

C

CUADERNILLO



PRODUCIR
EN IGUALDAD

ORGANIZADAS PRODUCIMOS

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ECONÓMICA Y FINANCIERA PARA LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS

MINISTERIO DE MUJERES
Y DIVERSIDAD



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**

AUTORIDADES

Gobernador

Axel Kicillof

Vicegobernadora

Verónica Magario

Ministra de Mujeres y Diversidad

Estela Díaz

Jefatura de Gabinete

Iris Pezzarini (a cargo)

Subsecretaria Técnica, Administrativa y Legal

Mercedes Castilla

Este material fue elaborado en el marco del Programa Organizadas y en Red del Ministerio de Mujeres y Diversidad de la Provincia de Buenos Aires. Los contenidos forman parte de los lineamientos técnicos del Programa.

*Elaboración del material: Santiago González Arzac
Colaboración: Carolina Pérez y Agustina Sutil Urtubey*

Índice

01. Introducción pág. 5

- 1.1 ¿A qué llamamos economía social, solidaria, popular y feminista (ESSPyF)? pág. 6
- 1.2 ¿Qué es administrar? pág. 7
- 1.3 ¿Por qué es importante administrar? pág. 8

02. El plan de negocios y el análisis FODA pág. 9

- 2.1 ¿Qué es un plan de negocios? pág. 10
- 2.2 ¿Para qué sirve el análisis FODA? pág. 15

03. La administración de nuestro proyecto pág. 17

- 3.1 La importancia de la gestión productiva y organizacional pág. 17
- 3.2 ¿Qué es la gestión de la producción? pág. 18
- 3.3 ¿Qué es la productividad del trabajo? pág. 20
- 3.4 ¿Para qué nos sirve el control de *stocks*? pág. 22
- 3.5 ¿Cómo podemos administrar nuestras compras y elegir a nuestras/os proveedoras/es? pág. 24
- 3.6 ¿Cómo podemos contribuir a la cuestión ambiental? pág. 26

04. La gestión económica y financiera pág. 29

- 4.1 ¿Cómo determinamos un precio justo para nuestro producto o servicio? pág. 30
- 4.2 ¿Cómo construimos nuestra estructura de costos? pág. 31
- 4.3 Clasificación de costos pág. 32
- 4.4 ¿Qué es el punto de equilibrio? pág. 36
- 4.5 ¿Qué es el cuadro de resultados? pág. 42
- 4.6 ¿Qué es el flujo de caja? pág. 42

05. A modo de cierre pág. 45



1.

INTRODUCCIÓN

Desde el Ministerio de Mujeres y Diversidad de la provincia de Buenos Aires impulsamos acciones y políticas orientadas a fortalecer la autonomía económica de mujeres y LGTBI+ bonaerenses como condición fundamental para mejorar sus condiciones de vida y reducir las desigualdades de género.

A través del acompañamiento a proyectos productivos, acciones de sensibilización y la promoción de prácticas igualitarias en los espacios de trabajo y producción, buscamos ampliar oportunidades, remover barreras históricas y garantizar el ejercicio pleno de derechos.

Para lograr tal objetivo, en el marco del programa Organizadas y en Red hemos desarrollado este material como un insumo de trabajo para los proyectos productivos que necesitan organizar su administración en el marco de la economía social, solidaria, popular y feminista. Su objetivo es brindar herramientas para fortalecer las capacidades de gestión económica y administrativa de los proyectos, aportando algunos elementos de aplicación práctica en favor de la autonomía económica de las mujeres y diversidades.

Sabemos que la desigualdad de género en el ámbito laboral se evidencia de múltiples maneras. En primera instancia, es la división sexual del trabajo que

se manifiesta en la distribución desigual del reparto de tareas, la sobrecarga del trabajo no remunerado y, como consecuencia, la desigualdad económica y social. Por otro lado, la incorporación de las mujeres y diversidades a la actividad económica remunerada se desarrolla en condiciones desfavorables, tanto en el acceso como en la permanencia.

Ante esta realidad, las mujeres han incursionado en formas de trabajo autónomo, sin salario, en ocasiones de forma individual y, otras veces, a través de organizaciones productivas en las que la asociatividad y la solidaridad tienen un rol fundamental, desarrollando diferentes estrategias para obtener ingresos, únicos o complementarios de otra actividad, que permitan sostener la economía familiar.

En este marco, las mujeres suelen quedar bajo un régimen de trabajo excesivo, acumulando tareas dentro y fuera del hogar, a lo que se debe sumar, en ocasiones, el trabajo socio comunitario que muchas llevan adelante en organizaciones sociales, comedores barriales, merenderos y otros espacios de participación.

1.1 ¿A qué llamamos economía social, solidaria, popular y feminista (ESSPyF)?

Hablamos de ESSPyF para referirnos a **actividades económicas creadoras de valor**, mercantiles o para el autoconsumo, **que se llevan a cabo mediante proyectos productivos que buscan resolver las necesidades de las personas.**

Este tipo de economía se diferencia de otras formas capitalistas de producción porque su fin no es la acumulación en sí, sino la mejora de las condiciones de vida de las personas que trabajan y consumen. Además, a diferencia de la mirada empresarial tradicional, **el trabajo no se considera un costo, sino un medio para resolver necesidades y producir valor.**

La ESSPyF nos propone repensar las formas comerciales, productivas y de consumo bajo otros principios y objetivos, tales como:

- Garantizar condiciones de trabajo que promuevan la **seguridad de las personas**.
- Determinar **precios justos y retornos adecuados** para productoras/es.
- Promover la **igualdad de género**, eliminando los techos laborales definidos por género y distribuyendo de forma equitativa los ingresos.
- Generar excedentes de **ingresos para reinvertir en el crecimiento** de los proyectos productivos y de los entramados locales y regionales.
- Priorizar **prácticas respetuosas con el entorno y el ambiente**.
- Valorar las **tareas de cuidados**.
- Proyectar la **construcción de redes de comercialización** entre productoras/es.

Consideramos, de esta forma, que en las experiencias de la ESS-PyF predominan los principios de igualdad, solidaridad, equidad y respeto a la naturaleza, promoviendo la producción autogestiva, los intercambios equitativos y los consumos responsables. Se organiza el trabajo sin privilegios, incentivando la equidad de género y la reducción de la intermediación comercial para la construcción de precios justos.

1.2 ¿Qué es administrar?

Administrar un proyecto productivo implica **planificar, organizar, llevar registro y evaluar** cada uno de sus aspectos, incluyendo los recursos materiales y financieros, y la organización del trabajo para alcanzar nuestros objetivos. Administrar incluye también **tomar decisiones estratégicas, gestionar** operaciones diarias y **asegurar una ganancia** acorde al esfuerzo realizado. Requiere **identificar los riesgos** asociados a toda actividad, adaptarse a los cambios y mantener objetivos de mediano y largo plazo.

Planificar: nos permite definir los objetivos y establecer las estrategias para alcanzarlos.

Organizar: nos permite estructurar las tareas a realizar.

Dirigir: nos permite orientar el recorrido a realizar para alcanzar los objetivos.

Controlar: nos ayudan a realizar el seguimiento de las acciones llevadas a cabo, identificar posibles desvíos y corregirlos.

1.3 ¿Por qué es importante administrar?

La gestión administrativa **es un factor fundamental para garantizar un crecimiento sostenible** de nuestro proyecto y, al mismo tiempo, nos ayuda a dar los pasos necesarios para lograr la satisfacción de consumidoras/es, generando relaciones sociales estables y apoyadas en la confianza mutua.

Su importancia radica en que **nos ayuda a optimizar el uso de tiempo, del dinero y de las habilidades** de quienes trabajan, evitando los esfuerzos innecesarios y asegurando que cada actividad que se realiza haga un aporte para alcanzar la continuidad y el crecimiento de nuestro proyecto.

Asimismo, la gestión administrativa nos permitirá adaptarnos rápidamente a condiciones y públicos que suelen ser cambiantes y requieren de flexibilidad para realizar mejoras en los productos y servicios.

La organización de la producción y el trabajo, junto con un manejo adecuado de los costos, son elementos fundamentales para mejorar nuestras ganancias y crecer, y eso es así porque un proyecto bien administrado obtiene solidez, facilitando el acceso al financiamiento y la participación en más espacios de comercialización.



2.

EL PLAN DE NEGOCIOS Y EL ANÁLISIS FODA

Cuando decimos que la administración implica planificar, nos referimos a la planificación estratégica, que es una **herramienta clave que permite establecer objetivos y metas, definir y distribuir tareas y actividades, establecer prioridades, identificar los recursos disponibles y proyectar un horizonte deseado para organizar el trabajo** y avanzar día a día.

Proponemos trabajar de manera situada, o sea, analizando nuestro punto de partida (de qué condiciones disponemos para la producción y comercialización, por ejemplo, insumos, maquinaria y herramientas, espacio físico, almacenamiento y transporte, medios de comunicación, etc.), qué oportunidades de crecimiento tenemos y qué obstáculos deberíamos superar para aprovecharlas. Sin embargo, **la planificación** no es solamente un recurso técnico para ordenar tareas: es también una **herramienta política y organizativa que nos ayuda a construir mayor autonomía y a fortalecer el trabajo colectivo**.

Para empezar a dar respuesta a estos interrogantes, el primer paso es reflexionar sobre nuestra idea de negocio: si verdaderamente responde a una oportunidad real que hemos podido detectar, qué riesgos existen para el pro-

yecto, y si queremos convivir con la incertidumbre que rodea a toda iniciativa comercial. En ese sentido, movilizar los recursos (dinero, tiempo, esfuerzo, trabajo) es una decisión que debemos tomar luego de haber recabado la mayor cantidad de información posible.

2.1 ¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios **es un documento escrito y detallado en el que explicamos cada aspecto de nuestro proyecto productivo, los objetivos propuestos y qué haremos para lograrlos**. Es una guía que nos permitirá ordenar las ideas, describir el producto, identificar al público destinatario y nuestra estrategia comercial para lograr el éxito. También incluye análisis de productos similares de los cuales es conveniente diferenciarnos, estrategias de venta y comunicación, y proyecciones de resultados económicos.

El plan de negocios nos permitirá tener claridad sobre cada paso que demos en la transición entre una idea de negocio, una oportunidad de negocio y el inicio de nuestra actividad. Nos propone el desafío de recopilar información y organizarnos en base a los objetivos planteados, por lo que es importante que nos tomemos el tiempo para registrar la información obtenida y las definiciones que adoptemos. Algunas actividades indispensables en torno al plan de negocios son las siguientes:

a. Analizar a los potenciales consumidores, conocer el mercado y los proyectos productivos similares

Está claro que obtener información sobre el mercado en el que nos movemos será de utilidad para tomar decisiones, pero ¿cómo podemos ordenar esa tarea? En el cuadro que sigue proponemos una clasificación, herramientas sencillas para hacerlo, y los objetivos de cada acción en particular.



Un **plan de negocios** es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para el desarrollo de un proyecto.

Lo realiza **por escrito** el emprendedor y en él plasma sus ideas (el qué), el modo de llevarlas a cabo (el cómo) e indica los objetivos a alcanzar y las estrategias a utilizar (cuándo y cuánto).

Consiste en redactar, **con método y orden** las ideas y acciones vinculadas al proyecto.

Mediante el plan de negocio **se evalúa la factibilidad del proyecto en sí, se interpreta el entorno y se evalúan los posibles resultados**.

En el plan de negocios **se definen las variables involucradas** en el proyecto **y se decide la asignación óptima de recursos** para ponerlo en marcha.



| OBJETIVO | HERRAMIENTAS/ ACCIONES | DESCRIPCIÓN/ OBJETIVO |
|--|---|--|
| 1. Analizar al público destinatario | Hacer encuestas (Google Forms, WhatsApp, presenciales). | Diseñar cuestionarios breves para recopilar necesidades, gustos y preferencias. |
| | Entrevistas (charlas) acordadas u ocasionales con informantes clave. | Preparar una base de preguntas y conversar con potenciales consumidoras/es para entender sus necesidades, preferencias y expectativas. |
| | Revisar redes sociales (Facebook, Instagram, etc.). | Estudiar interacciones, opiniones y necesidades insatisfechas. |
| | Charlas grupales. | Invitar a un grupo pequeño de consumidoras/es para recabar sugerencias y opiniones. |
| 2. Conocer el rubro en el que está el proyecto | Análisis de artículos periodísticos o informes sobre el rubro productivo. | Búsqueda en internet de datos generales y diagnóstico breve del sector productivo. |
| | Análisis del poder y el conflicto en el sector productivo. | Estudiar las capacidades y el poder de las proveedoras/es y los nuevos proyectos competidores. ¿Quién domina el mercado? |
| | Análisis del rubro en otros mercados. | Comparar precios, estrategias y situación de proyectos similares en otras zonas geográficas. |
| | Mantenerse informadas y alerta a las novedades del rubro (Google Alerts). | Recibir notificaciones sobre noticias relevantes del sector. |
| 3. Identificar y analizar proyectos similares | Búsqueda general en internet y redes sociales de proyectos afines. | Localizar proyectos similares o complementarios en el mismo rubro y territorio. |

| | | |
|--|--|---|
| | Análisis específico de proyectos seleccionados por su similitud. | Investigar los perfiles de proyectos y extraer información útil sobre sus fortalezas y debilidades, ventajas y desventajas. |
| | Revisar reseñas y comentarios sobre los productos y servicios de otros proyectos productivos. | Analizar la retroalimentación de los consumidores/es sobre otros proyectos afines. |
| | Conocer los espacios de comercialización (ferias, eventos, locales, plataformas <i>on-line</i>) del sector. | Identificar productos, ofertas, tendencias, etc. |

b. Tomar decisiones en cuanto al producto o servicio

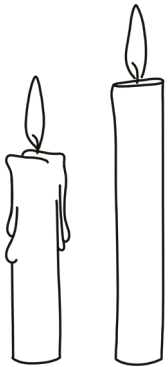
A la hora de tomar decisiones sobre el producto, podemos hacer un análisis que exceda lo más evidente y mirarlo más en profundidad. Ante la pregunta de cuál es el producto o servicio y sus características surgen muchos aspectos a tener en cuenta y muchas decisiones a tomar sobre cada uno de ellos. En el siguiente cuadro lo vemos en detalle:

| ASPECTO/ATRIBUTO | EJEMPLO: PRODUCCIÓN DE MERMELADA | EJEMPLO: SERVICIO DE CUIDADO DE PERSONAS ADULTAS MAYORES |
|-----------------------------|---|--|
| Naturaleza | Producto físico, se puede tocar. | Es una actividad, no se puede tocar. |
| Producción y consumo | Separada en el tiempo (se produce antes de consumir). | Simultánea (se produce al mismo tiempo que se consume). |
| Almacenamiento | Puede guardarse y acumularse en stock. | No se puede almacenar, el servicio se agota con la prestación. |

| ASPECTO/ATRIBUTO | EJEMPLO: PRODUCCIÓN DE MERMELADA | EJEMPLO: SERVICIO DE CUIDADO DE PERSONAS ADULTAS MAYORES |
|---|--|--|
| Estandarización | Fácil de estandarizar (proceso, receta, empaque, etc.). | Difícil de estandarizar (depende de necesidades individuales, personalizadas). |
| Interacción con el público consumidor | Escasa interacción (más concentrada en el momento de la compra). | Alta interacción (contacto continuo con la/el adulta/o mayor). |
| Evaluación de calidad | Se juzga, en principio, por atributos medibles (sabor, textura, etc.). | Se juzga, en principio, por experiencia subjetiva (atención, confianza, afecto, etc.). |
| Participación del público destinatario | En general, actitud pasiva (sólo consume). | En general, actitud activa (contribuye a mejorar el servicio a través de la comunicación directa o indirecta). |
| Desafío principal | Consistencia en la dimensión físico-funcional. Buena relación precio-calidad. Buena imagen de marca. | Personalizar y adaptar el servicio para cada adulta/o mayor, según sus necesidades y expectativas. |

En el plan de negocios, además, empezaremos a estudiar los **aspectos técnicos de la producción y el trabajo** (procesos, máquinas y herramientas, servicios necesarios para la producción y comercialización, roles del equipo de trabajo, etc.). Además, **definiremos una estrategia comercial** para nuestro producto: sus costos y su precio, los canales de distribución y puntos de venta, y diferentes estrategias de comunicación para publicitar y dar a conocer el proyecto y los bienes o servicios que ofrecemos. Por último, **pensaremos un plan de administración del proyecto y realizaremos un análisis económico y financiero**, proyectando ventas para diferentes escenarios.

¿El plan de negocios es algo que se hace una vez y para siempre? No, volveremos para revisarlo y corregirlo cada vez que sea necesario a lo largo del proyecto. En definitiva, es un texto que suele comenzar con una introducción o resumen. Veamos un ejemplo de esa síntesis:



- *Proyecto de fabricación y venta de velas aromáticas artesanales a través de redes sociales (Instagram y Facebook), dirigido a vecinos del Conurbano Sur.*
- *Productos elaborados con cera de soja, esencias premium y diseños minimalistas que se destacan por su calidad y aromas relajantes.*
- *Público destinatario: personas interesadas en bienestar y decoración.*
- *Proceso de producción y venta (recursos necesarios y sus costos).*
- *Estrategia de ventas mediante publicaciones, anuncios segmentados y envíos locales (detalle y costos).*
- *Diferenciación: precios accesibles, packaging ecológico y atención personalizada. Inversión inicial en materiales, marketing y logística de envío (detalle de lo necesario).*
- *Proyección de ventas en escenario optimista, pesimista e intermedio.*
- *Posibilidad de expansión a ferias barriales.*
- *Objetivo del proyecto: posicionarse como marca reconocida en la zona y crecer.*

¿Te animás a redactar el tuyo?

Te proponemos hacerlo en las siguientes líneas:



2.2 ¿Para qué sirve el análisis FODA?

Lo que sigue, una vez enunciada la síntesis, es profundizar en cada aspecto. Y eso es precisamente lo que hacemos cuando armamos el plan de negocios. Punto por punto vamos desgranando la idea general y definiendo cada detalle.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) **nos ayuda a tomar mejores decisiones** y evaluar nuestro proyecto con información clara y precisa, ya que nos permite ordenar en un mismo diagnóstico los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas).

En líneas generales, sirve para tomar decisiones informadas, tales como utilizar las fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades detectadas o corregir nuestras debilidades para enfrentar mejor las amenazas que rodean al proyecto. No es ni más ni menos que confeccionar una lista de factores clave para cada aspecto y así saber a qué nos enfrentamos (aspectos positivos y negativos de la realidad circundante) y con qué herramientas y atributos contamos para ello.

Veamos un ejemplo de un proyecto de peluquería de mascotas a domicilio. Te invitamos a completar las líneas punteadas:

| FORTALEZAS (internas,) | OPORTUNIDADES (....., positivas) |
|---|--|
| Servicio personalizado y conveniente para las familias. | Aumento de mascotas en los hogares (mayor demanda). |
| Menor estrés para las mascotas al evitar traslados. | Humanización en el cuidado de mascotas (mayor gasto en cuidados). |
| Flexibilidad de horarios y respuesta rápida. | Posibilidad de expandir servicios (venta de productos, apertura de local). |
| Bajo costo inicial (no requiere local físico). | Alianzas con veterinarias y tiendas de mascotas. |

| DEBILIDADES (....., negativas) | AMENAZAS (externas,) |
|--|---|
| Dependencia del vehículo y costos del combustible y mantenimiento. | Competencia de peluquerías físicas con precios bajos. |
| Limitación de espacio para trabajar en algunos hogares. | Estacionalidad (menor demanda en invierno). |
| Riesgo de accidentes con mascotas traviesas o gruñonas. | Regulaciones municipales o requisitos sanitarios. |
| Falta de visibilidad inicial por no tener local (comunicación limitada). | Crisis económicas que reduzcan el gasto en mascotas o cambios de prioridades. |

3.

LA ADMINISTRACIÓN DE NUESTRO PROYECTO

3.1 La importancia de la gestión productiva y organizacional

Con el proyecto ya en marcha, nos encontramos con el desafío de afrontar muchas actividades para administrar nuestro proyecto, entre ellas, contemplar una serie de aspectos económicos y financieros clave, con el fin de definir más claramente qué es lo que se va a administrar y qué herramientas tenemos a disposición.

Al comienzo de este cuadernillo mencionamos que **administrar es organizar y dirigir todos los aspectos del proyecto productivo para alcanzar sus objetivos**. Entre otras cosas, debemos responder estas preguntas: qué hacer, cómo hacerlo, dónde y cuándo; debemos especificar y asignar tareas, controlar todas las actividades y resolver problemas tomando buenas decisiones. También implica **manejar las cuestiones económicas y financieras, la calidad de nuestra producción y servicios y el buen funcionamiento del equipo de trabajo**.



Toda actividad comercial necesita una buena administración.

La gestión productiva y organizacional se refiere a la administración de los recursos, procesos y estructuras para mejorar la productividad, optimizar costos y lograr los objetivos de nuestro proyecto. Incluye la gestión de la producción y el abastecimiento, la organización de tareas, la coordinación de equipos y el control de resultados, como así también el control de calidad y el cuidado del medio ambiente a través de buenas prácticas.

3.2 ¿Qué es la gestión de la producción?

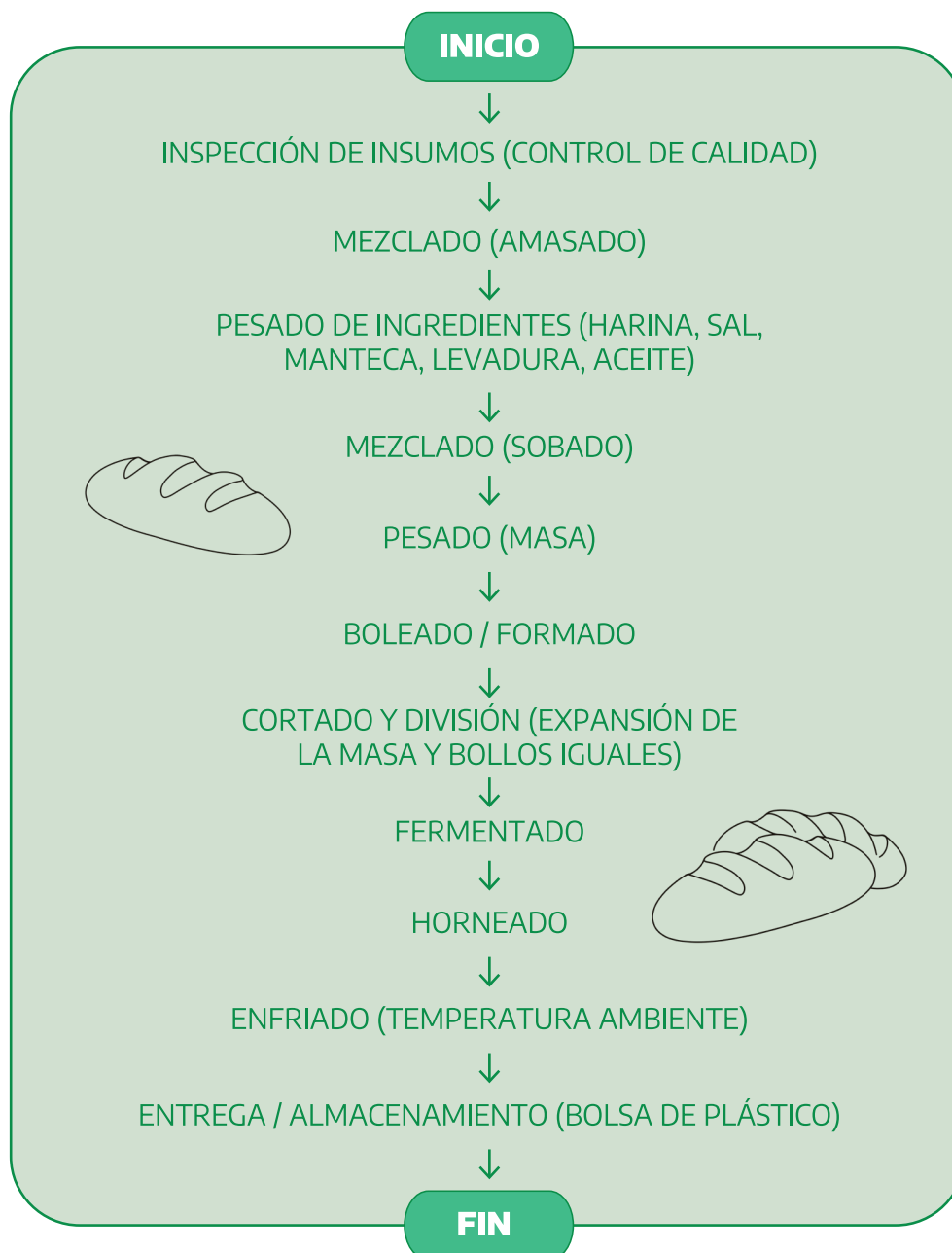
Sabemos que, en el proceso de producción, generamos valor cuando transformamos la materia prima e insumos en un nuevo producto o servicio. Una vez que tomamos la decisión de qué vamos a producir, tenemos que tener en cuenta varios puntos para poder optimizar nuestra producción y cumplir con las premisas que mencionamos. Para ello, **es importante registrar la información**, no solo para llevar control y adoptar medidas, sino también para evaluar en el tiempo la dinámica de nuestro proyecto y sus resultados.

Entre otras cosas, podemos registrar los tiempos estándares y reales de cada parte del proceso productivo y corregir los desvíos (pérdidas de tiempo), identificando sus causas. Por ejemplo, en la producción de panificados, cronometramos la tarea de amasado varias veces y sacamos un promedio para obtener el tiempo estándar. Luego, cada tanto efectuamos medición del tiempo para corroborar si aproximadamente se cumple el estándar. Si no ocurre, puede haber un problema que debemos corregir, como puede ser materia prima que actúa diferente, algo externo que dificulta el proceso, o quizás tenemos que capacitar a quien realiza la tarea o dicha persona necesita ayuda.

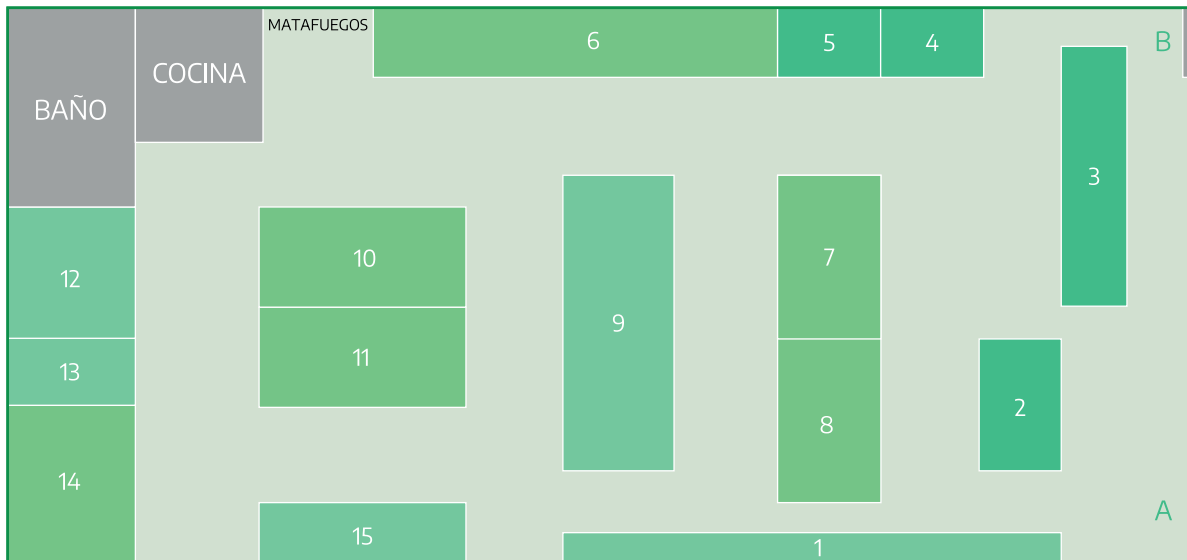
También es conveniente revisar la **distribución en planta** (*layout*), que no es ni más ni menos que la disposición de las máquinas, herramientas, mesas de trabajo, piletas, sectores de almacenamiento, los espacios de circulación, etc., en el lugar de trabajo. La idea es lograr que el *layout* nos ayude a optimizar el trabajo y no que lo complique, por eso se sugiere revisarlo en conjunto con el flujograma.

El **flujograma** es un diagrama que muestra los pasos básicos de un proceso de fabricación o elaboración. Utiliza símbolos estandarizados (como flechas, rectángulos y rombos) para representar tareas, decisiones y flujos de trabajo. Su objetivo es visualizar de manera clara y concisa el recorrido de materiales o información en una secuencia ordenada. Los siguientes ejemplos gráficos pueden servir para ver esta relación.

EJEMPLO: FLUJOGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DE PAN



EJEMPLO: PLANO DE *LAYOUT* DE TALLER DE MADERA QUE ELABORA MARCOS Y PORTARRETRATOS



■ MÁQUINAS

■ PROCESOS

■ STOCKS

A - ACCESO PRINCIPAL

B - SALIDA DE EMERGENCIA

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Stock materia prima / varillas | 8. Sector ensamblado / pistola de clavos |
| 2. Sector tupí / moldeado de varillas | 9. Stock productos en proceso |
| 3. Sector lijadora banda ancha | 10. Sector de pintado y encerado |
| 4. Mesa de corte sierra grande | 11. Sector de secado |
| 5. Mesa de corte frezadora | 12. Stock de sobrantes y desperdicios |
| 6. Mesa de trabajo y medición general | 13. Stock empaque |
| 7. Sector ensamblado / encolado | 14. Sector embalado |
| | 15. Stock productos terminados |

3.3 ¿Qué es la productividad del trabajo?

La productividad es una medida que nos permite conocer cómo aprovechamos los recursos y el trabajo a partir de la cantidad de productos o servicios elaborados en un tiempo determinado. La productividad del trabajo, en particular, mide la cantidad de productos o servicios que realiza un trabajador o un equipo en un tiempo determinado. **Pero en la economía social, solidaria, popular y feminista, la productividad no sólo es una medida que nos guía hacia mejoras en los procesos de trabajo, sino que se orienta al fortalecimiento de las redes comunitarias.**

En muchas ocasiones, “lo más productivo” no es lo que nos hace ganar más dinero, sino, por ejemplo, construir cooperación con otras/os productoras/es locales, armar cadenas de valor entre cooperativas, quizás hasta contribuir al mejoramiento de una calle donde se encuentra nuestro local, beneficiando al barrio además de incrementar el atractivo del comercio.

Para poder analizar cómo estamos trabajando y qué tan productiva es esa labor, y para pensar cómo se podría mejorar, veamos el siguiente ejemplo:

En un primer momento, en nuestro taller restauramos 10 sillas de madera en 8 horas, obteniendo una productividad de 1,25 sillas por hora (10 sillas dividido 8 horas). Sin embargo, por diversos motivos, esa cantidad no llega a satisfacer el objetivo de generar un ingreso mensual para quienes trabajan, y además poder refaccionar el espacio de trabajo, como teníamos pensado.

Entonces, necesitamos ampliar las ventas, y para eso debemos producir más trabajando la misma cantidad de horas entre las mismas personas. Por ello, decidimos mejorar nuestros procesos incorporando una lijadora eléctrica y logramos así restaurar 15 sillas en 8 horas.

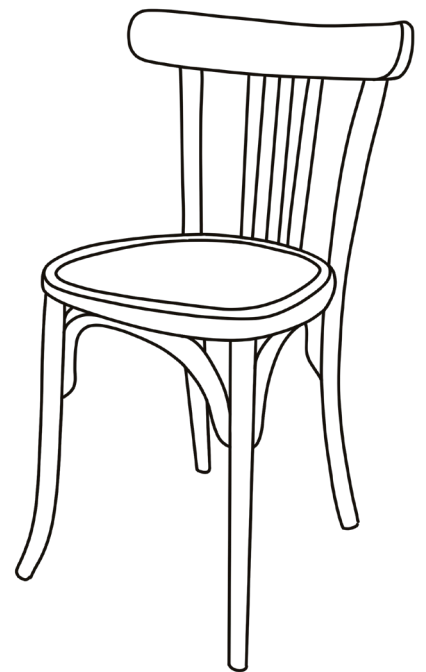
Es decir que, en el mismo tiempo (8 horas), nuestra productividad sube a 1,87 sillas por hora (15 sillas dividido 8 horas), es decir un 50% más.

De esta forma, en la nueva situación, logramos reducir los costos unitarios de cada producto, ya que a la hora de asignar los costos fijos (alquiler, seguro, monotributo, etc.) los estaremos repartiendo en mayor cantidad de sillas habiendo trabajado lo mismo que en la situación inicial.

En síntesis, hemos mejorado nuestra productividad.

Algunas **acciones que podemos llevar adelante para aumentar la productividad** son:

- **Capacitarnos** para producir más y mejor.



- **Invertir** en máquinas y herramientas más eficientes.
- **Organizar nuestro trabajo** en términos del tiempo que demanda y del espacio que utilizamos para realizarlo.

3.4 ¿Para qué nos sirve el control de stocks?

El control de *stocks* o control de inventario es un proceso que **consiste en registrar y supervisar las cantidades de producto terminado o en proceso, la existencia de materias primas e insumos y todo otro elemento necesario para la producción y comercialización** del producto o servicio.

Los niveles de inventario deben asegurar que haya productos suficientes para la venta sin generar *stocks* innecesarios que originen mayores gastos de almacenamiento o por tener el dinero inmovilizado.

Algunos métodos muy utilizados son el “justo a tiempo”, que implica reponer mercaderías sólo cuando es estrictamente necesario, o el método ABC que clasifica por importancia asegurando la disponibilidad de productos clave.

¿Qué herramientas pueden utilizarse? Planillas manuales o tablas digitales (por ejemplo, hojas de cálculo) para registrar entradas, salidas y existencias, a lo que podemos sumar algún tipo de alerta cuando el *stock* se encuentra en números críticos. Para llevar adelante estas tareas realizaremos un análisis de ventas permanente, así como de los plazos de entrega y reposición.

Por ejemplo, registro de materias primas e insumos:

| Materia prima/ insumo | Última compra | Cantidad utilizada a la fecha | Inventario disponible | Reponer SI/NO | Fecha última compra |
|--------------------------|---------------|-------------------------------|-----------------------|---------------|---------------------|
| Harina | 50 kg | 30 kg | 20 kg | NO | 20/8/25 |
| Sal | 5 kg | 3 kg | 2 kg | NO | 20/8/25 |

| | | | | | |
|----------|-------|-------|------|----|---------|
| Levadura | 10 kg | 10 kg | 0 kg | SI | 16/7/25 |
| Aceite | 25 L | 20 L | 5 L | NO | 14/8/25 |

O registro de productos terminados y en proceso:

| Producto | Estado a la fecha | Cantidad | Etapa | Fecha de elaboración |
|-----------------------------|-------------------|----------|---------------|----------------------|
| Taza cerámica diseño letras | Terminado | 15 | Para la venta | 16/10/25 |
| Taza cerámica diseño letras | En proceso | 15 | En secado | 28/10/25 |
| Taza cerámica diseño flores | Terminado | 20 | Para la venta | 16/10/25 |
| Taza cerámica diseño flores | En proceso | 10 | En pintura | 6/11/25 |

Y, por último, registro de ventas mensual:

| Producto | Cantidad vendida | Stock disponible | Stock mínimo (surge del promedio histórico mensual) | Cantidad a reponer (stock mínimo + previsión por estacionalidad, fechas clave, etc.) |
|--------------------------|------------------|------------------|---|--|
| Delantal cuadros | 8 | 2 | 10 | 12 |
| Repasador liso blanco | 14 | 6 | 20 | 24 |
| Repasador diseño rayas | 10 | 0 | 20 | 24 |
| Funda almohadón estándar | 6 | 12 | 12 | 12 |

Al implementar un buen control de *stocks*, estaremos optimizando los recursos, mejorando el flujo de entrada y salida de dinero y reduciendo la posibilidad de que se generen pérdidas por daños y roturas, caducidad u obsolescencia. Además, facilita la planificación de compras, de la producción y del almacenamiento y transporte.

3.5 ¿Cómo podemos administrar nuestras compras y elegir a nuestras/os proveedoras/es?

Administrar compras y elegir proveedoras/es para un proyecto productivo requiere que prestemos atención a varios aspectos clave para garantizar calidad y rentabilidad. En esta tabla presentamos algunos puntos importantes a considerar:

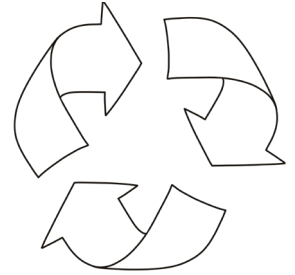
| Categoría | Aspecto a evaluar | Acciones que podemos implementar |
|-----------------------|---------------------------------|---|
| Proveedoras/es | Calidad del producto o servicio | Probamos muestras, buscamos referencias y analizamos opiniones de otros emprendedoras/es. |
| | Precios y condiciones de pago | Comparamos costos, descuentos por cantidad y plazos de pago. |
| | Confiabilidad y trayectoria | Investigamos su reputación, cumplimiento en entregas y actitud en la posventa. |
| | Capacidad de entrega | Nos aseguramos de que pueda cumplir con los volúmenes y plazos requeridos por nuestro proyecto. |
| | Ubicación y logística | Analizamos si quienes nos proveen localmente pueden reducir costos y tiempos de entrega. |

| | | |
|----------------------|-----------------------------------|--|
| Compras | Planificación de inventario | Evitamos excesos o faltantes proyectando las ventas de un modo realista. |
| | Presupuesto claro | Definimos cuánto podemos invertir sin afectar nuestro flujo de caja. |
| | Contratos flexibles | Negociamos términos que se adapten a nuestras necesidades (devoluciones, mínimos de pedido, etc.). |
| | Diversificación de proveedoras/es | Evitamos depender de un/a solo/a proveedor/a y así reducimos riesgos de faltante o suba de precio. |
| Logística | Tiempos de entrega | Priorizamos proveedoras/es que cumplan plazos para evitar problemas con nuestros <i>stocks</i> . |
| | Certificaciones y normativas | Nos aseguramos de que los productos cumplan regulaciones de calidad, ambientales y sanitarias. |
| | Seguro y garantías | Nos protegemos ante posibles daños durante el transporte o por defectos de fabricación. |
| Asociatividad | Buena comunicación | Generamos canales fluidos con los proveedoras/es para resolver los problemas rápidamente. |
| | Oportunidades de mejora | Intercambiamos información para mejorar la calidad, los precios y los procesos de trabajo. |
| | Alianzas | Indagamos en posibles beneficios de crecer en conjunto con proveedoras/es. |

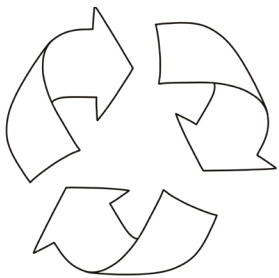
3.6 ¿Cómo podemos contribuir al cuidado del medio ambiente?

Desde nuestro emprendimiento productivo, podemos implementar diversas prácticas sostenibles para reducir el impacto ambiental de nuestras acciones:

- **Optimizando el uso de recursos** y reduciendo el consumo de agua, de energía y de materias primas.
- **Gestionando los residuos generados**, implementando el reciclaje, el compostaje y la reutilización.
- **Eligiendo materiales sostenibles**, priorizando insumos renovables, reciclados o de bajo impacto ambiental.
- **Reduciendo la huella de carbono**, minimizando las emisiones del transporte y las máquinas.
- **Realizando controles de cuidado ambiental**, detectando procesos y prácticas contaminantes para su reemplazo.
- **Educando al equipo de trabajo** y sumándolo al proceso de cambio o adaptación a criterios ambientales.
- **Concientizando a quienes consumen** acerca de la importancia del cuidado del medio ambiente y comunicando qué estamos haciendo al respecto desde nuestro proyecto productivo.

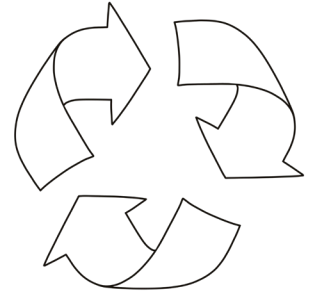


Veamos a modo de ejemplo una lista de buenas prácticas ambientales para un emprendimiento textil de fabricación y venta de manteles. Tengamos en cuenta que, además de la contribución ambiental, estas prácticas serán valoradas positivamente por quienes consumen:



- *Optimizar patrones de corte para aprovechar al máximo la tela y reciclar retazos. Por ejemplo, hacer servilletas chicas o relleno de almohadones.*
- *Si hay teñido, elegir técnicas de bajo consumo, que trabajen en frío o que reutilicen el agua.*

- *Evitar químicos dañinos como los metales pesados.*
- *Usar tintes vegetales o pigmentos certificados libres de tóxicos.*
- *Usar embalajes biodegradables o reciclables, como bolsas de papel reciclado, cajas de cartón sin plástico, o telas reutilizables para envolver.*
- *Agrupar pedidos en la entrega para reducir la huella de carbono y trabajar con mensajerías que utilizan bicicletas.*
- *Incentivar al público consumidor a devolver manteles viejos para reciclarlos y, por ejemplo, convertirlos en bolsas.*
- *Prolongar la vida útil con servicios de remiendo o bordados personalizados.*
- *Compartir prácticas sostenibles en redes sociales o sitio web para inspirar a quienes consumen.*





4.

LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Aunque suelen presentarse como conceptos similares, **existe una diferencia entre economía y finanzas. Mientras la economía nos proporciona datos que nos muestran los resultados del proyecto en términos de ganancias o pérdidas (la foto), las finanzas nos muestran los momentos en el tiempo en que se producen los ingresos y egresos del proyecto (la película).**

Por lo tanto, la gestión económica se enfocará en aspectos tales como los ingresos por ventas, nuestros costos y la rentabilidad. En cambio, la gestión financiera se centrará en el manejo operativo de la entrada y salida de dinero (incluyendo las deudas), para garantizar que el proyecto cuente en todo momento con los fondos necesarios para su funcionamiento, por ejemplo para hacer compras o realizar pagos en el día a día. El manejo de ambos aspectos se realiza en simultáneo y es complementario e indispensable para la continuidad y el crecimiento de nuestro proyecto.

En los siguientes párrafos nos vamos a ocupar de la determinación del precio y el manejo eficiente de los costos y hablaremos de algunos instrumentos que nos ayudarán a administrar el flujo de dinero para contar con la liquidez necesaria.

4.1 ¿Cómo determinamos un precio justo para nuestro producto o servicio?

Cuando hablamos de precio, en general nos referimos al **valor monetario que le damos a un producto o servicio con fines mercantiles**, es decir, para ser vendido y no para el autoconsumo.

En primer lugar, el precio debe cubrir los costos de producción, los gastos generales y la ganancia pretendida, asegurándonos que nuestro público destinatario esté dispuesto a afrontar esa erogación para obtener el producto o servicio que ofrecemos. Es decir, se trata de consumidoras/es que no sólo desean lo que estoy ofreciendo, sino que también se disponen a pagar un determinado precio para adquirirlo, ya que le dan un determinado valor de uso de acuerdo a la necesidad que el producto o servicio les resuelve.

¿Precio de mercado o precio justo?

Precio justo es aquel valor monetario que equivale a lo que el cliente estaría dispuesto a pagar por el producto o servicio que le brindamos y que a su vez garantice el valor de nuestro trabajo.

PRECIO DE VENTA = COSTO UNITARIO + MARGEN DE GANANCIA

Por otra parte, cuando nos referimos al **precio justo, en el marco de la economía social, solidaria, popular y feminista, hablamos de un precio que garantiza la satisfacción de consumidores y productores**. En ese sentido, no solo quien adquiere el producto o paga por el servicio queda conforme con la transacción, sino que, al mismo tiempo, quienes producen obtienen un ingreso acorde a su esfuerzo y al trabajo realizado. De esta forma, quien lleva adelante su propio proyecto obtiene una recompensa económica acorde a sus necesidades y también experimenta satisfacción personal por sus logros.

El concepto de precio justo promueve condiciones equitativas tanto para productoras/es como para consumidoras/es, evitando la especulación y el aprovechamiento de posiciones de poder en el intercambio.

A diferencia de la lógica de mercado, en la cual la oferta y la demanda determinan los precios en base a los ingresos, las necesidades, la disponibilidad y, en muchos casos, la expectativa de mayor ganancia, en la ESSPyF se priorizan los principios de solidaridad, reciprocidad y equidad en el acceso a bienes y servicios. Es decir, que sean accesibles.

¿CÓMO ESTABLECER EL PRECIO DE VENTA?

- Debe cubrir costos + ganancia, ya que:

$$\text{PRECIO} = \text{COSTO UNITARIO} + \text{MARGEN DE GANANCIA}$$

- Debe ser accesible para quienes consumen
- Debe reflejar el valor que le dan a nuestro producto o servicio

Definir precio y margen de ganancia

$$\text{PRECIO} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \% \text{ de ganancia pretendido})}$$

Ej: si quiero obtener un margen del 30% y mi costo unitario es \$70

$$\begin{aligned} \text{Precio} &= \$70 / (1 - 0.30) = \$70 / 0.70 \\ \text{Precio a fijar} &= \$100 \end{aligned}$$

4.2 ¿Cómo construimos nuestra estructura de costos?

Dijimos que para determinar nuestro precio debemos calcular los costos y la ganancia pretendida. En el caso de los costos, su análisis no solo **sirve para determinar cuál es el precio que asignaremos a cada producto o servicio**, sino que además **permite conocer con mayor profundidad nuestro proyecto y las actividades** que realizamos.

De esta manera, calcular los costos nos permite tomar buenas y mejores decisiones. Así, no correremos el riesgo de ir a ciegas, sin saber exactamente si la actividad está creciendo, permanece estática o tiene pérdidas.

Más específicamente, nos ayudará a tomar decisiones sobre la compra de materias primas, mercaderías, insumos, etc.; a conocer qué componente del costo es el que más encarece los productos; a conocer el valor de la mercadería o insumos que tenemos en *stock*; a descubrir cómo se pueden disminuir los costos sin afectar la calidad del producto y a calcular el valor del trabajo de

quienes llevan adelante la actividad. Muchas veces sucede que, al momento de poner precio al producto o servicio, no tenemos en cuenta todo el trabajo que implica su producción y comercialización.

Desvalorizar el propio trabajo nos lleva al cansancio o a que, muchas veces, los números “no cierren” entre el tiempo y tareas dedicadas y la ganancia que se obtiene. Por ello, también **para la sostenibilidad del emprendimiento a largo plazo es fundamental valorar el trabajo propio**. En otras ocasiones, al momento de fijar precio, se “escapa” de la cuenta el tema del transporte: cómo y cuánto cuesta el traslado de insumos y herramientas, y cómo y cuánto la entrega de productos finales o de provisión del servicio.

La estructura de costos es ni más ni menos que una lista ordenada de los desembolsos necesarios para el funcionamiento de nuestro proyecto. Armar dicha estructura en detalle nos servirá para conocer el valor de los artículos que producimos o los servicios que brindamos, determinar el precio de venta, saber en qué estamos gastando el dinero, planificar las compras y los gastos, saber cuánto dinero necesitamos para financiarnos, determinar por qué ganamos o perdemos dinero y, finalmente, nos servirá para calcular nuestras ganancias.

4.3 Clasificación de costos

Identificar y analizar los costos **según cómo varían** permite ver cuáles son los gastos que vamos a tener aún si no vendemos nada y la incidencia de un cambio en el volumen de producción. Por su parte, identificar los costos **según su origen** nos permite identificar de dónde proviene cada uno, su incidencia e importancia y actuar para optimizarlo.

Clasificación según su variabilidad

La primera gran clasificación tiene que ver con su variación. Entonces, dividiremos los costos en fijos y variables.

Costos fijos

Son los que no varían ante los cambios en el nivel de producción o actividad. Su denominación proviene de su carácter constante y de su independencia respecto del comportamiento del volumen de producción. Los costos fijos, en el corto plazo, **no varían ante un aumento o disminución de la producción.**

Por ejemplo:

- Alquiler del local
- Seguro y patente de un vehículo
- Impuestos
- Servicios: luz, gas, teléfono, internet, etc.
- Monotributo
- Mantenimiento y limpieza
- Gastos fijos de publicidad
- Refacciones y arreglos
- Sueldos o retiros fijos

Cualquiera sea el volumen de producción que se pretenda lograr, estos costos son inevitables. Por lo tanto, cuantos menos costos fijos se generen, mejor. Primero, porque serán menores los gastos en caso de no vender o producir en un momento en particular. Segundo, porque si se logra producir y vender más, la proporción de costo fijo sobre el costo unitario será menor y aumentará la ganancia

Costos variables

Son aquellos que aumentan o disminuyen de acuerdo a cuál sea el volumen de producción. Es decir que **varían con el nivel de actividad.** Si producimos más, crecen; si producimos menos, bajan.

Por ejemplo:

- Materias primas a utilizar
- Insumos
- Fletes
- Sueldos o retiros variables
- Envases y envoltorios de cualquier tipo
- Servicios vinculados directamente con la producción
- Combustibles
- Gastos variables de publicidad

**¿CUÁLES SON LOS GASTOS DEL EMPRENDIMIENTO?
¿Y LOS COSTOS DE MIS PRODUCTOS O SERVICIOS?**

- **Gastos del emprendimiento:** son aquellos que no se encuentran directamente relacionados a la producción o prestación del servicio. Por ejemplo, gastos administrativos o de comercialización (impresiones, publicidad, internet, etc.).
- **Costos:** tienen una relación directa con la producción o la prestación del servicio (materias primas, insumos, mano de obra, etc.).

Te proponemos hacer una lista con los costos fijos y variables de tu proyecto productivo para un mes de trabajo.

Proyecto:

| Costos fijos (concepto) | Monto (pesos) | Costos variables (concepto) | Monto (pesos) |
|-------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Costo total fijo (a) | | Costo total variable (b) | |
| Costo total (a+b) | | - | - |

La suma de los costos fijos y variables es igual a los costos totales:

$$\text{COSTOS TOTALES (CT)} = \text{COSTOS FIJOS TOTALES (CFT)} + \text{COSTOS VARIABLES TOTALES (CVT)}$$

El costo por cada producto o servicio surge de dividir los costos totales por la cantidad producida:

$$\text{COSTO UNITARIO (CU)} = \frac{\text{COSTOS TOTALES (CT)}}{\text{CANTIDAD PRODUCIDA (Q)}}$$

El costo unitario (de un solo producto) surge de prorratear los costos fijos totales y los costos variables totales por la cantidad producida:

$$\text{COSTO UNITARIO (CU)} = \left(\frac{\text{CFT}}{\text{Q}}\right) + \left(\frac{\text{CVT}}{\text{Q}}\right)$$

Es decir que, si logramos producir más, bajaría el costo unitario, ya que el CFT se repartiría en un número mayor de productos (Q). Por lo tanto, a igual precio obtendremos mayores ganancias.

Clasificación según su origen:

La segunda gran clasificación tiene que ver con su origen o actividad. Entonces, dividiremos los costos en costos de producción, de comercialización, de administración y de financiamiento.

Costos de producción: los insumos y materias primas ligadas directamente al producto. Son aquellos necesarios para producir, considerando también los servicios necesarios para ello: gas, alquiler de planta o taller, agua, etc.

Costos de comercialización: son los egresos asociados al impulso y promoción del producto o servicio: publicidad, alquiler de local comercial o stand, etc.

Costos de administración: son los costos necesarios para desarrollar las actividades de dirección, planificación, coordinación y control, por ejemplo honorarios del contador, licencia de un software, alquiler de oficina, entre otros.

Costos de financiamiento: son los egresos que se tienen por utilizar servicios de financiamiento y los gastos derivados de dichos compromisos, como por ejemplo mantenimiento de cuenta, intereses por créditos bancarios, etc.

4.4 ¿Qué es el punto de equilibrio?

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual el ingreso total de dinero por las ventas realizadas es equivalente a todos los costos del proyecto (fijos y variables).

Determinación del punto de equilibrio

Se da cuando:

$$\text{INGRESO TOTAL} = \text{COSTO TOTAL}$$

Es decir:

INGRESOS TOTALES = COSTO FIJO TOTAL + COSTO VARIABLE TOTAL
(precio x cantidad)

Fórmula del punto de equilibrio:

Punto de equilibrio en unidades = Costos fijos / (Precio de venta - Costo variable unitario)

Punto de equilibrio en pesos = Costos fijos / (1 - Costo variable unitario / Precio de venta)

El análisis que resulta del punto de equilibrio **ayuda a la toma de decisiones** en las tres diferentes cuestiones sobre las que cotidianamente se tiene que trabajar:

- el avance del proyecto,
- el cuidado de los gastos para que no se excedan y
- el cuidado de las ventas para que no bajen.

Podemos decir que calcular el punto de equilibrio también **funciona para confirmar si la idea del proyecto es buena o no**. También sirve **para evaluar el pasado y proyectar la sustentabilidad a futuro**. Para esto es necesario mantener una rentabilidad positiva a lo largo de los meses, compatible con una perspectiva de mejoramiento de todas las variables económicas del emprendimiento:

- prever un aumento de la producción,
- mejorar los ingresos de las/los trabajadoras/es,
- generar más y mejor trabajo,
- identificar las medidas para minimizar costos,
- apostar a ganar más clientes/as y
- proyectar inversiones para incrementar la capacidad del proyecto.

Ejercicio práctico (verdadero o falso). El punto de equilibrio...

- | | V | F |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ● es el punto en el que el resultado económico es igual a cero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● es una situación en la que estoy perdiendo plata | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● siempre intentaremos superar ese punto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● es el punto de inflexión a partir del cual comienzo a tener ganancias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● es la cantidad de ventas mínimas para no tener pérdidas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● solo se puede calcular en unidades de producto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

La resolución se encuentra en la pág. 49

Ejemplo de determinación del precio, estructura de costos y punto de equilibrio

Vamos a proponer una forma de determinar los costos de un proyecto, tomando como ejemplo un proyecto de producción de prepizzas para la venta en una feria barrial.

Supongamos que venimos **produciendo 100 unidades** de prepizzas por mes que implican los siguientes **costos variables**:

- 15 kg de harina: \$10.000
- 2 L de aceite: \$3.000
- 1 kg de levadura: \$1.000
- 2 L de salsa de tomate: \$2.000
- 500 g de sal: \$1.000
- 100 bolsas de nylon: \$3.000

- 100 etiquetas: \$3.000
- Horas de trabajo: \$20.000

Costo variable total: \$43.000

Costo variable unitario: \$430 (\$43.000 / 100 unid.)

Además, tenemos costos fijos tales como: alquiler del stand en la feria, folletos, luz, agua, gas, monotributo, etc. Supongamos que hacen un total mensual de \$25.000, que no dependen de la cantidad de prepizzas producidas.

¿Cómo cargamos el costo fijo al costo unitario del producto? Muy simple, \$25.000 dividido en 100 unidades. Nos da \$250 de costo unitario fijo por cada prepizza.

Costo fijo total: \$25.000

Costo fijo unitario: \$250 (\$25.000 / 100 unid.)

Entonces sumamos el costo variable unitario (430) + el costo fijo unitario (250).

Costo unitario total: \$680

Costo total: \$68.000 (\$43.000 CVT + \$25.000 CFT)

Ya sabemos que el costo de cada prepizza es \$680. Además sabemos, porque investigamos el mercado, que podemos vender cada prepizza a un precio de \$2.000 cada una. Entonces estamos ganando \$1.320 por cada venta realizada.

Precio: \$2.000

Ingreso por ventas: \$200.000 (\$2.000 x 100 unid.)

Costo unitario: \$680

Ganancia unitaria: \$1.320

Ganancia total: \$132.000 (\$1.320 x 100 unid.)

Ahora supongamos que nos quedamos cortos con la producción, la vendimos toda en un día y la gente quería comprar más. Entonces para el próximo mes vamos a producir 200 unidades.

Si aumentamos la producción **aumentará el costo variable total en forma proporcional, pero no hará lo mismo el costo fijo, sino que permanecerá constante. Entonces si vendemos más, y por lo tanto producimos más, bajarán nuestros costos unitarios por la división del costo fijo entre mayor cantidad de productos.**

Costo variable total: \$86.000

Costo variable unitario: \$430 ($\$86.000 / 200 \text{ unid.}$)

El costo fijo permanece invariable en \$25.000, no aumenta.

Costo fijo total: \$25.000

Cargado a la nueva cantidad producida:

Costo fijo unitario: \$125 ($\$25.000 / 200 \text{ unid.}$)

Por lo tanto la nueva situación es:

Precio: \$2.000

Ingreso por ventas: \$400.000 ($\$2000 \times 200 \text{ unid.}$)

Costo unitario: \$555

Costo total: \$111.000

Ganancia unitaria: \$1.445

Ganancia total: \$289.000 ($\$1.445 \times 200 \text{ unid.}$)

En la nueva situación aumentamos nuestra ganancia unitaria como consecuencia de la mayor demanda por parte de clientes/as y el prorrato de los costos fijos por una cantidad mayor de unidades. Este ejemplo sencillo nos sirve para entender la importancia de los costos y cómo actúan sobre la rentabilidad, sin que sea necesario modificar el precio.

Tabla resumen del proyecto de producción de pizzas:

| Unidades producidas y vendidas | 100 | 200 | 16 |
|--------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Precio | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| Ingreso por ventas | 200,000 | 400,000 | 31,847 |
| Costo variable total | 43,000 | 86,000 | 6,847 |
| Costo fijo total | 25,000 | 25,000 | 25,000 |
| Costo variable unitario | 430 | 430 | 430 |
| Costo fijo unitario | 250 | 125 | 1,570 |
| Costo unitario total | 680 | 555 | 2,000 |
| Costo total | 68,000 | 111,000 | 31,847 |
| Ganancia unitaria | 1,320 | 1,445 | 0 |
| Ganancia total | 132,000 | 289,000 | 0 |

Punto de equilibrio:

| | | |
|--|---------------|----------|
| Costos fijos / (Precio de venta - Costo variable unitario) | 16 | unidades |
| Costos fijos / (1 - Costo variable unitario / Precio de venta) | 31,847 | pesos |

4.5 ¿Qué es el cuadro de resultados?

El cuadro de resultados de un proyecto productivo **es una tabla que resume los ingresos, costos y ganancias** que tuvo un proyecto en un período de tiempo determinado. **Su objetivo principal es mostrar si el proyecto está obteniendo ganancias o pérdidas**, en un mes, en un año o en el período que busquemos conocer. Veamos un ejemplo bien sencillo de un proyecto de elaboración y venta de empanadas:

| Mes de octubre / Concepto | Monto (pesos) |
|--|----------------|
| Ingresos por ventas (<i>precio x cantidad vendida en el mes</i>) | 500,000 |
| Menos (-) costos variables del mes (<i>harina, carne, pollo, jamón y queso, bolsas de papel, etiqueta, etc.</i>) | -200,000 |
| Igual (=) margen de contribución | 300,000 |
| Menos (-) costos fijos del mes (<i>alquiler local, luz, gas, salario del ayudante, etc.</i>) | -150,000 |
| Igual (=) utilidad operativa | 150,000 |
| Menos (-) gastos no operativos (<i>impuestos, trámites, etc.</i>) | -10,000 |
| Resultado neto (ganancia) | 140,000 |

4.6 ¿Qué es el flujo de caja?

El flujo de caja registra el dinero que entra y sale en un período determinado y en cada fecha exacta, es decir que nos muestra **en qué momento entra y sale el dinero**. Nos sirve para conocer la liquidez (concepto financiero), dife-

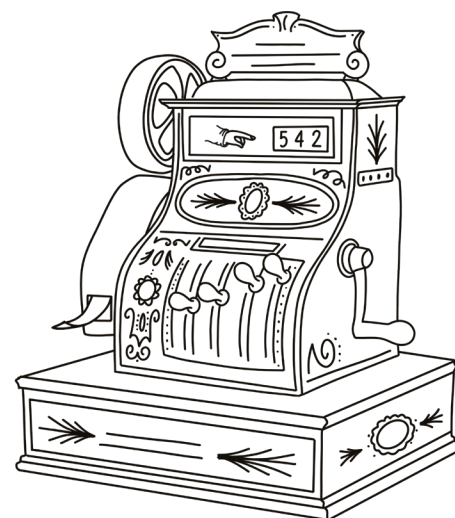
renciándose de la ganancia (concepto económico), es decir para saber en todo momento si disponemos de efectivo para afrontar pagos.

Además, nos ayuda a prever faltantes de efectivo y planificar pagos (proveedores, pago de servicios, etc.), asegurando la disponibilidad de fondos y permitiéndonos tomar decisiones de inversión, optimización de gastos o solicitud de financiamiento.

Es importante considerar que un proyecto puede ser rentable, pero no funcionar por una mala gestión del flujo de caja. Por ejemplo, nos entra dinero dentro de 15 días, pero tenemos que afrontar pagos en 5 días. Para evitar esos problemas, debemos proyectar el flujo y así anticipar crisis y aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, contar con fondos para la compra de materia prima cuando se acerca una fecha especial para las ventas.

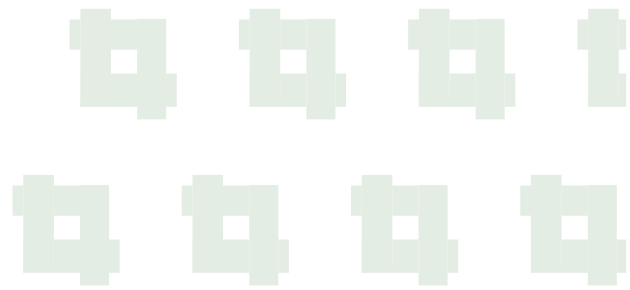
Por último, el flujo de caja es clave para solicitar financiamiento, ya que el otorgamiento dependerá no solo de que el proyecto reporte ganancias sino también de que cuente con el dinero disponible para devolver capital en intereses cuando esté previsto.

Veamos un cuadro sencillo para planificar semanalmente las necesidades de efectivo en caja en función de ingresos y egresos previstos:



| Mes de octubre / Concepto | Entradas (\$) | Salidas (\$) |
|--|---------------|--------------|
| Ventas en efectivo (se cobran en el momento) | 15,000 | - |
| Pago a proveedores (se pagan en el momento) | - | 4,000 |

| | | |
|--|---------------|---------------|
| Alquiler (fecha de pago en la semana) | - | 1,500 |
| Préstamo bancario (vence cuota en la semana) | - | 5,000 |
| Saldo semana previa | 1,000 | |
| Total | 16,000 | 10,500 |
| Saldo final (disponibilidad de efectivo para utilizar la semana siguiente) | 5,500 | |



5.

A MODO DE CIERRE

Como hemos trabajado en el desarrollo de este material, la administración nos ayuda a organizarnos para trabajar ordenadamente en el día a día, resolver problemas operativos y acercarnos, sobre bases sólidas, al cumplimiento de los objetivos. En ese sentido, creemos que aprender a administrar nuestro proyecto de acuerdo a la identidad del proyecto y la forma propia de “hacer las cosas” está muy bien, pero también es importante saber aprovechar algunas herramientas y métodos que han sido estudiados y, lo más importante, “puestos a prueba” anteriormente en otros proyectos productivos.

Sabemos que, en ocasiones, se puede perder de vista el esfuerzo que conlleva nuestra actividad, es decir todo lo que hacemos diariamente para “sacar adelante” nuestro proyecto, y lo que no es menor, todo lo que resignamos para ello, como por ejemplo el tiempo para compartir en familia, hacer deporte o actividades culturales, capacitarnos, etc. Por eso, construir una forma de “hacer las cosas” con el menor dispendio de tiempo y esfuerzo, no solo nos hace más “productivas/os”, sino que nos dará más espacio para dedicarlo a nosotras/os por fuera del proyecto en sí.

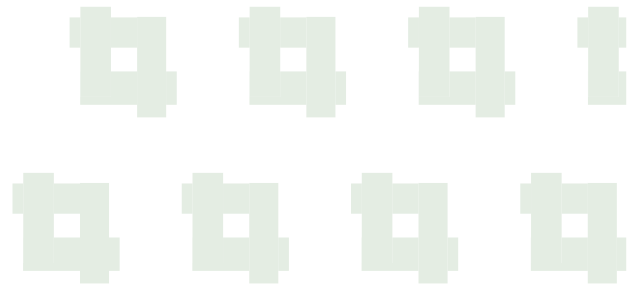
También podemos decir que la administración nos propone un sistema de trabajo que se acopla perfectamente con los proyectos asociativos, ayudándonos a establecer reglas claras en la asignación de tareas y responsabilidades, resolviendo objetivamente los conflictos y otorgando previsibilidad ante cualquier contingencia o crisis. Mientras la planificación estratégica nos ayuda a trazar un camino y dar pasos firmes para cumplir nuestros objetivos, la administración nos proporciona herramientas para transitarlo cotidianamente, seguras/os y confiadas/os de que estamos “haciendo las cosas bien”.

Por lo general, y al principio, establecer un sistema de trabajo y un orden económico financiero lleva tiempo y puede presentar cierta dificultad. Pero lo cierto es que una vez implementado y “puesto a andar” acarrea grandes beneficios y se sistematiza, es decir, se convierte en una rutina más y deja de requerir esfuerzo. En ese sentido, existen muchas herramientas de registro y control que ayudarán al proceso, como así también capacitaciones y asistencias técnicas como las que realiza el **Ministerio de Mujeres y Diversidad**, a través del **Programa Organizadas y en Red**.

Por último, y en pos de resaltar una vez más la importancia de tener información de calidad para la toma de decisiones, el **gobierno de la provincia de Buenos Aires** dispone de programas y organismos que pueden asesorarnos o brindarnos herramientas para los distintos momentos de la cadena productiva, la gestión administrativa y financiera y la comercialización, como por ejemplo:

- **Banco Provincia.** Microcréditos, Cuenta DNI.
- **Ministerio de Producción.** Líneas de créditos a TASA CERO para emprendimientos, Sello Producción Bonaerense, Escuela Productiva Bonaerense, Rondas de Negocios.
- **Ministerio de Desarrollo Agrario.** Mercados Bonaerenses, PUPAAs, Banco de Insumos.
- **IPAC (Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo).** Programa Cooperativas en Marcha, Sello de Producto Cooperativo, Capacitación Cooperativa.

En síntesis, la administración no es un fin en sí mismo sino una disciplina o conjunto de actividades para hacer el mejor uso posible de nuestro tiempo y esfuerzo. Existe para “simplificarnos las cosas” y no para poner obstáculos o trabas que nos bloqueen. Su rol ordenador nos permite organizarnos y enfrentar mejor escenarios que son siempre dinámicos, cambiantes y hasta impredecibles. Por tal motivo, consideramos fundamental el acompañamiento estatal a través de las políticas públicas y la construcción de redes para lograr la continuidad y el crecimiento de los proyectos productivos.



ANEXO

Respuestas al ejercicio de la página 38 (Verdadero o falso)

El punto de equilibrio...

- | | V | F |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ● es el punto en el que el resultado económico es igual a cero | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● es una situación en la que estoy perdiendo plata | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ● siempre intentaremos superar ese punto | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● es el punto de inflexión a partir del cual comienzo a tener ganancias | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● es la cantidad de ventas mínimas para no tener pérdidas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● solo se puede calcular en unidades de producto | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

**MINISTERIO
DE MUJERES
Y DIVERSIDAD**



**GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
BUENOS
AIRES**