

## Material para el facilitador

### Módulo 3: ¿Cómo se sustenta mi modelo de negocios?

Las finanzas del negocio, si vemos al negocio como un organismo vivo, representan el sistema arterial del mismo. Cuando las finanzas no son saludables, el negocio está constantemente en riesgo de colapsar por algún evento interno o externo.

Iniciar un negocio implica abordar desde el día uno, la data de los ingresos y egresos para procurar su balance mes a mes, pues esta es la señal de que ese organismo se encuentra sano. Sin embargo, por cultura o desconocimiento, el emprendedor inicia su negocio, no solo con deficiencias en los conceptos básicos de las finanzas en un emprendimiento, sino que carece de hábitos saludables en el manejo de su economía personal. Es por ello que es fundamental dedicar un espacio en este módulo del programa, para incentivar en el desarrollo de competencias que les permitan gestionar de forma efectiva las finanzas.

Los emprendedores necesitan manejar herramientas prácticas que les permitan conocer la solvencia financiera de la empresa, y esto debe ser desde un inicio ya que “si no maneja de forma efectiva poco dinero, difícilmente lo harán cuando tengan mucho”.

Aunque el emprendedor pueda tener apoyo de profesionales en su negocio, como contadores o administradores, es él quien debe cultivar buenas prácticas de las finanzas y la toma de decisiones le permitan desarrollar su negocio de forma efectiva.

A continuación te entregamos algunos aspectos que es importante que distingas y aprendas, al momento de acompañar a los emprendedores a trabajar en sus finanzas:

#### **Las creencias sobre finanzas**

Según la página [www.kondinero.com](http://www.kondinero.com) “las creencias negativas sobre el dinero son en gran medida responsables de que más de 90% de las personas nunca lleguen a lograr sus objetivos financieros”; además esto se hace más relevante cuando las creencias sobre finanzas que tiene el emprendedor se convierten en una limitante para avanzar en el emprendimiento, se nota esto cuando el emprendedor menciona que le gusta lo que hace pero no le gusta vender, no le gusta cobrar o no le gustan los números, está evidenciando que detrás hay una creencia consciente o no sobre el dinero y el manejo del mismo (gestión de las finanzas).

Algunas de las creencias o expresiones en relación al dinero que se plantean en la página las mencionamos a continuación:

- **Cuando tenga más ingresos, podré ahorrar**

Lo que deja en evidencia es que deberías estar ahorrando, pero lo postergas por falta de compromiso, el ahorro es una decisión, ahorra en proporción a lo que ganas, coloca un porcentaje y el monto va a variar dependiendo del ingreso. Por ejemplo, el 5% de los ingresos.

- **Cuanto más dinero tienes, menos problemas económicos**

De nada sirve recibir mensualmente grandes sumas de dinero si no sabes administrarlo como es debido. La riqueza no viene dada por cuánto dinero ingresa sino por la forma de gestionarlo, administrarlo. ¿La clave?: Gestionar de forma consciente los ingresos sean pocos o muchos.

- **El dinero no me rinde**

Pues es necesario establecer prioridades, evitar gastos innecesarios. Además tener claro con cuánto cuentas y ajustarse a un presupuesto.

- **“No soy suficientemente \_\_\_\_\_”**

Completa con: Listo...preparado...joven/viejo... la palabra que quieras! Son excusas para no hacerse responsable de administrar sus ingresos. Si crees que no eres suficiente, no importa de cuanto sean tus ingresos siempre pensarás que falta.

- **La gente rica no ganó su dinero de forma honrada**

Esta creencia es similar a la de que el dinero es sucio, es decir, no se gana de forma honrada. Pues hay muchos emprendedores y empresarios que han iniciado de cero y han logrado consolidar un negocio próspero sin prácticas ilícitas.

- **Crecí en una familia pobre, ese también será mi destino**

La historia familiar considerada como un mandato de no poder superar a sus padres y a pesar de esforzarse por tener una mayor estabilidad económica si no se logra se justifica mencionando que vienen de un origen de pocos recursos.

- **El dinero no hace la felicidad**

Puede que inconscientemente se crea que para ser feliz hay que ser pobre o que si eres rico o adinerado serás infeliz.

*“Si te sientes estancado en tus finanzas, cuida que tus pensamientos y creencias no te saboteen”*

Existen muchas creencias sobre el tema del dinero y las finanzas, seguramente surgirán otras en el grupo. Mantente atento a escuchar siempre y validar con ellos desde donde están sosteniendo esas creencias, e invítalos a descubrir nuevas miradas.

### **Aprendizajes del registro de gastos**

El registro es la base de la administración financiera, pues lo que no se mide, difícilmente se puede gestionar. Esto ocurre tanto en las finanzas personales como en las del negocio. Aunque no se tenga el hábito, es conveniente que el emprendedor comprenda, que este es el inicio de un gran cambio en su administración financiera personal y en la del negocio, y para ello, es requerido que inicie sus registros con ayuda de formatos y aplicaciones que le serán entregadas en cada sesión del módulo.

Los registros son parte del día a día del negocio, y aunque muchos lleven estos registros de forma manual, es recomendable que inicien una forma automatizada, que les permita luego hacer la lectura del comportamiento de estos datos de forma mensual, trimestral, o en los lapsos que requiera para monitorear el negocio. Para lograrlo, el emprendedor debe destinar tiempo para actualizar los registros de ingresos, gastos, inversión, pagos de deudas, etc.

Mantener esta práctica le permitirá estar alerta en la detección de fugas de dinero innecesarios, reducir costos, sobre todo ajustar constantemente los costos fijos, llevándolos al nivel que el negocio sea operativo, sin que se conviertan en una carga que ponga en peligro su continuidad, por estar gastando más de lo que se genera.

Tener el conocimiento de cómo funcionan las finanzas de la empresa puede ayudar al emprendedor a fijar algunos puntos claves para su manejo efectivo, planear acciones y establecer proyecciones. Esto le facilitará la tarea de interpretar los datos, estén a favor o en un momento crítico, la idea es poder accionar en base a datos reales. Permite tener información para saber el momento para invertir; descubrir puntos fuertes y débiles del negocio.

### **Planeación y metas**

La planeación del negocio siempre está conectada con las finanzas, no se puede planear sin tener datos reales de cuánto se vende, con qué frecuencia y que gastos se generan a partir del proceso productivo y administrativo del emprendimiento o empresa y esto es una tarea que le corresponde al emprendedor, es cierto que al

crecer puede delegar pero no se puede desvincular de lo que está sucediendo y cómo se están tomando las decisiones esto sería un riesgo muy grande.

Algunos emprendedores mencionan que su emprendimiento es pequeño, que no necesita de la planificación y de hacer metas, esperan el momento oportuno y tal vez nunca llegue ese momento “perfecto” para empezar a planear. No hay mejor momento que ahora para dar el primer paso, el planear, ponerse metas y tomarse tiempo para gestionar las finanzas son claras señales que el emprendimiento está dando pasos para llegar a ser una empresa. Tener claridad en las metas financieras ayuda a poder visualizar qué hacer para llegar a ellas, por eso es importante tenerlas escritas, conversarlas con el equipo.

En el documento planeación financiera y fijación de metas (fuente: <https://www.milspousemoneymission.org/>) plantea 5 pasos para tener una finanzas saludables en lo personal y también en el caso de tener un negocio como lo puedes ver en la siguiente imagen, son sencillos pero de gran impacto si se aplican de forma disciplinada:

- 1.- Identifica tus metas financieras
- 2.- Crea tu presupuesto
- 3.- Protégete contra lo inesperado
- 4.- Comprométete para cumplir tus metas
- 5.- Actualiza tu plan

### **Decisiones financieras**

La EAE Business School da una serie de recomendaciones para tomar decisiones financieras y la primera es conocer los datos contables.

Otra recomendación que menciona la EAE como paso previo a tomar decisiones es tener las metas claras y para ello se requiere recopilar información real, es decir indicadores.

Para profundizar en este aspecto te recomendamos consultar el video ¿Tú negocio es rentable? (<https://www.youtube.com/watch?v=g39ZlvVJjAE>) que muestra de forma práctica cómo adentrarse en el mundo de los datos financieros de tu negocio. Con este video podrás visualizar un ejemplo práctico, que te servirá para comprender los conceptos básicos que estaremos entregando en este módulo:

### **¿Qué es la rentabilidad?**

Bien, nos ha quedado claro que el llevar registros, es el primer paso para mantener finanzas saludables en el negocio. Ahora, lo que sigue es saber si el negocio es rentable, y esto sólo puede revisarse si hemos consolidado la data necesaria.

Para continuar, es importante hacer la distinción entre utilidad y rentabilidad. ¿Acaso se trata de lo mismo? La respuesta es no. Un negocio puede generar utilidad (los gastos son menores a las ventas) o como solemos decir, tener un saldo positivo. Pero esto no significa que el negocio sea rentable en relación a la inversión que se ha realizado en él.

Es conveniente entonces revisar ambas definiciones.

Cuando hablamos de **utilidad**, nos referimos al interés, la ganancia o fruto que se obtiene de algo. Las utilidades se relacionan directamente al interés o provecho que se obtiene al hacer uso de un bien o servicio. Se obtiene cuando los ingresos por las ventas superan los costos derivados de las operaciones necesarias para producir estos ingresos. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Utilidad} = \text{Ventas} - \text{Total gastos}$$

Por su parte la **rentabilidad** es una cifra relativa y se usa para determinar el alcance de las ganancias en relación con la inversión de la empresa. Para calcular la rentabilidad, se utilizan algunas variables que vamos a desarrollar brevemente en los siguientes apartados. A través de los cálculos de índices de rentabilidad, podemos monitorear en dónde o a través de qué inversiones se generan mejores ganancias.

Es importante destacar, que este módulo no busca profundizar en conceptos contables o variables económicas. Se busca mostrar de forma sencilla los principales elementos que debe considerar un emprendedor o dueño de negocio, para determinar el rumbo que lleva y definir la ruta que debe seguir. Recuerda entonces que como facilitador, debes brindar acompañamiento oportuno, y brindar la posibilidad de que cada participante avance de acuerdo a su estilo de aprendizaje, desde lo más básico, hasta lograr aplicar estos conceptos dentro de su propio emprendimiento.

### Indicadores de rentabilidad

Un *indicador* es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión. En el caso específico de la gestión financiera del negocio, nos hemos planteado revisar ¿Cómo saber si el negocio es rentable?

Para medir la rentabilidad existen muchos indicadores, sin embargo, en este módulo nos dedicaremos a 3 de ellos, pues son indicadores que reflejan de forma clara y sencilla el funcionamiento de un negocio.

- **Indicador de productividad o margen operativo:** Este indicador se utiliza para medir la eficiencia dentro de la empresa, es decir, el rendimiento de los procesos que se están llevando a cabo en ella. Se obtiene dividiendo la *utilidad neta*, entre las *ventas totales*. Lo ideal sería que podamos mantener este indicador *sobre el 30%*. Una vez expliques este concepto, muestra la lámina siguiente donde aparece un ejemplo del gráfico de productividad, y comenta su interpretación. Este indicador nos muestra la utilidad por cada 100 unidades monetarias de venta.
- **Indicador de relación gasto/venta:** Es el porcentaje de gastos de operación, en relación con las ventas. Se obtiene dividiendo los *gastos*, entre las *ventas totales*. Conviene que podamos plantearnos una reducción de este indicador en 1% al mes, sin comprometer la calidad del producto o servicio. Al igual que el indicador anterior, apóyate en la siguiente lámina para revisar el ejemplo gráfico de este indicador y comenta su interpretación. En este caso nos muestra la relación que hay entre el monto en ventas, y lo que se gastó para producir lo que se vendió.
- **Indicador rentabilidad del activo:** Se trata de una medida de la eficacia en la administración con la que se están generando utilidades frente a los activos que se tienen, mide la capacidad de una empresa para generar ganancias. Se calcula dividiendo la *utilidad neta* mensual del negocio, entre los *activos fijos*. Es conveniente aumentar este indicador entre 1% y 3% mensual.

Al revisar el indicador RENTABILIDAD DEL ACTIVO, es importante considerar la DEPRECIACIÓN. Este concepto se refiere a la pérdida de valor que un bien experimenta a lo largo de su vida útil. Pueden ser equipos electrónicos, muebles, maquinaria, vehículos e instalaciones. Los terrenos no entran en esta categoría, porque generalmente su valor aumenta con el tiempo.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo para expresar el cálculo de la depreciación del activo, que en este caso será un dato necesario para calcular el indicador de rentabilidad del activo:

Inversiones en Bienes de uso	Valor del activo	Vida útil en Años	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Depreciación Diaria
Horno	600,00	10	60,00 <small>(Valor / Años de vida útil)</small>	5,00 <small>(D.Anual / 12)</small>	0,17 <small>(D.Mensual / 30)</small>

### Retorno de la inversión (ROI)

El ROI (conocido así por sus siglas en inglés Return on Investment) es un indicador que permite saber cuánto dinero la empresa perdió o ganó con las inversiones hechas (en anuncios pagados, nuevas herramientas, entrenamientos, etc). De esta forma, puedes saber cuáles inversiones valen la pena y cómo optimizar aquellas que ya están funcionando para que tengan un rendimiento todavía mejor. La métrica es importante porque permite que evalúes cómo ciertas iniciativas contribuyen con los resultados de la empresa. De la misma forma, con base en el ROI, es posible planificar metas basadas en resultados tangibles y entender si está valiendo la pena o no invertir en determinados canales. Para calcular el ROI utilizamos la siguiente fórmula:

Tienes a disposición la siguiente hoja resumen de las fórmulas que estaremos utilizando. Recuerda además el video que te recomendamos anteriormente (<https://www.youtube.com/watch?v=g39ZlvVJjAE>) para obtener el detalle de estos conceptos que hemos descrito. Estas son las fórmulas que nos ayudan a concluir si un negocio, más allá de generar ganancias, está siendo rentable.

**Utilidad neta:** La utilidad neta es aquella resultante luego de descontar de los ingresos obtenidos por una empresa u organización, todos los gastos y tributos correspondientes.

**Ventas totales:** Se refieren al importe total de todos los ingresos por ventas sumados, que reflejan el importe de los ingresos por ventas que una empresa o persona realiza en un determinado periodo de tiempo. Incluyen todas las transacciones de venta que generan ingresos y excluyen todos los costes, gastos y otros cargos.

**Gastos:** Un gasto o egreso es el consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, que suele hacerse efectiva mediante un pago monetario.

**Activos fijos:** Un activo fijo es un bien de una empresa, ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta.

Son ejemplos de activos fijos: bienes inmuebles, maquinaria, material de oficina, etc. Se encuentran recogidos en el balance de situación. También se incluyen dentro del activo fijo las inversiones en acciones, bonos y valores emitidos por empresas afiliadas.

Los indicadores que estamos considerando, son parte del insumo necesario para que un emprendedor pueda tomar decisiones respecto a su negocio.

Podemos encontrar que las decisiones en un negocio son de varios tipos, incluso si se observa el modelo de negocio en el lienzo canva con el filtro de “decisiones” es fácil identificar en las áreas y hasta los momentos en los que el emprendedor necesita tomar decisiones. La EAE destaca tres aspectos en los que es necesario estar preparado para tomar decisiones para luego accionar:

a) **Decisiones sobre la inversión.** Para crecer hay que invertir. La finalidad de toda inversión es percibir futuros beneficios. Sin embargo, hay que saber buscar las oportunidades y valorar la rentabilidad de los proyectos para destinar el capital y acertar en tu toma de decisiones.

b) **Decisiones sobre los dividendos.** Deberás encontrar la política de dividendos que mejor se adapte a las características de tu entidad. Además, tendrás que determinar qué volumen y de qué forma vas a distribuir los beneficios o si, por el contrario, vas a reinvertirlos en la empresa.

c) **Decisiones sobre la financiación.** Otra de los dilemas a los que tendrás que dar respuesta es qué medios se van a utilizar para financiar la inversión, si se van a utilizar fondos propios o ajenos o el coste de capital que supone la inversión.

### **La gestión financiera de mi negocio**

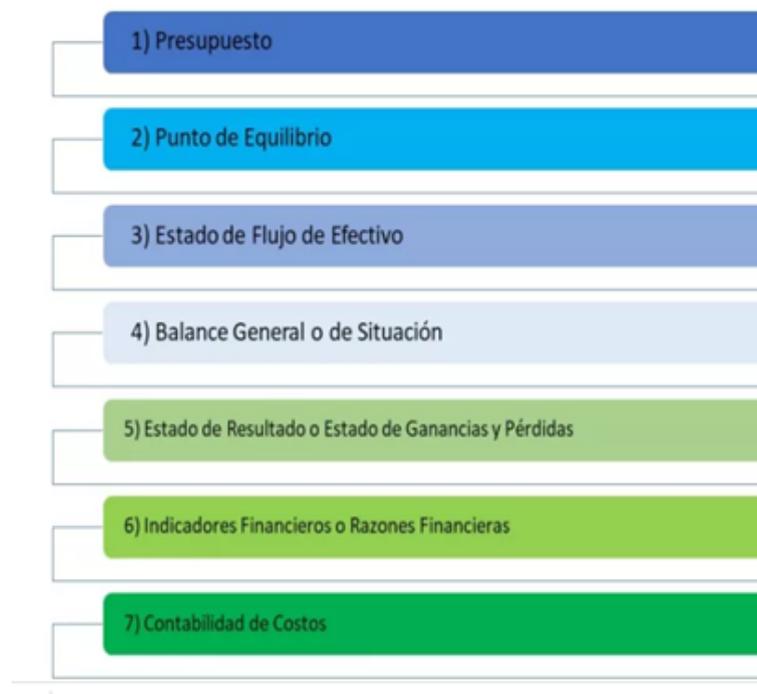
Todo lo presentado hasta ahora tiene como fin llevar al emprendedor a que desarrolle competencias que lo lleven a tener una mejor gestión financiera de su negocio. En este sentido Renato Reyes experto en finanzas, en su artículo en la página <https://masfinanzas.com.pe/> “En un inicio, los objetivos de la empresa deben fijarse para el corto y mediano plazo. No es necesario pensar en el largo plazo por cuanto los recursos son escasos y deben utilizarse al 100 % en gestionar la hoja de ruta necesaria para alcanzar el punto de equilibrio.” Y asegura que “un emprendimiento no puede estar dissociado de la gestión financiera y digital al mismo

tiempo, ya que esta combinación permite generar las eficiencias necesarias para asegurar su sostenibilidad en el mediano plazo.”

### Herramientas de utilidad

Las herramientas no son un fin en sí mismo, son un recurso que facilita el trabajo y ahorra tiempo, dinero y hasta disminuir personal dedicados a tareas que se pueden automatizar. Sin embargo lo más valioso del uso de herramientas en la gestión financiera es poder tener en tiempo real información sobre la actividad económica del negocio para hacer planes, programar compras de reposición de inventarios o para dar respuestas oportunas al cliente.

Tareas que se pueden simplificar si se tiene una herramienta adecuada para llevarla a cabo:



Fuente:

<https://organizatupyme.com/7-herramientas-claves-para-la-gestion-financiera-de-tu-pyme/>

Como se puede observar para llevar adelante una gestión óptima del negocio hay muchos elementos a considerar. El emprendedor puede decidir cómo va incorporando nuevas prácticas, evaluar un orden de prioridades y comenzar a accionar para mejorar su modelo de gestión. Fuente: <https://www.cursosfemxa.es/>

- 1**  **Elabora 2 presupuestos: uno personal y otro para tu negocio.**
- 2**  **Ponte un salario razonable, acorde al tamaño de la empresa.**
- 3**  **Gestiona los cobros y pagos buscando opciones de mejora y ahorro.**
- 4**  **Evita usar la tarjeta de crédito personal para financiar la empresa.**
- 5**  **Ajusta la financiación del proyecto.**