



# GUÍA

**PARA ELABORACIÓN  
de proyectos de la ESS.**

*Un recorrido para la*

**solicitud de financiamiento  
público**

ISBN: 978-987-86-0571-5

**Proyecto de Extensión de Interés Social “Fortalecimiento de las herramientas de gestión y acceso a financiamiento de las cooperativas”.** FINANCIADO POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL. CONVOCATORIA 2017.

**Equipo editor:**

Claudia Herzfeld, Luisina Logiodice, Maricel Massera, María Florencia Rey, M. Julia Robrero, Orlando Sotto, Valentina Locher y Andrea Delfino

**Directora del proyecto**

Valentina Locher

**Diseño Gráfico y Diseño Editorial:**

Eliana Martin



**Co-directora del proyecto**

Claudia Herzfeld

**Integrantes**

ANDREA DELFINO

MARIANELA GALLO

LUISINA LOGIODICE

MARICEL MASSERA

MARIANO MONTAGNA

IVÁN OESQUER

MARÍA JULIA ROBLERO

MARÍA FLORENCIA REY

ORLANDO SOTTO

# INDICE

- PORQUÉ ESTA GUÍA	4
- UNA HISTORIA PARA CONTAR	5
- ¿QUÉ ASPECTOS DEBEMOS TENER EN CUENTA A LA HORA DE PRESENTAR UNA SOLICITUD DE SUBSIDIO O CRÉDITO?	6
- PRIMERA ETAPA -DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN: ¿QUIÉNES SOMOS?	8
- SEGUNDA ETAPA -DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: ¿PARA QUÉ/POR QUÉ ESTAMOS PIDIENDO UN CRÉDITO?	9
- TERCERA ETAPA - ANÁLISIS DE MERCADO	13
- CUARTA ETAPA - CÁLCULO DE COSTOS	17
- ALGUNAS ACLARACIONES FINALES	26
- BIBLIOGRAFÍA	27

# Por qué esta guía



Esta guía es producto del trabajo realizado en el marco del Proyecto de Extensión de Interés Social denominado **“Fortalecimiento de las herramientas de gestión y acceso a financiamiento de las cooperativas”**, con sede en la *Facultad de Ciencias Económicas* y financiado por la *Universidad Nacional del Litoral*, aprobado en la convocatoria 2017 por Resolución del Consejo Superior N° 665/16. El acceso al financiamiento por parte de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria requiere no solamente conocer cuáles son las líneas disponibles, sino también contar con ciertas herramientas que permitan completar los pasos necesarios para solicitar dichos financiamientos. Aunque son los propios emprendedores y trabajadores autogestionados quienes conocen en detalle su actividad y sus necesidades, muchas veces la información con la que cuentan necesita determinada organización y formas de presentación para ajustarse a los requerimientos de los organismos que ofrecen recursos. Es por ello que se construye esta guía, con el objetivo de orientarlos en la elaboración de un proyecto de inversión. La guía se estructura a partir de un conjunto de preguntas sencillas respecto a la propia iniciativa, cuyas respuestas resultan indispensables para la elaboración del plan de negocios o proyecto de inversión que formará parte de la solicitud de financiamiento.

Los conceptos aquí presentados se mencionan y desarrollan tal como aparecen en gran parte de los instrumentos de solicitud de financiamiento relevados<sup>1</sup>, con el objeto de facilitar su identificación. Sin embargo, la presente guía no se identifica con ninguna línea de financiamiento en particular, sino que intenta aportar pautas generales, comunes a las diferentes convocatorias, como así también a la realización de un proyecto cualquiera al interior de la organización. Es importante destacar que la elaboración de esta guía se apoya en distintos manuales y cursos realizados por otras instituciones. A los efectos de facilitar la lectura del público en general, se ha procurado no realizar las citas en forma tradicional, sino simplemente al final la misma.

---

<sup>1</sup> El relevamiento realizado de los instrumentos de financiamiento actualmente disponibles para organizaciones de la Economía Social y Solidaria ha sido sistematizado en otra guía realizada en el marco de este proyecto, llamada “Guía de instrumentos públicos de financiamiento para actores de la Economía Social y Solidaria. Un recorrido por los distintos niveles estatales”.



# Una historia para contar



A los fines de familiarizar al lector con la formulación de un proyecto de inversión para solicitar financiamiento, la presente guía contará una historia ficticia, que servirá de hilo conductor de todo el proceso. “Las Delicias” es una cooperativa de trabajo que se encuentra ubicada en el barrio Villa Urquiza de la ciudad de Canto Blanco y se dedica a la producción y venta de productos de panificación. Fue creada en 2011 por un grupo de 8 vecinas y vecinos que se habían quedado sin trabajo y decidieron poner en marcha un emprendimiento que les permitiese mantener a sus familias. Las Delicias elabora distintos productos: pan, bizcochos y facturas que son vendidos en los almacenes del barrio, aunque también realiza venta al público en el mismo lugar en que se desarrolla la producción. A tal fin la cooperativa alquila un local, donde posee algunas maquinarias: heladera, amasadora, cocina y horno. La producción se realiza todos los días, de lunes a sábado inclusive, y está a cargo de cinco de los asociados. Del resto, dos se dedican a la distribución y una a cuestiones administrativas. Los ingredientes para sus productos los adquieren de un distribuidor mayorista que hace la entrega en el domicilio de la cooperativa. Nicolás, uno de los asociados, es famoso en su familia por hacer muy ricos churros con la receta de su

abuela, y como se aproxima el invierno, en la última asamblea de la cooperativa decidieron comenzar a fabricar churros los sábados. Además, los miembros de la cooperativa tienen conocimiento del interés de los consumidores en acceder a este nuevo producto. Pero frente a esta posibilidad vieron un obstáculo: no podían lanzar el nuevo producto sin comprar la churrera, para lo cual necesitaban pedir un crédito. Una de las asociadas y encargada de la administración, Juana, se acercó a una oficina estatal que tiene una dependencia en el centro de la ciudad. Allí se asesoró y descubrió que podía pedir un crédito, el cual sería devuelto en 10 cuotas mensuales consecutivas. Se sentó junto al asistente técnico designado para ello y él mismo le explicó que el dinero demoraría en ser otorgado porque primero debía cumplir con ciertos requisitos, entre ellos completar un formulario. Así, el asesor comenzó a realizar una serie de preguntas que los socios y socias de la cooperativa deberían responder...

# ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta a la hora de presentar una solicitud de subsidio o crédito?



Y finalmente, Créditos que no presentan ninguna tasa de interés diferencial, sino que es similar a la de otro tipo de proyectos o destinatarios. Pero financiar un proyecto a través de un subsidio o un crédito es un proceso que suele llevar bastante tiempo y que comprende varias etapas, las cuales serán desarrolladas a lo largo de esta guía.

En primer lugar, debemos saber que existen diferentes organismos públicos y privados que ofrecen líneas de financiamiento para promover este tipo de proyectos de la Economía Social y Solidaria. Estos financiamientos pueden dividirse en tres tipos<sup>2</sup> : Los Subsidios o Aportes No Reintegrables (ANR) son montos que se otorgan para la realización de un proyecto y no deben ser devueltos. Generalmente son otorgados por organismos estatales. En segundo lugar, se encuentran los Créditos a tasas subsidiadas, que consisten en montos de dinero otorgados para realizar un proyecto en particular, el cual debe ser devuelto en cuotas, pero con una tasa de interés menor a la que se cobra en los bancos u otro tipo de destinatarios.

---

<sup>2</sup> Si bien estos tres formatos no son los únicos, en principio, son los que se han podido reconocer como los más frecuentes y difundidos en términos de líneas de financiamiento existentes.



### **Primera etapa - Diagnóstico de la organización**

- El proceso comienza con el diagnóstico de la situación actual, a fin de conocer el punto del que parte la organización en vistas a nuestro proyecto de inversión. Esto contempla la descripción de la actividad que realiza la organización, cuáles consideramos sus aspectos positivos y negativos, los bienes y servicios que se producen, los recursos con los que contamos, entre otras características.

### **Segunda etapa - Descripción del proyecto**

- En segundo lugar, se establecen las necesidades de financiamiento, y con ello, los objetivos del proyecto por el cual se lo solicita. En este punto importa reconocer qué es lo que queremos hacer, por qué, y a partir de ello qué es lo que deseamos adquirir y por qué necesitamos el financiamiento. En este punto además debemos reconocer cómo alcanzaremos nuestro objetivo: con qué recursos y por medio de qué actividades.

### **Tercera etapa - Análisis de mercado**

- Acompañando la solicitud de financiamiento, es necesario realizar un análisis de mercado que justifique dicha solicitud: dónde y cómo se comercializa, cuáles son las características de los clientes, qué acciones de

### **Cuarta etapa - Cálculo de costos**

- Se deben definir además cuestiones relacionadas a los costos asociados al proyecto: el costo de producción y el precio de venta, a partir de ello los ingresos y egresos actuales y esperados, así como también el presupuesto que necesitaremos para desarrollar el proyecto que proponemos. Todos estos pasos ayudan a conocer la actividad y las posibilidades que tendremos de devolver el financiamiento a partir de nuestras **proyecciones de ventas e ingresos**, así como también a elaborar un proyecto que se ajuste a la realidad de la organización. Finalizados estos pasos, tendremos los elementos necesarios para completar la solicitud y presentarla. Pero nuestro proyecto no termina acá. Luego de presentado el pedido de crédito o subsidio, si este resulta exitoso y nos lo otorgan, comenzará la etapa de **ejecución** de nuestro proyecto, donde se llevarán a cabo las actividades que previmos al momento de solicitarlo. Por último, pero no menos importante, deberemos **evaluar** el cumplimiento de los objetivos que nos propusimos, y a partir de ello proponer cambios o correcciones en caso de que sea necesario. En esta guía abordaremos solo las dos primeras etapas

que se vinculan directamente con los objetivos del presente documento y que hacen a elementos centrales de la presentación a convocatorias de financiamiento.

## Primera etapa - Diagnóstico de la organización: ¿quiénes somos?

Antes de poder contar por qué queremos comprar una churrera, debemos explicar quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos. Esto nos permitirá no solo presentarnos como cooperativa ante la institución en la cual solicitaremos el crédito o subsidio, sino también reconocer el estado de situación de nuestra organización e identificar claramente qué necesidad o problema intentaremos resolver mediante el pedido de financiamiento. Algunas preguntas que podemos hacernos, que ayudarán a que otros nos conozcan, pero también a conocernos mejor a nosotros mismos, son las siguientes:

*¿Qué productos o servicios ofrecemos? ¿Cuáles son sus principales características? ¿Cuánto producimos mensualmente? ¿Cómo lo hacemos? ¿Quiénes son nuestros principales proveedores? ¿Y nuestros principales clientes?*

Asimismo, forma parte de un diagnóstico el reconocimiento de los recursos con los que contamos en el desarrollo de nuestra actividad. El siguiente cuadro nos puede ayudar a pensar estas cuestiones:

	¿Qué tenemos?
<b>Personas</b>	
<b>Materia prima</b>	
<b>Espacio físico</b>	
<b>Herramientas y equipos</b>	

Determinar el punto de partida nos servirá para aquello que nos falta para alcanzar el objetivo del proyecto que propongamos en la convocatoria. En esta etapa de diagnóstico, resulta útil identificar cuáles son los aspectos positivos y negativos de la cooperativa.

- + ¿Qué es aquello que mejor hacemos?  
¿En qué nos distinguimos? ¿Qué cosas tenemos que nos resultan útiles y son valoradas en nuestra actividad? ¿En qué aspectos tenemos experiencia?
- ¿Qué es aquello que no nos sale tan bien?  
¿Qué actividades podemos mejorar? ¿En qué aspectos sentimos que aún nos falta aprender?

Este conjunto de aspectos de la organización se denominan fortalezas y debilidades. Conocerlas nos ayudará a reflexionar acerca de cuáles son aquellas características que nos diferencian del resto (y que nos ayudan a crecer), y cuáles son las que debemos mejorar, o que podrían convertirse en un obstáculo en el futuro, para pensar posibles alternativas que nos permitan superarlas<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Si a las Fortalezas y Debilidades de la organización, le agregamos un análisis de los aspectos positivos y negativos del contexto (que denominaremos Oportunidades y Amenazas) completaremos lo que se conoce como análisis F.O.D.A., herramienta muchas veces solicitada por los organismos que ofrecen financiamiento. Tanto las Oportunidades como las Amenazas se relacionan a situaciones suceden "afuera" de la cooperativa pero que podrían representar una ventaja o un obstáculo para el desarrollo de las actividades de la organización.





**Segunda etapa - Descripción del proyecto:**  
**¿para qué/por qué estamos pidiendo un crédito?**

Toda presentación a una convocatoria de financiamiento parte de una necesidad que tenemos como organización y que queremos resolver. Por esto, resulta importante la descripción de nuestro proyecto de inversión, la cual utilizaremos para solicitar un subsidio o crédito. En esta instancia, se debe explicar por qué nuestra organización necesita dicho financiamiento y para qué será utilizado. Para ello **importa reconocer**, en términos generales, **qué** se desea financiar, **por qué** y **cómo** se beneficia la actividad con esta inversión. A continuación, consideraremos algunos elementos centrales a tener en cuenta en esta etapa: la definición de objetivos; la justificación del proyecto; los recursos y tareas que necesitaremos para implementarlo.

**1. Objetivos ¿Qué queremos hacer?**

El primer paso es establecer lo más claramente posible qué se quiere realizar. Para ello resulta importante pensar qué es lo que queremos lograr o, en otras palabras, cuál queremos que sea el resultado final de nuestro proyecto. En este punto es necesario establecer objetivos. Pero... **¿qué es un objetivo?** Es aquello que queremos lograr o alcanzar. Puede ser lanzar un nuevo producto o servicio, aumentar la producción o ampliar el mercado a un producto o servicio ya existente. Los objetivos tienen distintos niveles: en general, podemos plantear dos grandes grupos. Por un lado, los objetivos generales, que expresan el propósito global del proyecto y, por el otro, los objetivos específicos, que expresan los resultados inmediatos. Estos últimos son necesarios para alcanzar los objetivos generales. Uno de los elementos que define a los objetivos específicos es establecer el tiempo para lograrlo. Esto

va a permitir que tengamos una forma de controlar lo que vamos haciendo y podamos organizar nuestros esfuerzos. A su vez, es necesario que sean cuantificables o medibles, así podremos saber con certeza si los hemos cumplido o no. Y finalmente, es necesario que sean realistas, es decir, debemos pensar si realmente estamos en condiciones de poder alcanzarlos. En este caso, el objetivo es lanzar un nuevo producto al mercado: los churros.

## 2 - *Justificación ¿Por qué es necesario hacerlo?*

Una vez planteados los objetivos, es necesario justificarlos, es decir, fundamentar por qué queremos realizar este proyecto, cuáles son los motivos por los que creemos que es posible y necesario llevarlo adelante y cuál es el impacto que esperamos, tanto para nuestra cooperativa como para la sociedad en su conjunto. ¿Nuestro proyecto resuelve algún problema o necesidad? ¿Tiene nuestro producto o servicio alguna característica que lo hace especial y diferente? De esta manera, demostraremos el destino que tendrán los fondos solicitados. *En nuestro ejemplo (donde el objetivo es comenzar a producir churros) decidimos hacerlo ya que detectamos que nadie en el barrio vende este producto, y los vecinos y vecinas a quienes les preguntamos estarían interesados en comprarlos (es decir, tendremos mercado para ello). Además, hay alguien en nuestra cooperativa que tiene los conocimientos necesarios para comenzar a producirlos.*

## 3 - *Recursos y actividades ¿Cómo lo haremos?*

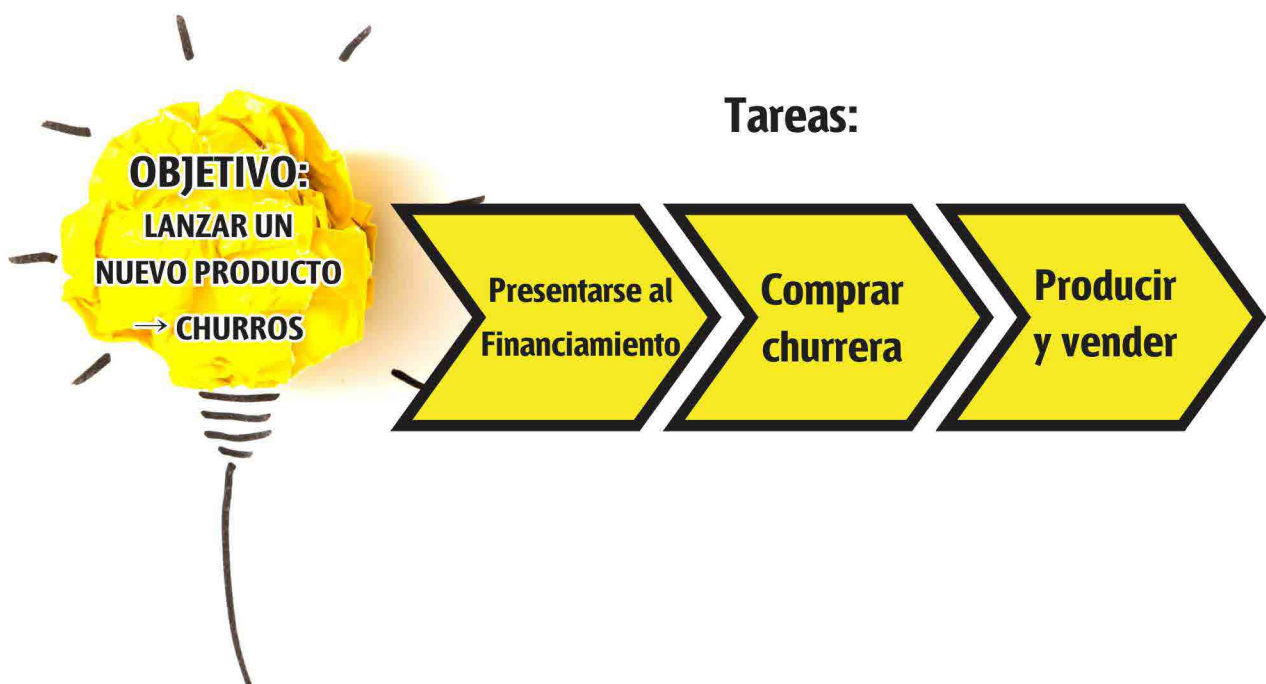
Luego de definir el/los objetivo/s y justificarlo/s, será necesario establecer qué recursos necesitamos para cumplirlo/s y qué actividades debemos realizar. El proyecto que presentaremos necesitará de distintos **recursos** (materiales, humanos, económicos, etc.) para llevarlo adelante. Para determinar cuáles son debemos partir del diagnóstico inicial, que nos permitió reconocer todo aquello con lo que cuenta nuestra organización, y a partir de allí podremos determinar aquello que nos falta. En lo que respecta a los recursos financieros que se solicitan (los cuales son un elemento central de este tipo convocatorias) se abordarán en los siguientes apartados con mayor profundidad. Aquí nos detendremos en otros insumos o recursos (existentes en nuestra organización o no) que también necesitaremos para cumplir con los objetivos propuestos (más precisamente, el desarrollo de un nuevo producto: los churros). Estos son:

- **Personal:** las personas que realizarán todas aquellas tareas vinculadas al proyecto que proponemos; además, es necesario definir cómo se distribuirán las tareas, las funciones que desempeñará cada una, etc.
- **Materiales:** el espacio físico y la infraestructura necesaria; las herramientas, maquinarias, insumos, utensilios y todos aquellos elementos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Habiendo identificado los recursos necesarios para nuestro emprendimiento, pensare-

mos las **actividades** necesarias para alcanzarlo. Anteriormente señalábamos que los objetivos deben ser realistas, alcanzables, por ello es importante dejar en claro de qué manera vamos a llevar adelante el proyecto, es decir, cómo vamos a hacer para cumplir con el/los objetivo/s propuesto/s. Esto significa detallar el conjunto de tareas y actividades que vamos a realizar. Igual que seguir una receta. En toda receta se necesitan ingredientes, que en nuestro caso son los recursos necesarios para implementar el proyecto, por ejemplo: las personas y sus capacidades, las herramientas y equipos de trabajo, las materias primas o materiales, entre otros. Veámoslo con el ejemplo de Las Delicias:

tante listar qué es lo que necesitamos y cuantificar cada necesidad, es decir, colocarle un valor en pesos para poder estimar cuánto dinero demanda hacer el proyecto y cuánto financiamiento será necesario solicitar. A continuación, veremos cómo determinar el presupuesto para el proyecto de Las Delicias: identificar qué recursos se necesitan y cuánto dinero significa cada uno. Además, reconoceremos cuales son aquellos que ya tenemos y cuales faltan para iniciar las actividades.



#### **4- Presupuesto**

En el punto anterior hicimos un recuento de todos los recursos que tenemos que considerar para alcanzar el/los objetivo/s que nos proponemos. Sin embargo, es impor-

TIPO DE RECURSO	CONCEPTO	VALOR EN PESOS	Aclaraciones
PERSONAS	Adelanto de excedentes al asociado/a que realizará los trámites para la solicitud del financiamiento	\$15000	Ambas personas ya se encontraban trabajando en la cooperativa, por lo cual no implican una salida de dinero adicional sino una redistribución de tareas
	Adelanto de excedentes al asociado/a que realizará la producción de los churros	\$15000	
MATERIALES: Bienes de uso	Churrera	\$3000	Bien de uso a adquirir con el financiamiento que se solicita
	Sartén	\$1200	La cooperativa ya posee estos bienes de uso
	Cocina	\$5000	
	Utensilios	\$300	
	Alquiler mensual del local de producción	\$4000	
MATERIALES: Materia prima para el primer mes de producción	Harina 3 kg.	\$100	Compra estimada de materia prima para producir la cantidad prevista por mes
	Aceite 8 lts.	\$300	
	Sal ½ kg	\$25	
<b>TOTAL</b>		<b>\$43.925</b>	

<b>Presupuesto total del proyecto</b>	<b>\$43.925</b>
<b>Recursos con los que ya cuenta la cooperativa</b>	<b>\$40.925</b>
<b>Monto a financiar con el crédito</b>	<b>\$3.000</b>

## Tercera etapa - Análisis de mercado

Poder estudiar el mercado en el cual se desarrollará el proyecto es uno de los elementos centrales de su formulación. Ahora bien, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de análisis de mercado? Es el estudio del medio en el cual se ofrecerá el nuevo producto. Requiere del análisis de los potenciales compradores y de los competidores (directos e indirectos), el precio que tendrá el producto y la distribución del mismo. Es un elemento central en la elaboración de un proyecto, ya que permite estimar las posibilidades de éxito o fracaso del mismo, y siempre es requerido por las instituciones que financian nuevas iniciativas.

### EL PRODUCTO

Un “producto” es aquello que la cooperativa vende, ya sean bienes o servicios. Al momento de solicitar financiamiento, algunas preguntas que pueden realizar los asesores del Ministerio o la oficina pública que nos financiará son: ¿a qué se dedica la cooperativa? ¿qué productos vende? ¿qué otros productos le gustaría vender? ¿qué necesidad cubre?

*En el caso de la cooperativa Las Delicias, **la misma vende tres tipos de productos: pan, facturas y bizcochos.** Actualmente los asociados/as desean incorporar un nuevo producto: **los churros.** Todos ellos satisfacen la necesidad de alimentación, que a su vez está relacionada con el consumo de estos bienes en distintas situaciones de nuestra vida cotidiana: el compartir el mate entre amigos*

*y familia, sentarnos a cenar o almorzar con nuestros familiares, etc.*

Una vez que identificamos cual es el nuevo producto, necesitamos definir cuáles son las características que debería tener. Aquí nos preguntamos: **¿Cómo tiene que ser el producto para que se venda? ¿Qué tiene que tener?**

Cuando pensamos en un producto, no nos referimos sólo a la necesidad que satisface, sino también a la calidad, la marca, el estilo, el envase y diseño. Por eso es importante tener en cuenta las características externas que debe tener a fin de que el/la consumidor/a lo compre.

*En el caso de la cooperativa Las Delicias, por ejemplo, podríamos decir que los productos tienen que ser ricos, rendidores, atractivos a la vista de modo que llame la atención a las personas que realicen la compra.*

Por esto es que, también podrían preguntarnos **¿Cuán importante es la presentación de nuestro producto o servicio? ¿Cuál es la imagen del mismo? ¿Qué piensan nuestros consumidores sobre ello?**

La presentación de nuestro producto es importante porque genera la primera impresión en los/as compradores/as. No es necesario invertir mucho dinero en grandes presentaciones, sino que el producto esté prolijamente envuelto y en condiciones higiénicas. *Los/las consumidores/as de Las Delicias consideran que sus productos son atractivos a la vista: se ven sabrosos. No sólo se ven, son sabrosos. Para ellos Las Delicias es la opción perfecta, ya que son productos de buena calidad.*

## CONSUMIDORES Y CONSUMIDORAS

Una vez determinado el producto, el siguiente elemento a tener en cuenta en nuestro análisis de mercado son los/las consumidores/as del mismo... **¿A quién/es se venden nuestro producto? ¿Se trata de empresas, organizaciones, familias o personas?**

Es importante tener claras las respuestas a estas preguntas, ya que no es lo mismo vender a individuos (o familias) que a otras organizaciones o al Estado, porque cada uno de ellos se comporta de un modo distinto.

### ¿En qué se diferencian...?

INDIVIDUOS Y FAMILIAS	EMPRESAS/ESTADO
Compran en pequeñas cantidades	Compran en grandes cantidades
Necesito tener muchos compradores	Necesito tener menor cantidad de compradores
El pago suele realizarse inmediatamente en efectivo o a través de medios de pago electrónicos (tarjetas de débito y crédito)	El pago suele realizarse en cuenta corriente o a través de cheques, luego de haber entregado el producto o prestado el servicio. Es frecuente que se produzca una demora en el mismo

*En el caso de Las Delicias, los/las compradores/as son tanto los almacenes (empresas) como las familias (consumidores finales) del barrio Villa Urquiza de la ciudad de Canto Blanco.*

*Para aquellos consumidores finales, es importante caracterizarlos, definir quiénes son y cómo son, ya que no todos/as los/las consumidores/as de un mismo producto tienen las mismas necesidades ni motivos para comprar un producto.*

Ahora bien, ¿cómo puede la cooperativa Las Delicias identificar a los/las consumidores/as de sus productos? ¿A

quién voy a ofrecerle mi producto? Una de las formas de hacerlo es consultar a un conjunto de potenciales compradores/as algunas de sus principales características para conocerlos más.

*En el caso del nuevo producto de la Cooperativa Las Delicias (los churros), debería consultarse a algunos de los/las vecinos/as del barrio Villa Urquiza. A continuación se muestran algunas preguntas que pueden usarse como guía:*

UBICACIÓN GEOGRÁFICA	EDAD	CAPACIDAD DE COMPRA	COSTUMBRES Y HÁBITOS DE COMPRA	ESTILO DE VIDA	ACTIVIDAD, PROFESIÓN, OFICIO
¿Dónde están nuestros compradores?	¿Qué edad tienen?	¿Cuál es su poder adquisitivo? ¿Bajo, medio, alto?	¿Cuál es el lugar y momento habitual de compra? ¿Es una compra por impulso o reflexiva?	¿Qué estilo de vida llevan? (Ejemplo: saludable, nocturna)	¿A qué se dedican?
Barrio Villa Urquiza de la ciudad de Canto Blanco	En promedio son jóvenes y adultos/as	Medio/bajo	En el almacén más cercano a mitad mañana y por impulso	Poco saludable	Amas de casa/ Estudiantes

Cuando nuestros clientes son organizaciones u otras empresas, no nos focalizaremos en las características de quienes consumirán nuestro producto (ya que el perfil de los potenciales consumidores/as lo harán ellos) pero si prestaremos atención a cómo se realizará la venta, las cantidades necesarias para cubrir su demanda y la forma en que pagarán por nuestro producto.

Sobre esto último, es necesario contemplar que muchas veces el pago no se hace de manera instantánea y, si es así, hay que tenerlo presente ya que afecta los ingresos de nuestra cooperativa.

### LA COMPETENCIA

Una cuestión que no debemos dejar fuera de análisis es la competencia. Tenemos que identificar nuestros competidores directos, es decir quienes venden productos iguales o similares a los nuestros. Para ello

tenemos que tener en claro cuál es nuestro mercado. *Si Las Delicias sólo realiza ventas en el barrio Villa Urquiza de la ciudad de Cuesta Blanca, analizaremos qué organizaciones compiten con nuestros productos en esa zona.*

### LA DISTRIBUCIÓN

Una vez que definimos los compradores, hay que determinar cómo haremos para que nuestros productos lleguen a ellos. **¿Cómo hacemos para que nuestros productos lleguen a nuestros compradores/as? ¿Cómo se hace la distribución de nuestra mercadería?**

Entendemos por distribución a todas aquellas actividades que tienen que ver con hacer llegar a nuestro comprador/a el producto en la cantidad que pidió, en el momento en que lo necesita y en el lugar donde quiera comprarlo.

*En el caso de Las Delicias, la distribución de nuestro nuevo pro-*

ducto se realiza de dos maneras: por un lado, cuando los clientes son los vecinos del barrio (consumidores finales) las ventas se realizan en el mismo local en donde se hace la producción. Por otra parte, cuando los clientes son los almacenes del barrio, se hacen repartos de la mercadería, los cuales están a cargo de dos asociados que usan una camioneta que es propiedad de la cooperativa.

### **LA PROMOCIÓN**

Para finalizar con los elementos del análisis de mercado, resta analizar la promoción de nuestro producto.

**¿Cómo hacer para fomentar las ventas? ¿Se utiliza algún método para promocionar este nuevo producto en el barrio? Y fuera del barrio, ¿también se promociona?**

La promoción consiste en hacer conocido el producto o servicio que queremos vender, y es muy importante cuando recién comenzamos con nuestro emprendimiento: los/las compradores/as no nos conocen aún por lo tanto tenemos que esforzarnos para que lo hagan. Después, una vez ya conocido nuestro producto, hay que convencer a la gente de comprarlo y recordárselo cuando sea necesario (por ejemplo, cuando surge un negocio que es competencia). Se puede realizar a través de distintos medios: avisos en la televisión o en la radio, por teléfono e incluso organizando descuentos en nuestros productos. Hoy las redes sociales se han convertido en una poderosa herramienta para los emprendedores y emprendedoras porque es una vía de comunicación que no requiere de mucho dinero y bien utilizadas pueden ser muy efectivas.

En el caso de nuestra cooperativa, para que nuestros productos se hagan conocidos usamos mucho el “boca en boca”, es decir, intentamos que los almaceneros nos hagan propaganda y tratamos de difundirlo en grupos cercanos (como la familia, los amigos, los vecinos). Además, contamos con una página en Facebook donde realizamos publicaciones varias veces en la semana. Para impulsar las ventas, hacemos ofertas: los días miércoles vendemos más baratos el kilo de pan y los días jueves los bizcochos. En el caso de los churros, tenemos pensado hacer una promoción de lanzamiento para que la gente conozca el producto y durante 15 días vender la docena a \$90 (en lugar de \$100)

### **Manos a la obra: el proceso productivo**

El proceso productivo comienza con la adquisición de la materia prima. Efectuada la compra, se realiza la elaboración propiamente dicha, la cual en función del tipo de producto puede constar de varias etapas. Una vez finalizada la producción, se realiza la distribución y venta. Describir detalladamente el proceso productivo permite identificar claramente las etapas de fabricación del producto o servicio (desde la idea inicial hasta cuando es vendido). Realizarlo proporciona diversas utilidades, entre las cuales se encuentran identificar la lista de insumos y suministros necesarios, determinar la eficiencia de las etapas y establecer los tiempos de producción.



## ***Hablemos de números*** <sup>4</sup>

Aquí va la pregunta que todos nos hacemos: ***¿Por qué hablar de números? ¿Es necesario?*** Sí, es necesario. Calcular los costos es tan importante como hacer el producto porque nos ayuda a que nuestro proyecto sea sustentable en el tiempo. Conocer cuanto gastamos en cada parte del proceso de producción nos permite saber si debemos realizar cambios o mejoras y tomar decisiones al respecto. Por ejemplo: para establecer un precio justo de nuestros productos y servicios, necesitamos saber cuál es el costo de producirlo, y analizar si nos generará un excedente (es decir, si el precio de venta será mayor al costo, para cubrir otros gastos). También si analizamos los distintos gastos y vemos que la mayor parte de salida de dinero se debe al alquiler del local, pensaremos en mudar nuestro emprendimiento a otro lugar. Por otro lado, al momento de solicitar un crédito o subsidio es importante tener calculados nuestros costos ya que esa información también será solicitada por el asesor del financiamiento. Él querrá comprobar a través de los números que el proyecto no nos genere más salida que entrada de dinero, es decir que el mismo pueda perdurar en el tiempo.

### **Cuarta etapa - Cálculo de costos**

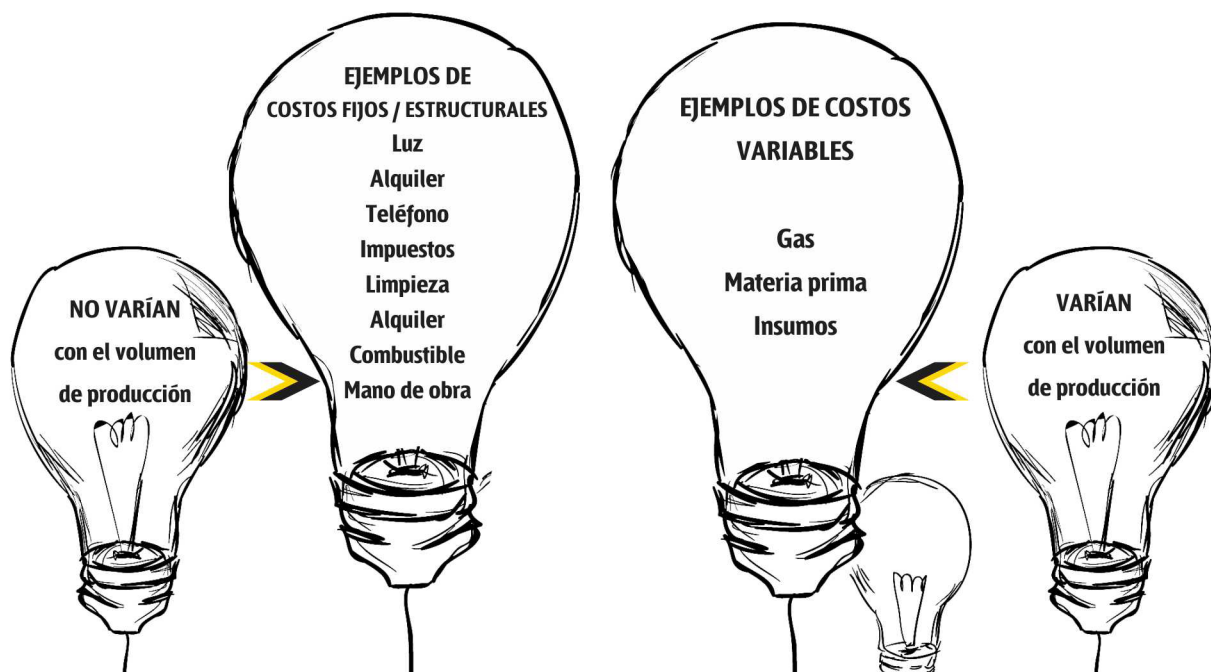
---

<sup>4</sup> Es importante aclarar que el caso presentado en esta parte del manual, es un ejemplo sencillo para comenzar a pensar el cálculo de costos necesarios para hacer una inversión.

Al momento de calcular los costos, debemos tener en cuenta todo el proceso productivo, que abarca desde el diseño del producto y la compra de la materia prima hasta que llega a manos de los individuos y las familias. Es importante considerar todas las salidas de dinero que se producen para que el bien o servicio llegue al consumidor: horas de trabajo y cantidad de personal, maquinarias, herramientas, gastos de luz y gas, gastos de limpieza, combustible, etc.

### ***Costos variables y costos fijos***

Los costos pueden clasificarse en ***dos grandes grupos: variables y fijos (o de estructura)***. Para determinar si un costo es variable o fijo, basta pensar si ese costo aumenta a medida que producimos más o se mantiene igual sin importar el nivel de producción. Un costo es variable si, a medida que la producción aumenta, dicho costo también aumenta. De igual forma, si la producción baja, ellos también lo hacen. Por el contrario, un costo es considerado fijo si su cuantía es independiente de si se producen más o menos bienes o se prestan más o menos servicios. Resulta más claro definirlos como costos de estructura, dado que estos costos son fijos sólo en relación a una determinada escala de producción.



*Una aclaración importante: la clasificación de costos en variables o fijos depende mucho del tipo de producción/actividad que desarrolle la cooperativa. Para la panadería, la nafta de la camioneta del reparto se considera un costo fijo porque no depende de cuantas facturas compre cada almacén, sino de donde están ubicados los mismos. Para una cooperativa de transporte, en cambio, el gasto de nafta si se considera variable, porque a medida que presta más servicios de encomiendas, recorre más kilómetros, consumiendo más nafta.*

## **EL PRECIO**

*¿Cómo podemos definir un precio justo para nuestro producto?* Como se explicó al inicio de este apartado, calcular los costos permite establecer el precio de los productos, ya que se espera que el precio de venta cubra (al menos) los costos de producirlos, más algún excedente que consideremos ne-

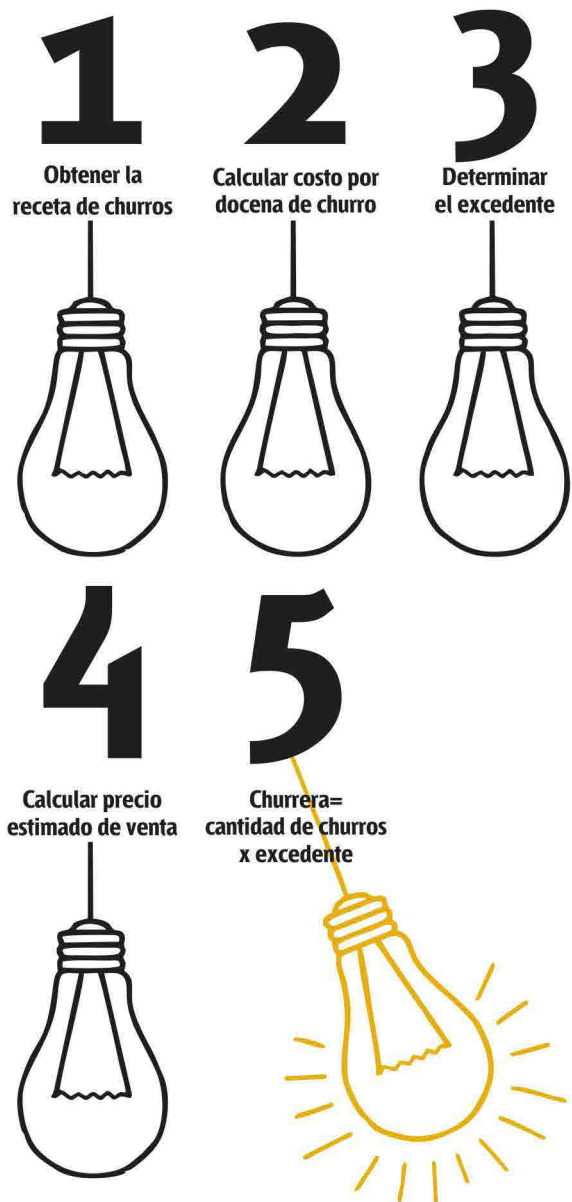
En otras palabras, podemos definir el precio de un bien como el valor de sus costos más un excedente. En el caso de las Delicias, los miembros de la cooperativa, luego de una intensa discusión en la asamblea, definieron como precio justo aquel que permite cubrir todos los costos de la fabricación del producto y generar un pequeño excedente de forma que el proyecto autogestionado sea sustentable, pero que, a su vez, los productos sean accesibles para los vecinos y vecinas del barrio.

De esta manera, en primer lugar, hay que conocer y calcular los costos que implica hacerlo y comercializarlo y el margen que queremos tener de excedente. Además, hay que tener en cuenta el poder adquisitivo de los vecinos y vecinas, para que puedan acceder a nuestros productos. Por otro lado, es importante recordar que cuando se realizan cambios en el producto, o en la forma en que se distribuye o que se publicita, se verá afectado el precio.

Las Delicias establece sus precios poniendo un excedente de 36% sobre el costo de cada producto. Entonces, si producir y distribuir una docena de churros cuesta \$50, las familias lo comprarán a \$68 (los \$50 de producirlo más el excedente del 36%, que en este caso son \$18). Si en lugar de hacerlos comunes, los hacemos rellenos, tendremos un ingrediente más: el dulce de leche, entonces deberemos trasladar esa modificación al precio del producto. En nuestro ejemplo, el excedente de las ventas se utilizará para pagar el crédito solicitado para invertir en la churrera. Entonces, ¿qué precio debe tener la docena de churros?

### El caso de Las Delicias:

Los asociados y asociadas se tomaron el tiempo de averiguar cuánto costaba una nueva churrera en las casas de electrodomésticos de la ciudad. Encontraron una a buen precio: \$3000. De acuerdo con las condiciones del crédito, el Ministerio otorga el dinero para cubrir la inversión que deberá ser devuelto en 10 cuotas mensuales consecutivas, a una tasa de interés del 0%. Por lo tanto, en este caso las cuotas mensuales son de \$300 (\$3000/10 meses). Una vez obtenido este dato, los/las asociados/as se sentaron a calcular cuántos churros debían vender para cubrir el costo de la churrera. ¿Cómo lo hicieron?



# 1

La receta



A partir de la receta y de los costos de cada insumo se puede calcular el costo de cada docena de producto. ¿Cómo? Lo veremos en el siguiente punto.

# 2

Costo por docena

Teniendo los datos del punto 1 podemos calcular cuánto nos cuesta producir 5 docenas de churros. Luego, el costo total de la receta es dividido por la cantidad de docenas y así llegamos al costo de cada una. Para obtener el costo por churro, dividimos el costo de la docena por 12 y redondeamos.

Insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Harina	kg	1	\$ 40	\$ 40
Aceite	l	3	\$ 35	\$ 105
Sal	kg	0,01	\$ 20	\$ 0,2
Agua	l	1,8	\$ 10	\$ 18
Mano de obra	hs.	2	\$ 100	\$ 200
Gas*	m <sup>3</sup>	0,32	\$ 6,50	\$ 2,08
<b>TOTAL COSTO VARIABLE DE PRODUCCIÓN**</b>				<b>\$365,28</b>

\* Considerando que: para elaborar la receta se mantiene una hora prendido el anafe a gas para calentar el aceite y freír los churros, y que el consumo por hora de gas del anafe es de 0,32 m<sup>3</sup>

\*\*El costo variable de producir 5 docenas de churros es \$365,28, esto significa que si la cooperativa decide hacer más churros, estos costos van a aumentar.



Como vimos anteriormente, sabemos que hay gastos que tenemos por mes que no varían con el nivel de producción: **los costos fijos o estructurales**. Es importante conocerlos para poder determinar cuánto debemos producir y vender en un mes, para cubrirlos. Si suponemos que la panadería sólo ofrece pan, es necesario calcular cuántos kilogramos de pan debemos vender en un mes, a un determinado precio, para pagar los costos fijos. Este cálculo se realiza tomando los costos fijos del mes, y se los divide por el excedente que tenemos por kg. de pan, o sea el precio de venta menos los costos variables de producción, para un kg. de pan:

- Si vendemos exactamente esos kg, se pagarán los costos fijos, los costos variables, pero no habrá un excedente para repartir entre los asociados.
- Si vendemos menos de esos kg, no alcanzaremos a pagar los costos fijos (generando deudas), y la panadería no tendrá excedentes para repartir.
- Si vendemos más de esos kg, además de poder pagar los costos fijos y variables, existirá un excedente repartible entre los asociados.



$$\text{N}^\circ \text{ KG A VENDER PARA PAGAR LOS COSTOS FIJOS} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{(\text{PRECIO VENTA KG PAN} - \text{COSTOS VARIABLES})}$$

### 3 Excedente

Para establecer el excedente debemos definir cuánto consideramos justo obtener en la elaboración de cada docena de churros vendidos. En el caso de Las Delicias, se decidió en asamblea que el margen de excedente sería del 36%, es decir que el monto de excedente será de \$26,94 por docena (\$73,06 x 0,36).

### 4 Precio de venta

Todos los cálculos realizados sirven como base para finalmente poder poner un precio justo a nuestro producto. Partimos del costo unitario de la docena, que como calculamos es de \$73,06, al cual debemos sumar el excedente establecido. De esta manera, cada churro se vendería a menos de \$10 ( $100 \div 12 = 8,35$ ) lo que se considera aceptable para que las familias del barrio puedan consumirlos.



### 5 ¿Cuántas docenas de churros debemos vender para cubrir la cuota de la churrera?

Finalmente podremos calcular cuántas docenas es necesario vender por mes, suponiendo que solamente con la producción y venta de los churros vamos a pagar la cuota, o sea que la churrera debe “pagarse sola”, sin sacar dinero de las ventas de los otros productos. Este cálculo nos permite saber si es convenient-

te (en términos económicos) tomar la decisión de invertir en la churrera tomando el préstamo. ¿Cómo lo hacemos? Veamos el siguiente cálculo:



Dividimos la cuota del préstamo por el excedente de cada docena de churros vendida, porque es el dinero que nos queda disponible después de pagar los costos variables de las materias primas. La Cooperativa Las Delicias entonces debe vender al menos 12 docenas de churros por mes para devolver el dinero prestado, considerando que el excedente obtenido con este producto es destinado a pagar el préstamo.

**LOS COSTOS FIJOS DEL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA PANADERÍA (ALQUILER, LUZ, ETC.) NO INTERVIENEN EN ESTA DECISIÓN DE INVERSIÓN, DADO QUE, AUNQUE SE COMPRE O NO LA CHURRERA, ESTOS COSTOS VAN A SEGUIR EXISTIENDO.**

¡Ojo! en producciones como la panadería (o heladerías) hay que tener en cuenta que las ventas no son iguales en todos los meses del año, en este caso porque influye el clima. Por esto, para compensar los meses de calor en los que se vende menos, deberán venderse más de 12 docenas por mes en la temporada fuerte.

## ADEMÁS, DEBEMOS TENER EN CUENTA QUE ...

- El uso de maquinarias y herramientas *tiene un costo*. Este costo no implica una salida de dinero periódica, sólo debemos tener en cuenta que, por el uso, tanto herramientas como maquinarias se deterioran, y llegado un momento habrá que reemplazarlos. Para ello habrá que guardar un poco de dinero mes a mes a fin de poder pagar esa inversión en un futuro. Este desgaste de las máquinas se considera como un costo fijo más.
- En el ejemplo solamente calculamos cuantas docenas de churros es necesario vender para poder pagar el crédito y cubrir los costos de producción, pero hay que tener en cuenta que cuando este cálculo se hace para todos los productos, debe quedar un excedente para distribuir entre los asociados, de manera de hacer sustentable el proyecto y por eso deberemos vender muchas docenas más.

## CALCULANDO LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE DINERO: EL FLUJO DE FONDO

El flujo de fondos es un cuadro en el que se anotan las cantidades de dinero que se estiman que ingresarán (por ventas, préstamos, donaciones, etc.) y las que saldrán efectivamente (por pagos de compras, pago de gastos, etc.) en un periodo de tiempo determinado (puede ser por semana, mes, semestre, año, etc.). Esto significa la cantidad de dinero que ingresa y sale, en un período, independientemente de cuando se hizo la compra o venta, o sea, se anota sólo una vez que se cobra o paga.

Este cálculo es importante porque sirve, por un lado, para ver cuánto dinero queda disponible en cada período, y por otro, porque permite saber si hacer la inversión será una buena o mala idea.

**Para armar el flujo de fondos hay que tener en cuenta:**

**1. El período de análisis (cantidad de meses o años) y la unidad de tiempo (semana, mes, año, etc.).** Esto depende de la complejidad del proyecto de inversión. Por ejemplo, si se está analizando la incorporación de una máquina para producir un nuevo producto, se puede armar un flujo de fondos que proyecte los ingresos y egresos pensando en un futuro a 5 años. En cambio, si se trata de un proyecto de instalación de una fábrica, de mayor importancia, el flujo deberá pensarse a 10 o 20 años. Además, hay que tener en cuenta que si el producto que vamos a elaborar tiene demanda estacional, tenemos que proyectar tantos períodos como sean necesarios para ver todas las subas y bajas que tiene la demanda en un ciclo completo (1 año, 10 años, etc., según el producto)

**2. La cantidad de ingresos que se espera tener en cada unidad de tiempo.** Esta es una tarea difícil pero muy importante. Para ello es necesario hacer una buena estimación de las ventas que se lograrán (en unidades) y cuánto dinero se generará por el proyecto. ¡Ojo! estas ventas estimadas sólo se deben anotar en el período que se cobrarán, o sea cuando efectivamente ingresará el dinero.

**3. La cantidad de salidas de dinero que se espera tener en cada unidad de tiempo.** Aquí se debe estimar la

cantidad de dinero que se gastará para cubrir tanto los costos fijos como variables, y otros egresos, tal como una suma estimada para gastos imprevistos, etc. ¡Ojo! acá también debe tenerse en cuenta como salida de dinero la cuota del crédito que hay que pagar.

**4. La cantidad neta de dinero.** Esto significa la cantidad total de dinero con la que contaremos en cada unidad de tiempo (mes, año, etc.) luego de realizar todos los pagos de ese período. Esto se calcula restando del dinero ingresado, la cantidad de dinero pagado para cada período. De esta manera, si el saldo es positivo significa que los cobros por las ventas que pensamos tener alcanzan para cubrir todos los egresos que tenemos. Si, por el contrario, los gastos son mayores a los ingresos proyectados, significa que las ventas estimadas no son suficientes para pagar la inversión y será una mala idea hacerla. Veamos un ejemplo para el caso de Las Delicias

Concepto / Período	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
<b>INGRESOS</b>												
-Ventas	0	1.200	2.000	2.500	4.500	4.500	2.500	2.000	2.000	1.200	1.200	1.200
-Ingreso del Préstamo	3.000											
-otros ingresos												
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>3.000</b>	<b>1.200</b>	<b>2.000</b>	<b>2.500</b>	<b>4.500</b>	<b>4.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>
<b>EGRESOS</b>												
-Compra máquina	3.000											
-Costos variables de producción (materias primas, insumos, etc)		876	1.461	1.826	3.287	3.287	1.826	1.461	1.461	876	876	876
-Costos fijos erogables												
-Mano de obra fija		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
-Devolución del préstamo		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
-Intereses												
-Impuestos												
-Otros gastos												
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>3.000</b>	<b>1.276</b>	<b>1.861</b>	<b>2.226</b>	<b>3.687</b>	<b>3.687</b>	<b>2.226</b>	<b>1.861</b>	<b>1.861</b>	<b>1.276</b>	<b>1.276</b>	<b>976</b>
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b> (TOTAL INGRESOS-TOTAL EGRESOS)	<b>0</b>	<b>-76</b>	<b>139</b>	<b>274</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>274</b>	<b>139</b>	<b>139</b>	<b>-76</b>	<b>-76</b>	<b>224</b>
<b>FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO</b>	<b>0</b>	<b>-76</b>	<b>63</b>	<b>337</b>	<b>1.150</b>	<b>1.963</b>	<b>2.237</b>	<b>2.376</b>	<b>2.515</b>	<b>2.439</b>	<b>2.363</b>	<b>2.587</b>



## VENTAS: PRECIO X CANTIDAD

	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
<b>Docenas vendidas</b>	12	20	25	45	45	25	20	20	12	12	12
<b>Precio x docena</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Total ingreso por ventas</b>	1.200	2.000	2.500	4.500	4.500	2.500	2.000	2.000	1.200	1.200	1.200

## COSTOS VARIABLES: PRECIO X CANTIDAD

	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
<b>Docenas Producidas y vendidas</b>	12	20	25	45	45	25	20	20	12	12	12
<b>Costos variables de producción x docena</b>	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
<b>Costo variable producción total</b>	876	1.461	1.826	3.287	3.287	1.826	1.461	1.461	876	876	876

**Aclaración:** para determinar finalmente si el proyecto es buena o mala idea, se tiene que considerar si se tomará o no financiamiento, teniendo en cuenta la existencia de inflación y en las tasas de interés que paguen proyectos similares. Para ello se utilizan métodos matemáticos de cálculo llamados Valor Actual Neto del Flujo de Fondos y Tasa Interna de Retorno. Los cuales, por su complejidad exceden los alcances de esta guía inicial.

## ALGUNAS ACLARACIONES FINALES

TANTO LOS CONCEPTOS COMO EL EJEMPLO PRESENTADO EN ESTA CARTILLA SE ELIGIERON PENSANDO EN BRINDARLE A UNA COOPERATIVA QUE NUNCA PRESENTÓ UNA SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO, UNA GUÍA SENCILLA SOBRE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTES QUE REQUIERE HACER UN PROYECTO CON ESTOS FINES.

POR OTRO LADO, EL CASO DE LAS DELICIAS ES SÓLO UN EJEMPLO, PERO ESTOS CÁLCULOS SE PUEDEN Y DEBEN REALIZAR PARA CUALQUIER TIPO DE PROYECTO QUE LA ORGANIZACIÓN QUIERA REALIZAR.

POR EJEMPLO, UNA COOPERATIVA DE TRABAJO DE INFORMÁTICOS PUEDE HACER UN CÁLCULO SIMILAR PARA PRESENTAR UN PROYECTO PARA DESARROLLAR UNA NUEVA APP QUE LES PERMITA A LOS VECINOS DE UNA LOCALIDAD SABER QUÉ CALLES ESTÁN CORTADAS Y POR DONDE CAMBIA EL RECORRIDO LOS COLECTIVOS URBANOS POR ESE MOTIVO.

## BIBLIOGRAFÍA

**-Centro de Emprendedores de la Economía Social (2014).** *Módulo Costos y Gestión. Cursos de Formación General.*

**-Centro de Emprendedores de la Economía Social (2014).** *Módulo Planificación. Cursos de Formación General.*

**-Colectivo La Yunta (2007)** *Módulo de Formación Específica Economía Social y Solidaria. Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias. Secretaría de Extensión. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.*

**-Martínez, C. y Sánchez, J.J. (2005).** *Cartilla 2 "... Como pan caliente". Manual de experiencias económicas populares. Asociación Be.Pe.*

**-Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Santa Fe (2014)** *Formación para promotores de la Economía Social. Programa Formador de Formadores.*

**-Secretaría de Desarrollo Territorial y Economía Social del Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe (s./f.)** *Manual de uso para el programa de análisis crediticio Santa Fe Emprende.*

**-Yardín, A. R., Demonte, N. G., García, L., y Soriano, D. (2010).** *El análisis marginal: la mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios. Osmar D. Buyatti.*