

# PLANIFICACIÓN FINANCIERA

PARA LA AUTOGESTIÓN

Herramientas para la planificación  
financiera de proyectos autogestionados



# CONTENIDO

1

**Presentación.**

2

**Registro, categorías y punto de equilibrio.**

3

**Definiendo el precio de venta de un producto o servicio.**

4

**Proyectándonos: flujo de fondos y formas de financiamiento.**

5

**A modo de cierre.**



Este material fue impreso en **World Color**, empresa recuperada por sus trabajadores.

Fue elaborado por quienes integramos la Fundación La Base. Cualquier sugerencia, aporte, saludo o crítica pueden ponerse en contacto escribiéndonos a [equipo@labasearg.org](mailto:equipo@labasearg.org)

Está totalmente permitida su distribución, mención y reproducción parcial o total para todxs quienes quieran aportar a difundir el contenido que encontrarán en este material.



# 1

# INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA AUTOGESTIÓN



Los conceptos son herramientas para la práctica. Son un punto de apoyo para el recorrido que vamos a hacer en este material y parte fundamental de los cimientos de cualquier proceso de planificación financiera y autogestión. Sin estos además, se debilitan los debates, la innovación y se hace más difícil una planificación estratégica.

La planificación financiera no se limita a seguir fórmulas preestablecidas; requiere pensamiento crítico y soluciones adaptadas a cada realidad. Las ideas permiten diseñar rutas personalizadas para alcanzar objetivos y a la vez enriquecen el debate y la práctica de la autogestión.

Los conceptos además claramente definidos fortalecen la comprensión más general de nuestra situación como del contexto y nos permite una mayor capacidad de adaptación a contextos de cambios rápidos y desafiantes. Estamos en un momento en donde abundan cursos, talleres, debates y formaciones de diverso tipo en relación a los temas que abordaremos en este material. La IA también enriquece y complejiza la posibilidad de acceder a un caudal enorme de información. Pero esto no garantiza la precisión de cada idea, sino que hace más necesaria unas definiciones concretas y accesibles que permitan a la vez, una mirada crítica para su aprehensión y superación.

En este material van a encontrar un camino organizado en torno a conceptos clave para lograr una planificación financiera para la autogestión. Está basado en el taller “Plan de negocios y planificación financiera” pedido por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y que realizamos en dos tandas durante el 2025.

Para un marco más global compartimos al final de este material algunos QRs con definiciones más amplias del mundo en el que estamos.

**¡Bienvenidxs!.**



# 2

## REGISTRO, CATEGORÍAS Y PUNTO DE EQUILIBRIO



### ¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Llevar un registro ordenado y sistemático de los datos económicos es clave para la sostenibilidad de cualquier organización autogestionada. Registrar ingresos, egresos y movimientos financieros no solo permite tener una visión clara de la situación actual, sino también anticipar escenarios, planificar con mayor precisión y tomar decisiones informadas. En organizaciones donde la gestión es colectiva y democrática, contar con información accesible y compartida fortalece además la transparencia y la participación.

En este apartado abordamos conceptos y herramientas que permiten registrar y hacer seguimiento de los ingresos y egresos. En muchos casos, los datos sobre ingresos y egresos están en la memoria de algunx de lxs trabajadorxs. Si bien esto puede funcionar en etapas iniciales o en organizaciones pequeñas, nuestra experiencia muestra que, a medida que el colectivo crece, esta práctica se vuelve insuficiente.

### 1- El primer paso: ¡Registremos todo!

Esta planilla de registro de movimientos es una de las formas posibles de registro. Cada colectivo puede crear la propia o conseguir modelos. En este QR podés descargar la que usamos en La Base. Lo central en este primer paso, es registrar cada movimiento económico.

### QR CON EJEMPLOS DE PLANILLAS DE REGISTRO.



## Para un buen registro usamos dos grandes categorías: Ingresos y Egresos.

Usar y estandarizar categorías implica definir previamente un conjunto de rubros que permitan clasificar cada movimiento económico. Estas categorías deben ser claras, consensuadas y adaptadas a la realidad de la organización. Cada una de estas dos, la vamos a dividir también en sub categorías. Pero hay dos más globales y sencillas para clasificar todo:

**Ingresos**, concepto en el cual incluimos todo dinero que ingresa a la cooperativa. Podemos también hacer sub categorías según consideremos (por ejemplo, por canales de venta como “ventas online” o “ventas facturadas” u “otros ingresos” cuando sea algo distinto a lo regular como un préstamo por ejemplo), pero el sentido general de este concepto es poder tener agrupado todos los ingresos.

**Egresos**, es el concepto donde incluimos todos los costos y gastos que tengamos. Por ejemplo, compra de materia prima, retiro de lxs trabajadorxs, compra de insumos, gastos en logística, mantenimiento, formación, etc.

Contar con estas dos categorías y también las sub categorías nos permite agrupar todo movimiento común, generar reportes periódicos, comparar meses o años, identificar tendencias, y sobre todo, detectar desequilibrios o áreas que requieren ajustes.

## ¿Cómo registrar y agrupar los Egresos e Ingresos en una planilla de movimientos?

Hay diversos tipos de egresos. Por eso para poder armar una planilla de movimientos más específica vamos a agruparlos en sub categorías más generales: “Compras de materiales”, “Servicios e impuestos”, “mantenimiento”, “retiros”, “viáticos”, “fletes”, son algunos ejemplos de las más formas más comunes de agrupar los costos. En los ingresos, podemos usar como categorías “ventas”, “subsidios”, “préstamos”, por nombrar algunos ejemplos.

Con estas categorías tendremos en la planilla de registro de movimientos categorizado cada ingreso y egreso, y será más fácil agruparlos.

Un nivel de detalle mayor nos permite tener toda la información ante cualquier eventual necesidad de control o análisis. Sugerimos incorporar en las planillas de registro otros datos valiosos, como Nro de comprobante o factura o un espacio como para hacer otro comentario.





## 2- División de los egresos entre costos fijos y variables.

En toda organización autogestionada, comprender los egresos, los costos, es una de las claves para sostener el proyecto en el tiempo. Es parte fundamental de un diagnóstico sobre cómo está nuestro colectivo. Los costos representan los recursos necesarios para producir un bien o brindar un servicio, y aunque algunos de estos recursos no impliquen un desembolso directo (como subsidios, donaciones o aportes solidarios) deben ser igualmente considerados, ya que reflejan el valor real del proceso productivo. Expresarlos en términos monetarios permite analizarlos, planificarlos y tomar decisiones con mayor claridad.

Registrar los costos de forma ordenada y sistemática no es solo una tarea técnica, sino una herramienta política y organizativa. Al igual que con los ingresos y egresos, estandarizar las categorías de costos permite construir indicadores, facilitar el análisis colectivo y proyectar escenarios. En este sentido, clasificar los costos según su comportamiento frente al volumen de producción o de los servicios que brinde un colectivo de trabajo es una práctica fundamental.

La clasificación de los costos no solo permite entender cómo se distribuyen los recursos, sino también proyectar presupuestos, definir estrategias de financiamiento y tomar decisiones informadas.

Los egresos (como sinónimo usamos costos) pueden clasificarse en dos grandes grupos: **costos fijos y costos variables**.

Esta distinción permite entender cómo se comportan los gastos en relación con la actividad productiva, y es esencial para calcular el punto de equilibrio (definiremos este concepto más adelante), definir precios para la venta y evaluar la sostenibilidad del proyecto.

### Costos fijos

Son aquellos que no varían según la cantidad producida o el servicio brindado. Se mantienen constantes independientemente del volumen de producción o ventas. Por ejemplo, el alquiler de un espacio, los servicios públicos, o los gastos administrativos. Aunque no generan ingresos directamente, son indispensables para el funcionamiento regular de la organización. Reconocerlos permite saber si lo que se produce alcanza para sostener la estructura. Simplificadamente, decimos que los costos fijos son igual a los costos de la estructura sumado a los retiros (lo que cada trabajadorxs recibe por su tiempo de trabajo).

### Costos variables

Cambian en función del nivel de producción. A mayor volumen, mayor será el gasto en insumos o en gastos relacionados. Por ejemplo, el consumo de materias primas o el pago de fletes para las mismas. Estos costos están directamente vinculados al ritmo de trabajo y deben ser monitoreados para evitar desequilibrios.

A esta clasificación podemos agregar aunque sólo en términos conceptuales los costos semi-variables (aquellos que pueden tener movimientos de acuerdo al nivel de producción pero se sostienen regularmente, por ejemplo la energía o el transporte).

### Los componentes típicos de los costos fijos:

**Tiempo de trabajo:** Incluye horas dedicadas a tareas productivas, administrativas y comerciales. Es un componente clave para valorar el esfuerzo colectivo. A esto, en las unidades productivas o comerciales autogestivas los llamamos “retiros”.

#### Costos de estructura:

- Gastos administrativos: Insumos de oficina, gastos bancarios, telefonía.
- Gastos de comercialización: Fletes, publicidad, promoción.
- Gastos financieros: Intereses de préstamos, comisiones por operaciones.
- Gastos sociales: Actividades de articulación, redes, tareas culturales.

**Costos indirectos de producción:** Mantenimiento de maquinaria, limpieza, servicios, etc.

Para ampliar conceptos y ver planillas de ejemplo escanea el QR:



### 3- ¿Cómo armar un resumen económico y un resumen financiero?

Una vez que identificamos y categorizamos los egresos (costos fijos y variables) y los ingresos, y registramos todos los movimientos, podemos agrupar todos esos temporalmente (por ejemplo, por mes) y reflejar un resumen de la actividad del colectivo.

Si combinamos estas dos planillas podemos armar un resumen financiero o económico de la organización.

➤➤➤ **El resumen financiero** registra los movimientos reales de dinero. Es decir, lo que efectivamente “entró” y “salió” de la organización en un período determinado. El registro de esta información se da en el momento exacto que se hizo.

El objetivo es lograr analizar la liquidez (cuánto dinero tenemos) y el flujo de caja de la organización. Es útil para saber si hay fondos disponibles.

➤➤➤ **El resumen económico** refleja el valor económico de las actividades, independientemente de si hubo o no un movimiento de dinero en ese momento. Lo que nos permite este tipo de resumen es analizar la sostenibilidad estructural, el valor real del proceso productivo y la eficiencia económica. Es clave para saber si el proyecto es viable más allá del flujo de caja.

De esta manera, la construcción de un resumen económico, aunque idéntico en términos de estructura al resumen financiero, debe reflejar los ingresos y egresos de acuerdo al momento que deberían darse más allá del flujo real de caja.

#### 4- Buscar y calcular el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio (PE) es el momento en que un colectivo de trabajo cubre todos sus egresos (incluyendo el pago de sus retiros, o sea, del tiempo de trabajo de cada trabajador) sin generar ganancias excedentes ni pérdidas. Es el umbral mínimo de ventas necesario para que el negocio sea autosustentable. En otras palabras, es el nivel de actividad donde los ingresos totales igualan los costos totales.

Cómo podemos conocer este punto de equilibrio y qué información necesitamos para lograrlo es uno de los puntos verdaderamente importantes a destacar y que nos permitirá luego poder proyectar o analizar nuestra estructura de costos y la relación con los precios de venta.

Ya hemos definido previamente la clasificación de los costos entre costos fijos y costos variables. Ahora necesitamos sumar dos conceptos más que nos ayudarán para conocer el punto de equilibrio de nuestro proyecto:

**Precio de venta:** Lo que se cobra por unidad de producto o servicio.

**Margen de contribución o margen bruto:** Es la diferencia entre el precio de venta y el costo variable por unidad. Representa cuánto contribuye cada unidad vendida a cubrir los costos fijos.

Con claridad de estos cuatro conceptos (costo fijo, costo variable, precio de venta y margen bruto) estamos en condiciones de calcular el punto de equilibrio.

Si quisiéramos calcular ese **punto de equilibrio** en relación a la cantidad de unidades que tenemos que vender el cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de venta Unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

CFT: Costos fijos totales

PVU: Precio de Venta Unitario

CVU: Costo Variable Unitario

De esta manera, lo que estaríamos calculando es la cantidad de unidades, al precio de venta que hemos estipulado, que necesitamos vender para cubrir los costos fijos.

Si quisiéramos realizar el mismo cálculo pero en relación a el volumen de dinero necesario deberíamos calcularlo de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \text{Punto de equilibrio (unidades)} \times \text{Precio de venta unitario}$$

Este cálculo nos estaría expresando el dinero necesario que necesitamos para cubrir los costos totales de estructura de nuestro proyecto.



## **5- Unas primeras conclusiones. Las categorías potencian el análisis colectivo.**

En una organización donde las decisiones se toman de forma democrática, es clave que la información económica sea comprensible para todxs. Una planilla con cientos de ítems detallados puede resultar abrumadora, mientras que una con categorías estandarizadas permite visualizar rápidamente cómo se distribuyen los recursos.

Además, el análisis por categorías permite construir indicadores propios: porcentaje de ingresos destinado a producción, relación entre gastos administrativos y operativos, evolución de los retiros de lxs trabajadorxs, entre otros. Estos indicadores son herramientas valiosas para evaluar la sostenibilidad del proyecto.

## **¿Cómo definir las categorías?**

**La definición de categorías debe ser un proceso participativo. No se trata de imponer una estructura contable externa, sino de construir una herramienta que refleje la realidad y las necesidades de la organización.**

## **Algunas recomendaciones**

- Revisar los movimientos históricos para identificar patrones.
- Agrupar ítems similares y buscar nombres claros para cada categoría.
- Evitar categorías demasiado amplias (como “otros”) que dificultan el análisis.
- Revisar y ajustar periódicamente las categorías según la evolución de la organización.
- Capacitar a quienes registran los movimientos para asegurar la correcta clasificación

**Desde acá podés  
descargar las planillas que  
usamos en La Base**



## Las categorías mejoran la planificación

La estandarización también es clave para la planificación. Al contar con datos agrupados por categorías, es posible proyectar presupuestos, estimar necesidades de financiamiento, definir prioridades y establecer metas.

De la misma manera, permite evaluar escenarios:

- ¿Qué pasa si bajan los ingresos por ventas?
- ¿Qué gastos pueden ajustarse sin afectar la producción?
- ¿Cuánto margen hay para aumentar los retiros de lxs trabajadorxs?

Estas preguntas sólo pueden responderse con datos organizados y comparables.

## Facilitan la auditoría y la rendición de cuentas

En muchos casos, los colectivos reciben subsidios, créditos o financiamiento público. Para acceder a estos recursos y rendir cuentas de su uso, es indispensable contar con registros claros y categorizados. Una planilla estandarizada permite generar informes fácilmente, responder a requerimientos externos y demostrar la transparencia de la gestión.

Además, en el plano interno, fortalece la confianza entre lxs trabajadorxs. Saber que los recursos se administran con criterios compartidos y que la información está disponible y organizada, contribuye a consolidar la cultura democrática y horizontal.

## Permiten integrar herramientas digitales

La estandarización de categorías también facilita la incorporación de herramientas digitales, como planillas automatizadas, sistemas contables o plataformas colaborativas. Al tener una estructura definida, es más sencillo configurar fórmulas, generar gráficos, aplicar filtros y compartir la información con otras personas. Por ejemplo, en Excel se pueden usar tablas dinámicas para analizar los movimientos por categoría, visualizar la evolución mensual de cada rubro o detectar picos de gasto.

## Construyen conocimiento colectivo

Más allá de lo técnico, estandarizar categorías es una forma de construir conocimiento colectivo. Implica reflexionar sobre cómo se organiza el trabajo, qué áreas existen, cómo se distribuyen los recursos, qué prioridades se establecen. Es un ejercicio que fortalece la identidad organizativa y permite revisar prácticas, redefinir objetivos y mejorar procesos.

Además, facilita la formación de nuevxs trabajadorxs, que pueden comprender más fácilmente la estructura económica de la organización y participar activamente en su gestión.

# 3

## DEFINIENDO EL PRECIO DE VENTA DE UN PRODUCTO O SERVICIO



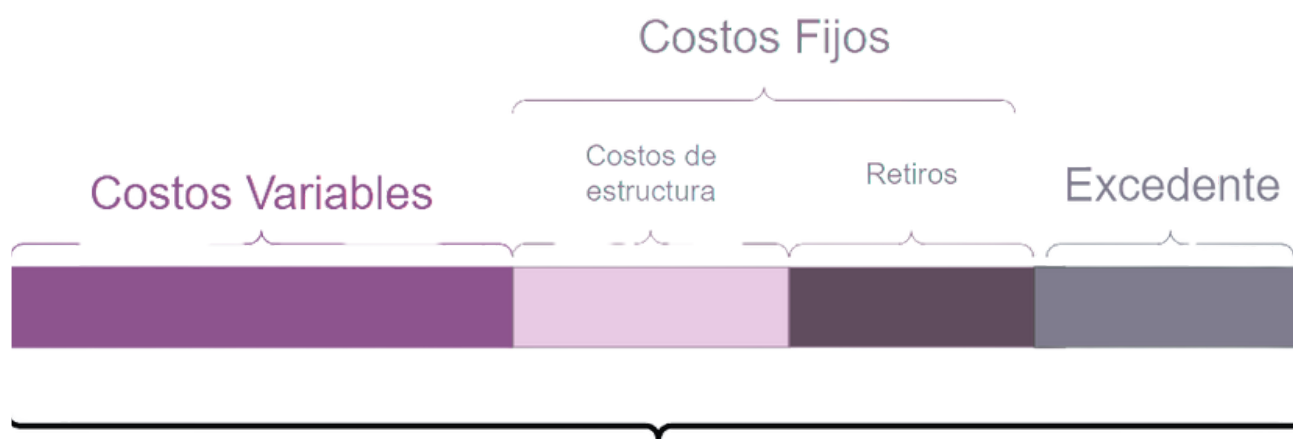
### 6- ¿Cómo y qué tener en cuenta a la hora de ponerle un precio a un producto o servicio que vendemos?

Los precios de venta de lo que produzca o el servicio que ofrezca un colectivo de trabajo son centrales ya que determinarán lo central de nuestros ingresos. Esto precios de venta, no pueden sólo estar pensado en torno a afrontar determinados costos, sino que tiene que incluir un excedente que nos permita:

- Reinvertir en mercaderías a una escala mayor
- Un ahorro en pos de un cambio de tecnología
- Compra de materia prima y/o insumos para congelar precios, etc

Una vez determinado esto podemos comprender que superado el mínimo necesario nuestro precio de venta de nuestros productos incluye otros componentes a tener en cuenta a la hora del cálculo.

### Componentes del precio



### Precio

La primera aproximación es poder calcular el precio de venta de nuestros productos asumiendo el pago total de nuestros costos. Este método nos da la posibilidad de tener una idea de cuál es el precio mínimo que tenemos que imputar a los productos para lograr la sostenibilidad de nuestro proyecto.

En términos que podamos visualizarlo el cálculo, en un determinado lapso de tiempo sería el siguiente:

$$\text{Punto de venta unitario mínimo (sin excedentes)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales + Costos variables totales}}{\text{Cantidad de unidades producidas}}$$

Un método para estimar el precio de venta es asumiendo los costos variables que tenemos para producir un producto o varios y estimando los costos fijos y retiros que le atribuimos a esa producción. En términos conceptuales lo que nos estaríamos preguntando al estimar los costos fijos y retiros es, **¿Cuánto de los costos de estructura le imputamos a esta producción o servicio?**.

## 7- Un ejemplo

Vamos a asumir algunos datos que surgen del diálogo y diagnóstico de cada proyecto en particular. En este caso, estamos suponiendo un proyecto que realiza aproximadamente 600 prendas mensuales y queremos estimar cuál debería ser el precio de venta unitario de la producción de 200 prendas.

**A partir de este resumen, podemos calcular los CF y CV variables unitarios y luego el precio de venta de cada prenda:**

A partir de este dato, podemos asumir una metodología para imputar los costos fijos a esta producción. Si asumimos que la cantidad de prendas mensuales es de 600 prendas y esta producción corresponde a 200 podemos imputar un tercio de los costos fijos y retiros mensuales del proyecto. Esta es una metodología posible (hay otras) para incorporar en el precio de venta un porcentaje de los costos fijos.

Una vez que estimamos los costos fijos, estamos en condiciones de calcular el precio de venta que debe venderse cada prenda para cubrir los costos de estructura. En este sentido podemos hacerlo de manera global o desglosando el costo fijo y variable por prenda. En este caso veremos esta segunda opción, pero antes, nuestro costo total del proyecto quedaría de la siguiente manera:

| <i><b>Proyecto inversión</b></i> |                               |
|----------------------------------|-------------------------------|
| <i><b>Tela 1</b></i>             | \$ 1.800.000,00               |
| <i><b>Tela 2</b></i>             | \$ 200.000,00                 |
| <i><b>IVA</b></i>                | \$ 420.000,00                 |
| <i><b>Insumos</b></i>            | \$ 320.000,00                 |
| <i><b>Confección</b></i>         | \$ 1.150.000,00               |
| <i><b>Costo fijo</b></i>         | \$ 1.350.000,00               |
| <i><b>Retiros</b></i>            | \$ 666.666,67                 |
| <i><b>Totales</b></i>            | <i><b>\$ 5.906.666,67</b></i> |

| Costos fijos    | Costos Variables |
|-----------------|------------------|
| \$ 2.016.666,67 | 3.890.000,00     |

| Modelo  | Cantidad a comprar | PrecioVta <del>CON</del> IVA | SubTotal <del>CON</del> IVA | CV Unitario (el precio de compra) | CF Unitario  | Costo Total Unitario | Costos totales (incl. costo financiero) | Ingresos totales s/IVA |
|---------|--------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------|----------------------|-----------------------------------------|------------------------|
| Buzo    | 200                | \$ 29.533,33                 | \$ 5.906.666,67             | \$ 19.450,00                      | \$ 10.083,33 | \$ 29.533,33         | \$ 5.906.666,67                         | \$ 5.906.666,67        |
| Totales | 200                |                              | \$ 5.906.666,67             | \$ 19.450,00                      | \$ 10.083,33 | \$ 29.533,33         | \$ 5.906.666,67                         | \$ 5.906.666,67        |

En este caso iremos haciendo un desglose de cada ítem para poder entender cómo utilizar esta metodología. Como podemos ver la suma de los costos fijos (costos de estructura + retiros) es igual a \$2.016.666,67. Por otro lado, la suma de los costos variables que corresponde a la suma del resto de los costos es igual a \$3.890.000,00.

Podemos calcular el valor de costo fijo unitario imputado a cada prenda que se determina:

$$\text{Costo Fijo Unitario} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Cantidad de unidades a realizar}}$$

$$\text{Costo Fijo Unitario} = \frac{\$2.016.666,67}{200} = \$10.083,33$$

El costo total unitario de la prenda es igual a la suma de ambos costos unitarios:

$$\text{Costo Total Unitario} = \text{Costos Fijos unitario} + \text{Costo Variable Unitario} = \$19.450,00 + \$10.083,33$$

$$\text{Costo Total Unitario} = \$29.533,33$$

Esto nos indica que si vendiéramos cada remera a \$29.533,33 al cabo de vender las 200 remeras habremos logrado alcanzar el pago de todos los costos variables necesarios para la producción y los costos fijos que estimamos para esa producción. Esto es lo que de manera global asumimos como punto de equilibrio con la diferencia de que en este caso lo hemos calculado en base a una porción de la producción, aunque en términos conceptuales representa lo mismo. A partir de este momento en el que conocemos el precio de venta necesario para el sostenimiento de nuestro proyecto podemos concluir que toda venta por encima del precio de venta que calculamos redundará en un ingreso excedente que puede permitirnos reinvertir, o amplificar nuestra capacidad de producción. Este cálculo no contempla el excedente que como compartimos anteriormente resulta indispensable si pensamos en un crecimiento de nuestro proyecto colectivo.

Hasta el momento hemos asumido que el cálculo del precio de venta de nuestros productos deben tener como punto de comparación los costos variables que hemos tenido en cuenta para su producción o compra de mercadería y los costos de estructura. En rigor, este debería entenderse como el punto mínimo de sostenibilidad de nuestro proyecto ya que con la determinación de esos precios estamos logrando cubrir los gastos que hemos tenido solo para poder sostener el proyecto en funcionamiento. Cabe recordar, como comentamos en el primer módulo, que tampoco hemos puesto en discusión si esos costos de estructura implica retiros que posibiliten la realización de lxs trabajadorxs.

De todas maneras, en el recorrido realizado podemos comprender que el precio de venta calculado corresponde al punto de equilibrio de nuestro proyecto, entendido éste como el nivel de ventas que nos permite afrontar nuestros costos.

## 8- Ahora en la comercialización.

Desarrollaremos la metodología para un proyecto de comercialización, cuya lógica difiere de la de los proyectos productivos. En este caso, no se parte de la compra de materia prima e insumos para elaborar un producto, sino de la adquisición de mercadería ya terminada, a la que se le aplica un porcentaje de incremento para cubrir los costos totales del proyecto. Este porcentaje no se define previamente, sino que se calcula en función del resumen económico del mes: es decir,

se determina qué porcentaje debe aplicarse al costo de compra de los productos para que su venta permite cubrir tanto los costos variables como los costos fijos (estructura y retiros).

Si partimos de un ejemplo de un proyecto colectivo dedicado a la comercialización y asumiendo este como un resumen económico, poder concluir que si por ejemplo en enero tenemos un costo de estructura (costos fijos y retiros) de \$1.124.000,00 y compramos mercadería por \$1.500.000,00 deberíamos poder calcular qué porcentaje deberíamos aplicarle a cada producto para que la venta de todos ellos nos permitiera afrontar los costos totales de estructura.

En ese sentido, más allá de la cantidad de productos y/o diferencias que haya al interior, de manera global si a cada producto dentro de esa compra de \$1.500.000, le aplicaremos ese porcentaje podríamos asumir todos nuestros costos. Para realizar este cálculo primero tenemos que determinar cuales fueron todos nuestros costos. En nuestro caso en el mes de enero el costo total fue de \$2.624.000,00 por lo que tenemos que calcular cual es el porcentaje a aplicar a nuestros costos variables para cubrir esa totalidad:

**Cálculo % sobre costos variables**

$$\frac{\$1.124.000 + \$1.500.000}{\$1.500.000} \times 100$$

**Cálculo % sobre costos variables**

$$\frac{\$2.624.000}{\$1.500.000} \times 100$$

**Esto quiere decir que si al precio de compra de cada producto que adquirimos para vender le aplicamos el 174,93% obtendremos el precio de venta que necesitamos para cubrir nuestros costos totales de estructura (costos fijos + costos variables).**



### **Ejemplo de cálculo de precio unitario**

Ahora lo que podemos es constatar si el método utilizado es realmente válido tomando el cálculo del precio unitario de los productos adquiridos para la venta.

Vamos a asumir que, continuando con el ejemplo, con \$1.500.000 hemos realizado la compra de 1500 paquetes de 1 kg de yerba, por lo que cada paquete nos habrá costado \$1.000. Siguiendo nuestro análisis anterior deberíamos aplicar el 174,93% para obtener el precio de venta. De esta manera:

$$\begin{array}{r} \text{Total venta} \\ = \\ \$1.750 \times 1500 \\ = \\ \$2.625.000,00 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{Precio venta (1 kg yerba)} \\ = \\ \$1.750 \end{array}$$

Ahora bien, si vendieramos todos los paquetes que compramos (1500) deberíamos poder asumir todos nuestros costos del mes. De esta manera, podemos constatar si esto es cierto:

$$\begin{array}{r} \text{Total venta} \\ = \\ \$1.750 \times 1500 \\ = \\ \$2.625.000,00 \end{array}$$

**Aquí podemos concluir que si vendieramos todos los productos adquiridos con el porcentaje calculado de precio de venta podremos asumir los costos totales de estructura que sumaban en su totalidad \$2.624.000.**



# 4

# PROYECTÁNDONOS: FLUJO DE FONDOS Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO



## 9- El Flujo de Fondos

El flujo de fondos (o cash flow o flujo de caja) es un informe financiero que registra todas las entradas y salidas de dinero de un colectivo productivo o un proyecto específico. Es fundamentalmente una herramienta de planificación financiera que permite anticipar escenarios, visualizar movimientos económicos a lo largo del tiempo, y tomar decisiones estratégicas. Más que una simple planilla, es una forma de concebir el proyecto productivo como un proceso dinámico.

Su utilidad se enmarca en varios ejes clave:

- **Anticipación y Estrategia:** Permite anticipar escenarios y tomar decisiones estratégicas.
- **Sostenibilidad:** Ayuda a evaluar la sostenibilidad de un proyecto en el tiempo.
- **Identificación de Riesgos:** Sirve para identificar cuellos de botella financieros y momentos críticos.
- **Planificación:** Es útil para planificar inversiones, compras anticipadas, cambios tecnológicos o ampliaciones.
- **Financiamiento:** Permite negociar financiamiento con información clara y proyectada.
- **Control y Liquidez:** También es una herramienta de control para analizar el pasado y la liquidez del colectivo.

| Componentes a incluir en un flujo     | Descripción                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Punto de inicio</i></b>         | Estado actual del proyecto: caja, ahorros, ingresos y egresos promedio. |
| <b><i>Ingresos proyectados</i></b>    | Ventas estimadas, nuevos clientes, subsidios, aportes, etc.             |
| <b><i>Egresos proyectados</i></b>     | Costos fijos, variables, retiros, pagos de deuda, inversiones.          |
| <b><i>Variaciones proyectadas</i></b> | Inflación, estacionalidad, cambios en precios, nuevos productos.        |
| <b><i>Flujo de caja mensual</i></b>   | Diferencia entre ingresos y egresos cada mes.                           |
| <b><i>Acumulado</i></b>               | Evolución del saldo disponible en el tiempo.                            |

## 10 - ¿Cómo construir un Flujo de Fondos?

Para armar el flujo de fondos, se deben considerar los siguientes pasos:

1. Definir Período y Regularidad: Determinar el horizonte de proyección (ej. uno, dos, o cuatro años) y la regularidad (mensual, trimestral, anual).
2. Establecer Punto de Inicio: Se toma la situación económico-financiera actual (caja, banco, efectivo) al momento del corte, y se utilizan promedios de ingresos y egresos de los últimos meses como base.
3. Proyectar Ingresos y Egresos: Estimar todos los ingresos y egresos esperados, tanto los seguros como los proyectados/imaginados.
4. Identificar Variaciones: Introducir variaciones proyectadas como inflación, estacionalidad, nuevos productos/clientes, o financiamiento, detallando su impacto en costos e ingresos.
5. Proyectar Escenarios: Se pueden proyectar distintos escenarios (conservador/pesimista, intermedios, optimista) para manejar la incertidumbre del futuro.

Más data sobre  
Flujo de Fondos:



## Lectura de Resultados

Los dos datos fundamentales para el análisis son el Flujo de Caja y el Acumulado.

**Flujo de Caja (Mensual):** Es la diferencia entre ingresos y egresos del mes. Un número negativo no es inherentemente malo; puede ser resultado de una inversión que generará ingresos futuros.

**Acumulado:** Refleja la evolución del saldo disponible, siendo la relación entre el resultado del mes y los ahorros totales. Es crucial: un acumulado que se mantenga negativo por mucho tiempo indica una incapacidad para afrontar pagos, lo que puede llevar a una crisis. Es la herramienta que permite asegurar que el colectivo puede afrontar gastos de inversión con su saldo disponible.

Una vez definido el flujo de fondos, el siguiente paso es pensar cómo sostener y proyectar el emprendimiento en el tiempo. El financiamiento es una herramienta que permite cubrir necesidades, escalar procesos productivos o atravesar momentos críticos. Pero no todo financiamiento es igual: es clave conocer sus formas, condiciones y consecuencias para tomar decisiones de acuerdo a nuestros objetivos.



## 11- ¿Qué es el financiamiento?

Financiar es habilitar recursos económicos para concretar un objetivo. En clave cooperativa, implica pensar cómo se accede al dinero, con quiénes y bajo qué condiciones, priorizando la sostenibilidad del proyecto y el cuidado de quienes lo integran.

El financiamiento puede provenir de diversas fuentes:

- Ahorro propio
- Préstamos familiares o comunitarios
- Prestamistas informales
- Bancos y entidades financieras tradicionales
- Organizaciones de finanzas solidarias

Cada opción tiene implicaciones distintas en términos de accesibilidad, costos, y riesgos.

## ¿Qué tener en cuenta al evaluar un crédito?

Antes de tomar un préstamo, es fundamental analizar no sólo cuánto se necesita, sino también cuánto se va a terminar pagando, en qué condiciones y con qué impacto en el proyecto. Estos son los principales conceptos a tener en cuenta:

### • TNA (Tasa Nominal Anual)

Es la tasa de interés que se anuncia en los créditos, expresada en términos anuales. No incluye la forma en que se capitalizan los intereses ni otros costos asociados.

Por ejemplo, si una entidad ofrece un crédito con una TNA del 40%, eso significa que el interés anual será del 40% sobre el capital prestado. Pero si el préstamo se paga en cuotas mensuales, hay que calcular la tasa mensual equivalente (aproximadamente 3,33%) para saber cuánto se paga cada mes.

**La TNA no refleja el costo real del crédito. Es solo una referencia.**

### • TEA (Tasa Efectiva Anual)

La TEA incluye el efecto de la capitalización de intereses. Es decir, considera que los intereses se suman al capital y generan nuevos intereses. Por eso, la TEA siempre es mayor que la TNA.

Un crédito con TNA del 40% y capitalización mensual tiene una TEA de aproximadamente 48,8%. Esto significa que, al final del año, se habrá pagado casi un 49% de interés sobre el monto original.

**La TEA permite comparar créditos con diferentes formas de pago (mensual, trimestral, etc.) porque refleja el costo real del dinero.**

### • CFT (Costo Financiero Total)

El CFT incluye todos los costos asociados al crédito: intereses, comisiones, seguros, gastos administrativos, etc. Es el dato más importante para saber cuánto se va a pagar en total.

Un crédito con TNA del 40% puede tener un CFT del 60% si incluye seguros obligatorios, comisiones por otorgamiento y gastos de gestión. Eso significa que por cada \$10.000 prestados, se terminarán pagando \$16.000.

**Siempre se debe exigir que el proveedor financiero informe el CFT. Es un derecho como consumidor/a.**



## Condiciones de acceso

Además de las tasas, hay que evaluar las condiciones que impone cada proveedor financiero:

**Requisitos:** ¿Qué documentación se exige? ¿Se necesita recibo de sueldo, historial crediticio, garantías?

**Garantías:** ¿Se pide un bien como respaldo? ¿Avales personales?

**Plazos:** ¿Cuánto tiempo se da para devolver el dinero? ¿Hay flexibilidad?

**Penalizaciones:** ¿Qué pasa si hay atraso en el pago? ¿Se aplican intereses punitivos?

**Métodos de recuperación:** ¿Hay presión o violencia simbólica en el cobro? ¿Se contemplan situaciones de emergencia?

**Servicios complementarios:** ¿Se ofrece asesoramiento, formación, acompañamiento?

## Sistemas de amortización: ¿cómo se calcula lo que se paga?

Sistemas de amortización: ¿cómo se calcula lo que se paga?

Existen distintos métodos para calcular las cuotas de un préstamo. Los más comunes son el **Sistema Francés** y el **Sistema Alemán**. Conocerlos permite entender cómo se distribuyen los pagos y qué impacto tienen en el flujo de fondos del proyecto.

## Sistema Francés

- La cuota es fija durante todo el préstamo.
- El interés se calcula sobre el saldo pendiente, por lo que disminuye con el tiempo.
- La amortización (cancelación de capital) aumenta progresivamente.

## Sistema Alemán

- La amortización es fija en cada cuota.
- El interés se calcula sobre el saldo, por lo que disminuye con el tiempo.
- La cuota total es variable y decreciente.

A la pregunta sobre cuál es el sistema que conviene, no hay una única respuesta. Depende del flujo de fondos del proyecto, la capacidad de pago mensual, la duración del préstamo y los objetivos del financiamiento.

**Veamos algunos ejemplos:**

**Ejemplo:** Si se toma un préstamo de \$1.000.000 a 12 meses con una TNA del 40%, se calcula la tasa mensual efectiva y se obtiene una cuota constante. Al principio se paga más interés y menos capital; al final, más capital y menos interés.

## Sistema Francés

|                               |                 |               |                  |
|-------------------------------|-----------------|---------------|------------------|
| Monto                         | \$1.000.000,00  | Pagos totales | \$122.965.779,00 |
| Tasa Interés Anual            | 40,00%          | Interés total | \$229.657,79     |
| Tasa interés mensual nominal  | 3,33%           | TNA           | 40,00%           |
| Tasa interés Mensual efectiva | 2,84%           | TEA           | 48,21%           |
| Periodos                      | 12              |               |                  |
| Cuota                         | \$10.247.148,00 |               |                  |

| Fecha     | PERIODO | CUOTA        | INTERÉS     | AMORTIZACIÓN | SALDO          |
|-----------|---------|--------------|-------------|--------------|----------------|
| 8/4/2025  | 0       |              |             |              | \$1.000.000,00 |
| 9/4/2025  | 1       | \$102.471,48 | \$33.333,33 | \$69.138,15  | \$930.861,85   |
| 10/4/2025 | 2       | \$102.471,48 | \$31.028,73 | \$71.442,75  | \$859.419,10   |
| 11/4/2025 | 3       | \$102.471,48 | \$28.647,30 | \$73.824,18  | \$785.594,92   |
| 12/4/2025 | 4       | \$102.471,48 | \$26.186,50 | \$76.284,99  | \$709.309,93   |
| 1/4/2026  | 5       | \$102.471,48 | \$23.643,66 | \$78.827,82  | \$630.482,11   |
| 2/4/2026  | 6       | \$102.471,48 | \$21.016,07 | \$81.455,41  | \$549.026,70   |
| 3/4/2026  | 7       | \$102.471,48 | \$18.300,89 | \$84.170,59  | \$464.856,11   |
| 4/4/2026  | 8       | \$102.471,48 | \$15.495,20 | \$86.976,28  | \$377.879,83   |
| 5/4/2026  | 9       | \$102.471,48 | \$12.595,99 | \$89.875,49  | \$288.004,34   |
| 6/4/2026  | 10      | \$102.471,48 | \$9.600,14  | \$92.871,34  | \$195.133,00   |
| 7/4/2026  | 11      | \$102.471,48 | \$6.504,43  | \$95.967,05  | \$99.165,95    |
| 8/4/2026  | 12      | \$102.471,48 | \$3.305,53  | \$99.165,95  | \$0,00         |

**Ejemplo:** Con el mismo préstamo de \$1.000.000 a 12 meses, la amortización será de \$83.333 por mes. La primera cuota será más alta, pero irá bajando mes a mes.

## Sistema Alemán

|                               |                |
|-------------------------------|----------------|
| Monto                         | \$1.000.000,00 |
| Tasa Interés Anual            | 40,00%         |
| Tasa interés mensual nominal  | 3,33%          |
| Tasa interés Mensual efectiva | 2,84%          |
| Periodos                      | 12             |

|               |                |
|---------------|----------------|
| Pagos totales | \$1.184.835,01 |
| Interés total | \$184.835,01   |
| TNA           | 40,00%         |
| TEA           | 40,00%         |

| Fecha     | PERIODO | CUOTA        | INTERÉS     | AMORTIZACIÓN | SALDO          |
|-----------|---------|--------------|-------------|--------------|----------------|
| 8/4/2025  | 0       |              |             |              | \$1.000.000,00 |
| 9/4/2025  | 1       | \$111.769,49 | \$28.436,16 | \$83.333,33  | \$916.666,67   |
| 10/4/2025 | 2       | \$109.399,81 | \$26.066,48 | \$83.333,33  | \$833.333,33   |
| 11/4/2025 | 3       | \$107.030,13 | \$23.696,80 | \$83.333,33  | \$750.000,00   |
| 12/4/2025 | 4       | \$104.660,45 | \$21.327,12 | \$83.333,33  | \$666.666,67   |
| 1/4/2026  | 5       | \$102.290,77 | \$18.957,44 | \$83.333,33  | \$583.333,33   |
| 2/4/2026  | 6       | \$99.921,09  | \$16.587,76 | \$83.333,33  | \$500.000,00   |
| 3/4/2026  | 7       | \$97.551,41  | \$14.218,08 | \$83.333,33  | \$416.666,67   |
| 4/4/2026  | 8       | \$95.181,73  | \$11.848,40 | \$83.333,33  | \$333.333,33   |
| 5/4/2026  | 9       | \$92.812,05  | \$9.478,72  | \$83.333,33  | \$250.000,00   |
| 6/4/2026  | 10      | \$90.442,37  | \$7.109,04  | \$83.333,33  | \$166.666,67   |
| 7/4/2026  | 11      | \$88.072,69  | \$4.739,36  | \$83.333,33  | \$83.333,33    |
| 8/4/2026  | 12      | \$85.703,01  | \$2.369,68  | \$83.333,33  | \$0,00         |

# 5

## A MODO DE CIERRE



Como invitación y sugerencia, les dejamos además un QR para lxs que quieran profundizar en conceptos más globales sobre la Economía, Social, Solidaria, Popular y Feminista.



**Con este material les compartimos lo que para nosotrxs son herramientas necesarias y accesibles para todo colectivo que le permita fortalecer su gestión financiera desde una perspectiva autogestiva. Combinamos fundamentos teóricos con ejemplos prácticos y ejercicios aplicables, y siempre desde un enfoque con perspectiva de género.**

**Refleja la experiencia de 20 años de La Base en el acompañamiento a proyectos autogestionados, con el objetivo de democratizar las finanzas y contribuir a la construcción de economías más justas, solidarias y sostenibles. Es, en definitiva, una guía para la acción colectiva, que invita a las organizaciones a apropiarse de estas herramientas para mejorar su autonomía y proyectar un futuro viable.**



**Fundación La Base**

Ministerio de  
Desarrollo Humano y Hábitat



*@labaseargentina*  
*equipo@labasearg.org*