

Módulo 06

Educación Financiera
Emprendedurismo
Estudiantes | 2024

LA EDUCACIÓN
FINANCIERA
EN EL AULA

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



**BANCO CENTRAL
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA**

Índice

Introducción	¡Error! Marcador no definido.
1 ¿Por qué emprender?	3
2 Características y habilidades de la persona emprendedora	3
3 De la idea al emprendimiento	6
3.1 ¿Qué problema o necesidad resuelve el emprendimiento?	6
3.2 Análisis FODA	8
3.3 Análisis CAME	10
4 El plan de negocio	11
4.1 Descripción general del emprendimiento	12
4.2 Productos y servicios	12
4.3 Plan comercial	13
4.4 Plan de recursos humanos	14
4.5 Plan financiero	15
5 Del conocimiento a la acción	20

1 ¿Por qué emprender?

¿Por qué una persona quiere tener un emprendimiento? ¿Es un objetivo difícil de alcanzar? De hecho, hay muchas razones por las cuales, iniciar un emprendimiento, puede ser un camino atractivo. Hay quienes prefieren “ser su propio jefe o jefa”, tener libertad de decisión y un horario de trabajo flexible, transformar su pasión en un negocio, llegar a ingresos superiores a los habituales de un trabajo en relación dependencia, o bien desarrollar un producto o servicio con el que quieren mejorar las vidas de las demás personas.

Un emprendimiento puede empezar pequeño, pero con decisiones inteligentes y estratégicas el emprendimiento puede crecer, generar empleos y obtener beneficios monetarios.

Emprender no es tarea fácil, es un proceso de crecimiento y aprendizaje personal y profesional, es decir experimentar e innovar asumiendo riesgos y en algunas ocasiones cometiendo errores.

Por eso a lo largo de este Módulo irán conociendo los aspectos formales que implica llevar adelante un emprendimiento y las capacidades personales que se deben poner en juego. Una de las metas del Objetivo 4 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas dice “*De aquí a 2030, aumentar considerablemente el **número de jóvenes** y adultos que tienen las **competencias** necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el **emprendimiento***”¹

Aprender a emprender es importante para que, a futuro, puedan desarrollar proyectos personales. Pero también desarrollar habilidades para trabajar en equipo, para comunicar, para debatir, así como utilizar el pensamiento crítico, la autorreflexión y la tolerancia al error.

Los invitamos a repensar los conceptos que tienen sobre un emprendimiento y vuelvan significativos los saberes y capacidades para llevar adelante proyectos personales.

2 Características y habilidades de la persona emprendedora

¿Conocen o imaginan qué características tiene o debería tener una persona emprendedora? Les contamos. Ante todo, suele tener una serie de características personales que le ayuda a manejar su emprendimiento con motivación. La bibliografía indica una diversidad, entre las que podemos mencionar:

- Capacidad para identificar oportunidades.
- Tiene ideas que logra llevarlas a la práctica
- Capacidad para construir y transformar sus propias circunstancias y el entorno en el que vive.
- Ser creativa y flexible para crear valor², dejar su marca y hacer la diferencia
- Valentía es importante para enfrentar los riesgos.

¹ Para leer el documento [clic aquí](#)

² Es el proceso por el cual se da valor económico a algo que no lo tenía o se incrementa el valor de algo que ya lo tenía.

- Capacidad para aprender de los posibles errores.
- Ser paciente, perseverante, saber organizarse y ser responsable es fundamental para que el emprendimiento perdure en el tiempo.

Si ustedes quieren iniciar un emprendimiento, no hace falta tener todas las características y habilidades, lo importante es **conocerse** usando, por ejemplo, un diagnóstico para identificar sus posibilidades y darse cuenta cuál es el “sello personal” en los emprendimientos que piensan desarrollar. También reconocer en qué puntos pueden mejorar o necesitan pedir ayuda.

Y finalmente algo muy importante y en lo que pueden empezar a trabajar ¡ya! “Los conocimientos financieros y las habilidades para estimar el riesgo son esenciales para la toma de decisiones empresariales y, en consecuencia, los individuos con intención de crear una empresa deben contar con ellos.”³

Individual



1. Perfil emprendedor

Las siguientes fichas señalan algunas de las características de la **persona emprendedora**. Marcá con una cruz la opción que más te identifica. Al final encontrarás el perfil correspondiente.

1 Identificar oportunidades	a) Frente a un problema me encanta encontrar la solución. b) Frente a un problema, a veces encuentro la manera de solucionarlo. c) Frente a un problema no se me ocurre cómo solucionarlo.
2 Tener una meta o sueño	a) Siempre tuve una meta en mi vida y quiero concretarla. b) Algunas veces me propongo metas. c) Por lo general no tengo metas.
3 Confiar en sí mismo para llevar adelante una idea	a) Me gusta mucho concretar una idea personal. b) Algunas veces concreto una idea personal. c) Prefiero que los demás me digan qué hay que hacer.
4 Afrontar riesgos	a) Cuando quiero hacer algo no me importa arriesgarme para lograrlo. b) Alguna vez me arriesgo para lograr lo que quiero. c) Cuando tengo una idea no me gusta arriesgarme para concretarla.
5 Tener creatividad	a) Suelo tener ideas originales. b) Algunas veces se me ocurren ideas originales. c) No suelo tener ideas originales. Me gusta hacer las cosas como siempre se hicieron.

³ <https://theconversation.com/autoconfianza-y-educacion-financiera-la-combinacion-ganadora-para-el-emprendimiento-187124>

6 Ser perseverante	a) Cuando me decido a hacer algo, nada me detiene. Insisto hasta lograr lo que me propuse. b) Cuando me decido a hacer algo, lo hago si las circunstancias son favorables. c) Si algo que me propuse no me sale al principio, no insisto.
7 Capacidad para comunicar	a) Me gusta relacionarme con las personas y cuando les ofrezco algo suelo convencerlas. b) A veces me gusta estar con personas, otras veces prefiero la soledad. Tengo que esforzarme para hablar con los demás. c) No me gusta estar con gente ni comunicarme con otras personas. No hace falta.
8 Confiar en uno mismo para llevar adelante una idea	a) Me gusta mucho concretar una idea personal. b) Algunas veces concreto una idea personal. c) Prefiero que los demás me digan qué hay que hacer.

Respuestas

Sumá las letras elegidas en las 8 preguntas.

Si hay mayoría de la letra **a** significa que cuentan con las habilidades necesarias para emprender. Si la mayoría de las opciones marcadas pertenecen a la letra **b**, quizás sea conveniente emprender con la colaboración de otras personas. Si la mayoría de las oraciones que eligieron pertenecen a la letra **c** tendrán que mejorar algunas habilidades para desarrollar un emprendimiento. La buena noticia es que pueden trabajar en ellas para mejorarlas.

En grupo



2. Comenten en el grupo los resultados obtenidos individualmente y qué características consideran que son más débiles en el grupo y es conveniente mejorar. Les dejamos vínculos que se refieren a las capacidades para emprender. Pueden ver todos o algunos.

- Identificar oportunidades

EduCaixa “Las oportunidades están a nuestro alrededor”

<https://educaixa.org/es/-/problemas-como-mirar-las-oportunidades-estan-a-nuestro-alrededor>

- Explorar soluciones

EduCaixa “Explorar soluciones”

<https://www.youtube.com/watch?v=gGqpcchdsTM>

Telam “Emprendedores sub-20 crearon un sistema satelital de alerta temprana de incendios”

<https://www.telam.com.ar/notas/202302/619707-incendios-imagenes-satelitales-emprendimiento-mit.html>

- Confiar en sí mismo para llevar adelante una idea

The conversation “Confiar en sí mismo para llevar adelante una idea”

<https://theconversation.com/autoconfianza-y-educacion-financiera-la-combinacion-ganadora-para-el-emprendimiento-187124>

- Afrontar riesgos

A24 "Afrontar riesgos"

<https://www.a24.com/economia/emprendedores-estos-amigos-se-cansaron-del-chamuyo-los-jugos-naturales-y-decidieron-cambiar-la-industria-n1046883>

- Creatividad

EduCaixa "Todos podemos ser creativos"

<https://www.youtube.com/watch?v=RSH7OatMJOM&t=81s>

- Perseverancia

Gualeguay 21 "El carrito la perseverancia emprendedora"

<https://gualeguay21.com.ar/hemeroteca/el-carrito-la-perseverancia-emprendedora/>

A24 "El emprendimiento femenino que salió adelante con la perseverancia"

<https://www.a24.com/pymes/el-emprendimiento-femenino-que-salio-adelante-perseverancia-n1062835>

- Capacidad para comunicarse

EduCaixa "Discurso de la persona emprendedora"

<https://educaixa.org/es/-/discurso-de-la-persona-emprendedora>

3 De la idea al emprendimiento

3.1 ¿Qué problema o necesidad resuelve el emprendimiento?

Los grandes emprendimientos surgieron para dar una solución a problemas o necesidades de una forma original, es decir como nadie lo había hecho antes.

En grupo



3. En tu barrio

- Como ejercicio, observen el barrio e intenten detectar qué problemas o necesidades tiene. El desafío es detectar problemas o necesidades a resolver ya que son oportunidades para un emprendimiento. Por ejemplo: en el barrio no hay una cerrajería abierta en horario nocturno, el supermercado no ofrece envíos a domicilio o la panadería no ofrece productos para celíacos. El desafío es detectar problemas o necesidades a resolver ya que son oportunidades para un emprendimiento. **Armen un listado de esas necesidades.**
- De ese listado, elijan una necesidad o problema y completen el siguiente cuadro. Redacten el problema considerando una acción, un objetivo y un obstáculo.

Descripción del problema	
Describir el problema detectado	
¿Cuál es la solución? Describir la idea de negocio	

3.2 ¿Cuáles son los momentos de un emprendimiento?

El ciclo de todo emprendimiento tiene al menos los siguientes momentos:

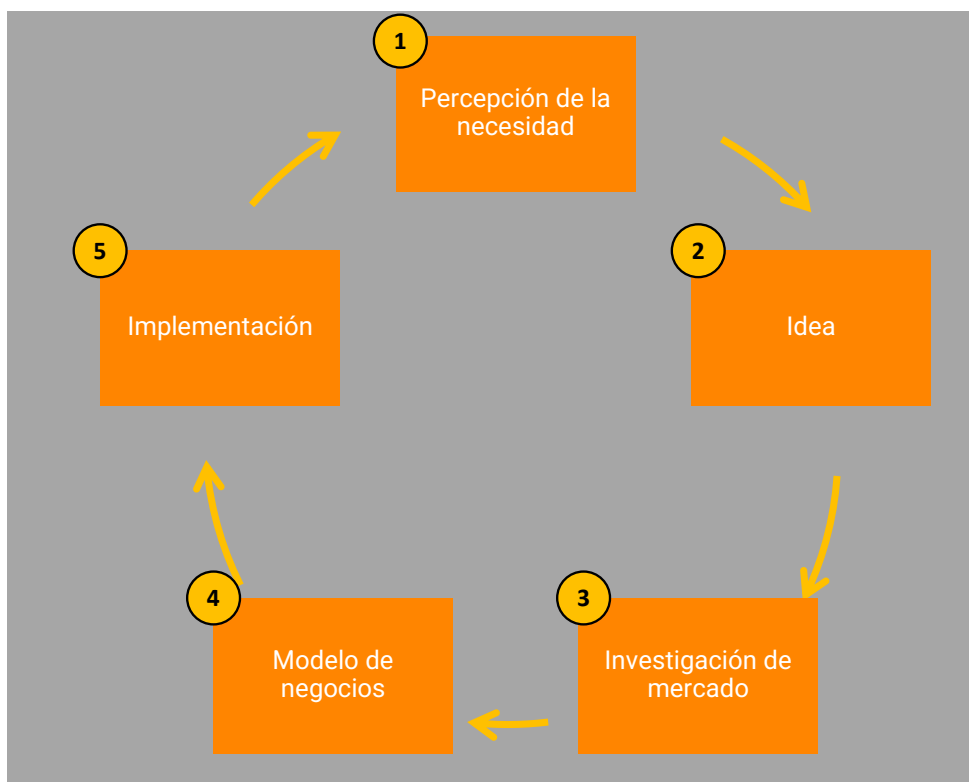


Gráfico 1 | Ciclo de un emprendimiento

Esta mirada cíclica del emprendimiento ofrece la oportunidad de poder validar de manera constante la percepción de la necesidad u oportunidad de implementar una idea que se considera que será aceptada por el mercado. También predispone a prestar atención a las necesidades y deseos de la clientela para adaptar y ofrecer un mejor producto y servicio. En otras palabras, lograr que el emprendimiento esté en constante mejora.

Individual



4. Ciclo de emprendimiento

En las siguientes oraciones señala a qué momento del ciclo de un emprendimiento corresponde colocando al lado de cada oración el número correspondiente.

1. Percepción de la necesidad u oportunidad

2. Idea

3. Investigación de mercado
4. Modelo de negocio
5. Implementación

Actividad	Momento del ciclo
<i>La escuela sólo ofrece venta de golosinas en los recreos. No hay pizzerías en el barrio.</i>	
<i>En 5° hay muchas actividades relacionadas con el egreso. Sus estudiantes se dan cuenta que eso implica un gran esfuerzo económico de las familias y quieren ayudar en ese aspecto.</i>	
<i>5° año vende pizzas en los recreos y en los actos escolares. Están divididos en subgrupos para la realización de compras de insumos, elaboración, ventas y cobranzas.</i>	
<i>Estudiantes de 5° año debaten y concluyen que pueden vender comestibles para reunir dinero para la cena de egresados.</i>	
<i>Su clientela está formada por estudiantes y docentes, hacen publicidad en los pasillos y en el Facebook de la escuela, llevan un presupuesto y el resultado operativo da ganancias.</i>	

3.3 Análisis FODA

El FODA (por sus siglas: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) es una herramienta de análisis. Fue creada por Albert Humphrey en los años 70 con el objetivo de entender por qué los negocios pueden fracasar, o bien, no llegar a las metas planificadas.

Se recurre al FODA para desarrollar una estrategia sólida que permita potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, así como también para trabajar en la mejora de las debilidades y reducir riesgos de las amenazas. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual. Se puede hacer la radiografía de la persona emprendedora y del emprendimiento.

a) Internas: Fortalezas y Debilidades

b) Externas: Oportunidades y Amenazas.

Un análisis FODA se presenta como una matriz:

	INTERNO	EXTERNO
P O S I T I V O	 Fortalezas Habilidades y capacidades de la persona emprendedora, por ejemplo, experiencia en el rubro, conocimientos, recursos financieros o contactos.	 Oportunidades Caminos que se descubren para generar emprendimientos o hacer crecer y potenciar el emprendimiento.
N E G A T I V O	 Debilidades Faltas de la persona o el emprendimiento que forman obstáculos como la desinformación, la desorganización, productos deficientes o el endeudamiento excesivo.	 Amenazas Factores externos que debilitan al emprendimiento, como la inflación, la entrada en el mercado de un competidor importante o regulaciones desfavorables.

Cuadro 1 | FODA

Cuando un emprendimiento es nuevo, se dice que “la persona emprendedora es el emprendimiento”, porque en esta etapa el FODA que se realice de ella tendrá puntos en común con el emprendimiento. A medida que vaya creciendo el emprendimiento se hará un FODA sobre la persona y otro sobre el emprendimiento o la empresa.

Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación presente que, por supuesto, repercutirá en el futuro. Como vivimos en un mundo cambiante se sugiere que esta herramienta se actualice de forma periódica para poder entender de qué manera se pueden mejorar las acciones emprendedoras y el plan de negocio para atender a nuevas necesidades que surjan.


En grupo
Tu FODA

5. Completen el FODA del emprendimiento que diseñaron en la actividad 1.

	INTERNO	EXTERNO
P O S I T I V O	Fortalezas 	Oportunidades 

N E G A T I V O	Debilidades	Amenazas
		

¿El emprendimiento es sostenible? ¿Realizarían algún cambio? Escriban la conclusión.

3.4 Análisis CAME

Después de haber elaborado una matriz FODA para el emprendimiento se debe pensar en las estrategias CAME para continuar fortaleciéndolo.

El análisis CAME (de las siglas: **C**orregir, **A**frontar, **M**antener y **E**xplotar) propone: **C**orregir las debilidades detectadas, **A**frontar las amenazas, **M**antener las fortalezas, y **E**xplotar las oportunidades.



Gráfico 2 | CAME

Por ejemplo, simulemos un emprendimiento y veamos cómo aplicaríamos el análisis CAME.



Gráfico 3 | Ejemplo de aplicación de análisis CAME

4 El plan de negocio

Suele ocurrir que un número importante de los emprendimientos nuevos no prosperan en los primeros años. Esto puede deberse a la falta de planificación, la impaciencia, el intento de expandir el emprendimiento demasiado rápido y la falta de foco en la clientela, es decir, querer atender a toda la clientela o varias regiones desde el inicio.

Para disminuir los riesgos que implica emprender es esencial elaborar un “Plan de negocios”. Este plan sirve para definir y ordenar las ideas de negocio, las necesidades que atiende el producto y/o servicio, y también, para recordar algunos aspectos que no se habían considerado al momento de diseñar el emprendimiento.

Un plan de negocios es una hoja de ruta corta y sencilla que facilita planificar un negocio. Mientras se va desarrollando el emprendimiento hay que readaptar el plan de negocio.

Hoja de trabajo: Plan CANVAS

El modelo más conocido para armar un modelo de negocios es el “Modelo de Negocio CANVAS”, desarrollado por el suizo Alexander Osterwalder en 2005. CANVAS, en inglés, significa lienzo, es decir, una hoja en blanco. Sobre esta hoja blanca se plantean nueve aspectos del emprendimiento.

Esta herramienta permite comprender y pensar el emprendimiento en su totalidad y de manera estructurada por su capacidad de resumir en una hoja todo lo visto hasta aquí. Este modelo también puede aplicarse también para comprender a la competencia.

El CANVAS permite visualizar de manera global cuál es la propuesta de valor, sintetizar la información de la clientela, los canales de venta y relaciones que se tengan con ella; así como también analizar las actividades y recursos necesarios para emprender el negocio y pensar en quiénes podrán ser aliados para llegar a tal fin.

Es importante destacar que será imprescindible que este plan se actualice con regularidad, porque como se describió al inicio de este Módulo para crecer un emprendimiento es necesario que modifique y adapte algunas estructuras.

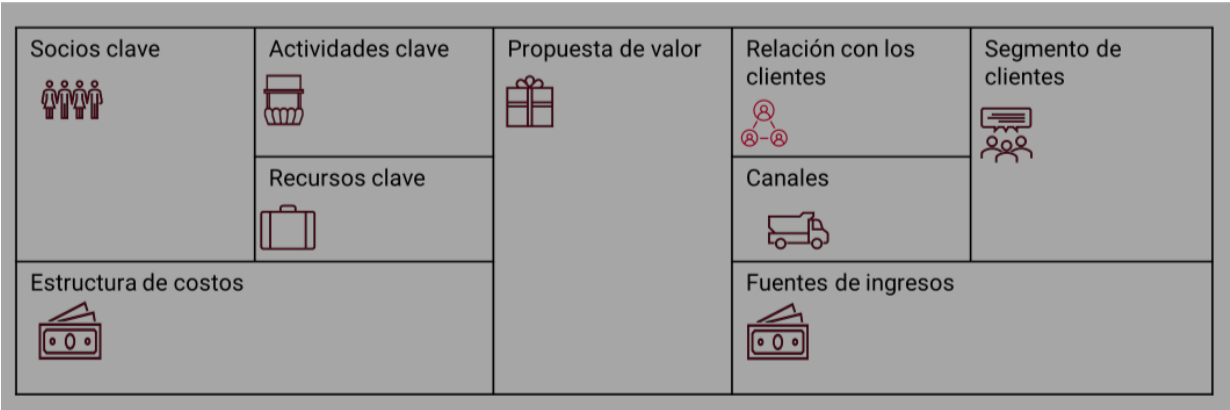


Gráfico 4 | Plan Canvas

Pasos de un plan de negocio

4.1 Descripción general del emprendimiento

¿Quiénes somos, qué hacemos y qué queremos lograr con el emprendimiento? Estas definiciones no sólo servirán para la administración, sino también, para que la clientela reconozca y elija lo que ofrece el emprendimiento.

4.2 Productos y servicios

Todo emprendimiento debe tener definido su producto o servicio, cuál es su diferencial y el valor agregado que ofrece a la clientela.

Definir una **propuesta de valor** implica conocer el problema o la necesidad de la clientela y proponer una solución acorde a sus expectativas y deseos. Esta solución se ofrecerá a la clientela en la forma de un producto físico que se fabrica, que podemos tocar y acumular (como, por ejemplo, una silla), y/o en forma de un servicio que se realiza en un momento determinado (como, por ejemplo, un corte de pelo).

Para identificar cuál es la propuesta de valor del emprendimiento, es conveniente contestar las siguientes preguntas sobre el emprendimiento:

- ¿Qué problema resuelvo o qué necesidad satisfago? “Con mi emprendimiento resuelvo el problema...”

- ¿Qué necesidades específicas estoy cubriendo? “Lo que me hace diferente en el mercado es...”

Quienes emprenden, tienen la misión de diferenciarse y hacer visible esta diferencia. Una forma para reflexionar sobre las posibilidades de hacer única una propuesta de valor es pensar la solución en tres niveles.

- La mayoría de los productos o servicios nacen de una propuesta básica que generalmente compite con una gran cantidad de otros servicios o productos que ofrecen otras personas emprendedoras. Este **primer nivel** de diferenciación se llama **producto o servicio básico**. En este nivel se atiende a una necesidad básica de la clientela, como son las de alimentarse, vestirse, etc.
- El **producto o servicio real** hace referencia a un **segundo nivel** de diferenciación. Se identifican los deseos propiamente de la clientela como son la calidad, el precio, la variedad, el diseño, la marca, etc. Pensar desde este punto de vista el emprendimiento implicará poder diferenciarse de lo que hacen otras/os emprendedoras/es. En este nivel se atiende a los deseos de la clientela.
- El **tercer nivel** corresponde al **producto o servicio ampliado** donde se detectan diferenciales “intangibles” más específicos como, por ejemplo, la garantía, financiación, servicio de postventa, instalación, entrega a domicilio. En este nivel al igual que el anterior, se atienden a los deseos de la clientela.

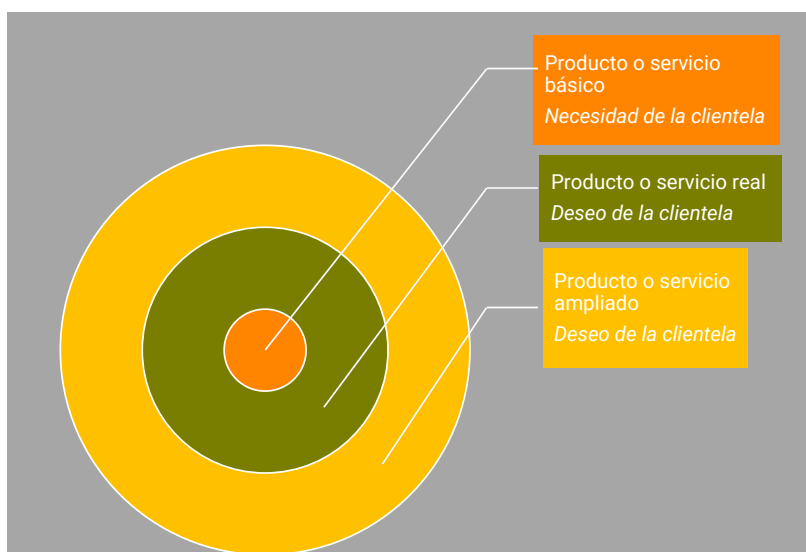


Gráfico 5 | Diferenciación de niveles de producto o servicio según Philip Kotler

4.3 Plan comercial

En esta sección del plan de negocio se hace una investigación de mercado, se define quién es la clientela ¿son individuos, familias o empresas?, la forma de comunicarnos y cuáles son nuestros canales de venta. También se realiza un análisis de la competencia.

Con el producto o servicio no se alcanzará a atender a toda la clientela. Definirla bien ayuda a disminuir los riesgos en la planificación comercial. Identificar sus características permiten agruparlas y así estandarizar un “cliente tipo”, es decir identificar al **segmento de cliente**.

Cuando se ha definido cómo está caracterizada la clientela es importante determinar cómo pensamos **relacionamos** a ella. Una pregunta orientadora sería ¿Qué medios de comunicación utilizamos? ¿Redes sociales, teléfono o tengo una relación más personal y cercana?

Vender un producto o un servicio es una de las actividades clave en todo emprendimiento, por eso es necesario planificar cómo se le hará llegar el producto o servicio al cliente, es decir el **canal de venta**. Para definirlo una pregunta orientadora puede ser ¿es necesario tener un local o una tienda en Internet y enviar el producto?

Por otra parte, al comenzar un emprendimiento se deberán tener en cuenta los costos de los diferentes canales de venta. Es muy probable que al principio la clientela sea escasa y esto impacte en los ingresos. Vale la pena preguntarse cómo mantener los costos de venta bajos. Una de las alternativas para disminuir los riesgos es analizar si se pueden dar los primeros pasos del proyecto trabajando desde casa en vez de alquilar un local, recurriendo al correo o a fletes antes de invertir en una moto, etc.

Y finalmente, el análisis del mercado y de los principales competidores. Lo más probable es que el emprendimiento se inserte en un mercado en el que ya existen productos similares y competitivos. Conocer la competencia, es decir analizar sus productos y servicios para ver cómo los producen o prestan su servicio, cómo atienden a sus clientes, etc. es una de las actividades más importantes para reducir riesgos. Se recomienda realizar este análisis, porque como todos, también la competencia tendrá fallas. Encontrar estos puntos débiles permite atender a una necesidad o un deseo de la clientela que hasta ahora no estaba siendo atendida. Un análisis FODA, por ejemplo, es una herramienta excelente para entender mejor a los principales competidores.

4.4 Plan de recursos humanos

Tener un emprendimiento implica que hay una variedad de actividades a cumplir en el día a día, por ejemplo, producir, vender, retener a la clientela y llevar la administración.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que quién realizará todas estas actividades en la etapa inicial es la persona que emprende. Por lo tanto, es fundamental que distingan y conozcan los tres roles esenciales de todo emprendimiento⁴:

- 1) Producción y/o prestación de servicios
- 2) Comercialización y ventas
- 3) Administración

⁴ Las actividades se pueden dividir en: 1. Actividades esenciales sin las cuales no puede funcionar el negocio, son no negociables. 2. Actividades importantes. 3. Actividades que sería importante hacer, ya que amplían las opciones y mejoran la propuesta de valor. 4. Las actividades que no deben estar, que también son no negociables.

Para que el emprendimiento pueda perdurar y crecer en el tiempo, cada uno de estos tres roles es esencial.

El producto o servicio que se ofrezca en el mercado se tiene que distinguir, tiene que ser mejor o significativamente diferente a los ya existentes; es decir, tener un valor agregado para captar clientes que hasta ahora estuvieron comprando a la competencia. El **rol de producción y/o prestación de servicios** implica, por ejemplo, la creación de un (nuevo) producto o servicio, la implementación de mejoras, la compra de materia prima, etc.

Por otra parte, **vender** es el rol más importante de todo emprendimiento ya que tener el mejor producto o servicio no es suficiente si no se logra la venta para generar un ingreso. Es importante que quien cumpla este rol sea proactivo, busque nueva clientela, que gane la confianza y preste el mejor servicio posible para que la persona vuelva a comprar. La clientela es lo más valioso que toda persona emprendedora tiene ya que son su fuente de ingresos. Quien ocupa el rol de ventas tiene tareas tales como la detección de oportunidades de ventas, la comunicación directa con la clientela, la difusión mediante publicación por folletos o la promoción mediante redes sociales y medios digitales.

El tercer rol es el de **gestionar la administración** del emprendimiento e implica, por ejemplo, llevar el registro de la contabilidad de forma ordenada, cobrar ventas, pagar puntualmente a proveedores, solicitar un crédito de liquidez y/o inversión para alcanzar el crecimiento del negocio, etc.

A medida que vaya creciendo el emprendimiento se podrán externalizar algunos roles, como contratar a terceros para que lleven la contabilidad, emplear a alguien que colabore con las ventas o la producción, etc.

Al elegir personal se debe tener cuidado en la selección: un excelente vendedor aumentará las ventas y cuidará a la clientela, la persona que sea responsable de la contabilidad ayudará a tener un control financiero y a declarar los impuestos requeridos. En cambio, si no se contratan a personas idóneas se corre el riesgo de tener clientes insatisfechos o perder dinero.

4.5 Plan financiero

En todo plan de negocio, no puede faltar el plan financiero.

Es de especial importancia si se desea pedir financiación a una institución financiera, pero también será de gran utilidad para entender mejor la situación financiera del negocio.

Esta parte del plan de negocios requiere de mucha atención y constancia en el registro de la información. Éstas son las claves para llevar una precisa radiografía de la situación financiera.

Es importante no mezclar las finanzas del negocio con las finanzas personales-familiares y llevar las cuentas por separado, aunque el emprendimiento implique trabajar desde la casa, porque puede ser que inevitablemente se mezclen algunos gastos del emprendimiento con los personales, por ejemplo, gastos de energía, comunicación e Internet.

La siguiente fórmula es importante porque determinará el resultado operativo del emprendimiento que podrá dar ganancias, pérdidas o un punto de equilibrio (cuando no da

$$\text{INGRESOS} - \text{GASTOS} - \text{COSTOS (variables y fijos)} = \text{RESULTADO OPERATIVO}$$

financias ni pérdidas, pero se cubren todos los gastos y costos). También ayudará en el seguimiento del plan financiero.

Registro de ingreso de dinero

En este registro se ubican los ingresos del emprendimiento compuesto por las ventas realizadas.

[illegible]

En el caso que analizamos, los ingresos son *lo recaudado en la venta de productos sin TAC*.

Planilla de ingresos

Registro de salida de dinero

Se consigna la salida del dinero que está compuesta por la suma de los gastos y los costos, es decir, es el dinero que se utilizó para que el emprendimiento funcione y se produzca el bien o servicio.

Para llevar un buen registro es importante hacer una distinción en los tipos de costos:

Costos fijos: Son las salidas de dinero necesarias que no están asociadas directamente al nivel de la producción o de ventas. Es decir que, aunque no se produzca o venda se tienen que asumir. Es importante registrar como costo los honorarios como emprendedor. Esto asegurará que se pueda “vivir” del emprendimiento. En nuestro ejemplo, *pueden pensar en lo que gastarían si debieran contratar a una persona para producir los alimentos sin TAC que realiza el curso.*

Costos variables: Son las salidas de dinero vinculadas directamente al nivel de producción o venta de un producto o servicio, por ejemplo: materia prima, mercaderías, energía que usa la maquinaria, envoltorios, fletes para las entregas.

En nuestro ejemplo.

Materia prima (si son pizzas, será premezcla, salsa y queso sin TAC) según el nivel de producción.

Recipientes en los que se distribuyen los productos.

Electricidad y gas (aproximado)

[illegible]

GASTOS				MES
Día	Concepto/Artículo	Cantidad	Precio (producto o servicio)	Gastos (cantidad x precio)
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$
Total de gastos C				\$

¿Cuál es la diferencia entre costos y gastos?

 Los **costos** son los egresos (salida de dinero) que son necesarios para generar ingresos. Para una panadería la compra de harina es un costo, y si el emprendimiento es de transporte la nafta sería un costo. Entre los costos también se encuentra el sueldo de la persona emprendedora.

Resultado operativo

Ganancias: Los ingresos son mayores a los desembolsos de dinero. Esa ganancia se puede reutilizar para invertir en el negocio: mejorar la producción, mejorar la calidad del servicio, comprar maquinaria, etc., o bien para crear patrimonio.

Pérdidas: La salida de dinero es mayor a los ingresos. Es probable que suceda eso la primera o segunda semana de ventas. En tal caso deberán hacer revisiones del presupuesto y volver al plan de negocios para hacer los reajustes pertinentes.

Si es un emprendimiento que recién comienza, es muy probable que en los primeros meses se generen pérdidas. Una buena idea puede ser lanzar el emprendimiento mientras se tiene otra fuente de dinero, por ejemplo, a través de un trabajo en relación de dependencia o un familiar que apoye.

Punto de equilibrio: Ingresos y egresos son iguales. Es considerado un buen resultado para todo emprendimiento porque implica que con todo lo que se vendió se puede cubrir las salidas de dinero, incluido los honorarios de la persona emprendedora misma.

		Mes
Total Ingresos (ventas)		A
Total Costos		B
Total Gastos		C
Total Egresos	(B + C)	\$
Resultado mensual	A - (B+C)	\$

Planilla de resultado mensual

Mes	Ingresos mensuales	Costos mensuales	Gastos mensuales	Egresos mensuales	Resultado mensual
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Resultado anual					

Planilla de resultado anual

Para determinar el precio del producto que venderán, el Módulo pueden preguntarse:

- ¿Las ganancias cubren los costos de los productos que se elaboran o revenden?
- ¿Queda un margen de ganancia (algo semejante a los honorarios de la persona emprendedora) para reunir dinero y cumplir con los objetivos del proyecto?
- Las personas que compran el producto, ¿lo pueden pagar?
- ¿Cuántas unidades del producto piensan vender cada semana?

Planillas de registro que pueden usarse (ejemplo)

A. Planilla de ingresos

Día	Concepto (producto)	Cantidad	Precio del producto	Venta (Precio x cantidad)
24 de mayo	Pizza	4	\$15000	\$6000
24 de mayo	Alfajores	20	\$100	\$2000

B. Planilla de costos

Día	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio	Costo (Cantidad x precio)
22 de mayo	Premezcla	Kg	2	\$400	\$800
22 de mayo	Queso	Kg	1	\$2000	\$2000
22 de mayo	Salsa	Kg	2	\$200	\$400
22 de mayo	Dulce de leche	Kg	1 (1 kg)	\$930	\$930
22 de mayo	Coco rallado	Kg	1 (50mg)	\$170	\$170

C. Planilla de gastos

Día	Concepto (artículo)	Cantidad	Precio del producto	Gasto (Precio x cantidad)
24 de mayo	Traslado mercadería	1 viaje	\$400	\$400

Proyección de Ventas

Realizar una proyección de ventas permitirá a la persona emprendedora tener una previsibilidad a futuro. Proyectar las ventas a futuro significa planificar cómo se desarrollarán las ventas en los próximos meses y también en los próximos años, cómo serán los meses de temporada alta y baja, etc. Es importante que esta proyección sea realista y cautelosa, porque afectará a los ingresos, costos y gastos.

Si se habla de ventas, se debe considerar el tema de los precios. Fijar el precio de un producto o servicio es una tarea relevante dado que el precio es lo que generará los ingresos. Se sugiere que el precio se establezca bajo tres principios para sostener el emprendimiento:

1. Cubre los costos variables del producto o servicio.
2. Genera ingresos que permitan vivir del negocio. Esto significa que se logra alcanzar los ingresos suficientes para pagar un sueldo del que puede vivir la persona emprendedora.
3. Satisface a la clientela, es decir, es un precio que pueden pagar.

5 Del conocimiento a la acción

Hasta el momento presentamos las cuestiones básicas que se deben tener en cuenta a la hora de emprender, ahora es el momento de “ponerse en acción”

La persona emprendedora tiene que tomar la decisión de cuándo comenzar su emprendimiento. No es lo mismo empezar a emprender con la necesidad de tener un resultado positivo en lo inmediato porque de eso depende la subsistencia, que hacerlo por una decisión personal con el objetivo de dejar un trabajo, crecer en lo personal o generar ingresos adicionales.

Si bien las decisiones son las mismas, la velocidad con que se espera tener los resultados positivos cambiará las perspectivas del comienzo del emprendimiento. No obstante, es importante planificar las acciones a seguir estableciendo **metas** que sean medibles en el tiempo, objetivas y realistas para evitar frustraciones futuras.

Emprender es un trabajo que requiere de disciplina en la realización de las actividades.

En grupo



Compartiendo experiencias

6. Si pudieron llevar adelante un Proyecto Financiero Escolar narren (cuenten) la experiencia. ¿Qué aprendizajes alcanzaron en cuanto a actividades que resultaron exitosas para mejorar el emprendimiento? ¿Cuáles fracasaron?
Si tuvieran que hacer 3 sugerencias a una persona que desea emprender o un curso que desea armar un PFE ¿cuáles serían? **Escribanlas** y luego las comparten con la clase.