



SEMILLA DE MOSTAZA
Escuela de Emprendedores



GRUPO
FOUNDERS

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EMPREENDEDORES

MÓDULO 6 - Flujo de ingresos y
Estructura de costos

UN BALANCE CON GENEROSIDAD

SEMILLADEMOSTAZA.ORG

INTRODUCCIÓN.

¡Alcanzamos nuestro séptimo y último módulo!

Aquí profundizaremos en el concepto del Cashflow y su papel fundamental en la salud financiera de tu emprendimiento.

Descubre cómo mantener un equilibrio entre cautela y audacia al gestionar tus ingresos y gastos. Desde el registro adecuado de tus transacciones hasta la elaboración de presupuestos realistas basados en estudios de mercado, aprenderás a proyectar con sensatez.

Analiza la estacionalidad de los ingresos y cómo enfrentarla con estrategias sólidas. Identifica y clasifica tus costos para tomar decisiones acertadas y reducir riesgos.



1. FLUJOS DE INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTOS

ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJOS DE INGRESOS
Gastos fijos y variables del emprendimiento.	Estrategia para obtener ingresos, margen, recurrencia.

Hoy llegamos a la base de nuestro Canvas .Y precisamente está allí posicionado porque es el fundamento para la saludable operación del modelo de negocios.

También suelen ser los módulos más desafiantes y menos interesantes en la creación de un emprendimiento, pero sin una base firme nada que se construya sobre ésta podrá dar buenos frutos. Muchos emprendedores lo descuidan exagerando su expectativas de ingresos cercanos, y otros son tan cautos que eso les impide comenzar.

¿Cuál será ese famoso equilibrio? Bueno, aprendamos a ser malabaristas, entre cautos e intrépidos, pero siempre con la mirada atenta y las herramientas actualizadas. No menospreciamos la ejecución ni contabilización de ninguna gasto porque en los inicios, la financiación es uno de los recursos más escasos (junto con el tiempo disponible y los recursos humanos que tenemos a la mano).

Es clave el Registro. Es importante llevar cuentas separadas de las finanzas personales y las de negocio, para poder tomar buenas decisiones, y poder rastrear dónde va nuestro dinero. Debemos asentar de manera sencilla todos nuestros ingresos y costos desde el inicio. ¡Salud! Eso buscamos para nuestras finanzas.

Esta diferencia la hemos tratado en módulos anteriores. Es importante separar la vida del proyecto o emprendimiento de la vida y necesidades de las personas que ejecutan el proyecto. Muchas veces por no comprender esto, y el tiempo de proceso que llevará que los ingresos, o los resultados esperados suplan los costos o los requerimientos del proyecto, no puede ser espetado porque el emprendedor y ejecutor tiene necesidades o inquietudes personales que transfieren al proyecto, esperando o pidiendo que el proyecto de, algo que el proyecto de manera anticipada no podrá dar.

Además de ser rigurosos con la contabilidad de nuestros emprendimientos, debemos buscar hacer presupuestos con bases de estudios del mercado y supuestos moderados. Como vimos tantas veces, todo emprendimientos debería ir de menos a más, y así también los presupuestos deberían ser elaborados por etapas, y revisadas las mismas cuando lleguemos a cada fase. Plantea los escenarios y actúa en base a ellos, revisándolos constantemente.

Es aconsejable que tengamos recursos para vivir por un tiempo prolongado mínimo 6 meses, pero por la envergadura del proyecto puede ser mayor. En nuestra experiencia si se trata de proyectos de negocios, en la generalidad de los casos lleva años estabilizarlos. Es importante entonces que el emprendedor, líder y su equipo tenga prevista la forma en que se sustentará en todo ese tiempo.

“Nunca serás rico si tus gastos exceden a tus ingresos; y nunca serás pobre si tus ingresos superan a tus gastos”. Thomas Chandler

Entonces, debemos prever que las personas tengan asegurada su subsistencia y en segundo lugar de lo que se trata de entender es que los proyectos tienen ingresos, pero también tienen costos y de esa diferencia entre ambos flujos es que quedará dinero disponible para primero repagar la inversión realizada en el proyecto y una vez que se cumpla eso, el flujo libre de disponibilidad será el que podrá destinar el equipo como ganancia.

2. FLUJOS DE INGRESO

Debemos apuntar a la realidad por sobre la ilusión. Esa es la cuestión, y esta última etapa del lienzo Canvas lo que busca es justamente eso, traer claridad sobre la factibilidad.

Nunca hemos visto, ni tampoco hemos hecho proyecciones que vayan para abajo, o que den en rojo siempre.

Esto nos debe llevar a la reflexión que las proyecciones nos servirán para presupuestar (y soñar) pero es muy necesario que busquemos justa medida. Tampoco el ser extremadamente moderado porque podemos perder oportunidades de desarrollo. ¡Ni todo ni nada!

El flujo de ingresos nos debe indicar en qué momento comenzarán a llegar los ingresos, y de qué manera. Si esto se sostiene siempre de manera regular o si responde a determinados períodos, épocas o fechas del año. Esto es lo que se conoce como estacionalidad del año.

En lo personal preferimos negocios que tengan estabilidad, y no estacionalidad (verano - invierno) pero eso se puede compensar, por lo general con “huevos en otras canastas”. Por ejemplo en lugares donde hay estaciones marcadas (invierno, verano, primavera, otoño), las heladerías cuando nosotros éramos chicos cerraban en invierno. Luego las mismas se transforman en cafeterías en esos momentos. En la actualidad el helado tiende a comerse durante todo el año, y no nos referimos claramente a países con climas tropicales sino en aquellos donde el clima marca las estaciones.

Estacionalidad es ese efecto que produce una variación temporal que hace que sea periódica y predecible en un periodo igual del año.

Ejemplo en el sky se hace en invierno y por ende un lugar de hotelería preparado para el sky va a tener mucha demanda en invierno y menos en las otras épocas a menos que compense el flujo del negocio con otro tipo de actividades (trekking, cabalgatas, etc). De idéntica manera los hoteles en el mar proveen demanda fuerte en verano (claro descontamos climas tropicales donde la demanda es estable). Esto hace que por ejemplo, cadenas hoteleras que están en diversos lugares estacionales, busquen balancear las temporadas teniendo hoteles en la playa y en la montaña.

En lo personal preferimos un hotel que esté cerca de la ciudad y que atienda tanto a turismo como a personal de trabajo. Ahí también vemos cierta variación en cuanto al público.

Si bien esto es distinto con cada negocio, lo que queremos indicar, es que se trate de buscar un “flujo regular” y no que tenga picos. Otro ejemplo son las actividades como la construcción que tiene esos picos de demanda. En lo personal en ese rubro, lo mismo que el de desarrollo de real estate por ejemplo es balancear la construcción con la renta, u operaciones hoteleras que otorgan un flujo sostenido todo el año.

De idéntica manera los trabajos, por tanto, deberían buscar un complemento en servicios fijos mensuales. Aunque estos sean bajos, proveen de un flujo constante y es este flujo constante el que permite que el “pico” no se utilice para cubrir un hueco sino que sea ganancia y rentabilidad pura.

Cuando se comienza a delinear un negocio es importante entender y aprender cómo será el flujo futuro. Y ver como esas curvas de picos y valles pueden ser “aplanadas”. Es importante conocer la estacionalidad del negocio, y previsual de esa manera cuando calculemos los ingresos esperados anuales. Conocer la demanda promedio de la industria no solo ayudará en este sentido sino que podremos proyectar que parte de ese mercado esperamos alcanzar en las distintas etapas para hacer un cálculo de ingresos proyectados objetivo.

Ejemplo: si ponemos un negocio en el mar por ejemplo, ¿Qué haremos en los meses de baja temporada? ¿Se sostendrán los costos mínimos operativos para mantener el proyecto en marcha? o deberemos armar y desarmar cada temporada? ¿Qué haremos mientras? tendremos para la vigilancia del lugar si cerramos? ¿Podremos armar y desarmar?

Vemos rápidamente como el concepto de costos y flujos de ingreso nos hace pensar en estas cosas. A veces los números son fríos pero ver un excel simple como verán en el descargable que ponemos a disposición nos hace desapasionarnos de la idea, y poder sostenerla con racionalidad. La pasión como motivación no nos dará de comer de lunes a viernes y debemos sumarle disciplina y trabajo con asunciones reales para que el proyecto tenga sustentabilidad.

En la primera etapa del negocio, probablemente se necesitará financiación extra porque posiblemente no será suficiente con recapitalizar gran parte de los ingresos, sino que debemos contar con aportes extras, que pueden ser créditos de bajo costo, ayuda de amigos y familia y nuestros ahorros. Siempre buscando que esto sea económico, con una tasa de interés cercana a cero.

Si inyectamos dinero o recibimos un aporte de la familia o de socios, deberemos saber medianamente cuando - en término figurado y proyectado - podremos empezar a recuperar. Esto no quiere decir que esto se de así porque la realidad por lo general supera cualquier planificación, pero al menos muestra que hemos hecho un ejercicio racional, el cual si no se da nos servirá para aprender. Si nada tenemos escrito, lo nuevo que ocurra no podrá ser comparado contra nada. Si nada se puede medir, no tenemos chance de aprender, y si no podemos aprender no podemos mejorar.

Otro tema a no subestimar es el momento en que comenzarán a llegar los ingresos. Es seguro tener un colchón lo suficiente para cubrir cualquier imprevisto e inclemencia. Los imprevistos siempre existen y por algo se llaman imprevistos. Esto también se relaciona con los beneficios de emprender mientras uno tiene un ingreso fijo porque permite no cargar el estrés que el negocio provee de los ingresos para mantenerlo al inicio y si que permita aprender. Esto también se relaciona con no cargar de costos tanto al inicio del proyecto y por esas razones se debe comenzar pequeño. Esto ya lo hemos anticipado en otros momentos y módulos pero nunca está mal recordarlo.

Esperamos lo mejor, pero nos preparamos para otros escenarios. Esto no significa dejar de hacer, pero seamos precavidos en la anticipación.

Los flujos son las formas en que esos ingresos van a venir. Ya vimos que estos pueden venir en temporadas, o no de manera estable y como debemos buscar la estabilidad. Pero también debemos indicar distintas fuentes de ingresos y esto es importante para estabilizar y enriquecer el negocio.

Identificar las distintas fuentes de ingresos que el negocio tiene es de suma importancia para la evaluación de estas, porque seguramente arrojará distintas ganancias netas.

¿Cuáles son estas fuentes?

Podemos diferenciar ventas por donde las vendemos (físico u online, y dentro de estos toda la diferenciación que podamos realizar según los canales utilizados en ese momento), que medio usamos para cobrar estas ventas (por los costos asociados), en que tiempo cobramos cada venta (contado o financiado) y los distintos clientes (mayoristas y minoristas, y quizás subdivisiones de ellos).

Todos los canales tienen “flujos” y ciclos distintos y debemos procurar que sean los más amplios posibles. Muchos que son mayoristas o distribuidores quizás piensan que si abren un canal minorista competirán con sus clientes. Pueden en ese caso abrir otra marca para el canal minorista. Hay estrategias comerciales para no competir de manera directa con sus clientes pero tampoco desperdiciar oportunidades.

Todos los canales operan distinto pero debemos procurar abarcar si nuestro negocio permite la mayor cantidad de ellos.

Operar en distintos canales y con distintos flujos nos permitirá, además, medir y ejecutar acciones que nos permitan potenciar las fuentes, o quizás rever si estratégicamente conviene seguir con líneas deficitarias. Comparar la rentabilidad de canales nos permitirá, por ejemplo, tomar la decisión de cerrar un local y seguir con la tienda en Facebook.

Con esto no queremos decir que pasado un corto tiempo si no obtenemos resultados debemos desecharla. Hay líneas que serán menos rentables, pero que para la planificación integral son valiosas porque nos abren futuros mercados, o porque son complementos de otras que sí generan buenas ganancias.

Pero definitivamente el tener la información nos ayudará a tomar las mejores decisiones, alejándonos de la subjetividad que muchas veces tienen algunos esfuerzos. **¿Cada cuánto debemos revisar estas métricas?** Eso dependerá de tu emprendimientos pero creemos que al menos cada 6 meses.

Hay un proverbio judío que habla de una mujer virtuosa y la define como la que: “Hace telas de lino y las vende, y provee cinturones a los mercaderes”.

Con el mismo elemento hace productos diferentes y los destina a canales diferentes.

3. ESTRUCTURA DE COSTOS

Identificar al malo de la película desde un inicio, es una ventaja especial!

Cuanto antes podamos hacerlo mucho mejor. No debemos dejar los costos de lado, tenerlos bien calculados potenciarán nuestro negocio, será más acertado nuestro recupero de la inversión, ganancia o sustentabilidad del proyecto si es sin fines de lucro. Además el proyecto podrá ver la vida y perdurar. Por el contrario si no hacemos un análisis de los costos involucrados, los subestimamos, los despreciamos o nos confiamos a nosotros mismos lo más probable es que fracasemos. No tendrá la culpa la visión, tampoco será que no estamos hechos para emprender sino para ser empleados, o tampoco que los Gomez o los Peralta no sirven para emprender. Caímos por falta de previsión o falta de conocimiento. Tomemos nota de esto y planifiquemos con responsabilidad.

En los inicios no te compliques con grandes plantillas, aquí también aplica el pensamiento scooter. Este ejercicio puede ser hecho en un simple papel. Lo importante es que lo hagas y que sepas que desde el momento cero vas a tener costos. Y debes tratar de mantenerlos lo más abajo posible hasta que tengas ingresos y hasta que los ingresos cubran esos costos para que desde allí puedas luego empezar a sacar ganancia. Al respecto adjuntamos un modelo simple con algunas ventanas para que puedas ir completando y relacionando.

Conjuntamente con este workbook te dejamos para que descargues un archivo que hemos denominado “cashflow base” que contiene las siguientes solapas:

1. *Solapa saldos bancarios para que puedas llevarlos allí.*
2. *Solapa de costos de estructura que son los salarios de los directivos, socios y/o los honorarios que ellos facturan.*
3. *Solapa de costos generales*
4. *Solapa de ventas proyectadas.*
5. *Solapa de cobranzas proyectadas.*
6. *Solapa de presupuesto de compras.*
7. *Solapa de Stock menos ventas.*
8. *Solapa de Presupuesto Económico.*

En la medida que conozcas del negocio te irás familiarizando con los gastos e inversiones necesarios, y ya podrás solo o con ayuda de un asesor, calcular márgenes y variables más específicas. Al comienzo se trata de conocer cuánto nos costarán las primeras etapas, para conocer cuánto debemos financiar ya sea con ventas o con otros recursos. Y también que podemos hacer para reducir los costos ajustándose a la realidad.

En términos amplios los costos se dividen en costos fijos y costos variables. Debes saber la diferencia y en principio evitar los fijos, o la mayor cantidad de fijos. Los variables si son bien trabajados van asociados a la venta con lo cual si el precio fue establecido de buena manera no deberían afectar el flujo de ingreso y la ganancia. A más vendo, mayores costos claro, pero esos costos deben ser absorbidos por el precio de venta y quedar una ganancia.

La diferencia es que el costo fijo lo tendremos igual, vendamos 1.000 productos o ninguno. Y si no vendemos ninguno habrá que echar manos de los ahorros para pagar los gastos mensuales.

Costos Fijos: *Aquellos que se mantienen estables mes a mes, los que tendrás que afrontar vendas o no vendas.*

Estos son los costos que debemos retrasar en principio, hasta validar bien nuestro proyecto y luego ser cautos a la hora de incorporarlos. Pero como comentábamos antes, cuando son necesarios debemos tomar la decisión o nos impedirá crecer.

Por ejemplo, contratar empleados cuando llegamos a un cuello de botella en alguna de las áreas del negocio, o alquilar un depósito más grande, honorarios de servicios contables, mantenimiento de plataformas o tiendas online, publicidad, servicios como luz, agua y gas de la oficina o fábrica, algunos impuestos, etc.

Costos Variables: *varían con el aumento o descenso de la producción y de las ventas. La precisa identificación de estos costos ayudará para fijar los precios del bien o servicio que estamos produciendo.*

Si bien tomamos todos los costos para este cálculo, las variables nos darán un piso para hacer descuentos. Por ejemplo, en promociones específicas. Se buscará que a medida que crezcamos en ventas, los costos variables aumenten en el total pero disminuyan en proporción a la unidad vendida, porque es esperable que ganemos eficiencia, relación con los proveedores, ajustes de desperdicios, etc.

Algunos costos variables son: el de las materias primas para producir productos, mano de obra directa, si se contrata por horas de producción, embalajes, costos de envíos, comisiones sobre ventas, etc.

Costos mixtos: *son aquellos que tienen ambos elementos en la característica propia del mismo. Por ejemplo, los salarios que incluyen parte de comisión.*

Además de estas clasificaciones, puedes buscar la que creas más conveniente para tu tipo de producto o servicio, e inclusive en el estadio de desarrollo en el que se encuentre el emprendimientos. El factor clave es utilizar esta información para tomar decisiones. Por lo que también puede ser útil dividirlos en costos de producción, distribución o logística, administrativos y de financiamiento. O costos directos e indirectos, según puedan asociarse por ejemplo a alguna línea de producción o sean generales de la operación de la empresa.

Buscar desbalances para ajustar y proyectar bien, **crecer es la clave.**

“Cuida de los pequeños gastos, un pequeño agujero hunde el barco”. - Benjamin Franklin

EJERCICIO ¡A trabajar!

A continuación listamos los costos que pensamos debe tener nuestro negocio así los revisamos juntos.

Diferenciamos costos fijos de costos variables.

COSTOS FIJOS:

COSTOS VARIABLES:

4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, es el primer destino deseado del viaje, que no siempre se llega lo rápido que esperamos, pero si persistimos y aprendemos con el tiempo seguramente lleguen los ingresos generados por el emprendimiento con los cuales cubriremos los costos totales del mismo.

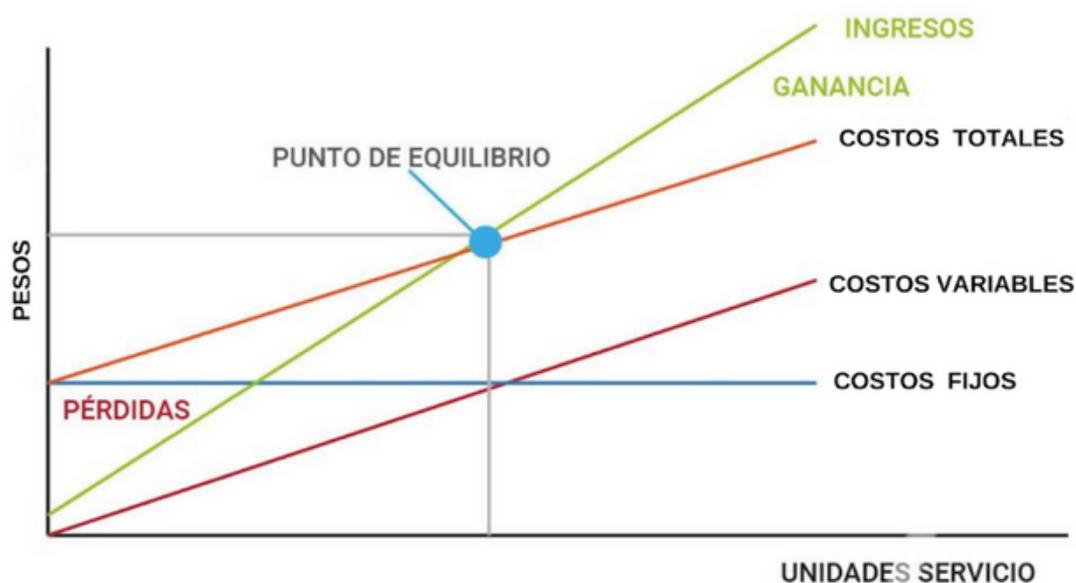
El punto de equilibrio se le llama a ese momento en el cual, obtenemos el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales. Es decir, los ingresos cubren los costos fijos y los costos variables. Determinar cuándo se dará ese momento es clave para saber si lo podemos esperar y/o ver de qué manera llegamos “vivos” a ese momento. Debemos hacer este ejercicio y no confiar en la ventura porque nos permitirá buscar otros ingresos o esperarlo de otra manera para esperar con sabiduría ese momento.

Además de esta cuota de supervivencia, nos permitirá establecer la tasa de rentabilidad del negocio porque si el punto de equilibrio es rápido luego permitirá calcular la tasa de recupero y rentabilidad del negocio.

En el momento del punto de equilibrio no estaremos generando ganancias, pero tampoco tendremos que buscar recursos financieros externos. Muchas veces toma varios meses antes de llegar a ese lugar, por eso es tan importante realizar buenas proyecciones.

Desde el punto de equilibrio hacia arriba, el emprendimiento generará utilidades o ganancias.

Estos conceptos descritos en el módulo te ayudarán a completar la planilla de excel adjunta que se denomina “Cash Flow Base”



¡Llegamos al final! Te felicitamos por haber terminado estos módulos, y por haber iniciado un proceso de transformación personal, que esperamos que te lleve a vivir de proceso en proceso.

Emprender es un estilo de vida, y cuando lo comprendemos, empezamos a disfrutar del viaje como un destino en sí mismo. Luego nos damos cuenta que ese viaje nos lleva a cumplir todas nuestras metas.

Como decimos en Grupo Founders, el propósito de la primer versión de algo, no es que sea perfecta, sino que exista.

Hay más contenido y acompañamiento para tu proyecto en www.semilladesmostaza.org

Alex Contreras.



SEMILLA DE MOSTAZA
Escuela de Emprendedores



GRUPO
FOUNDERS