

Finanzas para Emprendedores

Víctor Espinosa¹⁴

Tenemos claro que, para que un emprendimiento subsista, tiene que generar ingresos y que estos deben, al menos, equiparar los costos. El concepto de monetización es el que nos permitirá entender las diferentes maneras en las que vamos a generarlos. No es lo mismo cobrar en efectivo, con tarjeta de crédito, medios de pago virtual o cheques. En este capítulo, ilustraremos los diversos formatos de monetización para que puedas incluir en tu proyecto, los que sean más acordes a tus clientes. También abordaremos cuáles son los costos a tener en cuenta a la hora de analizar la viabilidad económica de tu proyecto, y los diversos momentos y formas de incurrir en ellos para realizar una buena estrategia de planificación financiera.

14 Nació en La Plata. Es Contador Público graduado en la Universidad Nacional de La Plata, con un posgrado en Costos y Gestión Empresarial. Es docente universitario de la Cátedra de Costos para la Gestión. Es director y fundador de GESAC, Consultora de Gestión Empresarial y Costos, además de ser fundador y socio del estudio contable REG.

La fuente de vida de nuestro negocio: los ingresos

La **fuentes de ingresos** es el origen, de donde proviene el dinero que le permite a un emprendimiento mantenerse y crecer. Ese dinero circulará por todos los bloques del modelo de negocio y permitirá su funcionamiento. Normalmente, esta fuente de ingresos surge como consecuencia de entregar valor al cliente mediante nuestro producto o servicio principal, recibiendo a cambio el precio que hayamos fijado. Si el cliente está dispuesto a pagar ese precio y está de acuerdo con la forma de pago, entonces, estamos en condiciones de cerrar una venta y generar un ingreso.

Como comentamos en el capítulo anterior, la fuente de ingresos puede depender del modelo de negocios elegido. ¿Esto significa que solo debe existir una sola fuente de ingresos por proyecto? No, al contrario. Es conveniente crear varias, porque de esta manera estaremos reduciendo el riesgo de quedarnos sin dinero para que el modelo funcione. Si nuestro emprendimiento depende de una sola fuente de ingresos seremos muy vulnerables ante cualquier cambio en la demanda de nuestro producto o servicio, y así será muy difícil crecer. Estas fuentes de ingresos pueden surgir de ofrecer nuestro producto o servicio a nuevos segmentos de clientes y/o de crear nuevos productos o servicios para el segmento actual. Otro caso puede darse con fuentes de ingresos adicionales. Por ejemplo, si nuestra fuente principal de ingresos proviene de la venta online de algún producto, pero, a su vez, tenemos un sitio tan bien diseñado que tiene muchísimas visitas, podríamos generar ingresos añadiendo publicidad a nuestro sitio web. Es importante estar alerta a este tipo de cosas para generar la mayor cantidad posible de fuentes de ingresos.

“El que quiere celeste, que le cueste”, ojalá este viejo refrán pudiese ser reemplazado por “el que quiere celeste, que mezcle azul y blanco”, pero no, en los negocios parece que la única forma de conseguir ingresos es generando costos, mediante la utilización de los recursos necesarios. El resultado de multiplicar las cantidades necesarias de

cada recurso (horas de trabajo, insumos, etc.) por su precio unitario de compra nos permitirá conocer los costos de generar un ingreso determinado. Por ejemplo, si queremos obtener ingresos mediante la producción de pan, para conocer su costo tendremos que anotar el precio de la harina, el de la levadura, el de las horas de trabajo, etc., y multiplicarlo por la cantidad que necesitaremos de cada uno de esos recursos. Por eso, una vez definidas las fuentes de ingresos de nuestro emprendimiento, nos guste o no, tendremos que analizar los costos que implican. ¿Y si no lo hacemos? no sabremos si los ingresos son mayores a los costos o los costos mayores a los ingresos, y hay una diferencia enorme entre un escenario y otro. En el primero, estamos ganando, y en el segundo, estamos perdiendo; y un emprendimiento que no genera ingresos mayores a sus costos, ergo, no genera ganancias, no podrá sostenerse en el tiempo y tenderá a desaparecer. Parece una idea básica, pero los emprendedores solemos concentrarnos tanto en cuestiones propias del producto o servicio que es común desatender el cumplimiento de esta premisa vital.

En este sentido, debemos analizar en detalle nuestras fuentes de ingresos y los costos necesarios para obtenerlas. En primer lugar, vamos a fijar el precio de venta de nuestro producto o servicio; luego, las cantidades que estimamos vender a ese precio; y, por último, los recursos necesarios, en la cantidad y precios a los que los conseguiremos. Esto nos permitirá ver si la diferencia entre los ingresos y los costos es positiva o negativa, es decir, si con ese precio que establecimos, esas cantidades de ventas y esos costos, obtenemos ganancias o pérdidas.

Hasta este punto, hemos descrito el **aspecto económico** de un emprendimiento. Y aquí entra en consideración otro aspecto muy importante a tener en cuenta, el **financiero**. Este último consiste en analizar las cobranzas de los ingresos (ventas) y los pagos de las compras (costos) con el propósito de lograr que siempre contemos con el efectivo necesario para funcionar. Es fundamental que podamos entender y diferenciar bien estos dos aspectos, porque son claves para

el funcionamiento de cualquier tipo de negocio y muy fáciles de confundir el uno con el otro.

Nuestro pan de cada día: el análisis económico

Para facilitar la comprensión de los conceptos que debemos conocer para hacer un análisis económico, trabajaremos sobre un emprendimiento hipotético como si fuese nuestro. Supongamos que vamos a lanzar un *E-Commerce* llamado UGULELE a través del cual vendremos camisas hawaianas. A continuación, hemos estimado en una planilla todos los gastos de la puesta en marcha, nuestra inversión inicial, la cual será financiada íntegramente con ahorros propios.

INVERSIÓN INICIAL				
Nº	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Estudio del mercado			\$40.000
2	Hosting y otros			\$5.000
3	Imagen, logo y contenidos			\$20.000
4	Registro de marca y honorarios			\$18.000
5	Impuestos y honorarios			\$5.000
6	Camisas	150	\$500	\$75.000
7	Packaging	150	\$80	\$12.000
8	Notebook	1	\$72.000	\$72.000
Inversión inicial				\$247.000

Veamos cómo se comportan los ingresos y los costos de UGULELE:

Ingresos

Precio (p)

El p (así se habla en el ámbito de la economía y finanzas) es una herramienta estratégica clave, ya que, al fijarlo, estamos posicionándonos en la mente del cliente con la intención de nos elija, y al mismo tiempo, estamos determinando el sostenimiento económico del emprendimiento, debido a que el p tendrá un efecto directo sobre el ingreso.

Como vimos en el capítulo 6, fijar el p requiere de un análisis del mercado. De forma general, podemos decir que, si el p que fijamos se encuentra dentro de la franja de lo que el cliente considera razonable, entonces es posible que el cliente compre el producto/servicio. Algunos de los factores que influyen en la construcción de esa franja de razonabilidad del cliente, lo constituyen los precios de referencia que tenga de nuestros competidores y la consideración del p como un indicador de calidad. Estos factores hacen que cada p que fijemos nos permita obtener una cantidad de demanda de nuestro producto o servicio diferente.

Luego de nuestro análisis, decidimos: el precio de lanzamiento de nuestras camisas hawaianas será de \$1000.

Cantidad (q)

Ya notamos que existe una **relación entre el p** de un producto o servicio **y la q** que de él se demanda. Ahora debemos preguntarnos: ¿cómo es esa relación?










Un caso frecuente, es que el p tenga una relación **inversa** con la q , es decir, si el p aumenta, la q demandada del producto/servicio disminuirá, si el p disminuye, la q demandada aumentará.

Si aumento el precio de las camisas, me van a comprar menos. Si lo bajo, probablemente venda más. ¿Pero si aumento el precio en un 10%, significa que voy a vender un 10% menos de camisas? No necesariamente, porque la relación entre el p y la q puede ser, además de inversa, **proporcional**. Por ejemplo, si aumentamos el p en un 10%,

la q demandada disminuirá un 10%. O puede ser **más que proporcional**: si aumentamos el p un 10%, la q demandada disminuye un 20%. **Menos que proporcional**: si aumentamos el p en un 10%, la q demandada disminuye un 5%. Estas variantes reflejan qué tan sensibles son nuestros clientes a los cambios en el p .

Puede ser que a nuestros clientes no les importe tanto el p , y se concentren más en la calidad o funcionalidad del producto/servicio y, en ese caso, la relación con el p , seguramente sea menos que proporcional. Una buena forma de obtener esta información puede provenir de las encuestas que hayamos realizado en el análisis de mercado y de la información que podamos recabar de nuestros clientes.

Veamos algunas relaciones que pueden darse si aumentamos p de \$1000 a \$1500.

RELACIÓN ENTRE EL p Y LA q			
INVERSA PROPORCIONAL			
p	q	VARIACIÓN p	VARIACIÓN q
\$1.000,00	 10	 50%	 -50%
\$1.500,00	5		
INVERSA MENOS QUE PROPORCIONAL			
p	q	VARIACIÓN p	VARIACIÓN q
\$1.000,00	 10	 50%	 -10%
\$1.500,00	9		
INVERSA MÁS QUE PROPORCIONAL			
p	q	VARIACIÓN p	VARIACIÓN q
\$1.000,00	 10	 50%	 -70%
\$1.500,00	3		

En el caso de nuestras camisas, la relación entre el precio y la cantidad, según nuestra investigación del mercado, indica que es inversa y menos que proporcional (clientes poco sensibles al precio).

Ventas (*V* o *IT*)

Las *V* o ingresos totales (*IT*) resultarán de multiplicar el *p* fijado por la *q* de productos/servicios que nos demanden ($IT = p \times q$). Si anotamos en una planilla cómo consideramos que será la relación entre el *p* y la *q*, por ejemplo, para el primer semestre de vida de nuestro emprendimiento, podremos comenzar a crear posibles escenarios económicos futuros para elaborar un **pronóstico de ventas**.

Luego de haber definido el *p* y el tipo de relación que creemos que tiene con la *q*, podremos plantearnos tres escenarios futuros: uno **normal**, con la *q* que indica nuestra investigación que venderemos al *p* considerado como aceptable y representativo de la propuesta de valor; uno **optimista** donde las *q* vendidas sean mayores a las consideradas como normales para ese mismo *p*; y uno **pesimista**, en donde las cantidades vendidas sean menores a las consideradas normales.

PLAN DE VENTAS						
ESCENARIO NORMAL						
20XX	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<i>p</i>	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<i>q</i>	100	100	100	100	100	100
<i>V</i>	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
ESCENARIO PESIMISTA						
20XX	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<i>p</i>	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<i>q</i>	80	80	80	80	80	80
<i>V</i>	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000
ESCENARIO OPTIMISTA						
20XX	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<i>p</i>	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<i>q</i>	150	150	150	150	150	150
<i>V</i>	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000

Vemos que para el p de \$1000 por camisa estimamos que sería normal vender 100. En un escenario pesimista venderíamos 80; y en uno optimista, 150 camisas por mes.

Costos

Ahora podemos analizar los costos que se corresponden con cada uno de los escenarios. Primero, haremos una lista de todos los costos que tendremos en cuatro columnas. En la primera, tendremos los costos de funcionamiento del emprendimiento, a los que llamaremos **costos fijos (CF)**; en la segunda, estarán los costos propios del producto/servicio, a los llamaremos **costos variables (CV)**; pero con la diferencia que a estos últimos los consideraremos por unidad de producto/servicio, obteniendo un **costo variable unitario (CVu)**. Los **CF** son aquellos que se mantienen fijos ante cambios en la q de unidades que vendemos, es decir, vendamos o no, los vamos a tener igual por el mismo monto; y los **CV**, se caracterizan por variar cada vez que se modifica la q de unidades que vendemos. La tercera columna contendrá la q de ventas del escenario con el que vamos a trabajar, y la cuarta, mostrará la suma del total de **CF** y **CV**, que será el **costo total (CT)** del escenario. En conclusión, $CT = CF + CV = CF + (CVu \times q)$.

Empecemos probando una estructura de costos para el *escenario futuro pesimista*:

ESTRUCTURA DE COSTOS					
N°	CONCEPTO	CF	Cvu	q PESIMIS- TA	CT
1	Marketing digital	\$4.500,00			\$4.500,00
2	Internet y teléfono	\$2.000,00		Costos que nos permiten vender hasta 150 camisas	\$2.000,00
3	Sueldo	\$19.000,00			\$19.000,00
4	Cargas sociales	\$7.500,00			\$7.500,00
5	Impuestos fijos	\$2.000,00			\$2.000,00
6	Amortización notebook	\$1.000,00			\$1.000,00
7	Camisas		\$500,00	80	\$40.000,00
8	Packaging		\$80,00	80	\$6.400,00
9	Envíos		\$60,00	80	\$4.800,00
TOTAL		\$36.000,00	\$640,00		\$87.200,00

El cálculo de los CF totales de \$36.000, se hizo considerando la posibilidad de que pueda darse cualquiera de los tres escenarios futuros. Es decir, esos CF de \$36.000 nos permitirán vender 80, 100 o 150 camisas.

Ahora bien, si nos demandan más de 150 camisas será necesario, por ejemplo, incorporar a otra persona para ayudar a confeccionarlas, por lo que tendríamos que agregar \$19.000 de sueldo y \$7.500 de cargas sociales al total de costos fijos. Como vemos, nuestros costos fijos se corresponden con una capacidad máxima de ventas que, si se supera, tendremos costos fijos adicionales.

Si se diera el escenario pesimista, nos sobraría capacidad, ya que estaremos vendiendo 80 camisas por mes, cuando tenemos capacidad para vender 150. Esto significaría que no estamos aprovechando de la mejor manera nuestros recursos y, probablemente, corramos el riesgo de que nuestros costos sean más altos que nuestros ingresos

y tengamos pérdidas. Esto nos conduce al concepto de **escalabilidad**, un término que, como emprendedores, seguramente nos resulte familiar. Tal vez hayamos oído la frase “La clave es desarrollar un modelo de negocio escalable”. Si las características de un modelo de negocio hacen que un aumento considerable de las ventas no implique tener que aumentar los costos fijos o implique aumentarlos en una proporción mucho menor, entonces ese negocio es escalable. Generalmente, los negocios más automatizados o apoyados en *software* son más escalables que los que dependen de personas, porque los primeros pueden aumentar sus ventas sin necesidad de aumentar sus costos, y los segundos tendrán que contratar más personas para poder vender más. Por ejemplo, *Instagram* cuando se vendió a *Facebook* por 715 millones de dólares sólo contaba con trece empleados. Por ende, los negocios más rentables son los negocios escalables.

Punto de equilibrio (Q_e)

El Q_e es una herramienta muy útil en esta instancia, ya que nos permite probar todas las opciones que se nos ocurran de precios y costos, y ver qué cantidad de unidades Q_e tendremos que vender para que el **ingreso total** por ventas sea igual al **costo total** ($IT=CT$), es decir, que el negocio esté en equilibrio. Con esa cantidad de equilibrio de ventas (Q_e) no generamos ganancias ni pérdidas, y al mismo tiempo, sabremos que si vendemos menos que (Q_e) perdemos, o lo que es igual, con los ingresos totales no cubriremos nuestros costos totales ($IT<CT$), y si vendemos más que la cantidad de equilibrio Q_e ganamos, ya que con nuestros ingresos cubrimos la totalidad de los costos con holgura ($IT>CT$).

A continuación, observamos la fórmula del Q_e , la diferencia en el denominador ($p - cvu$), se llama **contribución marginal unitaria** ($Cmgu$), que no es más que el margen absoluto que le queda al emprendimiento luego de vender una unidad, que, si la multiplicamos por la cantidad de equilibrio Q_e , dará la **contribución marginal total** (CMT) que absorberá los costos fijos.

Recordemos la simbología:

Q_e = cantidad de equilibrio

CF = costos fijos

pv = precio unitario de venta

cvu = costo unitario de venta

cmg = contribución marginal unitaria

$$Q_e = \frac{CF}{pv - cvu} \quad \xrightarrow{\text{O También}} \quad Q_e = \frac{CF}{cmg}$$

Si reemplazamos las variables de la fórmula con el precio y los costos de UGULELE:

$$100 = \frac{36.000}{1000 - 640} \quad \xrightarrow{\text{O También}} \quad 100 = \frac{36.000}{360}$$

La cantidad de camisas que debemos vender para alcanzar el punto de equilibrio es de 100. Ahora veamos qué resultados y qué rentabilidades obtenemos en cada escenario con las q de ventas que hemos proyectado.

CUADRO DE RESULTADOS			
CONCEPTOS	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
	80	100	150
Ventas	\$80.000,00	\$100.000,00	\$150.000,00
Costos variables	\$51.200,00	\$64.000,00	\$96.000,00
Contribución marginal total (CMT)	\$28.800,00	\$36.000,00	\$54.000,00
Costos fijos	\$36.000,00	\$36.000,00	\$36.000,00
Resultado	\$-7.200,00	\$ -	\$18.000,00
Rentabilidad = $\frac{\text{Resultado}}{\text{Inversión (CV + CF)}}$	\$-7.200,00	\$ -	\$18.000,00
Inversión (CV + CF)	\$87.200,00	\$100.000,00	\$132.000,00
Rentabilidad mensual	-8%	0%	14%

Análisis del escenario pesimista: ¿El barco se está hundiendo?

Si se diera este escenario, en donde vendemos 80 camisas a \$1000, estaríamos perdiendo \$7200 por mes, ya que la CMT de \$28.800 no cubre los CF de \$36.000, y, en consecuencia, el emprendimiento tiene una rentabilidad negativa del 8%. Si el escenario real se pareciera al pesimista, entonces habría que buscar las causas por las cuales la demanda es tan baja, para crear planes de acción que permitan aumentar la q de ventas, y hacer que el escenario real se parezca más al normal o al optimista.

Las causas pueden ser muchas: el cliente puede no estar dispuesto a pagar el precio que fijamos, la propuesta de valor puede no resultar atractiva, los envíos tal vez estén demorando demasiado, quizá no estemos comunicando bien la propuesta de valor y debemos revisar nuestra estrategia de *marketing*, etc. Como vemos, será clave identificar el problema, ya que, de lo contrario, estaremos cambiando innecesariamente variables que tal vez funcionaban bien y empeoraríamos aún más la situación. Aquí será útil el *feedback* de nuestros clientes que nos brindará información sobre su satisfacción en relación a nuestros productos/servicios.

Análisis del escenario normal: ¿Podría empezar a entrar agua en cualquier momento?

En este escenario, vendemos 100 camisas a \$1000, cantidad que coincide con nuestro punto de equilibrio, pero, como ya sabemos, el emprendimiento necesita ingresos mayores a sus costos para mantenerse y crecer, es decir, necesita ganancias. Por ello, será necesario identificar las causas por las cuales no estamos ganando y tomar medidas al respecto. En este escenario la rentabilidad de UGULELE es cero.

Análisis del escenario optimista: la brújula nos indica que avanzamos hacia buen puerto

Nuestra ganancia es de \$18.000, y esto nos permite obtener una rentabilidad mensual del 14%. El producto o servicio ha sido aceptado y el negocio es económicamente viable, lo que indica que vamos bien. Pero tenemos que seguir conociendo a nuestro cliente, innovando, pensando en la escalabilidad, ya que, si nos estancamos, podríamos llevar nuestro barco al escenario pesimista.

Estos tres análisis pueden dar lugar a nuevas decisiones, ya sea de p , CF , o CV . Cualquier modificación en estas variables, cambiará nuestra cantidad de equilibrio Q_e y, consecuentemente, el resultado y la rentabilidad de cada escenario. Vemos que, como los pilotos de carreras suelen comenzar en cabinas de simulación para no chocar en la primera curva, será necesario que hagamos estas simulaciones de la realidad para poder tomar las curvas quemando cubiertas a toda velocidad, pero sin irnos al pasto, aunque la intención tampoco es pasarnos de simulación y planificación.

Otras variantes para la simulación de escenarios con el punto de equilibrio

¿Cuántas unidades tenemos que vender para ganar 30.000 mensuales?

$$Q_e = \frac{CF + G}{pv - cvu} \xrightarrow{\text{Reemplazando}} Q_e = \frac{36.000 + 30.000}{1.000 - 640} = 184$$

Nuestra capacidad máxima es de 150 camisas, y para aumentarla a 200 y así disponer de las 184 camisas que nos permiten ganar los \$30.000, tendremos que pagar horas extras de trabajo por \$6.000, llevando los CF de \$36.000 a \$42.000. La nueva situación demostrara que 184 camisas ya no son suficientes para ganar los \$30.000 deseados.

$$Q_e = \frac{CF + G}{pv - cvu} \xrightarrow{\text{Reemplazando}} Q_e = \frac{42.000 + 30.000}{1.000 - 640} = 200$$

Ahora, supongamos que la posible salida de un competidor del mercado nos permite vender las camisas a un precio de \$1.500. Veamos si sigue siendo necesario el aumento de los CF.

$$Q_e = \frac{CF + G}{pv - cvu} \xrightarrow{\text{Reemplazando}} Q_e = \frac{36.000 + 30.000}{1.500 - 640} = 77$$

Vemos que vendiendo 77 camisas logramos estar en equilibrio, o sea, cubrir los CF y CV del negocio, y, además, ganar los preciados \$30.000. Pero estos \$30.000 podrían aumentarse si logramos vender las 73 camisas restantes que somos capaces de producir sin tener que afrontar aumentos de costos fijos.

También, despejando cualquier variable de la fórmula, podremos responder nuevos interrogantes. Por ejemplo, ¿cuál sería el *pv* que nos permitiría ganar los \$30.000 si vendemos las 150 camisas?

$$pv = \frac{CF + G}{Q} + cvu \xrightarrow{\text{Reemplazando}} pv = \frac{36.000 + 30.000}{150} + 640 = 1080$$

Análisis Financiero: Un peso hoy, vale más que un peso mañana

Como hemos comentado en la introducción del capítulo, es muy importante complementar con un análisis financiero todas las conclusiones a las que se haya llegado en el análisis económico. El motivo fundamental es que podemos tener un emprendimiento que logre fuentes de ingreso diversificadas, un mercado disponible para que vendamos todo lo planificado. Podemos haber analizado y tenido en cuenta todos los costos necesarios para el proyecto, llegado a con-

cluir que los ingresos serán superiores; y, por lo tanto, tendremos una ganancia, lo cual indicaría viabilidad económica pero no necesariamente financiera, por lo que tendremos que responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué momento del tiempo voy a tener que hacer frente a cada uno de los pagos de los costos y gastos?
- ¿Cuándo voy a comenzar a cobrar los ingresos provenientes de cada una de las distintas fuentes con las que cuente?
- ¿Tengo disponible el dinero necesario para la inversión inicial?
- ¿Voy a contar con el efectivo necesario para el continuo funcionamiento del negocio?

Todas estas preguntas dependen, básicamente, de las condiciones de compra que logremos con los proveedores y las opciones de financiación que otorguemos a los clientes según la fuente de ingresos. El escenario ideal es comprar al mayor plazo de financiación posible y vender al contado. Todos sabemos que las oportunidades de que esto suceda no abundan, por eso, una vez que tengamos definidas las condiciones de financiación hacia ambos lados, proveedores y clientes, podemos comenzar a desarrollar un **análisis financiero** y responder estos interrogantes.

Volvamos al caso hipotético de UGULELE, nuestro emprendimiento de camisas hawaianas. Tomemos el escenario optimista de ventas de 150 camisas por mes y veamos las formas de cobro y pago definidas:

- La forma de pago ofrecida a los clientes es de 50% al contado y 50% al mes siguiente.
- El proveedor de las camisas nos exige un adelanto del 100% en el mes anterior a la entrega, tanto para la compra del producto como para el *packaging*.

- El *marketing* digital, sueldo y los impuestos fijos se pagan en el mes vigente.
- Internet, teléfono y las cargas sociales se pagan a mes vencido.

Ahora armemos el *Cash Flow* (Flujo de Fondos) del primer semestre, agregando una columna para el **mes 0**, en donde cargaremos el efectivo que calculamos como inversión inicial y los pagos que debemos realizar para poner en marcha el emprendimiento. En las siguientes columnas están los restantes meses, en donde cargaremos las cobranzas por ventas y los pagos de los costos de funcionamiento del emprendimiento y los específicos del producto.

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Efectivo: Inversión inicial	\$247.000,00	\$ -	\$-47.500,00	\$-29.500,00	\$-11.500,00	\$6.500,00	\$24.500,00
Ventas		\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00
Cobranzas		\$75.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00
Total de efectivo		\$75.000,00	\$102.500,00	\$120.500,00	\$138.500,00	\$156.500,00	\$174.500,00
Pagos de costos							
Estudio del mercado	\$40.000,00						
Hosting y otros	\$5.000,00						
Imagen, logo y contenidos	\$20.000,00						
Reg. de marca y honorarios	\$18.000,00						
Impuestos y honorarios	\$5.000,00						
Notebook	\$72.000,00						

Camisas	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00
Packaging	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Marketing digital		\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00
Internet y teléfono			\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Sueldo		\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00
Cargas sociales			\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00
Impuestos fijos		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Envíos		\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Total de pagos	\$247.000,00	\$122.500,00	\$132.000,00	\$132.000,00	\$132.000,00	\$132.000,00	\$132.000,00
Cobranzas - (menos) pagos	0	-47.500,00	-29.500,00	-11.500,00	6.500,00	24.500,00	42.500,00

La inversión inicial de \$247.000 que hacía viable el emprendimiento desde el punto de vista económico, **no es suficiente para que sea viable desde el punto de vista financiero**. En el mes 1 tenemos un faltante de dinero de \$47.500, en el mes 2 de \$29.500, y en el mes 3, de \$11.500. Para que el emprendimiento sea viable financieramente serán necesarios, al menos, \$47.500, que es el faltante más grande que tenemos, y con eso quedaría resuelto el problema. Las opciones para obtenerlos pueden ser varias: podemos ponerlo de nuestro bolsillo, negociar con nuestro proveedor de camisas un pago menor al 100% por adelantado, pagar en cuotas el estudio de mercado, etc. Ninguna de estas decisiones modificará el análisis económico, sólo el financiero. Supongamos que optamos por aprovechar una financiación de 6 cuotas sin interés para la compra de la notebook y veamos que sucede.

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Efectivo: Inversión inicial	\$247.000,00	\$60.000,00	\$500,00	\$6.500,00	\$12.500,00	\$18.500,00	\$24.500,00
Ventas		\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00
Cobranzas		\$75.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00	\$150.000,00
Total de efectivo		\$135.000,00	\$150.500,00	\$156.500,00	\$162.500,00	\$168.500,00	\$174.500,00
Pagos de costos							
Estudio del mercado	\$40.000,00						
Hosting y otros	\$5.000,00						
Imagen, logo y contenidos	\$20.000,00						
Reg. de marca y honorarios	\$18.000,00						
Impuestos y honorarios	\$5.000,00						
Notebook	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	
Camisas	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00
Packaging	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Marketing digital		\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00	\$4.500,00
Internet y teléfono			\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Sueldo		\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00	\$19.000,00
Cargas sociales			\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00
Impuestos fijos		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Envíos		\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Total de pagos	\$187.000,00	\$134.500,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$144.000,00	\$132.000,00
Efectivo disponible	\$60.000,00	\$500,00	\$6.500,00	\$12.500,00	\$18.500,00	\$24.500,00	\$42.500,00

Podemos observar en el cuadro que esta simple decisión ha resuelto el inconveniente volviendo viable el emprendimiento desde el punto de vista financiero y sin requerir inversiones adicionales de fondos.

A modo de conclusión

El único propósito de hacer un análisis económico y financiero de nuestro emprendimiento, mediante las herramientas utilizadas en el presente capítulo, es obtener más datos para reducir la incertidumbre a la que nos enfrentamos al tomar decisiones de negocios y conocer mejor el riesgo al que nos exponemos al tomarlas. Complementando estos análisis con nuestra intuición emprendedora, aumentaremos nuestras posibilidades de conseguir las metas que nos fijemos para acercarnos al futuro que imaginamos.

Fragmento Personal: tirarse a la pileta

Si queremos tirarnos a una pileta, podemos hacerlo de varias formas. Una de ellas sería cerciorándonos antes de que hay agua suficiente, o podemos simplemente tirarnos sin mayores recaudos, por supuesto, asumiendo riesgos muy diferentes en cada una de las opciones. Si somos precavidos, además de acercarnos al borde de la pileta y ver si tiene agua, podemos también medir la profundidad, la temperatura, la pulcritud del agua, el comportamiento del clima durante la tarde, y hasta tomar una muestra de agua y llevarla al laboratorio para que sea analizada; asegurándonos así, de que las bacterias que la habitan no pueden dañarnos.

Debemos considerar también que puede haber mucha más gente interesada en tirarse a esa misma pileta, por lo que si tomamos todos estos recaudos es posible que, para cuando regresemos del laboratorio, tal vez sabiendo definitivamente que el agua está libre de bacterias peligrosas, la pileta esté repleta de gente, o peor aún, el sol ya se haya escondido y solo queden los rastros de una tarde de diversión en el

agua. Pero si en el laboratorio nos hubiesen informado de la existencia de una peligrosa bacteria que hace que cualquiera que entre en contacto con ella termine hospitalizado, tal vez nos alegremos de no habernos tirado.

Como emprendedores, nos caracteriza la pasión y la propensión al riesgo, y posiblemente nos simpatice más la idea de vendarnos los ojos, tomar carrera y saltar de cabeza que el análisis minucioso de las variables, pero debemos buscar un punto medio, y, en esa búsqueda, desarrollar la disciplina suficiente para volvernos personas que toman decisiones basadas tanto en datos como en la propia intuición.