

CAPTACIÓN DE FONDOS PARA ENTIDADES SOCIALES

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN

MATERIAL DE LA FORMACIÓN



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN PARA ENTIDADES SOCIALES	4
1.1. ¿Qué tipo de entidad somos o queremos ser?.....	4
1.2. De la identidad a la acción: construir una estrategia.....	6
1.3. Plan estratégico.....	6
2. CONCEPTOS FINANCIEROS CLAVE: ENTENDER PARA DECIDIR MEJOR	8
3. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR LAS FINANZAS DE TU ENTIDAD SOCIAL	11
3.1. Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados.....	12
3.2. Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería.....	15
3.3. Interpretación de resultados para la toma de decisiones	18
RECUERDA.....	20

PRESENTACIÓN

Asegurar ingresos suficientes y estables es uno de los principales retos que tenemos las entidades sociales para poder sostener y ampliar nuestra labor de defensa y promoción de derechos fundamentales. Para lograr garantizar la continuidad de nuestro trabajo y el impacto de nuestras acciones debemos trabajar para conseguir una gestión eficiente de los recursos, así como una planificación estratégica que permita identificar, diversificar y optimizar las fuentes de financiación disponibles.

Este documento sintetiza los contenidos del ciclo online **“Captación de fondos para entidades sociales”** realizado por Oxfam Intermón con Tandem Social SCCL. entre febrero y abril de 2025 en el marco del proyecto **Tejiendo Derechos**.

Durante seis sesiones, compartimos un espacio de aprendizaje práctico y de reflexión colectiva sobre herramientas y estrategias clave para que las entidades sociales podamos mejorar nuestra capacidad de captar fondos, reforzando nuestra autonomía para acceder a recursos que sostengan nuestra misión con eficacia, sostenibilidad, colaboración y mayor impacto a medio no solo a corto, sino también a medio y largo plazo.

Hemos dividido el contenido de las seis del ciclo online en **seis guías formativas, independientes, pero complementarias entre sí**, que recogen los contenidos compartidos en cada sesión:

- [Introducción al análisis de las necesidades y estrategias de financiación para entidades sociales](#)
- [Captación de fondos públicos para entidades sociales](#)
- [Captación de fondos privados para entidades sociales](#)
- [Oportunidades de financiación europea para la sociedad civil](#)
- [Generación de fondos propios: Fundraising para la entidad](#)
- [Nuevos modelos de generación de ingresos desde la economía social](#)

Los contenidos de cada guía pueden ser abordados de forma independiente, en función de los intereses o necesidades de cada entidad. No obstante, **existe una lógica de complementariedad y continuidad entre ellos**, que permite una visión integral sobre las distintas estrategias de financiación posibles para el fortalecimiento económico de las entidades sociales.

1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN PARA ENTIDADES SOCIALES

En la sesión dedicada a la “Introducción al análisis de las necesidades y estrategias de financiación para las entidades sociales” se ofreció una **base para comprender los conceptos clave que sustentan la sostenibilidad económica de las entidades sociales**. A través del análisis de modelos organizativos, fuentes de financiación y herramientas económicas fundamentales, se detallan los elementos esenciales para tomar decisiones estratégicas informadas y coherentes con nuestra misión.

Abordamos tanto la necesidad de definir una **estrategia financiera** a medio y largo plazo como la importancia de dominar ciertos **conceptos financieros básicos** (punto de equilibrio, amortización, ingresos y gastos, entre otros). **También exploramos las principales herramientas** del plan económico-financiero (cuenta de resultados, balance de situación y cuadro de tesorería), fundamentales para evaluar la viabilidad y la liquidez de nuestras organizaciones y orientar nuestras decisiones hacia una mayor sostenibilidad e impacto.

1.1. ¿Qué tipo de entidad somos o queremos ser?

A la hora de definir una estrategia de sostenibilidad, muchas organizaciones nos enfrentamos a una pregunta clave: **¿qué tipo de entidad somos o queremos ser?** La respuesta influirá en nuestra manera de financiarnos y organizarnos.

En este documento presentamos tres **modelos organizativos orientativos** en el ámbito social y su relación con la financiación: **entidad social**, **empresa social** y **ONG**. No se trata de categorías cerradas, sino de puntos de referencia en un espectro organizativo.

Principales características diferenciadoras

	Entidad social	Empresa social	ONG
¿Qué entendemos por...?	Organización sin ánimo de lucro que ofrece servicios (generalmente públicos o semipúblicos) como vía principal para generar impacto.	Iniciativa con ánimo de lucro limitado o sin lucro, que utiliza mecanismos de mercado para generar impacto social o ambiental.	Organización sin ánimo de lucro con una misión de interés general, centrada en la defensa de derechos, sensibilización, incidencia o prestación de servicios.

Formas jurídicas comunes	Asociación, Fundación, Cooperativa sin ánimo de lucro	Cooperativa, Sociedad Limitada Laboral, SL con estatuto de empresa social	Asociación, Fundación
Finalidad	Impacto positivo	Impacto positivo	Impacto positivo / Incidencia pública
Ánimo de lucro	X	X (limitado o reinvertido)	X
Impulsores	Grupo con conciencia y vocación social	Grupo con espíritu emprendedor y voluntad de transformación social	Grupo con conciencia y vocación social
Modelo de sostenibilidad	Combinación de subvenciones, convenios y facturación por servicios.	Principalmente venta de productos y/o servicios, aunque también pueden acceder a subvenciones.	Subvenciones, cuotas de socios/as, donaciones, y en algunos casos venta de productos o servicios.
Conocimientos necesarios	Relacionados con la necesidad social que se quiere cubrir	Necesidad social + gestión empresarial	Relacionados con la necesidad social que se quiere cubrir
Toma de decisiones	Depende de la forma jurídica (Patronato, Junta, Asamblea...)	Depende de la forma jurídica	Depende de la forma jurídica (Patronato, Junta, Asamblea...)
Generación de impacto	Prestación de servicios alineados con una necesidad social, sensibilización...	Productos, servicios o modelos innovadores con enfoque de transformación social o ambiental...	Incidencia, campañas, educación, servicios sociales o comunitarios...

Esta tabla busca ilustrar **tendencias predominantes**, pero **no pretende establecer límites rígidos**. En la práctica, muchas organizaciones diseñan **modelos híbridos** que combinan financiación pública, fondos privados y generación de ingresos propios según su misión,

capacidades y oportunidades del entorno, por ejemplo, una ONG que vende productos de comercio justo o una empresa social que recibe subvenciones públicas.

Fuentes de financiación (híbridas)

Todos los modelos pueden acceder a diversas fuentes de ingresos, combinándolas según su estrategia y contexto:

- ✓ **Fondos privados de personas particulares:** donaciones, cuotas de socios/as, campañas de crowdfunding, herencias o legados.
- ✓ **Fondos privados de entidades jurídicas:** aportaciones de empresas (patrocinios, compras responsables, RSC) o fundaciones privadas (convocatorias de ayudas, premios, becas...).
- ✓ **Fondos públicos:** subvenciones, convenios, licitaciones y otros mecanismos de administraciones locales, autonómicas, estatales o europeas.

1.2. De la identidad a la acción: construir una estrategia

Definir una estrategia no es solo planificar actividades. Es priorizar, decidir hacia dónde queremos ir y cómo vamos a llegar, teniendo en cuenta nuestra misión, el contexto y los objetivos a largo plazo. La estrategia responde a una pregunta esencial: ¿Hacia dónde queremos ir y cómo pensamos llegar?

Una buena estrategia parte de lo que ya sabemos (resultados, aprendizajes), analiza el entorno (retos y oportunidades) y define un plan claro y coherente para avanzar hacia un mayor impacto social. De esta manera, se convierte en una herramienta fundamental para tomar decisiones con sentido, enfocar los recursos y alinear al equipo en una misma dirección.

Es clave diferenciar entre estrategia y oportunidad:

- La estrategia es una decisión pensada y compartida para avanzar hacia un objetivo.
- Una oportunidad es algo que aparece y puede aprovecharse o no. No todo lo que suena bien encaja con la estrategia. Saber decir “sí” o “no” también forma parte de una estrategia sólida.

1.3. Plan estratégico

Para definir una estrategia futura coherente y útil, es clave partir de una mirada honesta sobre dónde estamos hoy: qué somos, cómo funcionamos, qué estamos logrando y qué entorno nos

rodea. Muchas veces las organizaciones trabajamos con una estrategia implícita; hacerla visible nos ayuda a tomar decisiones con mayor claridad, coherencia y sostenibilidad.

Esta reflexión puede organizarse en torno a cinco ejes que permiten identificar qué queremos mantener, revisar o transformar:

- ➔ **Identidad:** ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra misión, visión y valores? Estos elementos son la brújula que orienta nuestras decisiones y nos permite mantener coherencia a lo largo del tiempo.
- ➔ **Impacto social:** ¿Qué cambio estamos generando en la sociedad? ¿Qué problemas contribuimos a resolver? ¿Cómo sabemos si estamos logrando lo que nos proponemos?
- ➔ **Actividad económica:** ¿Cómo financiamos nuestra actividad? ¿De qué fuentes de ingresos dependemos? ¿Cómo afecta esto a nuestra autonomía, sostenibilidad y capacidad de actuar?
- ➔ **Organización interna:** ¿Cómo nos organizamos para trabajar? ¿Cómo se toman decisiones? ¿Qué roles y recursos tenemos?
- ➔ **Relación con grupos de interés:** ¿Quiénes son clave para nuestro proyecto (personas beneficiarias, equipo, voluntariado, financiadores, administraciones, aliadas...)? ¿Cómo nos relacionamos con ellas? ¿Qué valoramos de estas relaciones?
- ➔ **Por tanto, el plan estratégico responde a la pregunta esencial:** ¿Hacia dónde queremos ir y cómo pensamos llegar? Para concretar esta visión en un plan útil y aplicable, necesitamos definir tres elementos clave:
- ➔ **Objetivos estratégicos:** qué queremos lograr a medio o largo plazo. Son metas alineadas con la misión que marcan el rumbo general.
- ➔ **Líneas estratégicas:** ámbitos prioritarios de acción para alcanzar esos objetivos (por ejemplo: sostenibilidad económica, fortalecimiento interno, incidencia política, innovación social...).
- ➔ **Acciones, responsables y temporalidad:** qué haremos de forma concreta, quién lo liderará y en qué plazos. Este nivel operativo conecta la estrategia con el día a día.

2. CONCEPTOS FINANCIEROS CLAVE: ENTENDER PARA DECIDIR MEJOR

Una estrategia bien diseñada también debe ser económicamente viable. Esto significa que, además de definir a dónde queremos llegar, necesitamos comprender con qué recursos contamos, cómo los utilizamos y qué necesitamos para sostenernos en el tiempo.

Por ello, antes de abordar herramientas de planificación económica, es útil familiarizarse con algunos conceptos financieros básicos que nos ayudarán a interpretar mejor nuestra realidad y a tomar decisiones informadas. A continuación, explicamos algunos de los más relevantes:

- ➔ **Costes fijos:** son aquellos gastos que una entidad debe asumir de forma regular, aunque no aumente su actividad o el número de personas atendidas. Permanecen estables meses a mes y son necesarios para el funcionamiento básico de la organización.

Ejemplos:

- Alquiler y suministros del local
 - Herramientas digitales (plataformas de gestión, difusión, voluntariado...)
 - Gastos administrativos (gestoría, seguros, teléfono...)
 - Personal estructural: personas que coordinan o sostienen la entidad (dirección, administración...)
 - Cuotas o licencias (protección de datos, software...)
- ➔ **Costes fijos:** son aquellos gastos que una entidad debe asumir de forma regular, aunque no aumente su actividad o el número de personas atendidas. Permanecen estables, mes a mes, y son necesarios para el funcionamiento básico de la organización.

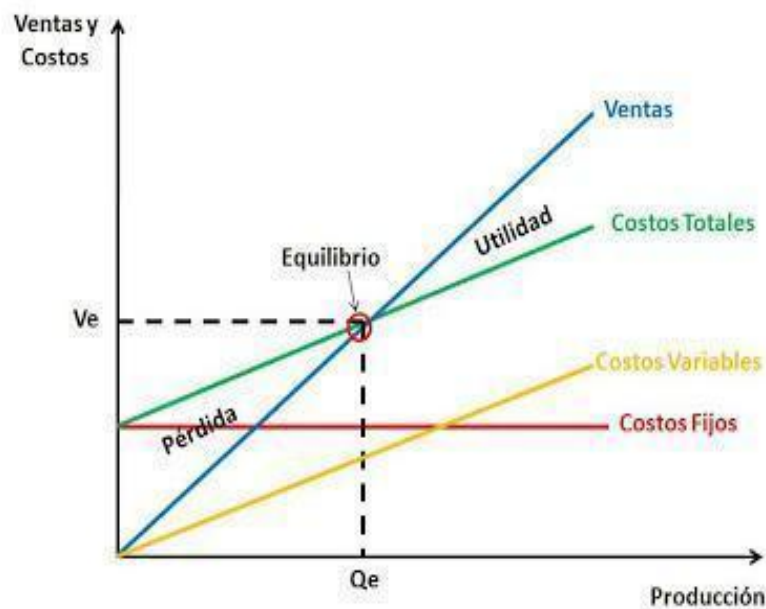
Ejemplos:

- Alquiler y suministros del local
 - Herramientas digitales (plataformas de gestión, difusión, voluntariado...)
 - Gastos administrativos (gestoría, seguros, teléfono...)
 - Personal estructural: personas que coordinan o sostienen la entidad (dirección, administración...)
 - Cuotas o licencias (protección de datos, software...)
- ➔ **Costes variables:** dependen directamente del nivel de actividad. Aumentan o disminuyen según el número de talleres, eventos, campañas, beneficiarios/as, etc.

Ejemplos:

- Materiales para actividades
- Dietas o transporte
- Alquiler de espacios puntuales
- Colaboraciones externas (formación, facilitación, intérpretes...)
- Producción de materiales (folletos, camisetas, pancartas...)
- Personal por actividad puntual o proyecto concreto.

- ⇒ **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:



- ⇒ **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 y/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.

- ⇒ Diferencia entre **Ingresos/Gastos** con **Cobros/Pagos:** en la contabilidad, no siempre que se cobra o se paga algo se registra como ingreso o gasto en ese momento. Por eso, es importante distinguir entre:
 - **Ingresos/Gastos**, se registran cuando se devengan, es decir, cuando se produce la actividad que da lugar a ellos, aunque el dinero aún no haya cambiado de manos. A esto se le llama "devengo".
 - **Cobros/Pagos**, se registran cuando efectivamente entra o sale el dinero de la cuenta bancaria o caja. Estos se reflejan en el Cuadro de Tesorería.

Ejemplo 1: La venta de un producto o servicio:

El devengo es el momento de la transmisión de la propiedad (entrega del producto) y el cobro, en este caso, sucede a posterior.



Ejemplo 2: Recibir una subvención para pagar un sueldo:

El devengo sucede al contrarrestar el gasto subvencionado, siendo el cobro posterior.



➔ **Activos y Pasivos:** los activos son bienes y derechos adquiridos y los pasivos son deudas y obligaciones adquiridas. Ambas se registran en el **Balance de Situación** que permite analizar:

- Solvencia y endeudamiento: si la entidad puede hacer frente a sus deudas con los recursos que tiene.
- Estructura de financiación: qué parte de los recursos proviene de fondos propios y cuál de financiación externa (pública y/o privada).
- Propiedades / inversiones: qué bienes tiene la entidad que podrían considerarse inversión a largo plazo.
- Acumulación (o no) de plusvalía: si los activos aumentan de valor con el tiempo o no.

3. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR LAS FINANZAS DE TU ENTIDAD SOCIAL

Para poder plantear una estrategia financiera sólida, es útil contar con herramientas que nos permitan entender y anticipar la situación económica de la entidad. Estas herramientas no solo nos facilitan la toma de decisiones informadas, sino que también nos permiten hacer un seguimiento continuo de la **sostenibilidad del proyecto**, es decir, de su capacidad para mantener su actividad y cumplir con su misión en el tiempo, sin comprometer su viabilidad económica ni depender exclusivamente de una única fuente de financiación.

A continuación, presentamos las principales herramientas económicas que pueden ayudarnos a analizar la viabilidad y la salud financiera de nuestra organización:

Herramienta	¿Qué muestra?	¿Para qué sirve?
Cuenta de resultados	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 la actividad de la entidad. • Ver el progreso de las ganancias/pérdidas para buscar anomalías o mejoras. • Evaluar la sostenibilidad de la organización.

Balance de situación

La foto de la empresa en un momento concreto. Muestra el patrimonio de la empresa, las propiedades y cómo financia esta toda su actividad.

- Ver el "músculo económico" de la empresa.
- Comparar los bienes y derechos con los deberes y obligaciones.
- Visualizar en qué se ha invertido el capital y su procedencia (patrimonio de la organización o deuda).

Cuadro de tesorería

(flujo de caja)

Flujo de entrada y salida de efectivo en un período determinado.

- Mostrar la liquidez de la empresa.
- Ver la realidad sobre el dinero que entra y sale.
- Ver si la organización está en condiciones de pagar las deudas en el momento adecuado.
- Prevenir en qué períodos de tiempo se necesita financiación.

Estas tres herramientas, utilizadas conjuntamente, permiten entender el funcionamiento económico de la entidad en su conjunto, detectar posibles puntos críticos y planificar mejor su sostenibilidad.

A continuación, explicamos con más detalle cada una de estas herramientas y por qué son importantes en la gestión económica de entidades sociales u organización.

3.1. Análisis de viabilidad: Cuenta de resultados

Para saber si nuestra entidad o proyecto es económicamente viable, es necesario evaluar si los recursos generados son suficientes para cubrir los gastos necesarios para su funcionamiento. Este análisis se realiza mediante la **cuenta de resultados**. necesitamos evaluar si los recursos que generamos son suficientes para cubrir los gastos necesarios para nuestro funcionamiento. Este análisis lo realizamos mediante la **cuenta de resultados**.

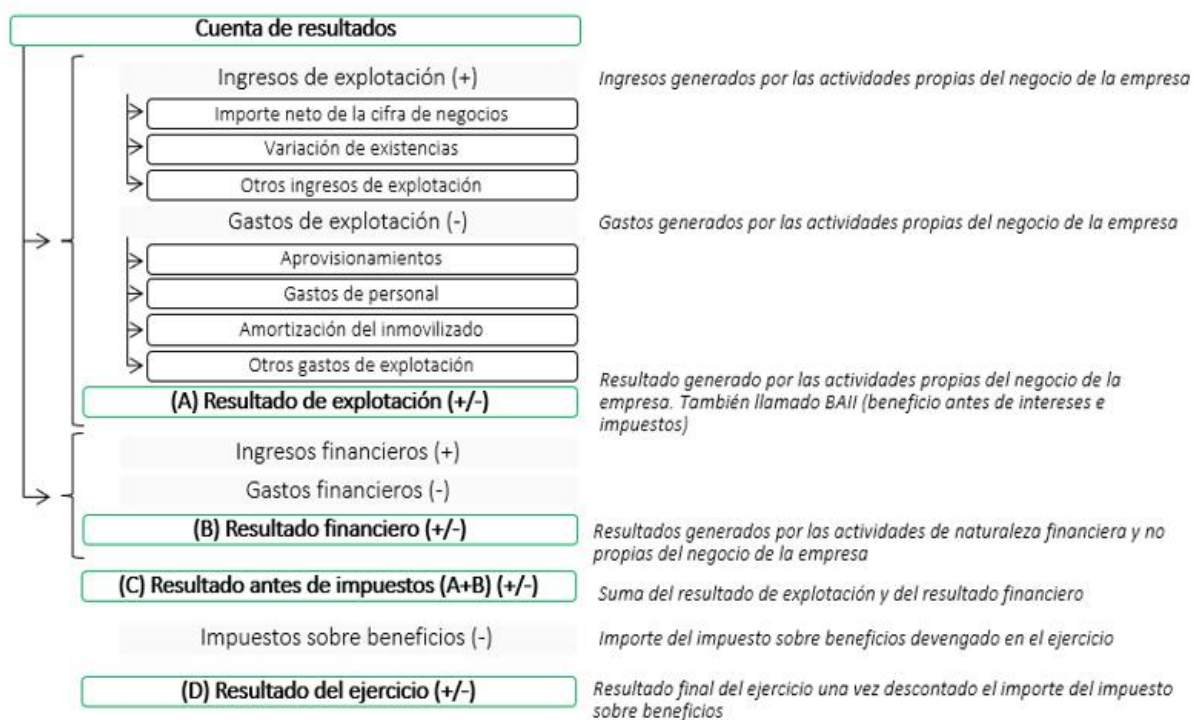
La **viabilidad económica** refleja la conveniencia de iniciar o mantener un proyecto, en función de la relación entre los recursos disponibles y los necesarios para llevarlo a cabo. En muchos casos, estos recursos provienen del propio proyecto que se evalúa, por lo que el análisis se centra en su rendimiento o rentabilidad interna.

En términos simples, los **rendimientos obtenidos** son los ingresos generados (euros que entran), y los recursos empleados son los costes asociados (euros que se necesitan para generar esos ingresos).

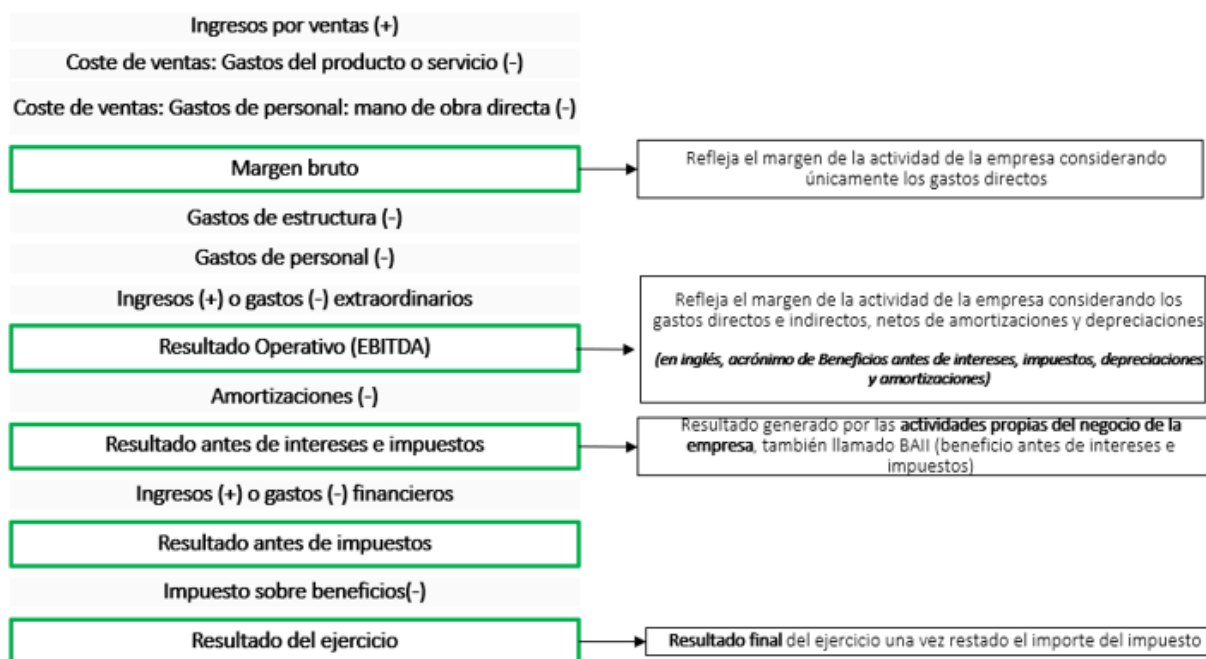
La cuenta de resultados muestra el resultado de la gestión de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) durante un período determinado (generalmente mensual o anual).

Esta herramienta nos permite visualizar con claridad la estructura de gastos de nuestra entidad, evaluar el progreso de nuestros beneficios o pérdidas y analizar nuestro nivel de sostenibilidad.

Ejemplo Cuenta de resultados por cuentas anuales:



No obstante, la **cuenta de resultados operativa** tiene la siguiente estructura:



La misma estructura mostrada anteriormente, puede ser desglosada por líneas de negocio o proyectos, sumando al final todas las partes para obtener el total de nuestra organización. Este desglose, nos permite realizar una valoración más detallada de los costes directos (a línea de negocio o proyecto) y su correspondiente imputación de costes indirectos.

A continuación, facilitamos un ejemplo de una cuenta de resultados operativa durante diferentes años para ver su evolución.

Epígraf	2016	2017		2018		2019	
	Import	Import	%	Import	%	Import	%
Ingresos d'exploració	-€	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'exploració			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 depreciacions	-€	-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%
Ingresos 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%

También, se puede realizar la misma estructura con el año actual y la previsión a años futuros, permitiendo hacer hipótesis, reducir la incertidumbre, establecer escenarios, entre otros.

En este caso, se plantean dos modelos (viabilidad de proyectos o probabilidad de ingreso) para **establecer escenarios futuros** con un seguido de preguntas para facilitar su realización:

Por viabilidad de proyectos	Por probabilidad de ingreso
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Ingresos mínimos para mantener nuestra estructura o para sobrevivir? ✓ ¿Cuál es el mínimo necesario para mantener nuestra estructura y seguir generando impacto? (nº personas y actividades) ✓ ¿Qué proyectos/productos/servicios se queremos intentar mantener? (viabilidad económica, nivel de impacto social, nº de nóminas que me permite pagar) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué proyectos/productos/servicios se han financiado y cuáles son más probables de financiarse? ✓ ¿Qué proyectos/productos/servicios tienen la financiación garantizada? ¿Cuáles tienen alta probabilidad de obtener financiamiento? ✓ ¿Qué nuevas fuentes de ingreso o proyectos se pueden concretar?

3.2. Análisis de liquidez: Cuadro de tesorería

La liquidez es un factor clave para la supervivencia a corto plazo de cualquier entidad. El análisis del flujo de caja nos permite anticipar posibles tensiones financieras y tomar decisiones proactivas para mantener la estabilidad. Para ello, utilizamos el **Cuadro de Tesorería**.

La **liquidez** se refiere a la capacidad de una organización para disponer de efectivo, a partir de sus activos o de su actividad operativa, con el fin de afrontar sus obligaciones de pago a corto plazo (menos de un año). En términos financieros, representa la facilidad con la que los activos pueden convertirse en dinero efectivo sin una pérdida significativa de valor. En este contexto, los **cobros** son las entradas de efectivo disponibles, mientras que los **pagos** son las salidas necesarias para atender compromisos y gastos.

El **Cuadro de Tesorería** (o flujo de caja) refleja el movimiento de entrada y salida de efectivo durante un periodo determinado (habitualmente mensual) y permite:

- Evaluar la liquidez real de nuestra organización.
- Visualizar el flujo de dinero disponible.

- Determinar si nuestra entidad puede afrontar sus deudas en el momento oportuno.
- Identificar con antelación los períodos en los que podemos requerir de financiación externa.

A continuación, presentamos la estructura de un Cuadro de Tesorería mensual, acompañada de un ejemplo práctico:

	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			

Ejemplo:

	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	€ 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										
Animos 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	€ 12.627	€ 7.775

Antes de elaborar el **Cuadro de Tesorería** es importante elaborar el **Cuadro de Resultados**, para así, poder traducir los ingresos y gastos a cobros y pagos a partir de la variable temporal (período de cobro y de pago).

Además, debemos considerar todos los cobros y pagos, incluidos los vinculados a inversiones y deudas a largo plazo, aunque que no aparezcan en la cuenta de resultados. Y, por último, elaborar un Cuadro de Tesorería para cada escenario de cuenta de resultados que hayamos planteado.

Para establecer escenarios futuros a través del **Cuadro de Tesorería**, proponemos dos modelos:

Para subvenciones y financiadores	Para productos y servicios
Cobros: Según el criterio "histórico", para cada tipo de organismo financiador, o para cada tipo de subvención.	Cobros: 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	

En todo caso, es recomendable contrastar con los financiadores la previsión de pagos (especialmente en subvenciones y convenios) y, en caso de duda, aplicar criterios conservadores: mejor prever que los pagos llegarán más tarde, que adelantarnos y fallar en el cálculo.

El cuadro de tesorería es una herramienta viva y flexible, que debemos actualizar con frecuencia para reflejar los cambios reales y ayudar a anticipar tensiones de tesorería.

¿Qué son las tensiones de tesorería?

Las tensiones de tesorería aparecen cuando no tenemos suficiente dinero disponible en un momento concreto para afrontar nuestros pagos inminentes (sueldos, facturas, alquiler, etc.). Aunque tengamos ingresos previstos (como una subvención ya concedida), si el dinero no ha llegado a tiempo, aunque en papel parezca que todo está en orden, podemos tener problema real de liquidez. Por eso, anticiparnos a estos momentos críticos nos permite buscar soluciones a tiempo como: aplazar pagos (si es posible), solicitar anticipos o nuevas vías de financiación a tiempo o ajustar temporalmente la actividad.

3.3. Interpretación de resultados para la toma de decisiones

El análisis de los resultados financieros nos permite conocer el estado actual de nuestra entidad, identificar riesgos potenciales y definir acciones correctivas. A continuación, describimos cómo interpretar los principales indicadores económicos y qué decisiones pueden derivarse de su análisis.

Para detectar **tensiones de liquidez** utilizamos el Cuadro de Tesorería. El primer paso es identificar la necesidad concreta:

- **Financiar circulante:** cubrir desfases temporales entre ingresos y gastos operativos diarios (por ejemplo, cuando una subvención llega más tarde que el gasto que cubre).
- **Financiar inversiones:** disponer de recursos para adquirir bienes duraderos o mejorar infraestructuras necesarias para el funcionamiento o crecimiento de la entidad.
- **Refinanciar la deuda:** reorganizar préstamos o pagos pendientes para aliviar la carga financiera y mejorar la capacidad de pago a corto o medio plazo.

Una vez identificada la necesidad, se pueden valorar las siguientes acciones:

- **Anticipar cobros:** solicitar anticipos de subvenciones, adelantar cuotas de socios o cerrar compromisos de financiación pendientes.
- **Impulsar actividades con retorno rápido:** priorizar proyectos, servicios o campañas que puedan ejecutarse y generar ingresos en poco tiempo.
- **Negociar con financiadores:** acordar adelantos de pagos o condiciones de financiación más flexibles con administraciones públicas, fundaciones o empresas.
- **Obtener liquidez de activos:** vender o alquilar bienes infrautilizados (equipos, espacios, vehículos), si es viable y coherente con la misión.
- **Explorar nuevas fuentes de financiación:** microcréditos, préstamos éticos, crowdfunding de urgencia o líneas especiales para el Tercer Sector.
- **Reprogramar pagos:** aplazar salidas de tesorería negociando calendarios con proveedores, alquileres o colaboradores.
- **Aprovechar medidas legales excepcionales:** acogerse, si aplica, a normativas vigentes que permitan aplazamientos en pagos fiscales, préstamos u otras obligaciones.

Detección de problemas de viabilidad económica

Este análisis se realiza principalmente a través de la Cuenta de Resultados, que ayuda a detectar si hay un desequilibrio estructural entre ingresos y gastos. Estos problemas pueden aparecer en distintos niveles:

- **En un proyecto o línea de actividad:** una parte concreta de nuestra labor (un servicio, programa o actividad) que resulta económicamente deficitaria. En estos casos, es importante valorar si esa pérdida puede sostenerse compensando por otras áreas/actividades más rentables, siempre que el impacto social justifique esa inversión.
- **En global:** si el conjunto de la actividad que realiza la organización no se sostiene económicamente, estamos ante un problema estructural de sostenibilidad que debemos abordar con urgencia.

Algunos indicadores clave que pueden alertar sobre estos problemas son:

- **Margen sucio negativo:** significa que un proyecto o servicio no genera suficientes ingresos para cubrir sus costes directos, como el personal que lo ejecuta, materiales, alquiler del espacio, etc, y desde el inicio, está generando pérdidas.
- **EBITDA negativo:** indica que la actividad habitual de la entidad (lo que hacemos día a día) no se sostiene por sí sola. Aunque no se tengan en cuenta préstamos, amortizaciones u otros gastos financieros, la organización ya está perdiendo dinero solo con su funcionamiento ordinario.
- **B.A.I. negativo:** incluye todos los costes, tanto operativos como financieros (intereses, amortizaciones, etc.). Un B.A.I. negativo indica que la entidad no cubre la totalidad de sus costes, lo que compromete su viabilidad a medio y largo plazo.

¿Qué acciones podemos valorar ante estos escenarios?

Dependiendo del tipo y gravedad del problema, podemos optar por distintas estrategias que combinan aumentar ingresos y reducir gastos. Algunas medidas son:

Incremento de ingresos:

- Impulsar proyectos de ejecución rápida que permitan obtener ingresos pronto (servicios demandados, talleres pagados, nuevas colaboraciones).

- Explorar nuevas fuentes de financiación, cambiando de cliente o financiador (de administraciones públicas a fundaciones o ciudadanía).
- Ampliar colaboraciones con financiadores actuales, ajustando propuestas o renovando convenios.
- Revisar precios o condiciones de servicios (si aplica) para ajustarlos a su coste real, sin perder accesibilidad ni coherencia con la misión.

Reducción de gastos:

- Ajustar costes sin afectar al equipo: revisar gastos operativos como materiales, alquileres, desplazamientos, servicios externos o compras poco eficientes.
- Buscar formas de trabajar con menos recursos, optimizando materiales, tiempos y procesos para mantener el impacto con menor gasto, sin comprometer la calidad ni los objetivos sociales.
- Aplicar contingencias en compras o estructura: comprar menos o más barato, reorganizar tareas o recursos para reducir gastos.
- Revisar la estructura de personal (solo como última opción): valorar si hay sobredimensionamiento, duplicidades o tareas que pueden reorganizarse.
- En situaciones más graves, considerar medidas como ERTes, reducciones de jornada o búsqueda de ayudas para sostenimiento del empleo, siempre priorizando el cuidado del equipo.

RECUERDA...

Comprender qué tipo de entidad somos, definir una estrategia sólida y manejar con claridad los conceptos y herramientas financieras es fundamental antes de abordar cualquier proceso de captación de fondos. Esta base nos permite tomar decisiones informadas, anticipar riesgos y optimizar los recursos disponibles. Con este conocimiento, podremos diseñar y ejecutar una estrategia de financiación eficaz y sostenible que potencie el impacto social de nuestra entidad.

Coordinación y edición: Oxfam Intermón

Autoría: **TANDEM**SOCIAL

Guía elaborada en el marco de Tejiendo Derechos
Oxfam Intermón, 2025. Se permite la reproducción citando la fuente.



Cofinanciado por
la Unión Europea



OXFAM
Intermón

La igualdad es el futuro

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 Agenda Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.