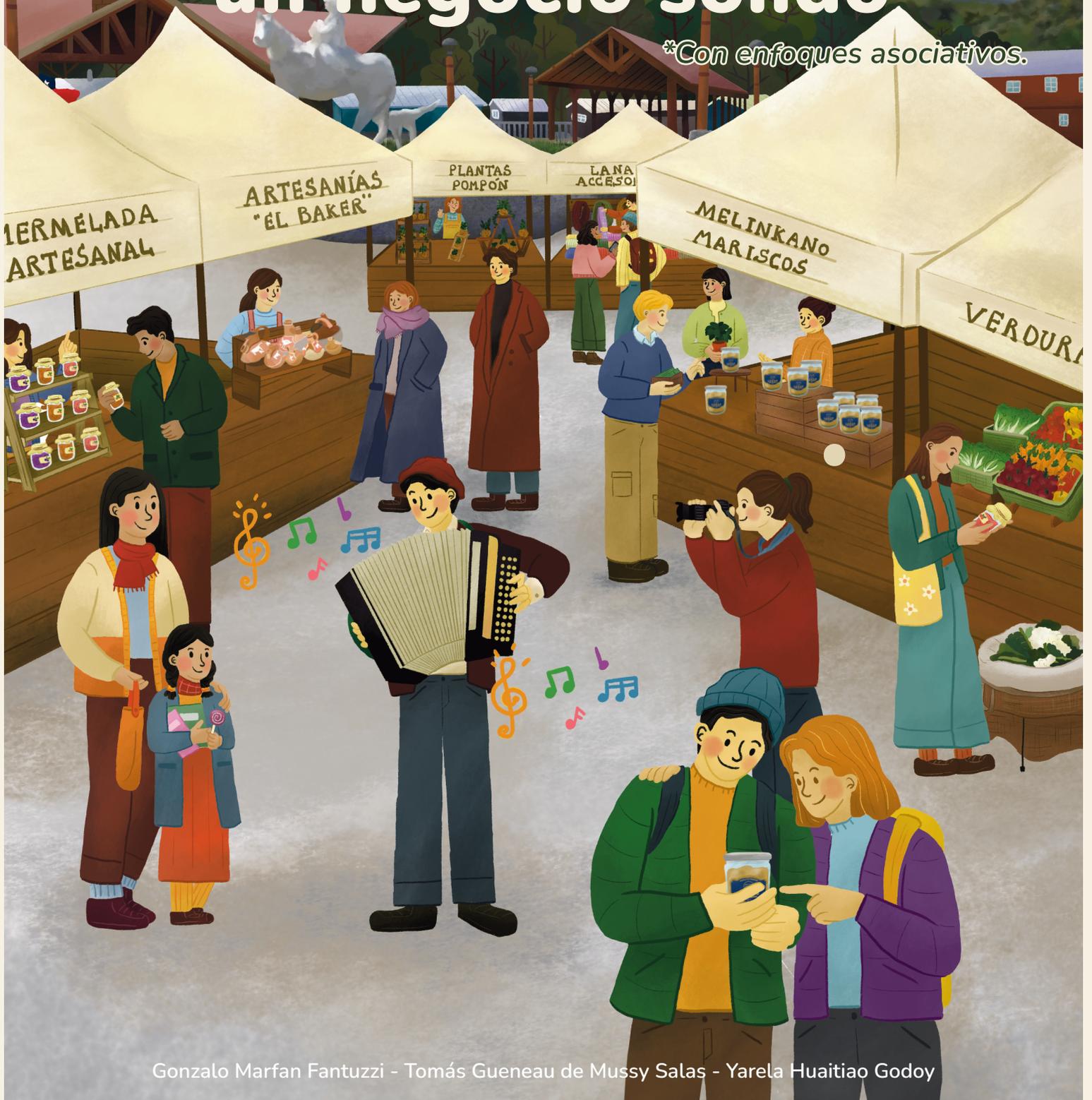


Guía de emprendimiento de Aysén

Tomo 4

Estructura y finanzas para un negocio sólido

**Con enfoques asociativos.*





Obra generada por UACH Campus Patagonia, en el marco del proyecto FIC 2022 «Fortalecimiento al apoyo y capacidades de cooperativas en la región de Aysén», financiado por el Gobierno Regional de Aysén a través de su programa FIC 2022.

Título: Tomo 4. Estructura y finanzas para un negocio sólido:

Autores:

♥ Gonzalo Marfan Fantuzzi (glmarfan@gmail.com)

♻️ Tomás Gueneau de Mussy Salas (tomdemussy@gmail.com)

🍷 Yarela Huaitiao Godoy (yarelahg@gmail.com)

Diseño y diagramación: 🐱 Rocío Sáenz Passeron

Ilustraciones: 🐱 Daniela Castillo González

Editor técnico: 🎧 Pedro Araneda Reyes

Corrector de estilo: ✍️ Francisco Villarreal Castillo

Primera edición digital: Octubre 2024. Coyhaique, Región de Aysén, Chile.

ISBN obra completa: 978-956-390-260-0

ISBN Tomo 4: 978-956-390-265-5

© Universidad Austral de Chile, 2024.

Unidad de Estudios Regionales Trapananda

AGRADECIMIENTOS DE LOS AUTORES

Si bien está guía es un sueño personal que se concreta, quiero agradecer a todos quienes me rodean y me nutren con sus visiones, apoyos y desafíos. A mi hijo Gabriel, la mayor inspiración de mi vida, que alimenta mi niño interior y me impulsa a ser mejor cada día. A mis padres, Fernando y Mónica, por respaldar siempre mis sueños y mis locuras, con amor y sabiduría. A mis hermanos, Fernando y Valeria, por ser un apoyo constante, prestando siempre sus oídos y voces en mi camino. A mis sobrinos Gía, Blanca y Franco, por traer luz a nuestras vidas con su presencia. A Meche, por cuidarme como a un hijo. A Ally, por alentarme a seguir el camino profesional que hoy es mi IKIGAI. A Tomás, Yarela y Pedro, por ser cómplices fieles en esta aventura. A Domi, Francisco, Francisca, Eduardo, Sofía y Víctor, por completar un equipo maravilloso. A Rocío, cuyo arte, diseño y disponibilidad han sido un aporte incalculable para este proyecto. A TNS Chile, por formarme en este camino que amo y mostrarme que se puede (y debe) ser profesionales y disfrutar con alegría de lo que hacemos. Y, por último, a los emprendedores y emprendedoras, razón de ser de esta guía, por su esfuerzo inagotable y su compromiso heroico en sacar adelante sus negocios y, con ello, impulsar el desarrollo socioeconómico.



Gonzalo Luis Marfan Fantuzzi

Esta guía de emprendimiento de Aysén es un regalo que Gonzalo visualizó como una retribución a esta maravillosa región. Mucho antes de comenzar a escribir la guía, nos fuimos nutriendo con conversaciones e inspiraciones. Agradezco cada momento dedicado a alimentar este sueño, buscando ejemplos y presentando los contenidos de manera que fueran relevantes y comprensibles para quienes esperamos que se beneficien de esta guía: los y las actuales y futuros emprendedores de la región de Aysén. Agradezco a Felipe y Leo, quienes me enseñaron hace años que el emprendimiento es una herramienta de dignidad humana y que el liderazgo nutre la esperanza. Agradezco a Claudia, Álvaro y Gonzalo, que son mi familia en esta hermosa región. Gracias también a Patricia y Antoine, por regalarme la vida y tanto más. Gracias a mi familia y amistades que me apoyan desde distintas latitudes.



Tomás Gueneau de Mussy Salas

Quiero expresar un especial agradecimiento a Gonzalo por invitarme a formar parte de este proyecto, con el cual se ha creado una valiosa herramienta para apoyar a los emprendedores. Desde el área en la que tuve el privilegio de contribuir, he podido observar que el primer ejemplo de asociatividad que vive todo emprendedor es el acto generoso de compartir su historia y aprendizajes con los demás. Es a través de estos ejemplos que construimos un tejido de apoyo y colaboración que fortalece nuestras ideas y nos impulsa a seguir adelante. Espero que esta guía sea un faro de inspiración y un recordatorio de que, cuando nos unimos y colaboramos, somos capaces de alcanzar metas aún más grandes.



Yarela Huaitiao Godoy

PRÓLOGO

En un mundo donde las dinámicas globales a menudo dejan en la periferia a comunidades alejadas de los grandes centros urbanos, resulta imperativo contar con herramientas que empoderen a esos territorios para que desarrollen sus propios caminos hacia un futuro sostenible. La región de Aysén, con su riqueza natural y cultural, representa un claro ejemplo de un espacio con un potencial inmenso, pero también de los desafíos que enfrenta para construir un tejido económico y social que respete sus particularidades.

Esta guía ha sido creada para fortalecer el ecosistema de emprendimiento regional, ofreciendo un material práctico y accesible que permite a facilitadores y emprendedores construir juntos un desarrollo económico justo y acorde con las realidades locales. No se trata solo de un compendio de conocimientos teóricos, sino de una herramienta viva que conecta el conocimiento con la práctica, diseñada para ser utilizada en los lugares más remotos donde los recursos y la formación son limitados.

Esta guía es un puente que facilita a cada emprendedor descubrir, aprender y aplicar conceptos que transformen su entorno, sin importar dónde se encuentre. Para los facilitadores, proporciona una metodología clara y efectiva para guiar a los emprendedores de manera profesional, asegurando que los avances logrados sean sostenibles a largo plazo.

Los cuatro tomos que la conforman han sido cuidadosamente diseñados para fomentar un pensamiento emprendedor que va más allá de la simple ejecución de ideas, integrando la capacidad de visualizar, planificar y adaptarse a los desafíos de un entorno dinámico. Al ser de libre disposición, esta guía representa un avance importante en la democratización del conocimiento, rompiendo barreras económicas y geográficas para llevar el aprendizaje a las comunidades que más lo necesitan, potenciando su impacto y evitando que queden relegadas.

El enfoque de la asociatividad es otro pilar fundamental de este material. Si bien la guía no se centra exclusivamente en este modelo, ofrece una visión valiosa sobre cómo la colaboración y las alianzas pueden convertirse en estrategias clave para el éxito empresarial en regiones como Aysén. Es en la unión de esfuerzos, en la sinergia entre personas y proyectos, donde reside el verdadero potencial de transformación.

En definitiva, esta guía no solo es un recurso valioso para Aysén, sino también un modelo que puede ser replicado en otros territorios que comparten la visión de un desarrollo local próspero, basado en el respeto mutuo y en la conexión profunda con el entorno. Porque al final del día, como bien lo expresa este esfuerzo colectivo, el éxito de nuestras sociedades depende de la capacidad de sus individuos para construir, juntos, un futuro más justo, feliz y sostenible.



Macarena Pola Manríquez

Coordinadora Red Pro Emprendimiento e Innovación de Aysén (2023 – 2024)

Coyhaique, agosto 2024



ÍNDICE

Introducción.....	2
1. Producción de valor.....	3
1.1. Recursos clave.....	3
1.2. Actividades clave.....	12
1.3. Alianzas clave.....	22
2. Finanzas.....	32
2.1. Estado de resultados.....	33
2.2. Inversiones.....	51
2.3. Proyecciones.....	53
2.4. Indicadores financieros.....	56
2.5. Liquidez.....	63
2.6. Financiamiento.....	64
2.7. Estructura financiera de la empresa.....	68
2.8. Caso asociativo.....	70
3. Pitch de Inversión.....	72
3.1 Algunos consejos.....	72
3.2. Partes de un PITCH de inversión.....	73
Preguntas para tu negocio.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	90

INTRODUCCIÓN

¡Hola!

Ya sea que estés emprendiendo, considerando hacerlo, o simplemente sientas curiosidad por este desafiante y transformador camino, queremos acompañarte y apoyarte. Sabemos los grandes esfuerzos que esto implica, por eso hemos creado esta guía de 4 tomos orientados a emprendedores y 1 a facilitadores que acompañan a emprendedores, dónde explicamos y ejemplificamos conceptos clave de manera accesible y entretenida, en el contexto de nuestra hermosa Región de Aysén.

El aprendizaje es un camino interminable, donde el estudio y la práctica constantes te abrirán a nuevas comprensiones, ayudando a evolucionar tu negocio y tu capacidad emprendedora día a día. Te deseamos lo mejor y esperamos que el impacto que generes transforme positivamente tu vida, la de los tuyos y la de la sociedad en general.



🔍 Encontrarás esta lupa en algunos títulos, significa que al final del tomo habrán preguntas para ejercitar lo aprendido.

1. PRODUCCIÓN DE VALOR

Dentro del modelo de negocios Canvas, la producción de valor emerge como el espacio donde se desarrolla la elaboración del producto o servicio. Aquí, nos sumergimos en el proceso fundamental del negocio, examinando los recursos clave, las actividades clave y las alianzas clave que dan forma a la propuesta de valor de una empresa. Este análisis estratégico nos permite comprender cómo cada elemento contribuye a la elaboración de los productos o servicios y cómo la colaboración inteligente y la gestión eficiente de recursos son esenciales para el éxito comercial.

1.1. Recursos clave

EL CASO DE SOFÍA

En Puerto Guadal, Sofía creció rodeada de colmenas y la dulce fragancia de la miel que su familia producía desde generaciones atrás. Fascinada por el apasionante mundo de las abejas y enamorada del sabor único de la miel, Sofía decidió llevar la tradición familiar a un nuevo nivel y emprender su propio negocio de venta de miel. Comenzó con la producción y venta de miel embotellada, pero pronto se dio cuenta de que, para destacar en un mercado tan competitivo, necesitaba ofrecer algo más que el producto convencional. Después de investigar y explorar nuevas ideas, encontró su oportunidad: la miel en panal.

Con esta innovadora propuesta, Sofía no solo estaba ofreciendo miel, sino una experiencia sensorial completa, desde la textura suave y cristalina hasta la presentación natural y fresca

del panal. En un atractivo envase que permite su transporte y mantiene intacto un pequeño trozo de panal con su miel.

A pesar de querer ahorrar en equipos modernos y eficientes para la extracción, Sofía se dio cuenta de que el producto no se veía bien con los instrumentos que tenía y se demoraba mucho en realizar el producto, decidiendo invertir finalmente en los equipos que necesitaba. La ubicación de las colmenas en áreas rurales con abundante flora silvestre garantizaban la alta calidad y pureza de la miel. Además, el cuidado y mantenimiento constante de las colmenas aseguraban la salud y productividad de las abejas. Sofía se esforzó por crear una marca sólida y atractiva que destacara la calidad y la autenticidad de su producto. Utilizó estrategias de marketing digital y tradicional para promover su miel en panal, resaltando sus características únicas y los beneficios para la salud.



Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?

Todos los negocios requieren elementos esenciales para producir y desarrollar sus productos o servicios. Estos recursos pueden ser tangibles, como instalaciones y maquinaria, así como intangibles, como conocimientos especializados y propiedad intelectual. Los recursos clave son mucho más que simples herramientas; son los activos, capacidades y ventajas competitivas que permiten que una empresa crezca y prospere. Reconocer, gestionar y aprovechar eficazmente estos recursos es esencial para lograr un éxito duradero en el entorno empresarial actual.

1.1.1. ¿Qué hace que un recurso sea «clave»?



Un recurso se considera «clave» cuando cumple con alguno(s) de los siguientes criterios (tómalo como referencia ya que dependerá de tu visión):

- Esencial para la operación.** El recurso es necesario para el funcionamiento fundamental de tu negocio y para ofrecer lo que prometes a tus clientes.
- Impacta los resultados.** El recurso tiene un impacto directo en la eficiencia, los ingresos, los costos o la innovación de tu empresa.
- Difícil de replicar.** Ofrece una ventaja competitiva sostenible, ya que es difícil para otros replicar o imitar.
- Aporta valor distinguido.** Contribuye de manera significativa a la propuesta única de tu negocio, lo que te diferencia en el mercado.

1.1.2. Categorías de recursos clave

A continuación te presentamos seis categorías en las cuales se pueden clasificar los recursos clave:

- Recursos físicos.** Estos activos tangibles constituyen el equipamiento físico de tu empresa. Incluyen cualquier cosa palpable que necesitas para llevar a cabo tus operaciones y generación de resultados.

Algunos recursos clave físicos, fundamentales para la elaboración de productos y servicios, incluyen las instalaciones y espacios, la maquinaria y equipos, los vehículos, el inventario, la infraestructura tecnológica, las herramientas y suministros, los muebles y mobiliario, el equipamiento de producción, los equipos de laboratorio, el equipo médico, el equipamiento de entretenimiento, la maquinaria agrícola, el equipo de construcción, el equipamiento deportivo, el equipo de restaurante, el equipo de fabricación, el equipamiento de transporte, y los dispositivos de seguridad, entre otros, siempre dependiendo del contexto de la empresa.

Por ejemplo, en el sector de Arroyo el Gato, Ganadería del Valle Verde destaca en la cría de ganado bovino para carne. Cuenta con terrenos de pastoreo, corrales, establos modernos, flota de transporte, instalaciones de procesamiento y almacenamiento refrigerado. Además, gestionan residuos mediante compostaje. Estos recursos físicos clave permiten una operación eficiente y sostenible en la producción ganadera.



oportunidad asociativa

Optimizar recursos y reducir costos al compartir infraestructura y equipos con socios empresariales.

b) Recursos humanos. Los recursos humanos son los individuos detrás de la magia, aquellos con conocimientos especializados, habilidades y experiencia que son vitales para la ejecución exitosa de tus ideas.

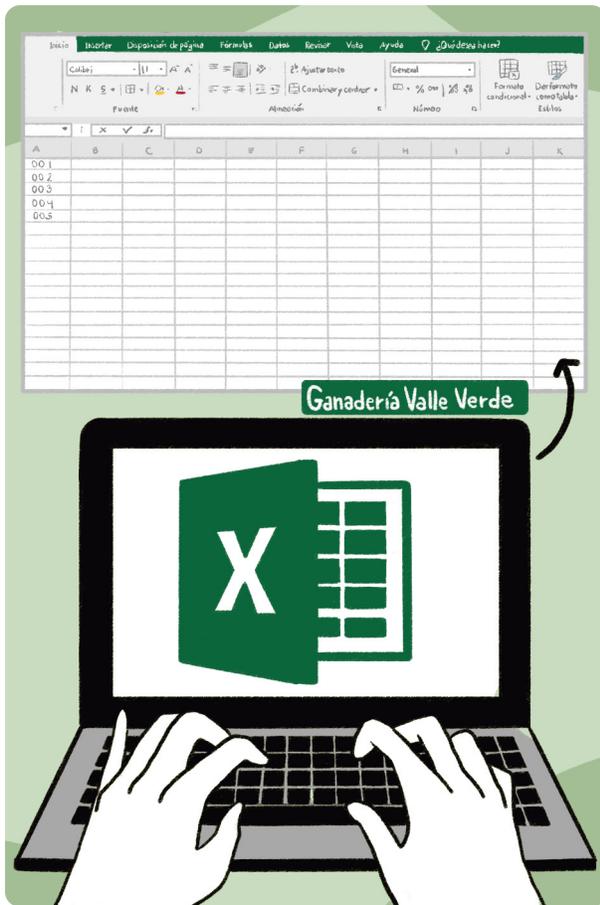
Los recursos humanos clave, vitales para el funcionamiento y éxito de diversas empresas, incluyen el equipo directivo y ejecutivo con su experiencia estratégica, los empleados operativos que ejecutan tareas fundamentales, los expertos en tecnología que impulsan la innovación, los profesionales de marketing y ventas que conectan con los clientes, los investigadores y desarrolladores que crean productos únicos, los expertos en servicio al cliente que garantizan satisfacción, los colaboradores externos como consultores y socios estratégicos que aportan conocimientos especializados, y los líderes que inspiran y guían a todo el equipo hacia los objetivos comerciales, entre otros, siempre dependiendo del contexto de la empresa.

Por ejemplo, en el sector de Arroyo el Gato, Ganadería del Valle Verde destaca en la cría de ganado bovino para carne. En Ganadería del Valle Verde, los recursos humanos clave incluyen los roles de gerente de operaciones, veterinario, personal de manejo de ganado, mantenimiento, procesamiento, ventas y distribución, administrativo, y equipo de investigación. Cada rol desempeña un papel vital en la cría de ganado bovino para carne, desde el cuidado del ganado hasta la comercialización del producto final.

c) Recursos intelectuales. Estos recursos se refieren a los conocimientos que tu empresa ha desarrollado o adquirido. Esto incluye propiedad intelectual y *know how* (saber hacer).

Los recursos clave intelectuales, fundamentales para el valor y la diferenciación de muchas empresas, abarcan la propiedad intelectual como patentes, marcas registradas y derechos de autor que protegen la innovación, los secretos comerciales que otorgan ventaja competitiva, las bases de datos y conocimientos acumulados que apoyan la

toma de decisiones, las fórmulas y procesos únicos que distinguen la producción, las metodologías y sistemas desarrollados internamente que mejoran la eficiencia, los diseños y prototipos que representan la creatividad, y la experiencia y conocimientos de la fuerza laboral que impulsan la calidad y la resolución de problemas, entre otros, siempre dependiendo del contexto de la empresa.



Por ejemplo, en el sector de Arroyo el Gato, Ganadería del Valle Verde se destaca en la cría de ganado bovino para carne. Sus recursos intelectuales clave incluyen patentes para tecnologías de procesamiento, una importante base de datos de clientes y la experiencia de su fuerza laboral en el manejo del ganado y producción de carne. Estos activos respaldan su posición como líder en la industria ganadera local.

d) Recursos financieros. Los recursos financieros son esenciales para soportar el desarrollo de una empresa desde la etapa inicial hasta la expansión. Tener acceso a recursos líquidos respalda tanto el arranque como la operación continua, permitiendo afrontar imprevistos y aprovechar oportunidades estratégicas sin demora. Desde cubrir costos operativos hasta invertir en investigación y desarrollo, la liquidez asegura la flexibilidad financiera para navegar los altibajos del mercado y mantener la agilidad empresarial.

Estos recursos financieros clave respaldan el funcionamiento y crecimiento de las empresas. Incluyen el capital inicial para iniciar el negocio, préstamos y líneas de crédito para flexibilidad financiera, ingresos generados por ventas y servicios, inversiones de accionistas y socios, reservas para amortiguar riesgos, fondos para expansión y desarrollo, y la liquidez para afrontar gastos inmediatos y aprovechar oportunidades estratégicas.

Liquidez es contar con dinero rápido para gastos cercanos en el tiempo.

Por ejemplo, en el sector de Arroyo el Gato, Ganadería del Valle Verde enfrentó dificultades financieras debido a altos costos e ingresos reducidos. Sin embargo, mediante medidas de reducción de costos, búsqueda de financiamiento alternativo y diversificación de ingresos, lograron estabilizar su situación. Esto les permitió cumplir con sus compromisos financieros y sueldos, recuperando su rentabilidad y fortaleciendo su posición en el mercado ganadero.

Oportunidad asociativa

Obtener financiamiento adicional y respaldar el crecimiento empresarial a través de asociaciones con inversionistas o fondos de capital de riesgo alineados con el propósito de la empresa.

e) Recursos de red. En el mundo empresarial, quién conoces puede ser tan valioso como lo que sabes o tienes. Los recursos de red incluyen relaciones con todo tipo de *stakeholders*, cómo socios, proveedores, clientes y mentores.

Los recursos de red clave, fundamentales para el crecimiento y la colaboración empresarial, abarcan las relaciones con clientes que impulsan ventas repetidas, las conexiones con proveedores que garantizan suministros confiables, las alianzas estratégicas que amplían el alcance del negocio, las colaboraciones con otras empresas que permiten innovación conjunta, los mentores y asesores que ofrecen orientación experta, las conexiones con inversores y financiadores que facilitan la inversión, las asociaciones industriales que proporcionan conocimientos sectoriales, y las conexiones en plataformas y redes sociales que impulsan la visibilidad y el alcance, entre otros, siempre dependiendo del contexto de la empresa.



Por ejemplo, en el sector de Arroyo el Gato, Ganadería del Valle Verde destaca en la cría de ganado bovino para carne. Han aprovechado recursos de red clave para su crecimiento, como relaciones sólidas con clientes, conexiones confiables con proveedores, alianzas estratégicas con otras empresas, colaboraciones para innovación, asesoramiento de mentores, conexiones con inversores, participación en asociaciones industriales y presencia en plataformas y redes sociales. Estos recursos han sido fundamentales para su éxito continuo en el mercado ganadero.

Oportunidad asociativa

Los recursos de red nos invitan a considerar que todo recurso clave puede ser obtenido o potenciado por las redes a las cuales podemos acceder.

d) Recursos digitales. En el contexto histórico actual, los recursos digitales clave se han convertido en elementos esenciales para el éxito de las empresas en todos los sectores. Estos recursos se refieren a los activos y herramientas digitales fundamentales que las empresas utilizan para operar, competir y crecer en el entorno en línea.

Dentro de estos recursos podemos contar con:

- **Sitio web.** Es esencial para la presencia en línea de una empresa, ya que constituye su principal carta de presentación. A través de él, se proporciona información detallada sobre productos, servicios, datos de contacto y otras características relevantes, ofreciendo un nivel de profundidad que supera a otros medios como las redes sociales.



El sitio web no reemplaza las redes sociales, sino que se complementan.

- **Plataformas de comercio electrónico.** Si la empresa vende productos en línea, contar con una plataforma de comercio electrónico sólida y fácil de usar es crucial. 
- **Sistemas de gestión empresarial (ERP).** Estos sistemas integran y automatizan procesos empresariales clave, como contabilidad, inventario y recursos humanos, lo que aumenta la eficiencia operativa.
- **Sistema para manejo de relación con clientes (CRM).** Sistemas que permiten coordinar eficientemente las prácticas y estrategias que las empresas emplean para gestionar y analizar las interacciones a lo largo del ciclo de vida del cliente, teniendo como objetivo mejorar las relaciones de servicio al cliente, facilitar la retención de clientes y promover el crecimiento de las ventas. 
- **Herramientas de análisis web.** Permiten rastrear y analizar el tráfico del sitio web, el comportamiento de los usuarios y otras métricas importantes para mejorar la toma de decisiones y la optimización del sitio. 
- **Software de marketing digital.** Incluye herramientas para la gestión de redes sociales, publicidad en línea, marketing por correo electrónico, SEO (*Search Engine Optimization*) y otras estrategias de marketing digital. 
- **Plataformas de colaboración y comunicación.** Como herramientas de videoconferencia, mensajería instantánea y colaboración en documentos en línea, que facilitan la comunicación y el trabajo en equipo tanto interna como externamente.
- **Seguridad informática.** Incluye herramientas de protección contra virus, *malware*, ataques cibernéticos y otras amenazas para garantizar la seguridad de los datos y la privacidad de los clientes. 
- **Sistemas de almacenamiento en la nube.** Permiten el almacenamiento seguro y accesible de datos importantes, facilitando la colaboración y el acceso remoto a la información.
- **Redes sociales.** Facilitan la interacción y el compromiso con los clientes, permitiendo la promoción de productos, la atención al cliente y la construcción de una comunidad en línea alrededor de la marca. 

Por ejemplo, en la localidad de Repollal, un emprendedor llamado Tomacho, conocido por sus esculturas de piedra, enfrenta desafíos debido al aislamiento de su comunidad. Para superarlos, utiliza tres recursos clave digitales: un sitio web para exhibir sus obras y contactar clientes, una plataforma de comercio electrónico para vender sus esculturas en línea y redes sociales para promocionar su trabajo y construir una comunidad en línea. Estos recursos le permiten alcanzar un público más amplio y desarrollar su negocio artístico.



Oportunidad asociativa

Las herramientas digitales optimizan la comunicación y coordinación empresarial, simplificando el contacto inicial, el seguimiento y la evaluación de resultados de colaboraciones.

1.1.3. Clasificación de los recursos clave

Los recursos clave pueden dividirse en dos categorías:

- a) **Recursos clave primarios.** Estos son absolutamente esenciales para tu propuesta de valor y la operación básica de tu negocio. Si desaparecieran, tu empresa simplemente no podría funcionar.

Por ejemplo, en el sector de Arroyo el Gato, Ganadería del Valle Verde destaca en la cría de ganado bovino para carne. Para su funcionamiento esencial, dependen de recursos primarios como terrenos de pastoreo, agua, personal de manejo de ganado, equipos de transporte, instalaciones de procesamiento y capital inicial. Sin estos recursos, la empresa no podría operar.

Oportunidad asociativa

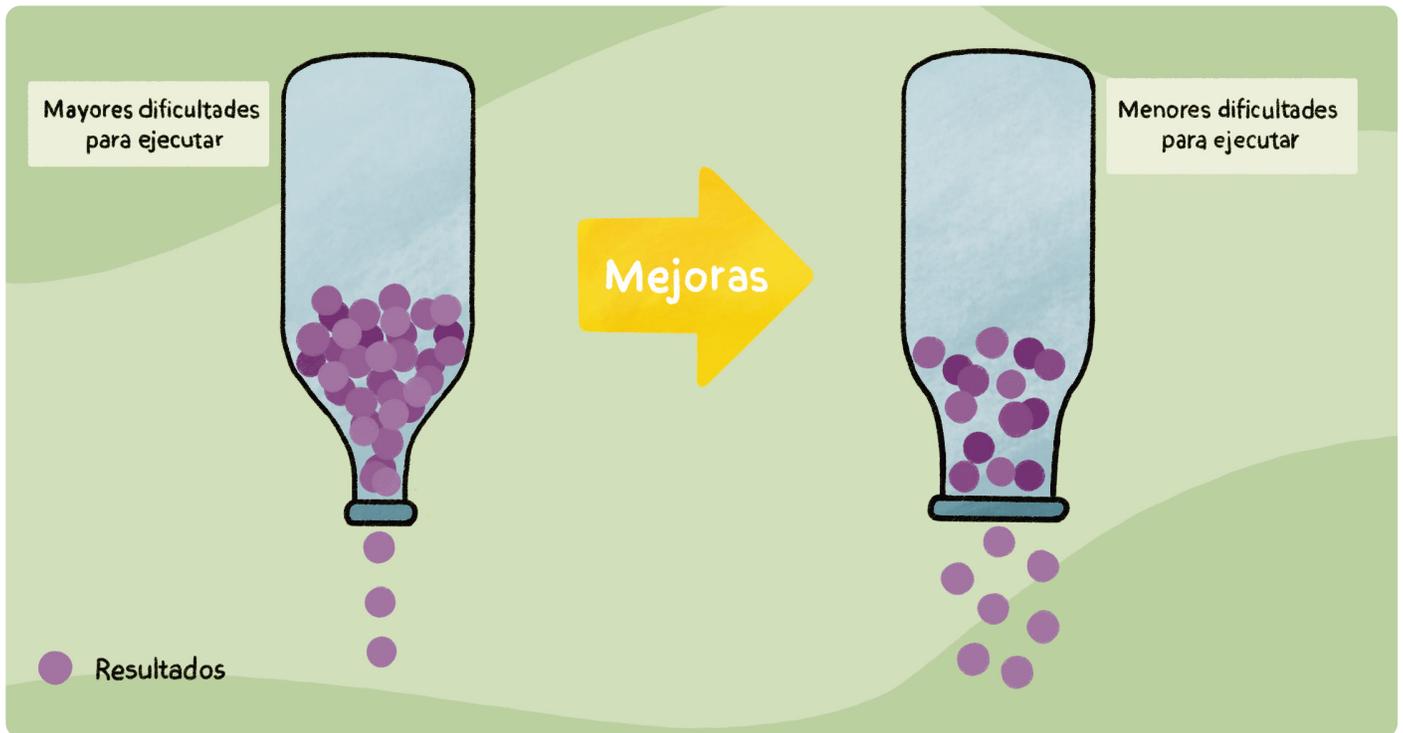
Establecer alianzas estratégicas con proveedores especializados para asegurar la calidad y competitividad en el suministro de insumos críticos.

- b) **Recursos clave secundarios.** Aunque no son absolutamente esenciales, estos recursos aún tienen un impacto significativo en tu negocio. Pueden mejorar la eficiencia, la calidad o la experiencia del cliente.

Por ejemplo, destaca en la cría de ganado bovino para carne. Además de los recursos clave primarios, la empresa se beneficia de recursos secundarios que mejoran la eficiencia y la calidad, como tecnología de monitoreo del ganado, sistemas de gestión de inventario, capacitación del personal y mejoras en las instalaciones de procesamiento. Estos recursos tienen un impacto significativo en la operación y la experiencia del cliente.

1.1.4. Cuello de botella

El concepto de «cuello de botella» se refiere a cualquier punto en los procesos de una empresa donde la capacidad de trabajo se ve limitada, ralentizando el flujo general de dicha línea de trabajo. Este fenómeno suele afectar a recursos clave como maquinaria, personal especializado o etapas específicas del proceso, que tienen una capacidad limitada y restringen la eficiencia del conjunto de actividades. Identificar estos cuellos de botella es crucial porque permite focalizar nuestras intervenciones, ya sea mediante contrataciones, inversiones o modificaciones en los procesos, para eliminar o aliviar esas limitaciones. De este modo, la empresa puede evolucionar de manera más eficiente y fluida.



Elaboración propia.

Por ejemplo, Michón, una emprendedora que vende comida para gatos online, enfrenta retrasos en las entregas debido a la creciente demanda. Identifica la capacidad de entrega como el cuello de botella y considera abrir una tienda física o utilizar servicios de taxis para mejorar la distribución y seguir creciendo.

1.1.5. Caso asociativo

La colaboración entre el Laboratorio Creativo de la Universidad y Cervecería Patagó es un ejemplo destacado de asociatividad con un impacto significativo en los recursos clave.

Todo comenzó cuando Cerveza Patagó, una cervecería artesanal local, enfrentó un desafío en su proceso de envasado de cerveza en *growlers* (botellones de 2 y 3 litros). Tradicionalmente, llenar *growlers* con cerveza carbonatada puede resultar en la pérdida de carbonatación y espuma debido a la presión atmosférica. Esto llevó a la búsqueda de una solución que permitiera llenar los *growlers* de manera eficiente y sin pérdida de carbonatación.

En ese momento, Cervecería Patagó recurrió al Laboratorio Creativo de la Universidad, un espacio de fabricación digital y colaborativo, para buscar una solución innovadora. Trabajando en conjunto, ingenieros y diseñadores del Laboratorio Creativo colaboraron estrechamente con el equipo de Cervecería Patagó para desarrollar un adaptador de llenado isobárico (que mantiene la presión) de los *growlers*, que permite llenar los envases sin perder la carbonatación ni la calidad de la cerveza. El adaptador desarrollado une la boca de *growler* con la salida de la llave de cerveza sin dejar espacios. Cabe destacar que el desarrollo realizado por el Laboratorio Creativo para Cervecería Patagó fue gratuito, como parte de su misión de apoyar la innovación y el emprendimiento local.

Para Cervecería Patagó, la colaboración con el Laboratorio Creativo les proporcionó acceso a conocimientos técnicos especializados y tecnología de fabricación avanzada,

que de otra manera no hubieran tenido. Esto les permitió resolver un problema técnico crucial en su proceso de producción y mejorar la calidad de su producto final. Además, el uso de impresión en 3D como parte del proceso de desarrollo del adaptador de llenado isobárico ilustra la aplicación de tecnología de vanguardia en la solución de problemas de la vida real.

Por otro lado, para el Laboratorio Creativo de la Universidad, esta colaboración representó una oportunidad para aplicar su experiencia y capacidades en el desarrollo de soluciones prácticas para la industria local, posicionándolo como desarrollador de soluciones para el ecosistema empresarial. Además, les permitió establecer una relación sólida con una empresa local, lo que dio paso a nuevas colaboraciones y proyectos conjuntos.

Así vemos cómo la asociatividad entre el Laboratorio Creativo de la Universidad y Cervecería Patagó tuvo un impacto significativo en los recursos clave la Cervecería Patagó y potenció el posicionamiento y relacionamiento del Laboratorio Creativo, al permitir la resolución de un desafío técnico específico y fomentar la colaboración y la innovación en el ámbito local.

- ¿Qué claves de la asociatividad (modelo Gueneau-Marfan) están implementadas en este caso?
- ¿Crees que hay alguna otra organización con la que Cervecería Patagó se podría haber aliado para satisfacer la necesidad que tenía?



1.2. Actividades clave

EL CASO DE VÍCTOR

Víctor, un emprendedor audaz y amante del mar, fundó MarVeloz, una empresa de transporte de pasajeros en lancha rápida en la escénica Región de Aysén. Con una visión clara y determinación, Víctor se propuso ofrecer un servicio de transporte ágil y eficiente que satisficiera las necesidades de la industria acuícola local.

Para materializar su visión, Víctor realizó inversiones estratégicas en lanchas de alta velocidad, diseñadas para navegar por las aguas desafiantes de la región de manera segura y eficiente. Sin embargo, en un principio, subestimó la importancia del mantenimiento regular de las embarcaciones. Este descuido resultó en problemas mecánicos recurrentes y retrasos en los viajes, lo que afectó la reputación de MarVeloz.

Al darse cuenta de su error, Víctor actuó rápidamente para remediar la situación. Contrató a un equipo de expertos en mantenimiento marítimo y estableció un programa de mantenimiento preventivo riguroso. Las embarcaciones fueron sometidas a inspecciones regulares y se implementaron medidas para prevenir futuras averías. Esta iniciativa no solo mejoró la fiabilidad del servicio, sino que también fortaleció la confianza de los clientes en MarVeloz.

Otro desafío al que se enfrentó Víctor fue la falta de un enfoque claro en la atención al cliente. En sus inicios, el equipo de MarVeloz carecía de capacitación en servicio al cliente y, en ocasiones, los pasajeros se quejaban de la falta de cortesía y profesionalismo. Esto tuvo un impacto negativo en la imagen de la empresa y afectó su capacidad para retener clientes.

Consciente de la importancia de una atención al cliente excepcional, Víctor invirtió en la capacitación de su equipo. Se enfocó en desarrollar habilidades de comunicación y servicio al cliente, y promovió una cultura organizacional centrada en la satisfacción del

cliente. Como resultado, el equipo de MarVeloz se convirtió en experto en brindar experiencias memorables a los pasajeros, lo que contribuyó a mejorar la reputación de la empresa y a aumentar la fidelidad de los clientes.

Estos desafíos y errores iniciales sirvieron como lecciones valiosas para Víctor y su equipo. Al reconocer y abordar activamente estas áreas de mejora, MarVeloz pudo convertir las dificultades en oportunidades de crecimiento y fortalecer su posición como líder en el transporte marítimo de pasajeros en la Región de Aysén.

Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?



Las actividades clave son las tareas centrales y fundamentales que una empresa debe llevar a cabo para entregar su propuesta de valor, mantener sus operaciones y alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas actividades varían según el tipo de negocio y su modelo operativo, pero todas las empresas poseen actividades que son esenciales para el funcionamiento exitoso de estas.

Una actividad se puede considerar clave cuando cumple con alguno/s de los siguientes criterios (tómalo como referencia, dependerá de tu visión):

- **Relevancia estratégica.** Contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Dependencia y riesgo.** Otras actividades dependen de ella y su fracaso es riesgoso.
- **Recursos necesarios y cumplimiento normativo.** Requiere recursos clave y/o debe cumplir con regulaciones.

En cada uno de los cuadrantes del modelo de negocios CANVAS puedes identificar actividades que son claves.

Oportunidad asociativa

Establecer procesos estandarizados en colaboración con otras empresas para mejorar la eficiencia y la calidad del producto o servicio.

1.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta clave en el análisis estratégico de una empresa, generado por Michael Porter en su libro *ventaja competitiva*. La cadena de valor permite desglosar las actividades que realiza la organización en distintas etapas para identificar dónde se genera valor y cómo se puede mejorar la rentabilidad.



Elaboración propia a partir de Wallner (2023).

A continuación, se explican brevemente cada una de las partes de la cadena de valor:

- Actividades primarias.** Las actividades primarias son aquellas directamente relacionadas con la producción y entrega de un producto o servicio específico.

- **Logística de entrada.** Esta etapa involucra todas las actividades relacionadas con la recepción de materias primas, insumos y recursos necesarios para la producción.

Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota, supervisa la logística de entrada asegurando la recepción oportuna de semillas, fertilizantes y otros insumos agrícolas para su invernadero. Coordinar con los proveedores es crucial para garantizar la disponibilidad constante de los insumos necesarios y asegurar que lleguen en condiciones óptimas para su uso en la producción.

oportunidad asociativa

Alianzas estratégicas con proveedores locales para asegurar suministro constante de insumos a precios competitivos.

- **Operaciones.** En esta fase se llevan a cabo las actividades de producción, transformación y ensamblaje de los productos y servicios.

Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota, supervisa personalmente las operaciones en su invernadero, incluyendo la siembra, riego, cuidado de las plantas y cosecha de hortalizas. Además, asegura que se sigan prácticas agrícolas sostenibles para mantener la calidad de los productos.

oportunidad asociativa

Colaboración con empresas de tecnología para automatización y monitoreo avanzado.

- **Logística de salida.** Aquí se gestionan todas las actividades relacionadas con el almacenamiento y distribución de los productos terminados, así como la entrega de servicios.

Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota. Una vez cosechadas las hortalizas, Doña Nonna las empaqueta adecuadamente y coordina la distribución a través de camiones refrigerados para mantener su frescura. También gestiona el almacenamiento adecuado para evitar desperdicios y asegurar la disponibilidad constante de productos frescos para sus clientes.



oportunidad asociativa

Asociación con empresas de transporte para entregas oportunas y de calidad.

- **Marketing y ventas.** Esta fase implica la promoción de productos y servicios y la generación de demanda, así como la gestión de las relaciones con los clientes.

Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota, utiliza estrategias de marketing local, como volantes y redes sociales, para dar a conocer su invernadero y los beneficios de sus hortalizas frescas y orgánicas. Además, mantiene una relación cercana con los clientes, ofreciendo muestras gratuitas y descuentos para fomentar la fidelidad.

@portunidad asociativa

Realizar estudios de mercado en conjunto con otras empresas que lleguen a los mismos segmentos de clientes, esto para identificar oportunidades y tendencias.

- **Servicios adicionales.** En esta etapa se brindan servicios adicionales que añaden valor al producto o servicio base, como asistencia técnica, garantías, entre otros.

Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota, ofrece a sus clientes recetas y consejos sobre cómo utilizar las hortalizas de manera creativa en la cocina. Además, proporciona información sobre el cultivo y cuidado de las plantas para aquellos interesados en iniciar sus propios huertos.

@portunidad asociativa

Algunos de estos servicios adicionales los pueden brindar otras empresas especializadas, cómo las mantenciones.

- b) **Actividades de apoyo.** Las actividades de apoyo son aquellas que no están directamente involucradas en la producción o entrega del producto o servicio final, pero son esenciales para el funcionamiento eficiente de la empresa. Proporcionan el soporte necesario para que las actividades primarias se lleven a cabo de manera efectiva.

- **Infraestructura de la empresa.** Comprende los recursos físicos necesarios para el funcionamiento de la empresa, como instalaciones, equipos y tecnología.



Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota. El invernadero de Doña Nonna cuenta con sistemas de riego automatizados, invernaderos controlados por temperatura y sistemas de iluminación LED para optimizar el crecimiento de las plantas, los recursos utilizados y garantizar una producción continua.

Oportunidad asociativa

Puedes compartir recursos de infraestructura con otras empresas, en la medida que tengan capacidad ociosa en ellas.

- **Desarrollo de recursos humanos.** Se refiere a la gestión del talento humano, incluyendo reclutamiento, formación y desarrollo del personal.

Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota. Doña Nonna capacita a su equipo en técnicas de cultivo orgánico y buenas prácticas agrícolas para garantizar la calidad de las hortalizas y promover un ambiente de trabajo seguro y colaborativo en su invernadero.

Oportunidad asociativa

Ofrecer programas de formación conjunta para empleados, aprovechando el expertise de otras empresas en áreas específicas.

- **Desarrollo tecnológico.** Implica la investigación y adopción de nuevas tecnologías que puedan mejorar los procesos internos de la empresa.

Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota. Doña Nonna invierte en investigación de nuevas variedades de semillas y técnicas de cultivo innovadoras para aumentar la productividad y la calidad de sus hortalizas. Además, utiliza sistemas de gestión agrícola alojado en internet, esto para monitorear el crecimiento de las plantas y optimizar el uso de recursos.

- **Adquisición.** Se relaciona con la gestión de compras y suministros para garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos necesarios, y a un precio competitivo.

Por ejemplo, Doña Nonna, quien produce y vende hortalizas todo el año en Puerto Gaviota. Doña Nonna establece relaciones sólidas con proveedores confiables de semillas, fertilizantes y otros insumos agrícolas para garantizar un suministro constante de materiales de alta calidad en su invernadero. Además, busca constantemente nuevas oportunidades de negociación para obtener precios competitivos y reducir costos operativos.

Oportunidad asociativa

Unir fuerzas con otras empresas para realizar compras conjuntas de insumos en cantidades mayores, lo que facilitaría obtener mejores precios y condiciones comerciales.

1.2.2. Carta gantt

Una carta Gantt es una herramienta visual ampliamente utilizada en la gestión de proyectos para planificar, programar y dar seguimiento a tareas a lo largo del tiempo.

A continuación, te presentamos los pasos clave para crear una carta Gantt de manera efectiva:

a) Paso 1. Crear una hoja de cálculo o software de gestión de proyectos

Si bien puedes hacer tu gantt en una simple hoja de papel, por comodidad te recomendamos utilizar una hoja de cálculo, como Excel, o un software de gestión de proyectos, como Microsoft Project o Trello, para crear tu carta Gantt.

En la columna izquierda, lista todas las tareas o actividades por hacer. En la parte superior, coloca un calendario que abarque el período del proyecto.

Por ejemplo, supongamos que Juan decide montar un puesto de jugos en la Jornada de la Merluza Apanada de Puerto Chacabuco. Juan ha creado la siguiente hoja en su computador.

Jugos jugosos	Horario jornada de la merluza apanada							
Actividades	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00

b) Paso 2. identificar tareas y actividades clave

Define las tareas y actividades necesarias para completar tu proyecto.

Por ejemplo, supongamos que Juan decide montar un puesto de jugos en la Jornada de la Merluza Apanada de Puerto Chacabuco. Juan ha identificado las actividades clave para el momento de brindar el servicio:

Jugos jugosos	Horario jornada de la merluza apanada							
Actividades	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00
Montaje del puesto								
Atención a los clientes								
Gestión del inventario								
Mantenimiento y limpieza								
Desmontaje del puesto								

c) Paso 3. Establecer duraciones y plazos

Asigna una duración estimada para cada tarea y establece plazos realistas.

Por ejemplo, supongamos que Juan decide montar un puesto de jugos en la Jornada de la Merluza Apanada de Puerto Chacabuco. Juan ha identificado las actividades clave, los momentos en que debe realizar cada una y su duración:

Jugos jugosos	Horario jornada de la merluza apanada							
Actividades	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00
Montaje del puesto	X	X						
Atención a los clientes			X	X	X	X	X	
Gestión del inventario		X	X	X	X	X	X	
Mantenimiento y limpieza			X	X	X	X	X	
Desmontaje del puesto								X

d) Paso 4. Asignar recursos y responsables

Designa quién será responsable de cada tarea y asigna los recursos necesarios, como personas o materiales. Esto garantiza una distribución efectiva de las responsabilidades.

Por ejemplo, supongamos que Juan decide montar un puesto de jugos en la Jornada de la merluza apanada de Puerto Chacabuco. Juan ha identificado las actividades clave, ha asignado responsables y recursos necesarios para cada una de ellas:

1. Montaje del puesto

- Responsable: Sofía
- Recursos necesarios: carpa, mesas, sillas, máquinas de preparación de jugos, mostrador, suministros (frutas, vasos, pajitas, hielo, etc.) y apoyo de Juan.

2. Atención a los clientes

- Responsable: Juan
- Recursos necesarios: personal de apoyo (si es necesario), uniformes, cartelera o menú con los precios y opciones de jugos disponibles.

3. Gestión del inventario

- Responsable: Sofía
- Recursos necesarios: lista de inventario, caja registradora, neveras o refrigeradores para mantener las frutas frescas, sistema de almacenamiento para los suministros.

4. Mantenimiento y limpieza

- Responsable: Juan
- Recursos necesarios: productos de limpieza (detergentes, desinfectantes, trapos), cubos de basura, agua y suministros para limpieza continua del área.

5. Desmontaje del puesto

- Responsable: Juan
- Recursos necesarios: cajas o contenedores para guardar los suministros, transporte para llevar el equipo de vuelta a casa, bolsas para desechar los residuos y el apoyo de Sofía.

e) Paso 5. Establecer dependencias.

Define las relaciones entre las tareas. Algunas tareas deben completarse antes de que otras comiencen. Esto se llama dependencia.

Por ejemplo, supongamos que Juan decide montar un puesto de jugos en la Jornada de la merluza apanada de Puerto Chacabuco. Juan ha identificado las siguientes dependencias entre actividades clave:

- El montaje del puesto debe completarse antes de que comience la atención a los clientes.
- La gestión del inventario requiere que el puesto esté montado y los suministros estén disponibles.
- La atención a los clientes puede comenzar una vez que el montaje del puesto esté casi completo, pero se intensificará una vez que esté completamente montado.
- El mantenimiento y la limpieza pueden realizarse de manera continua durante el evento, pero es esencial que se realice antes de desmontar el puesto.
- El desmontaje del puesto sólo puede comenzar una vez que haya finalizado la atención a los clientes y se hayan realizado el mantenimiento y la limpieza necesarios.

Estas dependencias aseguran un flujo de trabajo ordenado y eficiente durante todo el evento.



f) Paso 6. Actualizar y seguir el progreso

A medida que avanzas en el proyecto, actualiza la carta Gantt para reflejar el progreso real. Esto te permitirá identificar retrasos y ajustar tu plan según sea necesario.

Por ejemplo, supongamos que Juan decide montar un puesto de jugos en la Jornada de la Merluza Apanada de Puerto Chacabuco. Durante el transcurso del evento, se informó a los asistentes que, debido a un intenso temporal de lluvia y viento, se modificaría el horario de atención al público. En lugar de cerrar a las 14:00 horas, como se había planeado inicialmente, el cierre se adelanta a las 13:00 horas. Ante esta situación, Juan tuvo que ajustar su plan de actividades en el diagrama de Gantt.

Jugos jugosos	Horario jornada de la merluza apanada							
Actividades	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00
Montaje del puesto	X	X	X					
Atención a los clientes			X	X	X	X		
Gestión del inventario		X	X	X	X	X		
Mantenimiento y limpieza			X	X	X	X		
Desmontaje del puesto							X	

g) Paso 7. Comunicar y colaborar.

Comparte la carta gantt con tu equipo y otras partes interesadas. Esto fomenta la comunicación y la colaboración, lo que es esencial para el éxito del proyecto.

Por ejemplo, supongamos que Juan decide montar un puesto de jugos en la Jornada de la Merluza Apanada de Puerto Chacabuco. Juan ha mantenido a Sofía, su ayudante, informada sobre todas las actividades y decisiones pertinentes. Además, ha impreso y ubicado estratégicamente el diagrama de Gantt en un lugar accesible para que ambos tengan una visión clara de las actividades clave en todo momento.

Crear una carta Gantt es una herramienta valiosa para los emprendedores, ya que les ayuda a visualizar y gestionar eficazmente sus proyectos, asegurando que todas las tareas se completen a tiempo y dentro del presupuesto. Con esta herramienta, pueden tomar decisiones informadas y mantener sus proyectos en el camino hacia el éxito.

1.2.3. Caso asociativo

La empresa FinBasura surge como una iniciativa asociativa que revoluciona el modelo de negocios del reciclaje en la Región de Aysén. Anteriormente, AysenMejor, una empresa dedicada al reciclaje en la zona, enfrentaba dificultades para ser rentable debido a los altos costos de transporte de los materiales hacia la zona central del país, lo que afectaba los márgenes del negocio. Además, dado que el reciclaje implica una serie de actividades de educación y sensibilización, AysenMejor realizaba varias actividades con ese objetivo que no le reportaban ingresos directos, utilizando los recursos humanos y estresando aún más la rentabilidad.

Al asociarse con otros y crear FinBasura, analizaron detalladamente su modelo de negocios, identificando claramente el origen de los ingresos, así como los costos de recursos y actividades. Esto les brindó una comprensión más profunda de su operación, lo que les permitió tomar decisiones más informadas y eficientes. Algunas de las decisiones fueron una priorización y focalización en las actividades claves que permitían ingresos.

Esto significó reformular y/o postergar algunas de las actividades previas que, si bien apoyan el propósito de la empresa en el largo plazo, desviaban los recursos y socavaban la viabilidad del negocio.

Además, al unir fuerzas con otras organizaciones, FinBasura ganó

mayor visibilidad y reconocimiento en la comunidad, lo que incrementó su base de clientes y su capacidad para negociar con proveedores y compradores de materiales.

El impacto de la asociatividad para FinBasura fue significativo. La priorización de actividades claves, así como la optimización de los procesos logísticos, la reducción de los costos de transporte, mejoró los márgenes de rentabilidad de la empresa. Además, al tener una red más amplia de socios comerciales y una mejor capacidad de negociación, FinBasura logró obtener mejores precios por sus materiales reciclados y aumentar sus ingresos.

- ¿Cuáles eran los desafíos más relevantes de AysenMejor?
- ¿Qué implicancias tuvo la asociatividad para las actividades claves de FinBasura?



1.3. Alianzas clave

En Coyhaique, un joven matrimonio apasionado por la educación y la tecnología decidió emprender en El Robot Resorte, un proyecto innovador: un espacio para realizar talleres STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas) diseñados para desarrollar el pensamiento creativo de niños y jóvenes mientras se divierten «jugando».

Dirigido a niños y niñas de 5 a 14 años, este proyecto buscaba fomentar el aprendizaje continuo a través de una serie de talleres temáticos, incluyendo Robótica Inicial, Robótica Avanzada, Club de Robótica y Programación, con una duración de aproximadamente 1 hora cada semana.

Con una sólida formación como profesores especializados en tecnologías, el matrimonio diseñó cuidadosamente cada taller, integrando metodologías de juego para mantener el interés de los participantes y asegurar un aprendizaje efectivo.

Colaboraron exitosamente con instituciones educativas locales para promover los talleres entre los estudiantes y sus familias, ofreciendo programas extracurriculares que complementen el currículo escolar y fomenten el interés en la ciencia y la tecnología desde una edad temprana.

Además, establecieron relaciones con empresas locales interesadas en apoyar iniciativas

educativas y de desarrollo de habilidades en la comunidad, lo que les proporcionó cierto respaldo financiero y acceso a recursos adicionales para promocionar sus talleres. Sin embargo, no dejaron por escrito algunos acuerdos con las empresas locales, lo que dificultó la consolidación de estas alianzas y limitó el apoyo financiero y de recursos que podrían haber recibido.

Aunque reconocieron la importancia de trabajar con autoridades educativas y gubernamentales, no llevaron a cabo un enfoque proactivo para establecer estas alianzas desde el principio del proyecto, lo que habría garantizado un respaldo institucional más sólido y acceso a recursos adicionales desde el inicio.

A pesar de los desafíos encontrados, el proyecto logró un éxito notable a nivel local. La comunidad respondió positivamente a los talleres STEAM, evidenciado por el aumento en la participación de niños y jóvenes. Este impacto se reflejó en el entusiasmo de los participantes, así como en el reconocimiento que el proyecto ganó en la comunidad como una iniciativa valiosa para el desarrollo educativo y tecnológico de la región. Este éxito local sirvió como una base sólida para futuras expansiones y colaboraciones, demostrando el potencial y la relevancia del proyecto en el contexto de Coyhaique y sus alrededores.



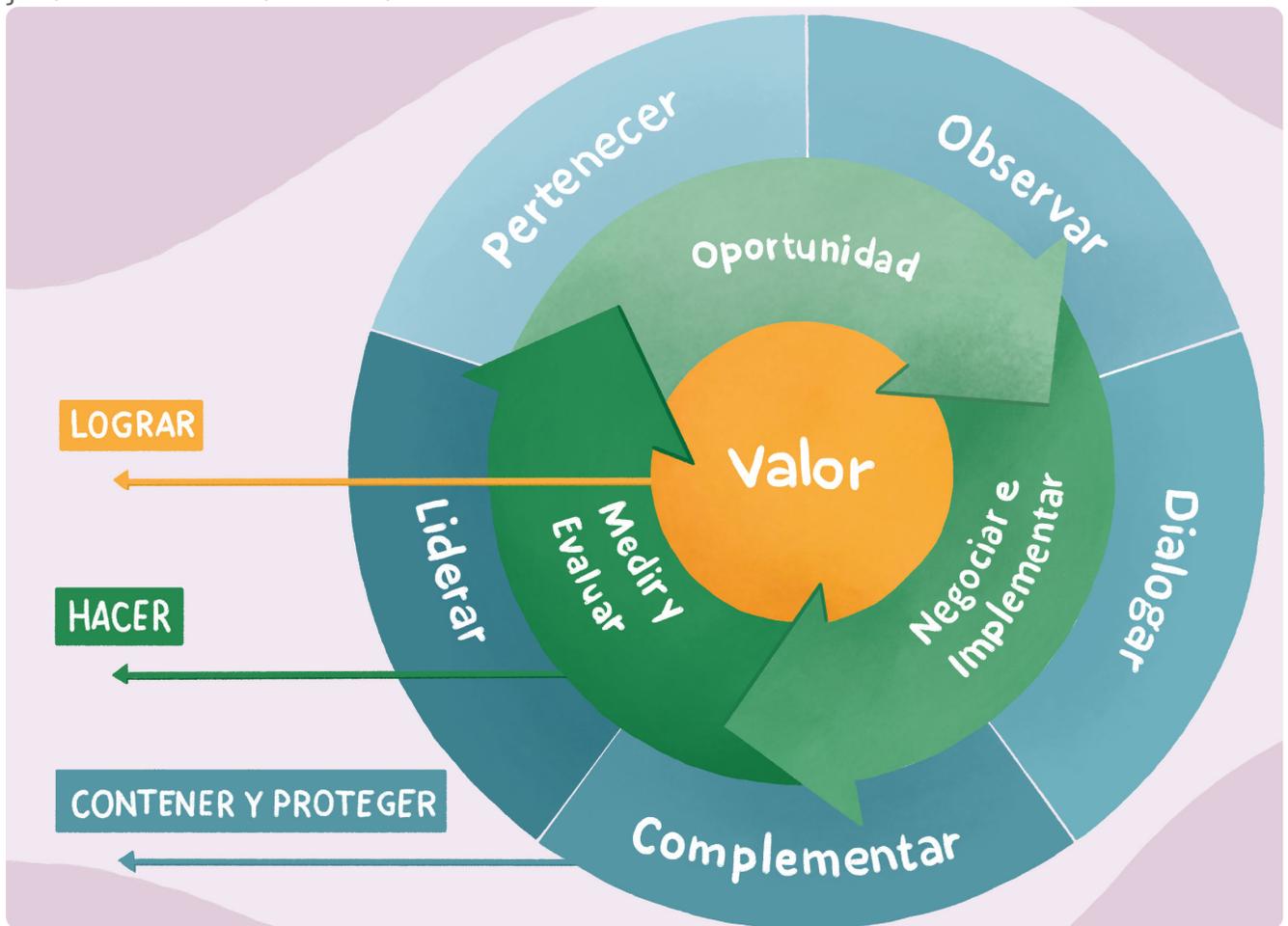
Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?

Las relaciones estratégicas entre empresas, organizaciones o personas, conocidas como alianzas clave, se establecen con el propósito de colaborar y aprovechar los recursos y fortalezas de cada entidad involucrada. Estas alianzas generan beneficios mutuos (económicos o estratégicos) y pueden ayudar a mejorar diferentes aspectos de tu modelo de negocios, cómo pueden ser: procesos, acceso a recursos, mejora de propuesta de valor, alcanzar nuevos mercados, mitigar riesgos, entre otros.

1.3.1. Generación de valor

Todo acto asociativo debe buscar la generación de valor para quien lo realiza, ya sea en términos económicos, sociales o medioambientales. Sin embargo, para las empresas, el ámbito económico es fundamental para garantizar y maximizar la probabilidad de continuidad del acto asociativo en el tiempo. En este sentido, incrementar la captura de utilidades e, idealmente, generar mayor valor para los clientes son justificaciones clave. Como se destacó en capítulos anteriores de esta Guía, el Modelo Asociativo Gueneau-Marfan coloca la generación de valor (LOGRAR generar valor) en el centro del análisis y la justificación del acto asociativo.



Elaboración propia.

Por ejemplo, Alejandra, quien tiene un emprendimiento de quesos en Coyhaique, decide asociarse con Zoé, una emprendedora local que produce mermeladas y chutney con insumos regionales. Esta colaboración le permite ofrecer a sus clientes una propuesta más atractiva, combinando quesos con productos únicos en una canasta que mezcla de manera sublime los sabores. Así, Alejandra y Zoé incrementan sus ventas y márgenes de utilidad, fortaleciendo la sostenibilidad económica de su emprendimiento en el tiempo.

1.3.2. Asociación formal e informal

La informalidad en relaciones empresariales se refiere a colaboraciones, acuerdos o interacciones que no están reguladas por contratos formales o estructuras legales. Estas relaciones suelen basarse en la confianza mutua, relaciones personales y acuerdos verbales, en lugar de documentos legales vinculantes.

La informalidad en los actos asociativos entre empresas o individuos puede presentar ciertas ventajas y desventajas, dependiendo de la etapa y situación de dicho acto. Inicialmente, esta flexibilidad permite una rápida adaptación a los cambios y desafíos imprevistos, especialmente en un contexto de dinámicas a pequeña escala. Sin embargo, a medida que estas asociaciones crecen, la informalidad puede presentar desafíos adicionales. La resistencia al cambio se

vuelve más evidente debido a la prevalencia de criterios basados en relaciones personales en lugar de buenas prácticas empresariales para la sanidad y el crecimiento de la relación asociativa. Esto puede dificultar la evolución necesaria para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Además, la posibilidad de exclusión dentro de estas redes informales puede limitar la participación de ciertos individuos, creando grupos cerrados que podrían llevar a la discriminación y afectar negativamente la dinámica empresarial.

En este contexto, la transición hacia una estructura más formal puede ser esencial para aprovechar las ventajas que ofrece en términos de coordinación, control, adaptabilidad y transparencia a medida que las alianzas empresariales evolucionan, además de ser necesario para acceder o profundizar de manera atractiva en mercados.

Por ejemplo, en el barrio comercial de Coyhaique, un tour operador, un hotel, un restaurante, un café y un espacio cerrado de juegos para niños decidieron colaborar para promover el turismo local y ofrecer una experiencia integral a los visitantes. La informalidad en su asociación permitió una rápida coordinación y flexibilidad para organizar eventos conjuntos, compartir recursos y promocionar sus servicios de manera conjunta. Sin embargo, a medida que el barrio comercial ganaba popularidad, surgieron nuevos emprendimientos interesados en unirse a la asociación para fortalecer aún más la oferta del lugar. Esta expansión planteó desafíos adicionales, ya que la informalidad inicial comenzó a mostrar signos de resistencia al cambio y exclusión. La falta de una estructura formal dificultaba la incorporación de nuevos miembros y la toma de decisiones se volvía más complicada debido a la prevalencia de relaciones personales sobre criterios empresariales objetivos. Para superar estos obstáculos y acceder a mercados más amplios, el barrio comercial se vio en la necesidad de considerar una transición hacia una estructura más formal, que ofreciera mayor coordinación, control y transparencia en sus operaciones.



Existen diversas formas de llevar a cabo la asociatividad formal en el mundo empresarial, cada una adaptada a las necesidades y objetivos específicos de los participantes, algunas relevantes son los contratos y los convenios.

Aunque a menudo se utilizan indistintamente, contratos y convenios presentan diferencias relevantes en su naturaleza y aplicabilidad. Los contratos establecen compromisos legalmente vinculantes entre partes, mientras que los convenios tienden a reflejar entendimientos más flexibles y menos obligatorios.

- a) Contratos.** Los contratos son acuerdos legalmente vinculantes entre dos o más partes que establecen los términos y condiciones de una transacción comercial. Implican un intercambio de bienes, servicios, dinero o derechos, y están regulados por la ley. Para ser ejecutables legalmente, los contratos deben cumplir con requisitos como capacidad legal de las partes, consentimiento mutuo, oferta y aceptación válidas, y una causa lícita. En el contexto de alianzas clave, puede ser usual el uso de estos para formalizar una relación cliente–proveedor que implica gran estrategia para el cliente, entre otros.

Por ejemplo, Ivonne, una emprendedora que dirige una empresa de limpieza de casas con productos ecológicos, establece un contrato con un proveedor de insumos ecológicos de limpieza. Ivonne y el proveedor acuerdan que, a cambio de exclusividad en la compra de sus productos, el proveedor se compromete a asegurar un suministro constante de insumos sin enfrentar quiebres de *stock*. Este contrato especifica los términos y condiciones de la relación comercial, incluyendo los productos a suministrar, los plazos de entrega, los precios acordados, y las responsabilidades de ambas partes. Aunque parezca una simple compra de insumos, para Ivonne, el tener mayores certezas con su proveedor, le permite asegurar el cumplimiento de su oferta a clientes.

- b) Convenios.** Los convenios son acuerdos formales entre dos o más partes que establecen compromisos o acciones a realizar, pero no necesariamente crean derechos o deberes legalmente vinculantes. Pueden ser más una expresión de intenciones o una declaración de principios. Aunque pueden contener algunas disposiciones legales, la fuerza legal de un convenio puede variar según la jurisdicción y la naturaleza del acuerdo. Se utilizan en una variedad de contextos, como acuerdos de colaboración, confidencialidad o entendimiento mutuo.

Por ejemplo, una universidad firma un convenio con un reconocido *cowork* regional. Este acuerdo permite que los estudiantes de la universidad accedan a descuentos para utilizar las instalaciones del *cowork*. Como resultado, el *cowork* experimenta un aumento en la cantidad de clientes, mientras que la universidad fortalece su oferta de valor al brindar a sus estudiantes acceso a un espacio de trabajo colaborativo de alta calidad.



1.3.3. Tipos de alianzas según el origen de las partes

Las alianzas empresariales pueden jugar un papel relevante en el desarrollo y la expansión de los negocios, ofreciendo diferentes formas de colaboración que pueden maximizar el valor para todas las partes involucradas.

A continuación, exploraremos varios tipos de alianzas estratégicas según el origen de las partes:

- a) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.** Estas alianzas se establecen entre empresas que operan en industrias diferentes o en segmentos distintos de la cadena de valor, pero que comparten objetivos comerciales comunes o complementarios. El propósito principal es aprovechar las fortalezas y recursos de cada empresa para lograr beneficios mutuos, como acceso a nuevos mercados, tecnologías o conocimientos especializados.

Por ejemplo, María Paz, emprendedora de Cerro Galera que cultiva forraje hidropónico para la ganadería, colabora con el departamento de agricultura de una universidad local para innovar en su cultivo. Combinando sus conocimientos prácticos con los recursos de investigación de la universidad, desarrollan nuevas técnicas y variedades de forraje. Esta alianza impulsa la innovación en su negocio y beneficia a la universidad al aplicar sus investigaciones en la industria agrícola, expandiendo la oferta práctica a sus alumnos.

- b) Coopetición.** La coopetición implica asociaciones estratégicas entre empresas que son competidoras en ciertos aspectos de sus operaciones, pero que también reconocen la posibilidad de colaborar en áreas específicas donde ambas puedan beneficiarse mutuamente. En este tipo de alianzas, las empresas pueden cooperar en actividades como investigación y desarrollo, estándares de la industria o expansión de mercado, mientras que siguen compitiendo en otras áreas.



Por ejemplo, María Paz, emprendedora de Cerro Galera que cultiva forraje hidropónico para la ganadería, se asocia con otra emprendedora que también cultiva forraje hidropónico, pero que opera en una región diferente. Aunque compiten en el mercado de forraje, ambas reconocen que pueden beneficiarse colaborando en la investigación y desarrollo de nuevas variedades de cultivos hidropónicos más resistentes o nutritivos. Juntas, comparten recursos y conocimientos para mejorar sus productos y expandir el mercado de forraje hidropónico a nivel nacional.

c) *Joint ventures.* Una *joint venture* es una asociación en la que dos o más empresas colaboran para formar una nueva entidad comercial, compartiendo recursos, riesgos y beneficios. Este tipo de alianza se utiliza comúnmente para emprender proyectos o explorar oportunidades de negocio que requieren una inversión significativa o un riesgo compartido, como la entrada en nuevos mercados o el desarrollo de nuevos productos.

Por ejemplo, María Paz, emprendedora de Cerro Galera que cultiva forraje hidropónico para la ganadería, establece una *joint venture* con una empresa de sistemas de riego. Juntos diseñan un sistema de riego especializado para el cultivo hidropónico de forraje, el cual luego comercializan y venden a otros productores a nivel nacional e internacional. Esta asociación les permite expandir sus negocios y ofrecer soluciones integrales a la industria agrícola.

d) Relaciones cliente-proveedor. Esta alianza se establece entre una empresa y sus proveedores con el objetivo de garantizar un suministro constante, confiable y de calidad de materias primas, componentes o servicios. La colaboración estrecha entre el cliente y el proveedor puede implicar la implementación de prácticas de gestión de la cadena de suministro, intercambio de información y tecnología, así como la identificación y mitigación de riesgos relacionados con el suministro. El objetivo es optimizar la eficiencia operativa y asegurar la satisfacción del cliente a través de una cadena de suministro sólida y confiable.



Por ejemplo, María Paz, emprendedora de Cerro Galera que cultiva forraje hidropónico para la ganadería, establece relaciones sólidas con sus proveedores de semillas, nutrientes y equipos para el cultivo hidropónico. Trabaja estrechamente con ellos para garantizar un suministro constante y confiable de los insumos necesarios para su negocio. Además, colabora con los proveedores en la mejora continua de la calidad de los productos y en la identificación y mitigación de posibles problemas de suministro. Esta relación cliente-proveedor sólida y colaborativa asegura que María Paz pueda mantener un flujo de producción estable y satisfacer la demanda de sus clientes durante todo el año.

1.3.4. Asociaciones gremiales y cooperativas

Tanto las asociaciones gremiales como las cooperativas son organizaciones que buscan mejorar la posición y los beneficios de sus miembros mediante la colaboración y la acción colectiva. Ambas estructuras se centran en objetivos comunes, ofrecen ventajas a sus miembros y fomentan la participación activa en la toma de decisiones. Aunque difieren en su estructura y propósito específico, comparten el principio de trabajar juntos para alcanzar beneficios colectivos y fortalecer su posición en el mercado.

En Chile, la entidad que regula estas sería la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES). Recurriendo a la definición propia del DAES en su página web: «La División de Asociatividad y Cooperativas pertenece a la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Su objetivo es fiscalizar cooperativas, asociaciones gremiales y de consumidores, según el marco legal que las rige. Además de organizar y gestionar iniciativas en favor de estas instituciones y de coordinar –a nivel intersectorial con ministerios y servicios públicos- para el desarrollo e implementación de políticas públicas para el sector. Otro de sus objetivos es capacitar a funcionarios públicos y a la ciudadanía sobre el funcionamiento y marco legal de cooperativas, asociaciones gremiales y de consumidores» (DAES, 2024).

- a) Asociación gremial.** Las asociaciones gremiales en Chile son organizaciones que reúnen a personas naturales o jurídicas con el objetivo de desarrollar y proteger actividades laborales, profesionales o productivas comunes. Su función principal es representar a un grupo ante el Estado y la sociedad civil para promover, mejorar y proteger sus actividades. No están destinadas principalmente a actividades comerciales regulares, como la venta de productos o servicios. Sin embargo, su mayor importancia económica radica en que proporcionan difusión, capacitación, acceso a programas y beneficios que impactan directamente en los negocios de los socios, y facilitan una mayor coordinación y poder de negociación frente a otros organismos.

Por ejemplo, durante la pandemia por el COVID-19, la AG Corazón de Hielo, una asociación gremial de turismo, demostró los beneficios de asociarse. Ante los temores de la comunidad sobre la llegada de turistas, la AG facilitó el diálogo para abordar estas preocupaciones y generó conversaciones con instituciones públicas para desarrollar medidas de prevención de contagios. Además, la AG apoyó en la difusión e implementación de estas medidas y lideró una campaña para promover la temporada turística en Aysén, lo que ayudó a mitigar las repercusiones económicas de las restricciones por el COVID-19.

- b) Cooperativas.** Las cooperativas son empresas centradas en las personas, gestionadas democráticamente por sus miembros para satisfacer sus necesidades socioeconómicas comunes. Priorizan la justicia y la igualdad, creando empresas sostenibles que generan empleo y prosperidad a largo plazo. Gestionadas según la regla de «un miembro, un voto», las cooperativas promueven la participación activa y la toma de decisiones inclusiva. Representan una poderosa manifestación de la asociatividad empresarial, demostrando cómo la colaboración puede impulsar el desarrollo económico y social en comunidades.
- **Principios del cooperativismo.** Los principios cooperativos son lineamientos básicos para poner en práctica esos valores. Estos principios son fundamentales para mantener la cohesión y el éxito sostenible de las cooperativas.

A continuación, te presentamos los siete principios fundamentales para las cooperativas, planteados por la Alianza Cooperativa Internacional:

- 1. Membresía abierta y voluntaria.** La afiliación a una cooperativa es voluntaria y abierta a todas las personas que puedan utilizar sus servicios, sin discriminación. No deben existir restricciones injustificadas al ingreso.
- 2. Control y gestión democrática.** Las cooperativas son entidades democráticas donde la Asamblea General es el órgano máximo de decisión. La gestión es realizada por socios elegidos democráticamente, siguiendo el principio de «un socio, un voto».

3. **Participación económica.** Los socios participan económicamente en la cooperativa mediante la aportación inicial de capital y la distribución equitativa de excedentes. Estos excedentes se reparten según el trabajo aportado o las operaciones realizadas.
 4. **Autonomía e independencia.** Las cooperativas tienen autonomía para tomar decisiones sobre su gestión y desarrollo, siempre dentro del marco legal y respetando los principios cooperativos.
 5. **Educación, entrenamiento e información.** Las cooperativas promueven la educación y el entrenamiento de sus socios, además de proporcionar información relevante. Esto implica destinar recursos a la formación y perfeccionamiento de los miembros.
 6. **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas colaboran entre sí a nivel local, nacional e internacional para beneficiar a sus miembros y a la comunidad en general.
 7. **Compromiso con la comunidad.** Las cooperativas se comprometen con el desarrollo sostenible de sus comunidades, adoptando políticas que respondan a las necesidades locales y promoviendo el cuidado del medio ambiente.
- **Valores del cooperativismo.** En el contexto de las cooperativas, los valores constituyen un marco general que orienta la conducta de los socios.

A continuación, te presentamos los 4 valores que dan un marco al proceder de las cooperativas:

1. **Participación activa.** Los socios participan activamente, elevando propuestas, criticando constructivamente y apoyando el esfuerzo colectivo, promoviendo el valor de la participación.
 2. **Adhesión a la democracia.** La democracia es clave para una participación efectiva y significativa, incluyendo equilibrio entre socios y relaciones con personas relevantes en la gestión.
 3. **Honestidad y transparencia.** La honradez es esencial en todas las relaciones, fomentando la confianza y la franqueza.
 4. **Solidaridad y ayuda mutua.** Implica apoyo entre socios y solidaridad con el entorno en necesidades sociales y ambientales.
- **Beneficios para los cooperados.** Las cooperativas productivas son organizaciones que permiten a los emprendedores, beneficiarse de la colaboración y el trabajo conjunto.

A continuación, se explican las ventajas de manera más técnica:

1. **Facilita la interacción entre muchos productores.** La cooperativa actúa como una plataforma que facilita la coordinación entre muchos productores, permitiéndoles ponerse de acuerdo para generar una oferta de productos y servicios más sólida, acceder a nuevos y mejores mercados, negociar con proveedores de mayor calidad, compartir información y tecnologías, y fortalecer sus recursos clave. Esta capacidad de coordinación mejora la eficiencia y la calidad de la producción, además de aumentar el poder de mercado y la capacidad de negociación de los miembros.

Por ejemplo, en la Región de Aysén, Alejandra y Carolina, productoras de miel, formaron una cooperativa que sumó a 15 productoras más. Juntas, pudieron ponerse de acuerdo más fácilmente para crear una oferta conjunta de productos *gourmet*, acceder a nuevos mercados y mejorar sus procesos productivos a través del intercambio de conocimientos y recursos.

- 2. Oferta más potente.** La venta conjunta fortalece la posición de negociación de los miembros de la cooperativa, facilitando el acceso a mercados más amplios y de mayor calidad. Al consolidar sus volúmenes de producción, los miembros pueden obtener mejores precios y condiciones de venta, además de reducir costos asociados a transacciones y logística. Esta consolidación también impulsa la estandarización y mejora de la propuesta de valor, promoviendo la optimización de procesos, el acceso a nuevas tecnologías, el desarrollo de productos y servicios innovadores, y la mejora continua de los estándares de calidad.

Por ejemplo, en la Región de Aysén, Claudia y Daniela, productoras de quesos, formaron una cooperativa que les permitió vender sus productos bajo una marca común en mercados locales y regionales, logrando ingresar a supermercados, acceder a nuevos mercados y obtener precios más competitivos.

- 3. Acceso a proveedores.** Las cooperativas pueden negociar mejores precios y condiciones de compra o financiamiento, ya sea a través de acuerdos a largo plazo o mediante transacciones puntuales, obteniendo descuentos por volumen y acceso prioritario a insumos de alta calidad. Esto reduce los costos, asegura la consistencia y la calidad de los productos y permite una mejor gestión y control de inventarios.

Por ejemplo, en la Región de Aysén, Marcela, una productora de frutas, y Rosa, una productora de hortalizas, formaron una cooperativa que negoció directamente con proveedores de semillas y fertilizantes, obteniendo mejores precios y productos de mayor calidad que los que conseguirían individualmente.

- 4. Apoyo del Estado en facilidades y acceso a fondos.** Las cooperativas suelen ser elegibles para recibir diversos tipos de apoyo del gobierno, como subsidios, créditos a tasas preferenciales, y programas de asistencia técnica. Además, las políticas públicas frecuentemente favorecen a las cooperativas en la asignación de fondos de desarrollo rural, lo que les permite acceder a financiamiento para proyectos de mejora tecnológica, infraestructura y expansión de mercado.

Por ejemplo, en la Región de Aysén, Laura, una productora de mermeladas, y Sonia, una productora de *chutneys*, crearon una cooperativa que recibió fondos estatales para construir una planta de procesamiento comunitaria. Esto mejoró su capacidad de producción y les permitió cumplir con los estándares sanitarios exigidos para exportar.

Caso asociativo

Por ejemplo, la cooperativa Lanaysén, ubicada en la Región de Aysén, decidió unirse para enfrentar las dificultades de venta de lana de oveja fuera de las fronteras de la región y del país. Al unirse, lograron ponerse de acuerdo más fácilmente para generar una oferta estable y segura, lo que les permitió ampliar su presencia en el mercado internacional. Esta cooperación fomentó la competencia y redujo los precios de insumos, abriendo nuevas oportunidades para su producto principal, la lana de oveja. Además, comenzaron a probar con la generación de productos que incorporaran lana corriedale, una lana menos rentable por sí sola, y también con la compra de ovejas de otras razas que producen lana más fina y demandada en los mercados internacionales.

La unión de los miembros de Lanaysén les permitió generar economías de escala, reduciendo costos y haciéndolos más competitivos en el mercado global. A través de la venta conjunta, accedieron a nuevos mercados y generaron una propuesta de valor mayor al consolidar sus volúmenes de producción y establecer una marca común. Durante momentos difíciles para la venta, Lanaysén demostró ser un estabilizador económico gracias a su capacidad de adaptación y el control democrático de recursos, manteniendo la estabilidad en un sector complejo, como la producción de lana.

En términos de adquisición de insumos, Lanaysén negoció tanto acuerdos a largo plazo como transacciones puntuales con proveedores, obteniendo mejores precios y productos de mayor calidad. Esto les permitió reducir costos y asegurar la

consistencia y la calidad de los productos. Incluso cuando la rentabilidad era baja, Lanaysén satisfizo sus necesidades utilizando recursos alternativos como trabajo voluntario y donaciones. Esto les permitió continuar operando y expandiéndose sin depender exclusivamente de las ganancias inmediatas, pero sabiendo que el generar utilidades es clave para el éxito de la cooperativa en el tiempo.

Como parte de su filosofía, Lanaysén destinó una porción de sus ingresos al bienestar de la comunidad local. Esto incluyó la organización de talleres de oficios y computación, con el objetivo de generar un impacto positivo. Esta iniciativa no solo benefició a la población local, sino que también contribuyó a formar mejores proveedores de servicios para la cooperativa.

Al centrarse en el bienestar de sus miembros, Lanaysén contribuyó a una distribución más equitativa del ingreso, generando empleo estable, salarios mejorados y precios más accesibles para sus productos. Así, Lanaysén demostró cómo la colaboración y la asociatividad pueden ser motores de desarrollo económico y social sostenible.

- ¿Qué beneficios empresariales concretos generó el cooperativismo?
- ¿Qué principios del cooperativismo se ven reflejados?



2. FINANZAS

EL CASO DE PATRICIO

Patricio, desencantado con su empleo, decide aventurarse como empresario y fundar su propia microempresa de construcción de obras menores.

El primer año fue un éxito rotundo, con una precisa planificación en lo operativo y financiero, lo que solidificó su reputación en el sector. Al encarar el segundo año, se le presenta la oportunidad de construir una sede comunitaria. Aunque planificó meticulosamente los costos e ingresos y utilizó su capital inicial para adquirir materiales y contratar mano de obra, se encontró con dificultades cuando el pago de la primera factura se retrasó 60 días. Para superar esta situación, optó por el *factoring*, aunque esto conlleva intereses y comisiones adicionales.

A pesar de los contratiempos, Patricio continúa adelante, confiando en su experiencia para tomar decisiones informadas y comprando la mayoría de los materiales necesarios y reanuda la obra, con solo 10 días de retraso. Sin embargo, enfrenta un nuevo revés cuando uno de sus jornales sufre un accidente laboral. La falta de ingreso del reglamento de Higiene y Seguridad en la mutual resulta en una multa adicional, añadiendo más presión financiera a su ya ajustado presupuesto.

Finalmente, la obra se completa con un breve retraso en el mes de mayo, pero Patricio se enfrenta a otro desafío: al realizar la declaración de renta, descubre que los montos a pagar en impuestos ascienden a aproximadamente 7 millones de pesos. Este aumento inesperado se debe a la omisión de incluir los gastos asociados con la compra de materiales en la declaración, ya que se realizaron en el nuevo año tributario.



El *factoring* es una operación financiera en la que una empresa vende sus cuentas por cobrar a una entidad financiera a un monto menor que el valor de las cuentas, con el fin de obtener liquidez inmediata.

Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?

2.1. Estado de resultados

En la sociedad moderna, el dinero es el principal medio para facilitar el intercambio de bienes y servicios. Por lo tanto, mantener un registro claro de los movimientos financieros presentes y futuros es crucial para comprender la capacidad de nuestra empresa para cumplir con sus compromisos económicos y sostenerse, además de crecer con el tiempo.

El estado de resultados, es una herramienta financiera que proporciona una visión completa de la rentabilidad de tu negocio en un período de tiempo específico, generalmente un mes, trimestre o año.

Los montos de dinero expresados en el estado de resultados son devengados, lo que significa que reflejan ingresos y gastos que se han ganado o incurrido, independientemente de si se han recibido o pagado en efectivo. En términos contables, un monto devengado se registra en el momento en que se genera el derecho a recibir un ingreso (usualmente cuando emitimos una factura o boleta de venta) o la obligación de pagar un gasto (cuando aceptamos una factura o boleta de compra), no necesariamente habiendo recibido dicho ingreso o pagado dicho gasto.

El estado de resultados se calcula sin incluir (en ninguna parte) el Impuesto al Valor Agregado (IVA), dado que este impuesto en ningún momento es dinero de la empresa, sino que siempre es un monto que irá directamente al Estado o fisco en caso que el producto o servicio ofrecido sea afecto a IVA.

Para ayudarte a entender mejor el concepto de estado de resultados, vamos a desglosar sus distintos componentes, constituidos por: ventas operacionales, costos variables, margen de contribución, gastos fijos, EBITDA, depreciación, amortización, resultado operacional (EBIT), intereses o gastos financieros, ingresos financieros, utilidad antes de impuestos (EBT), impuestos y utilidad neta.

Estado de resultado		TOTAL
	ITEM	
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	
(-)	Costos Variables (CV * Q)	
(=)	Margen de Contribución	
(-)	Gastos Fijos	
(=)	EBITDA	
(-)	Depreciación	
(-)	Amortización	
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

2.1.1. Ventas operacionales

Las ventas operacionales representan el dinero que tu negocio genera a través de la venta de productos o servicios. Se calculan multiplicando el precio neto (sin IVA) de cada producto o servicio (P) por la cantidad (Q) vendida de dicho producto o servicio.

$$\text{VENTAS OPERACIONALES} = \text{PRECIO (P)} \times \text{CANTIDAD VENDIDA (Q)}$$

Por ejemplo, si tienes una tienda y vendes 100 camisetas (Q_c) a \$30 cada una (P_c), tus ventas operacionales serían de \$3.000 (100 camisetas * \$30 cada una = \$3.000).

La mayoría de las empresas ofrece una variedad de diferentes productos y servicios para comercializar. Por tanto, es esencial que seas minucioso al calcular el total de ventas para cada tipo de producto o servicio, multiplicando la cantidad vendida por su precio unitario neto (sin IVA).

Por ejemplo, si tienes una tienda que vende camisetas y sudaderas, podrías tener la siguiente situación:

- Vendiste 100 camisetas ($Q_c = 100$) a \$30 cada una ($P_c = \30).
- Vendiste 50 sudaderas ($Q_s = 50$) a \$40 cada una ($P_s = \40).

Para determinar tus ventas operacionales, debes multiplicar la cantidad vendida por su precio unitario:

- Ingresos por camisetas = $Q_c * P_c = 100 \text{ camisetas} * \$30 = \$3.000$
- Ingresos por sudaderas = $Q_s * P_s = 50 \text{ sudaderas} * \$40 = \$2.000$

Luego, debes sumar ambos resultados para obtener tus ventas operacionales totales:

- Ventas operacionales totales = $(Q_c * P_c) + (Q_s * P_s) = \$3.000 \text{ (camisetas)} + \$2.000 \text{ (sudaderas)} = \5.000

Los movimientos recién mencionados los puedes visualizar en el siguiente cuadro, que tiene el típico formato de una tabla de cálculo:

Ventas Operacionales (P * Q)	Cantidad (Q)	X	Precio Unitario (Pu)	=	TOTAL VENTAS (Q * Pu)
Camisetas	100	X	\$ 30	=	\$ 3.000
Sudaderas	50	X	\$ 40	=	\$ 2.000
TOTAL					\$ 5.000

Y se vería así en nuestro estado de resultados para el período que estemos calculando (en este caso, 1 mes):

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	
(=)	Margen de Contribución	
(-)	Gastos Fijos	
(=)	EBITDA	
(-)	Depreciación	
(-)	Amortización	
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

Oportunidad asociativa

Obtener ingresos a través de comisiones por ventas realizadas en colaboración con otras empresas.

2.1.2. Costos variables

Los costos variables son aquellos egresos que cambian directamente en proporción a la cantidad vendida en tu negocio. Se calculan multiplicando el costo variable unitario (CVu) por la cantidad (Q) vendida.

Algunos costos variables incluyen materiales para producir, comisiones por venta y mano de obra directa variable (cuando es pagada por cada unidad producida por tu proveedor de mano de obra, pero en el estado de resultado se cuenta cuando logras vender dicha unidad).

$$\text{COSTO VARIABLE} = \text{COSTO VARIABLE UNITARIO (CVu)} \times \text{CANTIDAD VENDIDA (Q)}$$

El costo variable unitario (CVu) es el monto asociado a la producción de una sola unidad de un producto o servicio.

Por ejemplo, si tu empresa utiliza un modelo de trabajo que contrata mano de obra variable para la confección de sus prendas, pagando a las costureras por prenda y suministrando los materiales necesarios, y se ha calculado que en un mes específico incurre en un egreso total de \$1.000 en materiales y mano de obra directa variable para producir 100 camisetitas (\$500 en mano de obra directa variable, \$470 en tela y \$30 en etiquetas), los costos variables unitarios (CVu) por camiseta serían:

- Costo en mano de obra directa de cada camiseta será de \$5 (\$500 / 100)
- Costo en tela de cada camiseta será de \$4,7 (\$470 / 100)
- Costo en etiquetas cada camiseta será de \$0,3 (\$30 / 100)

Esto da un total de \$10 en costos variables por cada unidad de camiseta producida (CVu).

Costo Variable Unitarias Camisetas	Costo Variable (CV)	/	Unidades (U)	=	TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO
Mano de obra directa	\$ 500	/	100	=	\$ 5,0
Tela	\$ 470	/	100	=	\$ 4,7
Etiquetas	\$ 30	/	100	=	\$ 0,3
TOTAL	\$ 1.000	/	100	=	\$ 10,0

Para tus cálculos personales, si un costo variable es muy pequeño y difícil de cuantificar (cómo el hilo en una camisa), puedes dejarlo cómo gasto fijo.

El salario mensual fijo se considera un gasto fijo, pero sí incluye una parte variable (por ventas o producción, por ejemplo), esta parte variable se clasifica como costo variable, manteniendo la parte fija como gasto fijo.

Los costos variables son críticos para entender cómo cambian tus egresos en relación con tus ventas.

Por ejemplo, si un mes vendes 100 camisetas (Q_c) y el costo variable unitario (CV_{uc}) es de \$10 por camiseta, los costos variables totales por camiseta (CV_c) serían de \$1.000 (100 camisetas x \$10 de costo variable unitario). Si al mes siguiente vendes 200 camisetas, los costos variables totales por camisetas (CV_c) serían \$2.000. Esto muestra cómo estos costos fluctúan en función de las ventas.

En nuestro ejemplo consideraremos una venta de 100 camisetas (Q_c) y costo variable unitario de \$10 por camiseta (CV_{uc}), lo cual nos da costos variables totales de las camisetas por \$1.000 (100 camisetas * \$10 de costo variable unitario de cada camiseta). A eso sumamos una venta de 50 sudaderas (Q_s) y costo variable unitario de \$5 por sudadera (CV_{us}), lo cual nos dá costos variables totales de las sudaderas por \$250 (50 sudaderas * \$5 de costo variable unitario de cada sudadera).

Si sumamos el costo variable total de las camisas ($CV_{tc} = \$1.000$), con el costo variable total de las sudaderas ($CV_{ts} = \$250$), nos da un costo variable total del negocio de \$1.250 para el periodo calculado.

Los movimientos recién mencionados los puedes visualizar en el siguiente cuadro, que tiene el típico formato de una tabla de cálculo:

Costo Variable	Cantidad (Q)	X	Costo Variable Unitario (CVu)	=	TOTAL COSTO VARIABLE (Q * CVu)
Camisetas	100	X	\$ 10	=	\$ 1.000
Sudaderas	50	X	\$ 5	=	\$ 250
TOTAL					\$ 1.250

y se vería así en nuestro estado de resultados para el período que estamos calculando (en este caso, 1 mes):

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1250
(=)	Margen de Contribución	
(-)	Gastos Fijos	
(=)	EBITDA	
(-)	Depreciación	
(-)	Amortización	
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

Oportunidad asociativa

Aprovechar las economías de escala mediante la colaboración en la adquisición de insumos o servicios conjuntos.

2.1.3. Margen de contribución

El margen de contribución se define como la cantidad que permanece en el negocio después de restarle a las ventas operacionales los costos variables, es decir, la porción disponible para cubrir los gastos fijos y otros gastos u obligaciones.

$$\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN} = \text{VENTAS OPERACIONALES} - \text{COSTOS VARIABLES}$$

- a) **El margen de contribución unitario.** Es la diferencia entre el precio de venta (Pu) de un producto o servicio y su costo variable unitario (CVu). Es importante calcular el margen de contribución unitario para entender cuánto queda por cada unidad vendida para luego pagar los gastos fijos de la empresa (y otros gastos u obligaciones).

$$\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO} = \text{PRECIO UNITARIO (Pu)} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO (CVu)}$$

Por ejemplo, si vendes una camiseta a \$30 y el costo variable unitario es de \$10, tu margen de contribución unitario sería de \$20 ($Pu - CVu = \$30 - \$10 = \20).

Margen Contribución Unitario	Precio Unitario (Pu)	-	Costo Variable Unitario (CVu)	=	Margen Contribución Unitario
Camisetas	\$ 30	-	\$ 10	=	\$ 20

- b) **El margen de contribución total.** Es el resultado de restar la totalidad de los costos variables a las ventas operacionales. Es el monto total que queda en el negocio para pagar los gastos fijos (y otros gastos u obligaciones) y generar utilidades.

Este se puede calcular de 2 formas:

1) Calcular restando a las ventas operacionales el costo variable total

Por ejemplo, si las ventas operacionales de tu empresa que fabrica y vende camisetas y sudaderas es \$5.000 y los costos variables totales son \$1.250, entonces tu margen de contribución total es de \$3.750. (ventas operacionales - costo variable total = $\$5.000 - \$1.250 = \$3.750$).

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$ -1250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3750
(-)	Gastos Fijos	
(=)	EBITDA	
(-)	Depreciación	
(-)	Amortización	
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

2) Calcular multiplicando la cantidad total de unidades vendidas (Q) por el margen de contribución unitario (Mgu).

Por ejemplo, si vendiste 100 camisetas (Qc) con un margen unitario de \$20 cada una (Mguc), tu margen total para las camisetas sería de \$2.000 ($Qc * Mguc = 100 \text{ camisetas} * \$20 \text{ de margen unitario} = \2.000).

El mismo ejercicio se aplica a las sudaderas. Si vendiste 50 sudaderas (Qs) con un margen unitario de \$35 cada una (Mgus), tu margen total para las sudaderas sería de \$1.750 ($Qs * Mgus = 50 \text{ sudaderas} * \$35 \text{ de margen unitario} = \1.750).

Luego sumamos los márgenes de contribución totales de camisetas y sudaderas y obtenemos el margen de contribución total del negocio, es decir \$3.750 (margen contribución total camisetas + margen contribución total sudaderas = $\$2.000 + \$1.750 = \$3.750$).

Margen de Contribución	Cantidad (Q)	X	Margen Contribución Unitario (Mgu)	=	Total Margen de Contribución
Camisetas	100	X	\$ 20	=	\$ 2000
Sudaderas	50	X	\$ 35	=	\$ 1.750
TOTAL					\$ 3.750

Estado de Resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	
(=)	EBITDA	
(-)	Depreciación	
(-)	Amortización	
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

El margen de contribución total y el margen de contribución unitario pueden ser representados en forma de porcentaje. Esto nos permite tener una visión más clara de la proporción de las ventas que permanecen en mi negocio para pagar los gastos fijos y otros egresos y generar, al final, utilidades netas. Esto, a su vez, facilita la toma de decisiones, como la aplicación de descuentos, la optimización de precios o la gestión de costos, además de permitirnos realizar comparaciones con las contribuciones de otros productos o servicios.

$$\text{Margen de contribución total porcentual (\%)} = \frac{(\text{Margen de contribución total}) \times 100}{(\text{Ventas operacionales})}$$

Por ejemplo, si en nuestra empresa que vende camisetas y sudaderas tenemos un margen de contribución total de \$3.750 y ventas operacionales de \$5.000, haremos el cálculo $(\$3.750 / \$5.000) * 100 = 0.75 * 100 = 75\%$. Esto quiere decir que el 75% de mis ventas operacionales, es decir, de cada peso que vendo, quedan para pagar los gastos fijos y otros egresos y generar, al final, utilidades netas.

Margen Contribución Total Porcentual %	Margen Contribución Total Negocio	/	Ventas Operacionales	=	Margen Contribución Total Porcentual %
Camisetas + Sudaderas	\$ 3.750	/	\$ 5.000	=	75%



$$\text{Margen de contribución unitario porcentual (\%)} = \frac{(\text{Margen de contribución unitario})}{(\text{precio de venta})} \times 100$$

Por ejemplo, si he calculado que por cada camiseta que vendo tengo un margen de contribución unitario de \$20 y el precio de venta es de \$30, hago el cálculo $(\$20 / \$30) * 100 = 0,667 * 100 = 66,7\%$.

Por otra parte, si he calculado que por cada sudadera que vendo tengo un margen de contribución unitario de \$35 y el precio de venta es de \$40, hago el cálculo $(\$35 / \$40) * 100 = 0,875 * 100 = 87,5\%$.

Así puedo observar que por cada peso que entra a mi negocio por la venta de camisetas, me quedo con el 66,7%, mientras que por cada peso que entra por la venta de sudaderas, me quedo con 87,5%.

Margen Contribución Total Porcentual %	Margen Contribución Unitario	/	Ingreso Unitario (precio venta sin iva)	=	Margen Contribución Total Porcentual %
Camisetas	\$ 20	/	\$ 30	=	66,7 %
Sudaderas	\$ 35	/	\$ 40	=	87,5 %



Algunas potenciales conclusiones que podríamos obtener de esto son, que las sudaderas tienen un margen de contribución unitario más alto que las camisetas, lo que indica una mayor rentabilidad por unidad vendida. Esto sugiere que el negocio podría beneficiarse más al centrarse en la venta de sudaderas, sin embargo, es crucial considerar diferentes variables para ello, cómo la demanda de cada producto.

2.1.4. Gastos fijos

Los gastos fijos son gastos que no cambian en función de las ventas o la producción. Estos gastos deben pagarse independientemente de cuánto vendas.

Para tus cálculos personales, si un costo variable es muy pequeño y difícil de cuantificar (cómo el hilo en una camisa), puedes dejarlo como gasto fijo.

Los gastos fijos de una empresa pueden variar según el tipo de negocio y su tamaño, pero aquí tienes un listado de los más comunes (tú debes decidir cuáles son o serán tus gastos fijos):

- a) **Alquiler o arrendamiento de espacios.** El pago de rentar espacio físico para la empresa, como oficinas, almacenes o tiendas.
- b) **Arriendos de equipo.** Arriendos de equipo especializado necesario para la operación.
- c) **Servicios básicos.** Pagos mensuales como el de electricidad, agua, gas, y el método de calefacción que utilices.
- d) **Internet y telefonía.** El pago por conectividad a internet y líneas telefónicas.
- e) **Software y licencias.** Gastos recurrentes por *software*, licencias y servicios en la nube (servicios en línea).
- f) **Seguros.** Los seguros regulares de responsabilidad o propiedad.
- g) **Salarios y beneficios.** Los salarios fijos de los empleados y los costos asociados, como seguros de salud y contribuciones al retiro.
- h) **Sueldo del emprendedor.** El emprendedor debe realizar un cálculo preciso de sus necesidades financieras con el fin de mantener una vida plena en lo personal, familiar y social. Una vez que hayas determinado este monto de manera responsable, podrás establecer un plan de ingresos gradual a lo largo del tiempo, aumentando gradualmente hasta alcanzar tu objetivo financiero. Es importante tener en cuenta que hasta que se alcance esta cifra deseada, el emprendedor deberá buscar fuentes de ingresos alternativas apropiadas, ya sea a través de préstamos o empleos paralelos. Siempre debemos ser realistas y responsables en la capacidad de alcanzar este sueldo en el tiempo.
- i) **Marketing y publicidad.** Son los gastos relacionados con crear, comunicar y entregar tu propuesta de valor (producto o servicio).
- j) **Campañas publicitarias pagadas.** Gastos en publicidad impresa, en línea, en radio, televisión u otros medios y el desarrollo de todo materiales para generar dicha comunicación.
- k) **Servicios profesionales externos.** Honorarios legales, contables, manejo de redes sociales o de consultoría de profesionales externos a la empresa.
- l) **Suministros de oficina.** Papelería, suministros de oficina y productos de limpieza.
- m) **Gastos de viaje y entretenimiento.** Si es relevante para la empresa, los gastos de viaje y entretenimiento para empleados y clientes.
- n) **Seguridad y vigilancia.** Gastos de seguridad y sistemas de vigilancia.

- o) **Formación y desarrollo.** Gastos relacionados con la capacitación y desarrollo de empleados.
- p) **Mantenimientos.** Mantenición de instalaciones y máquinas, entre otros.
- q) **Fletes.** Costo o tarifa pagada por el transporte de mercancías de un lugar a otro.

Oportunidad asociativa

Identificar y optimizar procesos compartidos con otras empresas permite reducir gastos mediante la optimización de procesos conjunta.

Ten en cuenta que el definir cuales son gastos fijos puede variar según la industria y la ubicación geográfica de la empresa. Además, algunos gastos pueden ser más significativos que otros en función del tamaño y la estructura de la empresa. Al mismo tiempo debes considerar que si tu empresa crece mucho, los gastos fijos pueden necesitar un ajuste, producto del nuevo nivel de funcionamiento que tengas, por ejemplo si te cambias de local a uno más grande, el nuevo valor será un cambio puntual, dado tu nuevo tamaño de empresa, pero seguirá siendo un gasto fijo. Es importante llevar un registro cuidadoso de estos gastos para gestionar eficazmente las finanzas de la empresa.

Por ejemplo, supongamos que en la empresa que fabrica camisas y camisetas se ha calculado el salario equilibrado que debe recibir el emprendedor y todos los gastos fijos necesarios para el funcionamiento de su empresa, los cuales, en total, ascienden a \$2.410

Gastos Fijos	TOTAL
Sueldo emprendedor	\$ 900
Sueldo ayudante	\$ 600
Arriendo Local	\$ 300
Arriendo máquina	\$ 70
Agua	\$ 20
Luz	\$ 60
Gas	\$ 10
Pellets	\$ 300
Seguro incendio	\$ 10
Administrador Redes	\$ 20
Publicaciones Pagadas	\$ 10
Contadora	\$ 50
Mantenimientos	\$ 60
TOTAL	\$ 2410

Y, con ello, el estado de resultados queda así:

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	
(-)	Depreciación	
(-)	Amortización	
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

Oportunidad asociativa

Puedes considerar la posibilidad de compartir gastos, ya sean fijos o variables. Esto dependerá tanto de lo que establezca la ley al respecto como de la viabilidad técnica para implementarlo.

2.1.5. EBITDA

El EBITDA es un indicador de rentabilidad que muestra cuánto dinero captura tu negocio con su operación, antes de considerar el impacto de los impuestos, intereses, depreciación y amortización. Se calcula restando los costos variables y los gastos fijos del total de las ventas operacionales.

SI EBITDA > \$0, HAY BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA.

SI EBITDA < \$0, NO HAY BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA.

El motivo por el cual utilizamos el EBITDA, que considera el impacto antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización radica en que el EBITDA permite visualizar cuánto dinero genera tu negocio de sus operaciones principales, sin considerar factores externos como impuestos o decisiones financieras, resultando útil para evaluar la salud operativa de tu empresa. Además, al eliminar diferencias en la estructura de capital y los efectos fiscales, el EBITDA se convierte en una métrica comúnmente utilizada para comparar la rentabilidad entre diferentes empresas o ideas de negocios dentro de una misma industria o sector. Esta claridad en la capacidad de generación de utilidades antes de efectos financieros y

fiscales provee una valiosa guía para la toma de decisiones relacionadas con inversiones, financiamiento o estrategias de crecimiento. Asimismo, un EBITDA sólido puede aumentar el atractivo de tu negocio ante posibles inversores o prestamistas, quienes suelen considerar esta métrica como indicador clave de rentabilidad y capacidad de generación de utilidades.

Por ejemplo, en nuestra empresa que vende camisetas y sudaderas, el EBITDA lo obtendremos restando al margen de contribución total que asciende a \$3.750, el gasto fijo total de \$2.410, es decir, $\$3.750 - \$2.410 = \$1.340$.

Con esto podemos concluir que hay beneficios de la actividad productiva, dado que $EBITDA > \$0$

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	
(-)	Amortización	
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

2.1.6. Depreciación

La depreciación es el proceso contable que distribuye el costo de un activo a lo largo de su vida útil de manera sistemática y periódica. Representa la disminución del valor del activo debido al desgaste, el uso, la obsolescencia o el paso del tiempo. La depreciación permite reflejar en los estados financieros, cómo el estado de resultados, el consumo y la disminución de valor de los activos como maquinaria, equipos y edificios.

Un activo es un bien de larga duración, es decir, con una vida útil superior a un año, que incluye elementos como máquinas, equipos, entre otros. Estos bienes son utilizados por una empresa en sus operaciones para generar otros bienes o servicios, y no se espera que se conviertan en efectivo en el corto plazo.

Existen diferentes formas de calcular la depreciación, cómo la depreciación lineal y la depreciación acelerada. Para entender mejor el concepto de depreciación, a continuación explicamos brevemente el concepto de depreciación lineal.

- **Depreciación lineal.** distribuye de manera uniforme el costo de un activo fijo a lo largo de su vida útil. Cada año, se deduce la misma cantidad del valor del activo.

Depreciación lineal anual = (costo del activo - valor residual) / vida útil en años

El valor residual o de rescate es la cantidad estimada que se espera recibir por el activo al final de su vida útil, después de considerar su desgaste y obsolescencia.

Es relevante saber que existen estándares de vida útil aceptada para los diferentes bienes productivos e, incluso, el Servicio de Impuestos Internos de Chile, provee tablas de vida útil para algunos de estos.

Por ejemplo, si en nuestra empresa que vende camisetitas y sudaderas, has calculado que la depreciación de los activos productivos, incluyendo máquinas propias y equipos como computadores, asciende a \$200 mensual, el estado de resultados se verá así:

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	\$- 200
(-)	Amortización	
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

2.1.7. Amortización

La amortización en un estado de resultados se refiere al proceso de distribuir el costo de activos intangibles, como patentes, marcas, puesta en marcha, propiedad intelectual, a lo largo de su vida útil. Este proceso contable permite reflejar el consumo gradual del valor del activo a lo largo del tiempo. Aunque se registra como un gasto que reduce las utilidades netas, no afecta el flujo de caja operativo de la empresa. Por lo general, se utiliza el método lineal para calcular la amortización, dividiendo el costo total del activo de manera uniforme entre los años de vida útil estimada.

Por ejemplo, en nuestra empresa que vende camisetitas y sudaderas, hace un año incurrimos en gastos de \$2.400 para su puesta en marcha. Hemos decidido amortizar este monto en 2 años (24 meses) utilizando el método lineal. Esto significa que reconoceremos un gasto de \$100 cada mes, a pesar de haber desembolsado esa suma hace un año.

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	\$- 200
(-)	Amortización	\$- 100
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

2.1.8. Resultado operacional (EBIT)

Es un indicador financiero que mide la rentabilidad operativa de una empresa antes de considerar los intereses e ingresos financieros (estructura de capital) y los impuestos (políticas fiscales). Es una medida del beneficio operativo y se calcula restando los gastos operativos de los ingresos generados por las ventas operacionales, excluyendo los gastos e ingresos financieros y los impuestos.

Por ejemplo, si en nuestra empresa que vende camisetas y sudaderas, restamos al EBITDA la depreciación y las amortizaciones, nuestro cálculo queda así:

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	\$- 200
(-)	Amortización	\$- 100
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	\$ 1.040
(-)	Intereses o gastos financieros	
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

- Diferencia de uso entre EBITDA y EBIT.** Si comparamos el uso del EBITDA y el EBIT como indicadores empresariales, encontramos diferencias significativas en cómo cada uno evalúa el rendimiento financiero de una empresa. El EBIT incluye depreciación y amortización, proporcionando una medida más precisa del rendimiento económico real de una empresa. Es utilizado ampliamente en diversas industrias para evaluar la rentabilidad operativa, mientras que el EBITDA es más relevante en sectores con grandes activos fijos como telecomunicaciones y manufactura. Los acreedores evalúan el EBIT para entender la capacidad de pago de la deuda, siendo una medida más conservadora en comparación con el EBITDA, que se centra en la generación de efectivo operativo. Aunque el EBITDA se aproxima al flujo de caja operativo al excluir gastos no monetarios, no debe considerarse un reemplazo exacto de este último.

2.1.9. Intereses o gastos financieros

Los intereses o gastos financieros son costos que una empresa incurre por el uso de financiamiento externo, como préstamos bancarios, bonos u otras formas de endeudamiento. Estos gastos representan el costo que la empresa paga por el dinero prestado y suelen estar determinados por tasas de interés acordadas con los prestamistas.

Por ejemplo, si en nuestra empresa que vende camisetas y sudaderas, hemos incurrido en un total de deudas que en la actualidad asciende a \$2.000 y la cuota que debemos pagar este mes asciende a \$125 compuesto por \$100 de amortización del capital y \$25 intereses, debemos descontar los \$25 de intereses dentro de nuestro estado de resultados, quedando así:

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	\$- 200
(-)	Amortización	\$- 100
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	\$ 1.040
(-)	Intereses o gastos financieros	\$- 25
(+)	Ingresos financieros	
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

2.1.10. Ingresos financieros

Los ingresos financieros en el estado de resultados de una empresa son los ingresos obtenidos de actividades no operativas relacionadas con inversiones y financiamientos. Incluyen intereses ganados, dividendos, ganancias por venta de inversiones, revalorización de inversiones, e ingresos por alquiler de propiedades. Se presentan por separado de los ingresos operativos para distinguir las actividades principales del negocio de las actividades financieras.

Por ejemplo, si en nuestra empresa que vende camisetas y sudaderas, hace un mes, tras obtener una utilidad de \$5.000, decidimos hacer un depósito a plazo de un mes, a una tasa de 0,36%. Este mes, hemos recibido los intereses generados por ese depósito, obteniendo así \$18 de ingresos financieros ($\$5.000 \times 0,0036 = \18). Quedando nuestro estado de resultados así:

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	\$- 200
(-)	Amortización	\$- 100
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	\$ 1.040
(-)	Intereses o gastos financieros	\$- 25
(+)	Ingresos financieros	\$ 18
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

2.1.11. Utilidad antes de impuestos (EBT)

La utilidad antes de impuestos muestra la rentabilidad de una empresa antes de los impuestos, permitiendo evaluar su eficiencia operativa y capacidad de generar ganancias. El EBT se calcula partiendo del EBIT, restando los intereses o gastos financieros y sumando los ingresos financieros.. Esto incorpora el impacto de las decisiones de financiamiento y las inversiones financieras, ofreciendo una visión más completa de las ganancias netas de la empresa antes de impuestos.

Por ejemplo, si en nuestra empresa que vende camisetas y sudaderas, al resultado operacional (EBIT) restamos intereses o gastos financieros y sumamos los ingresos financieros, el resultado será la utilidad antes de impuestos o EBT, quedando así:

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	\$- 200
(-)	Amortización	\$- 100
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	\$ 1.040
(-)	Intereses o gastos financieros	\$- 25
(+)	Ingresos financieros	\$ 18
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	\$ 1.033
(-)	Impuestos	
(=)	Utilidad Neta	

2.1.12. Impuestos

Los impuestos son cargas financieras obligatorias impuestas por un gobierno a las empresas para financiar servicios públicos y otras funciones gubernamentales.

Uno de los principales sería el impuesto a la renta o impuesto de primera categoría, corresponde a las contribuciones que una empresa debe pagar al fisco por sus utilidades. Se calculan sobre las utilidades generadas en el período, tanto por actividades operativas como no operativas. Cabe indicar que en Chile el pago de estos impuestos se realiza mensualmente en la forma de provisión conocido como PPM (pago provisional mensual) y luego en el mes de abril de cada año, se realiza el pago del remanente si es que corresponde. Este pago sólo se considera si la empresa efectivamente obtiene una utilidad antes de impuestos y si el fisco tiene establecido un cobro de impuestos correspondiente (en caso de Chile existen diversas modalidades y tasas de acuerdo a regímenes tributarios indicados por el SII https://www.sii.cl/destacados/modernizacion/tipos_regimenes_mt.html).

Por ejemplo, si en nuestra empresa que vende camisetas y sudaderas, nos enfrentamos a un impuesto a la renta de 25%, deberemos pagar (o provisionar) un impuesto de \$258 ($\$1.033 \times 0,25\% = \258), quedando nuestro estado de resultados así:

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	\$- 200
(-)	Amortización	\$- 100
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	\$ 1.040
(-)	Intereses o gastos financieros	\$- 25
(+)	Ingresos financieros	\$ 18
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	\$ 1.033
(-)	Impuestos	\$- 258
(=)	Utilidad Neta	

Provisionar significa reservar fondos para futuras obligaciones, asegurando que haya suficiente dinero para pagarlos cuando sea necesario.

2.1.13. Utilidad neta

La utilidad neta representa las ganancias finales que la empresa ha generado después de deducir todas sus obligaciones, sirviendo como el indicador final del rendimiento de la empresa en el período analizado.

Por ejemplo, si a nuestra empresa que vende camisetas y sudaderas, el estado cobra un impuesto a la renta de 25% sobre la utilidad antes de impuestos (\$1.033), significa que cobrará \$258 en impuestos ($\$1.033 \times 0,25 = \258), lo cual nos deja con una utilidad neta de \$775 ($\$1.033 - \$258 = \775). Quedando nuestro estados de resultado finalmente así:

Con esto podemos concluir que nuestra empresa tiene utilidades netas positivas.

Estado de resultado		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 5.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-1.250
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.750
(-)	Gastos Fijos	\$-2.410
(=)	EBITDA	\$ 1.340
(-)	Depreciación	\$- 200
(-)	Amortización	\$- 100
(=)	Resultado Operacional (EBIT)	\$ 1.040
(-)	Intereses o gastos financieros	\$- 25
(+)	Ingresos financieros	\$ 18
(=)	Utilidades Antes de Impuestos (EBT)	\$ 1.033
(-)	Impuestos	\$- 258
(=)	Utilidad Neta	\$ 775

2.2. Inversiones

La inversión en el mundo empresarial implica asignar recursos financieros con la expectativa de obtener un rendimiento futuro que supere el capital inicial invertido o mantener en óptimo funcionamiento la empresa.

Es fundamental comprender que las inversiones deben resultar en un aumento o mantención de las utilidades de la empresa. Si las inversiones no generan un impacto positivo en las ventas (aumentarlas o mantenerlas) o en la reducción de los costos, es necesario cuestionar su pertinencia.

Existen diversos criterios para clasificar las inversiones:

2.2.1. Según su función en la empresa

- a) **Renovación o reemplazo.** Para sustituir equipos o elementos productivos antiguos por nuevos.

Por ejemplo, una empresa que imprime *stickers* turísticos y requiere reemplazar la impresora que tiene para ello, dado que la vida útil de esta ha llegado a su fin.

- b) **Expansión.** Para satisfacer una creciente demanda.



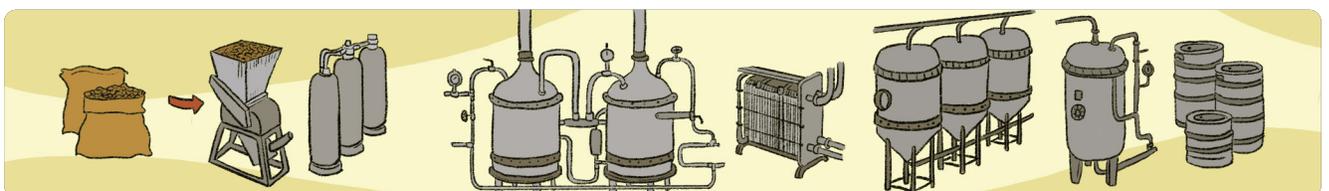
Por ejemplo, una cafetería ve cómo se llenan sus instalaciones y hay clientes que se quedan sin atención por ello, por esto decide ampliar sus instalaciones, habilitando más mesas y agrandando la cocina.

- c) **Modernización o innovación.** Para mejorar productos existentes o desarrollar nuevos.

Por ejemplo, el cine de Coyhaique ha optado por modernizarse en términos de la resolución de sus proyecciones y la calidad del sonido, realizando una inversión en un sistema de proyección de vanguardia y audio envolvente.

- d) **Estratégicas.** Para consolidar la posición de la empresa en el mercado y reducir riesgos relacionados con avances tecnológicos y la competencia.

Por ejemplo, una antigua cervecería artesanal local podría actualizar sus procesos y máquinas con la intención de asegurar el estándar de sus productos y mantenerse competitivos en sus precios.



2.2.2. Según la duración de los efectos de la inversión en el tiempo

- a) **A corto plazo.** Comprometen a la empresa en lo económico y en los resultados esperados por un período breve, generalmente menos de 1 año.

Por ejemplo, inversión en publicidad para promover un paquete turístico que se ofrecerá en la temporada alta del año presente.

- b) **A largo plazo.** Implican un compromiso en lo económico y en los resultados esperados a largo plazo, generalmente mayor a 1 año.



Por ejemplo, la compra de una embarcación para realizar paseos a la laguna San Rafael. Se espera que esta embarcación permita brindar servicios por varios años.

2.2.3. Según las relaciones entre las inversiones

- a) **Complementarias.** Cuando la realización de una inversión facilita la realización de otras.

Por ejemplo, la inversión en un sistema de gestión de inventario puede facilitar la realización de inversiones posteriores en sistemas de logística y distribución.

- b) **Acopladas.** Cuando la ejecución de una inversión requiere la realización de otras.

Por ejemplo, si una empresa opta por inaugurar una nueva tienda minorista, ello podría implicar, además de las inversiones inherentes a la apertura de la nueva sucursal, la necesidad de aumentar el personal administrativo en la sede principal de la tienda.

- c) **Sustitutivas.** Cuando la realización de una inversión dificulta la concreción de otras.

Por ejemplo, si una empresa opta por invertir en energía solar para reducir su huella de carbono, puede dificultar la inversión en energía eólica, ya que ambas compiten por el mismo presupuesto.

- d) **Incompatibles.** Cuando la aceptación de ciertas inversiones dificulta la realización de otras.

Por ejemplo, si una empresa decide invertir en un nuevo sistema de contabilidad, no sería coherente destinar recursos a mejorar el sistema de contabilidad que actualmente utiliza.

e) Independientes. Cuando no existe una relación entre las inversiones.

Por ejemplo, si una empresa realiza una inversión en capacitación en ventas para sus empleados del área comercial, lo que es independiente de la decisión de invertir en un nuevo sistema de contabilidad.

2.3. Proyecciones

Una proyección financiera es una estimación de cómo se espera que evolucione el desempeño económico de tu negocio en el futuro. Se basa en datos históricos y supuestos razonables para prever ingresos, gastos y utilidades futuras. En esencia, es una línea de tiempo financiera que te ayuda a visualizar el camino probable de tu negocio.



Es muy importante ser responsable y realista en las estimaciones que hago. No debemos forzar los números para que den el resultado que me gustaría.

Por ejemplo, si estás abriendo una cafetería, una proyección financiera te permitiría anticipar cuántas tazas de café planeas vender cada mes y cuánto costará operar tu negocio en el período de tiempo proyectado.

2.3.1. Importancia de las proyecciones financieras

A continuación conoceremos la utilidad que nos puede presentar el realizar y analizar proyecciones financieras:

a) Planificación estratégica. Te permite planificar estratégicamente la mantención, el crecimiento y la expansión de tu negocio, ayudándote a entender cuándo y cómo podrías alcanzar el éxito de diferentes acciones.

Por ejemplo, si abriste una cafetería, puedes proyectar en cuánto tiempo, aproximadamente, alcanzarás el punto de equilibrio.

b) Atracción de inversionistas. Los inversionistas y prestamistas suelen requerir proyecciones financieras para evaluar la viabilidad de tu negocio y determinar si es seguro invertir en él.

Por ejemplo, si quieres invitar a un familiar a unirse en tu deseo de instalar una cafetería, este familiar deseará saber si su inversión le presentará utilidades en un plazo razonable y cuando va a recuperar su inversión.

c) Seguimiento de metas. Ayudan a establecer metas claras y medibles (recuerda los objetivos S.M.A.R.T). Puedes comparar tus resultados reales con tus proyecciones y ajustar tus acciones en consecuencia.

Por ejemplo, la venta de jugos fermentados en tu cafetería puede ser más baja de lo esperado, con esta información puedes decidir hacer más publicidad de estos o simplemente dejar de venderlos, para dar fuerza a otra línea de productos que ha funcionado bien.

2.3.2. Generación de proyección financiera

Para elaborar una proyección financiera sólida, es fundamental tener en cuenta diversos datos numéricos y tratar de reflejar con la mayor precisión una posible realidad. Si bien el futuro es incierto, es posible establecer rangos razonables para cada uno de estos datos. Mantener un enfoque realista te ayudará a obtener una visión más precisa del posible desempeño económico de tu empresa o proyecto empresarial.

Algunos datos importantes que requieres para tus proyecciones financieras:

- a) Desembolsos iniciales.** Identifica todos los costos asociados con el lanzamiento de tu negocio.

Por ejemplo, si deseas abrir una cafetería, debes considerar el arrendamiento de un local, la compra de equipo (inversiones), hasta el capital de trabajo antes de generar utilidades que lo cubran.

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que una empresa necesita para cubrir los desfases entre los ingresos y egresos de efectivo derivados de su actividad operativa. Por ejemplo, si en un mes hemos vendido y cobrado \$100, y en el mismo mes pagué sueldos, mercaderías y servicios por \$500, entonces el capital de trabajo necesario para cubrir el desfase es de $\$500 - \$100 = \$400$.

- b) Precio de venta, costos variables y gastos fijos.** Establece un precio de venta para tu producto o servicio. Luego, calcula los costos variables unitarios y los gastos fijos asociados con la producción.

Por ejemplo, al vender completos, es crucial tener claridad sobre su precio, costos variables (como insumos) y gastos fijos (cómo local, sueldos fijos de personal, cuentas básicas, entre otros).



- c) Cantidades vendidas.** Investiga el mercado para comprender cuánto compran tus potenciales clientes, cuál es el tamaño del mercado que puedes abordar, si existen estacionalidades y cómo las ventas pueden crecer con el tiempo.

Por ejemplo, si ofreces servicios de terapias presenciales, podrías analizar la oferta y demanda en tu área geográfica y, con ello, estimar cuántos clientes puedes tener en el corto, mediano y largo plazo.

- d) Capacidad operativa.** Evalúa la capacidad operativa que tu negocio necesita para satisfacer la demanda actual y futura. Asegúrate de siempre reflejar los costos asociados con la expansión de tu capacidad.

Por ejemplo, si tienes una cafetería y proyectas crecimiento en la atención de clientes, debes estar seguro de tener la capacidad de atender dicha cantidad de clientes en cada momento de la proyección, tanto por las mesas disponibles, cómo por el personal de atención, cómo otras variables.

- e) Tasa de crecimiento de las ventas.** Es una métrica que indica el porcentaje de aumento previsto de la cantidad vendida por una empresa en un período determinado, usualmente medido de un año a otro.

Por ejemplo, supongamos que tienes un negocio *online* de venta de carteras con cuero de oveja regional. Tu nivel de ventas anual actual es de \$100.000.000 y has decidido que quieres llevar a cabo un proyecto que te permita generar un incremento de estas. Después de analizar las tendencias del mercado y tus estrategias de marketing, proyectas que tu nueva estrategia te permitirá un crecimiento del 50% en las ventas para el primer año de implementada y de 25% para el segundo año de implementada. Esto significa que si hoy vendes \$100.000.000 al año, el próximo año esperamos vender \$150.000.000 ($\$100.000.000 \times 1,5$) y el segundo año \$187.500.000 ($\$150.000.000 \times 1,25$).

- f) Plazos realistas.** Si las proyecciones las usamos para evaluar los rendimientos de un proyecto, resulta fundamental establecer un horizonte temporal (plazo) dentro del cual podemos razonablemente esperar que el proyecto evaluado continúe operando de acuerdo con nuestra concepción inicial, es decir, fijar una cantidad de tiempo razonable donde podamos evaluar si el proyecto parece atractivo sin que cambie radicalmente.

Por ejemplo, consideremos un proyecto altamente tecnológico que está sujeto a una obsolescencia rápida, cómo una APP para el celular. En este caso, no sería realista anticipar que las condiciones se mantengan más allá de tres años. Por otro lado, en el contexto de un proyecto minero, donde las condiciones tienden a ser estables durante décadas, pareciera apropiado realizar proyecciones a un horizonte temporal de al menos 20 o 30 años.



En el caso de emprendimientos más convencionales, se ha establecido la norma de proyectar a un período de 5 años. Este plazo será empleado en el ejemplo posterior y también se ha incorporado en la hoja de cálculo en Excel que hemos preparado para tus propias proyecciones.

2.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros son herramientas clave en el análisis y la evaluación de la salud económica de una empresa. Estos datos proporcionan información vital sobre la eficiencia operativa, la rentabilidad, la liquidez, la proyección y la solvencia financiera de una organización. A continuación explicaremos algunos de los indicadores financieros más relevantes y cómo se utilizan para comprender mejor el rendimiento y la estabilidad de una empresa en el mercado.

Así como hicimos con el estado de resultados, no incorporaremos en nuestro análisis y ejemplos el IVA, es decir, los montos son “netos de IVA”. Adicionalmente comentar que, para el cálculo del VAN y la TIR utilizaremos el resultado EBITDA, por ser suficientemente cercano al flujo de caja para las necesidades de dichos cálculos (pero no lo reemplaza para otras).

2.4.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio en los proyectos de emprendimiento es un concepto que te ayudará a comprender cuándo tu negocio comenzará a generar utilidades y cuánto volumen necesitas vender para cubrir tus costos totales (tanto costos variables como gastos fijos).

El punto de equilibrio es el nivel de ventas operacionales para un período de tiempo (mensual, anual o el plazo que se acomode a tu empresa) en el que los ingresos totales, producto de las ventas operacionales, igualan los costos totales, lo que significa que en dicho punto no se obtienen utilidades ni pérdidas (pero si se pagan los sueldos, incluido el del emprendedor). Se podría decir que es el punto de inflexión en el cual tu utilidad será \$0, si vendes más que eso en el período de tiempo analizado, comenzarás a generar utilidades EBITDA en tu emprendimiento.

Es muy usual que este se mida en plazos de meses, por lo cual los ejemplos utilizados serán para el plazo de un mes.

La fórmula para el punto de equilibrio en pesos (\$) usa algunos cálculos que te enseñamos a obtener previamente (gastos fijos (\$) y margen de contribución (%)). Siendo esta fórmula la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Gastos fijos (\$)}}{\text{Margen de contribución (\%)}}$$

El punto de equilibrio puede calcularse en términos de dinero o en cantidad de unidades vendidas. Para convertir el punto de equilibrio de dinero a unidades, simplemente divide el monto en dinero por el precio de venta de los productos o servicios.

Por ejemplo, supongamos una empresa que obtiene el siguiente EBITDA para el mes de noviembre (es una parte del estado de resultados):

EBITDA		
	ITEM	TOTAL
(+)	Ventas Operacionales (P * Q)	\$ 8.000
(-)	Costos Variables (CV * Q)	\$-4.800
(=)	Margen de Contribución	\$ 3.200
(-)	Gasto Fijo	\$-1.700
(=)	EBITDA	\$ 1.500

Podemos observar que el ingreso total por ventas operacionales de noviembre fue de \$8.000 y el margen de contribución total para dicho período fue de \$3.200. Con esto calculamos el margen de contribución total porcentual (%):

$$\text{Margen de contribución total porcentual (\%)} = \text{Margen de contribución total (\$)} / \text{Ventas operacionales} = (\$3.200 / \$8.000) * 100 = (0,4) * 100 = 40\%$$

Ahora estamos listos para calcular el nivel de ventas operacionales que nos permitirán llegar al punto de equilibrio

$$\text{punto de equilibrio (\$)} = \text{gastos fijos (\$)} / \text{margen de contribución (\%)} = \$1.700 / 40\% = \$4.250$$

Esto quiere decir que cuando alcanzamos los \$4.250 de Ventas operacionales, logramos cubrir todos los costos (costos variables y gastos fijos).

0,4 y 40% representan la misma cantidad en términos numéricos. Ambos expresan la fracción de 40 / 100, que es igual a 0,4 o el 40% de una cantidad total. Cuando hagas los cálculos, debes ingresar un 0,4 o un 40% (este último debe tener el signo % para que funcione).

El cálculo del punto de equilibrio se basa en factores que pueden variar todos los meses, cómo el margen de contribución y los gastos fijos, es así cómo el punto de equilibrio puede cambiar de un mes a otro (usualmente no varía mucho). Sin embargo, es una herramienta valiosa que te permite establecer metas de ventas mes a mes y mantener un control financiero sólido en tu emprendimiento.

Si tienes una empresa muy estacional, cómo el turismo, puede que quieras calcular el punto de equilibrio por temporada, o de manera anual.

2.4.2. Período de repago

El período de repago en los proyectos de emprendimiento es un concepto el cual se refiere al tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial realizada en un negocio y comenzar a generar utilidades.

Por ejemplo, imagina que inviertes \$10.000 en la creación de una tienda en línea que vende productos artesanales. Si tu negocio genera \$2.000 al mes en utilidades EBITDA, el período de repago sería de 5 meses, ya que en ese tiempo habrías recuperado tu inversión inicial.

ITEM	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Inversión	\$ -10000					
EBITDA		\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000
EBITDA ACUMULADO		\$ 2000	\$ 4000	\$ 6000	\$ 8000	\$ 10000

El período de repago es un indicador importante para evaluar la viabilidad y el éxito potencial de un proyecto de emprendimiento. Un período de repago corto generalmente se considera favorable, ya que significa que recuperarás tu inversión más rápidamente y podrás reinvertir las utilidades en el crecimiento del negocio. Sin embargo, es importante recordar que el período de repago puede variar según el tipo de negocio y las condiciones del mercado, por lo que siempre es necesario realizar un análisis financiero detallado antes de emprender cualquier proyecto.

2.4.3. Valor actual neto (VAN)

El VAN es un indicador económico que se utiliza para determinar si un proyecto de emprendimiento generará un retorno suficiente, acorde a las expectativas que tengo depositadas en el proyecto. Es una forma de calcular cuánto valdrán en la actualidad los flujos de dinero futuros que se esperan obtener del proyecto, es decir, cuánto valen HOY las utilidades EBITDA que recibiré a futuro.

El VAN se calcula para evaluar si un proyecto es rentable o no. Si el VAN es positivo, significa que el proyecto generará más ingresos que el mínimo que le estoy exigiendo para aventurarme en ello, lo que indica una inversión viable. Si es negativo, el proyecto probablemente no cumpla con mis expectativas.

Si VAN > \$0, Proyecto rentable

Si VAN < \$0, Proyecto NO rentable

La razón para traer los flujos de efectivo futuros al presente es que el dinero tiene un valor decreciente en el tiempo (\$1 vale más hoy que \$1 en el futuro), esto debido a la inflación y al costo de oportunidad. Al calcular el VAN, estamos tratando de determinar cuánto vale en términos actuales lo que ganaremos en el futuro, ajustando por estos factores que llevan a que el dinero pierda valor a medida que pasa el tiempo.

Por ejemplo, si se espera que tu proyecto genere utilidades por \$10.000 el próximo año, ese monto no es igual de valioso que \$10.000 hoy, debido a la pérdida de poder adquisitivo del dinero. Es lógico preferir \$10.000 hoy a \$10.000 el próximo año, ya que esos \$10.000 hoy los puedo meter al banco para protegerlos de la inflación o invertir en otro proyecto para hacerlos crecer.

Costo de oportunidad es lo que dejamos de ganar por elegir una oportunidad sobre otra.

Aunque la fórmula para calcular el VAN puede parecer compleja, no te preocupes, existen calculadoras y *software* de cálculo, como Excel, que pueden hacerlo por ti. Sin embargo, es beneficioso comprender cómo se calcula para aprovechar mejor este indicador financiero.

a) Paso 1. Definir cuánta rentabilidad le exigimos al proyecto para que sea atractivo para nosotros (tasa de descuento). Todo proyecto requiere recursos económicos para ser llevado a cabo. Estos mismos recursos económicos podrían tener destinos alternativos a financiar el desarrollo de un proyecto, dependiendo de lo que decidamos nosotros hacer con ellos.

Posibles acciones con los recursos financieros que contamos:

- **No hacer nada, nula rentabilidad esperada.** Si decidimos dejar estos recursos debajo del colchón, estos recursos nos generarán 0% de rentabilidad, incluso se devaluarán en su capacidad de adquirir bienes o servicios, esto producto de la inflación.
- **Depositarlos en el banco, baja o mediana rentabilidad esperada.** Si decidimos depositar los recursos al banco, estos recursos podrán generar intereses, dependiendo del tipo de producto bancario en el cual decidamos participar. Es usual encontrar rentabilidades que van desde el 3% anual hacia arriba (pero no esperes encontrar alternativas seguras de bajo riesgo con intereses superiores al 8% anual), dependiendo de las características del producto bancario (riesgo, tiempo que no puedo sacar el dinero, etc.).
- **Generar un negocio, mediana o alta rentabilidad esperada.** Si decidimos generar un negocio (partir un emprendimiento, generar una ampliación del negocio actual, etc.) la rentabilidad que este negocio nos pueda ofrecer dependerá del área en el que emprendamos y del éxito que tengamos en ello, pero, sin duda, esperamos que sea más alta que disponer el dinero debajo del colchón o al banco, porque, en caso contrario, mejor no comenzamos con el negocio.

La diferencia de rentabilidad que esperamos de las 3 opciones recién expuestas (no hacer nada, depositarlos al banco y generar un negocio) se explica por diferentes factores, siendo el riesgo uno fundamental y transversal, implicando que a mayor riesgo, mayor rentabilidad esperada.

Algunos factores que te ayudarán a definir la rentabilidad que esperas tener de un proyecto son:

- **Riesgo.** En proyectos arriesgados, los inversores esperan más ganancias para compensar el riesgo. Prefieren opciones seguras, a menos que haya un retorno significativamente mayor en proyectos riesgosos. Pero no todos los proyectos de alto riesgo tienen éxito.
- **Costo de oportunidad.** Se basa en la rentabilidad potencial de invertir en una alternativa de riesgo similar.

- **Horizonte temporal.** A largo plazo se espera una mayor rentabilidad debido a la incertidumbre.
- **Inflación.** Se ajusta para tener en cuenta la pérdida de poder adquisitivo del dinero con el tiempo.
- **Costo de capital.** Refleja el costo de financiamiento a través de deuda y capital propio.
- **Objetivos financieros.** Refleja las políticas de riesgo y rentabilidad de la empresa.
- **Regulación y mercado.** Puede estar sujeta a regulaciones gubernamentales o influenciada por tasas de interés del mercado.
- **Naturaleza del proyecto.** Dependiendo de la seguridad y estabilidad, puede variar la tasa de descuento.
- **Perspectiva del inversionista.** La tolerancia al riesgo y los objetivos individuales también afectan la tasa de descuento.

La consideración de estos factores nos permite medir el porcentaje de rentabilidad que exigimos a los proyectos en los cuales nos involucremos. Esta rentabilidad se mide en porcentaje (%) y se llama TASA DE DESCUENTO, la que definimos a continuación:

- **Tasa de Descuento (%):** La tasa de descuento es el mínimo rendimiento en un período (usualmente en un año) que esperamos de un proyecto o inversión para que sea atractivo el realizarlo. Es decir, por cada peso invertido, cuánto adicional espero recibir.



La tasa de descuento se utiliza para valorar en el presente los flujos de dinero futuros, es decir, el VAN (valor actual neto).

Dado que cada proyecto e inversionista tiene sus propias perspectivas respecto al riesgo y las expectativas de retorno, es fundamental investigar qué tasa se ajusta mejor a tus propias expectativas. Por ahora, te sugerimos considerar una tasa del 15%, la cual suele ser utilizada como promedio por una amplia gama de emprendimientos. Utilizaremos esta tasa para generar los ejemplos que veremos más adelante.

Elegir una tasa de descuento anual del 15% significa esperar un retorno anual del 15% para compensar el riesgo de la inversión. Este porcentaje se define como la rentabilidad mínima que exigimos al proyecto para decidir embarcarnos en él.

a) Paso 2. Cálculo del valor actual neto (VAN). Como mencionamos anteriormente, este cálculo se puede realizar utilizando calculadoras especializadas o programas de computadora, donde solo necesitas ingresar la fórmula. Sin embargo, es beneficioso comprender la lógica subyacente en el cálculo, la cual explicaremos a continuación.

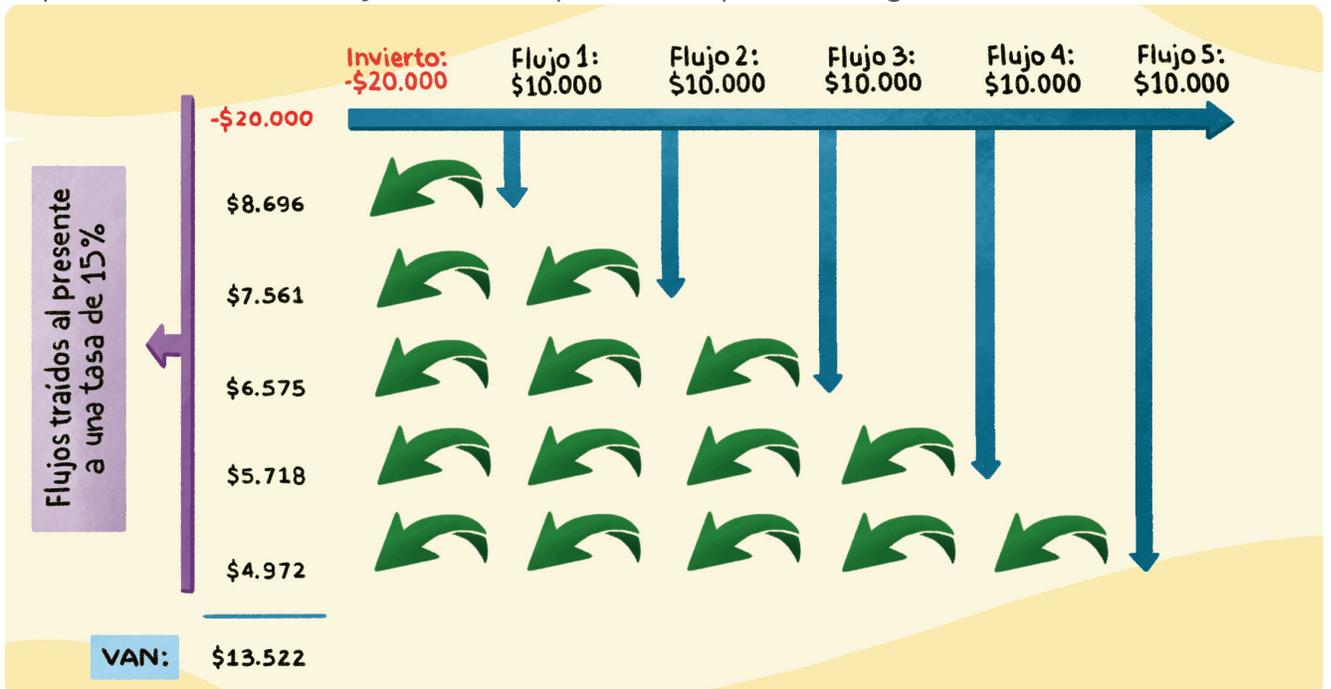
Para traer cada flujo futuro al presente, se debe dividir dicho flujo por $(1 + \text{tasa de descuento})$, elevado a la potencia de la cantidad de períodos (usualmente años) que separan a dicho flujo del momento 0 o presente.

La fórmula del VAN para cada flujo es:

$$\frac{\text{Flujo futuro}}{(1 + \text{Tasa de descuento})^{(\text{N}^\circ \text{ períodos en el futuro})}}$$

Por ejemplo, si quiero traer al presente un flujo que está 1 año en el futuro, debo dividir dicho flujo por $(1 + \text{Tasa de descuento})$ una sola vez. Si el flujo que quiero traer al presente está 5 años en el futuro, debo dividir dicho flujo por $(1 + \text{Tasa de descuento})$ cinco veces.

El proceso de traer los flujos futuros al presente lo puedes ver gráficamente a continuación:



Elaboración propia.

Con estos flujos podemos saber que si invierto \$20.000 hoy y espero flujos por \$10.000 durante 5 años, el valor actual neto (VAN) de esos flujos será de \$13.522, utilizando una tasa de descuento de 15%

Los flujos esperados de cada año o período no tienen porqué ser iguales.

2.4.4. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) representa la rentabilidad inherente a una inversión. En otras palabras, es el porcentaje de ganancia o pérdida que se espera obtener de una inversión en función de los flujos de efectivo proyectados en el futuro (usaremos EBITDA para esos flujos).

Mientras la tasa de descuento (explicada dentro del VAN) nos indica cuánta rentabilidad le exigimos a una inversión, la tasa interna de retorno (TIR) es cuánta rentabilidad obtendremos si se obtienen los flujos proyectados.

Esta métrica se utiliza ampliamente en la evaluación de proyectos de inversión para determinar su viabilidad y permite la comparación de distintas inversiones. En términos simples, cuanto mayor sea la TIR, más atractiva será la inversión.

La TIR guarda una estrecha relación con el valor actual neto (VAN), ya que también se define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero en un proyecto de inversión específico.



Elaboración propia a partir de Rivero (2019).

En esencia, la TIR sirve como un punto de referencia que indica el interés o rentabilidad mínimo que una inversión debe generar para resultar viable. Al tomar decisiones de inversión, es crucial calcular y analizar si la rentabilidad esperada es mayor, igual o menor que el costo de llevar a cabo dicha inversión.

La TIR nos proporciona información crucial acerca del rendimiento necesario para cubrir los costos asociados con la inversión, lo que es fundamental para determinar si la inversión es viable o no.

Cuando evaluamos la viabilidad de un proyecto de inversión, es esencial considerar la tasa de descuento de dicho proyecto. Si la tasa

de descuento supera la TIR, el proyecto no es viable, ya que le estamos exigiendo más al proyecto, de lo que el proyecto realmente puede darnos.

Por ejemplo, si para nuestro proyecto la TIR obtenida es de 13%, pero la tasa de descuento es del 15%, el proyecto se considera no viable, dado que le exigimos 15% y sólo nos entrega 13%.

Entonces, el criterio de decisión sería:

- **Si $TIR > Tasa\ de\ descuento$:** el proyecto será aceptado
- **Si $TIR = Tasa\ de\ descuento$:** el proyecto se llevará a cabo en caso de no haber algo mejor
- **Si $TIR < Tasa\ de\ descuento$:** el proyecto será rechazado

2.5. Liquidez

La liquidez se refiere a la capacidad o facilidad de una empresa para disponer de recursos económicos ante cualquier necesidad. Esta capacidad es esencial para mantener el funcionamiento adecuado del negocio y para hacer frente a las obligaciones financieras.

Se dice que una de las principales causas de muerte de una empresa es por falta de liquidez, y no de ventas.

2.5.1. La importancia de la liquidez

La liquidez puede afectar a tu emprendimiento de diversas maneras.

- a) **Pagar cuentas y obligaciones.** Mantener un buen nivel de liquidez te permite cumplir con tus compromisos financieros de manera puntual. Si tu negocio no cuenta con la liquidez suficiente, podrías enfrentar problemas al pagar facturas, préstamos o salarios a tiempo.

Por ejemplo, imagina que tienes que pagar el alquiler de tu local comercial el próximo mes, pero tus ingresos están atados a contratos que se liquidan (pagan) trimestralmente. Si no tienes suficiente liquidez, podrías tener dificultades para cubrir el alquiler, pese a que las ventas han sido positivas.

- b) **Prever estacionalidades.** Los negocios suelen experimentar fluctuaciones en sus ingresos y gastos. Mantener atención en tus proyecciones de liquidez te permitirá anticipar cuándo se podrían generar dichas fluctuaciones o estacionalidades y no verte afectado por ello.



Por ejemplo, si eres un proveedor de servicios de jardinería y sabes que en invierno tus ingresos disminuyen, debes planificar tu liquidez para cubrir los gastos fijos (cómo tu sueldo) durante esos meses de menores ingresos.

- c) **Establecer una política de liquidez.** Es esencial establecer una política interna que determine cuánta liquidez debes mantener disponible en tu empresa. Esto garantizará que puedas hacer frente a las necesidades inesperadas sin problemas.

Por ejemplo, puedes decidir que siempre mantendrás un equivalente al 20% de tus costos mensuales como efectivo disponible en cuentas bancarias para emergencias.

2.5.2. Niveles de liquidez

En los negocios, existen diferentes niveles de liquidez.

- a) **Activo más líquido.** Es aquel recurso económico del cual puedo disponer y utilizar inmediatamente.

Por ejemplo, el saldo bancario en una cuenta vista o el dinero que tengo en efectivo en mi billetera.

b) Activos menos líquidos. Es aquel recurso económico el cual requiere gestiones considerables en tiempo y esfuerzo para poder disponer y utilizar.

Por ejemplo, inversiones en bienes como maquinaria o infraestructura. Aunque se pueden vender para generar liquidez, no es un proceso inmediato y tiende a ser más complicado.

Así como con anterioridad te enseñamos a armar un estado de resultados, el cual contempla el ingreso por ventas y costos (netos) en el momento en que se realizan dichas ventas y costos, te invitamos a construir por tu cuenta un modelo similar para hacer seguimiento y proyección a tu liquidez, contemplando el momento exacto en que se genera todo ingreso o salida de dinero, a esto se le llama «flujo de caja».

2.6. Financiamiento

Cada empresa requiere una sólida base de recursos para operar, expandirse y evolucionar de manera constante. Estos recursos se originan en una variedad de fuentes, lo que repercute en el nivel de control y propiedad que la empresa ejerce sobre ellos. Ahora, exploremos diferentes fuentes de financiamiento, sus características y potenciales impactos en la estructura y dinámica de la empresa.

Puedes utilizar más de una fuente de financiamiento.

Diferentes formas de financiamiento:

2.6.1. Financiamiento propio

Implica el uso de tus recursos personales, como ahorros o sueldo, para iniciar o expandir un emprendimiento.

- a) Puntos positivos.** No tienes que compartir ganancias ni ceder control. Menos trámites y deuda.
- b) Desafíos.** Limitado por tus ahorros o ingresos personales. Asumes el riesgo.

Por ejemplo, María, una diseñadora de moda talentosa, utilizó sus ahorros personales de \$12.000.000 para iniciar su propia marca de ropa. Este financiamiento le permitió comprar materiales, alquilar un pequeño espacio de trabajo y crear una primera colección que luego venderá en línea.



A veces el rendir cuentas a terceros nos ayuda a mantener el orden y la constancia

2.6.2. Préstamos bancarios

Son un tipo de financiamiento en el que una entidad financiera, como un banco, presta una cantidad específica de dinero al emprendedor a cambio de intereses y un plan de reembolso acordado. Estos préstamos pueden ser garantizados o no garantizados (asegurados) y generalmente requieren un historial crediticio sólido.

- a) **Puntos positivos.** Acceso a capital relativamente grande.
- b) **Desafíos.** Intereses y garantías pueden ser costosos.



Por ejemplo, Carlos está planeando abrir un restaurante de comida saludable. Para financiar su negocio, se acerca a un banco y obtiene un préstamo de \$25.000.000 con una tasa de interés razonable. Utiliza este capital para comprar equipo de cocina, mobiliario y pagar el alquiler del local.

Los intereses bancarios son la ganancia que los bancos obtienen al prestar dinero.

2.6.3. Inversionistas ángeles

Son individuos que poseen recursos económicos y que proporcionan capital a emprendimientos a cambio de participación accionaria. Además del financiamiento, a menudo ofrecen experiencia y conexiones en la industria, lo que puede ser valioso para el emprendedor.

- a) **Puntos positivos.** Experiencia y conexiones, además de financiamiento.
- b) **Desafíos.** Ceder parte de la propiedad y control del emprendimiento.

Por ejemplo, Claudia ha desarrollado una aplicación de *fitness* revolucionaria. Un inversor ángel con experiencia en la industria del *fitness* invierte \$100.000.000 a cambio del 15% de las acciones de su empresa. Además del capital, el inversor aporta contactos valiosos en la industria.

2.6.4. Capital de riesgo (*venture capital*)

Es una forma de financiamiento proporcionada por empresas de capital de riesgo a *startups* y empresas que tienen un alto potencial de crecimiento. A cambio de financiamiento, estas firmas adquieren una participación significativa en la empresa y a menudo buscan vender su participación después de un tiempo, con importantes ganancias.

- a) **Puntos positivos.** Financiamiento significativo y apoyo estratégico.
- b) **Desafíos.** Pérdida de control y presión por crecimiento rápido.

Por ejemplo, Juan dirige una *startup* de inteligencia artificial que tiene un gran potencial de crecimiento. Una firma de capital de riesgo invierte \$250.000.000 millones en su empresa, a cambio del 20% de las acciones. Este financiamiento permite a la empresa contratar ingenieros adicionales y expandir su alcance internacional.

2.6.5. Financiamiento colectivo (*crowdfunding*)

Implica recaudar fondos de una gran cantidad de personas a través de plataformas en línea. Los emprendedores presentan su proyecto o idea y los patrocinadores individuales contribuyen con pequeñas cantidades de dinero a cambio de recompensas y/o participación.

- a) **Puntos positivos.** Acceso a capital y validación de mercado.
- b) **Desafíos.** Éxito no garantizado y costos de campañas.

Por ejemplo, Jorge quiere producir su propia línea de juegos de mesa. Lanza una campaña en una plataforma de financiamiento colectivo y recauda \$17.500.000 de la comunidad de entusiastas de juegos. Con ese dinero, puede financiar la producción de sus juegos y cumplir con las recompensas prometidas a sus patrocinadores.

El apoyo de muchas personas a mi idea es una posible validación del mercado.

2.6.6. Subvenciones y fondos concursables

Son fondos otorgados por organizaciones gubernamentales o privadas a emprendedores o empresas para proyectos específicos. Los concursos son competencias en las que los emprendedores compiten por premios monetarios u otros recursos en función de sus ideas o propuestas.

- a) **Puntos positivos.** Financiamiento sin devolución y reconocimiento.
- b) **Desafíos.** Competencia y requisitos específicos. Muchas veces se requiere un aporte económico del emprendedor. Incentivo a desviarse del objetivo general de la empresa, con la intención de obtener el fondo.

Por ejemplo, Elena lidera un equipo de investigación que busca soluciones sostenibles para purificar el agua. Su equipo gana una subvención de \$25.000.000 de una fundación de investigación ambiental. Con estos fondos, pueden continuar investigando y desarrollando su tecnología.

La implementación de una subvención implica un gran esfuerzo, tanto en el éxito de mi idea, cómo en la rendición de gastos y acciones ejecutadas.

@portunidad asociativa

En Chile existen una serie de instrumentos de financiamiento público especialmente diseñados para apoyar la asociatividad, por ejemplo para la conformación y fortalecimiento de cooperativas.

@portunidad asociativa

No recurras a los fondos simplemente porque están disponibles, sino hazlo porque visualizas que te van a situar en una mejor posición empresarial que antes de obtenerlos. Muchas cooperativas se forman con la intención de acceder a fondos concursables, pero sin una estrategia empresarial sólida subyacente. Aunque esto puede proporcionarte dinero al principio, a largo plazo conlleva mucho trabajo y frustración, desviándose del crecimiento y desarrollo continuo de tu empresa.

2.6.7. Socios comerciales (*partnerships*)

Son empresas o individuos que colaboran con el emprendedor aportando recursos financieros, técnicos o comerciales a cambio de beneficios mutuos. Estas asociaciones pueden incluir acuerdos de distribución, co-marketing o co-desarrollo de productos.

- a) **Puntos positivos.** Acceso a recursos y experiencia complementaria.
- b) **Desafíos.** Compartir ganancias y decisiones.

Por ejemplo, Luisa dirige una tienda en línea de productos *gourmet*. Establece una asociación con una empresa de envío que cubre todos los costos de logística a cambio de un porcentaje de las ventas. Esto permite a Luisa ampliar su negocio sin preocuparse por los gastos de envío.

2.6.8. Utilidades de la empresa

Consiste en financiar el crecimiento de un negocio utilizando utilidades generadas por las ventas, en lugar de recurrir a financiamiento externo. Los emprendedores reinvierten las ganancias en el negocio para financiar nuevas operaciones o expansión.

- a) **Puntos positivos.** Control total y ninguna deuda.
- b) **Desafíos.** Crecimiento limitado por recursos propios, lo cual puede ser lento.

Por ejemplo, Roberto y María, amantes de la cerveza artesanal, financian su negocio de cultivo y venta de lúpulo mediante ingresos por ventas. Comienzan con una pequeña cosecha, venden a cervecerías locales y reinvierten los ingresos en la expansión del cultivo. A medida que su lúpulo gana reconocimiento por su calidad, logran un crecimiento sostenido financiado por sus propias ventas, manteniendo el control total de su negocio.

2.6.9. Préstamos de amigos y familiares

Son préstamos personales otorgados por individuos cercanos al emprendedor. Generalmente, estos préstamos tienen términos más flexibles y pueden basarse en acuerdos no legalizados.

- a) **Puntos positivos.** Acceso a capital con términos flexibles y familiares cercanos pueden creer en tu visión.
- b) **Desafíos.** Posible tensión en las relaciones personales si las cosas no salen como se planean.



Por ejemplo, Marta necesita financiamiento adicional para su pequeño negocio de repostería. Su tía le presta \$1.500.000 con un acuerdo de pago flexible, lo que le permite comprar equipos de cocina de alta calidad y expandir su negocio.

2.6.10. Programas de aceleración e incubadoras

Son iniciativas que ofrecen financiamiento, orientación y recursos a emprendedores y *startups* a cambio de participación en la empresa (usualmente). Estos programas están diseñados para acelerar el crecimiento y desarrollo de las empresas emergentes.

- a) **Puntos positivos.** Acceso a financiamiento y mentoría especializada.
- b) **Desafíos.** Cesión de participación y compromiso con el programa.

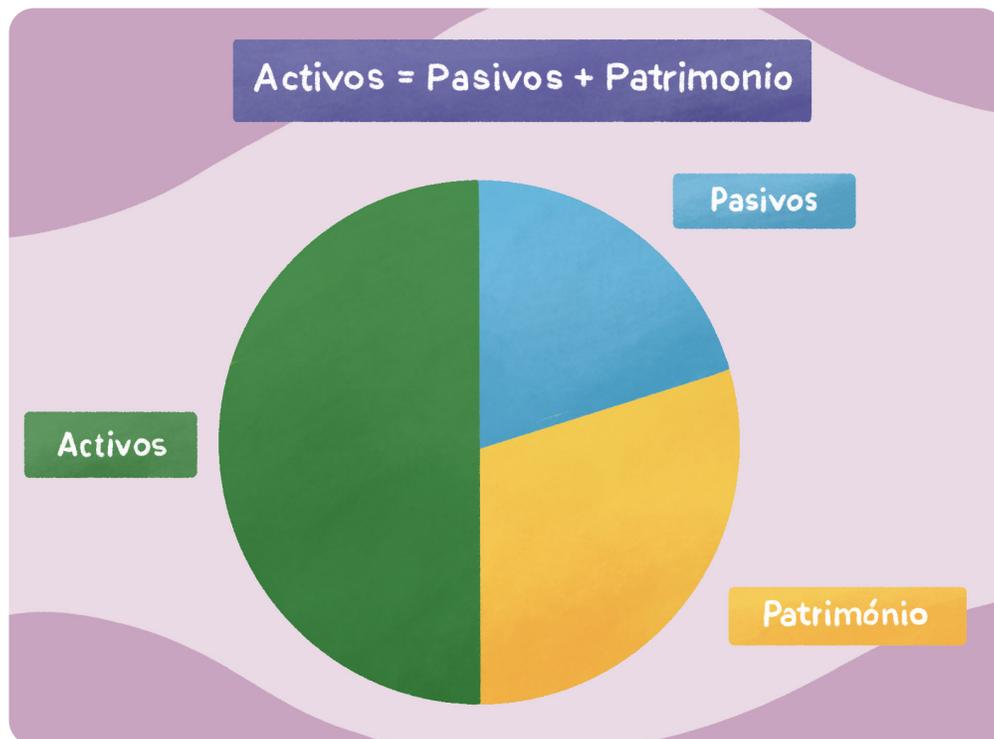
Por ejemplo, Javier se une a un programa de aceleración respaldado por una incubadora tecnológica. A cambio de una participación del 10% en su *startup*, recibe \$8.500.000 en financiamiento, acceso a mentores experimentados y la oportunidad de participar en eventos de presentación ante inversores

Cada fuente de financiamiento tiene sus propias ventajas y desafíos. La elección depende de la naturaleza de tu negocio, tus necesidades y tus objetivos a largo plazo. A menudo, los emprendedores combinan varias fuentes de financiamiento para lograr un equilibrio financiero exitoso.

2.7. Estructura financiera de la empresa

Toda empresa requiere recursos para funcionar, y estos recursos deben ser financiados de alguna forma. Los activos, pasivos y el patrimonio son elementos fundamentales en la contabilidad empresarial, representando los recursos, las obligaciones y los derechos de una empresa en un momento dado.

De lo anterior se desprende la llamada ecuación contable fundamental.



Elaboración propia.

2.7.1. Activos

Los activos son recursos que posee una empresa y que tienen el potencial de generar beneficios futuros. Estos pueden ser tangibles o intangibles, y se pueden medir en términos económicos (dinero).

Por ejemplo, el dinero en caja puede utilizarse para adquirir materias primas que, una vez transformadas en productos terminados, se venden generando ganancias. Otro ejemplo es la inversión en edificios, que aunque no se pretenda venderlos, se considera necesaria para contribuir indirectamente a la generación de beneficios.

2.7.2. Pasivos

Los pasivos son las obligaciones que tiene la empresa con terceros, como proveedores o empleados, en un momento determinado. Estos se pueden medir en términos económicos (dinero).

Por ejemplo, las cuentas por pagar a los proveedores representan el dinero adeudado por materias primas compradas pero aún no pagadas. Estas obligaciones tienen un monto y una fecha de vencimiento definidos.

2.7.3. Patrimonio

El patrimonio representa las obligaciones de la empresa con sus propietarios o accionistas. Es la diferencia entre los activos y los pasivos, y representa el grado de propiedad de los dueños de la empresa sobre los activos de la misma. A diferencia de los pasivos, el patrimonio no tiene un monto ni una fecha de vencimiento establecidos; los propietarios reciben beneficios (dividendos) según las utilidades que se decida repartir.

Esta ecuación refleja el principio contable de equilibrio, donde los recursos de la empresa (activos) son financiados por deudas (pasivos) y por el capital perteneciente a los propietarios (patrimonio).

Oportunidad asociativa

Tanto para empresas individuales como para cooperativas, la contabilidad presenta desafíos significativos. Se recomienda contar con contadores especializados en tu campo de actividad. En el caso de las cooperativas, es crucial que estos profesionales estén familiarizados y puedan guiarte a través de las particularidades de este modelo empresarial. Un buen contador o contadora no solo representa una inversión en tu tranquilidad, sino también en la eficiencia y fluidez de tu trabajo.

2.8. Caso asociativo

En el corazón de la selva amazónica en Ecuador, donde el acceso a la electricidad es escaso, una comunidad rural se unió para formar una cooperativa energética local y tomar las riendas de su futuro energético.

Con la esperanza de iluminar sus hogares y mejorar su calidad de vida, nació una cooperativa energética local. Apostaron por la tecnología solar y eólica, instalando paneles solares y turbinas eólicas que transformarían el paisaje y el destino de la comunidad.

La asociatividad se convirtió en la piedra angular del proyecto. La cooperativa, con el apoyo de las empresas especializadas, financió, adquirió e instaló los sistemas de energía renovable. Para ello, recurrieron a una combinación de fuentes de financiamiento, incluyendo aportes de los miembros de la comunidad, préstamos de instituciones financieras, subvenciones de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, e inversiones

de las empresas de energía renovable.

La asociación permitió a la cooperativa negociar precios más favorables para la adquisición de equipos, acceder a descuentos por volumen y beneficiarse de programas de apoyo financiero para proyectos de energía renovable. Esto, junto con la capacitación brindada a los miembros de la comunidad para operar y mantener los sistemas, contribuyó a la reducción de costos fijos y variables, sentando las bases para una viabilidad financiera a largo plazo.

La cooperativa también generó ingresos a través de la venta de electricidad a sus miembros. Se estableció una tarifa por kWh consumido, se implementaron planes de pago flexibles y se ofrecieron descuentos por pronto pago. Estos ingresos permitieron a la cooperativa reinvertir en la expansión del sistema de generación de energía, la mejora de la eficiencia de los sistemas existentes y el desarrollo de nuevos proyectos relacionados con la energía renovable.





Las proyecciones financieras elaboradas por la cooperativa estimaron los ingresos y gastos futuros, evaluaron la viabilidad del proyecto a largo plazo y atrajeron a potenciales inversores. La diversificación de las fuentes de financiamiento redujo la dependencia de una sola fuente y aseguró la sostenibilidad financiera del proyecto.

La cooperativa energética rural del Amazonas se convirtió en un faro de esperanza y un ejemplo de lo que se puede lograr cuando la comunidad, las empresas y las organizaciones se unen con un objetivo común: un futuro sostenible y próspero para todos, impulsado por finanzas responsables y transparentes.

- ¿Qué permitió la asociatividad para la comunidad rural en Ecuador?
- ¿Qué costos fueron afectados por la asociatividad?



3. PITCH DE INVERSIÓN

Un *pitch* es una presentación concisa diseñada para comunicar una idea de manera efectiva en un tiempo limitado. Existen diversos tipos de *pitch*, adaptados a diferentes contextos y audiencias específicas. Uno de los más conocidos es el *pitch elevator*, atribuido a Philip B. Crosby, que busca captar el interés de un potencial inversor en solo unos segundos, emulando la duración de un viaje en ascensor. Por otro lado, están los *pitch de inversión*, que pueden extenderse durante varios minutos y ofrecer una mayor profundidad en la información presentada, con el objetivo de asegurar una inversión concreta. Independientemente del tipo, todos los *pitch* comparten la característica de tener una duración reducida, ya que los inversores suelen tener una atención limitada y si desean más detalles, los solicitarán. Es esencial que cada *pitch* esté diseñado para cautivar y persuadir a su audiencia específica, ya sea mediante lo conciso del *pitch elevator* o la profundidad de los *pitch de inversión*.

oportunidad asociativa

Puedes emplear el *pitch de inversión* para obtener los recursos necesarios para llevar a cabo el acto asociativo, pero no es imprescindible profundizar en ello si los actos asociativos son eventos aislados en tu modelo de negocio y no constituyen la principal razón para buscar financiamiento.

A continuación, te presentamos algunos consejos que deben estar presentes en todo momento de la elaboración de tu *pitch*, sea cual sea la estructura que elijas para este.

3.1. Algunos consejos

- a) Claridad y sencillez.** Comunica tu idea de manera sencilla y transparente, evitando complicaciones innecesarias.
- b) Pasión y confianza.** Demuestra entusiasmo y confianza en tu proyecto; si crees en él, los demás también lo harán.
- c) Comprende a tu audiencia.** Ten claro quién es tu público objetivo y qué esperas de ellos. Utiliza esta información para adaptar tu mensaje; puedes crear tantos discursos como tipos de audiencia a los que te dirijas.
- d) Práctica.** La práctica es clave para perfeccionar tu discurso; ensaya tu presentación para que fluya con naturalidad.
- e) Presentación gráfica.** Cuando utilices diapositivas como apoyo visual, recuerda que estas no deben contener mucho texto. Su propósito es resaltar los principales datos que entregues de manera visual y atractiva, sin sobrecargarlas. Asegúrate de que el diseño sea atractivo y fácil de seguir para mantener el interés de tu audiencia.
- f) Calidad de imagen y sonido.** Si tu presentación será grabada, asegúrate de grabarla en un entorno estéticamente agradable y con una buena calidad de audio, para evitar distracciones y garantizar una experiencia óptima para tu audiencia.

3.2. Partes de un *pitch* de inversión

A continuación, te presentamos la estructura de un *pitch de inversión*, el que ha sido diseñado para realizarse en 6 minutos.

3.2.1. Introducción

Inicia con una presentación de ti mismo, tu empresa y el producto o servicio que estás a punto de presentar. Destaca el impacto que este puede tener en los clientes a los que te diriges.

Por ejemplo,

«Hola a todos, soy Paz de Charqui de O'Higgins. Ofrecemos charqui de vacuno regenerativo para deportistas y turistas activos que buscan *snacks* saludables y ricos en proteínas. Desde Villa Ohiggins, buscamos marcar la diferencia en la industria alimentaria, comenzando en Aysén».

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

Oportunidad asociativa

Al presentar una acción asociativa para ser financiada, es esencial identificar a los integrantes (empresas o individuos) y destacar cómo su colaboración genera un mayor impacto.

3.2.2. Problema

Debes comenzar identificando el problema o desafío que enfrenta tu público objetivo. Es crucial que quede claro por qué este desafío es relevante en sus vidas y por qué existe una oportunidad para presentar una nueva y mejor forma de solucionarlo. Incluye cómo tus usuarios actualmente abordan este problema, incluso si lo hacen de manera defectuosa o de manera muy diferente a cómo propones solucionarlo.

Por ejemplo,

«En la actualidad, los deportistas y turistas activos enfrentan el desafío de encontrar opciones saludables y convenientes para satisfacer sus necesidades energéticas durante sus actividades. Muchas veces, recurren a opciones poco saludables como papas fritas o barras de chocolate, que son altas en grasas saturadas y azúcares. Además, las alternativas prácticas como las barras energéticas a menudo están llenas de ingredientes procesados y aditivos artificiales, lo que las hace menos deseables para aquellos que buscan opciones más naturales y nutritivas».

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

3.2.3. Tu solución

Explica cuál es el producto o servicio que ofreces y cómo tu producto o servicio aborda y resuelve el problema o desafío mencionado anteriormente. Destaca los atributos de valor que posee tu oferta y explica por qué estos atributos hacen que tu producto o servicio sea superior en la solución de los problemas de los usuarios.

Por ejemplo,

«Nuestro charqui de vacuno manejado de manera regenerativa ofrece una solución nutritiva y práctica para los deportistas y turistas activos. Nuestro producto se destaca por su alto contenido de proteínas y su calidad premium, ya que proviene de vacunos criados de manera sostenible en nuestro propio fundo en Villa O'Higgins. Se produce con una receta especial que le permite ser bajo en sodio, lo que lo hace aún más saludable y adecuado para un estilo de vida activo. Además, nuestro charqui es fácilmente portable, lo que lo convierte en el *snack* perfecto para llevar en aventuras al aire libre o para disfrutar después de una sesión de ejercicio».

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

Oportunidad asociativa

Al presentar una acción asociativa para financiamiento, es crucial identificar el problema del cliente y cómo la colaboración con aliados puede ofrecer una solución más efectiva.

3.2.4. Tamaño de mercado y tendencias

Recuerda que estamos frente a potenciales inversionistas, ya sean privados o públicos. Estos inversores sólo estarán dispuestos a respaldarte si perciben que sus recursos se invertirán en una oportunidad real. Para lograr esto, es fundamental clarificar la situación actual del problema, las tendencias futuras en las necesidades de los clientes y, especialmente, el tamaño del mercado al que apuntamos. Es decir, cuántas personas o empresas conforman el grupo de clientes potenciales y cuánto dinero circula en función de solucionar esta problemática o satisfacer esta necesidad.

Por ejemplo,

«El mercado inicial para nuestro charqui de vacuno en la Región de Aysén incluye tanto a los residentes locales como a los turistas y deportistas que visitan la zona. En la Región de Aysén, se estima que viven alrededor de 107.000 personas. Además, la región recibe aproximadamente 100.000 visitantes al año, entre turistas nacionales y extranjeros, muchos de los cuales participan en actividades al aire libre como *trekking*, pesca y montañismo. Considerando que un 10% de los locales y 40% de los turistas podrían estar interesados en snacks saludables, prácticos y basados en proteína animal, calculamos un mercado de \$4.726.000.000 CLP anuales, de los cuales deseamos capturar el 10% al tercer año de lanzado nuestro producto, lo cual asciende a \$472.600.000 CLP anuales en ventas*».

*datos ficticios, creados para el ejemplo. Tú siempre debes poder demostrarlos.

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

3.2.5. Competencia

Introduce a tu competencia actual y futura, es decir, explora cómo tus clientes satisfacen actualmente sus necesidades o cómo planean satisfacerlas en el futuro si no es con tu solución. Debes destacar lo que tu competencia hace bien y en qué áreas podría mejorar, ya que todos tienen puntos fuertes y débiles y, desde ahí, recalcar que te hace diferente a ellos.

Recuerda que siempre existe competencia, independientemente de lo diferentes que sean los productos o servicios que se ofrecen. Una pregunta clave para identificar a la competencia es: ¿dónde invertiría su dinero los clientes para satisfacer sus necesidades si nuestra solución no existiera?

Por ejemplo,

«En cuanto a la competencia, podemos observar dos competidores representativos. Por un lado, tenemos a Barras de Energía Saludable, una empresa que se especializa en la fabricación de barras de cereales ricas en proteínas y fibra, que son populares entre los deportistas y turistas. Por otro lado, está Charqui Plus, un competidor que ofrece charqui de vacuno, pero a diferencia de nuestro producto, el suyo tiene un alto contenido de sodio. Nuestro producto se diferencia al ofrecer un charqui de vacuno manejado de manera regenerativa y con un bajo nivel de sodio, lo que lo convierte en una opción más saludable y nutritiva para nuestros clientes».

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

@portunidad asociativa

Cuando presentas una acción asociativa para obtener financiamiento, al compararte con la competencia, es fundamental destacar cómo esta asociación te sitúa en una posición más favorable que a tus competidores.

3.2.6. Modelo de negocios

Debes detallar cómo tu empresa planea capturar la oportunidad identificada. Esto implica describir los productos o servicios específicos que ofrecerás y la modalidad de cobro que utilizarás. Debes especificar si cobrarás mensualmente o solo por venta, así como también cuánto será el precio. Incluye lo que permita dar claridad al inversor con respecto a cómo entrará el dinero a tu empresa.

Por ejemplo,

«En nuestro modelo de negocios, planeamos ofrecer nuestro charqui de vacuno regenerativo en paquetes individuales de 100 gramos a un precio de venta al público de \$5 dólares por unidad. Además, ofreceremos paquetes familiares de 500 gramos a un precio de \$20 dólares por unidad, lo que representa un descuento significativo para nuestros clientes. Estos precios están diseñados para ser competitivos en el mercado y reflejan el valor premium de nuestro producto en términos de calidad y sostenibilidad».

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

Oportunidad asociativa

Cuando presentas una acción asociativa para obtener financiamiento, debes transmitir cómo se vinculan los distintos asociados en el modelo de negocios que planteas.

3.2.7. El equipo

Introduce al equipo humano encargado de llevar a cabo el proyecto, ya que las empresas dependen en gran medida de las personas que las componen, y contar con el equipo adecuado marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de un plan. Debes destacar las cualidades y habilidades de cada miembro del equipo que contribuirán al éxito del proyecto en cuestión.

Por ejemplo,

«El equipo está compuesto por María García, nuestra Directora de Producción, quien aporta su experiencia en el manejo sostenible de vacunos, garantizando la calidad premium de nuestro charqui. Juan Pérez, nuestro Director de Marketing, es un estratega creativo con un enfoque innovador para aumentar la visibilidad de nuestra marca. Carla Martínez, nuestra Gerente de Ventas, es una Líder dinámica que se destaca en el desarrollo de relaciones con los clientes, impulsando el crecimiento de nuestras ventas». (Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

Oportunidad asociativa

Cuando presentas una acción asociativa para obtener financiamiento, debes transmitir cómo las empresas y sus equipos se complementan en sus habilidades.

3.2.8. Tracción

Incluir logros previos de la empresa es importante para demostrar experiencia y capacidad para obtener resultados. Estos logros pueden ser diversos, desde hitos en ventas, reconocimientos del sector, hasta la obtención de premios o el crecimiento de la base de clientes. No debes sentirte intimidado si estos logros parecen modestos, ya que cada éxito es parte de la historia de la empresa y contribuye a su capital de experiencia. Un inversor con experiencia entenderá que estos logros pueden ser indicadores sólidos del potencial de la empresa para dar el siguiente paso hacia el éxito.

Por ejemplo,

«Hemos logrado importantes hitos que demuestran el potencial de nuestro producto y equipo. Hemos sido nominados al Premio a la Innovación Alimentaria en el Festival Gastronómico Regional, obteniendo el segundo lugar. Además, nuestra empresa fue destacada en una publicación de una revista nacional de renombre, que resaltó nuestra contribución a la promoción de prácticas agrícolas sostenibles en la región. Estos reconocimientos nos impulsan a seguir adelante con nuestro compromiso de ofrecer productos de calidad y a expandir nuestra presencia en el mercado».

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

Oportunidad asociativa

Al presentar una acción asociativa para obtener financiamiento, es crucial resaltar los logros de cada miembro involucrado en el acto asociativo, ya que éstos respaldan su participación en el proyecto.

3.2.9. Objetivo de la inversión

Debes explicar cómo planeas utilizar los recursos financieros que estás solicitando, proporcionando un nivel de detalle suficiente para comprender la estrategia, pero evitando sumergirte en detalles que puedan dispersar la atención de tu audiencia. Es importante destacar cómo estas inversiones se alinean con la estrategia de crecimiento que esperas llevar a cabo.

Por ejemplo,

«Nuestros objetivos de inversión incluyen el fortalecimiento de nuestras capacidades en el área de logística y distribución para optimizar la cadena de suministro y garantizar una entrega eficiente de nuestro producto. Además, buscamos expandir nuestra capacidad de producción para satisfacer la creciente demanda del mercado y aumentar nuestra presencia en nuevos puntos de venta. Asimismo, planeamos invertir en iniciativas de marketing y promoción para aumentar la visibilidad de nuestra marca y llegar a un público más amplio. Estas inversiones nos permitirán consolidar nuestra posición en el mercado y alcanzar nuestros objetivos de crecimiento a largo plazo.

Para lograr esto, requerimos una inversión total de \$40.000.000, distribuidos de la siguiente manera:

Fortalecimiento de capacidades en logística y distribución: \$15.000.000.

Expansión de la capacidad de producción: \$20.000.000.

Iniciativas de marketing y promoción: \$5.000.000».

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

3.2.10. Invitación

Cierra tu presentación con una invitación sincera a que quienes te escuchan se unan y te apoyen en tu proyecto. Sé claro en lo que esperas de ellos, ya sea su respaldo financiero, su experiencia en ciertas áreas, su red de contactos o cualquier otro tipo de colaboración que puedan ofrecer. Transmite una sensación de cercanía y motivación, mostrando tu genuino interés en trabajar juntos para alcanzar los objetivos planteados. Evita caer en la falsedad o en estereotipos, ya que la autenticidad y la transparencia son clave para generar confianza y compromiso por parte de tu audiencia.

Por ejemplo,

«Los invitamos a ser parte de nuestro emocionante viaje hacia el éxito. Con su apoyo financiero, no solo estamos construyendo una empresa, sino también un legado de innovación, calidad y sostenibilidad en la industria alimentaria. Únanse a nosotros para ser parte de esta oportunidad de inversión y juntos alcancemos nuevas alturas.

¡El futuro está lleno de posibilidades, y queremos que formen parte de ello!».

(Todos los ejemplos presentados en esta sección, son la continuación de un mismo *pitch*).

¡GRACIAS CHE!

Agradecemos el tiempo que has invertido en fortalecer tus capacidades empresariales, esperamos que este viaje de conocimiento que hemos emprendido en conjunto traiga grandes frutos para ti, tu familia, tus colaboradores y la sociedad en general.

«Mandémosle con camión y carro, y...
...estrategia che»



PREGUNTAS PARA TU NEGOCIO

Acá te proponemos una serie de preguntas para ayudarte a aplicar los conocimientos técnicos adquiridos a la realidad de tu negocio o idea de negocio. Si tienes nuevas preguntas, te animamos a registrarlas y a intentar responderlas.

1. PRODUCCIÓN DE VALOR

1.1. Recursos clave

1.1.2. Categorías de recursos clave

- a) **Recursos Físicos.** ¿Qué activos tangibles necesito para operar? ¿Qué equipamiento o maquinaria es esencial? ¿Qué infraestructura física requiero? ¿Qué recursos materiales son imprescindibles? ¿Qué recursos físicos tengo y cuáles me faltan? ¿Qué inventario es crucial y cómo lo gestiono? ¿Qué activos tangibles aseguran la calidad y efectividad? ¿Qué recursos físicos minimizan riesgos y aseguran continuidad? ¿Qué activos permiten la escalabilidad y sostenibilidad del negocio? ¿Necesito todos estos recursos a mi disposición, o podría tercerizar con proveedores o socios estratégicos?
- b) **Recursos humanos.** ¿Qué individuos con habilidades y experiencia son vitales para mi negocio? ¿Qué roles directivos y operativos son esenciales para nuestras operaciones? ¿Qué expertos en áreas clave como tecnología y marketing necesitamos? ¿Qué colaboradores externos y líderes estratégicos son importantes para el éxito del negocio?
- c) **Recursos intelectuales.** ¿Qué conocimientos ha desarrollado o adquirido mi empresa? ¿Qué propiedad intelectual posee mi empresa, como patentes, marcas registradas y derechos de autor? ¿Qué bases de datos y conocimientos acumulados apoyan nuestras decisiones empresariales? ¿Qué experiencia y conocimientos tiene nuestro equipo que impulsan la calidad y la resolución de problemas? ¿Qué recursos clave me faltan y debo tener?



Anota aquí tus ideas



- d) Recursos financieros.** ¿Qué recursos financieros necesito para iniciar y operar mi negocio? ¿De dónde puedo obtener financiamiento para mis proyectos y operaciones? ¿Cómo puedo asegurarme de tener fondos disponibles para imprevistos? ¿Qué estrategias puedo implementar para asegurar una gestión eficiente de mis finanzas? ¿Cómo voy a pagar o devolver el financiamiento en el tiempo?
- e) Recursos de red.** ¿Con qué clientes y proveedores clave debo establecer relaciones para asegurar el éxito de mi negocio? ¿Qué alianzas estratégicas y colaboraciones pueden ampliar el alcance y fomentar la innovación en mi empresa? ¿Qué mentores y asesores pueden ofrecer orientación experta y apoyo en el desarrollo empresarial? ¿Qué conexiones con inversores, financiadores y asociaciones industriales son importantes para facilitar la inversión y proporcionar conocimientos sectoriales? ¿Hay alguna alianza que debería evitar?
- f) Recursos digitales.** ¿Qué activos y herramientas digitales son esenciales para operar y competir en el entorno en línea? ¿Qué plataformas digitales utilizo para alcanzar y conectar con mis clientes? ¿Qué recursos digitales ayudan a gestionar y optimizar mis operaciones empresariales? ¿Qué tecnologías y soluciones digitales pueden impulsar el crecimiento y la innovación en mi empresa?

1.1.4. Cuello de botella

¿Qué procesos o etapas están causando retrasos significativos en mi empresa? ¿Qué recursos clave, como maquinaria o personal, tienen una capacidad limitada que afecta la eficiencia general? ¿Dónde se están presentando las mayores limitaciones que reducen la velocidad de producción? ¿Qué cambios en inversión, contratación o procesos podrían aliviar estos cuellos de botella? ¿Cómo están impactando estos cuellos de botella en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros?

Anota aquí tus ideas



1.2. Actividades clave

1.2.2. Cadena de valor

Aborda las siguientes preguntas para analizar y optimizar cada aspecto de la cadena de valor, contribuyendo a una mayor generación de valor y rentabilidad para la empresa.

a) Actividades primarias

- **Logística de entrada.** ¿Cómo podemos optimizar la recepción y almacenamiento de materias primas para reducir costos y tiempos de espera? ¿Existen proveedores alternativos que ofrezcan mejor calidad, menores tiempos de entrega y/o precios más competitivos para nuestros insumos? ¿Estamos gestionando eficientemente el inventario de insumos para evitar exceso o escasez?
- **Operaciones.** ¿Qué procesos de producción pueden ser mejorados para aumentar la eficiencia y reducir desperdicios? ¿Hay tecnologías o técnicas innovadoras que podrían acelerar la transformación y ensamblaje de productos? ¿Cómo podemos mejorar la calidad del producto final sin aumentar significativamente los costos de producción? ¿Hay algo que estemos haciendo que no agrega valor al cliente y que podríamos eliminar o viceversa? ¿Los desperdicios podrían ser valorizados en otros productos?
- **Logística de salida.** ¿Estamos utilizando los canales de distribución más eficientes para llegar a nuestros clientes de manera oportuna? ¿Cómo podemos reducir costos en el almacenamiento y manejo de productos terminados? ¿Qué mejoras podríamos implementar en la entrega de productos para aumentar la satisfacción del cliente? ¿Estamos gestionando eficientemente el inventario de productos terminados para que no haya superávit o quiebre de stock?
- **Marketing y ventas.** ¿Cómo podemos diferenciar nuestros productos en el mercado para atraer a más clientes? ¿Qué estrategias de marketing han demostrado ser más efectivas y cómo podemos ampliarlas? ¿Estamos optimizando nuestras técnicas de ventas para maximizar los ingresos y la conversión de clientes potenciales?
- **Servicios adicionales.** ¿Qué servicios adicionales valoran más nuestros clientes y cómo podemos ofrecerlos de manera más eficiente? ¿Cómo podemos mejorar el soporte postventa para fomentar la lealtad del cliente? ¿Existen oportunidades para ofrecer garantías u otros servicios que puedan justificar un precio más alto?

Anota aquí tus ideas



b) Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa.** ¿Estamos utilizando nuestros recursos físicos de manera eficiente para apoyar las actividades primarias? ¿Existen oportunidades para actualizar o mejorar nuestras instalaciones y equipos para incrementar la productividad? ¿Cómo podemos reducir los costos operativos asociados con nuestra infraestructura?
- **Desarrollo de recursos humanos.** ¿Estamos invirtiendo adecuadamente en la formación y desarrollo de nuestro personal para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral? ¿Cómo podemos atraer y retener talento clave en nuestra empresa? ¿Qué procesos de gestión del personal podrían mejorarse para optimizar la eficiencia?
- **Desarrollo tecnológico.** ¿Qué nuevas tecnologías podrían ser adoptadas para mejorar nuestros procesos y productos? ¿Cómo podemos fomentar la innovación tecnológica dentro de la empresa? ¿Existen inversiones tecnológicas que puedan ofrecer un retorno significativo en términos de eficiencia o calidad?
- **Adquisición.** ¿Cómo podemos negociar mejores condiciones con nuestros proveedores para reducir costos? ¿Estamos gestionando eficazmente nuestras compras para evitar exceso de inventario y asegurar la calidad de los suministros? ¿Qué estrategias podemos implementar para mejorar la cadena de suministro y reducir los tiempos de entrega?

1.3 Alianzas clave

1.3.2. Asociación formal e informal

¿Cuáles son los principales riesgos que enfrento al mantener mi empresa en la informalidad? ¿Cómo afectará la formalización a las relaciones que ya tengo con mis socios, clientes y proveedores? ¿Qué ventajas me ofrece la formalización en términos de acceso a mercados, financiamiento y oportunidades de crecimiento? ¿Cómo influye la informalidad en la transparencia y confianza en mis operaciones empresariales? ¿Estoy preparado para cumplir con las obligaciones legales y fiscales que conlleva la formalización? ¿De qué manera la formalización podría influir en la inclusión o exclusión dentro de mis redes empresariales?



Anota aquí tus ideas



1.3.3. Tipos de alianzas según el origen de las partes

a) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

Complementa las preguntas del Modelo Asociativo Gueneau-Marfan con las siguientes preguntas específicas:

¿Qué recursos o capacidades de una empresa no competidora podrían complementar los míos para crear un valor conjunto superior al que podríamos generar individualmente? ¿De qué manera una alianza con una empresa en un segmento diferente podría ayudarme a acceder a nuevos mercados o mejorar mi oferta actual? ¿Cómo podría colaborar con una empresa no competidora para desarrollar o compartir tecnologías que optimicen nuestras operaciones o productos? ¿Qué beneficios económicos y de valor al cliente se pueden obtener mediante una alianza estratégica, y cómo se puede asegurar la sostenibilidad de esta colaboración a largo plazo?



b) Coopetición.

Complementa las preguntas del Modelo Asociativo Gueneau-Marfan con las siguientes preguntas específicas:

¿En qué áreas específicas podríamos cooperar con una empresa competidora para generar valor mutuo, sin comprometer nuestras ventajas competitivas clave? ¿Cómo podríamos colaborar en investigación y desarrollo, o en la creación de estándares de la industria, para fortalecer nuestras posiciones en el mercado mientras mantenemos una competencia saludable? ¿Qué beneficios económicos y de valor al cliente se podrían obtener al cooperar en la expansión de mercados o en la optimización de la cadena de suministro con un competidor?



Anota aquí tus ideas



c) *Joint ventures*.

Complementa las preguntas del Modelo Asociativo Gueneau-Marfan con las siguientes preguntas específicas:

¿Qué recursos y capacidades específicas aporta cada socio al *joint venture*, y cómo pueden complementarse para maximizar el éxito del proyecto? ¿Qué objetivos y metas compartimos con nuestros socios en el *joint venture*, y cómo se alinean con nuestras estrategias empresariales a largo plazo? ¿Cómo se dividirán los riesgos y beneficios entre los socios, y qué mecanismos se establecerán para asegurar una distribución equitativa y transparente? ¿Qué valor agregado ofrecerá el *joint venture* a nuestros clientes en comparación con lo que podríamos lograr de manera independiente, y cómo se medirá este valor?

d) Relaciones cliente-proveedor.

Complementa las preguntas del Modelo Asociativo Gueneau-Marfan con las siguientes preguntas específicas:

Ya seas cliente o proveedor, puedes realizarte las siguientes preguntas:

¿Qué prácticas y procesos podemos implementar conjuntamente para mejorar la eficiencia y confiabilidad en nuestra cadena de suministro? ¿Cómo podemos colaborar para intercambiar información y tecnología que optimice la calidad y el costo de los productos o servicios? ¿Qué riesgos asociados con el suministro pueden ser mitigados mediante una relación más estrecha y colaborativa, y cómo podemos abordarlos de manera conjunta? ¿De qué manera podemos asegurar que nuestra colaboración genere un valor agregado mutuo, y cómo mediremos este valor?

1.3.4. Asociaciones gremiales y cooperativas

Si la figura de Cooperativa es una opción potencialmente adecuada para ti, tus respuestas serán «sí» a las siguientes preguntas: ¿Deseo producir un producto o servicio? ¿Quiero colaborar de manera conjunta en la venta de estos productos o servicios? ¿Las decisiones serán tomadas de manera democrática?



Anota aquí tus ideas



Si la figura de Asociación Gremial es una opción potencialmente adecuada para ti, tus respuestas serán «sí» a las siguientes preguntas: ¿Deseo generar representación de un grupo ante el estado u otras organizaciones para mejorar nuestras condiciones? ¿Prefiero mantener la forma individual en la que trabajo actualmente?

2. FINANZAS

Te invitamos a llenar una planilla de cálculo que te permita calcular tu EBITDA o estado de resultados, proyectar el impacto de la ejecución de tus ideas de crecimiento y sacar conclusiones con los indicadores financieros.

Para esto hemos creado una hoja de cálculo excel, la cual te facilitamos con estos materiales, sólo debes llenar las casillas en blanco (cualquier manipulación de otra casilla puede generar errores en los cálculos).



Anota aquí tus ideas



3. PITCH DE INVERSIÓN

3.2. Partes de un PITCH de inversión

Te invitamos a crear tu propio PITCH, para ello puedes guiarte por las siguientes preguntas:

3.2.1. Introducción

¿Cómo te presentarías de manera breve y efectiva para captar la atención de tu audiencia? ¿Cómo describirías tu empresa y el producto o servicio que ofreces en una frase clara y convincente? ¿Qué impacto o beneficio principal tiene tu producto o servicio para los clientes que estás tratando de alcanzar? ¿Cuál es la misión de tu empresa y cómo se relaciona con la solución que estás presentando? ¿Cómo puedes destacar de manera rápida y clara el valor único que aportas a tus clientes?

3.2.2. Problema

¿Cuál es el problema específico que enfrenta tu público objetivo y por qué es relevante para ellos? ¿Cómo afecta este problema a los clientes en su vida diaria o en sus negocios? ¿Qué soluciones están utilizando actualmente los clientes para enfrentar este problema, y cuáles son sus limitaciones? ¿Qué datos o evidencias puedes proporcionar para demostrar la magnitud y relevancia del problema? ¿Cómo puedes explicar de manera sencilla y clara la oportunidad de solucionar este problema de una manera mejor o diferente?

3.2.3. Tu solución

¿Cuál es el producto o servicio que ofreces y cómo aborda directamente el problema identificado? ¿Qué características o atributos específicos de tu oferta hacen que sea una solución superior a las actuales? ¿Cómo se diferencia tu solución de otras alternativas en el mercado? ¿Qué beneficios tangibles puede esperar tu cliente al usar tu producto o servicio? ¿Cómo puedes demostrar de manera concreta cómo tu solución mejora la situación del cliente?



Anota aquí tus ideas



3.2.4. Tamaño de mercado y tendencias

¿Cuál es el tamaño del mercado potencial para tu producto o servicio y cómo se ha determinado? ¿Qué tendencias actuales están impulsando la demanda de tu solución en el mercado? ¿Cuántas personas o empresas conforman el grupo de clientes potenciales para tu negocio? ¿Cuál es el valor monetario del mercado que estás abordando y cómo se proyecta su crecimiento? ¿Qué datos o investigaciones puedes presentar para apoyar la viabilidad y el atractivo del mercado objetivo?

3.2.5. Competencia

¿Quiénes son tus principales competidores actuales y cómo están resolviendo el problema que tú también abordas? ¿Qué fortalezas y debilidades tienen tus competidores en comparación con tu oferta? ¿Cómo planeas diferenciarte de la competencia en términos de producto, servicio o estrategia? ¿Qué otras soluciones podrían surgir en el futuro y cómo te preparas para enfrentarlas? ¿Dónde invertirían sus recursos los clientes si tu solución no estuviera disponible?

3.2.6. Modelo de negocios

¿Cómo planeas generar ingresos con tu producto o servicio (venta directa, suscripción, *freemium*, etc.)? ¿Cuál será el precio de tu producto o servicio y cómo se compara con los precios de la competencia? ¿Qué estrategias utilizarás para maximizar la captación de ingresos y minimizar los costos operativos? ¿Cómo se estructurará tu flujo de ingresos y qué previsiones financieras tienes para el corto y mediano plazo?

3.2.7. El equipo

¿Quiénes son los miembros clave de tu equipo y qué habilidades y experiencias aportan al proyecto? ¿Cómo contribuyen las habilidades específicas de cada miembro del equipo al éxito de la empresa? ¿Qué logros previos tienen los miembros del equipo que respaldan su capacidad para llevar a cabo el proyecto? ¿Cómo está estructurado el equipo en términos de roles y responsabilidades? ¿Qué brechas de talento identificas en el equipo y cómo planeas abordarlas?



Anota aquí tus ideas



3.2.8. Tracción

¿Qué hitos significativos ha alcanzado tu empresa hasta la fecha en términos de ventas, crecimiento o desarrollo? ¿Qué reconocimientos o premios ha recibido tu empresa o producto en el sector? ¿Cuál es el crecimiento de tu base de clientes y cómo ha evolucionado en el tiempo? ¿Qué feedback positivo o testimonios de clientes puedes compartir para validar tu propuesta? ¿Qué métricas o indicadores clave de desempeño (KPIs) demuestran el progreso y potencial de tu empresa?

3.2.9. Objetivo de la inversión

¿Cuánto capital estás buscando y cómo planeas utilizar estos fondos de manera específica? ¿Qué áreas o actividades de tu negocio se beneficiarán directamente de la inversión solicitada? ¿Cómo se alinean los recursos financieros solicitados con tu estrategia de crecimiento y expansión? ¿Cuál es el impacto esperado de la inversión en términos de resultados financieros o desarrollo de producto? ¿Cómo planeas informar a los inversores sobre el uso de los fondos y los resultados obtenidos?

3.2.10. Invitación

¿Qué tipo de apoyo específico estás buscando de los inversores (financiero, estratégico, conexiones, etc.)? ¿Cómo puedes transmitir tu entusiasmo y compromiso con el proyecto de manera genuina? ¿Qué beneficios o oportunidades únicas ofreces a los inversores que se unan a tu proyecto? ¿Cómo planeas mantener a los inversores informados y comprometidos con el progreso del proyecto? ¿Qué pasos concretos deben seguir los interesados para involucrarse y apoyar tu emprendimiento? ¿Visualizas una salida para los inversionistas, en qué plazo, que debe cumplirse para ello?



Anota aquí tus ideas



BIBLIOGRAFÍA

- Cavero, J. 2024. *Crear, Capturar y Entregar valor con tu Modelo de Negocio*. <https://mentorday.es/wikitips/crear-capturar-entregar-valor-modelo-negocio/> (Revisado 6 de agosto 2024).
- Clavijo, C. 2022. *10 fuentes de financiación empresarial que debes conocer*. <https://blog.hubspot.es/sales/fuentes-financiacion-empresas>. (Revisado 21 agosto 2024).
- Clavijo, C. 2023. *Valor percibido: qué es, cómo afecta la fijación de precios y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/valor-percibido-cliente> (revisado 5 de agosto 2024).
- Crespo, M. 2024. *Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo?*. <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/> (Revisado 20 agosto 2024).
- EMBAT. 2022. *¿Cómo hacer un estado de resultados? Guía en 5 pasos*. <https://www.embat.io/blog/como-hacer-un-estado-de-resultados>. (Revisado 20 agosto 2024).
- Fotopulos, D. 2018. *Contabilidad para numerofóbicos*. Harperenfoque.
- Gálvez, J. & Clarke, V. 2013. *Contabilidad financiera para dirección de empresas*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración.
- García, G. & De Borja, F. 2022. *La economía social como factor de dinamización territorial: propuesta para desarrollar las sociedades laborales en Chile*.
- García-García, F. D. B. 2017. *Debate sobre la inclusión del cooperativismo dentro de las políticas de la nueva ruralidad en América Latina*. *Panorama Económico*, 25(3), 357-380.
- García, F.D.B & Sanguinet. 2024. *La relación entre cooperativas de gran tamaño y la consolidación de clústeres cooperativos en el cooperativismo agrícola en Chile: un análisis espacial exploratorio*. *Revista EURE-Revista de Estudios Urbano Regionales*, 51(152), 1-23.
- Huneeus, C., Huneeus, S., & Urbani, P. 2016. *Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos: Cooperativas y asociaciones gremiales*. Santiago, División de Asociatividad y Economía Social.
- Milián, M. 2022. *Cómo hacer un buen pitch*. <https://lanzadera.es/como-hacer-un-buen-pitch/>. (Revisado 21 agosto 2024).
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. División de Política Comercial e Industrial. 2014. *El Cooperativismo en Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. División de Asociatividad y Economía Social. *Guía para puesta en marcha de Emprendimientos Asociativos, COOPERATIVAS*. Santiago de Chile: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- MD Pajedrez. *Los elementos esenciales de la cadena de valor: guía completa*. <https://mdpajedrez.com.ar/los-elementos-esenciales-de-la-cadena-de-valor-guia-completa/>. (Revisado 20 agosto 2024).

BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2011. *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2012. *Tú modelo de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. 2015. *Diseñando la Propuesta de Valor*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. 2002. *Ventaja competitiva*. Ciudad de México: Patria.
- Ramirez, P. Van y TIR: Concepto, diferencias y cómo calcularlos. <https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>. (Revisado 20 agosto 2024).
- Rivero, A. 2019. *Indicador de evaluación de proyectos tir*. <https://andresriv1979.wordpress.com/indicador-de-evaluacion-de-proyectos-tir/> (Revisado 20 agosto 2024).
- Rodríguez, A., Boza, S., Núñez, A., Rodríguez, M., & Rengifo, A. 2020. *El cooperativismo agrario y su potencial para el desarrollo territorial: los casos de Chile y Uruguay*.
- Ruiz, M. 2023. *¿Qué son los recursos clave?*. <https://milagrosruizbarroeta.com/que-son-los-recursos-clave-en-el-modelo-canvas/>. (Revisado 20 agosto 2024).
- Sydle. 2024. *Cuellos de botella en la producción: ¿cómo identificarlos y eliminarlos?*. <https://www.sydle.com/es/blog/cuellos-de-botella-en-la-produccion-61aa121f5448461cf9143d8d>. (Revisado 20 agosto 2024).
- Wallner, M. 2023. *Cadena de valor vs. cadena de suministro: ¿cuál es la diferencia?*. <https://www.knapp.com/es/saber/blog/diferencia-cadena-de-valor-vs-cadena-de-suministro/> (Revisado 20 agosto 2024).

Universidad
Austral de Chile
Campus Patagonia



FONDO DE INNOVACIÓN
PARA LA COMPETITIVIDAD

