

4.º ESO · ECONOMÍA Y EMPRENDIMIENTO · UNIDAD 11

Viabilidad y financiación

Es mayo y «Sala Abierta» ya tiene una primera versión y una rampa prestada. Lucía proyecta la hoja del primer concierto, Dani trae una previsión de una herramienta e Iker, la lista de lo que hace falta para que sea accesible. Los números y la lista no dicen lo mismo. ¿Sale a cuenta?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Explicar qué hace **viable** un proyecto y por qué no es lo mismo que dar beneficios.
- Separar ingresos, costes y resultado dejando claros los supuestos.
- Calcular el umbral de rentabilidad con una tabla y leerlo en un gráfico.
- Comparar escenarios prudente, medio y optimista y prever con rangos.
- Elegir fuentes de financiación conociendo sus condiciones y de quién hacen depender el proyecto.
- Identificar el coste completo de usar IA, los riesgos de un proyecto y un plan B.

SITUACIÓN DE PARTIDA

El primer concierto: ¿sale a cuenta?

Es **mayo** en 4.º B. «Sala Abierta», el ciclo de microconciertos accesibles del equipo, ya tiene una primera versión y **una rampa prestada**. Ahora llega la pregunta incómoda: **¿sale a cuenta?**

Lucía proyecta una hoja con el primer concierto, Dani trae **una previsión de una herramienta** e Iker, **una lista de lo que hace falta para que sea accesible**.

Los números y la lista no dicen lo mismo.

❓ **Si una actividad es muy útil para el barrio pero no recauda lo que cuesta, ¿debería hacerse igualmente? ¿Quién podría ayudar a pagarla?**

❓ **¿Qué cosas de un proyecto no se compran, sino que se piden o se prestan?**

❓ **Si esperas «entre 25 y 55 personas», ¿por qué puede ser mejor que decir «vendrán 40»?**

❓ **¿Qué información necesitarías para fiarte de «este año lo llenamos seguro»?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

11.1 ¿Qué es la viabilidad de un proyecto?

11.2 Costes e ingresos del proyecto

11.3 El umbral de rentabilidad del proyecto

11.4 Escenarios: prudente, medio y optimista

11.5 Financiación y captación de recursos

11.6 El coste completo de usar IA

11.7 Riesgos, seguros y plan B

«Ya estamos ricos»... ¿o no?



«Sesenta por tres, ciento ochenta. Ya estamos ricos.»

«Eso son ingresos. Sesenta euros de costes fijos. Y cada persona, un euro en pulsera y agua.» «No es lo mismo recaudar que ganar.»





«Con treinta ni ganamos ni perdemos. Y la herramienta dice que llenamos seguro.» «¿Y eso cómo lo sabe?»

«Dos personas que quieren venir han pedido intérprete. Hemos puesto cincuenta euros por sesión, pero hay que pedir presupuesto.»





Umbral: cincuenta y cinco, en una sala de sesenta. Alguien propone quitar al intérprete. «Entonces deja de ser lo que queríamos hacer.»

«Cuatro euros ya deja fuera a alguien. Dilo claro: es otra renuncia.»



CLAVE

Inés no dice cuál es la mejor opción. Escribe: **«¿Qué tiene que pasar para que cada opción funcione?»**. Lucía cambia el nombre del archivo: donde ponía «Presupuesto final» escribe «Escenarios». «No es el final. Es el principio.»

Cuatro preguntas, cuatro «sí» razonables

La **viabilidad** es la posibilidad real de llevar a cabo un proyecto. No se mide con una sola cifra: se comprueban cuatro cosas a la vez.

Utilidad

¿Responde a una necesidad real del entorno? Hay público y pocas salas accesibles.

Recursos

¿Tenemos o podemos reunir el dinero, el espacio y las personas necesarias?

Sostenibilidad

¿Se puede mantener sin agotar a quien lo hace ni dañar el entorno? Quemar al equipo en la primera edición no es sostenible.

Ejecución

¿Se puede hacer de verdad, con el tiempo, la sala y los permisos disponibles?

CLAVE

Muchos proyectos fracasan no por una mala idea, sino porque **faltó tiempo o se agotó quien lo sostenía**. Analizar la viabilidad no es buscar excusas: es poner por delante lo que haría falta para que funcione.

Viable no es lo mismo que rentable



Rentable

Da beneficios: lo que recauda supera lo que cuesta. Es solo una de las formas de salir adelante.

VS



Viable

Se puede llevar a cabo. Una biblioteca, una fiesta del barrio o un ciclo accesible pueden ser muy útiles y no cubrir sus costes con lo que recaudan: su viabilidad depende de **reunir recursos de varias fuentes**.

CLAVE

Que no se paguen solas no significa que estén mal gestionadas: **su valor no cabe entero en el precio de una entrada**.

Una sesión con 60 asistentes

CONCEPTO	CÁLCULO	IMPORTE
Entrada (ingreso por asistente)	precio	3 €
Coste variable por asistente	pulsera y agua	1 €
Costes fijos por sesión	sonido 40 + carteles 15 + licencia 5	60 €
Ingresos con 60 asistentes	60 × 3 €	180 €
Resultado con 60 asistentes	180 − (60 + 60 × 1)	**60 €**

Costes fijos: se pagan igual vengan 10 o 60 personas. **Costes variables**: solo aparecen cuando aparece el público. La licencia cuesta 20 € al mes: se imputan 5 € a cada una de las cuatro sesiones, como si cupieran en un mes. Supuestos del equipo, no tarifas profesionales.

CLAVE

Ingresos ≠ beneficio. Los ingresos son lo que entra; el resultado es lo que queda después de restar los costes fijos y los variables. Facturar mucho no es ganar: 180 € de entradas con 120 € de costes dejan 60 €.

De dónde sale cada cifra

Cada número de un presupuesto tiene un origen, y conviene anotarlo al lado: de ahí depende cuánto puedes fiarte de él.

Presupuesto pedido

El sonido, que dio una empresa. Por escrito es más firme, aunque hay que comprobar su validez y sus condiciones.

Recurso prestado

La rampa del gimnasio: no cuesta dinero, pero hay que comprobar que es segura, cuidarla y devolverla.

Estimación

Cuántas personas vendrán. Vale para empezar, pero no es firme: márcala para revisarla.

Corto y largo plazo

Un gasto único (comprar un cable) no es uno que se repite en cada sesión. Mezclarlos oculta si el proyecto aguanta el arranque.

CLAVE

Un presupuesto **no es una foto fija**: se actualiza a medida que el proyecto avanza. Quien enseña de dónde sale cada cifra genera confianza; quien solo da un total, no.

¿Cuánta gente tiene que venir para no perder?

Umbral = costes fijos ÷ (precio − coste variable)

Margen por asistente	3 − 1	**2 €**
Umbral sin intérprete	60 ÷ 2	**30 asistentes**
Umbral con intérprete (+50 €)	110 ÷ 2	**55 asistentes**
Margen de plazas sobre el umbral	60 − 55	**5 personas**

Por debajo del umbral hay pérdidas; por encima, beneficio. Cada asistente deja un margen, y el umbral se alcanza cuando la suma de márgenes cubre los costes fijos.

CLAVE

Si sale con decimales, **redondea hacia arriba**: no pueden venir 36,7 personas, hacen falta 37. Y 37 es el primer número sin pérdidas, no un empate exacto: con 37 el resultado es +1 €.

La tabla antes que la fórmula

ASISTENTES	INGRESOS	COSTES VAR.	SIN INTÉRPRETE	CON INTÉRPRETE
20	60 €	20 €	−20 €	−70 €
30	90 €	30 €	**0 €**	−50 €
45	135 €	45 €	30 €	−20 €
50	150 €	50 €	40 €	−10 €
60	180 €	60 €	60 €	10 €

Sala del centro cívico (60 plazas), entrada a 3 €, coste variable de 1 € y costes fijos de 60 € (110 € con intérprete). La tabla se entiende mejor y deja ver todo el rango; la fórmula es más rápida.

CLAVE

En la tabla se ve: **sin intérprete, con 30 asistentes el resultado es justo 0 €**; con intérprete, ni con 50 se cubren los costes.

Cada opción supone una renuncia

OPCIÓN (CON INTÉRPRETE)	CÁLCULO	UMBRAL	QUÉ CAMBIA
Quitar el intérprete	60 ÷ 2	30	Lo que ofrece: deja de ser accesible
Patrocinio de 50 € por sesión	(110 − 50) ÷ 2	30	De quién depende el proyecto
Entrada a 4 € (margen 3 €)	110 ÷ 3 = 36,7	37	Lo que paga el público: deja fuera a quien no puede pagar 4 €

Ojo: el umbral de 37 vale si a 4 € siguen viniendo al menos 37. Si vinieran solo 35: 35 × 3 − 110 = −5 €.

CLAVE

Se baja un umbral **subiendo el margen**, **bajando los costes fijos** o **sumando un ingreso externo seguro**. Con patrocinio: umbral = (costes fijos − patrocinio) ÷ margen. El cálculo no decide por vosotros: dice cuánta gente hace falta en cada opción.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Con intérprete (110 € de costes fijos) y sin patrocinio, se sube la entrada a 4 €. ¿Cuál es el umbral?

A 36 asistentes

B 36,7 asistentes

C 37 asistentes

✔ Margen = 4 − 1 = 3 €; 110 ÷ 3 = 36,7 → se redondea hacia arriba: 37 (resultado +1 €). Con 36 habría pérdidas: 36 × 3 − 110 = −2 €.

Prever con rangos, no con un número inventado

−10 €
prudente · 25 asistentes

+20 €
medio · 40 asistentes

+50 €
optimista · 55 asistentes

60
aforo: el tope físico

Costes fijos de 110 €, patrocinio de 50 € por sesión, entrada a 3 € y 1 € de coste variable. Los tres números salen de un cuestionario pequeño: de 24 personas preguntadas, 18 irían si es accesible y 7 dicen que pagarían 3 €. Son indicios, no una predicción.

CLAVE

Entre el prudente y el optimista hay **60 € de diferencia por sesión**: el resultado es muy sensible al número de asistentes, que es justo lo más incierto. El medio no es la media de los otros dos, sino el caso que creéis más probable.

«Llenamos seguro» no es un plan

Mecanismo

El exceso de confianza (unidad 7) nos lleva a dar por segura una previsión favorable y a no preparar el caso en que las cosas salgan peor.

Ejemplo

El equipo planea solo para la sala llena y no reserva nada por si viene la mitad.

Contraejemplo

También la prudencia excesiva paraliza: si solo se mira el peor escenario, no se hace nada que tenga algo de riesgo.

Límite

Tener confianza no es un error; el problema es no comprobar la previsión con datos ni preparar un plan para el escenario malo.

CLAVE

Un escenario sin respuesta asociada es solo un número; con ella se vuelve un plan: **«si vienen 25, usamos el fondo; si vienen 55, guardamos el excedente»**. Y cambiad una sola cosa cada vez: solo el número de asistentes.

Cada fuente tiene su letra pequeña

FUENTE	QUÉ APORTA	QUÉ PIDE A CAMBIO
Ingresos propios (entradas)	Lo más autónomo: no se debe nada a nadie	Que venga la gente prevista: lo más incierto
Patrocinio	Dinero o recursos de una entidad	Casi siempre, visibilidad
Subvención o ayuda pública	Dinero	Justificar en qué se gasta y presentar papeles
Cuotas de socios	Ingresos estables	Una asociación detrás
Recursos prestados	Algo que no cuesta dinero (la rampa)	Comprobar que sirve y es seguro, cuidarlo y devolverlo
Voluntariado	El trabajo del propio equipo: lo más barato	Organización: es lo que más fácil se agota

CLAVE

Elegir financiación es **elegir de quién depende el proyecto**. Combinar fuentes no es solo sumar dinero: es repartir el riesgo. Y mira **cuándo** llega cada una: si los gastos se pagan antes y los ingresos llegan después, aparece un **problema de tesorería**.

Escenario medio: 40 asistentes por sesión

CONCEPTO	CÁLCULO	IMPORTE
Entradas	4 × 40 × 3 €	480 €
Patrocinio	4 × 50 €	200 €
Costes fijos	4 × 110 €	440 €
Costes variables	4 × 40 × 1 €	160 €
Resultado	480 + 200 − 440 − 160	**80 €**

Peso de cada fuente: entradas 480 ÷ 680 = **70,6 %**; patrocinio 200 ÷ 680 = **29,4 %**. En el escenario prudente (25 por sesión), cada sesión da −10 €: cuatro sesiones, **−40 €**. Haría falta un fondo de reserva o una condición para revisar el plan tras la primera sesión.

CLAVE

+80 € de resultado **no son 80 € en caja** hasta que se cobre y se pague todo. Para tu proyecto · E11: presupuesto con el origen de cada supuesto, umbral, tres escenarios, plan con al menos dos fuentes y una **explicación individual**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

En el plan de cuatro sesiones, casi un tercio de los ingresos viene del patrocinio. ¿Qué pasa si la asociación lo retira?

A Nada: las entradas ya dan 480 €

B El ciclo deja de cuadrar: 480 − 440 − 160 = −120 €

C Se gana más, porque no hay que dar visibilidad

✔ Sin los 200 € del patrocinio, el resultado de +80 € pasa a −120 €. Por eso esa dependencia hay que tenerla presente y, si se puede, buscar una segunda fuente que la equilibre.

La licencia es solo una parte del precio



Licencia

El precio visible: 5 € por sesión de la herramienta de diseño.



Revisión

Alguien comprueba que el cartel no tiene errores: ese tiempo también vale.



Aprender

Las primeras veces se tarda más y se falla más.



Datos

Subir información personal también es un coste. Ninguna tarea de este proyecto lo necesita.

CLAVE

Si la revisión se alarga, el ahorro desaparece: en las unidades 4 y 7, la herramienta del bar dejaba de ahorrar a partir de **0,7875 h (unos 47 min)** de revisión por encargo. **Una herramienta propone, pero quien decide comprueba.**

«La sala se llenará»

Respuesta simulada de un asistente: «Previsión de asistencia para el concierto: la sala se llenará (60 personas). Riesgo: bajo. Beneficio estimado: alto». Pulsa cada tarjeta.

«La sala se llenará (60 personas)»

BULO

¿En qué datos se basa? ¿Cuántas personas dijeron que vendrían y a qué precio? Del cuestionario: 18 de 24 irían y solo 7 pagarían 3 €.

«Riesgo: bajo»

BULO

La seguridad del tono no demuestra nada. Con 25 asistentes, con intérprete y patrocinio, la sesión da −10 €.

«Beneficio estimado: alto»

BULO

¿Cuenta el intérprete y los costes fijos? Con la sala llena y 110 € de costes fijos, sin patrocinio, quedan 10 €.

«Una tabla con vuestros datos es más de fiar que una frase redonda sin fuente»

REALIDAD

Pide a cualquier previsión que enseñe sus cartas: en qué datos se basa, qué supone y qué pasaría si esos supuestos fallaran.

Prioridad = probabilidad × impacto

RIESGO	PROB. (1-3)	IMPACTO (1-3)	PRIORIDAD	RESPUESTA
Viene menos gente que el umbral	3	3	**9**	Prevenir + fondo
Se cancela el intérprete	2	3	**6**	Prevenir; si no hay, aplazar
Se retira el patrocinio	2	2	**4**	Reservar fondo
Avería del equipo de sonido	1	2	**2**	Prevenir (probarlo antes)
Mal tiempo o imprevisto el día	2	1	**2**	Aceptar

Estimar del 1 al 3 no da probabilidades reales: sirve para ordenar y ponerse de acuerdo sobre qué vigilar. Un riesgo para la seguridad necesita medidas aunque puntúe bajo.

CLAVE

Cuatro respuestas: **prevenir**, **asegurar** (un seguro de responsabilidad civil no elimina el riesgo ni paga cualquier pérdida), **reservar un fondo** o **aceptar**. No tiene sentido asegurar lo pequeño y dejar sin plan lo grande.

Decidir antes qué se hace si algo falla

«Seguimos adelante si el patrocinio se confirma; revisamos el día y la hora si a la primera sesión viene menos de la mitad del aforo.»

🔢

Se mide con un número

No «si viene poca gente», sino «si vienen menos de 30».

🗓️

Se decide antes

No en caliente, cuando ya cuesta pensar.

➡️

Dice qué se hace

Revisar la difusión, cambiar la hora, buscar otra fuente.

CLAVE

Si falla el intérprete anunciado, se avisa a quien lo pidió y se aplaza: **quitar el apoyo no es un plan B**. Quien prepara un plan B no es quien menos cree en el proyecto, sino quien más quiere que salga.

Estructuras pequeñas que combinan fuentes

185.544
empresas culturales en España a principios de 2024

68,3 %
de ellas no tenía ningún asalariado

29,4 %
de los ingresos del plan de Sala Abierta: el patrocinio

Fuente: Ministerio de Cultura, Anuario de Estadísticas Culturales 2025 (datos de empresas culturales, 2024). El dato no dice por sí solo cómo se financian ni cuántas personas colaboran en ellas.

CLAVE

Tratar la accesibilidad como un coste que se recorta cuando aprietan las cuentas es, además de injusto, una mala decisión: **cambia lo que el proyecto es**. La viabilidad, bien entendida, no frena los proyectos: los ordena y los protege.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Viable sin renunciar a la accesibilidad



Situación de aprendizaje · Una sesión de Sala Abierta

Precio, 3 €; coste variable, 1 € por asistente; costes fijos, 60 € (sonido 40, carteles 15, licencia 5); intérprete, 50 € más por sesión; patrocinio posible, 50 € por sesión; aforo, 60. El resto de medidas de accesibilidad, con recursos prestados que un adulto responsable comprueba.

1. **Lista de accesibilidad.** Rampa para el escenario, carteles con letra grande y texto fácil, intérprete de lengua de signos.
2. **Umbral.** Con intérprete: 110 ÷ 2 = 55; con patrocinio: (110 − 50) ÷ 2 = 30.
3. **Tabla de escenarios.** 25 → −10 €; 40 → +20 €; 55 → +50 € por sesión.
4. **Plan de financiación.** Entradas y patrocinio, cada uno con su condición y el momento en que llega el dinero.
5. **Decisión con una condición.** Por ejemplo: «revisamos el día y la hora si a la primera sesión viene menos de la mitad del aforo».

✔ **Comprobación individual, sin ayuda: el resultado por sesión con 25, 40 y 55 asistentes y una decisión escrita con una condición. Sin quitar al intérprete.**

REPASO

Ideas clave

- La viabilidad se comprueba con cuatro preguntas: ¿es útil?, ¿hay o se pueden reunir los recursos?, ¿se puede mantener?, ¿se puede ejecutar? Ser viable no es lo mismo que dar beneficios.
- Cada cifra tiene un origen: presupuesto pedido, recurso prestado o estimación. Una estimación no es firme: márcala para revisarla.
- Para bajar el umbral: subir el margen (4 € → 37), bajar los costes fijos (quitar el intérprete → 30) o sumar un ingreso externo seguro (patrocinio → 30). Cada opción supone una renuncia.
- Elegir financiación es elegir de quién depende el proyecto. Plan de cuatro sesiones: 480 € de entradas (70,6 %) y 200 € de patrocinio (29,4 %); resultado +80 €, que no son 80 € en caja.
- Riesgos: prioridad = probabilidad × impacto y una respuesta (prevenir, asegurar, fondo o aceptar). Un plan B fija condiciones de seguir y de revisar; quitar el apoyo no es un plan B.
- Los costes fijos se pagan vengan 10 o 60 personas; los variables aparecen con cada asistente. Resultado = ingresos − costes: 180 € de entradas con 120 € de costes dejan 60 €.
- Umbral = costes fijos ÷ (precio − coste variable). Sala Abierta: 60 ÷ 2 = 30 sin intérprete y 110 ÷ 2 = 55 con intérprete, en una sala de 60. Con decimales, hacia arriba.
- Escenarios con intérprete y patrocinio: prudente (25) −10 €, medio (40) +20 €, optimista (55) +50 €. Prever con rangos evita el exceso de confianza de «llenamos seguro».
- Usar IA cuesta más que la licencia: revisión, aprendizaje y datos. Una previsión vale lo que valen sus datos: una herramienta propone, quien decide comprueba.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**