 - Contingencia de gastos estructurales (medida relacionada con la Covid-19 para aplazar gastos)
- Producción de bajo coste (eficiencia)
- Reducción de personal (estructural/directa)

Si nos encontramos en un escenario de viabilidad económica global, pero con una línea de negocio deficitaria, podemos asumir el coste si nos compensa con una alta capacidad de impacto social.

03

Balance general y flujo de caja

Balance general y flujo de caja

Balance

Balance

Representa el patrimonio neto de la empresa en un momento dado (normalmente al 31 de diciembre).

Representa la salud financiera de la organización.

Equidad

Conjunto de activos, derechos y obligaciones de la empresa en un momento dado.

Bienes

Conjunto de activos (tangibles e intangibles) propiedad de la empresa.

Derechos

Conjunto de créditos otorgados por la empresa a terceros (derechos de cobro).

Obligaciones

Conjunto de deudas contraídas por terceros con la empresa (obligación de pago).

Balance general y flujo de caja

Balance



Balance general y flujo de caja

Flujo de fondos

Estado de flujos de efectivo

Herramienta que ayuda a gestionar todos los ingresos y egresos mensuales de dinero generados durante el año de actividad de una empresa y que permite cumplir con todos los compromisos de pago a tiempo. Ayuda a visualizar si habrá suficiente efectivo para los gastos mensuales.

Dinero

Todo el dinero que la empresa posea en forma líquida (efectivo, cuenta corriente...), incluido el IVA.

Ganancias

Entrada de dinero al tesoro.

Pagos

Salida de dinero del tesoro.

Saldo del Tesoro

Disponibilidad de liquidez de la empresa, derivada de la diferencia entre los cobros y los pagos en tesorería.

Balance general y flujo de caja

Flujo de fondos

	Mes 1	Mes 2	Mes n
Saldo inicial de tesorería	Saldo con el que comienza el mes actual (el saldo inicial del mes 2 es el saldo final del mes 1, y así sucesivamente).			
Ganancias por actividades ordinarias (+)	<i>Incrementos en la tesorería procedentes de las actividades ordinarias.</i>			
Pagos de actividades ordinarias (-)	<i>Disminuciones en la tesorería derivadas de las actividades ordinarias.</i>			
Variación del Tesoro con respecto a las actividades ordinarias	Aumento o disminución de la tesorería generado por las actividades ordinarias de la empresa.			
Otras colecciones (+)	<i>Incrementos en el tesoro procedentes de actividades extraordinarias.</i>			
Otros pagos (-)	<i>Disminuciones en la tesorería derivadas de las actividades ordinarias.</i>			
Variación del Tesoro derivada de otras actividades	Aumento o disminución de la tesorería generados por las actividades no ordinarias de la empresa.			
Saldo final de tesorería	Importe final disponible en la tesorería de la empresa al final del mes.			

04

Actividad: elaboremos un plan de viabilidad.

Plan de viabilidad

Actividad

El objetivo de esta actividad es que usted...



- 1** Analice la **hipótesis de un modelo de negocio y un plan de viabilidad**.
- 2** Observa cómo evoluciona la **viabilidad de nuestro proyecto**.
- 3** **Comparte tu opinión** sobre el modelo de negocio. ¡Completaremos la plantilla de forma colaborativa!

05

Conclusiones

Cierre

Dos ideas clave que te quedarás de esta sesión.

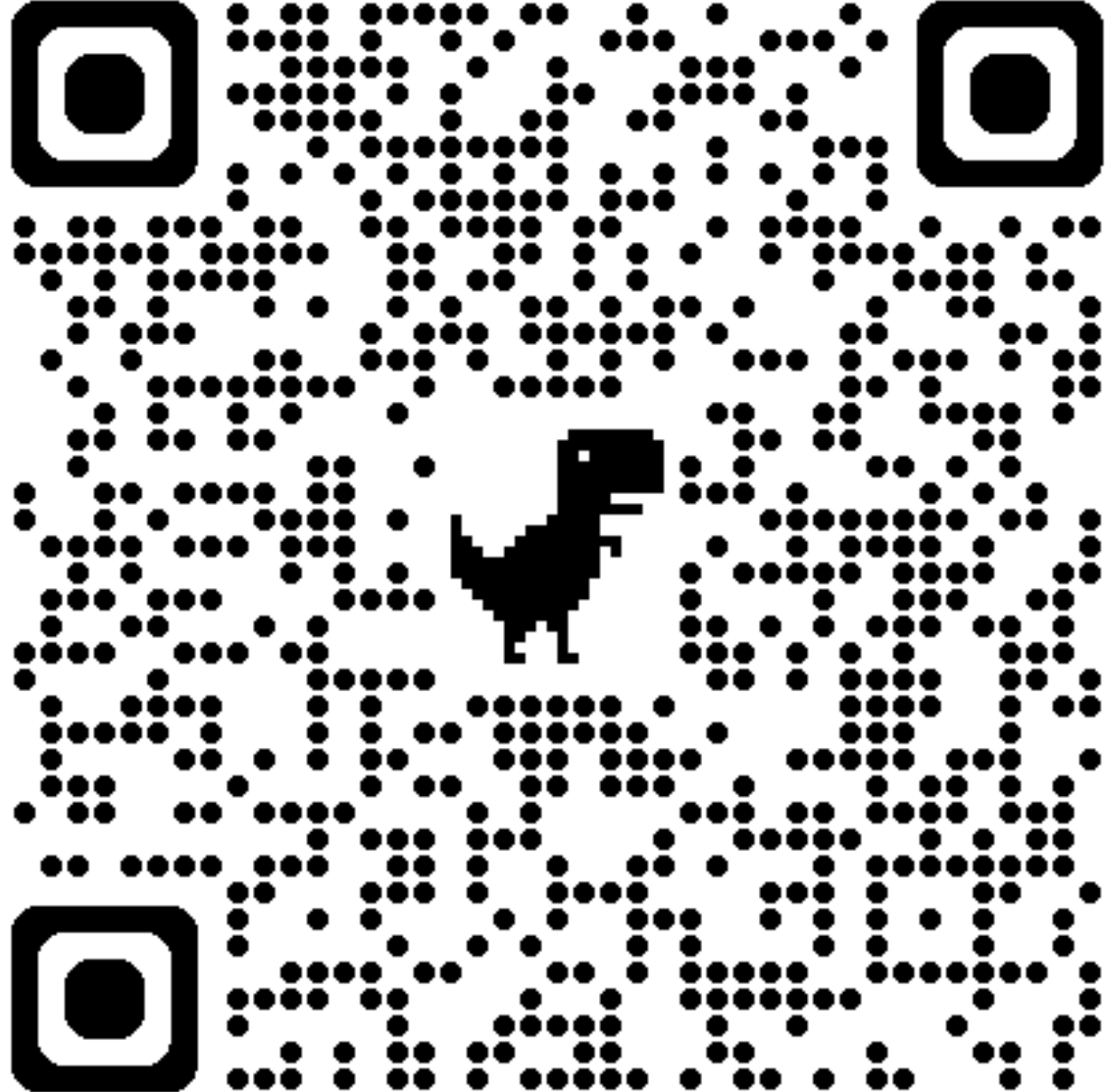
¿Alguna **duda** que quieras comentar con el grupo?

¡Gracias por su **atención y participación!**



Les recomendamos encarecidamente que realicen **los ejercicios prácticos** antes de la próxima sesión 😊

Cierre



Próxima sesión



Plan de marketing

Fecha : Martes 5 de mayo

Enlace : <https://meet.google.com/vcg-jpaz-ohx>

06

Herramientas