



NOCIONES FINANCIERAS

PARA

EMPRENDIMIENTOS Y PYMES DIGITALES

Laura Rosa Luciani Toro
Heiberg Andrés Castellanos Sánchez
Armando José Urdaneta Montiel
José Miguel Rodríguez Angulo

Diseño de carátula: Dr.C. Liéter Elena Lamí Rodríguez del Rey

Edición: Dr.C. Liéter Elena Lamí Rodríguez del Rey

Corrección: Lic. Edeilis Trujillo Medina

Dirección editorial: Dr. C. Denis Fernández Álvarez

Sobre la presente edición:

© Editorial Universo Sur, 2022

ISBN: 978-959-257-665-0

Podrá reproducirse, de forma parcial o total, siempre que se haga de forma literal y se mencione la fuente.



Editorial: "Universo Sur".

Universidad de Cienfuegos. Carretera a Rodas, Km 3 ½.

Cuatro Caminos. Cienfuegos. Cuba.

CP: 59430

NOCIONES FINANCIERAS

PARA

EMPRESARIOS Y PYMES DIGITALES

NOCIONES FINANCIERAS

PARA

EMPRESARIOS Y PYMES DIGITALES

PRÓLOGO

Sin lugar a dudas, el continuo debate mundial, a lo largo de la historia de la humanidad, ha sido cómo desarrollar sistemas, métodos y conocimientos que permitan cada día más proporcionar a un mayor número de personas una mejor calidad de vida, reduciendo los niveles de pobreza y aumentando su esperanza de vida. Esto se debe a que la condición natural del ser humano es la pobreza, y si bien, no todos nacimos siendo pobres, es porque nuestras generaciones precedentes se esforzaron a lo largo de su vida, a través del trabajo arduo y el emprendimiento de nuevos negocios, para heredarnos un mejor porvenir y un nivel vida con condiciones económicas mucho más favorables y prosperas que, a su vez, nos permitan continuar por ese sendero de crecimiento de nuestra riqueza personal para heredársela a las próximas generaciones y así sucesivamente.

La reflexión anterior se fundamenta en el hecho de que aquellos países que presentan mayores tasas de crecimiento de renta per cápita, son los mismos que exponen menores niveles de pobreza. Lo cual está dado, en lo esencial, por los procesos de valor agregados que se generan a través de los diferentes tipos de emprendimientos, específicamente, a través de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y de la eficaz y eficiente administración financiera del negocio, pero, en primer lugar, por la capacidad innata de sus propietarios para captar las oportunidades de producción, inversión, distribución y comercialización de los nuevos productos que demanda el mercado. Quienes logran capitalizar estas oportunidades son los que terminan obteniendo mayores márgenes de beneficios dentro de la dinámica económica del libre mercado.

Ahora bien, la administración financiera de un negocio como las PYMES requiere de mayores niveles de eficiencia, por las dimensiones de su patrimonio y los moderados márgenes de utilidad neta. De allí, la necesidad de este tipo de empresas de contar por parte del sector financiero local con mecanismos de promoción y acceso al crédito que le permitan financiar su capital de trabajo a

corto plazo y sus proyectos de inversión a largo plazo en condiciones favorables, con tasas de interés razonables que permitan obtener mayores márgenes de rentabilidad a futuro. Para ello es indispensable el uso de herramientas digitales como las redes sociales, blogs empresariales, Homepage, Big data y otros tipos de recursos de información que ofrece internet, y que resultan fundamentales para la expansión del negocio, mediante el crecimiento exponencial de sus ventas y el decrecimiento exponencial de sus costos fijos y variables. Esto, siempre y cuando se sirva al cliente con bienes de mejor calidad a un menor precio.

Con base en lo antes expuesto surgen las PYMES digitales como una alternativa de negocios, sobre todo en épocas de pandemia, como la que vivimos actualmente con la Covid-19, en una región como América Latina altamente dependiente de las exportaciones de materias primas y con vulnerabilidad macroeconómica, ambas asociadas al comportamiento del tipo de cambio, balanza comercial, a las importaciones de bienes de alta tecnología, al fenómeno de la enfermedad holandesa y la enfermedad holandesa financiera, el cual no había sido superado por la región antes de la aparición de la Covid-19. Los negocios digitales a través de los infoproductos digitales y los servicios profesionales On-Line se convierten en una actividad económica trascendental para recuperar las sendas de crecimiento económico.

Por tal motivo, es importante que el emprendedor digital sepa analizar, interpretar y sintetizar tanto el balance general como el estado de resultados de su negocio, de manera tal que vaya progresivamente acrecentado el patrimonio de su empresa y mostrando buenos índices de liquidez, si lo que busca son fuentes de financiamiento a corto plazo y/o buenos índices de solvencia, si su objetivo es apalancarse financieramente a largo plazo. No obstante, todo ello dependerá de la evolución que ha tenido el flujo de caja proyectado de la empresa y las proyecciones que se tienen sobre este, el cual depende del resultado neto del ejercicio y las depreciaciones del activo no corriente. Es importantes que su tasa de crecimiento sea mayor a la del costo promedio ponde-

rado de capital, con el propósito de que el valor presente de los flujos de efectivo sea cada vez mayor y con ello el valor presente de la compañía y el de sus acciones.

Aunado a ello, las PYMES digitales requieren no solamente tener conocimientos en materia administrativa, contable y financiera, sino también resulta imprescindible el empleo de herramientas tecnológicas como el análisis de mercado para conocer las características de la competencia, su posicionamiento, la evolución de las patentes creadas, la gestión de los derechos de propiedad intelectual e industrial, las estrategias y mejores prácticas para el desarrollo de nuevos productos y los segmentos de clientes.

Todo lo antes descrito es lo que permite el emprendimiento innovador, segmento de la economía empresarial que se centra en la innovación de nuevos productos y servicios, especialmente las NEBT (Nuevas Empresas de Base Tecnológica), las cuales resultan muy atractivas porque son punteras, escalables y de rápido crecimiento, representan una nueva forma de emprendimiento en la cual tanto inversionistas privados, bancos, mercados de capitales y hasta los formuladores de políticas económicas de los gobiernos le resultan preferentes a la hora de ser objeto de crédito o financiamiento, porque estas permiten obtener mejores índices de beneficios-costos, menor tiempo y mayor factor de recuperación de la inversión y, por supuesto, un Valor Actual Neto (VAN), mucho más atractivo para el inversionista.

Por esta razón surge el concepto de emprendimiento digital, que son todos aquellos negocios que hacen uso de los medios digitales para realizar transacciones de compra y venta de productos y servicios físicos virtuales, crear nuevos modelos de negocios, perfeccionar la inteligencia de negocios y establecer un mayor compromiso con clientes y accionistas.

Para Hunter Hastings y Eamonn Butler (2021) en su artículo *“La guía de Eamonn Butler sobre emprendimiento y su bien social”* publicado por el Mises Institute, el emprendimiento es la mayor fuerza del bien de la historia de la civilización, es el sistema de

mejorar continuamente la vida de las personas, porque permite alcanzar niveles cada vez mayores de comunidad, colaboración y avance social, por ello, el libre mercado es el mecanismo de cooperación social que permite hacer una asignación más eficiente de los recursos productivos, entre ellos el capital físico y humano que se manifiesta a través de los nuevos emprendimientos en la búsqueda de captar las oportunidades de beneficios que este ofrece a través del sistema de precios en el mercado de bienes y la valorización de la empresas en el mercado de capitales.

Como señalan los referidos autores, el emprendimiento consigue más beneficios sociales que cualquier institución, ello se debe principalmente a la innovación empresarial en materia de calidad de bienes y servicios que mejora la vida de los seres humanos y abre nuevas posibilidades de negocios, que sumado a los mayores niveles de competitividad existentes, obligan a las empresas a ser más eficientes en el manejo de los recursos existentes para la producción, los cuales son escasos y las necesidades infinitas, lo cual explica el aumento de las economías de escala y el progreso de la civilización.

Por ello, el emprendimiento debe verse como un proceso y no como un método, donde el emprendedor busca la aprobación del consumidor del bien o servicio que ofrece, bien sea de manera física o virtual, porque son estos precisamente quienes determinan quién es el propietario del capital en los modelos de economía de libre mercado gracias a sus preferencias intertemporales de consumo y premiando con transacciones voluntarias de intercambios de derechos propiedad, entre compradores (capital físico) y vendedores (bien o servicio), dicha transacción se registra mediante un precio, el cual proporciona una señal mercado, si existe una oportunidad de negocios cuando el precio es elevado, o si el mercado está saturado o plenamente abastecido si el nivel precios está bajo en el primer caso, o no varía si está correctamente abastecido en el segundo caso. Por todo lo antes planteado, la creación de PYMES digitales permite multiplicar el número de emprendimientos que puede crearse en las diferentes etapas

intertemporales de la producción, eleva los niveles de alfabetización y educación digital en la población trabajadora, aumentando sus niveles de productividad, maximizando el recurso tiempo y por sobre todo elevando los niveles de gestión de conocimientos acerca de cómo manejar un negocio a través de medios digitales, lo cual representa una contribución fundamental al crecimiento económico y la reducción de los niveles de desigualdad social de manera progresiva.

No obstante, para poder lograr la multiplicación de este tipo de emprendimientos se hace necesario, flexibilizar el marco regulatorio para la promoción y acceso de las PYMES a los fondos prestables de la banca, la cual debe desarrollar estrategias de marketing para captar depósitos y otorgar créditos a las PYMES. Pero todo ello requiere de un proceso de formación financiera al pequeño y mediano empresario, así como a su personal dedicado a labores de administrativas, contables y financieras, para que estos puedan ser objeto de crédito de forma más factible.

En sentido América Latina y en el caso específico del Ecuador, Venezuela y Colombia, está obligada a entender, primero que la única forma de reducir los niveles de pobreza es a través del crecimiento económico y este solo se logra bajo un modelo de libre mercado con baja presión fiscal que facilite la multiplicación de los emprendimientos, la creación de PYMES que son las principales fuentes de generación empleo, esto se traduce en salarios que son percibidos por dichos trabajadores y a partir de allí entonces se hace una distribución más equitativa y justa de la renta generada por la economía.

Dr. Armando José Urdaneta Montiel
Machala 21 de junio de 2022

RESEÑA

Este resultado es producto del trabajo investigativo coordinado dentro de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Metropolitana Sede Machala (Luciani et al., 2020), y el proyecto de investigación científica titulado: Mecanismos de promoción y acceso a financiamientos desarrollados por la banca ecuatoriana para el financiamiento de las Pymes en la Provincia de El Oro (Urdaneta, 2021), perteneciente al programa Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública de la Universidad Metropolitana Sede Machala, donde aporta a la línea de investigación del postgrado: Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas del contexto económico y social en Ecuador.

ÍNDICE

Capítulo I. Economía digital: Una mirada estilizada de los hechos	17
Introducción	17
Apertura de la Economía Digital	22
De lo tradicional a lo digital	30
Participación de los 5 Grandes Tecnológicos	33
La moneda digital como medio de intercambio	36
Impacto del sector público en la era digital	43
Referencias bibliográficas	47
Capítulo II. Aspectos conceptuales de finanzas	54
Aspectos introductorios	54
Importancia de las finanzas para emprendedores digitales	54
¿Qué es la rentabilidad?	55
Administración Capital de Trabajo Efectivo	59
Cuentas por Cobrar	67
Cuentas por Pagar	76
Inventarios: Administración y Control	89
Apalancamiento	91

Flujo de caja	106
Estructura de costos	108
Referencias bibliográficas	110
Capítulo III. Infoproductos digitales	111
¿Qué son los infoproductos?	111
Beneficios financieros de los infoproductos	115
Hablemos un poco de la construcción de tu comunidad digital	116
¿Cómo determinar el costo de construcción una comunidad digital?	118
Costos asociados a los infoproductos, punto de equilibrio y fijación de precios	127
E-Book	128
Fijación de precios y punto de equilibrio para un Ebook	136
Claves financieras en la publicación de un Ebook en Amazon	140
Infoproductos distintos del E-Book	144
Estimación de ventas y rentabilidad de infoproductos	162
Referencias bibliográficas	175

Capítulo IV. Servicios profesionales Online	176
¿Qué tipo de servicios profesionales se pueden ofrecer en internet?	176
¿Cuánto vale una hora de trabajo Online?	178
Remuneración fija de los colaboradores. Su impacto en el precio del servicio	184
Remuneración variable de los colaboradores. Su impacto en el precio del servicio	190
Referencias bibliográficas	195
Capítulo V. Aspectos financieros y contables que debes conocer como emprendedor digital	196
El inicio de las operaciones como emprendedor digital	196
La construcción de un fondo de emergencia	205
Esquemas de monetización para emprendedores digitales	207
¿Cómo rentabilizar la cartera de clientes?	211
Referencias bibliográficas	212

Capítulo VI. Herramientas de Gestión Digital	214
Introducción	214
¿Qué es una herramienta de gestión tecnológica?	215
Herramientas integradas	219
Referencias bibliográficas	219

CAPÍTULO I. ECONOMÍA DIGITAL: UNA MIRADA ESTILIZADA DE LOS HECHOS

Introducción

La economía digital es un sector de la economía, la cual incluye los bienes y servicios, en cuanto a su desarrollo, producción, venta o aprovisionamiento que dependen de forma crítica de las tecnologías digitales, siendo estas un elemento clave para el desarrollo de la empresa o negocio a través de nuevos beneficios convertidos en ganancias. Está compuesta por varios subsectores: infraestructuras y aplicaciones, por un lado y comercio electrónico y nuevos intermediarios, por el otro.

Considerando que todo emprendedor digital estará inmerso en una economía digital, a continuación, se explicarán sus aspectos teóricos, sus componentes, así como su impacto en las empresas. Además, se realiza una aproximación de análisis en el contexto español, examinando sus diferentes sectores.

La economía digital define un nuevo sistema socio-político y económico, caracterizado por un espacio inteligente que se ajusta a información, instrumentos de acceso, procesamiento de la información y capacidades de comunicación (Carley, 1999).

Por otra parte, la economía digital en cuanto a su concepto, características e impacto en las empresas, según Kling & Lamb (1999), es un sector de la economía que contiene los bienes y servicios en los que su perfeccionamiento, producción, venta o aprovisionamiento dependen de la forma eficiente en la que se utilizan las tecnologías digitales, se puede hablar de una nueva economía o de economía digital en la medida en que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en especial Internet, están transformando y lo seguirán haciendo en el futuro; la dirección y organización de empresas y la competencia entre las mismas (Cohen et al., 2000).

El Gráfico N° 1.1 evidencia cómo las importaciones de bienes de TIC como porcentaje total de las importaciones de bienes han tenido un comportamiento similar en América Latina, el Caribe y América del Nor-

te superando a la Unión Europea.

Por consiguiente, dicha economía digital está impresionando a las empresas u organizaciones, a las decisiones de localización, tamaño, estructura organizativa y relaciones con otras empresas, a la distribución de los mercados, a los precios de los bienes, servicios/productos y a las particularidades del mercado laboral, entre otros. (Haltiwanger, 2000)

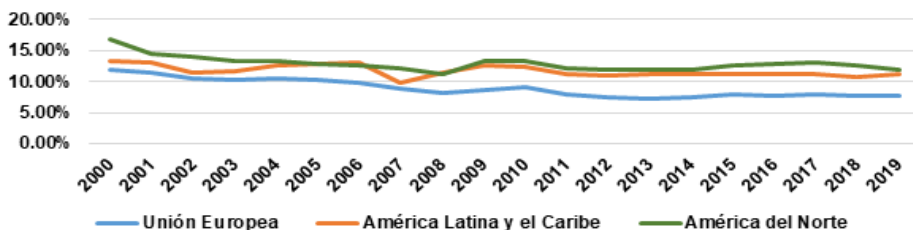


Gráfico N°1.1: Importaciones de bienes de las TIC, (% del total de importaciones de bienes).
Fuente: Banco Mundial (2020a)

En cuanto a los fenómenos de desintegración y reintermediación, Benjamín (1997) y Steinfield et al. (1997), establecieron que el uso de redes, como Internet, para la realización de actividades económicas puede reducir los costos de transacción. Concretamente, cuentan con la formación de mercados electrónicos y organizaciones electrónicas, vínculos entre las organizaciones a través de sistemas interorganizacionales como nuevos mecanismos de coordinación o modulación similares o complementarios a los mercados y la organización mediante el empleo de servidores de internet seguros, cuyos servicios han crecido exponencialmente como se muestra en el Gráfico N° 2.1.

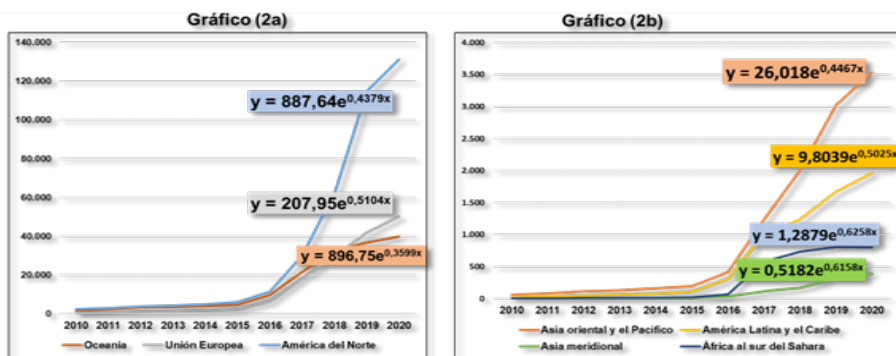


Gráfico N°2.1: Servidores de Internet seguros (por cada millón de personas).
Fuente: Banco Mundial (2020b).

En el Gráfico (2.1a) se observa la tasa de crecimiento de las regiones económicas de mayores ingresos per cápita: la tasa de crecimiento del número de servidores de internet por cada millón de personas se incrementa a una tasa anual entre el 35,99% y el 51,04%; mientras que en Gráfico (2.1b) se muestran las regiones de menores ingresos per cápita: la tasa de crecimiento del número de servidores por cada millón de personas se incrementa a una tasa anual que oscila entre el 44,57% y el 62,58%. Así, se evidencia un fenómeno de convergencia a largo plazo, que garantiza con ello la reducción de la brecha tecnológica mediante un mayor acceso al internet.

Por su parte, dicha economía tiende a la desintegración o modulación de las actividades empresariales. Por ejemplo, las nuevas empresas tipo cyber-trader que según Aguila & Padilla (2001) son empresas de internet, las cuales brindan unos pocos productos y servicios, concentrándose en alguna competencia e implementando estrategias de cooperación con otras empresas para realizar aquellas tareas que son accesorias.

Por lo demás, las empresas desarrollan redes interorganizacionales, donde las TIC son un elemento fundamental para la coordinación y control de actividades, captando el concepto de red como estrategia de cooperación, de manera combinada, situada en punto de intervalo entre los mecanismos de coordinación, mercado y organización (Bardacco, 1991; García, 1996; Nouwens, 1997; Zimmermann & Koerner, 2000).

Al mismo tiempo, la economía digital agrupa fundamentalmente los sectores que facilitan la infraestructura física (hardware) y lógica (software), así como el conjunto de actividades definidas por el término comercio electrónico, en sus distintas modalidades, tanto para productos tangibles como intangibles (Haltiwanger, 2000). Por su parte, Barua et al. (1999), creen que la economía digital está formada por aquellas compañías que generan sus ingresos directa o parcialmente de Internet o las que ofrecen productos y servicios relacionados con el uso de la internet. En este sentido, es relevante examinar el volumen del comercio formado por las diferentes capas y la evolución que están experimentando en requisitos de ingresos y empleo generado.

Conforme al reciente informe elaborado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) Measuring the ICT en 2001, El sector de las TIC en España, se ha determinado la importancia del mismo, respecto al conjunto de sectores empresariales de cada país, a partir de las siguientes variables: empleo, valor añadido, investigación y desarrollo, importaciones y exportaciones. Según esta comparación, España pertenece al grupo de los países con baja densidad en TIC; es decir, la importancia relativa del sector en el conjunto de la economía es baja.

Otros indicadores para comprobar en este caso el desarrollo de Internet y el comercio electrónico, son los siguientes: número de ordenadores conectados a Internet, número de servidores seguros (infraestructura) y los contenidos de Internet multimedia (aplicaciones), entre otros (OCDE, 2000). Acorde a estos datos la posición relativa de España respecto a otros países es desfavorable como se muestra en el Gráfico N°3.1.

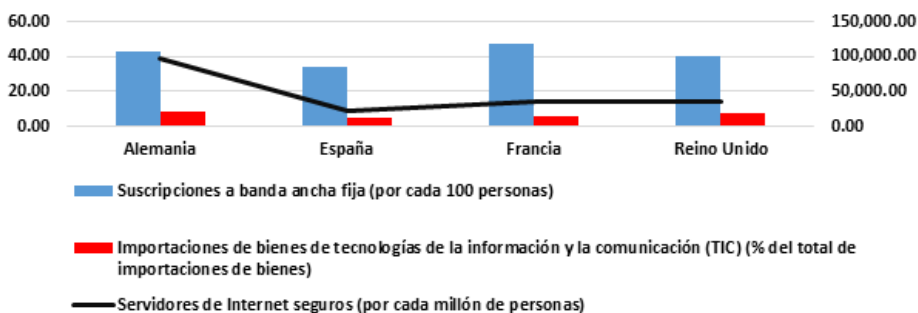


Gráfico N°3.1: Indicadores sobre tecnologías de información y comunicación.
Fuente: Banco Mundial (2020c).

Así pues, el componente económico-empresarial, comercio electrónico a través de internet y nuevos intermediarios en el análisis económico-empresarial de la economía digital, se basa fundamentalmente en el estudio empírico de Serarols (2000), realizado sobre la base de un panel de expertos (Bloch & Pigneur, 1996) sobre el comercio electrónico a nivel nacional; la definición del experto en dicho estudio fue la siguiente: aquel individuo cuya situación y recursos personales le permitan aportar un input relevante para los objetivos de estudio. (Dalkey, 1967)

De acuerdo a especialistas consultados, los sectores con mayor expect-

tativa de crecimiento en el comercio electrónico, por ejemplo, en España, son los intermediarios de información, los servicios financieros, el turismo, la educación y la informática. De acuerdo a lo señalado por la misma fuente, en el futuro el mercado español de Internet estará dominado por los intermediarios, además, entre los factores que motivarán la evolución de internet en España se encuentran las nuevas tecnologías y dispositivos de acceso de mayor ancho de banda (cable) y acceso a través de la TV (TV interactiva); aunado a la disminución de los costos de acceso, la reducción de los precios de los productos y servicios ofrecidos en Internet y la seguridad. Asimismo, es importante destacar que en España las barreras de entrada en la economía digital radican principalmente en la falta de cultura empresarial, hábitos y seguridad del consumidor, inexistencia de un marco legal, carencia de una masa crítica de usuarios, costos, tener un producto inadecuado para el canal y la tecnología. (Aguila & Padilla, 2001)

En sinopsis, la economía digital está basada en la digitalización de la información y en la infraestructura de las TIC, la cual está integrada por empresas que ofrecen productos y servicios puramente digitales, productos y servicios intensivos en TIC, actividades estas, definidas como comercio electrónico, y los segmentos de la industria de las TIC que dan soporte al resto de los segmentos identificados (infraestructura física y lógica). Estos elementos dan lugar a cuatro subsectores o capas de la economía digital: infraestructura, aplicaciones, intermediarios y comercio a través de internet de acuerdo a lo expuesto por Aguila & Padilla (2001).

Para cada uno de estos subsectores es preciso el diseño y empleo de indicadores que informen sobre su grado de desarrollo en las empresas y que posibiliten la realización de comparaciones entre los diversos países, ya que la relevancia que está adquiriendo la economía digital a nivel internacional se evidencia parcialmente en base al desarrollo que en los últimos años ha experimentado el uso empresarial de internet, o en general de las TIC, específicamente al observar cómo el uso de las TIC está produciendo cambios significativos en los productos, procesos, estructuras e infraestructuras de las empresas. Empero, las principales barreras de entrada en la economía digital para las empresas están representadas por la falta de cultura empresarial en relación al comercio

electrónico, hábitos del consumidor, la seguridad y la inexistencia de un marco legal, entre otras, señala Aguila & Padilla (2001).

Por tanto, es preciso diseñar y aprobar lo que se podría denominar “Normas de la economía digital”, las cuales abordarían aspectos de privacidad, seguridad y derechos de propiedad intelectual; así como también aspectos relacionados con lo económico-empresarial, ya que las diferencias en cuanto a presencia en Internet y a realización de comercio electrónico entre las comunidades autónomas son notables. En la actualidad, entre los productos más vendidos destacan los productos basados en información, como por ejemplo libros, revistas, contenidos digitales, CD's, videos, servicios financieros, electrónica (*hardware* y *software*) y viajes. En el análisis, para el caso de las empresas españolas, se destaca la importancia que están adquiriendo los intermediarios, los cuales supondrán una gran parte del negocio en Internet de acuerdo a lo expresado por Aguila & Padilla (2001).

Apertura de la economía digital

Al respecto, en un estudio sobre la disrupción digital: efecto multiplicador de la economía digital, modo de optimizar las inversiones digitales para lograr más productividad y crecimiento de la economía española; señala que actualmente, la economía digital representa el 22,5% de la economía mundial; para España, de acuerdo con un nuevo estudio realizado por Accenture Strategy, se estima que el 19,4% del Producto Interior Bruto (PIB) español está ligado a entornos digitales, (aproximadamente 231.000 millones de dólares), es por ello, que para Zamora (2015), dicho estudio realizado en conjunto con Oxford Economics, busca identificar los nichos en dónde hay que crear negocios digitales para conseguir un alto efecto para aumentar el crecimiento del PIB, destacando que el modelo establece la correcta combinación de inversiones en tecnología, talento digital y otros aceleradores digitales, como pilares fundamentales para apalancar la productividad y arribar aproximadamente a 2 trillones de dólares adicionales a la economía global para el 2020.

En el caso de España, el análisis estima que, si se dirige la inversión en mayor medida hacia la palanca de aceleradores digitales como el

impulso del emprendimiento, acceso más fácil a la financiación o una mejor regulación, se conseguiría el mayor resultado en el aumento de la economía digital sobre el PIB; pero, **¿Qué es la economía digital?** También conocida como economía en internet o economía web, es una parte de la economía total basada en los diversos componentes “digitales”, entre los que figuran el talento, las tecnologías digitales (hardware, software y sistemas de comunicación) y los bienes intermedios digitales que se emplean en la producción.

En el tamaño de las economías digitales, en su intento por impulsar el crecimiento en un entorno de incertidumbre económica mundial, muchos gobiernos y empresas están recurriendo a la digitalización. Tradicionalmente, la economía digital o de internet se ha medido centrándose fundamentalmente en infraestructura tecnológica, TIC, comercio electrónico y niveles de penetración de banda ancha, pero eso no representa la totalidad del ámbito digital; hoy en día, la economía digital se ha ido entrelazando cada vez más con la economía tradicional hasta el punto en el que es difícil entenderse entre ellas. Ser digital no es una simple cuestión de tamaño de la inversión, sino el grado de integración de prácticas y capacidades digitales en el tejido económico. ¿Cuál es la dimensión de la contribución digital? desde el punto de vista sectorial, algunas manufacturas también reflejan esta constante tendencia hacia la digitalización. (Zamora, 2015)

La perspectiva referente a la innovación de este análisis está centrada en la contribución digital a la economía, y más, al observar el choque que existe en la transformación digital cuando, por ejemplo, algunas manufacturas manifiestan tendencia a la digitalización, cambiando el tamaño en valor; en otras palabras se puede decir, que dicho análisis ofrece información sobre la capacidad y alcance, aunque cuantificar el consumo en tecnologías digitales o estimar el número de empleos digitales es significativo para evaluar la evolución de la economía, ya que sólo acumular activos y conocimientos digitales no es suficiente para obtener una economía de alto rendimiento de acuerdo con Zamora (2015).

Ahora bien, cabe preguntarse ¿Qué tienen que hacer las compañías y los gobiernos para lograr ese incremento de 10 puntos en la densidad

digital de sus economías? Para ello resulta clave conocer cuáles son las áreas que necesitan mejorar, ya que, si lo consiguen, las empresas y gobiernos podrán o deberán ajustar la estrategia digital para incrementar de forma eficaz la producción y tener excelentes resultados económicos, incluso, cuando los países entienden cuál es el tamaño de su economía digital y las oportunidades que las nuevas tecnologías digitales ofrecen a muchos de ellos, careciendo de la capacidad necesaria para influenciar o cambiar sus resultados digitales. Nuestra práctica explica cómo ajustar la inversión en los tres componentes clave (talento digital, tecnologías digitales y aceleradores digitales) para aumentar la intensidad digital de modo que proceda como un multiplicador del crecimiento. (Zamora, 2015)

Por su parte, el componente del talento digital, por ejemplo, mide elementos como la experiencia de los trabajadores en comunicaciones y tecnologías de la información, así como el uso de tecnologías digitales para proporcionar el teletrabajo. Las tecnologías digitales incluyen la conectividad móvil y la capacidad de una economía para manejar el internet de las cosas que no es más que la interconexión digital de objetos cotidianos que con personas conectadas a internet. Por último, los aceleradores digitales comprenden parámetros tan variados como el uso de cloud computing, el acceso a préstamos o el nivel regulatorio de una economía. (Zamora, 2015)

Entonces, ¿dónde están las mejores oportunidades? Se darán como resultado de la transformación digital concebida como un proceso continuo y complejo, ya que, al seleccionar la combinación más adecuada y el tiempo idóneo de invertir en las palancas digitales para alcanzar un mayor rendimiento en las oportunidades de negocios digitales, especialmente en países que no tienen la ventaja competitiva, se podrá contar con una economía de altos niveles de industrialización, especialización y tecnificación en el manejo y desarrollo de las tecnologías. (Zamora, 2015)

Para aprovechar las oportunidades de negocios digitales y convertirse en economías de alto rendimiento, los países deben tener en cuenta los diferentes componentes principales que afectan al crecimiento de la economía digital, de allí la importancia del impacto de los aceleradores

digitales sobre la producción total, aunque cada uno de los tres componentes (talento digital, tecnologías digitales y aceleradores digitales) por separado puede tener un resultado positivo sobre la productividad de las empresas, esto indica que la relación entre ellos puede tener un efecto adicional. Si la puntuación por aceleradores digitales es más alta, también es mayor el efecto de cualquier cambio en talento o tecnologías. (Zamora, 2015)

Mientras que algunos países se limitan a mantener su actual nivel en talento y tecnologías, todas las naciones muestran dedicación, al menos en una parte de su inversión, a mejorar sus aceleradores digitales para localizar su combinación óptima en los componentes y la importancia de tener un plan específico adaptado al país. El aumento de la productividad por cada una de las palancas de inversión digital es diferente para cada nación; por lo que es necesario orientar dicha inversión en aquellas áreas que cuenten con un mayor impacto esperado en el producto interno bruto. (Zamora, 2015)

Para ello es necesario la adopción de una estrategia basada en plataformas tecnológicas que abren nuevas posibilidades hacia el crecimiento económico, algo muy importante para que las compañías puedan defender su posición en el mercado y aprovechar la transformación digital. Estos ecosistemas de plataformas permiten a las organizaciones acceder a recursos y capacidades de las que carecen. La evolución hacia la generación de estos ecosistemas tiene implicaciones para las economías de todo el mundo, convirtiéndose en un ecosistema digital; es decir, un grupo interdependiente de empresas, personas y/o cosas, las cuales comparten plataformas digitales estandarizadas para un propósito mutuamente beneficioso como ganancia comercial, innovación o interés común. Al liberarse de las limitaciones impuestas por los modelos de negocios tradicionales, las corporaciones tradicionales pueden indagar nuevas rutas o caminos de generación de valor y apostar por la transformación para convertirse en los nuevos líderes de la economía digital. (Zamora, 2015)

Al mismo tiempo, el incremento del desarrollo digital en la atmósfera competitiva puede cambiar por completo en un plazo de tres a cinco años. Los recientes competidores basados en plataformas, las cuales están

modificando la economía con nuevos líderes, industrias multidimensionales y valoraciones bursátiles digitales impulsadas por el desarrollo digital que antepone las inversiones digitales en función del valor deseado nivelando las inversiones digitales para conseguir una combinación óptima de mejoras (en campos como los conocimientos o la tecnología) que contribuya a aumentar la rentabilidad, a su vez, competir siguiendo un plan digital concreto para su industria determinando la plataforma, las funciones y los datos la cual se necesitan para buscar el éxito en cada industria, y crear un ambiente favorable a la innovación digital perfeccionando el talento digital y colaborar con las administraciones para establecer canales en distintas industrias y adecuar el entorno regulatorio favoreciendo a la competencia. (Zamora, 2015)

Por último, las empresas, industrias y gobiernos tienen la competencia de vincular capacidad, nivel y elaboración digital, ya que, con inversiones o transformaciones más inteligentes, los recursos, las tecnologías y los activos digitales pueden originar resultados positivos sobre el talento, así como también ayudar a que las economías e industrias generen un costo más sostenible (Zamora, 2015).

De igual forma a esa evolución de ecosistemas digitales y de tecnologías que tienen impacto en las economías mundiales, se tiene la información personal: la nueva moneda de la economía digital. Con el pasar del tiempo el aspecto tecnológico ha cambiado de manera radical con respecto a la forma en que se seleccionan, manejan y utilizan los datos personales.

Con esta información se pueden ofrecer anuncios extraordinariamente adaptados al usuario, lo que, a su vez, establece el tipo de negocio en que se sustentan muchas de las compañías hoy dominantes en internet. Sin embargo, y pese a su resultado, medir el importe creado por el uso de información personal es confuso y más si la persona no manipula adecuadamente la tecnología. Se constata que los escasos análisis económicos existentes han adoptado un enfoque cualitativo ligado a cuestiones de privacidad y que es urgente progresar en el conocimiento cuantitativo de este fenómeno. (Gómez & Feijóo, 2013)

En efecto, algo que sí conoce de sus usuarios y casi sin darle importan-

cia es Google, este revela:

- 1) Información personal que se facilita para el acceso a ciertos servicios, por ejemplo: nombre, dirección de correo electrónico, número de teléfono o los datos de la tarjeta de crédito (dependiendo del caso y motivo).
- 2) Datos sobre el equipo o dispositivo, modelo del equipo, versión del sistema operativo, los identificadores únicos y los datos sobre la red móvil, incluyendo el número de teléfono.
- 3) Datos de registro: información detallada sobre cómo se utiliza el servicio, por ejemplo: consulta o historial de búsqueda, datos telefónicos, el número de la persona que realiza la llamada, los números de desvío, la hora, fecha y duración de las llamadas, la dirección del Protocolo de Internet (dirección IP), información relativa a dispositivo, destacando números de fallos, actividad del sistema, ajustes del hardware, tipo de navegador, idioma del navegador, fecha, hora de tu solicitud y Uniform Resource Locator URL (Localizador de Recursos Uniforme) de referencia, cookies. (Gómez & Feijóo, 2013)
- 4) Datos sobre tu ubicación física: a partir de la recogida y tratamiento de datos acerca de tu ubicación real como, por ejemplo, las señales de Sistema de Posicionamiento Global (GPS) enviadas por el dispositivo móvil, entre otras; así como también información sobre los puntos de acceso WIFI, antenas de telefonía móvil cercanas.
- 5) Los números exclusivos de aplicación: números de licencia de programas y aplicaciones.
- 6) El almacenamiento local, es decir, se pueden recoger y almacenar datos incluyendo los de carácter personal de forma local en el dispositivo utilizando mecanismos, como el almacenamiento web del navegador y memorias caché de datos de aplicaciones, y por último, la información de cookies e identificadores anónimos (Gómez & Feijóo, 2013).

Ahora bien, el conocimiento del individuo y la obtención de su perfil que puede lograrse por el procesamiento de esa información, no tiene más términos que los que decida la compañía voluntariamente o por imposición normativa del marco regulatorio de cada país. Aún, con esos límites, los resultados obtenidos con el uso de esa información o su potencial sesión favorecen a múltiples empresas que son anunciantes

en navegadores o motores de búsqueda como Google, todo ello con fines publicitarios, lo que la ha llevado a posicionarse entre las diez primeras empresas del mundo en capitalización bursátil; fundamento este modelo de negocio para muchos gigantes de internet en la explotación de datos personales. (Gómez & Feijóo, 2013)

Igualmente, en época de Big Data, en los actuales modelos de negocio, la publicidad personalizada es una herramienta eficaz que mejora la relevancia para los usuarios y financieramente se traduce en un aumento del Retorno Sobre la Inversión para los anunciantes. Desde el punto de vista de la teoría económica, los mercados, en este caso empresas o clientes cuyo modelo de negocio está basado en la publicidad, son ejemplos de lo que se denomina mercado bilateral. En los mercados bilaterales una plataforma pone en relación dos grupos con intereses diferentes (proveedores y consumidores), pero no independientes, en el sentido de que lo que ocurre en uno es que, principalmente el tamaño que adquiere genera externalidades en el otro. La calificación como mercado bilateral supone en última instancia que, a diferencia de lo que ocurre en una intermediación al uso entre proveedor y consumidor final, las estrategias y decisiones de los agentes, y en especial del intermediario, se vuelven más complejas, ya que se genera una externalidad en el otro, este es el caso de los servicios financieros mediante publicidad. (Gómez & Feijóo, 2013)

Al mismo tiempo, en los medios de comunicación, la externalidad es claramente positiva en un sentido: cuanto mayor sea la audiencia, más estará dispuesto a pagar un anunciante, pero si por el contrario la externalidad es negativa aunque la actitud ante los anuncios no es uniforme, se puede afirmar que la audiencia no es neutral ante su cantidad; ya que en particular, los espectadores de televisión son reacios a la publicidad, pues en ese tiempo prefieren ver otro programa (Peitz & Valletti, 2008). Igualmente sucede con los lectores de prensa, estos al tener una actitud más ambigua, simplemente con pasar la hoja del periódico evitarán la publicidad. (Ferrando et al., 2008)

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, cabe preguntarse: ¿Qué se sabe de la economía y la información personal? El análisis económico ha estado distante en todos estos estudios ajustándose a los paráme-

tros anteriores, y se ha tratado de un modo teórico o eminentemente cualitativo. Hermalin & Katz (2006) y Acquisti (2009) conectan la situación actual con el debate iniciado hace más de treinta años sobre la eficiencia económica de la privacidad, aunque sin ir más allá; Tucker (2012) también se limita a un repaso de la literatura cualitativa sobre el equilibrio entre publicidad y privacidad. Por su parte, Hammock & Rubin (2011) colocan de manifiesto que los consumidores reciben un beneficio en forma de mejores servicios cuando revelan sus datos, aunque sin aventurar ningún tipo de cálculo.

Ahora bien, dichos cálculos pueden encontrarse en Goldfarb & Tucker (2011), quienes exponen que la organización europea, más colectiva, reduce la efectividad de los anuncios en un 65% al no poder ser tan individualizados; y también en Beresford et al. (2012). Por ende, la colecta de datos es realizada en una escala de otra dimensión y de manera mucho más barata y rápida. Por el hecho de comunicarse y de intercambiar información se deja un diseño o imagen de quiénes somos, dónde estamos, qué hacemos o qué nos interesa, trazas que pueden ser y son recogidas. Además, este proceso ha dado origen al nacimiento de un tipo de compañía, la cual obtiene directamente sus ingresos del aprovechamiento de los datos personales. Estas compañías, que en diversos casos no se han detenido en crecer y que forman el núcleo fuerte de esa economía de la innovación y creación, están basadas en la información que todos los gobiernos o administraciones ven como una de las más estables para el crecimiento económico futuro.

Centrados en las empresas, nada se ha dicho de los usuarios o clientes, que parecen ser sujetos pasivos y damnificados en este juego. No siempre es así, ciertas características de las comunicaciones móviles, como el conocimiento de quién se está conectando y desde dónde lo está haciendo, son precisas para la construcción de contenidos publicitarios, los cuales ofrecen valor agregado a quien los disfruta (Gómez & Feijóo, 2009). Otro asunto es que todo el mundo quiera solventar el precio con la moneda de curso corriente en esta economía.

En la misma línea de la comunicación y del intercambio de información, han nacido compañías que estudian la innovación y creación en aras de establecerse y adentrarse en el crecimiento económico del futuro,

el artículo Coomeva y la Economía Digital, muestra que actualmente, el mundo cambia con gran velocidad, se pasa por una transición entre la economía tradicional y la economía digital, la cual incide en todos los sectores de la economía, entre ellos tenemos: banca, comercio, servicios, transporte, educación, comunicaciones, salud y otros; es decir, no hay ejercicio o trabajo que justifique a este fenómeno (Arana, 2014).

Es así, que con la llegada del Internet y la saturación desde finales de los 90, la rapidez de cambio en las prácticas empresariales y en las relaciones de las personas sufrió un cambio exagerado: el uso del internet a nivel mundial pasó de 5,6% en el 2000 al 59% hasta el presente; de igual manera han surgido nuevos trabajos y relaciones laborales, el teletrabajo o los trabajos colaborativos son ejemplo de ello. Estos permiten a las personas trabajar desde su domicilio alejado de la sede de las empresas. Estas, por su parte, tienen el gran reto de ser capaces de adaptarse a esta nueva realidad si se quiere mantener la vigencia de las instituciones, ya que son trabajos en equipo o en pares en masa, y sin dudas, también son una manera de producir bienes y servicios (Arana, 2014).

Las empresas en general y especialmente las cooperativas, examinan la imperiosa obligación de incorporarse de manera rápida e ingeniosa en las relaciones digitales con los asociados y demás similitudes, en querer ser competitivos, eficientes y de atender las expectativas y experiencias de uso de servicio, ya que la finalidad es establecer una alta interrelación de los socios con Coomeva y el entorno, para ello, se está creando una plataforma tecnológica que les permita a las empresas del grupo fortalecer en los medios de contacto transaccional y la generación de comunidad web, para que operen como una única oficina virtual para facilitar la vida al asociado.

Sin lugar a dudas, estamos convencidos que lo digital es una fuerza que cautiva y potencia a Coomeva facilitando cada día más, la vida a nuestros socios o afiliados.

De lo tradicional a lo digital

Siguiendo en la línea de incorporación en la tecnología y de la plata-

forma tenemos el artículo que hace referencia al paso de la economía tradicional a la economía digital compartida, resaltado que hoy en día, la economía a nivel mundial viene sintiendo unos grandes cambios, los cuales han conducido a que la economía tradicional esté basada en un hiperconsumismo, es decir, se consume más de lo que necesitan, se ve el riesgo y desplazamiento por una nueva tendencia económica basada en un consumo inteligente y sostenible, un consumo que se cuida por no utilizar más de lo que sea necesario, un consumo basado en la cooperación y en el empleo de aquellos bienes inactivos. Este nuevo fenómeno se deriva de un peligro económico que estaba encarando el mundo en la última década, el crecimiento de las redes sociales y la actuación interactiva en Internet, consolidando una nueva estrategia de negocio, la cual admite llegar a la mayor cantidad de personas de una manera más rápida y segura. Según estimaciones, la economía digital colaborativa para el año 2025, moverá 235.000 millones de dólares. (Sarmiento & Garcés, 2017)

En América Latina, la tendencia de la economía digital hasta ahora está tomando forma, al igual que a nivel global se está tratando de comprender y hacer que convivan los dos enfoques, tradicional y digital, para que no luchen entre ellos. Lo que se busca es una sana competitividad que, en últimas, favorezca al usuario final; por ello, las naciones en el mundo tienen la tarea de desarrollar los principales marcos regulatorios que faciliten una competencia objetiva entre las partes. En el caso de Colombia, este proceso se encuentra en pleno estado embrionario en materia de leyes, y en cuanto a la convivencia, dado que no existe un marco legal estructurado, se han permitido una serie de situaciones que han llevado a acercamientos entre los dos esquemas económicos. (Sarmiento & Garcés, 2017)

En tal sentido, el consumo colaborativo es la base para dar inicio a la economía colaborativa digital, la cual tiene como premisa compartir bienes antes de poseerlos, y hacer que circule lo que existe, en vez de seguir comprando cosas nuevas. Entre el año 2008 y 2011 se produce un quiebre estructural en la economía de carácter global, lo que hizo que varios países quedaran en condiciones financieras vulnerables, adicionalmente se estaban uniendo a expresiones sociales que rechazaban el modelo económico actual, ya que se pensaba inequitativo e injusto, y

sumado a las nuevas generaciones comenzaron a tomar conciencia de la presencia de una considerable cantidad de recursos, los cuales eran en desmesurada proporción subutilizados. (Sarmiento & Garcés, 2017)

Sin lugar a duda, existen tres detonantes que dan inicio a la economía colaborativa, tal como se perciben en la actualidad, que originaron la crisis económica, el auge de las redes sociales y los comportamientos participativos en Internet. Los elementos necesarios para dar existencia a la economía digital participativa son: bienes ociosos, las TIC, Comunidades y, por último, Confianza y reputación. (Sarmiento & Garcés, 2017)

Para Colombia, la economía digital compartida no ha sido extraña, la llegada de esta nueva era y la dificultad que se está presentando es que estas nuevas formas de comercio o transacciones que se están llevando a cabo en los mercados internacionales a través del uso de las TIC bajo la captación de consumo colaborativo, no tienen un marco legal vigente que permita llenar el vacío jurídico existente, dado que las leyes colombianas están enfocadas a las formas tradicionales de negocio, teniendo en cuenta que la economía digital es de reciente data, es decir, tiene menos de una década, y al ser los avances tecnológicos muy dinámicos y acelerados, es necesario construir un conjunto de leyes que establezcan las diferencias entre la economía tradicional y la digital, y faciliten las condiciones para el avance de la tecnología nacional. (Sarmiento & Garcés, 2017)

Lo anteriormente planteado permitiría dirimir una serie de conflictos como el que se ha presentado en la prestación de servicios de transporte o alojamiento por medio de plataformas como Uber o AirBnb, en donde no se ha conseguido un acuerdo entre las partes que se encuentran implicadas, y en últimas se ha generado una serie de polémicas que no ha coadyuvado a una armónica convivencia. (Sarmiento & Garcés, 2017)

Estos recientes modelos de negocio están modificando el tipo de empleo tradicional y se están convirtiendo en el sustento de una multitud de individuos, por lo menos para el caso colombiano, que, dado el problema para unirse en el mercado laboral formal, hallan en este modelo una forma de obtener ingresos y de esta manera llevar el sustento a

sus hogares. Hoy, por ejemplo, el problema es Uber con su modelo de negocio, y es una amenaza, es decir, una advertencia para el gremio de conductores o choferes de taxis, pero no se está muy lejos de que ahora los vehículos sean independientes, luego el enemigo será otro. Lo importante ahora es constituir medidas regulatorias que admitan la convivencia de los modelos tradicionales con los digitales, ofreciendo equidad, acceso y una competencia más justa, prevaleciendo en primer lugar, los derechos que tenga el consumidor, conjuntamente se deben crear condiciones equánimes, que permitan una sana competencia sin rivalidades. (Sarmiento & Garcés, 2017)

Participación de los 5 Grandes Tecnológicos

Ahora bien, ¿Quién controlará la comunicación?

Acerca del impacto de los GAFAM sobre las industrias mediáticas en el entorno de la economía digital se resalta el hecho de que el entorno mediático se maneja por un evento económico donde los medios tradicionales pierden su posición hegemónica o dominio frente a las compañías tecnológicas gracias a su mayor potencial. A pesar de la creciente presencia de estas empresas en los productos y servicios mediáticos (medios de comunicación), existen pocos o escasos estudios académicos que observen la transformación desde una óptica organizada. (Bustos & Izquierdo, 2019)

A su vez, este entorno digital se rige por una nueva economía, donde los grupos mediáticos y, en general las industrias culturales, dejan de ocupar posiciones dominantes dentro de la economía web. Además, los grandiosos grupos tecnológicos de Internet, Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft (GAFAM) han acogido una progresiva apariencia en los escenarios mediáticos, los cuales algunos se encuentran asociados entre sí. Estas organizaciones compiten por el cuidado de los usuarios, realizan productos y servicios mediáticos y concentran las inversiones y cambios de la publicidad online. Todo ello, compromete no sólo a los medios tradicionales, sino a las plataformas o tecnologías disruptivas como Netflix o Spotify. (Bustos & Izquierdo, 2019)

En relación a los medios, Internet se presentó como un espacio para la

liberalización de la intermediación de la industria (Henning et al, 2007), pues permitía a los creadores asumir la distribución (Clemnos & Lang, 2003). De igual forma se encuentran plataformas de streaming como Netflix, Spotify o Twitch, que se convierten en productores, prescriptores y/o distribuidores de contenidos consolidados en las diversas redes tecnológicas; lo que conlleva a que fuera de los grandes tecnológicos GAFAM, exista un importante número de compañías cuyo interés en este grupo se ha incrementado, por sus necesidades de contenido y datos para mejorar la recepción y ampliando de banda según su plan o paquete ofertado al usuario. (Bustos & Izquierdo, 2019)

Es importante señalar que el grupo GAFAM, de acuerdo con estudios realizados, evidencia una amplia panorámica en la economía digital, la cual rige la actividad de las empresas de Internet (incluidos los medios de comunicación), así como también permite examinar la dinámica y destreza tecnológicas para conocer su impacto, conexión y capacidad con las industrias mediáticas y, por ende, establecer modelos que representan un adelanto de las industrias culturales en el cuadro de la economía digital. (Bustos & Izquierdo, 2019)

Igualmente, busca examinar la impresión de los GAFAM sobre el ecosistema mediático, incluyendo el análisis de la compleja estructura de los GAFAM desde la identificación de sus particularidades, semejanzas y diferencias como conjunto; estudiar los activos mediáticos de los GAFAM e identificar los posibles efectos provenientes de la actividad de los GAFAM sobre el progreso de los contenidos mediáticos. (Bustos & Izquierdo, 2019)

Es por ello que, a partir de una amplia base bibliográfica, prensa especializada e informes corporativos e institucionales, se observa el crecimiento de la conexión entre los GAFAM y el contenido mediático para establecer las pautas que estipulan el futuro desarrollo de las industrias creativas y culturales en el escenario económico digital, así como también los resultados o rendimientos que permiten no perder de vista la posición central de los GAFAM en la economía digital y mostrar las claves para el desarrollo de las industrias mediáticas en este ecosistema, así lo expresa Bustos & Izquierdo (2019).

En tal sentido, la economía digital se fundamenta en productos y servicios intangibles, de carácter global, esta es identificada por Coyle (1998) como una economía construida sobre el peso de los datos, economías de red y reproducción (plagio) o aumento de nuevos usuarios a un costo marginal cero. Por su parte Barefoot (2018), la define como una relación de Internet y TIC, e identifica tres ámbitos de composición: infraestructura (red, dispositivos, software, telecomunicaciones, IoT y edificaciones), transacciones comerciales y contenido mediático digital (free and pay media, Big Data supported, etc.). Asimismo, los costos marginales de distribución cero, los big data, el e-commerce y la digital media potencian la lógica de la globalización digital que va más allá de las que caracterizaba a los grupos de comunicación tradicionales. Además, cada uno de los GAFAM crea su propio ambiente, de forma que, a pesar de tener un origen distinto, todos crean estructuras similares.

Las empresas que conforman los GAFAM están obteniendo una presencia cada vez mayor en servicios mediáticos. A los sectores tradicionales de música, vídeo, libros y noticias se agregan las novedades en videojuegos o la competencia por los derechos deportivos. (Bustos & Izquierdo, 2019)

Es importante señalar que dentro del GAFAM existe una misma inquietud, esta gira por la presencia en los sectores audiovisuales de entretenimiento, pese a no provenir directamente de ninguna industria cultural, en el GAFAM comparten como particularidad su presencia en plataformas de video on demand, música, libros y, especialmente, videojuegos, entregándole al cliente lo que necesita dependiendo de sus requerimientos, destacando, que en el terreno del video online nadie supera a la líder del sector "Netflix", y en lo que a música se refiere Spotify lidera en el conjunto de plataformas en streaming, tecnología que permite ver y oír contenidos que se transmiten desde internet u otra red sin tener que descargar previamente los datos al dispositivo desde el que se visualiza y oye el archivo. Esto motiva al GAFAM a apostar por otro contenido adicional que les permita complementar la oferta y liderar en entretenimiento (Bustos & Izquierdo, 2019).

En definitiva, dentro del ecosistema mediático, se observa que el alcance del GAFAM es espacioso y heterogéneo, y se encuentra en constan-

te crecimiento, por su parte, los media, preparan un vector de aumento central para estas compañías, por lo que las características del GAFAM se aplican a las industrias creativas, lo que conlleva a un problema de competencia. Mientras que en el área de las industrias culturales deben predominar valores como la diversidad y el pluralismo, ingresando de manera sencilla en colisión, simplemente con las condiciones de crecimiento de GAFAM. Debido a esto, el análisis de GAFAM en relación a las Industrias Culturales y Creativas es una necesidad desde ambos ámbitos, así lo afirman Bustos & Izquierdo (2019).

Económicamente hablando, GAFAM tienen características específicas que admiten examinarlos de manera conjunta, por ejemplo, desde el punto de vista de los contenidos o temas, la investigación debe centrarse en el impacto de su desarrollo sobre las ICC y los valores que han estado en la base de las poblaciones occidentales existiendo mecanismos nacionales que pueden afirmar dichos valores (por ejemplo, los medios de comunicación públicos), pero estas políticas se aminoran en un entorno digital y global. (Bustos & Izquierdo, 2019)

La moneda digital como medio de intercambio

En un mundo globalizado y cuando las transacciones se realizan a través de intermediarios, el Bitcoin como alternativa transversal de intercambio monetario en la economía digital juega un rol vital para esta economía, es por ello que en el año 2008, surge esta moneda digital descentralizada, creada por un Satoshi Nakamoto y utilizada para apoyar el negocio electrónico, permitiendo a los consumidores con acceso al internet a realizar transacciones mediante su computadora o teléfono inteligente en cualquier parte del mundo, a través de la red de forma segura. Este sistema de dinero digital descentralizado es considerado como la principal amenaza del dinero convencional. Este método ha aumentado su popularidad atrayendo la atención de los medios, la comunidad y los organismos de control, dado su anonimato y su estructura, ya que los usuarios son quienes generan la moneda y verifican que las transacciones sean efectuadas por medio de un proceso criptográfico. (Palacios et al., 2015).

En su inicio, el Bitcoin fue considerado como una moneda experimental, pero con el pasar de los años su reconocimiento y aceptación en la economía global se ha convertido en una alternativa a los costosos sistemas de transacciones de dinero electrónico tradicionales. Como se puede observar en el Gráfico N° 4.1, el Bitcoin ha logrado aumentar el acceso a los negocios de la red y al mismo tiempo cumple con una de las funciones más importantes del dinero: reserva de valor; sin menoscabo de la tasa de crecimiento promedio mensual del 7,79% superior al de la onza troy.

Aunado a lo antes expuesto, el Bitcoin permite intercambiar dinero sin ningún intermediario, facilitando la transparencia de las transacciones con la ayuda de la criptografía de las firmas digitales, la cual da la posibilidad de aprobar y guardar todas las transacciones públicamente; caso contrario ocurre con el sistema tradicional que incurre en altos costos (transporte, seguridad, impresión) generados por la utilización de dinero en efectivo, e incluso los peligros al transportarlo, razones como esta, según Gómez (2012), son algunos de los factores que han intervenido para que se desplieguen nuevos sistemas que faciliten las transacciones y reduzcan los costos.

Por lo tanto, Bitcoin va más allá del alcance de dinero en efectivo, accediendo a transacciones globales procesadas con la misma urgencia que las locales. Al mismo tiempo, se debe razonar que es la única moneda en el mundo cuyo valor está regulado ciento por ciento por la ley de oferta y demanda. El dinero es definido como un medio u objeto de intercambio socialmente aceptado, una representación abstracta de un valor respaldada por una autoridad y generalmente admitida para la realización de intercambios comerciales universales. No obstante, el dinero también es considerado no solo como un asunto económico, sino también está profundamente relacionado a aspectos sociales, psicológicos y políticos. (Cuervo, 2005; Santana, 2008)

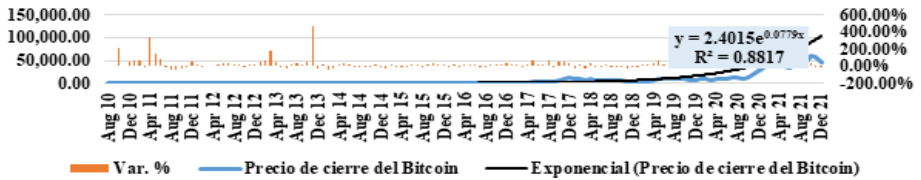


Gráfico N° 4.1: Precio de cierre del Bitcoin 2010-2021.

Fuente: <https://www.investing.com/crypto/bitcoin/historical-data> (2021)

Dentro de este mismo contexto, Bustamante et al. (2012) lo definen por las tres funciones que desempeña en una economía: como medio de cambio, unidad de cuenta y reserva de valor; todas ellas relacionadas con la compra y venta. Las mismas conllevan a que el dinero nunca sea suficiente y que la sociedad haga de su obtención su única meta en la vida (Surowiecki, 2012; Bustamante et al., 2012). Más tarde, con el surgimiento del Renacimiento y la Revolución Industrial, los italianos crearon los bancos (Weatherford, 2009; Werner, 2014) y perfeccionaron el papel moneda, el cual se emitió para que lo manejara diariamente el comercio según la demanda. A mediados del siglo XV, aparecen las letras de cambio, accediendo el envío de dinero a distancia sin correr peligros, así como los pagarés, las obligaciones o bonos, las acciones, los cheques y los giros postales (Gozalbes, 2011). Los billetes de papel se ataron al oro solo hasta 1816, y la Ley de Patrón Oro fue promulgada oficialmente en los Estados Unidos en 1900, lo que condujo al establecimiento de la Reserva Federal. De esta forma, el papel moneda estaba respaldado por metales preciosos, mediante un certificado el cual podía ser canjeado por su equivalente en metales preciosos en cualquier momento, a quien lo recibiera en el canje. (Reina et al., 2011)

En el siglo XIX surgen los bancos centrales, definidos por el Banco de la República como aquellas entidades establecidas en la capital de cada país encargadas de la emisión de moneda nacional bajo el resguardo del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional. Junguito & Ayala (2000) dan a conocer las etapas históricas del Banco Central a nivel mundial. En resumen, la invención del papel moneda acabó con el feudalismo e hizo bajar la base del mando financiero desde la propiedad de tierras a la de mercados bursátiles, acciones y corporaciones. (Palacios et al., 2015)

De este modo, a mediados de los años noventa, la relación deja de ser bilateral y se pasa al dinero plástico (pago de forma inmediata como si fuese efectivo o cash), en forma de tarjetas de pago. Según Rockwell (2013) y el Banco de la República de España (2021), las tarjetas de pago han tenido como característica común el hecho de poseer uno o más hologramas y un bloque de firma (para la firma del titular de la tarjeta), así como una banda magnética que permite la codificación de los datos del mismo, se convierte en dinero electrónico. Existen tres tipos de tarjetas de pago, estas se diferencian por el tiempo entre pagos y la transacción.

1) Tarjeta de crédito:

Con este tipo de tarjeta, el portador puede disponer de una cuenta de créditos por parte de la entidad que la emite para ser utilizada en los establecimientos afiliados. Con su sola presentación se puede posponer el cumplimiento de las obligaciones financieras asumidas (las cuales deben ser reembolsadas junto con los intereses) financiando las compras, productos o servicios. (Gómez, 2012)

2) Tarjeta de débito:

Se emplea para realizar pagos en los establecimientos que la aceptan como medio de pago. La operación se registra en la cuenta y el valor de la compra, se descuenta automáticamente de la cuenta bancaria del dinero que en realidad posee y puede disponer de la cuenta de forma rápida y segura. (Carow & Staten, 1999)

3) Tarjeta Prepagada o Monedero electrónico:

Este tipo de tarjeta le permite hacer compras en cantidades reducidas: se compran por un valor específico y con estas se realizan gastos hasta que el dinero acumulado se acabe, pero se puede seguir recargando evitando que se consuman los fondos. Desde allí se empieza a crear el dinero electrónico, que es definido como el conjunto de medios de pago que requiere para su funcionamiento mecanismos electrónicos (tarjetas de crédito, débito, inteligentes, monederos electrónicos, títulos electrónicos como cheques y letras de cambio, cartas de crédito electrónicas y otros pagos B2B). Estos pueden tener efectos sobre la oferta de dinero y manejo de la política monetaria por parte de las autoridades. (Gómez, 2012)

Indistintamente del medio (tipo de tarjeta) utilizado, la operación es almacenada en un soporte electrónico, emitido al recibir fondos de un importe no inferior en valor que el valor monetario emitido y aceptado como medio de pago por empresas distintas del emisor. (Guo & Chow, 2008)

De esta manera, la moneda virtual es un tipo de dinero digital no regulado, que se caracteriza por actuar como medio de intercambio y como unidad de cuenta dentro de un grupo virtual en particular, la cual es emitida y controlada por sus creadores. Puede tener aspectos positivos si contribuyen a la innovación financiera y ofrecer alternativas de pago adicionales a los consumidores y, de igual manera, presentar riesgos para sus usuarios debido a la falta de regulación. (Rotman, 2014)

Con el pasar de los años el Bitcoin y la mayoría de monedas virtuales maduras comprenden el 95% del mercado. En la medida que estas tendencias evolucionen, las monedas digitales ganarán mayor aceptación frente a las monedas tradicionales, es por ello, que el Bitcoin es definido como una fuente abierta de dinero electrónico y pagos en la red que actúa como moneda alternativa, moneda digital o criptomoneda virtual.

Estas monedas usan algoritmos criptográficos para garantizar las transacciones y es certificada por una red de usuarios en lugar de un banco central o sistema de reserva fraccionaria que controle su suministro, a diferencia del Dólar, Euro, Yen o cualquier otra moneda física tradicional. Asimismo, accede a hacer transacciones totalmente públicas a través de un sistema peer to peer (red de pares) de pago y examinar o consultar cualquier movimiento realizado desde que inició hasta la actualidad según afirman Feld & Schonfeld (2014) y Ron & Shamir (2013).

Es por ello, que al tomar como referencia las tres funciones de la moneda tradicional dentro de la economía (medio de cambio, acumulación de valor, unidad de cuenta) y relacionarlas con el Bitcoin, se evidencia que: como medio de cambio, funciona como una red de intercambio entre pares, asimismo satisface la coincidencia de necesidades recíprocas, aunque carece de liquidez porque no ha sido totalmente aceptada; como acumulación de valor, su gran volatilidad hace que sea difícil de predecir y por tanto, puede resultar un instrumento arriesgado

para almacenar valor y como unidad de cuenta, todavía está restringida a un pequeño grupo de empresas e individuos. (Palacios et al., 2015)

Por otra parte, en cuanto se refiere a la descripción del protocolo Bitcoin, esta moneda se anunció por primera vez el 1 de noviembre de 2008 mediante el paper "Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System", de Nakamoto (2008) quien describió al Bitcoin como *"un sistema para las transacciones electrónicas, sin depender de la confianza de los programadores, a través del uso de la prueba criptográfica"* (Bohr & Bashir, 2014).

Para que los usuarios puedan realizar transacciones de Bitcoins deben instalar una billetera digital en su ordenador o Smartphone, siendo esta un archivo que contiene un número determinado de pares de claves criptográficas enlazadas a sus respectivas direcciones (Šurda, 2012). Bitcoin se basa en la criptografía de una clave pública y una privada: la clave pública está disponible para que cualquier usuario en la red la pueda ver, mientras que la clave privada es conocida solo por sus equipos. (Palacios et al., 2015)

Es por ello, que en la minería Bitcoin al momento de efectuar una transacción se genera un cambio de posesión o participación, donde no se puede verificar si uno de los dueños realizará un doble gasto de la moneda. (Bamert et al., 2013)

La solución es estar al tanto de todas las transacciones (para lograrlo sin intermediarios se deben hacer públicamente), contando con usuarios que estén de acuerdo con un historial de marcas de tiempo. Cuando se realiza una operación o transacción, cada usuario puede tener certeza de que la mayoría de los nodos estuvieron de acuerdo con ese cambio de propiedad, ya que todas las transacciones son difundidas entre los usuarios mediante un libro de contabilidad pública, que sirve como soporte de la red Bitcoin y permite registrar todas las transacciones que, por lo general, comienzan a ser confirmadas por la red en los siguientes diez minutos. (Vance & Stone, 2014)

En función a las pruebas de trabajo Bitcoin, hace que sea computacionalmente difícil trabajar un bloque, al exigir que el hash resultante tenga

propiedades numéricas específicas, es decir, conlleva a un complicado trabajo por parte de los mineros, ya que es necesario conservar un registro de identificación de la cadena de bloques mediante una prueba de trabajo (Kondor & Vattay, 2014); al mismo tiempo, el proceso de transacción Bitcoin hace referencia a la base del mismo, son dos esquemas criptográficos: la firma digital y el hash criptográfico. (Palacios et al., 2015)

Pero se debe visualizar el riesgo, la volatilidad y ataques que ha sufrido el Bitcoin en CRIMA, Portfolio (2014). Según afirman Junguito & Ayala (2000), la oferta limitada de Bitcoins hace que los precios suban y fluctúen debido a la especulación, y a menos que los precios se estabilicen, invertir en la moneda virtual es una gran apuesta (Portfolio, 2014).

Algunas ventajas del Bitcoin son: la moneda no es embargable, se pueden tener varias cuentas pudiendo ser variadas en distintos lugares del mundo, no es necesario la protección de un gobierno a través de instancias de política monetaria, funciona sin interrupciones las 24 horas del día, no tiene terceros o intermediarios para realizar un cobro o un pago, tiene costos bajos por administraciones. Asimismo, Bitcoin permite su intercambio por monedas tradicionales en muchas casas de cambio a través de diversos intermediarios, e incluso, a través de los cajeros automáticos. (Palacios et al., 2015)

Como desventajas del Bitcoin se consideran: la incertidumbre, la falta de regulación y las externalidades de la red, y al ser un procedimiento descentralizado tiene el potencial de amenazar la permanencia económica mundial por la que el Fondo Monetario Internacional (FMI) fue creado para proteger. (Plassaras, 2013)

Con la invención del Bitcoin se rompe el prototipo en el que se entiende el dinero, como sucedió con la invención de la imprenta, pasando del intercambio con monedas al intercambio con billetes. El Bitcoin es considerado un elemento de intercambio al contar con las particularidades de una moneda virtual, es tan solo una burbuja económica que tarde o temprano acabará estallando, pero para otros podría ser la moneda que le diera la vuelta al mundo en cuanto a los pagos online, lo cual no es del todo inverosímil, ya que se cuenta con la tecnología. Por lo tanto,

las instituciones y reguladores financieros que entiendan y adopten finalmente el Bitcoin tendrán más posibilidades de liderar el nuevo sistema monetario digital. Las empresas del sector tecnológico o startups ya le están apostando al Bitcoin, como es el caso de la multinacional IBM, que ha empezado a manejar esta moneda para contenidos de Big Data e internet de las cosas comunes. (Palacios et al., 2015)

Impacto del sector público en la era digital

La denominada «revolución digital» resultante de la aparición y difusión de nuevas TIC y la economía digital, han influido directamente en el sector público, principalmente en lo relacionado con la perspectiva de la eficiencia y sus efectos a nivel macro y microeconómico. Asimismo, desde la perspectiva de la equidad, se analiza el papel del sector público como corrector de los posibles fallos distributivos, derivados de un acceso inequitativo de los ciudadanos y las empresas, a los beneficios derivados de los nuevos servicios de la sociedad de la información. (Legaz, 2001)

El extraordinario control macroeconómico asentado por los norteamericanos en los años noventa, en el que hubo un incremento alto, mantenido y no inflacionista; el logro pleno de fuentes de trabajo y los correctivos en cuanto a la inestabilidad fiscal a lo largo de treinta años, la cual convivieron con seguridad en los precios; esto agregado, aunque sin ser demostrado, además con el adelanto de los saberes en las escuelas neokeynesiana (Patinkin, Malinvaud) la nueva macroeconomía clásica (Lucas, Sargent, Wallace) o la nueva economía keynesiana (Blanchard, Snower), esto es solamente en algunas de las universidades de inclinación hacia esta corrientes que han protegido la forma de pensar. Por otro lado, ha estado tan poco basada tal apreciación para crear referencia al contexto económico, que muchos se aceleraron por razones de múltiple índole, a nombrarla como nueva economía. (Legaz, 2001)

Aunado a la expansión de las TIC en el sistema productivo, diversas voces emprendieron en aquel momento al oír sobre la presencia de una nueva economía, asociada a la revolución digital, sin exponer con carácter fundamentado por qué el adelanto técnico procedente de los progresos en las TIC propiciaría lograr de modo permanente altas tasas

de crecimiento, el pleno empleo, la estabilidad de precios, la estabilidad presupuestaria, bajos tipos de intereses reales a largo plazo y la desaparición del ciclo, virtudes entonces predicadas del pretendido nuevo esquema de funcionamiento de las economías de mercado a resultas de la revolución digital. (Legaz, 2001)

Así pues, en el sector público y en la economía digital, se visualizan las constantes grietas de páginas o empresas dedicadas a los negocios digitales y los problemas financieros percibidos en un grupo de las TIC, sumergidas en una crisis schumpeteriana de crecimiento, además de los forzosos cambios en la reorganización de su capital financiero. No obstante, son escasas las voces que exponen la problemática sobre esta nueva economía digital, así explica Legaz (2001).

Sin embargo, va en creciente la articulación económica y financiera, en ella tiene especial relevancia la llamada revolución digital total, el adelanto de los expertos es acelerado en el sector TIC, lo cual provoca un indiscutible fenómeno de revolución tecnológica que está evolucionando en nuestras compañías y cambia esencialmente la manera en que interactuamos y nos ocupamos. A su vez, la revolución digital está convirtiendo nuestro entorno, convirtiendo la entrada de la información, por ello es un elemento clave del bienestar general y de justicia social. (Legaz, 2001)

En el sector público y en la economía digital, la perspectiva de la eficiencia se muestra a través de la revolución de las TIC y, en particular, de la Internet, siendo este un fenómeno que tiene su inicio en el ámbito público, pero ha sido impulsado, esencialmente, desde el sector privado. Existe un consenso en expandir y considerar de manera muy objetiva el empleo de las TIC como herramientas para el crecimiento de la productividad, reducción de costos y eliminación de los obstáculos que limitan el comercio internacional. (Legaz, 2001)

Los impactos macro y microeconómicos generados por el avance de la economía digital, se valoran positivamente desde el criterio de la efectividad tanto en el área pública como privada, si estos logran favorecer al bienestar general de dos modos:

- 1) Por medio de políticas activas que creen incentivos para la oferta y la demanda de bienes y servicios a la sociedad de información, siempre y cuando se aligeren la adopción a las nuevas TIC de los ciudadanos y las empresas.
- 2) Mediante acciones que limiten posibles distorsiones o fallos asignativos del mercado digital, por manipular el vocabulario tributario tradicional, razonando por tales, los fallos de mercado agrupados a la marcha de los mercados de servicios.

En cuanto a los efectos macroeconómicos de las TIC versus los choques de oferta, no se puede pasar por alto que lo reciente que se maneja con respecto a la economía, es un choque de oferta. Los choques de oferta, de ambiente externo que sacudieron a la enorme mayoría de las economías desarrolladas, se tradujeron en fuertes cambios en sus relaciones reales de intercambio y agudos procesos de estancamiento acompañados de elevada inflación, fenómeno hasta entonces desconocido en un mundo keynesiano sostenido en el campo de la teoría y la política económica en el Modelo IS-LM y la curva de Phillips. (Legaz, 2001)

Existe un cierto consenso a la hora de considerar que las economías desarrolladas, que en la actualidad son predominantemente clásicas, que lo hace que incrementos haya incremento en la producción, la renta, el empleo, el salario real y el tipo de interés real son a consecuencia de los efectos netos que se desprenden de los choques tecnológicos derivados de las TIC. Además, el reparto del incremento de productividad entre salarios reales y empleo, depende como es natural, de las rigideces salariales, del exceso de oferta de trabajo existente y de las elasticidades de las funciones de oferta y demanda de trabajo. (Legaz, 2001)

Por lo que se refiere a sus efectos sobre los precios, los choques de oferta, al desplazar la función de oferta agregada hacia la derecha, se traducirían en una reducción de los precios, además de efectos reales. Desde la perspectiva de las cuentas exteriores, estos choques de oferta se traducirían en atracción neta de capital extranjero (mayores tipos de interés reales), apreciación real de la moneda (con tipos de cambio

flexibles, obviamente) y déficit de la balanza por cuenta corriente. (Legaz, 2001)

Entonces, esta conclusión conduce a una reflexión de fondo: las economías que experimentan estos choques tecnológicos positivos, que son básicamente las más desarrolladas, se convierten en más productivas y atraen, en términos consolidados, la financiación del resto del mundo (por exclusión, la de los países menos desarrollados), que es la que financia la inversión que hace posible estos choques tecnológicos positivos. (Legaz, 2001)

Acerca, y desde una posición activa, los ofrecimientos al mercado, específicamente sobre las ofertas tecnológicas que incluyen oportunidades de manera amplia en el tiempo, a medida que su expansión en el sistema productivo mantiene lugar, son en consecuencia, las externalidades de las redes que inciden y se van agregando en la economía. (Legaz, 2001)

Con relación a los efectos microeconómicos de las TIC, se puede visualizar que la participación macroeconómica es propicia para explicar el crecimiento de la producción procedente del adelanto técnico, la cual en una representación microeconómica se vuelve en una disminución de los costos de producción. Comenzando con una perspectiva tranquila, con beneficios de producción, capaces de distribuir entre los factores de obtención (cuya productividad aumente) y los clientes se favorezcan de precios menores. (Legaz, 2001)

A estas se articulan significativos efectos precompetitivos, los cuales se muestran rápidamente, primero, reducción de costos de información, transacción, comunicación y gestión de stocks; segundo, la eliminación de barreras de entrada y salida en los mercados nacionales; tercero, menores costos de información y transacción para los consumidores y cuarto, la eliminación de barreras al comercio internacional. (Legaz, 2001)

En cuanto a las políticas en la economía digital, existe un consentimiento sobre los resultados favorables de la amplitud del manejo de las TIC desde una óptica mejorando la eficiencia en la asignación, la cual jus-

tificaría ciertas políticas públicas, entre ellas: políticas de flexibilización de los mercados de factores, políticas que contribuyen a reducir el costo de uso de las nuevas TIC, políticas de fomento de la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica, provisión de bienes públicos y por último, la protección de los usuarios de los servicios de la sociedad de la información en la internet frente a contenidos indeseables. (Legaz, 2001)

Asimismo, el sector público, la economía digital y equidad, el internet y lo referente a las TIC, son herramientas eficaces de avance e integración social y territorial, asimismo son susceptibles a incrementar las desigualdades entre quienes tienen y no tienen acceso a la información. Por ello, la protección de los usuarios de los servicios de la sociedad de información frente a contenidos indeseables, en específico a los niños y adolescentes, frente a temas o tópicos no deseados ni actos y, por ende, el seguimiento de actividades de transmisión de contenidos ilegales, como la pornografía infantil. La educación y la enseñanza tanto de los usuarios como de expertos, es un componente clave para hacer cara a tales peligros por razones de justicia. (Legaz, 2001)

Esta es una función que los poderes públicos deben cumplir en dicha problemática que genera el manejo inapropiado de las TIC, en cuanto a: la enseñanza educativa desde los primeros niveles de aprendizaje, protección de las políticas contra el ocio, es decir, desocupación a través de labores de formación y adiestramiento en el uso de las TIC, proponiendo y ejecutando acciones pedagógicas de alta relevancia, propuestas a la población; de manera que sea viable a todas las personas que tengan conocimientos mínimos del uso de la internet. (Legaz, 2001)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(ECB), E. C. (2012). *Virtual Currency Schemes*. Banco Central Europeo.

Acquisti, A. (2009). Nudging Privacy: The behavioral economics of personal information. *IEEE Security & Privacy*, 7, 82-85. <https://ieeexplore.ieee.org/document/5370707>

- Aguila, D. A., & Padilla, A. (2001). *Estrategia y entorno virtual. El ciclo de uso de Internet en las organizaciones españolas*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Arana, V. A. (2014). *Coomeva y la economía digital*. Grupo Empresarial Cooperativo *Revista Coomeva*, 6-7. <https://repositorio.coomeva.com.co/bitstream/handle/coomeva/639/GECC1295CoomevaEconomi%CC%81aDigital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Badaracco, J. L. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*. Harvard Business School Press.
- Bamert, T., Decker, C., Elsen, L., Wattenhofert, R., & Welten, S. (2013). *Have a Snack, Pay with Bitcoins*. 13-th IEEE International Conference on Peer-to-Peer Computing, 1-5. https://www.researchgate.net/publication/261467797_Have_a_snack_pay_with_Bitcoins
- Banco de España. <https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/produccion/servicio/serviciospago/tarjetas/> (23 de julio de 2021).
- Barefoot, K. E. (2018). *Defining and Measuring the Digital Economy*. Bureau of Economic Analysis, US Department of Commerce.
- Barua, A., Pinnell, J., Shutter, J. Y Whinston, S. B. (1999). *Measuring the Internet Economy*, Center for Research in Electronic Commerce. The University of Texas at Austin. <http://crec.bus.utexas.edu>
- Benjamin, R. I., Wigand, R. T. (1997): «Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets», *Journal of Computer Mediated Communication*, 1(3). <http://www.usc.edu/dept/annenberg/vol1/issue3> (3 de septiembre de 2021)
- Beresford, A. R., Küebler, D., & Preibusch, S. (2012). *Unwillingness to pay for privacy: A field experiment*. *Economics Letters*, 117, 25-27. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165176512002182>
- Bloch, M., & Pigneur, Y. (1996). *On the Road of Electronic Commerce - a Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues*. Suiza. University of Lausanne.
- Bohr, J., & Bashir, M. (2014). *Who Uses Bitcoin? An exploration of the Bitcoin community*. Twelfth Annual Conference on Privacy, Security and Trust (PST), (pp. 94-101).

- Bustamante, R., Escoto de Chávez, K., García, E., & Turcio, E. (2012). *Evaluación de la moneda alternativa como un medio que posibilita la economía solidaria: caso de estudio Suchitoto*. San Salvador. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”.
- Carley, K. M. (1999). *Organizational Change and the Digital Economy: A computational Organization Science Perspective*. Conference Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research (pp25-26). Washington, DC. Department of Commerce.
- Carow, K., & Staten, M. (1999). *Debit, credit, or cash: survey evidence on gasoline purchases*. Journal of Economics and Business, 409-421.
- Cohen, S., De Long, B., & Zysman, Y. (2000). *Tools for thought: What is new and important about the E-economy?*, Berkeley Roundtable on the International Economy (BRIE).
- Coyle, D. (1998). *The Weightless World. Strategies for Managing the Digital Economy*. MIT Press.
- Cuervo, E. (2005). *Implementación de un monedero digital móvil*. Centro de Investigación y de estudios avanzados del Instituto Politécnico Nacional.
- Dalkey, N. (1967). *Delphi*, Santa Monica. The Rand Corporation.
- Feijóo-González, C., & Gómez-Garroso, J. L. (2009). Factores clave en los mercados de acceso móvil a contenidos. *Profesional De La información*, 18(2), 145–154. <https://doi.org/10.3145/epi.2009.mar.04>
- Feld, S., & Schönfeld, M. A. (2014). *Analyzing the Deployment of Bitcoin's P2P Network under an AS-level Perspective*. The 5th International Conference on Ambient Systems, Networks and Technologies (ANT- 2014) (pp. 1121-1126). ScienicDirect.
- Ferrando, J., Gabszewicz, J. J., Laussel, D., & Sonnac, N. (2008). Intermarket network externalities and competition: an application to the media industry. *International Journal of Economic Theory*, 4(3), 357-379. https://www.researchgate.net/publication/4760959_Intermarket_Network_Externalities_and_Competition_An_Application_to_the_Media_Industry

- García Canal, E. (1996). El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 109-132. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/82742>
- Goldfarb, A., & Tucker, C. E. (2011). *Privacy regulation and online advertising*. *Management science*, 57 (1), 57-71. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1100.1246>
- Gómez, A. (2012). *El dinero electrónico como sustituto parcial del efectivo y posible mecanismo para masificar el acceso a los servicios financieros*. Universidad de Costa Rica.
- Gómez, J., & Feijóo, C. (2013). *Información personal: la nueva moneda de la nueva moneda de la economía digital*. *El profesional de la información*, 22(4), 290-297.
- Gozalbes, M. (2011). *Historia del dinero*. Museu de Prehistoria de Valencia.
- Guo, J., & and Chow, A. (2008). *Virtual money systems: A phenomenal analysis*. *Virtual money systems: A phenomenal analysis* (pp.267- 272). Universidad de China.
- Haltiwanger, J., & Jarmin, R.S. (2000). *Measuring the Digital Economy*. En, Brynjofsson, E.; Kahln, B. (eds.), *Understanding the Digital Economy*. (pp. 13-33). Massachusetts Institute of Technology. [http:// 196.43.179.6:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/431/Understanding-%20the-%20digital-%20economy%20-%20data-tools-%20and-%20research.pdf?sequence=1](http://196.43.179.6:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/431/Understanding-%20the-%20digital-%20economy%20-%20data-tools-%20and-%20research.pdf?sequence=1)
- Hammock, M., & Rubin, P. H. (2011). *Applications want to be free: privacy against information*. *Competition policy international*, 41-58.
- Hermalin, B. E., & Katz, M. L. (2006). *Privacy, property rights and efficiency: the economics of privacy as secrecy*. *QME - Quantitative marketing and economics*, 209-239.
- Junguito, E., & Ayala, C. (2000). *Autonomía del Banco de la República*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Kinoshita, H., Kudo, M., Morizumi, T., & and Suzuki, K. (2010). *An Electronic Money System as Substitute for Banknotes*. *Annual International Symposium on Applications and the Internet*, (pp. 316-319).

- Kling, R. (1999). *IT and Organizational Change in Digital Economies: A Socio-Technical Approach*. Conferencia Understanding the Digital Economy: Data, Tools and (pp. 25-26). Department of Commerce.
- Kondor, D., Pósfai, M., V, C., & and Vattay, G. (2014). *Do the rich get richer? An empirical analysis of the Bitcoin transaction network*. PLoS ONE, (11-10). <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo32.htm>.
- Luciani Toro, L., Zambrano Morales, A., & González Ordoñez, A. (2020). Preliminares para Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, por la Universidad Metropolitana, sede Machala. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 218-227.
- Miguel de Bustos, J. C., & Izquierdo-Castillo, J. (2019). **¿Quién controlará la Comunicación? El impacto de los GAFAM sobre las industrias mediáticas en el entorno de la economía digital**. RLCS, *Revista Latina de Comunicación Social*, 803-821.
- Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*.
- Nouwens, J. Bouwman, H. (1997). *Living Apart Together In Electronic Commerce: The Use Of Information And Communication Technology To Create Network Organizations*. *Journal of Computer Mediated Communication*, 1. <https://academic.oup.com/jcmc/article/1/3/JCMC134/4584345>
- Palacios Cárdenas, Z. J., Vela Avellaneda, M. A., & Tarazona Bermúdez, G. M. (2015). Bitcoin como alternativa transversal de intercambio monetario en la economía digital. *Redes de Ingeniería*, 6(1), 106-128. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/REDES/article/view/8617>
- Peitz, M., & Valletti, T. M. (2008). *Content and advertising in the media: pay-tv versus free-to-air*. *Intl journal of industrial organization*, 26, 949-965. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167718707001038>
- Plassaras, N. (2013). Regulating Digital Currencies: Bringing Bitcoin within the Reach of the IMF. *Chicago Journal of International Law*, 14(1), 377-407. <https://chicagounbound.uchicago.edu/cjil/vol14/iss1/12/>
- Portfolio, C. (2014). *Is Bitcoin the next Bubble*. Consumer Reports Money Adviser, 11.
- Reina, M., Zuluaga, S., & y Rozo, M. (2011). El dinero y la política monetaria. D.C. Banco de la República Departamento de Comunicación Institucional.

- Rockwell, L. (2013). *Payment Cards*. Encyclopedia of Forensic Sciences, 432-438.
- Ron, D., & Shamir, A. (2013). *Quantitative Analysis of the Full Bitcoin Transaction Graph*. 17th International Conference, FC 2013, (págs. 6-24).
- Rotman, S. (2014). *El bitcoin versus el dinero electrónico*. Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP), 1-4.
- Santana, M. (2008). *Reinventando el dinero. Experiencias con monedas comunitarias*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Sarmiento, S. J., & Garcés, B. J. (2017). *De la economía tradicional a la economía digital compartida*. INNOVA Research Journal, 2(10), 12-17.
- Sector, S. G. (2002). *Dinero e Internet*. Boletín Económico de ICE, 3-6.
- Serarols, C. (2000). *Un análisis del Comercio Electrónico en España*. (Tesina de Investigación). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Steinfeld, C., Kraut, R., & y Plummer, A. (1995). The Impact of Interorganizational Networks on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Computer Mediated Communication*, 1. <https://academic.oup.com/jcmc/article/1/3/JCMC137/4584326>
- Šurda, P. (2012). *Economics of Bitcoin: is Bitcoin an alternative to currencies and gold?* Vienna. University of Economics and Business
- Surowiecki, J. (2012). *A brief history of money*. IEEE Spectrum, 44-79.
- Tucker, C. E. (2012). The economics of advertising and privacy. *Intl journal of industrial organization*, 30, 326-329. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167718711001147>
- Urdaneta Montiel, A. (2021). Mecanismos de promoción y acceso a financiamientos desarrollados por la banca ecuatoriana para el financiamiento de las Pymes en la Provincia de El Oro. Proyecto aprobado por el Consejo Académico Superior de la Universidad Metropolitana Sede Machala.
- Vance, A., & Stone, B. (2014). *Bitcoin Rush: it takes an army of believers to mine a virtual currency*. Bloomberg Businessweek, 46-51.
- Waraporn, N., Sithiyavanich, M., Jiarawattanasawat, H., & Pakchai, N. (2009). *Virtual Credit Cards on Mobile for M-Commerce Payment*. 241-246.
- Weatherford, J. (2009). *The History of Money*. United States: The Crown Publishing Group.

- Werner, R. (2014). *How do banks create money, and why can other firms not do the same? An explanation. International Review of Financial Analysis*, 71-77.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. A Study in the Economics of Internal Organization. The Free Press.
- Zamora, A. (2015). *Disrupción digital: El efecto multiplicador de la economía digital*. Accenture strategy, 3-11.
- Zimmermann, H., & Koerner, V. (2000). *Management of Customer Relationship in Business Media –The case of the Financial Industry*. The 1999 Americas Conference on Information Systems (AMCIS'99, (pp. 13-15). Milwaukee.

CAPÍTULO II. ASPECTOS CONCEPTUALES DE FINANZAS

Aspectos introductorios

El proyecto de vida de todo inversionista o cualquier emprendedor es la generación de dinero mientras se duerme, y la estrategia perfecta de hacer que el dinero trabaje para él. Una de las opciones que en los actuales momentos se encuentra a la vanguardia es la generación de ingresos en el mundo online, como por ejemplo escribir un libro digital, vender un curso online y prestar servicios profesionales de forma virtual, son solo algunos que en distintas profesiones o áreas del conocimiento pueden acercarnos a la tan anhelada independencia financiera.

Para Vera (2015), de acuerdo con estudios¹ realizados demuestran que 9 de cada 10 emprendimientos digitales fracasan; lamentablemente en numerosas ocasiones las causas no están vinculadas a una mala idea de negocios, sino que se relacionan con decisiones financieras no acertadas, es por ello, que ser preciso en tus finanzas, puede ser la diferencia entre ser líder o ser un competidor más. En el mundo online se desestiman muchos costos, porque la percepción generalizada es que, al existir actividades online, son menos costosas e incluso gratuitas.

Todo emprendedor que desee estar en internet, pero ignore los costos que esto genera está destinado a formar parte de las estadísticas, ya que el objetivo de todo emprendimiento o actividad económica es ser rentable, y la única forma de saberlo es controlando y midiendo los resultados financieros de cada una de sus fuentes de ingreso.

Importancia de las finanzas para emprendedores digitales

El emprendimiento digital no solo consiste en la creación de una página web, de la línea gráfica que seguirán sus redes sociales, o en diseñar los infoproductos² que proyecta vender; sino también es imprescindible

¹ Esta información es consensuada en muchos portales en línea, como ejemplo Francisco Pérez Yoma (2022), en su página web, señala la existencia de estadísticas que indican que el número de empresas que fracasan anualmente se ha incrementado de un 15% a un 40%.

² Según el Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante (2014) los infoproductos son dos palabras: información y productos. Son conocimientos y experiencias que están empaquetadas de manera impresa o escrita para poder ser útil

que traduzcas los objetivos y estrategias a números, y es precisamente eso, lo que hacen las finanzas, ayudar a evaluar si el negocio digital por el que se está apostando es rentable, o si, por el contrario, debe ser redimensionado.

Las finanzas te ayudan a ver el emprendimiento desde otra perspectiva, no bastará con fijar una meta de venta de 500 ebook³ de su autoría y con eso ser un escritor reconocido en su área, sino que se tratará de saber cómo impactan en tus finanzas la venta de los 500 libros digitales; y sin contar que, posiblemente con la venta de esas 500 unidades ni siquiera se recupera la inversión. La elaboración de un libro digital tiene importantes costos asociados, que, en numerosas ocasiones, son omitidos porque no medimos ni controlamos el valor de nuestro tiempo, por citar un ejemplo.

Tener estructurada financieramente la prestación de tus servicios profesionales también te proporcionará argumentos para negociaciones con clientes, en otras palabras, le permitirá conocer al emprendedor cuánto es lo mínimo que se podrá cobrar por sus servicios para que continúen siendo rentables y cuál será la cantidad de servicios requeridos para mantener equilibrados los ingresos con los gastos. En definitiva, las finanzas sirven para tomar decisiones acerca de las actividades que vienen realizando, y ayudan a explorar nuevas posibilidades para alcanzar los resultados deseados.

Todo emprendimiento digital comenzará con una buena idea, pero necesitará de dinero para posicionarse y lograr la deseada escalabilidad⁴, empero, el control de dinero puede hacer la diferencia, y esto, solo se logrará si mantienes saludable las finanzas, lo cual es una consecuencia de traducir las metas y objetivos empresariales en cantidades monetarias, para posteriormente evaluar su cumplimiento.

¿Qué es la rentabilidad?

Toda propuesta o idea de negocio surge por la necesidad de atender

³ Libro en formato electrónico o digital.

⁴ La escalabilidad empresarial para Mathaisel (2015) es la manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proposición de valor de la organización.

a un determinado nicho⁵ de mercado, en el que se considera que existe una oportunidad para posicionar, por ejemplo, un curso online o la prestación de un servicio de construcción de un sitio web. Sin embargo, esto no será sustentable y rentable en el tiempo si el emprendimiento digital no genera los suficientes ingresos para cubrir el presupuesto de gastos personales y generar un excedente para crecer.

Para Tostados (2005, p. 177) el término rendimiento hace referencia a los “beneficios producidos por una inversión, es decir, es un indicador que revela si el emprendimiento digital está produciendo beneficios monetarios⁶ que justifiquen la existencia del negocio” y, por ende, conocer si es posible pensar en la autofinanciación⁷ de su crecimiento.

En el campo de las finanzas existen una gran cantidad de métricas relacionadas con rentabilidad, cada una con un propósito particular, a continuación, se explicarán tres indicadores de rentabilidad útiles para el emprendimiento digital:

- 1) Rentabilidad sobre las ventas: Esta métrica financiera revela qué porcentaje de ganancia han quedado de las ventas.

Matemáticamente se obtiene dividiendo la utilidad neta entre las ventas totales.

$$\% \text{ Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

Para ilustrar este indicador supongamos que el emprendimiento digital facturó en un mes los siguientes conceptos:

- » Por Ventas: \$10.000
- » Costos y Gastos⁸: \$7.500*

*Entre los costos y gastos se pueden mencionar algunos conceptos como: Salarios, comisiones a terceros, alquiler, pago de licencias de

⁵ El término nicho de mercado, desde la perspectiva de la mercadotecnia, se refiere a un segmento de mercado, en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta existente.

⁶ Expresada como un porcentaje del monto invertido y refleja la relación % entre las ventas y el precio corriente del mercado

⁷ Reinvertir las ganancias obtenidas empresa.

⁸ El término costo está relacionado directamente con los ingresos, mientras que los gastos, son las erogaciones que se realizan para efectuar las ventas

software, impuestos.

El resultado de esta facturación arrojó una utilidad de \$2.500

$$\% \text{ Rentabilidad sobre las ventas} = \frac{\$2.500}{\$10.000} \times 100$$

$$\% \text{ Rentabilidad sobre las ventas} = 25\%$$

El resultado significa que la rentabilidad de la empresa sobre las ventas asciende al 25%, que en esencia y desde una simple afirmación, se puede concluir que mensualmente al bolsillo del emprendedor llegará el 25% de lo que facture.

- 2) Rentabilidad de recursos propios: Es imprescindible aclarar que los recursos propios hacen referencia a la inversión realizada por el(los) propietario(s) de la empresa o emprendimiento desde su creación hasta la actualidad (en forma de dinero o de bienes que pasaron del patrimonio personal al patrimonio del emprendimiento o PYME. De igual forma, los recursos propios incorporan la porción de las utilidades anuales que no se han repartido entre sus propietarios, denominado contablemente como utilidades retenidas, y según Van Horne & Wachowicz (2010, p.131) estas representan “las ganancias acumuladas de la compañía después de dividendos desde el inicio de la compañía; así, estas son las utilidades que se han conservado (o reinvertido) en la empresa”.

Este indicador financiero relaciona la utilidad neta⁹ con el importe de los recursos propios.

$$\% \text{ Rentabilidad de recursos propios} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

Supongamos una empresa que informa una utilidad neta de \$5.000 y cuenta con un total de recursos propios¹⁰ de \$22.000

$$\% \text{ Rentabilidad de recursos propios} = \frac{\$5.000}{\$22.000} \times 100$$

$$\% \text{ Rentabilidad de recursos propios} = 22,73\%$$

En este caso el(los) propietario(s) están obteniendo una rentabilidad por su inversión cerca del 23%.

⁹ El cálculo se puede hacer en función a la utilidad neta mensual, trimestral, semestral o anual.

¹⁰ El(los) propietario(s) del emprendimiento digital fundaron la empresa con un aporte de \$22.000 distribuidos en equipos tecnológicos y gastos pre-operativos, por ejemplificar el caso práctico.

- 3) Rentabilidad sobre la inversión: También conocido como *retorno de la inversión*; y es el encargado de medir la rentabilidad que origina una determinada acción, es decir, permite evaluar la rentabilidad de los recursos destinados a nuevos proyectos

Por ejemplo, se invierten \$700 en la producción de un curso online (esto incluye el valor del tiempo de preparación del contenido, el alquiler de equipos de iluminación, cámaras y hasta personal del área de tecnología) y al curso se inscribieron 25 personas que pagaron \$30 cada uno.

Conceptos	Monto (\$)
Ingresos (25 x 30)	750
Costos – Gastos	700
Utilidad neta	50

$$\% \text{ Rentabilidad sobre la inversión (ROI)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

$$\% \text{ Rentabilidad sobre la inversión (ROI)} = \frac{\$50}{\$700} \times 100$$

$$\% \text{ Rentabilidad sobre la inversión (ROI)} = 7,14\%$$

A simple vista, el emprendedor al obtener utilidad podría afirmar que el nuevo proyecto es rentable al obtener un poco más del 7%. Este resultado dependerá de sus expectativas, o simplemente decide redimensionar el curso o eliminarlo de tu portafolio al comprender que puedes desarrollar actividades más rentables.

Aquí lo trascendental para todo emprendedor, es saber medir su rentabilidad, ya que es la clave del éxito en los negocios. De hecho, todo emprendedor al analizar y evaluar su continuidad y sostenibilidad en el tiempo, los indicadores de éxito siempre iniciarán con la determinación de indicadores de rentabilidad; y ante cualquier inquietud la respuesta estará orientada hacia la rentabilidad: ¿Quiero crecer? Mide la rentabilidad sobre las ventas, ¿Quiero incluir a un nuevo socio en mi emprendimiento? Mide la rentabilidad sobre recursos propios, ¿Quiero saber si el proyecto del Ebook fue financieramente un éxito? Mide la rentabilidad sobre la inversión en tu infoproducto. En síntesis, uno de los primeros

pasos hacia el éxito, es conocer la rentabilidad de tu negocio.

Administración Capital de Trabajo

Capital de trabajo, activo de trabajo, capital circulante, activos corrientes o activos circulantes son solo algunos de los nombres utilizados para definir la administración de los activos corrientes y pasivos corrientes.

Según estadísticas, el activo corriente en la mayoría de las empresas, por ejemplo, en las manufactureras, puede representar más del 50% del activo total, por su parte, el pasivo corriente puede ocupar hasta un 30% del financiamiento, siendo estas cifras más elevadas cuando se tratan de empresas de distribución y servicios; es por ello, que para la administración financiera su estudio y comprensión se convierte en una de las actividades más significativas y la que más tiempo exige.

» Importancia para estudiar Capital de Trabajo

El objetivo de la administración financiera a corto plazo es administrar cada uno de los activos circulantes y los pasivos circulantes para alcanzar un equilibrio entre rentabilidad y riesgo que contribuya positivamente al valor del emprendimiento. Niveles excesivos de activos circulantes pueden contribuir de manera significativa para que una empresa obtenga un rendimiento de su inversión por debajo de lo normal, empero, muy poco activo circulante pueden generar pérdidas por problemas para operar sin contratiempos. Por su parte, los pasivos circulantes para los emprendimientos o pymes, están representados por deudas a corto plazo, ya que, la principal fuente de financiamiento es externa, porque el acceso, por lo general, a mercados de capital a largo plazo es casi imposible, a menos que se obtenga a través de préstamos con garantías.

Asimismo, a diferencia de las decisiones inherentes a la estructura del capital y dividendos, es imposible estudiar el problema, tomar una decisión y dejar a un lado el tema durante algunos meses, por el contrario, estos activos y pasivos, por su naturaleza, cambian rápidamente, lo que obliga al emprendedor a la toma de decisiones de forma rápida, lo que obliga a dedicarle más de 1/3 del tiempo en la administración financiera de los activos circulantes y casi una 1/4 parte del tiempo en administrar

los pasivos circulantes. No obstante, es fundamental el efecto de las decisiones sobre el capital de trabajo y la estructura óptima elegida para alcanzar de manera exitosa y consistente a la maximización del valor del emprendimiento.

» Conceptos básicos de capital de trabajo

Todo emprendedor está obligado a conocer por lo menos seis conceptos básicos, los cuales debe dominar muy bien para administrar correctamente el capital de trabajo y utilizar un lenguaje común, indistintamente de los sinónimos por los cuales se mencione el capital de trabajo.

- 1) Capital de trabajo: Es la porción del activo circulante, representada por las inversiones que circulan de una forma a otra en conducto ordinario del negocio.
- 2) Activos corrientes o activo circulante: Se encuentra el efectivo y equivalentes de efectivo y las cuentas por cobrar a clientes. Estas últimas en el caso de servicios profesionales online se refieren a servicios prestados que el cliente no ha pagado, y en el tema de infoproductos generalmente se asocian a un modelo de negocios por suscripción y se relacionan a suscripciones que el cliente no ha pagado. Otros activos corrientes son las inversiones a corto plazo y el inventario. Estas inversiones tienen la característica de ser canjeadas por efectivo en un periodo de tiempo corto, mientras que los inventarios prácticamente son inexistentes en las empresas que ofertan infoproductos y servicios profesionales online.
- 3) Pasivos corrientes o pasivos circulantes: Están representados por las cuentas por pagar a proveedores de servicios (honorarios profesionales por servicios recibidos de terceros como diseño gráfico o de tecnología, licencias de software por renovar, servicio de internet, entre otros conceptos). Otros pasivos corrientes pueden ser: salarios por pagar, alquileres de equipos o de inmuebles no pagados e impuestos por pagar.
- 4) Capital de trabajo Bruto: Está representado por las inversiones que realiza el emprendedor en activos corrientes.

- 5) Capital de trabajo Neto: Es la diferencia que existe entre el activo circulante y el pasivo circulante, pudiendo ser el mismo un Capital de Trabajo Neto Positivo (Activo circulante > Pasivo circulante) o Negativo (Activo circulante < Pasivo circulante). Lo ideal es que el Capital de trabajo sea positivo.
 - 6) Administración del Capital de Trabajo: Es la encargada de la administración del activo circulante de la empresa y el financiamiento requerido para apoyar el activo circulante.
- » Características Capital de Trabajo

Una de las principales características que distingue al capital de trabajo del activo fijo o inmovilizado es la flexibilidad y duración de su vida económica, esto es debido a que la conversión de los activos circulantes de inventario a cuentas por cobrar y de cuentas por cobrar a efectivo proporcionan la fuente de efectivo que se usa para pagar los pasivos circulantes.

Los desembolsos de efectivo para cancelar pasivos circulantes son relativamente predecibles, porque cuando se contratan los servicios profesionales de un diseñador gráfico o se firma un contrato de alquiler para un set de grabación, por ejemplo, el emprendedor sabe cuándo se debe realizar el pago correspondiente; mientras que predecir los flujos de fondos positivos o capital de trabajo neto positivo, es decir, los servicios y suscripciones prestados por el emprendimiento digital, y que el cliente no ha pagado, convertirlos efectivo, (esto pese a que existe una fecha de pago establecida previamente convenida), se vuelve a una tarea titánica, puesto que pocos emprendedores pueden hacer coincidir con certeza los flujos positivos con los flujos negativos de efectivo, lo que conlleva a la creación de un fondo de emergencia.

Asimismo, otra de las características está relacionada con la permanencia y temporalidad, refiriéndose la primera según Van Horne & Wachowicz (2010), a la cantidad de activos corrientes requeridos para satisfacer las necesidades mínimas a largo plazo del emprendimiento. Es importante señalar que, pese al carácter corriente de los activos o capital de trabajo básico como comúnmente se le denomina, difiere de los activos fijos en que los activos corrientes cambian constantemente,

ya que su permanencia no consiste en activos corrientes específicos que están en su lugar todo el tiempo, sino que es un nivel permanente de inversión en activos corrientes, cuyos elementos individuales están en rotación constante.

Por otra parte, la temporalidad para Van Horne & Wachowicz (2010), está referida a la cantidad de activos corrientes que varía con los requerimientos de la temporada, es decir, al igual que el capital de trabajo permanente, el capital de trabajo temporal también consiste en activos corrientes en constante cambio de forma, puesto que la necesidad de esta porción del total de activos corrientes de la empresa es estacional, considerando tal vez el emprendedor, la posibilidad de financiamiento de este nivel de activos corrientes de una fuente cuya naturaleza misma sea estacional o temporal.

» Cantidad óptima de activo circulante

En todo emprendimiento digital, la administración eficiente del capital de trabajo debe decidir el nivel óptimo requerido de efectivo, cuentas cobrar e inversiones de fácil realización para cumplir con sus compromisos a corto plazo, es decir, para cancelar, por ejemplo, licencias de software, servicio de internet, salarios, alquiler, así como cualquier otro costo y gasto requerido por el emprendimiento, destacando, que el nivel óptimo debe ser revisado y de ser necesario, ajustado en la medida que la empresa evolucione; y su impacto directo en el equilibrio riesgo-rentabilidad.

El nivel óptimo para todo emprendimiento es el que supone mayores niveles de capital de trabajo neto (mayor liquidez), lo que conlleva menor riesgo de insolvencia técnica, considerando que el nivel de rentabilidad puede aumentar por un incremento de los ingresos o a través de la disminución de sus costos.

Veamos a través de la estructura financiera de una agencia de marketing cómo determinar el capital de trabajo neto:

<u>Activos Corrientes</u>	
Efectivo	\$1.000,00
Cuentas por Cobrar Clientes	\$3.000,00
<i>Total Activos Corrientes (A)</i>	\$4.000,00
<u>Pasivos Corrientes</u>	
Cuentas por pagar a proveedores	\$3.500,00
<i>Total Pasivos Corrientes (B)</i>	\$3.500,00
<i>Capital de Trabajo (A - B)</i>	
	\$500,00

Cuadro N° 1.2

Como se puede evidenciar, el indicador capital de trabajo neto es el resultado de restar del activo corriente (A) los pasivos a corto plazo (B) del emprendimiento digital, es decir, de los \$4.000 que tiene invertido en activos corrientes la agencia de marketing, \$500 han sido financiados con recursos no corrientes, los cuales podrían ser respaldados con deuda a largo plazo o patrimonio.

Asimismo, se puede observar, pese a ser el capital de trabajo neto positivo (\$500,00), que está muy ajustado, ya que depende en gran medida del cobro de sus cuentas por cobrar, lo que tiene un importante componente de incertidumbre y, en consecuencia, riesgo de atraso en el pago de las facturas o compromisos pendientes, lo que conlleva a recurrir o adquirir deuda más costosa, aceptando créditos con intereses altos para cancelar las facturas pendientes, afectando directamente la rentabilidad.

No resulta práctico tomar el capital de trabajo neto como lo que quedaría a una empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos a corto plazo, en el caso que tuviera que ser cancelada de inmediato, tendría más sentido para un emprendimiento en marcha, considerar los \$500 como la porción circulante financiada con pasivos a largo plazo.

Ahora bien, ante la pregunta ¿Cuál es la cantidad (o nivel) óptimo del activo circulante?, lamentablemente, no es sencillo determinar dicho valor, ya que el mismo dependerá de elementos y/o factores (internos–externos) que imposibilitan su determinación, así como también estará determinado por la actitud de la administración hacia las compensaciones entre la rentabilidad y el riesgo; pero sin importar la cifra, lo que sí es imprescindible, es mantener un capital de trabajo neto positivo, lo suficientemente alto que le permita pagar sus compromisos a su vencimiento.

Con frecuencia, el capital de trabajo neto es estrechamente relacionado con el indicador de liquidez, por la necesidad de medir la capacidad que tiene el emprendimiento de atender sus obligaciones en el corto plazo.

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Considerando la información del **Cuadro N° 1.2**, la también denominada relación corriente, demuestra que la agencia de marketing tiene un indicador de 1,14, es decir, que por cada \$1 que debe el emprendimiento digital, la empresa, cuenta con \$1,14 para respaldar esa obligación. Si bien es cierto que el resultado de este indicador comienza a ser aceptable a partir de 1, la agencia de marketing digital, por lo ajustado de su valor (solo 14 centavos de dólar por encima), estará obligada a mantener un estricto control de sus movimientos de efectivo, así como aplicar estrategias de cobro.

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\$ 4.000}{\$ 3.500}$$

$$\text{Razón de Liquidez} = 1,14$$

Otra de las sensatas decisiones sobre la administración del capital de trabajo neto es la relacionada con la mezcla apropiada de financiamiento a corto y largo plazo usado para apoyar la inversión en activos corrientes, sin menoscabar el intercambio que se debe hacer entre la rentabilidad y el riesgo, así como tampoco la existencia de políticas en

la administración del pasivo corrientes.

Financieramente hablando, la inversión en activos corrientes y las cuentas por pagar a corto plazo tienen una relación lineal, es decir, cuando crece la inversión esencial en activos corrientes, las cuentas por pagar también tienden a crecer, en parte para financiar la acumulación de activos corrientes, ya que, el resto de inversión en activos se realiza por el financiamiento residual después de deducir el financiamiento espontáneo.

Para Van Horne & Wachowicz (2010), esta red de inversión en activos después de deducir el financiamiento espontáneo se puede realizar a través de dos enfoques.

- 1) Enfoque de cobertura contra riesgos (hacer coincidir el vencimiento): bajo este enfoque, cada activo será compensado con un instrumento financiero aproximadamente con el mismo plazo de vencimiento. Las variaciones a corto plazo o estacionales en los activos corrientes serían financiadas con deuda a corto plazo; el componente permanente de los activos corrientes y todos los activos fijos serían financiados con deuda a largo plazo o con capital de accionistas, ya que, si se usa la deuda a largo plazo para financiar necesidades de corto plazo, la empresa pagará intereses por el uso de fondos en momentos en los que estos fondos no se necesitan. Supongamos un consultor tributario, dictará un webinar, como consecuencia de un cambio tributario, por el cual estima cobrar. Para ello, obtiene financiamiento corriente para alquilar equipos, vestuario y cancelar la plataforma por donde se dictará el webinar. Estos recursos serán cancelados una vez que los participantes se inscriban para asistir al evento. Todo esto ocurre dentro de un plazo de dos meses.
- 2) Financiamiento a corto plazo versus financiamiento a largo plazo: cuando los flujos de efectivo netos futuros de la empresa y el cronograma de pago de deuda se realizan en condiciones de certidumbre no debería haber mayores contratiempos para la administración financiera del capital de trabajo, pero si, por el contrario, en momentos de incertidumbre, cuando los flujos de efectivo netos se desvían de los flujos esperados, consecuencia del riesgo inherente al negocio, el plazo de

vencimiento de las deudas es muy significativo en la evaluación de la compensación entre riesgo y rentabilidad.

- a. Riesgos relativos implicados: en general, cuanto más corto sea el plazo de vencimiento de las obligaciones de deuda del emprendimiento, mayor será el riesgo de no poder cubrir los pagos de principal interés.
 - b. Compensación entre riesgos y costos: las diferencias en el riesgo entre el financiamiento a corto y largo plazo debe equilibrarse contra las diferencias en los costos de interés. Cuanto más largo sea el plazo de vencimiento de la deuda de una empresa, más probable es que el financiamiento sea costoso. Además de los altos costos de los préstamos a largo plazo, la empresa tal vez termine pagando interés sobre la deuda en periodos en que no necesita los fondos.
- » La estructura de pasivos vs las decisiones de activos corrientes

Niveles de activos corrientes a mantener vs política conservadora, financiación (con pasivos a corto plazo) o política agresiva (con capital accionario), y en virtud de su interdependencia, deben considerarse en conjunto a través de:

1) Incertidumbre y margen de seguridad:

Cuando el emprendedor opere en situación de certidumbre las ganancias se maximizan, ya que no hay necesidad de tener niveles excesivos de activos corrientes, ni tener acceso a financiamiento a largo plazo. Pero cuando las ventas y los flujos de efectivo resultantes están sujetos a incertidumbre, la situación cambia, ya que, a mayor dispersión de la distribución de probabilidad de los flujos de efectivo netos, mayor margen de seguridad requerirá a través del aumento del nivel de los activos corrientes (efectivo y valores negociables) o extendiendo el plazo de vencimiento del financiamiento, lo que afecta la rentabilidad.

2) Riesgo y rentabilidad:

Para Van Horne & Wachowicz (2010), la decisión del margen de seguridad estará regida por las consideraciones de riesgo y rentabilidad, es decir ante cada incertidumbre, lo que conlleva a una posible solución, la cual tendrá un costo, es por ello que la administración del capital de

trabajo tendrá que determinar la solución menos costosa para los diferentes niveles de riesgo.

» Equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo

En finanzas existe una premisa que supone que cuanto mayor es el capital de trabajo neto, menor será el riesgo, es decir, entre mayor sea el capital de trabajo neto, más líquida será la empresa y, por lo tanto, menor será su riesgo de volverse técnicamente insolvente, por ende, el equilibrio entre rentabilidad y riesgo debe ser analizado considerando los cambios en los activos y los pasivos corrientes por separado.

Cambios en los activos corrientes: el equilibrio entre la rentabilidad y riesgo de la empresa se obtiene a través de la razón del activo corriente/activos totales, la misma indica el porcentaje de los activos totales que se encuentran en circulación. La razón aumenta cuando aumentan los activos corrientes, lo que origina una disminución de la rentabilidad, ya que estos activos son menos rentables que los fijos porque agregan valor al producto, sin estos, no se podrían realizar las actividades cotidianas de la empresa. Por su parte, el riesgo disminuye, ya que el incremento de los activos corrientes origina un aumento en el capital de trabajo neto, reduciendo así, el riesgo de insolvencia técnica.

Cambios en los pasivos corrientes: a través de la razón entre pasivos corrientes y activos totales se determinará el porcentaje de activos totales que está financiado con pasivos corrientes. Ante un aumento de la razón, la rentabilidad aumenta, porque la empresa utiliza más financiamiento a corto plazo, el cual es menos costoso. Los pasivos corrientes son menos costosos porque la mayoría no pagan ningún cargo o interés, sin embargo, cuando aumenta la razón entre pasivos corrientes y activos totales, el riesgo de insolvencia también aumenta porque el aumento de los pasivos corrientes hace disminuir, a la vez, el capital de trabajo neto.

Efectivo

De acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) (2015) define al efectivo como el efectivo disponible en caja y depósitos a la vista,

mientras que el equivalente al efectivo son inversiones con alta liquidez a corto plazo que son fácilmente convertibles en importes conocidos de efectivo y que están sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor, se mantienen para cumplir los compromisos de efectivo a corto plazo en lugar de inversión u otros propósitos. Por consiguiente, una inversión será un equivalente al efectivo cuando tenga un vencimiento próximo, por ejemplo, de tres meses o menos desde la fecha de adquisición.

En resumen, hablar de administración de efectivo es equivalente a hablar sobre la administración del dinero en caja, monedas y billetes, cheques, documentos de cobro inmediato o que pueden ser depositados en cuentas (giros bancarios, telegráficos o postales, facturas de tarjetas de crédito por depositar, entre otros), dinero en cuentas bancarias y cheques, así como también valores negociables, siendo estos de gran importancia en cualquier organización porque se obtienen los bienes y servicios que se requieren para operar, lo que indica que el efectivo es el activo más líquido de un negocio.

» Importancia de mantener el efectivo

Como se mencionó anteriormente, el principal objetivo de todo emprendimiento es maximizar riquezas a través de un perfecto equilibrio entre rentabilidad y liquidez, ya que el efectivo sería como el corazón de la empresa, es decir, sin la circulación y generación de efectivo en la cotidianidad del emprendimiento resultaría prácticamente imposible obtener rentabilidad.

En términos financieros, todo emprendimiento debe mantener efectivo por tres razones:

- 1) Motivo transaccional: es imprescindible contar con una cantidad adecuada de efectivo que le permita cumplir con los pagos en el ciclo normal de operaciones, por ejemplo, cancelar las compras, salarios, impuestos entre otros.
- 2) Motivo especulativo: para aprovechar las oportunidades temporales que se presentan en la economía como, por ejemplo, comprar materia prima que se encuentra en un bajo precio. En emprendimientos digitales

sería para promover un nuevo infoproducto o para seguir conformando la tribu ante un posible nicho de mercado.

- 3) Motivo precautorio: cuando los flujos futuros de fondos netos son predecibles, la necesidad de efectivo para fines precautorios será menor, empero, si la entrada y salida de efectivo son impredecibles y no se cuenta con la obtención de préstamos con rapidez, las necesidades de efectivo para atender eventuales emergencias serán mayores, es por ello que la creación de un fondo de emergencia ante un evento inesperado, como por ejemplo la llegada de Covid-19 será una obligación en todo emprendimiento. Este tema se desarrollará en el capítulo IV.

» Ciclo Operativo del efectivo

A través del capital de trabajo, el emprendimiento cumple su ciclo operativo, es decir, transforma el dinero en inventario para poder vender la mercancía que compró, estas ventas pasan a cuentas por cobrar y se convertirá nuevamente en efectivo.

Estos ciclos no necesariamente son iguales para todas las empresas, tanto en su constitución como su duración, dado que estará en función de la cantidad de etapas que deberán cumplirse para cerrar el ciclo; tal es el caso de los emprendimientos digitales, que, por lo general, en su mayoría no cuentan con inventarios, lo que significa que las etapas pasan del efectivo a cuentas por cobrar y nuevamente a efectivo, mientras que una empresa manufacturera convertirá el dinero en materia prima, la cual posteriormente pasará a producción para llegar a un producto terminado, que finalmente será vendido y, dependiendo de las condiciones, se convertirá en cuentas por cobrar o dinero.

Supongamos, por ejemplo, un reconocido chef creó y gestionó su canal de Telegram, por el cual cobra una suscripción mensual, por recibir el suscriptor recetas de cocina. Las etapas del ciclo del efectivo para este tipo de emprendimiento digital se traducen en la producción del servicio de Chef, es decir, las publicaciones de las recetas en el canal de Telegram se convierten en ingresos, los cuales se convierten en cuentas de cobrar a los suscriptores del canal, y en la fecha de vencimiento de la suscripción, la misma se transformará en efectivo, que será utilizado

para cubrir los costos directos en la gestión del canal (Ej. Horas Invertidas en: investigación, redacción de la receta, diseño de las infografías) y los gastos de ventas (Ej. campaña publicitaria en Facebook Ads).

Como se puede observar, la duración de este ciclo operativo puede ser más corto que, por ejemplo, una empresa que elabore mermeladas artesanales, este ciclo puede ser más largo, lo que no implica necesariamente mayor inversión en capital de trabajo, sino que la magnitud de este va a depender de otras variables, como por ejemplo: la duración de cada ciclo y la cantidad de incorporaciones que estos tengan, el nivel de actividad con que opera el emprendimiento, el costo del producto y/o servicio, entre otras. Indistintamente de número de etapas, lo importante aquí son las rotaciones, dado que cuanto menor sea el ciclo Efectivo -Mercancía-Efectivo, mayor será la rotación del capital de trabajo, es decir, menor la inversión en capital de trabajo.

En tal sentido, considerando que ciclo operativo según Gitman & Zutter (2012) es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto terminado, abarcando este, el inventario y las cuentas por cobrar como las dos categorías principales del activo a corto plazo. El tiempo transcurrido se obtiene sumando la edad promedio de inventario y el periodo promedio de cobro.

$$\text{Ciclo Operativo} = \text{Edad promedio de inventario} + \text{Periodo promedio de cobro}$$

La rotación de inventarios se puede convertir fácilmente en la edad promedio del inventario, dividiendo 365 (número de días que tiene un año) entre la rotación de los inventarios.

$$\text{Edad promedio de inventario} = \frac{365}{\text{Rotación del Inventario}}$$

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}^{11}}{\text{Inventario del año}^{12}}$$

Por su parte, el tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas (periodo promedio de cobro), se obtiene dividiendo 365,

entre rotación de cuentas por cobrar:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Créditos Netas}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}$$

Es importante señalar, para facilitar los cálculos y considerando que la información financiera no presenta las ventas a créditos (salvo que la gerencia posea la información en un mayor analítico) que los cálculos suponen que todas las ventas se realizan a crédito.

Por otra parte, motivado que las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, (medido en días), es el periodo promedio de pago, el cual es restado al ciclo operativo, para así obtener el ciclo de conversión del efectivo.

$$\text{Ciclo de Conversión del Efectivo} = \text{Ciclo Operativo} - \text{Periodo promedio de Pago}$$

El procedimiento para determinar el Periodo promedio de Pago, es el mismo aplicado para determinar el periodo promedio de cobro

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Promedio Cuentas por Pagar}}$$

A continuación, se determinará el Ciclo de Conversión del Efectivo de una empresa comercial, considerando la información extraída de los estados financieros.

Información determinada de los Estados Financieros	N° de Días
Edad promedio de inventario	7,00
Periodo promedio de cobro	17,92
Periodo promedio de pago	20,48

Cuadro N° 2.2

Ciclo Operativo = Edad promedio de inventario + Periodo promedio de cobro

Ciclo Operativo = 7 días + 17.92 días

Ciclo Operativo = 24,92 días

Ciclo de Conversión del Efectivo = Ciclo Operativo - Periodo promedio de Pago

Ciclo de Conversión del Efectivo = 24.92 días - 20,48 días

Ciclo de Conversión del Efectivo = 4,44 días

Como se puede evidenciar, el ciclo de conversión del efectivo es de 4,44 días, en otras palabras, sería el tiempo que se requiere para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones; siendo el ciclo operativo de 24,92 días, es decir, desde que se compra la mercancía, hasta que se vende transcurren 7 días, más los 17.92 días que tarda en promedio la empresa en cobrar las facturas, lo que conlleva a la empresa a cancelar sus facturas antes de cobrarlas, es por ello, que se debe implementar estrategias que permitan disminuir el periodo promedio de cobro por lo menos en 30% (5,44 días), lo que provocará que el ciclo de conversión del efectivo disminuya a – 1 día, lo que originará que la empresa no tiene que pagar a sus proveedores sino hasta aproximadamente 1 días después de que ha cobrado sus cuentas por cobrar, incrementando así la eficiencia del capital de trabajo.

Ahora bien, determinemos en esta oportunidad, Ciclo de Conversión del Efectivo para un emprendimiento digital, considerando:

- » Edad promedio de inventario: No aplica, ya que la mayoría de los emprendimientos digitales no cuentan con inventarios.
- » Periodo promedio de cobro: Considerando que los infoproducto como E-Book, cursos online (pregrabado o en vivo), Webinar e incluso, las mismas plantillas editables, son cancelados en el momento o con anterioridad para recibir el producto, mientras que el Canal de Telegram se cobra una suscripción que por lo general no es mayor a 30 días, en caso contrario, el suscriptor dejará de recibir las infografías y/o la información del canal.

Ante este escenario, el periodo promedio de pago debería ser mayor o igual al periodo medio de cobro, ya que, de esta manera, cancelará sus facturas con el dinero que cobra a sus suscriptores, resaltando: 1) Posiblemente, el monto de las deudas sea mucho mayor al ingreso del emprendedor por el canal de Telegram, lo que origina 2) que los otros infoproductos complementan el pago de las deudas, y más aún, cuando éstos, no cuenta con exigible a corto plazo, porque sus ingresos fueron realizado sin financiación.

» Estrategias básicas en la administración del efectivo

En finanzas, la teoría y la práctica por lo general no van de la mano, ya que la gerencia se encuentra en una búsqueda constante de estrategias que le permitan encontrar con éxito la fórmula para maximizar sus riquezas, y porque no, en momentos difíciles, minimizar sus pérdidas; y cuando son temas inherentes al efectivo, las tácticas deben más agresivas, a continuación, se desarrollarán cinco destrezas que deben aplicar los emprendedores para administrar eficientemente el efectivo.

1) Estrategias relacionadas con el cobro:

Una constante en todo emprendimiento es la búsqueda e innovación de métodos de cobros que sean rápidos, seguros y al menor costo posible. El periodo de cobro comprende desde que se vende o presta el servicio, hasta que se recibe el cobro (supongamos que sea a través de cheque) por parte del cliente, para posteriormente convertir el mismo cheque en efectivo. Bajo este supuesto, aquí la idea consistirá en el diseño que permita acelerar el proceso de cobro, existiendo tres metodologías que contribuyen en acelerar el cobro:

1.1) Simplificar la preparación y el envío de facturas

1.2) Acelerar el envío de pagos de los clientes a la empresa

1.3) Reducir el tiempo en que los pagos recibidos se quedan en la empresa como fondos aún no cobrados, es decir, el cheque aún no se ha enviado al banco para que se convierta en efectivo.

Una técnica ampliamente usada para acelerar los cobros es un sistema de caja de seguridad. En vez del cliente enviar o el proveedor buscar el

cheque, el cliente envía el cheque a un apartado postal. El banco de la empresa vacía el apartado postal regularmente, procesa cada uno de los pagos y los deposita en la cuenta de la empresa. El banco envía o transmite electrónicamente a la empresa las boletas de depósito, junto con los documentos de pago, para que esta los acredite a las cuentas de sus clientes. Las cajas de seguridad están dispersas geográficamente y se sitúan cerca de los clientes de la empresa.

En los actuales momentos, producto de los avances tecnológicos, es muy probable que el pago sea realizado a través de transferencia bancaria, en tal sentido, la aceleración del cobro se debe enfocar en la consignación de la documentación soporte, que servirá de respaldo para que el cliente realice la transferencia.

Aquí la idea fundamental consiste en reducir el tiempo de flotación, lo que originará una disminución en la inversión en el ciclo de conversión del efectivo.

2) Periodo de flotación:

Es el tiempo que va desde que el cliente ha enviado el pago, pero el receptor aún no puede utilizar. Su existencia se debe a que las cifras en efectivo mostradas en libros, por lo general, nunca coinciden con las cifras disponibles en banco. La flotación es importante en el ciclo de conversión del efectivo porque su presencia extiende tanto el periodo promedio de cobro de la compañía como su periodo promedio de pago. Sin embargo, la meta de la empresa debe ser acortar su periodo promedio de cobro y prolongar su periodo promedio de pago. Si el pago se realiza mediante transferencia bancaria, el tiempo de flotación existirá cuando el banco receptor sea diferente al banco receptor.

3) Aplazamiento de pago:

Recordando que uno de los objetivos de la administración de efectivo es acelerar la cobranza, en contraposición, retrasar los desembolsos en efectivo tanto como sea posible, originando una mayor disponibilidad de efectivo. De esta manera, se debe tener presente que las estrategias que se implementen para retardar el pago, pudieran ser aplicados por nuestros clientes al momento de cancelar sus facturas. Asimismo,

pese a que, en esta oportunidad, la flotación está a nuestro favor, no es recomendable extender mucho el periodo promedio de pago, ya que puede tensar las relaciones con los proveedores. Los periodos de flotación existente pudieran ser similares a los aplicados en las cobranzas, por ejemplo, una técnica sería el uso estratégico de oficinas de correo y cuentas bancarias para prolongar la flotación postal y la flotación de compensación, sin olvidar, que nuestros proveedores pueden solicitar la cancelación mediante transferencia.

4) Banco concentrador:

Concentrar todo el efectivo disponible en un solo banco permite realizar inversiones de efectivo a corto plazo, disminuyendo así los costos de transacción. De igual forma permite mejorar el sistema de control interno, así como implementar estrategias de pago que disminuyan los saldos del efectivo improductivo.

5) Comercio electrónico:

Como se mencionó anteriormente, las transferencias de fondo son una excelente opción para minimizar los periodos de flotación (a favor o en contra), garantizándose rapidez y seguridad, reduciendo costos y optimizando procesos (tiempo); empero a los costos relacionados con las transferencias, es decir, las transferencias electrónicas requieren de computadoras con acceso a internet, capacitación de personal en el uso de sistema y eliminando por completo la flotación.

Es conveniente enfatizar, que en algunas jurisdicciones puedan existir técnicas adicionales para acelerar los cobros y controlar estrechamente los desembolsos, tal es el caso del Sistema de Lockbox, Check 21; así como también algunos instrumentos como pago con letra de cambio, débito pre autorizado, giro bancario entre otras opciones, las cuales resultarían de suma utilidad.

» Valores negociables

Como se mencionó anteriormente, una de las necesidades de contar con efectivo suficiente es para fines transaccionales, estableciendo los emprendedores un nivel adecuado del efectivo, ya que no quieren sal-

dos con exceso de efectivo porque pueden ganar intereses si invierten estos fondos en valores comerciales, por ejemplo. Cuanto mayor es la tasa de interés sobre estos valores, por supuesto, mayor es el costo de oportunidad de mantener saldos inactivos. El nivel óptimo de efectivo debe ser el mayor entre los saldos para transacciones requeridas cuando la administración de efectivo es eficiente y los requerimientos de saldo de compensación de los bancos comerciales con los que la empresa tiene cuentas de depósito y los cobros y pagos se realizan mediante cheque.

En tal sentido, los valores negociables o equivalentes de efectivo, son instrumentos financieros a corto plazo que devengan intereses y puedan convertirse con facilidad en efectivo. Su utilización es para fines temporales, siempre y cuando los recursos utilizados estén improductivos, por ningún concepto, el mismo puede presentar una pérdida de valor con el paso del tiempo; contando en el mercado opciones emitidas por el gobierno y por instituciones financieras privadas, en ambos casos, el rendimiento, los plazos y el riesgo son similares.

Cuentas por Cobrar

Tostado (2005, p. 62), define que las cuentas por cobrar constituyen parte de los activos de una compañía, constituidos por los derechos que tiene la empresa de cobrarle a sus clientes por la venta de mercancía a crédito. Al respecto, la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) (2015) clasifica las mismas en deudores comerciales y otras cuentas por cobrar; así como también en corrientes y no corrientes, las corrientes son las que espera cobrar en el ciclo normal de operación y/o dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informa.

Para las finanzas, la contabilidad es el lenguaje de los negocios, es por ello que la definición de “Cuentas por Cobrar”, así como su clasificación y convertibilidad a efectivo, son tema de vital importancia para una eficiente administración de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, y alcanzar los objetivos de la gerencia, sin olvidar el equilibrio entre rentabilidad y riesgo, es decir, cobrar tan rápido como sea posible y así aumentar la rentabilidad, sin perder ventas debido a técnicas de

cobranza muy agresivas, o sea, minimizando el riesgo.

» Aspectos técnicos de la administración de las cuentas por cobrar

El otorgamiento del crédito y la selección de los potenciales clientes merecedores de recibir el crédito se encuentra afectado por factores externos (condiciones económicas, precio y calidad del producto), así como también por factores internos (políticas de crédito) a la administración de las cuentas por cobrar, pudiendo variar el nivel de las cuentas por cobrar, para así equilibrar la rentabilidad y riesgo.

Para ello, la gerencia debe evaluar aspectos relacionados con las políticas de crédito y cobranza y decidir en comparación a las ganancias posibles de un cambio una política con el costo de tal modificación, es decir, para maximizar las ganancias que surgen de las políticas de crédito y cobranza, la empresa debe variar esas políticas de manera conjunta hasta lograr una solución óptima que determinará la mejor combinación de estándares de crédito, periodo de crédito, política de descuentos por pago en efectivo, términos especiales y nivel de gastos de cobranza.

A continuación, se analizarán los elementos de políticas de crédito y cobranza que todo emprendedor debe considerar al momento de tomar decisiones sobre las cuentas por cobrar, manteniendo constantes algunos de los otros elementos al igual que las variables externas que afectan el periodo promedio de cobro y la razón entre las deudas incobrables y las ventas a crédito.

1) Calidad de la cuenta aceptada:

Incrementar las cuentas por cobrar a costa de bajar los estándares de crédito, sin lugar a duda, estimulará la demanda que, a la vez, podría llevar a ventas y ganancias más altas. Pero, en la misma proporción se debe considerar el costo que implica aceptar cuentas por cobrar adicionales, al igual que el riesgo, ya pueden existir mayores pérdidas por deudas incobrables; todo esto, siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar. Otra de las consideraciones a tener presente, es lo concerniente al costo de oportunidad, es decir, al comprometer fondos en cuentas

por cobrar adicionales se deja de realizar otra inversión (posiblemente más rentable), lo cual, a su vez, con los nuevos clientes, es probable que sus cobranzas sean más lentas, así como también, una extensión de crédito más relajada puede ocasionar que ciertos clientes existentes sean menos cumplidos en el pago a tiempo de sus facturas.

A continuación, se evaluará el impacto en la rentabilidad de las ventas adicionales, producto de bajar los estándares de crédito (política de crédito más relajada). Para ello se cuenta con la siguiente información y consideraciones generales.

Descripción	En \$
Precio de Venta (Unidad)	15
Costo de Venta (Unidad)	12
Margen de Contribución (PV - CV)	3
Unidades Vendidas al Año	250.000
Impacto en las Ventas	30%
Costo de Oportunidad	15%
N° de Unidades Adicionales	75.000

Cuadro N° 3.2

Consideraciones generales:

1. La entidad trabaja al 70% de su capacidad.
2. El incremento de las ventas adicionales, se apalancará con los costos fijos.
3. El nuevo periodo de cobro será de dos meses para clientes nuevos.
4. No se espera que los clientes existentes alteren sus hábitos de pago.

Aquí, el principal objetivo es determinar la rentabilidad esperada adicional, por las mayores ventas frente al costo de oportunidad del incremento.

A. Evaluación de rentabilidad las ventas adicionales:

La entidad espera vender 75.000 unidades adicionales, con un margen de contribución de \$3 por unidad, las ventas adicionales generarán una

rentabilidad de \$225.000,00

Margen de Contribución Unitario = Precio de Venta (\$15) – Costos de venta (\$12)

Rentabilidad de las Ventas Adicionales =	Margen de Contribución	X	Unidades adicionales vendidas	
	3	X	75.000	
	\$225.000			

B. Cuentas por cobrar adicionales:

Con las ventas adicionales de \$1.125.000 y una rotación de cuentas por cobrar de seis veces en el año para los nuevos clientes (12 meses entre el periodo de cobro promedio de 2 meses), las cuentas por cobrar adicionales son $\$1.125.000 / 6 = \mathbf{\$187.500}$

Cuentas por cobrar adicionales =	Ingreso por ventas adicionales	÷	Rotación de cuentas por cobrar para nuevos clientes	
	1.125.000	÷	6	
	\$187.500			

C. Inversión en nuevas cuentas por cobrar: Las nuevas cuentas por cobrar representan para la empresa una inversión de **\$150.000**, la cual se obtiene al multiplicar el monto de las cuentas por cobrar por el porcentaje del costo del costo de venta.

Inversión en nuevas cuentas por cobrar =	Costo variable por unidad	÷	Precio de venta por unidad	X	Cuentas por cobrar adicionales	
	12	÷	15	X	187.500	
	\$150.000					

D. Rendimiento antes de impuestos requerido sobre la inversión adicional: Contrastando el costo de oportunidad de la inversión adicional en cuentas por cobrar (**\$22.500**) con la rentabilidad de las ventas adicionales (\$225.000), se puede concluir que la gerencia debe relajar sus estándares de crédito, por estar la rentabilidad muy por encima del costo de oportunidad, pese que a que el periodo medio de cobro es de dos meses, es decir, la gerencia podría relajar sus estándares de créditos sólo hasta que la rentabilidad sobre las ventas adicionales sea igual al rendimiento requerido sobre la

inversión adicional en cuentas por cobrar necesaria para generar esas ventas.

Rendimiento antes de impuestos requerido sobre la inversión adicional =	Costo de oportunidad	X	Inversión en cuentas por cobrar adicionales
	15%	X	150.000
			\$22.500

2) Tiempo y términos del crédito:

Un tema susceptible de análisis y revisión es el periodo y término del crédito y descuento (en el caso de lo que haya) por pronto pago. El término de crédito se expresa por ejemplo “2/10, neto 30”, significando el primero “2/10” que la empresa otorga un 2% de descuento si se paga dentro de los 10 días siguientes a la fecha de facturación, mientras que el segundo “neto 30” implica que, si no se aprovecha el descuento, el pago total se debe realizar 30 días después de la facturación, lo que significa que el periodo de crédito es de 30 días. Con frecuencia, son los clientes que dictan los términos del crédito, pero el periodo de crédito lo puede utilizar el emprendedor para aumentar las ventas adicionales y, por ende, el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en cuentas por cobrar.

Partiendo de la información del supuesto anterior, se realizará la comparación entre rentabilidad, ventas adicionales y el costo de oportunidad de la inversión adicional en cuentas por cobrar, considerando que la gerencia cambió los términos de “neto 30” a “neto 60”, ocasionando un periodo de crédito más amplio y un incremento de \$360,000 en las ventas. Estos nuevos clientes también pagan, en promedio, en dos meses.

Descripción	En \$
Precio de Venta (Unidad)	15
Costo de Venta (Unidad)	12
Margen de Contribución (PV - CV)	3
Unidades Vendidas en el año	250.000
Unidades Vendidas Adicionales	36.000
Costo de Oportunidad	15%

Cuadro N°4.2

A. Rentabilidad de ventas adicionales:

Vender 36.000 unidades adicionales, representa para la empresa una rentabilidad de **\$108.000**

	Margen de Contribución	X	Unidades adicionales vendidas
Rentabilidad de las Ventas Adicionales =	3	X	36.000
\$108.000			

B. Cuentas por cobrar adicionales asociadas con nuevas ventas: Productos del cambio en el periodo de crédito, la rotación de las cuentas ahora será de seis veces al año.

	Ingreso por ventas adicionales	÷	Rotación de cuentas por cobrar para nuevos clientes
Cuentas por cobrar adicionales =	540.000	÷	6
\$90.000			

C. Inversión en cuentas por cobrar adicionales asociadas con nuevas ventas:

Los costos variables asociados con las cuentas por cobrar adicionales son de **\$72.000**

	Costo variable por unidad	÷	Precio de venta por unidad	x	Cuentas por cobrar adicionales
Inversión en nuevas cuentas por cobrar =	12	÷	15	x	90.000
\$72.000					

D. Nivel de cuentas por cobrar antes del cambio en el periodo de crédito:

Las ventas durante el año, ante del cambio de la flexibilización ascenderían a \$3.750.000, lo que significa que las cuentas por cobrar antes del cambio son de **\$312.500**

Nivel de cuentas por cobrar antes del cambio en el periodo de crédito =	Ventas Anuales a Crédito	÷	Rotación anterior de cuentas por cobrar
	\$3.750.000	÷	12
\$312.500			

E. Nuevo nivel de cuentas por cobrar asociadas con ventas originales: Con la nueva rotación de las cuentas por cobrar, considerando las ventas anuales antes de la flexibilización es de **\$625.000**

Nivel de cuentas por cobrar antes del cambio en el periodo de crédito =	Ventas Anuales a Crédito	÷	Nueva Rotación anterior de cuentas por cobrar
	3.750.000	÷	6
	\$625.000		

F. Inversión en cuentas por cobrar adicionales asociadas con ventas iniciales: \$312.500 representa la inversión en cuentas por cobrar adicionales asociadas con las ventas a los clientes originales

Inversión en cuentas por cobrar adicionales asociadas con ventas originales =	Nuevo nivel de cuentas por cobrar asociadas con ventas originales	-	Nivel de cuentas por cobrar antes del cambio en el periodo de crédito
	625.000	-	312.500
	\$312.500		

G. Inversión total en cuentas por cobrar adicionales:

El emprendimiento al cambiar su periodo de crédito realiza una inversión total de **\$384.500** en cuentas por cobrar adicionales, es decir, el uso de costos variables asociados con las cuentas por cobrar pertenece sólo a las nuevas ventas, ya que la cobranza incremental de \$72.500 está relacionada con las ventas a los clientes originales. Esta se habría realizado en efectivo de no ser por el cambio en el periodo de crédito, es por ello que se debe aumentar la inversión en cuentas por cobrar en \$312.500.

Inversión total en cuentas por cobrar adicionales =	Inversión en nuevas cuentas por cobrar	+	Inversión en cuentas por cobrar adicionales asociadas con ventas originales
	72.000	+	312.500
	\$384.500		

H. Rendimiento antes de impuestos sobre inversión adicional: El cambio del periodo de crédito de 30 a 60 días, representa para el emprendimiento una excelente inversión al representar un poco más del 53% de rendimiento mayor al compararlo con su costo de

oportunidad, en otras palabras, mientras que la rentabilidad sobre las ventas adicionales, \$108,000, exceda el rendimiento requerido sobre la inversión en cuentas por cobrar adicionales, (\$57.675), valdrá la pena el cambio en el periodo de crédito de 30 a 60 días, ya que las ventas adicionales compensaran el costo de oportunidad asociado con la inversión adicional en cuentas por cobrar.

Rendimiento antes de impuestos requerido sobre la inversión adicional =	Costo de oportunidad	X	Inversión total en cuentas por cobrar adicionales
	15%	X	384.500
			\$57.675

- 2) Descuentos por pago en efectivo: Como su nombre lo indica, es el descuento que puede optar el cliente si cancela antes de una fecha determinada, por lo general va de 8 a 15 días, indistintamente del periodo de crédito en condiciones normales (neto 30 días).

Como se mencionó en la administración del efectivo, una de las estrategias que utiliza la gerencia para captar efectivo es la aceleración del cobro de sus cuentas. Cuando se varía el descuento por pago en efectivo se busca acelerar el pago de las cuentas por cobrar. Al otorgar este tipo de descuento, la gerencia debe evaluar su rentabilidad, es decir, si acelerar las cobranzas compensa por el costo del incremento en el descuento.

Siguiendo con la información de los casos antes explicados, se evaluará el impacto financiero de implementar un descuento en efectivo por pronto pago, a través de la siguiente información:

Descripción	En \$
Precio de Venta (Unidad)	15
Costo de Venta (Unidad)	12
Margen de Contribución (PV - CV)	3
Unidades Vendidas en el año	400.000
Plazo de Pago (Días Neto)	45
Periodo medio de cobro (Meses)	2
Periodo medio de cobro Nuevo (Meses)	1
% Clientes que aprovechan el descuento	60%

% Descuento pronto pago	2%
Costo de Oportunidad	15%
Cuadro N° 5.2	

A) Nivel de cuentas por cobrar antes del cambio en el descuento por pago en efectivo =

Ventas Anuales a Crédito	÷	Rotación anterior de cuentas por cobrar
6.000.000	÷	6
\$1.000.000		

B) Nuevo nivel de cuentas por cobrar asociadas al cambio en el descuento por pago en efectivo =

Ventas Anuales a Crédito	÷	Nueva Rotación de cuentas por cobrar
6.000.000	÷	12
\$500.000		

C) Reducción de inversión en cuentas por cobrar =

Nivel anterior de cuentas por cobrar	-	Nivel nuevo de cuentas por cobrar
1.000.000	-	500.000
\$500.000		

D) Costo antes de impuestos del cambio en el descuento por pago en efectivo =

Descuento por pago en efectivo	x	% que opta por el descuento	x	Ventas a crédito anuales
0,02	x	0,60	x	3.600.000
\$43.200				

E) Rendimiento antes de impuestos requerido sobre la inversión adicional =

Costo de oportunidad	X	Reducción de inversión en cuentas por cobrar
15%	X	500.000
\$75.000		

Al obtener \$500.000 por concepto de cobranza acelerada, se convierten estos en el costo de oportunidad por ser el valor de los fondos liberados, y al constatar con una tasa de rendimiento del 15% antes de impuestos, la oportunidad de ahorro es de \$75,000, que surge de una aceleración en la cobranza, que es mayor que el costo del descuento (\$43.200), lo que significa que se debe adoptar el otorgamiento de un descuento del 2% por pronto pago. Por el contrario, si la aceleración de la cobranza no hubiera dado suficiente oportunidad de ahorro para compensar el costo del descuento por pago en efectivo, la política no

debería modificarse. Es posible, desde luego, que algún descuento distinto del 2% pudiera dar por resultado una diferencia aún mayor entre la oportunidad de ahorrar y el costo del descuento.

3) Términos especiales o fecha temporal:

En algunas épocas es necesario que todo emprendimiento deba aplicar estímulos a la demanda por parte de los clientes, para implementar fechas temporales que motiven a los clientes a aceptar sus entregas antes del periodo de ventas pico y a diferir el pago hasta después del periodo pico, ayudando a la vez, a evitar costos por mantenimiento de inventario.

Al igual que en los casos anteriores, se debe comparar la rentabilidad de las ventas adicionales con el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en las cuentas por cobrar para determinar si las fechas son términos adecuados para estimular la demanda, considerando para ello la temporalidad de las ventas y la producción, por ejemplo, si las ventas son estacionales y la producción origina altos costos de almacenaje por acumulación de productos terminados. Si los costos de almacenaje más el rendimiento requerido sobre la inversión en inventario exceden al rendimiento requerido sobre las cuentas por cobrar adicionales, el fechado vale la pena.

4) Riesgo de incumplimiento: Pese a que en todas las opciones se realizan estudios que demuestran la viabilidad económica para flexibilizar los estándares, términos y periodos de crédito, el riesgo por incumplimiento está presente, así como para la administración de las cuentas por cobrar, es de vital importancia el tema de la cobranza, la probabilidad de incobrabilidad debe ser asumida con la misma importancia.

A continuación, se estudiará una política actual, adicional a dos políticas menos estrictas. Se espera que estas políticas alternativas produzcan los siguientes resultados considerando que el Margen de Contribución y Costo de Oportunidad es de 20% respectivamente.

	Política Actual	Política A	Política B
Ventas a Crédito	\$2.400.000	\$3.000.000	\$3.300.000

Ventas adicionales		\$600.000	\$300.000
Pérdida por incumplimiento (Ventas Iniciales)	2%		
Pérdida por incumplimiento (Ventas Adicionales)		10%	18%
Periodo medio de cobro (Ventas Iniciales) (Mes)	1		
Periodo medio de cobro (Ventas Adicionales) (Mes)		2	3

Los cálculos evidencian que la entidad puede flexibilizar de su política actual para la política A, es decir, otorgar 30 días más de plazo a los clientes para que cancelen sus deudas, con un 10% de pérdida por incumplimiento, lo cual genera al emprendimiento una rentabilidad de \$44.000; empero, una flexibilización mayor (Política B) no es viable, ya que origina rentabilidad negativa de \$6.000

	Política A	Política B
1) Ventas Adicionales	\$600.000	\$300.000
2) Rentabilidad de ventas adicionales	\$120.000	\$60.000
3) Pérdidas adicionales por deudas incobrables	\$60.000	\$54.000
4) Cuentas por cobrar adicionales	\$100.000	\$75.000
5) Inversión en cuentas por cobrar adicionales	\$80.000	\$60.000
6) Rendimiento requerido antes de impuestos sobre la inversión adicional	\$16.000	\$12.000
7) Pérdidas adicionales por deudas incobrables más rendimiento requerido adicional (3 + 6)	\$76.000	\$66.000
8) Rentabilidad Neta (2-7)	\$44.000	-\$6.000

Cuadro N° 6.2

5) Nivel de gastos de cobranza:

Determinar la política de crédito puede ser posterior a su estudio y análisis una tarea relativamente “sencilla” y de bajo “costo”; mientras que los procedimientos de cobros: envío de cartas, email, faxes, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal, por citar algunas, pueden representar una inversión importante (tiempo y dinero), claro está, mucho menor que las pérdidas por incobrabilidad. Otra de las premisas en finanzas es que las cuenta por cobrar son tan buenas como la probabilidad de que sean cobradas, ante esto, un emprendimiento debe buscar el momento perfecto para iniciar el procedimiento de cobro, ya que iniciar muy tarde el proceso puede representar para la empresa pérdidas por incobrabilidad, pero, realizar el procedimiento demasiado

pronto puede molestar a los buenos clientes que, por alguna razón, no han hecho sus pagos para la fecha acordada, pero indistintamente del procedimiento, su pago debe ser firme. Es recomendable iniciar el procedimiento con una llamada telefónica para averiguar por qué no se ha hecho el pago. Después, suele enviarse una carta, quizá seguida de otras, con un tono más serio. Tal vez se necesite después una llamada telefónica o una carta del abogado de la compañía. Algunas empresas tienen cobradores que hacen visitas al cliente para tratar el asunto de la cuenta vencida.

» Aspectos técnicos de las solicitudes de crédito

La evaluación del solicitante del crédito y considerar las deudas incobrables o de un pago lento se puede realizar en tres pasos relacionados:

1) Información del solicitante:

Esta información dependerá del tamaño de la empresa, algunas contarán con un departamento que se encargará de obtener toda la información necesaria, otras con servicios que brindan información crediticia de los negocios, mientras que, para otras, el costo de recolectar esta información podría sobrepasar la rentabilidad, conformándose con una limitada cantidad de información, en las cuales basará su decisión. En este punto no sólo los costos juegan un papel importante, el tiempo puede ser determinante en una negociación importante. Dentro la información que comúnmente se utiliza se pueden señalar los estados financieros, informes y clasificaciones de créditos (emitidas por agencias calificadas), verificaciones a través de los bancos y de comercios y, la más común, basada en la experiencia de la propia empresa.

2) Análisis de la información:

El segundo elemento a considerar es analizar la información recolectada del cliente, esperando que el valor esperado de la información adicional excederá el costo de adquirirla. Por ejemplo, partiendo de la información presentada en los estados financieros, la persona encargada realizará un análisis de razones financieras, particularmente

en liquidez y capacidad para pagar sus cuentas a tiempo (cuentas por cobrar y la rotación de inventarios, el periodo promedio de pago y la razón entre deuda y capital accionario son las más relevantes). Adicionalmente se debe considerar la naturaleza, administración, fortaleza financiera y otros asuntos de interés que permitirán determinar la capacidad de cumplir con su crédito, así como la probabilidad de que no pague a tiempo y de la pérdida por deuda incobrable.

3) Toma de decisiones:

El tercer y último elemento, pero no menos importante, es la decisión acerca de la disposición de la cuenta, previa reunión y análisis de evidencias. La decisión sobre la primera venta será enviar o no, los bienes y extender el crédito. Si es probable que se repita la venta, la compañía tal vez deba establecer procedimientos para no tener que evaluar por completo el otorgamiento de crédito cada vez que recibe un pedido. Una manera de simplificar el procedimiento es establecer una línea de crédito para una cuenta, con un límite que la empresa permite que le deban en cualquier momento, representando el riesgo máximo que la empresa se permite correr por una cuenta. Los límites de crédito, deben ser revisados periódicamente, ya que las condiciones actuales, no necesariamente serán las de un futuro no muy lejano.

En la actualidad, para algunos sectores específicos, existen otras técnicas que permiten analizar, evaluar y decidir el otorgamiento de créditos, los cuales se describen a continuación:

1. Las cinco "C" del crédito: Es una de las técnicas más utilizada, la cual conforma un marco de referencia para el análisis detallado del crédito. Para los pequeños emprendimientos, esta técnica no es viable, ya que implica mucho tiempo y altos costos, pero sería un buen inicio para captar la información.

1.1. Características del cliente: consiste en evaluar el historial crediticio del solicitante

1.2. Capacidad: evaluar (a través de los estados financieros y flujos de efectivos) la capacidad que tiene el cliente para cancelar los compromisos asumidos.

1.3. Capital: busca valorar la relación deuda vs capital patrimonial.

1.4. Colateral: permite determinar la capacidad de respaldo (garantía) con la cuenta el solicitante. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la probabilidad de que una compañía recupere sus fondos si el solicitante no cumple con el pago.

1.5. Condiciones: estudios de las condiciones económicas existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

La información recaba con esta técnica por sí sola no permite generar una decisión específica “Aceptación o Rechazo”, pero un análisis experimentado sí lo debería hacer, él se encargará de revisar y aceptar las solicitudes de crédito. El principal beneficio, bajo este esquema asegura que los clientes de crédito de la empresa pagarán sin tener que presionarlos, dentro de los términos y plazos establecidos.

2. Calificación de crédito: Esta técnica es ideal para solicitudes de crédito de alto volumen y escaso monto. La metodología consiste en calificar el crédito a través de ponderaciones obtenidas estadísticamente a los puntajes de las características financieras y crediticias clave de un solicitante de crédito, para predecir si pagará a tiempo el crédito solicitado, en otras palabras, el procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante, y esa calificación se usa para tomar la decisión de aceptación o rechazo del otorgamiento del crédito al solicitante. La finalidad de esta calificación es tomar decisiones de crédito bien informados, con rapidez y de manera económica, reconociendo que el costo de una sola decisión con base en una calificación errónea es pequeño.

Cuentas por Pagar

Para Tostado (2005, p. 62), las cuentas por pagar constituyen “*parte de los pasivos de una compañía, constituido por las obligaciones que tiene la empresa con sus proveedores producto de la compra de mercancía a crédito*”. Al respecto, la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) (2015) clasificando las mismas en acreedores comerciales y otras cuentas por

pagar; así como también en corrientes y no corrientes, siendo las corrientes, las que espera pagar en el ciclo normal de operación y/o dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informa.

Con frecuencia, en finanzas, a este tipo de deuda, se le conocen como pasivos espontáneos, ya que surge de las operaciones normales del negocio, por ejemplo, un emprendimiento digital, que contrata los servicios profesionales de un diseñador gráfico, este le presta el servicio con el compromiso de que el emprendedor le cancele en un plazo no mayor a 15 días, representado para el emprendedor una cuenta por pagar que surge de las actividades cotidianas de la empresa. En el caso de un emprendedor que compre materia prima o mercancía para su posterior venta, el mayorista, al permitirle retirar la materia prima o mercancía (no exige el pago inmediato) con el compromiso del emprendedor a cancelar el monto de la factura en un plazo no mayor a 30 días, igualmente representa una cuenta por pagar.

En tal sentido, tanto las cuentas por pagar como los gastos o deudas acumuladas por pagar se clasifican como espontáneos y se presentan en el estado financieros (balance general o estado de situación financiera) como pasivo corriente, porque surgen de manera natural o espontánea de las transacciones diarias de la empresa. La magnitud de estos pasivos, dependerán del nivel de operaciones de la empresa, en la medida que estas se incrementen, estas deudas se incrementaran, ya que la entidad se financiará de sus proveedores.

Como se mencionó anteriormente, todas las estrategias que implemente el emprendedor para su administración eficiente de las cuentas por cobrar, es altamente probable, que sus acreedores, igualmente las pongan en práctica con el emprendedor, ya que todos los aspectos técnicos de la administración de las cuentas por cobrar aplican para la administración de las cuentas por pagar, como por ejemplo, el emprendedor busca acelerar los cobros y atrasar los pagos, al respecto, el proveedor, tratará e implementará estrategias como el descuento por pronto pago para que el emprendedor cancele antes, cuando su estrategia es tratar de cancelar tarde.

Inventarios: Administración y Control

La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) (2015, p. 84) define los inventarios como *“un activo poseído para ser vendido o utilizado en el proceso de producción con vistas a esa venta en el curso normal del negocio, así como también en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios”*.

Por sus características, el inventario conforma el tercer eslabón en el ciclo operativo del efectivo, (pudiendo ser el segundo, dependiendo de las políticas crediticias) formando un vínculo entre la producción y la venta de un producto, en vista de que los emprendimientos digitales, por lo general no cuentan con inventarios, su estudio y comprensión no se realizará en este libro; empero, existen diversas técnicas para administrar con eficiencia el inventario, citando por ejemplo: El sistema ABC, El modelo de la cantidad económica de pedido, sistema justo a tiempo.

Apalancamiento

En términos mecánicos, apalancar es el efecto que ocurre cuando se aplica una fuerza en un punto y esta se transforma en otra fuerza o movimiento mayor en el otro extremo. Si extrapolamos este efecto a las finanzas, consistiría en aplicar una fuerza en los costos fijos, originando en el otro extremo un incremento mayor de las utilidades y por ende en la rentabilidad. Imaginemos a un consultor en servicios financieros que incremente sus ingresos por la prestación del 10%, podría representar un incremento del 20% en su resultado neto, dicho incremento dependerá de la cantidad de costos fijos y deuda que tenga el consultor.

Gran cantidad de deuda puede originar volatilidad en los resultados, así como también, el uso de deuda permite deducir de impuestos la carga financiera que esta origina, lo que se traduce en aumentos de las ganancias; es por ello que, para todo emprendedor digital, el estudio y comprensión del apalancamiento, permite: controlar los riesgos, entender y analizar el punto de equilibrio, para una adecuada toma de decisiones económicas acerca de la fijación de precios y la factibilidad

de los productos, repercutiendo en una maximización de utilidades.

» Análisis del punto de equilibrio

Para un mejor estudio y comprensión, se debe analizar primero el punto de equilibrio, el cual establece el fundamento de los conceptos de apalancamiento al mostrar los efectos de los costos fijos en las operaciones del emprendimiento. También se le conoce como análisis del costo, volumen - utilidad, porque permite determinar el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos, así como, evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas.

Por lo tanto, el punto de equilibrio operativo estará representado por el nivel de ingresos que debe obtener el emprendedor, a través de la prestación de sus servicios profesionales, para cubrir todos sus costos operativos, y así, obtener una utilidad operativa de \$0.

Un correcto punto de equilibrio se obtiene mediante una delicada y minuciosa clasificación de los costos y gastos en fijos y variables, siendo los primeros inalterables al volumen de producción, mientras que los segundos son directamente proporcionales al volumen de producción y/o ventas. Algunos ejemplos de costos y gastos fijos serían los salarios de los colaboradores, alquileres, servicio de internet, estos costos deben ser cancelados por el emprendedor, indistintamente del nivel de los ingresos que obtenga el asesor financiero. Por otro lado, para el caso del asesor financiero estarían representados por los costos y gastos variables que incurren en la construcción de la tribu, en los infoproductos que le brinda a su comunidad, siempre y cuando, estos tengan impacto en sus objetivos.

El punto de equilibrio se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Supongamos un Contador Público experto en Tributos que cuenta con una importante comunidad digital, desea ofrecer unas plantillas editables en Excel, como consecuencia de una reciente reforma tributaria, la cual le permitirá evaluar el impacto en la situación financiera. La información necesaria para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

Información	Montos
Nº estimado de Plantillas a vender	500
Precio de Venta	\$5
Marge de Contribución	40%
Carga financiera fija (Adjudicable a este infoproducto)	\$750

Cuadro N° 7.2

El margen de contribución es el excedente disponible para cubrir los costos fijos, una vez deducidos a las ventas los costos variables, en tal sentido, al representar el margen de contribución el 40% el costo de venta asciende a \$3 (60% del Precio de Venta). Sustituyendo, la formula quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$750}{\$5 - \$3}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$750}{\$2}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 375 \text{ unidades}$$

El experto contable con sólo vender 375 unidades cubrirá los costos y gastos de producción y venta de las plantillas editables, lo que significa, al vender las 500 plantillas estimadas, obtendría un resultado operativo de \$625 ($\$5 \times [500-375]$). El estado de resultado en equilibrio se presenta a continuación:

Ventas	\$1.875,00
Menos: Costo de Venta	-\$1.125,00
Margen de Contribución	\$750,00
Menos: Costos Fijos	-\$750,00
Resultado Operativo	\$0,00

Gráficamente se presentaría de la siguiente forma:

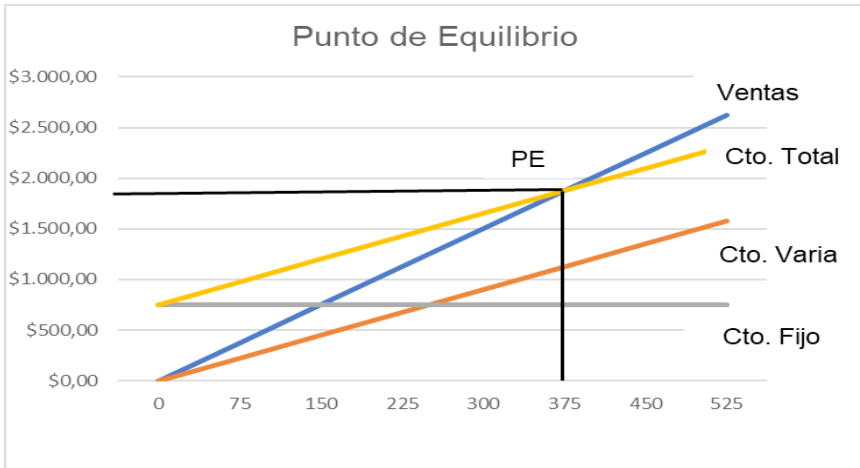


Gráfico N° 1.2: Representación del Punto de Equilibrio
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar, el punto de equilibrio es sensible al movimiento (aumento o disminución) de las diversas variables que le afectan como lo son el precio de venta, el costo de venta y el costo fijo. Al aumentar los costos (fijos y variables) incrementa el punto de equilibrio operativo, mientras que, a un aumento del precio de venta por unidad, disminuye.

Partida	Movimiento	Efecto en el Punto de Equilibrio
Precio de Venta	Aumento / Disminución	Aumento / Disminución
Costo de Venta	Aumento / Disminución	Disminución / Aumento
Costo Fijo	Aumento / Disminución	Disminución / Aumento

Cuadro N° 8.2

En muchas ocasiones, para el emprendedor resulta más práctico (para fines de cálculos) y sencillo (para fines de interpretación) determinar el punto de equilibrio en dólares en vez de unidades. Esta opción es de suma utilidad para emprendimientos digitales que prestan o venden múltiples infoproductos, ya que sería muy complejo determinar el número de infoproductos a vender; el mismo se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Punto de Equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ Margen de Contribución}} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\frac{\text{Costo de Venta} - 1 - \text{Total}}{\text{Ventas Totales}}}$$

En base a la información del asesor tributario, al sustituir, se obtendrá que el punto de equilibrio en dólares asciende a \$1.875,00

$$\text{Punto de Equilibrio (\$)} = \frac{\$750}{40\%}$$

Ahora bien, ¿qué pasa con esos emprendimientos que producen y venden más de un infoproducto, o prestan varios servicios? ¿En estos casos cómo podremos determinar el volumen de producción y venta o volumen de prestación de servicios que permita cubrir la totalidad de los costos fijos y variables operativos de la empresa? Pues, a través del Margen de Contribución Ponderado, que es la herramienta técnica financiera que permite determinar el nivel de ingreso para cada una de las líneas de producción o prestación de servicios para estar en equilibrio.

Veamos un caso práctico de un emprendimiento que ofrece tres infoproductos (Plantillas, Canal de Telegram y Webinar), para determinar el número de infoproductos que debe ofertar para cubrir sus costos y gastos operativos fijos y variables; para ello se requiere de la siguiente información:

	Webinar	Telegram	Plantillas
Precio de Venta	\$8,0	\$6,5	\$10,5
Margen de Contribución	35%	30%	20%
Costos Fijos Mensuales		\$1.600,00	

Lo primero que debemos hacer es determinar el Margen de Contribución para cada línea de producción medidos en dólares

	Webinar	Telegram	Plantillas
Margen de Contribución \$/Unidad	\$2,80	\$1,95	\$2,10

Como análisis previo, se puede observar que los Webinar es la línea que más ganancia aporta para cubrir los costos fijos; por su parte las Plantillas, es la línea de servicios más costosa, pero es la segunda que más aporta. Mientras que Telegram, es la línea más económica y es la que menos aporta para cubrir los costos fijos.

Una vez determinado el Margen de Contribución unitario para cada línea de producción, se debe determinar el Margen de Contribución Ponderado; el cual se obtiene de la siguiente manera:

$$MC_{\text{ponderado}} = \sum MC_{\text{Unitario de cada línea de producción}} \times \% \text{ de Participación en las Ventas cada línea de producción}$$

El % de Participación en las Ventas de cada línea de producción se puede obtener en función a las estadísticas de las ventas históricas, arrojando los siguientes resultados:

	Webinar	Telegram	Plantillas
% de Participación en las Ventas cada línea de producción	40%	45%	15%
Margen de Contribución Ponderado	\$2,31		

Los 2,31 dólares representan el aporte en términos ponderados del margen de contribución que aportan las tres líneas de producción para cubrir la carga fija de la empresa.

Ahora, con el Margen de Contribución Ponderado determinaremos el Punto de Equilibrio para la mezcla de infoproductos que, en nuestro caso, es de tres líneas de producción mediante la siguiente formula:

Punto de Equilibrio =	Costos Fijos
	Margen de Contribución Ponderado

Punto de Equilibrio =	\$1.600,00
	\$2,31

Como se puede observar, es la misma fórmula, el único cambio es el denominador que no es el margen de contribución unitario, sino es ponderado para una mezcla de productos.

Sustituyendo, tendremos que el emprendimiento digital debe ofrecer mensualmente 692 infoproductos para que pueda cubrir la totalidad de la carga fija del mes. Ahora, la pregunta es: ¿cuántos Webinar, Canales de Telegram y Plantillas debe ofrecer de cada uno para estar en equilibrio?

Con sólo prorratear los 692 infoproductos entre el % de Participación en las Ventas de cada línea de productos y servicios se obtendrá el número de infoproductos que debe producir y vender de cada línea para estar en equilibrio.

	Webinar	Telegram	Plantillas
Unidades a Producir en Equilibrio	277	311	104

Estos valores los podemos comprobar en un estado de resultado en equilibrio, el cual se puede preparar por línea de producción y por supuesto para el total de la empresa, en donde se evidenciará que esta al final del mes no tendrá ni ganancia ni pérdida operativa.

	Webinar	Telegram	Plantillas	Total
Ventas	\$2.214,05	\$2.023,78	\$1.089,73	\$5.327,57
Menos: Costos de Venta	\$1.439,14	\$1.416,65	\$871,78	\$3.727,57
Margen de Contribución	\$774,92	\$607,14	\$217,95	\$1.600,00
Menos: Costos Fijos				\$1.600,00
Resultado Operativo				\$0,00

Se evidencia que el emprendimiento digital con producir y vender 692 infoproductos al mes, distribuidos en vender 277 Webinar, 311 Canales de Telegram y 104 Plantillas Descartables, le permitirá cubrir los \$1.600 que tiene como carga fija operativa mensualmente, lo que significa que todo lo que venda sobre ese punto le comenzará a generar ganancias.

Anteriormente, se comentó que muchos emprendimientos prefieren en vez de calcular el Punto de Equilibrio para una mezcla de productos medidos en unidades, determinar el Punto de Equilibrio para una mezcla de productos, pero en dólares, ahora bien ¿cuántos dólares debe vender mensualmente para que el emprendimiento al final del mes tenga cubiertos todos sus gastos fijos?

Este cálculo se realiza de la misma forma como se obtuvo el PE en \$ para un único producto o prestación de servicios, aquí utilizaremos el % del Margen de Contribución para una mezcla de producto, es decir, al dividir el Margen de Contribución del Total de la mezcla entre las ventas totales de la mezcla, se obtiene el % del Margen de Contribución para una mezcla de producto, representando un 30% de las ventas totales.

$$\text{Punto de Equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ Margen de Contribución Ponderado}}$$

Este porcentaje está representado por el Margen de Contribución para la mezcla de producto, en otras palabras, se determina del estado de resultado en equilibrio para la mezcla de producto a través de una regla de tres, bajo el mismo concepto del margen de contribución

	Total	
Ventas	\$5.327,57	100%
Menos: Costos de Venta	\$3.727,57	70%
Margen de Contribución	\$1.600,00	30%

Sustituyendo, tendríamos que el valor obtenido, será el mismo que se consiguió en el estado de resultado en equilibrio y debe ser así porque se está buscando cual debe ser el ingreso del emprendedor para cubrir todos sus costos fijos.

$$\text{Punto de Equilibrio (\$)} = \frac{\$1.600,00}{30\%} = 5.327,57$$

Esta herramienta puede ser utilizada para determinar el número de uni-

dades que la empresa debe producir y vender para obtener una ganancia determinada.

Supongamos que la empresa desea obtener una ganancia de \$712,50 antes de interés e impuesto (UAI), para ello utilizaremos la siguiente fórmula:

Punto de Equilibrio (\$)	=	Costos Fijos + UAI
		% Margen de Contribución Ponderado

Punto de Equilibrio (\$)	=	\$1.600,00 + \$712,50
		30%

Punto de Equilibrio (\$) =	\$2.312,50	\$7.700,00
	30%	

Y para fijar las unidades a producir y vender con esta utilidad deseada antes de interés e impuesto (UAI), se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos + UAI}}{\text{Margen de Contribución Ponderado}} = \frac{\$2.312,50}{\$2,31} = 1.000$$

Este mismo procedimiento se puede utilizar para determinar un margen de utilidad después de impuesto, considerando, por ejemplo, los gastos de intereses, en otras palabras, así como se desea obtener una UAI, puede determinar el número de unidades o dólares que debo producir y vender no sólo para obtener una ganancia ya sea antes y después de impuestos, sino también para cubrir una carga financiera importante, como, por ejemplo, los gastos de intereses sobre un préstamo a corto y mediano plazo que es deducible de impuesto.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos} + \frac{\text{Utilidad Después de Impuesto}}{1 - T}}{\text{Margen de Contribución}}$$

» Apalancamiento Operativo

Todo emprendedor se está apalancando con el simple hecho de tener dentro de su estructura financiera costos fijos, indistintamente del volumen de producción y/o ventas. Financieramente, el uso de los costos fijos operativos es utilizado para incrementar los ingresos sobre las utilidades antes de intereses e impuestos de los emprendimientos digitales, es decir, su existencia se debe a los costos fijos que la empresa debe pagar para operar.

A través del grado de apalancamiento operativo (GAO), se mide la sensibilidad de la presencia de costos fijos de operación, ante un cambio en el volumen de ventas, originando como resultado un cambio más que proporcional en el resultado operativo, dicho de otra manera, el grado de apalancamiento operativo para un emprendimiento digital, en un nivel particular de prestación de servicios o ventas sería el cambio porcentual en el resultado operativo, ante un cambio porcentual de la prestación de servicios y ventas.

En definitiva, todo emprendedor podrá determinar si efectivamente se está apalancando operativamente por medio de cualquiera de las siguientes fórmulas:

Grado de Apalancamiento Operativo (GAO) medido a través de un cambio porcentual

$$\text{GAO} = \frac{\text{Cambio \% Utilidad Antes de Interés e Impuesto (UAI)}}{\text{Cambio \% Ventas}}$$

Asimismo, la sensibilidad de la empresa a un cambio en las ventas según lo mide el GAO será diferente en cada nivel de producción (o ventas), en tal sentido, el emprendedor puede igualmente determinar el GAO para un nivel de producción (o ventas) a través de una fórmula sencilla alternativa, siendo Q el volumen de producción, PV, el precio de venta y CV Costos Variable.

$$\text{GAO}_x = \frac{Q \times (PV - CV)}{Q \times (PV - CV) - CF} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Venta}_x}{\text{Ventas} - \text{Costos de Venta} - \text{Costos Fijo}}$$

A partir de la información financiera antes descrita de las plantillas editables en Excel, suministrada por el Contador Público experto en Tributos, se determinará el Grado de Apalancamiento Operativo, considerando que, a través de una estrategia de mercadeo, las expectativas de ventas se incrementarían en 250 nuevas plantillas.

Información	Montos
Nº estimado de Plantillas a vender	500
Precio de Venta	\$5,00
Marge de Contribución	40%
Carga financiera fija (Adjudicable a este infoproducto)	\$750,00

Cuadro Nº 9.2

El resultado operativo del contador público bajo las consideraciones iniciales se presenta a continuación:

	Escenario Inicial	Escenario propuesto
Ventas	\$2.500,00	\$3.750,00
Menos: Costo de Venta	\$1.500,00	\$2.250,00
Margen de Contribución	\$1.000,00	\$1.500,00
Menos: Costos Fijos	\$750,00	\$750,00
Resultado antes de Interés e Impuesto	\$250,00	\$750,00

Con esta información se procede a determinar el GAO

$$GAO = \frac{(\$750 - \$250) / \$250}{(\$3.750 - \$2.500) / \$2.500} = \frac{200\%}{50\%} = 4$$

Como se puede evidenciar, ante un incremento en ventas de las plantillas editables de 500 a 750 unidades, ocasiona un cambio del 200% en las utilidades antes de interés e impuesto (UAI), en otras palabras, un cambio del 1% en las ventas a partir de la posición de 500 unidades vendidas ocasionará un cambio del 4 en la UAI; es por ello que con un incremento del 50% en las ventas de las plantillas editables el emprendedor obtendrá un incremento de su UAI de 200%.

Ahora bien, con frecuencia, es normal que el grado de apalancamiento se calcule en base a un volumen o nivel de ventas determinado, ya

que el cambio porcentual anticipado en la UAI (el numerador de la ecuación) no se puede observar en los datos históricos, ya que está manejando cambios porcentuales futuros en la UAI y las ventas y no cambios porcentuales pasados. En ambos casos el resultado será el mismo, como se verá a continuación:

$$\text{GAO500 Unidades} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Venta}}{\text{Ventas} - \text{Costos de Venta} - \text{Costos Fijo}} = \frac{\$2.500,00 - \$1.500,00}{\$2.500,00 - \$1.500,00 - \$750,00}$$

$$\text{GAO500 Unidades} = \frac{\$1.000,00}{\$250} = 4$$

$$\text{GAO750 Unidades} = \frac{\$3.750,00 - \$2.250,00}{\$3.750,00 - \$2.250,00 - \$750,00} = \frac{\$1.500}{\$750} = 2$$

Al determinar el GAO para un nivel de ventas de 750 plantillas editables, se evidencia que el grado de apalancamiento operativo disminuyó de 4 a 2, lo que significa que el experto contable está menos apalancado, ya que al alejar sus ventas del punto de equilibrio, mayores serán sus ganancias operativas, pero menor será la sensibilidad de la ganancia operativa a los cambios en las ventas, ya que a diferencia de la relación lineal que existe entre las ganancias operativas y las ventas esta sensibilidad evidencia una relación no lineal distintiva entre el GAO y las ventas.

Por lo tanto, el GAO del emprendedor digital se acerca a 1 cuando las ventas de las plantillas digitales superan las 375 unidades del punto de equilibrio, esto debido al efecto de magnificación sobre las ganancias operativas que ocasiona la presencia de los costos fijos, disminuye a una simple relación 1 a 1 cuando las ventas continúan creciendo y sobrepasan el punto de equilibrio, es decir, costos fijos elevados tendrán un GAO bajo si operan por arriba de su punto de equilibrio; mientras que costos fijos pequeños originan un GAO grande si operan cerca de su punto de equilibrio.

Por consiguiente, al emprendedor conocer con anticipación el impacto que tendría un cambio potencial en las ventas sobre la ganancia operativa puede flexibilizar o hacer algunos cambios dentro de sus políticas de ventas-compras y cobranzas, así como también en su estructura

de costo, pero, sin abusar de un apalancamiento operativo alto, ya que una caída en las ventas, por muy leve que sea, podría reproducir en una pérdida operativa.

Es importante señalar que el apalancamiento no está exento al riesgo, así como existe riesgo en la variabilidad o incertidumbre de las ventas, costos y volumen de venta.

Para Van Horne & Wachowicz (2010, p.425) un GAO alto no tiene significado si la empresa mantiene ventas constantes y estructura de costos constante, sin embargo, debido a la variabilidad subyacente de las ventas y los costos de producción, el grado de apalancamiento operativo magnificará la variabilidad de las ganancias operativas y, por ende, el riesgo del negocio de la compañía.

» Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero, al igual que el apalancamiento operativo, incluye el uso de costos fijos, pero en este caso de financiamiento. A diferencia del operativo, el apalancamiento financiero es opcional por decisión gerencial, ya que no existen obligaciones o requisitos para mantener deuda a largo plazo o de financiamiento con acciones preferenciales, mientras que el operativo es por los requerimientos físicos de las operaciones de la empresa.

El apalancamiento financiero se realiza con el firme propósito de maximizar las utilidades de los accionistas comunes. Este incremento se logra apalancándose al uso de fondos obtenidos a un costo fijo (fondos obtenidos emitiendo deuda con una tasa de interés fija o acciones preferenciales con una tasa de dividendos constante) para ganar más que el costo de financiamiento fijo pagado. El apalancamiento deja de ser favorable o negativo cuando el emprendimiento no gana tanto como los costos fijos de financiamiento; así como también, permite la maximización de las utilidades, el apalancamiento financiero, si así lo decide la gerencia, puede magnificar el efecto de los cambios en ventas sobre los cambios en la ganancia operativa.

El Grado de Apalancamiento Financiero (GAF) se mide a través de la

sensibilidad de las utilidades por acción de una empresa, este es el cambio en su ganancia operativa, se obtiene a través de las siguientes fórmulas:

$$\text{GAF} = \frac{\text{Cambio \% Utilidad Por Acción}}{\text{Cambio \% Utilidad Antes de Interés e Impuesto}}$$

$$\text{GAFx} = \frac{\text{UAI}}{\text{UAI} - \text{I} - [\text{DP} \div (1 - \text{T})]}$$

En donde “I” está representado por la carga financiera que debe cancelar la empresa por los préstamos obtenidos a largo plazo. “DP” representa el dividendo preferente que debe ser cancelado a los accionistas preferentes. $1 / (1 - T)$ del denominador convierte el dividendo de acciones preferentes después de impuestos en un monto antes de impuestos para que exista congruencia con los demás términos de la ecuación, siendo “T” la tasa impositiva a la que está sujeta la empresa.

Partiendo de la información del experto contable, consideremos que la campaña de marketing la realizó a través de un préstamo a mediano plazo, la cual no sólo le servirá para incrementar en 250 las plantillas editables que espera vender, sino también desea crear unos nuevos infoproductos. La carga financiera adjudicable a las plantillas editables asciende a \$45 y la tasa impositiva de la empresa es del 40%.

	Escenario Inicial	Escenario Propuesto
Ventas	\$2.500,00	\$3.750,00
Menos: Costo de Venta	\$1.500,00	\$2.250,00
Margen de Contribución	\$1.000,00	\$1.500,00
Menos: Costos Fijos	\$750,00	\$750,00
Resultado antes de Interés e Impuesto	\$250,00	\$750,00
Menos: Gasto de Interés		\$45,00
Resultado Antes de Impuesto	\$250,00	\$705,00
Menos: Gasto de Impuesto	\$100,00	\$282,00
Utilidad Disponible para los Accs Comunes	\$150,00	\$423,00
Utilidad Por Acción	\$150,00	\$423,00

$$\text{GAF}_{500 \text{ unidades}} = \frac{\$250,00}{\$250,00 - 0 - [0 \div (1-40\%)]} = 1$$

$$\text{GAF}_{750 \text{ unidades}} = \frac{\$750,00}{\$750,00 - 45 - [0 \div (1-40\%)]} = 1,06$$

Como se puede evidenciar, el emprendedor contable-tributario se apalancará financieramente al incrementarse su utilidad antes de interés e impuesto, mediante la obtención del préstamo a mediano plazo, lo que incidirá en un incremento más que proporcional de la utilidad por acción, en otras palabras, el experto contable dispone de 1% por cada punto porcentual de cambio en la cantidad que tendrá disponible para su utilidad por acción; cifra esta considerablemente menos sensible y, por lo tanto, menos riesgoso que el cambio del 1,06% en la cantidad disponible después del pago de préstamos por cada punto porcentual de cambio en la cantidad disponible para efectuar los pagos del préstamo con las 250 unidades adicionales que cuenta el contador público. El experto contable puede solventar el pago del préstamo, por ende, se siente cómodo con el aumento del apalancamiento financiero y el riesgo.

Otro elemento importante a considerar en el momento de decidir entre emitir deuda y emitir acciones preferentes, al comparar ambos GAF, es que la carga financiera es deducible de impuestos y los dividendos preferenciales no. Con frecuencia se argumenta que el financiamiento con acciones preferenciales tiene menos riesgo que el financiamiento con deuda para la empresa emisora. Con respecto al riesgo de insolvencia, tal vez esto es cierto. Pero el GAF nos dice que la variabilidad relativa de la UPA será mayor con el arreglo de financiamiento con acciones preferenciales, si todo lo demás permanece igual; en tal sentido el análisis del riesgo financiero y su relación con el grado de apalancamiento financiero es un tema a considerar.

» Apalancamiento Total

De igual forma, todo emprendedor puede medir la magnificación de un cambio en las ventas ante un cambio relativo mayor en las ganancias por acción, es decir, medir la sensibilidad total de las utilidades por acción de una empresa ante un cambio en las ventas, el cual se

conoce como efecto combinado del apalancamiento operativo y financiero o simplemente Grado de Apalancamiento Total (GAT). Se utiliza un esquema similar al que se utilizó para desarrollar los conceptos individuales del apalancamiento, igualmente a través del uso de los costos fijos, tanto operativos como financieros, para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las ganancias por acción de la empresa; además es considerado como el efecto total de los costos fijos en la estructura operativa y financiera de la empresa.

Al igual que en los casos anteriores, su medición puede ser determinada mediante la variación estimada futura o para un volumen de producción o venta específico. En este caso, para fines de cálculo, también se puede usar el hecho de que el grado de apalancamiento total es solo el producto del grado de apalancamiento operativo y el grado de apalancamiento financiero, quedando la fórmula de la siguiente manera:

$$\text{GAT} = \text{GAO} \times \text{GAF}$$

En tal sentido, para un volumen de venta de 750 plantillas editables, el Grado de Apalancamiento Total es de 2,12 [2×1.06], lo que significa que al incrementar la venta de las plantillas editables en 1%, se obtendrá un incremento de 2,12% en las utilidades por acción. Ahora bien, suponiendo que el emprendedor digital no optará por el financiamiento a mediano plazo (ausencia de apalancamiento financiero) el grado de apalancamiento total del emprendimiento sería igual a su grado de apalancamiento operativo (2) ya que el GAF para una empresa sin apalancamiento financiero es igual a 1.

Flujo de Caja

Un adecuado manejo del capital de trabajo ocasiona que las finanzas del emprendimiento estén en orden, empero, su correcta administración debe ir de la mano con las proyecciones de los flujos de ingresos y egresos de dinero que estime el emprendimiento para un periodo determinado.

A las proyecciones de los flujos de ingresos y egresos comúnmente se le denomina Flujo de Caja¹¹, y parafraseando a Tostados (2005, p.94)

¹¹ Conocido también como Cash Flow

sería como el resultado de las entradas producto de las ventas de servicios profesionales online y la venta de infoproductos (cursos online y libros digitales), menos las salidas de efectivo para cancelar gastos de alquileres, servicios públicos, remuneraciones a colaboradores, gastos de intereses, publicidad, impuestos, entre otros conceptos (pagos de deudas como cuotas de préstamos bancarios, por ejemplo) de una empresa para un periodo determinado.

Se diferencia del capital de trabajo porque el flujo de caja prevé no solo los pagos que deben hacerse por deudas adquiridas, sino también los gastos que surgirán en el periodo por el normal desarrollo de las operaciones de la empresa.

Si el resultado obtenido es positivo, significa que los ingresos superaron a los egresos, por lo que no debe existir ningún problema para liquidar compromisos de la empresa, reinvertir en el negocio, pagar dividendos a los accionistas y ahorrar para los siguientes desafíos financieros. Pero si, por el contrario, el saldo resulta negativo, es el momento de recortar gastos o de incentivar los ingresos y evitar una insolvencia técnica

En el Cuadro N° 10.2 se ilustrará un flujo de caja para una empresa encargada de posicionamiento web y elaboración de páginas web, observándose que el flujo de caja (diferencia entre los ingresos y egresos) para el periodo objeto de estudio (periodo n) es de \$3.000 [\$30.000 - \$27.000], que sumados al saldo inicial de efectivo de \$2000, da como resultado un saldo final de caja o efectivo de \$5.000.

Flujo de Caja				
Detalle de las Entradas	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Total
<i>Saldo Inicial de Efectivo (Z)</i>				\$2.000
Ingresos por Servicios Ordinarios				
Ingresos por Servicios SEO	Xxx	xxx	Xxx	\$18.000
Ingresos por Servicios de Páginas Web	Xxx	xxx	Xxx	\$12.000
<i>Total Ingresos (A)</i>	Xxx	xxx	Xxx	\$30.000

Detalle de las Salidas	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Total
Egresos atribuidos al servicio				
Costo de Servicio de SEO	Xxx	xxx	Xxx	\$10.000
Costo de Servicio de Páginas Web	Xxx	xxx	Xxx	\$6.000
Egresos Ordinarios				
Gastos de Servicios Públicos	Xxx	xxx	Xxx	\$2.700
Gastos de Publicidad	Xxx	xxx	Xxx	\$4.000
Gastos Mentoría	Xxx	xxx	Xxx	\$3.000
Gastos Impuestos	Xxx	xxx	Xxx	1300
<i>Total Salidas de Efectivo (B)</i>	Xxx	xxx	Xxx	\$27.000
<i>Saldo Final de Efectivo (A - B + Z)</i>				\$5.000

Cuadro N° 10.2

Es importante señalar que a un emprendedor siempre le convendrá un flujo de caja positivo, ya que incrementará las posibilidades de crecimiento y su atractivo ante potenciales inversionistas, sin dejar de lado a los bancos que estarán dispuestos a otorgar créditos porque asumen que con un flujo de caja positivo podrás pagar las cuotas de los préstamos.

Estructura de costos

Un factor de éxito para garantizar la estabilidad, crecimiento y consolidación en el mercado consiste en conocer y controlar la estructura de costos, no sólo por ser probablemente el ADN de las finanzas, sino también porque se puede determinar la rentabilidad de cada servicio prestado.

El diseño de una adecuada estructura de costos generará una ventaja competitiva para los emprendimientos digitales, porque se convierte en una herramienta que ayudará a la fijación de precios de los servicios profesionales ofertados y de los infoproductos construidos, es decir, cotizar un servicio para la elaboración de una página web, o determinar el precio de venta de una suscripción a tu canal de Telegram, se realizará fácilmente por conocer los costos involucrados.

Existe una gran diversidad de metodologías y modelos de estructuras de costos, pero como mínimo, un emprendedor digital debe conocer cuatro conceptos fundamentales asociados a una estructura de costos:

- 1) Costos Directos: son los que están estrechamente vinculados con la prestación del servicio online o la elaboración del infoproducto que se está ofertando. En los negocios digitales el costo directo está integrado en una gran medida por mano de obra calificada, es decir, el tiempo de tu trabajo o el del equipo de colaboradores. Un costo directo a un servicio profesional online podría relacionarse con el valor pagado a un diseñador gráfico para incorporar infografías y la línea gráfica de la empresa a un informe que debes entregarle a un cliente. Lo mismo sucedería si se tratará de un E-book y requieres diseñar su portada o cubierta, el valor pagado a un diseñador gráfico será un costo directo.
- 2) Costos indirectos: estos costos se relacionan de manera tangencial con los servicios prestados y los infoproductos elaborados, es decir, son indispensables para llevar a cabo la actividad comercial. En emprendimientos digitales podría mencionar al costo del servicio eléctrico, el servicio de internet e incluso al costo del dominio y hosting. La asignación de estos costos al producto o servicio digital puede hacerse a través de una estimación del número de ventas que se espera obtener o simplemente prorratearse por medio de un porcentaje basado en la experiencia.
- 3) Gastos de ventas¹²: Una vez que ya tienes los productos y servicios digitales disponibles para ser vendidos, requieres incurrir en importantes desembolsos para alcanzar el objetivo como, por ejemplo, la publicidad pagada a través de Facebook Ads¹³ o Google Ads. Estos gastos, están relacionados con las ventas, porque no son necesarios para la elaboración de un infoproducto, ni para la estructuración de un servicio profesional, pero son importantes para impulsar las ventas, ya que incrementa el alcance a más personas que incluso, están fuera de tu comunidad. Algo similar sucede cuando eliges vender tu infoproducto o servicios profesionales a través de una plataforma que te cobra un fee¹⁴. Estos desembolsos son gastos asociados al proceso de venta

¹² Conocidos contablemente como gastos de distribución

¹³ Tanto Facebook Ads o Google Ads son sistemas publicitario online

¹⁴ La traducción al español sería: Tarifa

y que deben estar imputados al costo de tus productos y servicios digitales.

- 4) Gastos de administración: estos se refieren a desembolsos no relacionados ni con la construcción de infoproductos ni con la estructuración de tu propuesta de servicios profesionales, pero que son necesarios para la operatividad de tu empresa. Entre ellos tenemos el pago que se efectúa al contador público para cumplir con las normas tributarias, los impuestos que se desprenden de la facturación, primas de seguro, gastos de papelería o artículos de oficina, entre otros gastos.

En síntesis, un emprendedor digital podrá alcanzar el éxito financiero de su negocio al identificar y controlar los costos directos e indirectos, gastos de venta y administración de sus infoproductos o servicios digitales; y sumado al cálculo de rentabilidad, la determinación del capital de trabajo y la proyección del flujo de caja, representan las claves para alcanzar triunfo empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2016). *Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. Fundación IFRS.
- Contreras, I. (2005). *Glosario y formulario de Administración Financiera*. Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Pearson.
- Tostados, E. F. (2005). *Terminología Financiera*. Sicco, S.A. de C.V.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Vera H., L. (2015). *Nueve de cada diez startups no llegan a los tres años de vida*. Cinco Días. El País Economía. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/13/emprendedores/1436785107_302353.html

CAPÍTULO III. INFOPRODUCTOS DIGITALES

En el presente apartado, se profundizará en los aspectos financieros de los infoproductos con el propósito de conocer los costos asociados a la producción y promoción, identificar metodologías para fijar el precio de tu producto digital y finalmente, evaluar si el infoproducto cumplió con las expectativas financieras.

¿Qué son los infoproductos?

Para UniMOOC (2014), el término infoproductos es la composición de dos palabras: información y productos, que sería el equivalente a decir conocimientos y experiencias. Son productos formativos, pero información que vas a encontrar a través de Internet. Desde una óptica financiera, un infoproducto es un recurso digital formativo que puede ser muy escalable al ser distribuido de forma inmediata por internet, generando ingresos que no habían podido ser visualizados.

Imaginemos la escalabilidad de un producto digital construido por el emprendedor, el cual se podrá vender en \$20 la unidad y se logra en poco tiempo vender a 1.000 personas. Sólo con este infoproducto se obtendría un ingreso de \$20.000, lo que puede representar mucho más que el salario¹⁵ anual de una persona no calificada en cualquier parte del mundo. Por supuesto, generar \$20.000 con el primer infoproducto, o cuando no se ha construido una comunidad, es prácticamente una utopía; sin embargo, es vital poder medir si los infoproductos que se están promocionando están alineados tanto a los intereses financieros como a los objetivos de marketing.

Ahora bien, cabe preguntarse ¿por qué en las finanzas se deben considerar objetivos de marketing? Sencillo, porque comúnmente se encuentran en la web infoproductos gratuitos distribuidos a cambio de leads, es decir, a cambio de los datos de los usuarios con el propósito de alimentar la base de datos del promotor del infoproducto. Si este es el objetivo de marketing, generalmente interpretado en el embudo de ventas, como una acción para atraer potenciales clientes y ganarte

¹⁵ De acuerdo a Datosmacro (2021) el salario mínimo mensual de los 141 países objeto a estudio en promedio oscila sobre los \$496, siendo Suiza el país con el salario mínimo más alto \$3.840,70, seguidos por Luxemburgo, Australia, Nueva Zelanda, Irlanda y Países Bajos que tiene salarios mínimos superior a \$2.000 mensuales.

su confianza, entonces no podemos concluir que el infoproducto no es rentable, porque no generó dinero, por el contrario, el emprendedor debe estar claro que el sacrificio de hoy es el éxito del mañana.

Sin embargo, es importante comprender que ese infoproducto a pesar de ser gratuito, sí generó costos como, por ejemplo, el costo del tiempo invertido por el emprendedor y del equipo de colaboradores en actividades de investigación, redacción, diseño gráfico, diseño de campañas de marketing, estos son sólo una pequeña muestra de los costos asociados, es decir, financieramente hablando, se deben trasladar los costos de los infoproductos gratuitos al centro de costos del producto digital pago; y en términos marketeros, se debe considerar que el costo de las actividades de atracción¹⁶ y consideración en un embudo de ventas deben ser trasladados o imputadas al costo de las actividades de conversión.

Ahora cabe hacerse otra pregunta ¿Qué tipo de infoproductos existen? La realidad es que son muy variados. Los más populares son los Ebook o libros electrónicos, allí el escritor que es un experto en una determinada área plasma sus conocimientos y sus experiencias. Requiere dedicación para la investigación y redacción, pero para escribirlo solo basta contar con un editor de texto como Microsoft Word o simplemente, un documento de Google. Al respecto, conviene destacar que existe un mito alrededor de los Ebook que indica que estos deben ser muy largos, en otras palabras, para que un Ebook pueda venderse en múltiples ocasiones debe tener más de 200 páginas.

Hasta el momento no existe evidencia que demuestre tal afirmación, es por ello que el volumen de páginas mínimas no debería ser un problema, por el contrario, desde la óptica financiera, entre más largo sea el libro digital, los costos de producción serán más altos y se requerirá de un mayor número de ejemplares vendidos para recuperar la inversión. De hecho, entre más pesado sea archivo que contiene el Ebook, menor será tu regalía percibida por la venta en Amazon, por ejemplo, ya que esta plataforma cobra gastos de envío digital, supeditadas al tamaño del documento.

¹⁶ En términos financiero sería el costo de los infoproductos gratuitos

Asimismo, es importante señalar que pese a la existencia en el mercado de Ebook de 5 páginas¹⁷ que buscan generar atracción de potenciales consumidores o son estrategias para incentivar la fidelización de los clientes existentes; estos documentos digitales a juicios de los autores deben ser gratuitos y sus costos deben ser trasladados al centro de infoproductos pagos.

Otro mito existente a derrumbar referente a los Ebook, es la visualización del infoproducto en versión impresa, ya que se puede pensar en la necesidad de una editorial. Al respecto, lo primero en lo que se debe enfocar el autor es en terminar de escribir el libro, y luego en la editorial; pese a que caminar de la mano de una editorial es importante, porque su marca y experiencia pueden ayudarte a posicionarte como un escritor de referencia, además la participación de la editorial impacta en las finanzas, ya que recibirás menos por la venta de los libros.

Asimismo, existen evidencias exitosas y rentables en donde el(los) autor(es) han realizado todo el proceso¹⁸ sin el apoyo de una editorial¹⁹, así que depender de una editorial para alcanzar el éxito es complementemente falso. En la actualidad, Amazon resulta una alternativa interesante, ya que ofrece la oportunidad de auto editar tu libro, incluyendo la impresión en papel.

Otro de los infoproductos más comunes son los cursos online, ya sean bajo la modalidad de pregrabado o dictados en vivo a través de plataformas como Zoom, YouTube, StreamYard, Google Meet, o cualquiera otra opción disponible en el mercado existen en ambas opciones importantes costos de preproducción y de producción, distribuidos entre horas hombre y recursos tecnológicos. Hoy en día, los cursos online bajo una modalidad pregrabada han ido ganando adeptos en el campo de la educación, motivado a que los clientes del infoproducto van avanzando en sus lecciones de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

Conviene señalar que existe un paradigma asociado a los cursos online, que revela que solo los que son profesores universitarios, con maestría y doctorado, pueden preparar, promocionar y dictar cursos online.

¹⁷ Estos Ebook, generalmente son documentos o guías en PDF.

¹⁸ Generación del contenido, cancelación de la diagramación y diseño de la portada, impresión de los libros

¹⁹ Es una opción válida, pero tampoco es la única opción existente.

Tal afirmación es totalmente falsa. Para el dictado de cursos solo basta con ser un experto en un área determinada para que pueda estructurar un curso en lecciones. Por ejemplo, un contador público puede diseñar un curso sobre los registros contables más comunes en empresas de servicios, y en el otro extremo está un programador autodidacta de WordPress²⁰ que puede estructurar un curso para que los emprendedores creen su página web.

Una constante inquietud a la que se enfrentan los emprendedores digitales cuando están iniciando se encuentra presente en la disyuntiva de si elaborar un Ebook o en su defecto, diseñar un curso online. Sin lugar a dudas, ambos productos pueden estar conectados con el modelo de negocio para generar ingresos; sin embargo, se hace necesario diseñar una oferta bajo un esquema de venta cruzada (Cross Selling²¹), ofreciendo por ejemplo, descuentos por la compra del segundo infoproducto de tal manera que cuando tu marca esté consolidada, los fanáticos de la marca, comprarán todos los infoproductos. En este caso, lo importante no son las ventas, sino la generación de contenidos novedosos que puedan ser de interés para la comunidad digital objetiva.

Como consecuencia de las constantes innovaciones, surgieron los webinars, workshops y masterclass. Desde la óptica financiera, los 3 infoproductos se refieren a una conferencia²² la cual no debe tener una duración mayor de 2 horas y que debe ser ofrecida a la comunidad de forma gratuita o cobrando un determinado monto por acceder a la conferencia.

Otro elemento importante a considerar es lo concerniente a la temática, la cual debe estar centrada en tópicos concretos, generalmente se permite la interacción con el usuario a través de comentarios en un chat, obteniéndose un feedback entre facilitador y participante, lo que representa una excelente opción para construir comunidad. Sea un webinars, workshops o masterclass, los 3 tienen costos asociados que serán estudiados más adelante.

Los Ebook, cursos online y webinars no son suficiente para incrementar

²⁰ Software de código abierto que puedes usar para crear fácilmente una web, blog o aplicación.

²¹ Término utilizado en mercadotecnia, para hacer referencia a venta cruzada.

²² Hace referencia conferencia, taller, curso, seminario, talleres de trabajo, clase magistral.

el número de seguidores y/o suscriptores de la comunidad digital; existen plataformas que no sólo permitirán captar nuevos seguidores, sino también innovar, tal es el caso de un canal de Telegram o un grupo de WhatsApp, presentando este último grandes limitaciones, por lo que en el entorno de infoproductos son más populares los canales de Telegram. Este infoproducto puede ser gratuito para tu comunidad o cobrar una suscripción por tener acceso a él. De igual modo, la creación de contenido y la gestión del canal de Telegram implican importantes costos que deben considerarse en tus finanzas.

Otro infoproducto que agrega mucho valor, es la creación por personal calificado y con vasta experiencia y conocimiento en el área de plantillas editables que buscan acelerar y automatizar los procesos empresariales. Estos infoproductos pueden estar disponibles para ser descargados gratuitamente a cambio de información del usuario o simplemente pueden venderse.

La creación de plantillas puede contener costos de horas hombre para su diseño y honorarios profesionales por una asesoría tecnológica, por ejemplo, un abogado que no es muy bueno con el manejo del Office y desea crear una plantilla para automatizar los expedientes de sus clientes se ve obligado a pagarle a un tercero, para que lo apoye. De igual modo pueden surgir costos por el uso de licencias de software en el que creas la plantilla, por ejemplo, si se trata de una plantilla para organizar las tareas en el hogar que diseñas en Canva Pro²³, tú por el uso de esta app, pagas un fee por usuario facturado mensual o anual.

Beneficios financieros de los infoproductos

Para determinar los beneficios financieros de los infoproductos es importante responder la siguiente interrogante. ¿Por qué dedicar tanto tiempo y esfuerzo a la elaboración de infoproductos? La respuesta es sencilla “ingreso pasivo”, siendo estos, según Westreicher (2021) los que se obtienen de manera regular, sin necesidad de destinar tiempo y atención de forma permanente, lo que se traduce por analogía para el emprendedor “ganar dinero mientras se duerme”. Ahora bien, esto no es tan sencillo como se pueda leer o escuchar, para lograrlo, es ne-

²³ Es una plataforma en la que una amplia gama de herramientas y contenidos de primera calidad a fin de promocionar tu negocio en todo el mundo. Disponible en https://www.canva.com/es_es/pro/

cesario construir un activo que tenga la capacidad de generar flujo de efectivo, es decir, hacer una inversión inicial y luego recibir como contraprestación ingresos recurrentes a lo largo del tiempo (preferiblemente a largo plazo). Para el mundo offline²⁴, el ejemplo tradicional sería la compra de una propiedad inmobiliaria para posteriormente arrendarla a un tercero. La inversión inicial es la compra del inmueble, recibirás una renta mensual (ingreso pasivo) por el arrendamiento.

Con los infoproductos sucede algo similar, la inversión inicial está compuesta por el tiempo que se le dedica a diseñar ese producto digital y por los recursos económicos que conlleva la fase de diseño y lanzamiento. A diferencia del ejemplo de la propiedad inmobiliaria, los costos vinculados a la inversión inicial de un infoproducto son relativamente bajos y los flujos de efectivo que puedes generar posiblemente logran sobrepasar a los de la renta de una propiedad inmobiliaria. Supongamos que una persona arrenda a un tercero una casa por \$500, mensualmente recibirá ese valor, en tanto que un emprendedor digital que tiene disponible un curso online con un precio al público de \$50 como inscripción, si lo vende a 11 personas al mes ya obtuvo un mayor flujo de efectivo. De acuerdo a esto, la posibilidad en el mundo online de generar ingresos es prometedora, dependerá de la visión que se tenga y a donde se quiera llegar sin olvidar que al crear infoproductos se está construyendo activos que generarán flujos de efectivo, siempre y cuando se garantice calidad de contenidos y se trabaje en la conformación de su tribu.

Los infoproductos no se crean de la noche a la mañana, pero si quieres vivir sin jefe y realmente hacer dinero mientras se duerme, los infoproductos son una de las mejores opciones para construir ingresos pasivos y desde ese momento, de acuerdo a Robert Kiyosaki²⁵ serán parte de tu vida y todo cambiará.

Hablemos un poco de la construcción de tu comunidad digital

La meta de todo emprendedor es comercializar infoproductos e incluso vivir solo de ellos, lo que es altamente probable por la escalabilidad

²⁴Fuera de línea

²⁵ Es un empresario, inversor, escritor, conferencista y orador motivacional estadounidense de ascendencia japonesa

que pudiera experimentarse con productos digitales virales, para ello, lo primero que se debe hacer es lograr construir una comunidad digital alrededor de la marca (personal o empresarial).

La construcción de una comunidad digital implica desde una perspectiva si se quiere decir, hasta un poco romántica: aportar valor a la sociedad a través de medios online, para que esta retribuya tu esfuerzo de alguna forma, pudiendo traducirse en dinero, contactos, nueva información o hasta en ideas de negocios. Ahora bien, desde la perspectiva financiera, construir una comunidad digital supone las actividades online gratuitas que se diseñan para ganarse la confianza de un público específico, el cual posteriormente comprará tus infoproductos porque conoce tu trabajo.

Es importante comprender que así tengas un infoproducto de calidad, si no tienes alrededor de tu marca a una comunidad que lo adquiera, financieramente podemos estar en presencia de un fracaso empresarial, ya que sería un gran producto, pero, nadie compra porque no lo conocen. Es por ello, que muchos emprendedores digitales comienzan a trabajar en la construcción de su comunidad aún y cuando no tienen infoproductos que ofrecer.

Asimismo, no se puede olvidar que la construcción de una comunidad digital, tiene un costo asociado²⁶ que pudiera ser importante e incluso, financiado por la marca a través de las otras líneas de negocios como, por ejemplo, por las consultorías de negocios presenciales. Ahora bien, financieramente ¿qué sería lo ideal? Cuando se lance el primer infoproducto lo correcto es que sólo con tu comunidad puedas recuperar los costos incurridos en su preparación, ya que dentro de tu comunidad digital surgen enamorados de la marca que la van seguir en todos sus canales, te van a defender cuando sucedan acontecimientos controversiales y claro, lo más importante, compararán todos los infoproductos que promociones, para ello, es imprescindible no monetizar los infoproducto sino contar con una comunidad digital que esté deseosa de recibir tu información²⁷.

²⁶ Posiblemente, el emprendedor, durante la construcción de su comunidad, generaba contenido, pero cancelaba por el diseño gráfico, por grabación y edición de videos e incluso por publicidad en Facebook Ads por ejemplo.

²⁷ Los integrantes de esa comunidad comprarán el producto o servicio online, lo pudieran recomprar para observarlo a un tercero, y lo recomendará, siendo esto último, publicidad gratuita.

En finanzas también se valoran los riesgos asociados a toda actividad; así que, si quiere ganar dinero con infoproductos, no construya la comunidad alrededor de una única red social, sería como depositar todo su esfuerzo en Instagram (postear contenido de valor, grabas reels²⁸, realizas intangram lives), durante todo el día se están subiendo historias, y al final, se venden los productos digitales por esta red social, lo que puede en el futuro provocar tres situaciones puntuales:

- 1) Suspenden la cuenta, ya sea por uso indebido o simplemente por ser víctima de un hackeo informático y se pueda recuperar.
- 2) La comunidad pierda interés en esa red social y deje de utilizarla, como por ejemplo lo que se ha visto con Facebook en algunos países, en el que las comunidades migraron a Instagram por sus funcionalidades, así como también se ha podido visualizar con Snapchat que tuvo su momento estrella, y cuando Instagram lanzó al mercado su mejora con el Instagram TV, Snapchat perdió una gran cuota de mercado.
- 3) Desaparezca el canal o por lo menos sea vetado del país en el que te encuentras. Pudiera desaparecer por quiebra o por problemas legales. Tal vez este riesgo no se perciba tan cercano, pero un claro ejemplo fue lo sucedido con TikTok en India.

Estas recomendaciones se alienan con el principio de las finanzas de la diversificación de riesgos, así que cuando estés diseñando el plan para construir una comunidad, diversifica los riesgos e incorpora actividades gratuitas para varios canales, teniendo siempre presente que posiblemente las comunidades en cada canal, sean diferentes, y claro está, es vital la presencia en la web ya sea con un blog en el que se aporte valor, sin olvidar que tus redes sociales y página web (o blog) son tus cartas de presentación, ya que al preguntar un potencial cliente por el trabajo realizado, sólo se debe re direccionar a los canales digitales.

¿Cómo determinar el costo de construir una comunidad digital?

Como se comentó anteriormente, la construcción de la comunidad digital genera importantes costos que se deben prever en el presupuesto.

²⁸ No se trata de una app independiente, es una funcionalidad como las Stories. Los Reels permiten hacer vídeos cortos.

to mensual. A continuación, se analizarán desde dos perspectivas. La primera, vinculada a la construcción de la comunidad digital de forma individual, es decir, cuando se comienzan a planificar acciones y actividades gratuitas, y más del 70% son efectuadas por el mismo emprendedor. Los costos incurridos en la construcción de la comunidad deben ser considerados como costos fijos y deben ser trasladados y prorrateados a los centros de costos de los infoproductos que generen facturación. De igual forma, en caso de no disponer de productos digitales para ser vendidos, se deben conocer los costos de construir la comunidad para imputarlo en el presupuesto mensual de gastos.

Ahora, ¿cuáles son los costos de construir tu comunidad? Inicialmente se debe conocer el valor de tu hora. Para ello se necesita contar con un presupuesto mensual de gastos o de una simple relación de gastos personales.

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\text{Gastos Mensuales} + \text{Excedente}}{\text{N}^\circ \text{ de Horas Disponibles}}$$

El valor de tu hora se obtiene al sumarle a los gastos mensuales el excedente que deseas obtener y, posteriormente, dividirlo entre el número de horas disponibles para el emprendimiento digital. Por lo general el excedente es cero, porque lo que interesa en la primera fase es cubrir los gastos del emprendedor. Es muy común que la construcción de la comunidad se financie con otra fuente de ingreso. Por lo que las horas disponibles incluirán las horas que laboras en tu empleo más las horas disponibles para tu emprendimiento digital.

Se debe tener presente que todo esto es una estimación de costos, pero es la única forma en la que se podrá controlar la inversión en tu tribu y valorar si ese trabajo está cumpliendo con las expectativas financieras del emprendedor. Como la inversión en tiempo es importante, se aconseja llevar un registro de las horas que se invierten en la tribu y asociarlo con las actividades que se realizan. Este control se puede hacer de una forma muy sencilla en una hoja de cálculo de Excel.

Si bien es cierto que Excel es una excelente herramienta, no es menos cierto que existen software de gestión de tiempo como por ejemplo

Toggl Track²⁹ que, en su versión gratuita, esta App permite registrar el tiempo que se emplea en cada actividad y lo asocia a un proyecto, y precisamente, la construcción de la comunidad puede catalogarse como un proyecto.

Veamos un ejemplo del registro de horas para la construcción de una comunidad digital, mediante una hoja de cálculo de Excel. Para ello, se debe considerar el tiempo invertido en la investigación del contenido que se va a publicar, redacción de ese contenido, diseño gráfico (si es el mismo emprendedor quien realiza esa labor), tiempo empleado en interacción en redes sociales (respuesta a los comentarios que va dejando la comunidad), redacción de guiones para grabación, las horas destinadas para grabar y editar esos videos, tiempo destinado para gestionar la mensajería instantánea (Telegram y WhatsApp), el tiempo invertido en preparar y dictar los Webinar gratuito, las largas horas que inviertes en escribir un Ebook que ofertaras de forma gratuita a la comunidad, el tiempo empleado en la gestión del canal de YouTube, así como también cualquier otra actividad.

Supongamos (ver Cuadro N°1.3) que el 04/01/2020 se invierten 6 horas en la construcción de la tribu, las cuales estuvieron distribuidas en 3 horas de Investigación, 1 en redacción de contenido y 2 horas en la redacción del guion para videos que luego grabaras. Este mismo procedimiento se realizaría para cada uno de los días que se dediquen a la construcción de una comunidad digital.

Una vez que tenemos controladas las horas invertidas en la construcción de la comunidad digital, debemos conocer el valor de esas horas, para ello debemos determinar una relación de gastos personales mensuales (ver Cuadro N°2.3) la cual asciende \$650; recordando que los gastos dependerán de la realidad de cada emprendedor.

Seguidamente se debe conocer la cantidad de horas disponibles al mes por semana que tiene el emprendedor para construir su comunidad digital (ver Cuadro N°3.3), disponiendo al mes con 240 horas (60 horas por semanas), siendo este valor alto al inicio, porque se dedica una importante cantidad de hora para crecer en los canales digitales.

²⁹ Es un software de seguimiento del tiempo

Registro de Horas - Construcción de Comunidad Digital

MES: Enero

	Investigación	Reducción de contenido	Diseño gráfico	Interacción en redes sociales	Redacción de guiones para grabación	Grabación de videos	Edición de videos	Gestión de canales mensajería instantánea	Webinar gratuito	Ebook gratuito	Gestión del canal de YouTube	Otra actividad	TOTAL
Fecha													
04/01/2021	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	6
05/01/2021	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
06/01/2021	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
TOTAL	4	6	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	15

Cuadro N°1.3

1 Relación de Gastos Personales Mensuales

Vivienda	\$250,00	38%
Vehículo - Transporte	\$35,00	5%
Servicios Públicos	\$100,00	15%
Alimentación	\$90,00	14%
Educación	\$75,00	12%
Ocio y Tiempo Libre	\$50,00	8%
Otros Gastos	\$50,00	8%
Total	\$650,00	100%

Cuadro N°2.3

2 Relación de Horas Disponibles al Mes

Semana 1	60
Semana 2	60
Semana 3	60
Semana 4	60
Total	240

Cuadro N°3.3

El tercer punto a considerar es el excedente, que por lo general es cero al inicio, ya que buscamos sincerar nuestros costos y no sobrevalorarlos. Por último, determinamos el Costo por Hora, el cual asciende a \$2,71.

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\text{Gastos Mensuales} + \text{Excedente}}{\text{N}^\circ \text{ de Horas Disponibles}}$$

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\$650 + \$0}{240}$$

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \$2,71$$

Si, por el contrario, el emprendedor desea obtener **un excedente de \$300**, luego de cubrir gastos, el Valor de la Hora del Emprendedor se incrementa a \$3,96

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\$650 + \$300}{240}$$

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \$3,96$$

Con esta información se determinarán los costos (ver Cuadro N°4.3) para la construcción de la comunidad digital de forma individual en función de la información antes descrita. Las horas invertidas en cada una de las áreas (Investigación (4 horas), Redacción de contenido (6 horas), Interacción en redes sociales (3 horas), Redacción de guiones para grabación (2 horas)) es multiplicado por el valor de la hora \$2,71 (Excedente CERO), así se obtendrá el costo por área, siendo la sumatoria de las misma el costo total de horas, que para este ejemplo asciende a \$40,63.

Estructura de Costos - Construcción de Comunidad Digital

TIPO DE COSTO FJO: Construcción de Comunidad Digital - De forma individual

	Horas Invertidas al Mes	No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación	4	\$2,71	\$10,83
	Redacción de contenido	6	\$2,71	\$16,25
	Interacción en redes sociales	3	\$2,71	\$8,13
	Redacción de guiones para grabación	2	\$2,71	\$5,42
		0	\$2,71	\$0,00
	Subtotal			\$40,63

Cuadro N°4.3

Ahora bien, por experiencia de los autores, el costo de la construcción de la tribu, es coherente con cinco conceptos, los cuales serán desarrollados con un nuevo ejemplo:

1) Cantidad de horas invertidas:

Durante el mes se realizaron actividades de investigación (10 horas). El valor de cada hora esta tabulado en \$2,71 y el costo total por investigación es de \$27,08. En actividades de redacción de contenido se invirtieron 12 horas y se escribieron 3 Ebook que fueron distribuidos de forma gratuita entre la comunidad, invirtiéndose para ello 32 horas. El costo por hora invertido en la construcción de la comunidad digital asciende a \$146,25.

Horas Invertidas al Mes		No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación	10	\$2,71	\$27,08
	Redacción de contenido	12	\$2,71	\$32,50
	E-book gratuito	32	\$2,71	\$86,67
		0	\$2,71	\$0,00
		0	\$2,71	\$0,00
Subtotal				\$146,25

Cuadro N°5.3

2) Diseño gráfico:

Cuando es realizado por servicio externo, cancelando un plan definido para imágenes por un monto de \$100, y \$85 por la diagramación de los 3 Ebook (trabajo especial). El costo total por servicios externos es de \$185.

Diseño Gráfico - Servicio Externo		No. Servicios	Costo por Servicio	Costo Total del Servicio
Diseño Gráfico	Mensualidad - Plan definido	1	\$100,00	\$100,00
	Trabajo especial	1	\$85,00	\$85,00
				\$0,00
				\$0,00
Subtotal				\$185,00

Cuadro N°6.3

3) Inversión en publicidad:

Este componente del costo está relacionado con los pagos realizados por las campañas de marketing, con la intención de llegar a un número

mayor de personas. Además, cuenta con contenido de calidad, lo que conlleva un impacto positivo en la comunidad. Supongamos que se invierten \$50 en Facebook Ads y \$25 por un banner publicitario en una tienda virtual; en total el costo por publicidad es de \$75.

Inversión en Publicidad		Costo Total del Anuncio
Publicidad	Facebook Ads	\$50,00
	Web de un tercero	\$25,00
	Subtotal	\$75,00

Cuadro N° 7.3

4) Contratación de servicios externos:

El cuarto costo, está relacionado por ejemplo con grabación y edición de videos, servicios de programación web, servicios por Community Manager, revisión y corrección lingüística, traducciones a otros idiomas y otros servicios contratados. Para fines didácticos, imaginemos que pagó \$70 por revisión y corrección de estilo de los Ebook y \$50 mensuales por el mantenimiento de la página web, para un costo total de los servicios externos contratados es de \$120,00

Servicios Externos Contratados		Costo Total
Servicios Externos	Revisión y corrección lingüística	\$70,00
	Servicios de programación web	\$50,00
	Subtotal	\$120,00

Cuadro N° 8.3

5) Software y Apps:

El quinto y último componente del costo está relacionado con el pago por el uso de licencias de software y aplicaciones que se utilizan para llevar a cabo todas las actividades planificadas para la comunidad. Supongamos que se pagan \$20 a la Plataformas StreamYard para la trasmisión de sus webinars gratuitos, adicionalmente se cancela anualmente por concepto de hosting y dominio \$95.88 y por el certificado anual de seguridad SSL \$127.98, invirtiendo \$38,66 mensualmente por conceptos de usos de licencias y apps.

		Costo Total	No. Meses Útiles	Costo Mensual
Software y Apps				
Software y Apps	Plataformas para E-learning y/o streaming	\$20	1	\$20,00
	Hosting y dominio	\$95,88	12	\$7,99
	Certificado SSL	\$127,98	12	\$10,67
	Subtotal			\$38,66

Cuadro N°9.3

Finalmente, la inversión mensual de este emprendedor para la construcción de su comunidad digital, reportando la estructura de costo ha sido un monto de \$564,91.

CONCEPTOS		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas al Mes	\$146,25	26%
	Diseño Gráfico - Servicio Externo	\$185,00	33%
	Inversión en Publicidad	\$75,00	13%
	Servicios Externos Contratados	\$120,00	21%
	Software y Apps	\$38,66	7%
Total Costos		\$564,91	100%

Cuadro N°10.3

En este caso, pueden suceder dos cosas: 1) El emprendedor posee ingresos adicionales que financian la creación y crecimiento de la tribu, 2) simplemente posee ahorros que cubrirán no solo los costos, sino la relación de gastos personales. En este momento, es probable que algunos emprendedores estén desanimados, es por ello que se recomienda la utilización de apps gratuitas y prácticamente hacer todo solo, con la firme esperanza de que la comunidad digital en crecimiento retribuya el esfuerzo, recordando siempre que no importa que tan difícil sea el sueño, se debe conservar los deseos y pensamientos que motivaron a escribir el Ebook.

A continuación, se determinará el costo de crear y mantener una comunidad digital para una empresa que posee un equipo de trabajo al que se le asignan responsabilidades para la construcción de la tribu como parte de las estrategias de marketing digital.

El primer componente del costo son las horas de trabajo que el equipo invierte para la construcción de la comunidad. Imaginemos que se tiene una persona que se encarga de gestionar el contenido (investigando

y redactando), cancelándose mensualmente \$700, con disponibilidad para la empresa por 160 horas al mes, e invierte en la construcción de la comunidad 25 horas, el costo por gestionar el contenido es de \$109,38. También se cuenta con los servicios de un diseñador gráfico con un salario mensual de \$500, está disponible al mes 80 horas, invirtiendo 18 horas en la construcción de la tribu. Asimismo, la marca cuenta Community Manager que devenga un salario mensual de \$600, con disponibilidad para la empresa 160 horas al mes, e invierte en la construcción de la comunidad 20 horas. En total las horas del equipo de trabajo tienen un costo de \$296,88.

Horas del Equipo de Trabajo		Salario Mensual	Horas Disponibles al Mes	Valor / Hora	Número de Horas Invertidas	Costo Total
Horas	Gestor de contenido	\$700,00	160	\$4,38	25	\$109,38
	Diseñador gráfico	\$500,00	80	\$6,25	18	\$112,50
	Community Manager	\$600,00	160	\$3,75	20	\$75,00
			1	\$0,00		\$0,00
Subtotal						\$296,88

Cuadro N° 11.3

El segundo componente del costo está relacionado con la inversión en publicidad, para ello, la marca desarrolla una campaña de marketing apoyándose con Google Ads con un costo mensual de \$300.

Inversión en Publicidad		Costo Total del Anuncio
Publicidad	Google Ads	\$300,00
	Subtotal	\$300,00

Cuadro N° 12.3

Los servicios externos contratados, representan el tercer elemento del costo, pagando la empresa a un programador que le instalará unos plugins para sus embudos de venta \$250.

Servicios Externos Contratados		Costo Total
Servicios Externos	Servicios de programación web	\$250,00
	Subtotal	\$250,00

Cuadro N° 13.3

Por su parte, el cuarto y último componente del costo está vinculado a un concepto de pagos de licencias de Software y aplicaciones. Es importante destacar que, si la App sólo se usa para actividades de la comunidad, debe imputarse en esta sección, en caso de que la licencia se emplee también para actividades con clientes actuales, estos costos preferiblemente se les atribuirán a los costos fijos del periodo y no a la formación de la comunidad, ya que es difícil su distribución. Supongamos que se pagan \$40 por el Software que se usa para enviar información a la comunidad.

Software y Apps		Costo Total	No. Meses Útiles	Costo Mensual
Software y Apps	Servicios de email marketing	\$40	1	\$40,00
	Subtotal			\$40,00

Cuadro N°14.3

En tal sentido, si analizamos el costo total de la construcción de la comunidad digital, se puede observar para este ejemplo, que la marca invierte \$886,88 mensuales.

CONCEPTOS		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas del Equipo de Trabajo	\$296,88	33%
	Inversión en Publicidad	\$300,00	34%
	Servicios Externos Contratados	\$250,00	28%
	Software y Apps	\$40,00	5%
	Total Costos	\$886,88	100%

Cuadro N°15.3

Este costo (\$886,88) debe ser trasladado a los costos fijos de la empresa para que pueda prorratearse entre los infoproductos y otras líneas de negocios que generan facturación; siendo el mismo, en el mundo digital una obligación, ya que sin inversión no hay conversión, en otras palabras, no podrás monetizar si no inviertes: tiempo y dinero.

Costos asociados a los Infoproductos, punto de equilibrio y fijación de precios

A continuación, se profundizará en los costos asociados a los princi-

pales infoproductos como son: Ebook, cursos online pregrabados y en vivo, webinars, canales de mensajería instantánea como Telegram y plantillas editables.

Ebook

Tanto los costos como las metodologías empleadas para fijar precios de libros impresos y libros digitales difieren sustancialmente. En el presente apartado sólo se explicará en lo concerniente a libros digitales.

De igual forma, sabiendo que Amazon es la principal plataforma en la que los escritores comercializan sus Ebook, más adelante se profundizará en los costos y regalías que son inherentes a esta plataforma.

Para muchos, la elaboración de un Ebook puede ser súper económico, incluso gratis por tratarse de un producto digital. Ciertamente, la inversión en un Ebook es menor a la inversión en una versión impresa, justamente por los costos de impresión, almacenamiento y distribución. Los costos directos que son atribuibles a la producción de un libro digital pueden ser clasificados en 6 categorías, entendiendo que el tiempo del emprendedor vale, ya que trabajará muchas horas a la semana para evitar trabajar toda la vida para otra persona.

1) Tiempo invertido:

En las finanzas se conoce al costo de oportunidad al tiempo que se invierte en la investigación y redacción de un libro y pudiera haber sido invertido para hacer otra actividad que sí generara dinero inmediatamente. Dicho costo de oportunidad es definido por Córdoba (2012, p.218) como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra, es decir, el costo de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una decisión.

El costo de oportunidad de los Ebook es el costo del tiempo que se invierte³⁰ en su preparación y escritura, cuando se pudo, por ejemplo, tener un trabajo para cubrir los gastos mensuales. Sin embargo, no se puede olvidar llevar el registro de las horas que se invierte para escribir el Ebook para poder determinar su costo.

³⁰ Es recomendable llevar un registro de las horas que se inviertes para escribir el Ebook

2) Revisión y corrección de estilo:

No todos los emprendedores son lingüistas especializados, por ello, se necesita ayuda en esta tarea.

3) Servicio de traducción:

Si el libro digital cuenta con citas en otros idiomas es ineludible solicitar la colaboración de un experto en idiomas.

4) Diseño de la portada:

El cuarto costo directo asociado a la producción de un Ebook es el diseño de la portada o cubierta, y toda infografía que desees incluir en el contenido. Generalmente buscas el apoyo de un diseñador gráfico y este costo está sujeto a la cantidad de imágenes, tablas, gráficos, que hayas planificado para el libro.

5) Maquetación o diagramación del libro digital:

Este trabajo involucra organizar los contenidos y las infografías en la forma que serán observadas por el lector. En este proceso se migra de un programa editor de texto como Word a un formato EPUB/MOBI³¹, con el propósito de que se visualice adecuadamente en pantallas de computadoras, tabletas y móviles. El costo de este servicio dependerá de la cantidad de páginas, el número de las notas al pie, la complejidad de las imágenes y la cantidad de tablas.

6) Registro de los derechos de autor:

Es importante señalar que este proceso puede variar de forma importante en cada jurisdicción, es viable registrarlo en una plataforma electrónica dispuesta para tal fin, esto con el propósito de proteger tu creación. Lo ideal es completar ese registro en el Registro de Propiedad Intelectual de su jurisdicción. Asimismo, hoy en día son muy utilizadas, plataformas online internacionales que avalan el registro. Este depósito de copyright (o derechos de autor) es válido en los 179 países firmantes del convenio de Berna³². Dentro de estas plataformas se encuentra Safe

³¹ Formatos para libros electrónicos.

³² A través de este convenio se busca la Protección de las Obras Literarias y Artísticas,

Creative³³ y Copyright.es³⁴, por mencionar algunas³⁵.

En resumen, los costos directos del Ebook estarán conformados por el valor del tiempo invertido en la redacción del contenido, la revisión y corrección de estilo, los servicios por traducción a otros idiomas, diseño de portada o cubierta, la diagramación, y el costo de registro de propiedad intelectual.

Una vez que se tiene claro cuáles son los costos directos concernientes a la elaboración de un libro digital, es necesario conocer los gastos vinculados a la comercialización. En contabilidad se denominan gastos de ventas, existiendo particularmente 4 gastos a los que se debe prestar mucha atención porque afectan significativamente la rentabilidad.

- 1) ¿Dónde se venderá el infoproducto? Si decides venderlo a través de la página web del emprendedor, este costo estaría representado por el mantenimiento de la plataforma, es decir los honorarios que se paguen a profesionales expertos en informática, o en su defecto, el costo de las horas que tu equipo invierte en esta actividad, siempre que se disponga de un personal calificado.

Sin embargo, la mayoría inicia la comercialización del libro digital en tiendas virtuales o plataformas especializadas como Amazon, Casadellibro.com, Apple Books Store o incluso Google Libros, cobrando promedio un 30% de comisión por cada venta que realizan.

Estos gastos de ventas es muy importantes conocerlos para calcular el punto de equilibrio y lograr hacer estimaciones de ingresos. En muchas oportunidades los escritores noveles se dejan llevar por el momento emotivo que significa terminar de escribir un libro, y por esa emotividad ceden sus derechos sobre la obra sin estar claros de cómo serán sus ingresos. Cabe destacar que no existe, por parte de los autores, contras por ninguna de las plataformas, por

³³ Según Safe Creative (2021) es el primer registro mundial de propiedad intelectual, global, libre, abierto, independiente y gratuito creado en un entorno web, que permitirá a cualquier creador o titular de derechos dejar constancia de su obra mediante un depósito digital, y obtener una prueba válida para presentar en juicio por medio de un certificado de registro firmado electrónicamente

³⁴ Copyright.es, es su socio en todas las acciones que usted llevara en cuanto se trate de Protección Intelectual, de derechos de autor y de pruebas de anterioridad, en asuntos civiles o mercantiles

³⁵ Será un tema de obligatoria revisión y profundización cuando se tenga el primer Ebook

el contrario, son muy buenas para lograr internacionalización, pero financieramente implican costos que se deben conocer.

2) Intermediarios:

Este gasto está vinculado con la intermediación o empresas que se encargan de subir los libros a las plataformas o librerías digitales, tal es el caso de Librandia y Bookwire. Las mismas ofrecen servicios en los que colocan el libro en cerca de 1.000 librerías en el mundo, pero, cobran un 20% del ingreso, es decir, aproximadamente el 20% del 70% que queda disponible porque las plataformas Casadellibro.com y Google Libros cobran el 30% de comisión. Esto no significa que están en contra de los intermediarios, ya que no es lo mismo estar sólo en Amazon que estar en 1.000 librerías digitales adicionales, pero como autor del infoproducto debe conocer cuánto ingreso esperar por la venta de cada unidad.

3) Editorial: Contar con el sello editorial que avale el infoproducto, además de contar con el asesoramiento durante todo el proceso puede ser una gran ventaja competitiva, la editorial también percibe un porcentaje por la venta de cada libro y oscila en promedio el 30% de lo que paga la plataforma o librería virtual. La mayoría de las editoriales comprendieron el potencial que plataformas como Amazon Kindle y Google Libros tienen para masificar el producto digital y se apoyan en ellas para vender el producto. Inclusive, algunas editoriales también se valen de intermediarios como Librandia, lo que origina que tu ingreso estaría disminuido considerablemente, porque la venta de cada unidad del infoproducto estaría repartida entre la librería virtual o plataforma de venta, el intermediario, la editorial y tu como autor.

4) Campaña de marketing: Contar con el respaldo de un buen distribuidor y una gran editorial, puede hacerte vender el libro en plataformas con una gran cantidad de tráfico, sin embargo, es recomendable el diseño de una estrategia y la cancelación de publicidad para llegar a más personas, ya que el libro revestirá tu marca de autoridad y con el alcance de la publicidad se apoyará el proceso de venta.

A continuación, se analizará la rentabilidad de un Ebook, a sabiendas que en el mundo editorial existe una máxima que señala que el autor de un libro, sólo recibe alrededor de un 10% del precio de venta para libros impresos, mientras que, para libros digitales, las ganancias pueden os-

cilar entre un 15 y 40%, dependiendo de los acuerdos que se firmen con las editoriales. Veamos los siguientes ejemplos: precio de venta de \$20, para ello, el autor decide vender el libro en Casadellibro.com (comisión 30%), optando por Libranda como su distribuidor (comisión 20%) y contando con el respaldo de una editorial (comisión: 30%).

En el Cuadro N° 16.3 se observa que el ingreso por la venta de un Ebook es de \$20, menos la comisión de Casadellibro.com \$6 ($\$20 \times 30\%$), para una utilidad de \$14. Sobre este valor se determina la comisión del distribuidor que asciende a \$2,80 ($\$14 \times 20\%$), obteniendo una utilidad en distribución de \$11,20. Posteriormente se determina la comisión de la editorial, que es \$3,36 ($\$11,20 \times 30\%$), obteniendo finalmente una regalía para el autor de \$7,84, lo que representa una rentabilidad del 39% sobre el precio de venta.

Comisión Casadellibro.com:	30%
Comisión Intermediario Libranda	20%
Comisión Editorial	30%

		Ingresos	Monto	
Simulador de Rentabilidad	Venta		\$20,00	
	Total Ingresos		\$20,00	
	Plataforma de Venta - Librería Digital			
	Comisión por Venta		\$6,00	
	Total Librería Digital		\$6,00	
	Utilidad Bruta		\$14,00	
	Comisión por Distribución			
	Comisión Intermediario		\$2,80	
	Total Comisión por Distribución		\$2,80	
	Utilidad en Distribución		\$11,20	
	Comisión Editorial			
	Comisión Editorial		\$3,36	
	Total Comisión Editorial		\$3,36	
	Regalía Autor		\$7,84	
Rentabilidad sobre la Venta		39,20%		

Cuadro N°16.3

Otro escenario, (ver Cuadro N° 17.3) sería que el autor opte por vender el Ebook a través de Amazon quien cobra una comisión del 70%. Li-

branda como su distribuidor (comisión 20%), y una prestigiosa editorial (comisión: 30%). Bajo este escenario, la regalía para el autor asciende a \$3,36, con una rentabilidad del 17% sobre el precio de venta.

Comisión Amazon:	70%
Comisión Intermediario Libranda	20%
Comisión Editorial	30%

Ingresos		Monto
Simulador de Rentabilidad	Venta	\$20,00
	Total Ingresos	\$20,00
	Plataforma de Venta - Librería Digital	
	Comisión por Venta	\$14,00
	Total Librería Digital	\$14,00
	Utilidad Bruta	\$6,00
	Comisión por Distribución	
	Comisión Intermediario	\$1,20
	Total Comisión por Distribución	\$1,20
	Utilidad en Distribución	\$4,80
	Comisión Editorial	
	Comisión Editorial	\$1,44
	Total Comisión Editorial	\$1,44
	Regalía Autor	\$3,36
	Rentabilidad sobre la Venta	17%

Cuadro N° 17.3

En el tercer escenario (ver Cuadro N° 18.3), el autor decide no firmar un convenio con una editorial, sino incursionar el proyecto de forma independiente. El ingreso estaría representado por los \$20, la comisión de Casadellibro.com \$6, para una utilidad de \$14. La comisión de distribución es de \$2,80, obteniendo una regalía neta para el autor de \$11,20, con un 56% de rentabilidad.

Comisión Casadellibro.com:	30%
Comisión Intermediario Libranda	20%
Comisión Editorial	0%

		Ingresos	Monto
Simulador de Rentabilidad		Venta	\$20,00
		Total Ingresos	\$20,00
		Plataforma de Venta - Librería Digital	
		Comisión por Venta	\$6,00
		Total Librería Digital	\$6,00
		Utilidad Bruta	\$14,00
		Comisión por Distribución	
		Comisión Intermediario	\$2,80
		Total Comisión por Distribución	\$2,80
		Utilidad en Distribución	\$11,20
		Comisión Editorial	
		Comisión Editorial	\$0,00
		Total Comisión Editorial	\$0,00
		Regalía Autor	\$11,20
		Rentabilidad sobre la Venta	56%

Cuadro N° 18.3

El cuarto y último escenario: el autor decidió no firmar acuerdo ni con editoriales, ni con distribuidores. El ingreso serían los \$20, la comisión de Casadellibro.com de \$6, para una regalía neta del autor de \$14, representando una rentabilidad 70% sobre el precio de venta. (Cuadro N° 19.3)

Comisión Casadellibro.com:	30%
Comisión Intermediario Libranda	0%
Comisión Editorial	0%

		Ingresos	Monto
Simulador de Rentabilidad		Venta	\$20,00
		Total Ingresos	\$20,00
		Plataforma de Venta - Librería Digital	
		Comisión por Venta	\$6,00
		Total Librería Digital	\$6,00
		Utilidad Bruta	\$14,00
		Comisión por Distribución	
		Comisión Intermediario	\$0,00
		Total Comisión por Distribución	\$0,00
		Utilidad en Distribución	\$14,00
		Comisión Editorial	
		Comisión Editorial	\$0,00
		Total Comisión Editorial	\$0,00
		Regalía Autor	\$14,00
		Rentabilidad sobre la Venta	70%

Cuadro N° 19.3

Es importante destacar que estos simuladores son referenciales y representarían una aproximación a la regalía que se obtendría por la venta de cada unidad, no obstante, todo dependerá de las decisiones que puedas tomar, ya que los acuerdos con las editoriales son muy variados y la consideración del impuesto sobre las ventas en el momento de la venta puede influir en el monto de las regalías.

Como se pudo observar, los Ebook son una importante fuente de ingre-

tos pasivos para los autores, pero se debe tener presente que no todo lo pagado por los lectores va directo a la cuenta bancaria del emprendedor, sino que solo un pequeño porcentaje va a al bolsillo de este. Asimismo, no se debe perder de vista que un Ebook es solo uno de los infoproductos que puedes producir y elaborar, pues no se puede pretender vivir de un libro digital toda la vida. Financieramente hablando, un Ebook se convierte en uno de los tantos activos generadores de flujo de efectivo que se deben construir. Un Ebook puede posicionar al emprendedor hasta convertirlo como referencia en el mercado, proyectando la imagen de que es un experto en la temática, lo cual inevitablemente incide a favor de la conquista de nuevos clientes para cualquier otro infoproducto que se pueda ofrecer, esto, sin dudas, provee de autoridad al autor en la comunidad digital y facilita que sea recomendado, ya que se convierte en una referencia confiable.

Fijación de precios y punto de equilibrio para un E-Book

La fijación del precio de venta del Ebook por parte del área editorial, establece algunas metodologías comúnmente aceptadas y utilizadas, las cuales están basadas en el precio de la competencia. Ahora ¿Por qué desde una óptica financiera es una de las metodologías más razonables? Si bien es cierto que no toma en cuenta los costos directos de elaboración del Ebook, permite estar en rango de precios que es accesible a tus potenciales clientes. Si se fija un precio muy alto, seguramente se venderán muy pocas unidades, a menos que se haya construido una gran comunidad digital que confíe en tu trabajo y compre todo lo que se elaborado por el emprendedor. Contrariamente, si el precio que se establece es muy bajo en comparación con otros libros de la misma área del conocimiento puede ser percibido como de poca calidad y se perdería el interés de potenciales clientes.

Un aspecto esencial de esta metodología es que se debe analizar el mercado, y sobre todo saber con quién se comparará. Al respecto, se debe revisar en la categoría elementos como: posición del libro, cantidad de calificaciones y apreciación cualitativa sobre los comentarios. Si revisamos el mercado, el rango de precios de la mayoría de los Ebook está comprendido entre \$2,99 y \$9,99, pudiendo encontrarse precios mayores, pero por más popular que sea el autor, pocas veces supera

los \$20.

A continuación, se mostrará cómo fijar el precio de venta de un Ebook basado en el precio de la competencia, para ello, se diseñará una matriz de precios de la competencia a través de Excel, en el caso de un autor que publicará un Ebook sobre finanzas personales (Cuadro N° 20.3). Es importante señalar que el análisis de la competencia es altamente subjetivo, en él intervienen múltiples factores. Para este ejemplo se están referenciando 5 E-books sobre finanzas personales comercializados en Amazon Kindle.

El primer Ebook, “Finanzas personales para Dummies” de Vicente Hernández, que posee una valoración de 4.4 en una escala de 5 puntos, con 48 comentarios y un precio de venta de \$6,99. El segundo libro seleccionado es el de Sofía Macías, titulado “Pequeño cerdo capitalista: Finanzas personales para hippies, yuppies y bohemios”, con una valoración de 4.6, 745 comentarios y un precio de venta \$8,88. El tercer Ebook es “23 hábitos inteligentes para tus finanzas personales: Consejos para mejorar tu relación con el dinero”, de la editorial El Contador, con una valoración de 4.2 puntos y 257 comentarios, con un precio de venta: \$3,09. El cuarto libro es “El Método RICO: La guía definitiva para conseguir ÉXITO y DINERO. Reduce tus gastos, elimina tus deudas, aprende a ahorrar e invertir y alcanza tu LIBERTAD FINANCIERA”, de Richard Gracia y Diego Gracia con una valoración de 4.5, 94 comentarios, y un precio de venta de \$9,99; y para el quinto y último libro seleccionado, le cual lleva por nombre “Finanzas personales para gente sin sentido común”, también de la editorial El Contador, contando con una valoración de 4.4 puntos y 29 comentarios, y precio de venta es de \$7.

Una vez realizada la matriz y posteriormente analizada, se puede deducir que el precio de venta del Ebook que publicará el autor no puede ser superior a \$10, ya que los libros referenciales son vendidos por debajo de ese monto. Ante este análisis, el autor decide vender el Ebook en \$7,99, porque el precio está muy cercano al 80% de los libros considerados en el análisis, salvo, el libro “23 Hábitos inteligentes para tus finanzas personales: Consejos para mejorar tu relación con el dinero” cuyo precio de venta es de \$3,09 porque tiene menor valoración (4.2 puntos) y es el segundo más vendido; es por ello, que no tendría senti-

do fijar el precio cercano a este Ebook, y más que un bajo precio, puede ser percibido por los potenciales lectores como un libro de baja calidad.

Análisis de Precios, basado en la competencia

Precio Considerado:

	Título del Libro	Autor	Librería	Valoración	No. de Comentarios	Precio	Diferencia
Análisis de Precios	Finanzas personales para Dummies	Vicente Hernández	Amazon Kindle	4.4 de 5	48	\$6,99	\$1,00
	Pequeño cerdo capitalista: Finanzas personales para hippies, yuppies y bohemios	Sofía Maclas	Amazon Kindle	4.6 de 5	745	\$8,99	-\$1,00
	23 Hábitos inteligentes para tus finanzas personales: Consejos para mejorar tu relación con el dinero	El Contador	Amazon Kindle	4.2 de 5	257	\$3,09	\$4,90
	El Método RICO: La guía definitiva para conseguir ÉXITO y DINERO. Reduce tus gastos, elimina tus deudas, aprende a ahorrar e invertir y alcanza tu LIBERTAD FINANCIERA	Richard Gracia y Diego Gracia	Amazon Kindle	4.5 de 5	94	\$9,99	-\$2,00
	FINANZAS PERSONALES PARA GENTE SIN SENTIDO COMÚN	El Contador	Amazon Kindle	4.4 de 5	29	\$7,00	\$0,99

Cuadro N° 20.3

Otra de las metodologías utilizadas por las empresas editoriales para fijar el precio de venta de un E-Book está basada en el punto de equilibrio, el cual, según Mayes & Shank, (2010) es el punto como el nivel de ventas (sea en unidades o en dólares) que hace que las utilidades (como quiera que se midan) sean iguales a cero, en otras palabras, a partir de lo que cuesta elaborar el Ebook se fijan varios precios para comenzar a explorar el valor más razonable. Veamos un ejemplo: el E-Book tiene un costo de producción total de \$1.000 y se considera que el precio de venta adecuado es de \$8, se requieren vender 125 unidades para cubrir los costos, sin pasar por alto que esto es válido únicamente si el emprendedor recibe la totalidad del ingreso, es decir, sin vender el infoproducto a través de una librería digital, firmar con una editorial que a su vez contrató los servicios de un intermediario, en este caso se deberán vender 319 libros a \$8 aproximadamente para cubrir todos los costos.

A continuación, se determinará matemáticamente el punto de equilibrio (Cuadro N° 21.3) para un E-Book, recordando que anteriormente estudiamos cuáles son los costos asociados a la producción. El autor para esta demostración decidió vender el libro en Casadellibro.com que cobra una comisión del 30%, optó por Librandia como su distribuidora,

quien se queda con un 20% del monto cancelado por Casadellibro.com, asimismo firmó un acuerdo con una prestigiosa editorial que cobra el 30%.

Con un precio de venta de \$8, la comisión por venta que cobra Casadellibro.com es de \$2,40, Librandia, por distribuir el libro devengará una comisión de \$1,12 por cada libro vendido y la comisión de la editorial asciende a \$1,34. Quedando libre para al autor por concepto de regalías la cantidad de \$3,14.

Asumiendo que el costo de producir el libro es de \$1.000, deben ser vendidos 319 libros³⁶ digitales, en otras palabras, el autor debe vender 319 libros a \$8 para recuperar la inversión; siempre y cuando estos cálculos no se vean afectados por las cláusulas que establezca la editorial, así como también por el impuesto al valor agregado que pueda debitar Casadellibro.com.

Simulador del Punto de Equilibrio

Comisión Casadellibro.com:	30%
Comisión Intermediario Librandia	20%
Comisión Editorial	30%

Ingresos		Monto
Venta		\$8,00
Total Ingresos		\$8,00
Plataforma de Venta - Librería Digital		
Comisión por Venta		\$2,40
Total Librería Digital		\$2,40
Utilidad Bruta		\$5,60
Comisión por Distribución		
Comisión Intermediario		\$1,12
Total Comisión por Distribución		\$1,12
Utilidad en Distribución		\$4,48
Comisión Editorial		
Comisión Editorial		\$1,34
Total Comisión Editorial		\$1,34
Regalía Autor		\$3,14
Costo		\$1.000,00
Punto de Equilibrio		319 Libros

Cuadro N° 21.3

³⁶ Dividimos el costo del libro (\$1.000) entre la regalía del autor (\$3,14).

La tercera metodología para la fijación del precio está referida a un porcentaje del precio de venta del libro en formato impreso. Por ejemplo, si el libro se fuese a imprimir y se fija un precio de venta al público de \$20, existe la tendencia en el área editorial a vender la versión digital en un 50%, en otras palabras, el precio de venta sería de \$10. Desde la perspectiva financiera, se considera viable que ese porcentaje se encuentre comprendido en una banda que inicia en 35% como valor mínimo y no debe superar el 50%.

Finalmente, la cuarta metodología de fijación de precios para un e-book es a través de una valoración cualitativa del autor. Si el autor posee una comunidad digital importante que ha comprado miles de sus infoproductos el precio fijado podrá ser elevado. Mientras que, si no cuenta con una comunidad digital considerable, será necesario establecer un precio bajo que el público esté dispuesto a pagar para conocer su trabajo; lo que la hace una metodología muy subjetiva. De acuerdo con algunos estudios, sólo el 3% de la comunidad de seguro comprarán los infoproductos que puedas lanzar al mercado, de ahí la importancia de sumar cada vez más seguidores, ya que del total que se posea de estos en los distintos canales se podrá determinar la cantidad de potenciales compradores como una estimación inicial. Por ejemplo, si se posee una comunidad de 10.000 seguidores en Instagram existe una alta probabilidad de que se tengan vendidos 300 libros digitales. Esta información es vital para obtener el punto de equilibrio.

Claves financieras en la publicación de un E-Book en Amazon

Publicar un Ebook en Amazon es muy sencillo, pues es una de las plataformas que se ha popularizado de forma significativa, además de poseer la cuota de mercado editorial más representativo. Sin embargo, existen particularidades que se deben conocer antes de elegir a Amazon como la librería donde estará el infoproducto.

En Amazon existen 2 planes de regalías definidos con atributos muy diferentes.

- 1) Regalías del 70%:** Amazon plantea pagar una regalía equivalente al 70%, lo que significa que ellos cobrarán el 30% en comisión por la venta del libro digital.

Las características de este plan son:

- 1.1. Amazon impone una banda restrictiva de precios. Los E-Books no podrán contar con un precio menor a \$2,99 y tampoco ser superior a \$9,99, por tal motivo hay que tener en cuenta que, si los cálculos sobre la fijación de precio arrojan como resultado que el Ebook debe ser vendido en 15 dólares, este plan no es viable para el emprendedor.
- 1.2. Este plan está circunscrito a un espacio territorial, es decir, adicional a la banda de precios, el libro digital debe ser vendido a clientes que estén en 41 países, entre ellos Estados Unidos, España, Brasil, Australia, Canadá, Francia, Alemania, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Japón, México, Holanda, Suiza y Reino Unido. Ahora bien, si, por ejemplo, tu libro es comprado por un cliente en Venezuela, Colombia o tal vez en Argentina, sin importar el precio de venta, Amazon automáticamente te pasará al otro plan de regalías que es equivalente al 35%. Igualmente, se debe tener presente que, si estás en Colombia y toda tu comunidad digital es de Colombia y en tus estrategias de marketing estás considerando que son ellos tus potenciales clientes, es probable que, desde el inicio, abandones la opción del 70% y estudies las bondades del otro plan de regalías.
- 1.3. La tercera característica indica que para el cálculo de la regalía (70%) al precio publicado del libro digital se le descontará el impuesto al valor agregado (IVA) asociado al territorio donde está el cliente. Por ejemplo, si el cliente está en España, la alícuota de IVA aplicable es del 4%, pero si está en India es del 18% y si está en Japón es del 10%. Por lo tanto, si el infoproducto tiene un valor de venta de \$5, ese valor contendrá el IVA, por ejemplo, si la que compró el libro está en India, se tendría en cuenta que la base para el cálculo de la regalía iniciaría en \$4,24, que es el resultado de descontar el IVA del 18%.

La operación matemática indica que tomamos los 5\$ y lo dividimos entre 1,18 (Tasa del IVA para India) y de forma directa obtenemos los \$4,24³⁷ al descontarle el IVA. Si el libro no fuese vendido para

³⁷ Precio de venta del libro $5 \div 1 + \text{Tasa de IVA del País India en términos absolutos } (1 + 0,18 = 1,18) [5 \div 1,18] = 4,24$

India, sino para Japón, lo dividiría entre 1,10 porque el IVA es del 10%, el resultado sería de \$4,55³⁸.

1.4. La cuarta y última característica del plan de regalías del 70% revela que se descontará el gasto de envío, el cual estará sujeto al tamaño del archivo medido en megabytes. El costo por megabytes está establecido en 15 centavos de dólar, por lo tanto, si el libro pesa 10 megabytes en el cálculo se te descontará \$1,5 dólares americanos.

Una vez estudiadas las 4 características, supongamos la venta de un Ebook, de acuerdo a los siguientes supuestos:

Precio de Venta del Ebook	\$9
Plan de Regalías	70%
Tasa de IVA	20%
Tamaño del E-Book (mg)	6

Bajo este supuesto, ¿Cuánto recibirá el emprendedor por concepto de regalías? Lo primero que se debe determinar es la base imponible de la transacción. Para lo cual, tomamos los \$9 y lo dividimos entre 1,20, resultando un valor de \$7,50, si a este valor se le descuenta el gasto de envío \$0,9 (6 megabytes x 0,15 \$/megabytes), entonces la base del cálculo para la regalía sería igual a \$6,60 (\$7,50 [base imponible] menos \$0,9 [gastos de envío]). Esto multiplicado por 70% de la regalía, indica que el emprendedor termina cobrando por cada libro \$4,62 (\$6,60 x 70%).

$$\text{Base Imponible} = \frac{\$9}{1,20} = \$7,50 - \$0,90 = \$6,60$$

$$\text{Gasto de Envío} = 6 \text{ MG} \times 0,15 \$/\text{megabytes} = \$0,90$$

$$\text{Regalía} = \$6,60 \times 70\% = \$4,62$$

Es importante aclarar que los \$4,62 serán recibidos por el autor de forma íntegra, sino cuenta con un distribuidor y una editorial; en caso contrario se le debe descontar el 20% del distribuidor y de la diferencia el 30% correspondiente a la editorial, recibiendo finalmente como ingreso

³⁸ Si el libro es vendido a Japón, sería $\$5 \div 1,10 = \$4,55$

neto³⁹ \$2,59 por cada Ebook. Esta información es útil al momento de establecer las expectativas financieras, y no se planifiquen acciones sobre la base de ingresos que no se recibirán

2) Regalías del 35%: Este plan es mucho más simple y se sintetiza en 2 características porque se excluye la territorialidad del cliente y los gastos de envío. En otras palabras, no importa el país donde resida la persona que compra el E-Book, Amazon siempre pagará una regalía del 35%, así como también están exonerados los gastos de envío, así que los megabytes no son una variable determinante de la base de la regalía.

2.1. La fijación del precio debe considerar unas restricciones en función del tamaño del libro medido en megabytes. Si el libro digital pesa menos de 3 megabytes, se puede establecer un precio que esté comprendido entre 99 centavos de dólar y \$200 [$\geq \$0,99 \leq \200]. Si el Ebook tiene un tamaño entre 3 y 10 megabytes, el precio que se podría fijar deberá estar en la banda \$1,99 y \$200 [$\geq \$1,99 \leq \200]. Y si el libro digital pesa más de 10 megabytes, el valor de venta no puede ser inferior a \$2,99 y no mayor a \$200 [$\geq \$2,99 \leq \200].

Plan de Regalías del 35%	
Tamaño del E-Book ≤ 3 MG	\$0,99 - \$200
Tamaño del E-Book > 3 MG ≤ 10 MG	\$1,99 - \$200
Tamaño del E-Book > 10 MG	\$2,99 - \$200

Como se puede observar, no son restricciones importantes, solo buscan garantizar un valor óptimo mínimo que seguramente les permita cubrir costos.

2.2. La segunda característica está asociada al IVA, y tal como se explicó anteriormente para el otro plan, la base imponible para la comisión se obtiene al descontar al precio de venta el IVA del país donde reside la persona que adquiere el Ebook. Veamos el caso práctico en que se vende un E-Book en \$20, en un plan de regalías del 35%, para un país que posee una alícuota impositiva del 19%, como, por ejemplo, Chile.

³⁹ Debemos recordar que los porcentajes del distribuidor (20%) y editorial (30%), pueden variar de acuerdo a los convenios suscritos con los distribuidores y las editoriales.

Precio de Venta del Ebook	\$20
Plan de Regalías	35%
Tasa de IVA (Chile)	19%

Para determinar cuánto ganaría el emprendedor se debe primero determinar la base imponible de la transacción, para lo cual, se toman los \$20 y se dividen entre 1,19, resultado un valor de \$16,81 [$\$20 \div 1,19$]. Esta base imponible se convierte en la base para el cálculo de la regalía, la cual se obtiene de multiplicar los \$16,81 por el 35% del plan, obteniendo el emprendedor un ingreso de \$5,88 [$\$16,81 \times 35\%$], siempre y cuando no se hayan suscritos contratos con algún distribuidor y/o editorial.

$$\text{Base Imponible} = \frac{\$20}{1,19} = \$16,81$$

$$\text{Regalía} = \$16,81 \times 35\% = \$5,88$$

La percepción financiera sobre los Ebook en Amazon, es que no se gana lo mismo por cada libro; siempre será una estimación, en virtud de que las alícuotas de impuesto⁴⁰ por países difieren sustancialmente. Por otra parte, se debe tener presente que, si el objetivo de marketing es obtener altos ingresos se debe ser muy cuidadoso con los contratos que se firman con las editoriales porque muchas veces ellas subcontratan al distribuidor y esas decisiones afectan considerablemente los ingresos. Ahora bien, si el objetivo de marketing es incrementar la visibilidad y buscar internacionalización, no dude en buscar apoyo de distribuidores y editoriales.

Infoproductos distintos del E-Book

Los E-Book son uno de los infoproductos más populares, ya que toda marca, personal o empresarial anhela ver su primer libro publicado en Amazon, independientemente de los resultados financieros del libro digital, no obstante, lo recomendable es incorporar al portafolio de activos generadores de flujos de efectivo otros infoproductos, como por

⁴⁰ Algunas jurisdicciones tienen alícuota cero, es decir, no son grabables los Ebook, por lo que el IVA no influirá en el cálculo de la regalía.

ejemplo cursos online.

Los cursos online, tienen la particularidad de conectar tu comunidad con el conocimiento que se aporta más allá de un E-Book, por ejemplo, además, estos infoproductos suelen ser rentables y al igual que otros infoproductos, luego de estar estructurados y preparados, lo queda es esperar venderlos. Desde la perspectiva financiera, los costos de un curso online pregrabado y un curso online en vivo, son muy diferentes.

Para los cursos online pregrabados, la pre-producción, producción y post-producción de este tipo de curso, pueden ser tan costosos como los elementos⁴¹ de calidad que quieras agregar al curso para que se visualice a donde debes llegar. Los costos directos asociados a la generación de un curso online pregrabado con altos estándares de calidad pueden ser clasificados en 5 categorías.

- 1) Costos por las horas que se invierten en la preparación del curso. En cursos pregrabados se requiere elaborar un guion para leerlo luego en el telepronter, incrementando notablemente las horas de pre-producción. Luego está el tiempo destinado a la grabación⁴² y revisión del producto final para cuidar los detalles. Considerando que el tiempo del emprendedor vale, y cada día que pasa vale más, esencialmente porque estás creciendo, así que lo más recomendable es registrar las horas que se invierten en la preparación del curso, bien sea en una sencilla plantilla de Excel o en una app especializada.
- 2) Alquilar o arrendar equipos especializados, tal es el caso de micrófonos, set de luces, telepronter, cámara y, porque no, hasta un dron. Si dispones de estos equipos será genial porque se ahorra un dinero, pero si no, se debe prever. No es posible grabar un curso de calidad sino se cuenta con una adecuada iluminación y mucho menos sino se posee un micrófono acorde al set de grabación.
- 3) Set de grabación: para grabar un curso online se necesita de un espacio que pueda distinguirse, así destacar el emprendedor sin innovación; en caso contrario, se tendrá que arrendar, siendo imputable este costo a la producción del curso.

⁴¹ Imagen y audio de alta calidad y procesos de edición

⁴² Se estima, por cada hora del producto final, conlleva entre 3 y 4 horas de grabación.

- 4) Vestuario: Este costo se vincula al vestuario, en caso de que no poseas un vestuario acorde y requieras alquilarlo. Si bien, tal vez no es un costo tan representativo, debe ser incorporado a la estructura de costos.
- 5) Servicios externos: estos costos se necesitan para alcanzar con éxito el objetivo del curso con altos estándares de calidad, como por ejemplo los servicios profesionales de grabación y edición de videos. Por lo general, estos costos son significativos⁴³ y deben ser presupuestados basados en la duración del producto final, es decir, entre más largo sea el curso, más costoso será su edición y grabación. Otro servicio profesional que se puede requerir es el de diseño gráfico, ya que habitualmente es utilizado para diseñar las diapositivas del curso y generar así una línea gráfica coherente entre el curso y la marca.
- 6) Maquillaje y estilismo: Siguiendo el objetivo de que el curso contenga altos estándares de calidad, estos costos resultan necesarios para realizar algunos retoques como, por ejemplo, eliminar el brillo de la cara y otros retoques que permiten lucir mejor ante la cámara.

Es importante evaluar a quién se va a contratar para cada uno de esos servicios externos, ya que la inversión es importante y desafortunadamente en el mercado pueden existir una amplia gama de empresas o personas ofreciendo este tipo de servicio, pero no están capacitadas, colocando en riesgo la anhelada calidad del curso.

Posterior a los costos identificados para hacer la pre-producción, producción y post-producción del curso online pregrabado, se deben conocer los gastos de venta asociados a este infoproducto. Existen tres clases de gastos:

1) Lugar de venta:

Este gasto está vinculado a la decisión sobre dónde será vendido el curso online. En el caso de que se cuente con una página web y un espacio virtual de aprendizaje, el gasto estaría representado por el mantenimiento de la plataforma, licencias de software, servicios profesionales de posicionamiento y cualquier otro gasto relacionado. Este gasto puede ser importante si se opta por construir su propia plataforma. De igual modo, es posible pagar un fee mensual o anual y contar con los servi-

⁴³ Con frecuencia, estos costos están asociado a un costo por minuto de grabación.

cios de una plataforma para alojar los cursos. En la actualidad, existen numerosas plataformas que te ofrecen todas las herramientas para un espacio virtual de aprendizaje, tal es el caso de LearnDash que tiene un fee anual mínimo de \$159 y Kajabi que tiene un costo anual mínimo de \$1.428. Igualmente, existen otras opciones de plataformas online que no te cobran un fee mensual o anual, sino que su modelo de negocio consiste en cobrar un porcentaje de la venta de los cursos, algo similar al modelo que aplica Amazon sobre los planes de regalías para los Ebooks. Entre las plataformas está Udemy (una de las más populares), cancelando hasta un 50% de regalías y Teachlr.com que cuenta con un plan de regalías del 70%.

2) Publicidad:

El segundo gasto de venta es inevitablemente, ya que sin inversión en publicidad no habrá conversión, es por ello que la campaña publicitaria formará parte de tus gastos de venta.

3) Comisiones a terceros:

La venta de los cursos online se puede realizar bajo el esquema o red de afiliados, pagando altas comisiones por la venta de los cursos online a los integrantes de la red.

A continuación, se ejemplificarán los costos para un curso online pregrabado; para ello, lo primero que debemos hacer es calcular el valor de la hora del emprendedor digital, su relación de gastos personales mensuales asciende a \$800,00, distribuidos según se muestra en el Cuadro N° 22.3; mientras que las horas disponibles al mes para preparar los cursos online es de 240 horas, distribuidas en 60 horas semanales, tal como se muestra en el Cuadro N° 23.3. El excedente por lo general es cero, ya que la ganancia por la producción del curso online pregrado se agrega luego, por lo tanto, el valor de la hora es de \$3,33.

2 Relación de Horas Disponibles al Mes

Semana 1	60
Semana 2	60
Semana 3	60
Semana 4	60
Total	240

Cuadro N° 22.3

1 Relación de Gastos Personales Mensuales

Vivienda	\$250,00	31%
Vehículo - Transporte	\$35,00	4%
Servicios Públicos	\$100,00	13%
Alimentación	\$90,00	11%
Educación	\$75,00	9%
Ocio y Tiempo Libre	\$50,00	6%
Otros Gastos	\$200,00	25%
Total	\$800,00	100%

Cuadro N° 23.3

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\text{Gastos Mensuales} + \text{Excedente}}{\text{N° de Horas Disponibles}}$$

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\$800 + \$0}{240}$$

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \$3,33$$

Ya, con el valor de la hora del emprendedor, se procede a la determinación del costo del curso online pregrabado, por lo general está estructurado por horas invertidas en preproducción, producción y postproducción, alquiler de equipos, alquiler del set de grabación, el pago

por servicios externos contratados, la cancelación por las licencias Software y Apps.

Supongamos que invierten en investigación para el contenido 10 horas, en redacción de guiones para la grabación 6 horas, 2 horas en el diseño de las diapositivas, y 8 horas en la grabación de videos, lo que da un total de 26 horas para un costo de \$86,67, como se puede observar en el Cuadro N°24.3.

	Horas Invertidas	No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación para el contenido	10	\$3,33	\$33,33
	Redacción de guiones para grabación	6	\$3,33	\$20,00
	Diseño de diapositivas	2	\$3,33	\$6,67
	Grabación de videos	8	\$3,33	\$26,67
		0	\$3,33	\$0,00
Subtotal				\$86,67

Cuadro No. 24.3

Para el alquiler de equipo se requirió un set de luces para la grabación de los videos por un orden de \$25.

	Alquiler de Equipos	No. Servicios	Costo por Servicio	Costo Total del Servicio
Alquiler	Set de luces	1	\$25,00	\$25,00
				\$0,00
	Subtotal			

Cuadro N°25.3

Asimismo, para las grabaciones fue necesario alquilar un espacio físico o locación acorde, cancelándose por ello \$60 como parte del costo.

	Set de Grabación	Costo por Servicio
Set de Grabación	Alquiler de espacio físico	\$60,00
	Subtotal	\$60,00

Cuadro N°26.3

Por otra parte, se contrató un servicio externo para la grabación y edición de videos.

Servicios Externos Contratados		Costo Total
Servicios Externos	Grabación y edición de videos	\$300,00
	Subtotal	\$300,00

Cuadro N°27.3

De igual forma, el emprendedor utiliza la plataforma Kajabi para el dictado de los cursos, la cual tiene una suscripción anual de \$1.428, la misma se estima utilizar por un trimestre.

Software y Apps		Costo Total	No. Meses Útiles	Costo Mensual
Software y Apps	Plataformas para E-learning y/o streaming	\$1.428	4	\$357,00
	Subtotal		1	\$0,00
				\$357,00

Cuadro N°28.3

En resumen, el costo para dictar un curso online pregrabado asciende a \$828,67.

CONCEPTOS		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas	\$86,67	10%
	Alquiler de Equipos	\$25,00	3%
	Set de Grabación	\$60,00	7%
	Servicios Externos Contratados	\$300,00	36%
	Software y Apps	\$357,00	43%
	Total Costos	\$828,67	100%

Cuadro N°29.3

Adicionalmente, el emprendedor gasta por conceptos de venta, cancelando unos anuncios publicitarios en Facebook Ads por la orden de los \$80.

Ahora trabajaremos con un simulador para evaluar la meta financiera a la que aspira el emprendedor, para ello se debe estimar lo mínimo que aspira ganar el emprendedor por el dictado del curso online pregrabado. Supongamos que, para fines didácticos, el emprendedor aspira a \$1.000 de ganancia. Ahora bien, la pregunta sería: ¿cuál es valor requerido a facturar? Considerando (y para esto está el simulador), que la utilidad en operaciones, una vez deducidas las ventas (valor requerido a facturar) los costos y gastos, da como resultado las aspiraciones del emprendedor (utilidad en operaciones), en tal sentido, a sabiendas, que los costos y gastos ascienden a \$908,67, si se le adiciona los \$1.000 que aspira el emprendedor, se obtendría el valor requerido a facturar, este asciende a \$1.908,67⁴⁴.

Meta Financiera - Plataforma Autogestionada

Ingresos		Monto	Meta	Monto
Meta Financiera	Facturación Requerida	\$1.908,67	Utilidad	\$1.000
	Total Ingresos	\$1.908,67		
	Costos			
	Horas Invertidas	\$86,67		
	Alquiler de Equipos	\$25,00		
	Set de Grabación	\$60,00		
	Servicios Externos Contratados	\$300,00		
	Software y Apps	\$357,00		
	Total Costos	\$828,67		
	Utilidad Bruta	\$1.080,00		
Gastos de Venta				
Publicidad	\$80,00			
Total Gastos de Venta	\$80,00			
Utilidad en Operaciones	\$1.000,00			
	Precio de Venta: \$10	191		
	Precio de Venta: \$15	128		
	Precio de Venta: \$20	96		

Cuadro N°30.3

Con estos datos, podremos hacer la simulación del número de cursos a vender, de acuerdo al precio de venta. Por ejemplo, si el emprendedor establece que el curso tendrá un precio de venta de \$10, el mismo debe ser vendido 191 veces, no sólo para cubrir los costos y gastos, sino también para que emprendedor obtenga una utilidad neta de \$1.000. En caso que el precio de venta asignado sea de \$15, con 128 participantes se obtendría el objetivo planteado por el emprendedor. Pero si,

⁴⁴ Este valor, también puede ser determinado a través de una de las funciones que tiene Excel, la cual se llama "Búsqueda de Objetivo" que se encuentra en el menú de datos, específicamente en análisis de hipótesis.

por el contrario, el curso online pregrado tuviera un precio de venta \$20 con sólo 96 personas se alcanza la meta financiera.

No obstante, imaginemos el mismo caso, pero en esta oportunidad el emprendedor decide no contar con la plataforma Kajabi, sino Udemy, la cual cobra el 50% de la facturación. Bajo este supuesto, las horas utilizadas en preproducción, producción y post producción tienen un costo de \$86,67 (Cuadro N° 24.3), el alquiler del Set de luces \$25,00 (Cuadro N° 25.3), el alquiler del Set de Grabación (espacio físico) fue de \$60,00 (Cuadro N° 26.3), los servicios contratados para la grabación y edición de videos \$300 (Cuadro N° 27.3). El pago por la licencia de Software y Apps no aplica en esta oportunidad porque el emprendedor decidió no utilizar la plataforma de Kajabi. De acuerdo a esto, la estructura de costos quedará estructurada de la siguiente forma:

	CONCEPTOS	TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas	\$86,67	18%
	Alquiler de Equipos	\$25,00	5%
	Set de Grabación	\$60,00	13%
	Servicios Externos Contratados	\$300,00	64%
	Software y Apps	\$0,00	0%
	Total Costos	\$471,67	100%

Cuadro N°31.3

Por su parte, los gastos de venta no se ven afectados por la nueva decisión del emprendedor, igualmente cancela \$80,00 a Facebook Ads por una campaña publicitaria.

Por el contrario, la meta financiera sí se ve afectada por la decisión del emprendedor de utilizar por el pago de la Comisión del 50% de la facturación de la Plataforma de Venta Udemy, el cual, debe ser considerado como un gasto de venta.

Meta Financiera - Plataforma Udemey

Ingresos		Monto	Meta	Monto
Meta Financiera	Facturación Requerida	\$3.103,33		
	Total Ingresos	\$3.103,33		
	Costos			
	Horas Invertidas	\$86,67		
	Alquiler de Equipos	\$25,00		
	Set de Grabación	\$60,00		
	Servicios Externos Contratados	\$300,00		
	Software y Apps	\$0,00		
	Total Costos	\$471,67		
	Utilidad Bruta	\$2.631,66		
Gastos de Venta				
Publicidad	\$80,00			
Comisión Plataforma de Venta Udemey	\$1.551,67			
Total Gastos de Venta	\$1.631,67			
Utilidad en Operaciones	\$1.000,00			
	Precio de Venta: \$10	311		
	Precio de Venta: \$15	207		
	Precio de Venta: \$20	156		

Cuadro N°32.3

Con la utilización de esta plataforma, la facturación requerida se incrementa en un 63%⁴⁵, pasando de \$1.908,67 a \$3.103,33⁴⁶, esto debido a que Udemey cobra el 50% por el uso de su plataforma sobre el monto facturado, lo que conlleva igualmente, a un incremento (en promedio del 63%) importante en el número de personas que deben comprar el curso para alcanzar la meta financiera.

	Plataforma Autogestionada	Plataforma Udemey
	<i>Número de Participantes</i>	
Precio de Venta: \$10	191	311
Precio de Venta: \$15	128	207
Precio de Venta: \$20	96	156

A diferencia de los cursos pregrabados, los cursos online en vivo tienen costos inherentes que son sustancialmente menores. En cuanto al

⁴⁵ Incremento en términos relativo tanto en dólares, como el número de clientes que deben comprar el curso online pregrabado.

⁴⁶ Se obtiene al sumarle a los Costos y Gastos (\$551,67) la utilidad neta esperado por el emprendedor (\$1.000), el incremento del 50% de la facturación (\$1.551,67 x 2); u obtenerlo a través de la función de Excel "Búsqueda de Objetivo".

tiempo, deben computarse las horas de elaboración del contenido, las horas que se invierten en la venta (contestar mensajes del público interesado, y confirmar pagos), así como las horas de dictar el curso. Asimismo, existen costos vinculados al alquiler de equipo especializado (micrófono adecuado y set de lámparas). Pudiera también considerarse una cámara de alta tecnología si se desea transmitir en streaming; y en caso de ser necesario, pudiese también contratar un equipo que se encargue de los aspectos tecnológicos, al igual que un servicio profesional externo de diseño gráfico, con el propósito de recibir apoyo en el diseño de las diapositivas.

Bajo la modalidad en vivo, se requiere de una plataforma que seguramente generará el pago de un fee por el uso de su licencia, existiendo en el mercado Zoom, StreamYard y Google Meet para el dictado de los cursos como las comunes. Por otra parte, la publicidad y comisiones a terceros son gastos de ventas representativas, siendo este último, vinculado generalmente con convenios o acuerdos que permitan promocionar los cursos a través de otras personas y marcas personales.

La estructura de costos de un webinar, workshop o masterclass no difiere de un curso online en vivo; pues se requieren los mismos elementos técnicos que son generadores de costos, por lo que la única diferencia es la cuantificación del tiempo invertido.

Un canal de Telegram es otro infoproducto que se puede ofertar, asumiendo los costos asociados al tiempo que se invierte en su gestión y a las infografías y videos que se suben al canal, aquí el servicio profesional de diseño gráfico, de grabación y edición de videos es el costo más representativo.

Finalmente, las plantillas editables pueden convertirse en un infoproducto interesante. En ellas los costos más importantes son el tiempo invertido en su diseño y funcionalidad, los honorarios profesionales por concepto de asesoría tecnológica (en caso de requerirse) y el pago de una app que esté vinculada a la elaboración de la plantilla.

A continuación, se determinará la estructura de costos para un curso online en vivo, un webinar, un canal de Telegram y una plantilla editable.

Como se ha mencionado en otras oportunidades, lo primero que se debe hacer es determinar el valor de la hora trabajo. Este se determina considerando los gastos personales mensuales, la relación de horas que dispone el emprendedor para realizar actividades inherentes al emprendimiento digital durante el mes y el excedente, que por lo general es de cero, porque la misma será imputada más adelante. Dicho monto se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\text{Gastos Mensuales} + \text{Excedente}}{\text{N}^\circ \text{ de Horas Disponibles}}$$

A continuación, se presentará la información requerida para determinar el valor de la hora del emprendedor:

2 Relación de Horas Disponibles al Mes

Semana 1	60
Semana 2	60
Semana 3	60
Semana 4	60
Total	240

Cuadro N° 33.3

1 Relación de Gastos Personales Mensuales

Vivienda	\$250,00	31%
Vehículo - Transporte	\$35,00	4%
Servicios Públicos	\$100,00	13%
Alimentación	\$90,00	11%
Educación	\$75,00	9%
Ocio y Tiempo Libre	\$50,00	6%
Otros Gastos	\$200,00	25%
Total	\$800,00	100%

Cuadro N° 34.3

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\$800 + \$0}{240}$$

Valor de la Hora del Emprendedor = \$3,33

Seguidamente, se determinará la estructura de costos para un curso virtual como para un webinar, para ello se requieren las horas invertidas en la creación y dictado del curso o webinar. Como el objetivo es ofrecer cursos en vivo o webinar de alta calidad, de ser necesario se requerirá alquilar micrófonos especializados, por ejemplo. Para el set de grabación, debemos alquilar una indumentaria acorde con el curso. Asimismo, se requiere de servicios externos, para ello se contrató una agencia de marketing para promocionar el curso, y, por último, el pago correspondiente de la plataforma Zoom para el streaming del curso o webinar. A continuación, se presentarán cada uno de los componentes incluidos en el costo.

	Horas Invertidas	No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación para el contenido	16	\$3,33	\$53,33
	Gestión de venta	8	\$3,33	\$26,67
	Diseño de diapositivas	2	\$3,33	\$6,67
	Dictado del curso o webinar	4	\$3,33	\$13,33
			\$3,33	\$0,00
	Subtotal			\$100,00

Cuadro N° 35.3

	Alquiler de Equipos	No. Servicios	Costo por Servicio	Costo Total del Servicio
Alquiler	Micrófonos	1	\$10,00	\$10,00
				\$0,00
	Subtotal			\$10,00

Cuadro N°36.3

	Set de Grabación	Costo por Servicio
Set de Grabación	Vestuario	\$10,00
	Subtotal	\$10,00

Cuadro N°37.3

Servicios Externos Contratados		Costo Total
Servicios Externos	Otro servicio	\$100,00
	Subtotal	\$100,00

Cuadro N°38.3

Software y Apps		Costo Total	No. Meses Útiles	Costo Mensual
Software y Apps	Plataformas para E-learning y/o streaming	\$15	1	\$15,00
			1	\$0,00
	Subtotal			\$15,00

Cuadro N°39.3

En resumen, recordando, que esta estructura, es perfectamente aplicable no sólo para los cursos online en vivo, sino para también para los webinar.

Costos - Curso Online en Vivo

CONCEPTOS		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas	\$100,00	43%
	Alquiler de Equipos	\$10,00	4%
	Set de Grabación	\$10,00	4%
	Servicios Externos Contratados	\$100,00	43%
	Software y Apps	\$15,00	6%
Total Costos		\$235,00	100%

Cuadro N° 40.3

Asimismo, el emprendedor cancela una campaña publicitaria a través de Google Ads:

Gasto de Venta - Curso Online en Vivo

Publicidad		Costo por Servicio
Publicidad	Google Ads	\$100,00
	Subtotal	\$100,00

Cuadro N° 41.3

Con la estructura de costos y los gastos de venta se procede a determinar la facturación requerida y el número de cursos online a vender, considerando que el emprendedor aspira obtener una utilidad neta de \$400. Cuadro N° 42.3

Meta Financiera

Ingresos		Monto	Meta	Monto
Facturación Requerida		\$735,00		
Total Ingresos		\$735,00		
Costos				
Horas Invertidas		\$100,00		
Alquiler de Equipos		\$10,00		
Set de Grabación		\$10,00		
Servicios Externos Contratados		\$100,00		
Software y Apps		\$15,00		
Total Costos		\$235,00		
Utilidad Bruta		\$500,00		
Gastos de Venta				
Publicidad		\$100,00		
Total Gastos de Venta		\$100,00		
Utilidad en Operaciones		\$400,00		
Meta Financiera	Precio de Venta: \$20	37		
	Precio de Venta: \$25	30		
	Precio de Venta: \$30	25		

Cuadro N°42.3

Una vez analizada la meta financiera, se evidencia que para alcanzar el nivel de facturación de \$735,00, el emprendedor debe vender 37 cursos con un precio de venta de \$20; 30 cursos con un precio de venta de \$25 o vender 25 cursos a \$30 cada uno. Si bien, la decisión es del emprendedor, es recomendable ofrecer el curso de \$30, ya que es más sencillo buscar 25 personas interesadas que 37, pues la diferencia del precio no es muy elevada.

Procedamos ahora a conocer la meta financiera para un canal de Telegram, considerando que el costo de la hora del emprendedor es de \$3,33, por otra parte, los costos del canal estarían estructurados por las horas invertidas, los servicios externos contratados corresponden al de un diseñador gráfico, quien realizó un trabajo específico para el canal y no se emplearon costos en licencias de Software y Apps diferentes a Telegram, a continuación, se podrá observar todo el proceso:

Horas Invertidas		No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación para el contenido	20	\$3,33	\$66,67
	Redacción de contenido	14	\$3,33	\$46,67
	Diseño de infografías	8	\$3,33	\$26,67
	Gestión del canal (interacción)	16	\$3,33	\$53,33
			\$3,33	\$0,00
Subtotal				\$193,33

Cuadro N° 43.3

Servicios Externos Contratados		Costo Total
Servicios Externos	Diseño gráfico	\$30,00
	Subtotal	\$30,00

Cuadro N° 44.3

En resumen, los costos directos para la gestión del canal indican que estos ascienden a \$223,33; mientras que los gastos de ventas, corresponden a la cancelación de una campaña publicitaria Facebook Ads:

Costos - Canal de Telegram

CONCEPTOS		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas	\$193,33	87%
	Servicios Externos Contratados	\$30,00	13%
	Software y Apps	\$0,00	0%
	Total Costos	\$223,33	100%

Cuadro N° 45.3

Gasto de Venta - Canal de Telegram

	Publicidad	Costo por Servicio
Publicidad	Facebook Ads	\$50,00
	Subtotal	\$50,00

Cuadro N° 46.3

Al analizar el simulador de la meta financiera (Cuadro N° 47.3), suponemos que el emprendedor estima obtener una utilidad neta de \$600 con el canal de Telegram, por lo tanto, al determinar la facturación requerida (\$873.33) se evidencia que la meta financiera podrá ser alcanzada con la suscripción de 175 personas con un costo de \$5 cada una, 88 suscriptores a \$10 cada uno o 44 suscriptores a \$20 cada uno.

Meta Financiera - Canal de Telegram

Ingresos		Monto	Meta	Monto
Meta Financiera	Facturación Requerida	\$873,33	Utilidad	\$600
	Total Ingresos	\$873,33		
	Costos			
	Horas Invertidas	\$193,33		
	Servicios Externos Contratados	\$30,00		
	Software y Apps	\$0,00		
	Total Costos	\$223,33		
	Utilidad Bruta	\$650,00		
	Gastos de Venta			
	Publicidad	\$50,00		
Total Gastos de Venta	\$50,00			
Utilidad en Operaciones	\$600,00			
Precio de Venta: \$5	175			
Precio de Venta: \$10	88			
Precio de Venta: \$20	44			

Cuadro N°47.3

Otro infoproducto que puede ser muy rentable son las plantillas editables, consideramos el mismo valor de la hora del emprendedor previamente determinada, la cual asciende a \$3,33; mientras que los costos estarán conformados por las horas invertidas en la investigación, redacción y diseño del contenido de las plantillas, así como también en la grabación de tutoriales. Por otra parte, para fines didácticos supongamos que se requieren los servicios externos de un programador para la automatización de las plantillas (\$100), y no se requiere la cancelación por conceptos de licencia de Software y Apps distintos a la página web del emprendedor. Veamos como quedarán los costos y gastos según los ejemplos que se muestran a continuación:

	Horas Invertidas	No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación para el contenido	4	\$3,33	\$13,33
	Redacción de contenido y diseño de plantilla	20	\$3,33	\$66,67
	Grabación de tutoriales	4	\$3,33	\$13,33
	Subtotal			\$93,33

Cuadro N° 48.3

En resumen, elaborar la plantilla asciende a \$193,33.

Costos - Plantilla Editable

	CONCEPTOS	TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas	\$93,33	48%
	Servicios Externos Contratados	\$100,00	52%
	Software y Apps	\$0,00	0%
	Total Costos	\$193,33	100%

Cuadro N° 49.3

Gasto de Venta - Plantilla Editable

	Publicidad	Costo por Servicio
Publicidad	Facebook Ads	\$100,00
	Subtotal	\$100,00

Cuadro N° 50.3

Al analizar la meta financiera, la misma es alcanzada con la facturación de \$1.093,33 a través de la venta de 365 plantillas editables a \$3 cada una, 219 con un precio de venta de \$5 o 110 plantillas en \$10 cada una, y así obtener una utilidad neta de \$800.

Meta Financiera - Plantilla Editable

Ingresos		Monto
Facturación Requerida		\$1.093,33
Total Ingresos		\$1.093,33
Costos		
Horas Invertidas		\$93,33
Servicios Externos Contratados		\$100,00
Software y Apps		\$0,00
Total Costos		\$193,33
Utilidad Bruta		\$900,00
Gastos de Venta		
Publicidad		\$100,00
Total Gastos de Venta		\$100,00
Utilidad en Operaciones		\$800,00
Precio de Venta: \$3		365
Precio de Venta: \$5		219
Precio de Venta: \$10		110

Cuadro N°51.3

Estimación de ventas y rentabilidad de infoproductos

A continuación, se determinará la rentabilidad de cada infoproducto en base a estimaciones en diversos niveles de venta, recordando que la marca personal o empresarial es un negocio que busca rentabilidad, por ende, los infoproductos deben ser rentables, de lo contrario, el emprendimiento estaría sumergido en un problema financiero, porque se estaría invirtiendo en construir una comunidad y en preparar unos infoproductos que, al ser poco rentables, no permitirán recuperar el dinero invertido.

Para ello, visualizaremos la arquitectura financiera de un emprendedor

digital que se enfoque en la generación de infoproductos rentables. La arquitectura financiera, consiste en plasmar en un único documento la proyección de ingresos que esperas obtener con los infoproductos digitales. Para analizar esta arquitectura financiera, supongamos que un profesional experto en finanzas desea conocer si el esfuerzo que ha colocado en sus infoproductos ha valido la pena. El profesional he elaborado los siguientes infoproductos:

- 1) Escribió un E-Book
- 2) Grabó dos cursos online
- 3) Dictó un Webinar
- 4) Creó y gestionó su Canal de Telegram (Cobra una suscripción)

Para comenzar a construir su arquitectura financiera debe determinar el valor de su hora. Para ello, debemos conocer la relación de gastos del experto financiero, durante el mes, sus gastos están distribuidos de la siguiente manera: vivienda, transporte, servicios públicos, alimentación, educación, ocio y tiempo libre y otros gastos, lo cual asciende a \$810,00. El emprendedor digital, dispone de 240 mensuales para su emprendimiento. El detalle de la información se presenta a en los Cuadros N° 52.2 y 53.3 respectivamente.

El valor de la hora de trabajo del experto financiero se determina de la siguiente forma:

$$\text{Valor de la Hora del Emprendedor} = \frac{\text{Gastos Mensuales} + \text{Excedente}}{\text{N}^\circ \text{ de Horas Disponibles}}$$

2 Relación de Horas Disponibles al Mes

Semana 1	60
Semana 2	60
Semana 3	60
Semana 4	60
Total	240

Cuadro N° 52.3

1 Relación de Gastos Personales Mensuales

Vivienda	\$300,00	37%
Vehículo - Transporte	\$40,00	5%
Servicios Públicos	\$90,00	11%
Alimentación	\$100,00	12%
Educación	\$80,00	10%
Ocio y Tiempo Libre	\$50,00	6%
Otros Gastos	\$150,00	19%
Total	\$810,00	100%

Cuadro N° 53.3

Considerando que el excedente es cero, siguiendo lo expuesto anteriormente, el valor de la hora del emprendedor es \$3,38.

Una vez conocida el valor de su hora, procedemos a analizar la elaboración y las metas de venta del Ebook intitulado “Lecciones Empresariales para Emprendedores”, invirtiendo en investigación y redacción del contenido 195 horas y 6 horas en reuniones con el equipo editorial, siendo el costo total del tiempo invertido de \$678,38, el detalle se evidencia en el siguiente cuadro.

	Horas Invertidas	No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación para el contenido	45	\$3,38	\$151,88
	Redacción de contenido	150	\$3,38	\$506,25
	Reuniones con el equipo editorial	6	\$3,38	\$20,25
			\$3,38	\$0,00
	Subtotal			\$678,38

Cuadro N° 54.3

De igual forma, contrató servicios externos para la revisión y corrección lingüística y para el diseño gráfico de la portada y maquetación (diagramación del libro), cancelando un monto de \$310,00 (Cuadro N° 55.3).

Asimismo, el emprendedor digital para el registro de derechos de autor

utilizó una plataforma digital por el registro del Copyright para su depósito legal, cancelando por ello \$20,00 (Cuadro N° 56.3).

Servicios Externos Contratados		
Servicios Externos	Revisión y corrección lingüística	\$100,00
	Diseño gráfico - Portada	\$60,00
	Diseño gráfico - Maquetación	\$150,00
Subtotal		\$310,00

Cuadro N° 55.3

Registro de Derechos de Autor		Costo Total
Registro de Derechos	Plataforma para depósito de copyright	\$20,00
	Subtotal	\$20,00

Cuadro N° 56.3

El Ebook “Lecciones Empresariales para Emprendedores” del emprendedor digital costó elaborarlo \$1.008,38 (Cuadro N° 57.3). Canceló como gastos de venta por una campaña de marketing para promocionar el Ebook a través de Facebook Ads, \$200,00 (Cuadro N° 58.3).

Costos - Ebook

CONCEPTOS		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas	\$678,38	67%
	Servicios Externos Contratados	\$310,00	31%
	Registro de Derechos de Autor	\$20,00	2%
	Total Costos	\$1.008,38	100%

Cuadro N° 57.3

Gasto de Venta - Ebook

Publicidad		Costo por Servicio
Publicidad	Facebook Ads	\$200,00
	Subtotal	\$200,00

Cuadro N° 58.3

El emprendedor del libro decidió vender el libro a través de Casadelibro.com, quien cobra una comisión del 30%, optando por Libranda como su distribuidor que cobra una comisión 20% y contando con el patrocinio de una prestigiosa editorial que cobra el 30% de comisión. El emprendedor, posterior al estudio realizado a sus competidores, decidió vender su libro en \$9,99, para obtener una regalía neta de \$3,92 luego de deducir las comisiones de la librería digital, el distribuidor y la editorial. Todos los cálculos se muestran en el Cuadro N° 59.3:

Regalía Neta para el Autor

Ingresos	Monto
Venta	\$9,99
Total Ingresos	\$9,99
Plataforma de Venta - Librería Digital	
Comisión por Venta	\$3,00
Total Librería Digital	\$3,00
Utilidad Bruta	\$6,99
Comisión por Distribución	
Comisión Intermediario	\$1,40
Total Comisión por Distribución	\$1,40
Utilidad en Distribución	\$5,59
Comisión Editorial	
Comisión Editorial	\$1,68
Total Comisión Editorial	\$1,68
Regalía Autor	\$3,92

Cuadro N°59.3

Para recuperar la inversión, el autor deberá vender 309 libros, sin embargo, la expectativa del autor es, en el horizonte de un año, obtener

una ganancia luego de cubrir costos y gastos de \$3.000, por lo tanto, deberá vender 1.075 de forma anual, con una meta mensual de 90 libros.

Punto de Equilibrio	Costo	\$1.208,38
	Punto de Equilibrio (N° de Libros)	309
	Ingreso Requerido	\$4.208
	Costo	\$1.208
	Utilidad	\$3.000
	Meta Anual en Libros	1.075
	Meta Mensual en Libros	90

Cuadro N°60.3

Al primer curso online pregrabado el emprendedor lo tituló “Finanzas para No Financieros”, invirtiendo 30 horas de su tiempo en investigación para el contenido, redacción de guiones para grabación, diseño de diapositivas y grabación de videos, lo que representa un costo total de ese tiempo \$101,25.

	Horas Invertidas	No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación para el contenido	10	\$3,38	\$33,75
	Redacción de guiones para grabación	8	\$3,38	\$27,00
	Diseño de diapositivas	2	\$3,38	\$6,75
	Grabación de videos	10	\$3,38	\$33,75
		0	\$3,38	\$0,00
	Subtotal			\$101,25

Cuadro N°61.3

De igual forma, alquiló un set de luces por \$25, un espacio físico por \$60 y contrató los servicios de contratación y edición de videos por \$200. El emprendedor, paga una licencia por el uso de Kajabi de \$1.428 anuales. Este gasto no será imputado a los costos de este curso, sino serán reflejados en el flujo de caja (Cuadro N° 73.2), ya que el uso de la plataforma será para dos cursos online, pues el pago ocurre durante todo el año. En resumen, el costo total del primer curso pregrado asciende a \$386,25. Los gastos de venta están vinculados a una campaña de

marketing con Facebook Ads por un monto de \$200. A continuación, se ve representado este gasto en el Cuadro N° 63.3.

Costos - Curso Online Pregrabado

Estructura de Costos	CONCEPTOS	TOTAL	%
	Horas Invertidas	\$101,25	26%
	Alquiler de Equipos	\$25,00	6%
	Set de Grabación	\$60,00	16%
	Servicios Externos Contratados	\$200,00	52%
Total Costos		\$386,25	100%

Cuadro N°62.3

Considerando que el emprendedor digital desea obtener una utilidad anual de \$6.000, para alcanzar esta meta, deberá facturar \$6.586,25 a través de la venta anual de 440 cursos online, con un precio de venta de \$15, lo que significa que deberá vender 37 cursos mensuales. (Ver Cuadro N° 63.3).

Meta Financiera - Plataforma Autogestionada

Meta Financiera	Ingresos	Monto
	Facturación Requerida	\$6.586,25
	Total Ingresos	\$6.586,25
	Costos	
	Horas Invertidas	\$101,25
	Alquiler de Equipos	\$25,00
	Set de Grabación	\$60,00
	Servicios Externos Contratados	\$200,00
	Total Costos	\$386,25
	Utilidad Bruta	\$6.200,00
	Gastos de Venta	
	Publicidad	\$200,00
	Total Gastos de Venta	\$200,00
	Utilidad en Operaciones	\$6.000,00
	Precio de Venta: \$15	440
Meta Mensual	37	

Cuadro N°63.3

El segundo Curso Online Pregrabado se titula “Finanzas para Emprendedores”, incurriendo en los mismos costos y gastos que el primer curso, sólo que, para este, el emprendedor aspira obtener una utilidad neta después de cubrir costos y gastos de \$10.000; esto debido a lo novedoso del tema y el nicho de mercado al que va dirigido el curso, en tal sentido, para alcanzar dicha utilidad, deberá facturar \$10.586,25, y para lograrlo, el curso debe ser vendidos 530 veces a precio de venta de \$20, lo que representan, 44 cursos mensuales. (Ver detalle en el Cuadro N°64.3)

Meta Financiera - Plataforma Autogestionada

Ingresos		Monto
Facturación Requerida		\$10.586,25
Total Ingresos		\$10.586,25
Costos		
Horas Invertidas		\$101,25
Alquiler de Equipos		\$25,00
Set de Grabación		\$60,00
Servicios Externos Contratados		\$200,00
Total Costos		\$386,25
Utilidad Bruta		\$10.200,00
Gastos de Venta		
Publicidad		\$200,00
Total Gastos de Venta		\$200,00
Utilidad en Operaciones		\$10.000,00
Precio de Venta: \$20		530
Meta Mensual		44

Cuadro N°64.3

Finanzas de Acero fue el nombre que decidió colocarle al webinar dictado por el emprendedor, con una duración de 2 horas y una estimación de dictarlo una vez al mes.

Para la elaboración del webinar invierte 18 horas de su tiempo distribuidas en investigación del contenido y gestión de venta y dictado del webinar, representando un costo total de \$60,75 por el tiempo invertido (Ver Cuadro N° 65.2.) Por las características del infoproducto y por condiciones del emprendedor no alquila equipos, ni set de grabación, así como también no contrata los servicios de otros profesionales, lo que

si cancela mensualmente \$15 a la plataforma Zoom para el dictado del webinar.

	Horas Invertidas	No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación para el contenido	6	\$3,38	\$20,25
	Gestión de venta	10	\$3,38	\$33,75
	Dictado del curso o webinar	2	\$3,38	\$6,75
	Subtotal			\$60,75

Cuadro N°65.3

En resumen, el costo total de preparar el webinar es de \$75,75, de igual forma, cancela \$40 en una campaña Google Ads para atraer potenciales personas que estén interesadas.

Costos - Webinar

	CONCEPTOS	TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas	\$60,75	80%
	Alquiler de Equipos	\$0,00	0%
	Set de Grabación	\$0,00	0%
	Servicios Externos Contratados	\$0,00	0%
	Software y Apps	\$15,00	20%
	Total Costos	\$75,75	100%

Cuadro N°66.3

En esta ocasión, el emprendedor establece que desea ganarse mensualmente \$400 por el dictado del webinar, para alcanzar esa meta debe facturar \$515,75 y esto lo conseguirá con 18 participantes que paguen \$30 cada uno.

Meta Financiera - Webinar

	Ingresos	Monto
Meta Financiera	Facturación Requerida	\$515,75
	Total Ingresos	\$515,75
	Costos	
	Horas Invertidas	\$60,75
	Alquiler de Equipos	\$0,00
	Set de Grabación	\$0,00
	Servicios Externos Contratados	\$0,00
	Software y Apps	\$15,00
	Total Costos	\$75,75
	Utilidad Bruta	\$440,00
	Gastos de Venta	
	Publicidad	\$40,00
Total Gastos de Venta	\$40,00	
Utilidad en Operaciones	\$400,00	
Precio de Venta: \$30	18	

Cuadro N°67.3

El otro infoproducto en el cual el emprendedor ha colocado su esfuerzo y desea evaluar su rentabilidad es el Canal de Telegram para empresarios. Invierte mensualmente 50 horas en investigación y redacción de contenido e interacción con los participantes, representado un costo total del tiempo invertido de \$168,75.

	Horas Invertidas	No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación para el contenido	20	\$3,38	\$67,50
	Redacción de contenido	14	\$3,38	\$47,25
	Gestión del canal (interacción)	16	\$3,38	\$54,00
	Subtotal			\$168,75

Cuadro N° 68.3

Adicionalmente, contrata mensualmente los servicios externos de un diseñador gráfico (\$40). No requiere pagar licencias de Software y Apps, ya que todas las actividades las realiza a través del canal de Telegram. En resumen, los costos atribuidos al canal de Telegram ascienden a \$208,75. Del mismo modo, cancela \$40 a Facebook Ads para promocionar el canal.

Costos - Canal de Telegram

CONCEPTOS		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas	\$168,75	81%
	Servicios Externos Contratados	\$40,00	19%
	Software y Apps	\$0,00	0%
	Total Costos	\$208,75	100%

Cuadro N° 69.3

Para la gestión del canal de Telegram, el emprendedor se planteó una meta de \$400 como utilidad mensual, para lograrlo deberá facturar \$648,75, a través de la suscripción de 65 personas que pagaran cada una \$10.

Meta Financiera - Canal de Telegram

Ingresos		Monto
Meta Financiera	Facturación Requerida	\$648,75
	Total Ingresos	\$648,75
	Costos	
	Horas Invertidas	\$168,75
	Servicios Externos Contratados	\$40,00
	Software y Apps	\$0,00
	Total Costos	\$208,75
	Utilidad Bruta	\$440,00
Gastos de Venta		
	Publicidad	\$40,00
	Total Gastos de Venta	\$40,00

Cuadro N°70.3

El emprendedor realiza también actividades mensuales que tienden a construir su comunidad digital de forma individual. Para ello, invierte horas de su tiempo en investigación, redacción de contenido y guiones para la grabación de videos, el costo total de su tiempo estaría valorado en \$135,00.

Horas Invertidas al Mes		No. Horas	Costo de la Hora	Costo Total de Horas
Horas	Investigación	10	\$3,38	\$33,75
	Redacción de contenido	12	\$3,38	\$40,50
	Redacción de guiones para grabación	8	\$3,38	\$27,00
	Grabación de videos	10	\$3,38	\$33,75
Subtotal				\$135,00

Cuadro N°71.3

Cancela adicionalmente un servicio externo de Diseño Gráfico por \$100 mensuales. Tiene un contrato con la campaña publicitaria Facebook Ads por \$40 y con un blog de un influencer por \$25. Igualmente, cancela mensualmente por el mantenimiento de la página web por \$75. Por licencias de Software y Apps cancela los servicios de email marketing \$30 mensuales, Hosting y dominio \$95,88 anual; y \$127,98 por los certificados anuales de seguridad SSL.

El costo mensual de construir la comunidad digital asciende a \$423,66.

CONCEPTOS		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas Invertidas al Mes	\$135,00	32%
	Diseño Gráfico - Servicio Externo	\$100,00	24%
	Inversión en Publicidad	\$65,00	15%
	Servicios Externos Contratados	\$75,00	18%
	Software y Apps	\$48,66	11%
	Total Costos		\$423,66

Cuadro N°72.3

Para analizar la rentabilidad de cada uno de los infoproductos del emprendedor los resumiremos y evaluaremos a través de un Flujo de Caja, partiendo hipotéticamente que el saldo inicial de caja es cero y como inversión inicial estaría el costo de construir los infoproductos, específicamente el costo del E-Book y de los dos Cursos online pregrabados. El webinar y el canal de Telegram tienen costos mensuales por funcionamiento principalmente.

Inversión Inicial	-\$2.381
--------------------------	-----------------

Costo eBook	-\$1.208
Costo Curso Online Pregrabado 1	-\$586
Costo Curso Online Pregrabado 2	-\$586

Como se puede observar en el Cuadro N° 73.3 (y en Flujo de Caja), el saldo inicial de caja es negativo (-\$2.381) producto de la inversión inicial. Los ingresos totalizan \$3.520 y están estructurados por cada uno de los infoproductos y las metas establecidas.

Mes 1

Saldo inicial de Caja	-\$2.381
------------------------------	-----------------

Ingresos	\$3.520
-----------------	----------------

No. eBook	90
Ticket Promedio	\$9,99
Total Ingresos por eBook	\$895

No. Cursos Pregrabado 1	37
Ticket Promedio	\$15,00
Total Ingresos por Curso Pregrabado 1	\$555

No. Cursos Pregrabado 2	44
Ticket Promedio	\$20,00
Total Ingresos por Curso Pregrabado 2	\$880

No. Webinar	18
Ticket Promedio	\$30,00
Total Ingresos por Webinar	\$540

No. Suscriptores Canal	65
Ticket Promedio	\$10,00
Total Ingresos por Canal Telegram	\$650

Cuadro N°73.3

En cuanto a los egresos mensuales se identificaron de la siguiente manera:

- » E-Book: Los \$544 son el resultado de sumar las comisiones de la librería digital (\$3,00) (Cuadro N° 59.3), el intermediario (\$1,40) (Cuadro N° 59.3) y la editorial (\$1,68) (Cuadro N° 59.3) y multiplicarlos por el número de E-Books vendidos (90) (Cuadro N° 60.3).
- » El Costo (\$60) de los Cursos Online Pregrabado 1 y 2, se obtiene al prorratear \$1.428 anuales que cobra Kajabi en cuotas mensuales entre ambos cursos.
- » El costo del webinar (\$115,75) (*Cuadro N° 66.3*) se obtiene de la estructura de costo previamente presentada, igual que el costo (\$248,75) (Cuadro N° 69.3) del canal de Telegram.
- » El costo de la construcción de la comunidad (\$423,66) (Cuadro N° 72.3), se determinó de la estructura de costos.

Bajo estas premisas, el Flujo de Caja asciende a \$1.623, al final del periodo número 12 el saldo final de caja es de \$17.096, se demuestra entonces, que los infoproductos son rentables y si los infoproductos fueran vitales, lo serían mucho más.

Una vez revisada la arquitectura financiera de un emprendedor digital, que se enfoque en la generación de infoproductos no podemos olvidar la presentación del libro, citando una frase de Warren Buffet muy relacionada con el tema de los infoproductos: ***“si no encuentras una manera de ganar dinero mientras duermes, trabajarás hasta que te mueras”***, lo que permite culminar este capítulo enfatizando que los infoproductos pueden darte la anhelada libertad financiera, sí y solamente sí, cuando se trabaje duro y se mantenga el compromiso sin descuidar la construcción de tu comunidad digital.

Flujo de Caja

Egresos	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897	\$1.897
eBook	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544	\$544
Curso Online Pregrabado 1	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60
Curso Online Pregrabado 2	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60
Webinar	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116
Canal de Telegram	\$249	\$249	\$249	\$249	\$249	\$249	\$249	\$249	\$249	\$249	\$249	\$249
Comunidad Digital	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424
Gastos Mensuales No Cubiertos	\$446	\$446	\$446	\$446	\$446	\$446	\$446	\$446	\$446	\$446	\$446	\$446

Flujo de Caja	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623	\$1.623
---------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Inversión Inicial -\$2.381

Costo eBook -\$1.208

Costo Curso Online Pregrabado 1 -\$586

Costo Curso Online Pregrabado 2 -\$586

Saldo Final de Caja	-\$2.381	-\$758	\$865	\$2.488	\$4.111	\$5.734	\$7.357	\$8.980	\$10.603	\$12.227	\$13.850	\$15.473	\$17.096
---------------------	----------	--------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	----------	----------

Cuadro N°74.3

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Copyright (Mayo de 2021). *Copyright 2001-2020*. <https://copyright.es>

Córdoba P., M. (2012). *Gestión Financiera*. Ecoe Ediciones.

Mayes, T., & Shank, T. (2010). *Análisis financiero con Microsoft Excel*. South - Western.

Instituto de Economía Internacional (2014). **¿Qué son los infoproductos o productos digitales?** Universidad de Alicante. <https://unimoooc.com/que-son-los-infoproductos-o-productos-digitales/>

Westreicher, G. (2021). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/ingresos-pasivos.html>

CAPÍTULO IV. SERVICIOS PROFESIONALES ON-LINE

¿Qué tipos de servicios profesionales se pueden ofrecer en internet?

Para los emprendedores, el entorno digital se ha modificado, en los actuales momentos. Es común ver, por ejemplo, a un abogado conectándose por Zoom o Skype para prestar un servicio de consultoría jurídica para dar su opinión ante un litigio societario (cobrando por ello). Hace algunos años, eso tal vez era impensable, pues era previsible que el abogado llegara con su maletín repleto de papeles a una reunión concertada, sin embargo, el mundo digital lo cambió todo, permitiéndole al abogado poder trabajar y hacer dinero desde la comodidad de su casa u oficina, apalancado en su conocimiento y experiencia; aunque esto no determina que esta sea la única forma de operar, seguramente este combinará su tiempo con reuniones presenciales también.

Lamentablemente, un elevado número de profesionales fracasan cuando inician su camino en mundo digital para ofrecer sus servicios, en la mayoría de las ocasiones, el fracaso está ligado a dos variables principalmente: 1) A la falta de claridad en el tipo de servicio profesional que ofrece, y 2) en el cómo monetizar el tiempo que dedican a esa actividad. Evidentemente, el conocer el tipo de servicio profesional que se ofrece es el punto de partida, existen básicamente tres servicios profesionales online:

- 1) Consultoría: a través de este servicio un consultor se encarga de hacer un trabajo específico, para ello, solicitará la información que considere necesaria, comprobará la efectividad de los procedimientos y profundizará en las áreas que considere más sensibles, para posteriormente redactar el informe correspondiente. El consultor tiene desarrollado un programa de consultoría en el que pretende incrementar el rendimiento de la persona o empresa con la que está trabajando. Supongamos que se contratan los servicios de un experto financiero para realizar el plan de negocios del emprendimiento digital, el experto financiero ya tendrá parametrizado ese servicio y seguramente enviará unos cuestionarios para que sean completados con la información del negocio del cliente. Luego, el experto financiero estructurará el plan de negocios para su

posterior entrega, proporcionando algunas recomendaciones de ser necesario. Es muy probable que se contacte al experto financiero a través de sus redes sociales o página web, aceptando el cliente la propuesta presentada por el experto, realizando varias reuniones virtuales y entregando el trabajo final de forma virtual, lo que supone que no se conocieran de forma presencial.

- 2) **Mentoría o mentoring:** El servicio de mentoría se encarga de aconsejar, orientar y escuchar (no procesa datos), y en base a su experiencia señalará el camino correcto para alcanzar los objetivos. El mentor correcto es el que ha pasado por experiencias similares a las del emprendedor, por lo que se identificará con sus problemas e indicará cómo se puede responder ante cualquier situación. Para ofertar un servicio de mentoría online se debe ser un referente en la comunidad digital. El contenido que se genere en redes sociales, las empresas para las cuales ha trabajado, los libros y artículos que ha escrito, los cursos que ha dictado, los negocios que ha emprendido; todos estos son elementos que posicionan como un potencial mentor; esto podría originar que una hora de mentoría costará entre 3 y 4 veces más que una hora de consultoría.
- 3) **Coaching:** a diferencia del consultor y del mentor, el coach te acompaña en el proceso de transformación de un aspecto de la vida del emprendedor o del negocio. Él está para potenciar las habilidades y proporcionar las preguntas correctas que harán reflexionar e invitar a descubrir las respuestas indicadas. Por lo que un coach no dirá qué hacer, sino que acompañará en el proceso para que tome las mejores decisiones. Independientemente de la profesión, cualquiera puede convertirse en coach, para ello, es recomendable la certificación de una academia especializada para que pueda recibir la capacitación adecuada. Financieramente, cuando se venden los servicios de coaching se puede generar una cantidad importante de dinero porque son procesos largos y en ese acompañamiento se invierten numerosas horas en cada sesión de trabajo.

Para comprender mejor el objetivo del servicio profesional que se puede ofrecer, supongamos que surge un potencial cliente que desea vender en internet su curso online. Al respecto, un servicio de consultoría le presentaría el ranking de las mejores plataformas donde se comercia-

lizan cursos online, podría hacer un estudio de mercado para sondear los precios de la competencia, o tal vez, le indicaría un plan de trabajo o estrategia para vender más cursos. Por su parte, un servicio de mentoría le aconsejaría acerca de las opciones existentes para vender el curso online y le señalaría la que mejor le funcionó. También le contará sobre las decisiones acertadas y no acertadas en su transitar por los cursos online. Y finalmente, el coach preguntará: ¿Por qué quiere dictar un curso online? ¿A qué público quiere dirigirse? ¿Qué pasaría si el curso no tiene aceptación por parte de la tribu?

En síntesis, el consultor hace, el mentor aconseja y el coach acompaña. Los 3 servicios profesionales son importantes y los 3 pueden ser muy lucrativos. Así que no desestimes ninguno de ellos, existe un nicho de mercado para cada uno.

¿Cuánto vale una hora de trabajo Online?

El Centro de Elearning (2021) explica que “al cotizar un proyecto, suelen surgir inseguridades vinculadas a la importancia de concretar una oportunidad laboral y no quedar fuera por falta de competitividad”. A pesar de ello, cuando se ofrece un servicio de consultoría, mentoría o coaching lo más probable es que se venda por horas, por ejemplo, un paquete de 6 horas de mentoría al mes; también se puede conocer internamente la cantidad de horas que se requiere invertir en un trabajo específico, por ejemplo, una empresa que presta el servicio de construir una tienda online conoce que invierte unas 12 horas de trabajo en personalizar una página con los atributos básicos, esta información no la conocerá el cliente, pero es útil para presupuestar el trabajo.

Es imprescindible conocer el valor de una hora de trabajo⁴⁷; a continuación, se detallan 5 elementos que se deben tener presentes al momento de calcular el valor de hora de trabajo online.

- 1) Días laborales: se deben determinar los días efectivos que se trabajarán en el emprendimiento digital, ya que como todo ser humano se requiere tiempo para descansar e incluso, para vacacionar. Por ejemplo, a los 365 días del año se le restan:

⁴⁷ En el capítulo anterior, se determinó el valor de la hora del emprendedor de forma aproximada, en este capítulo, se realizará con mayor detalle y profundidad.

- 1.1. Los fines de semana equivalentes a 104 días, en caso de que no desees trabajar sábado ni domingo.
- 1.2. Los días festivos de la jurisdicción donde vive que son catalogados como no laborables, se considerarán 15 días al año.
- 1.3. Los días de hábiles de trabajo que se desee estar de vacaciones.

Como se observa, el resultado indica que los días efectivos que le dedicas a tu emprendimiento digital ascienden a 236 días.

Días Efectivos de Trabajo	
Días del Año	365
Fines de Semana	-104
Días Festivos	-15
Días de Vacaciones	-10
<i>Días efectivos de trabajo</i>	236

Cuadro N°1.4

- 2) Tiempo facturable: es importante señalar que no todo el tiempo dedicado al emprendimiento digital es facturable. Cuando se dedican 40 horas a la semana al emprendimiento, dentro de esas horas se encuentran actividades administrativas, conquista de clientes para generar ventas, relaciones públicas, actividades de investigación y capacitación para innovar en tus servicios, la construcción de tu comunidad digital, entre otras actividades. Es por ello que se debe llevar el registro de las horas utilizadas en el emprendimiento digital, sobre todo para conocer cuántas horas se relaciona con cada actividad. Por ejemplo, mensualmente se invierten 6 horas en administración y facturación, 20 horas en prospectar y vender, 12 horas en capacitación e investigación y 32 horas en la construcción de la tribu, lo que significa que 70 horas al mes no son facturables.

Tiempo NO Facturable

Administración y Facturación	6 Horas
Prospectar y vender	20 Horas
Capacitación e investigación	12 Horas
Construcción de la tribu	32 Horas
<i>Tiempo NO Facturable al Mes</i>	<i>70 Horas</i>

Cuadro N°2.4

- 3) Gastos mensuales: si el emprendimiento digital es la única fuente de ingresos, debe ser capaz de generar el dinero para cubrir los gastos. Supongamos que los gastos del emprendedor mensualmente son los siguientes: \$60 en servicios públicos (como electricidad y agua), \$45 en internet, \$15 en telefonía celular, \$40 en aplicaciones y software, \$120 en alimentación, \$100 en la cuota del vehículo, \$60 en combustible, \$35 en primas de seguro y \$75 en recreación, lo que da un total de gastos al mes de \$550.

Relación Mensual de Gastos

Servicios Públicos	\$60
Internet	\$45
Telefonía Celular	\$15
Aplicaciones y Software	\$40
Alimentación	\$120
Cuota de Vehículo	\$100
Combustible	\$60
Primas de Seguro	\$35
Recreación	\$75
<i>Total Gastos Mensuales</i>	<i>\$550</i>

Cuadro N°3.4

- 4) Expectativas financieras: El cuarto paso es estimar las expectativas financieras, es decir, cuánto se quiere ganar o se quiere obtener luego

de cubrir los gastos; para fines didácticos, *supongamos que quiere ganar \$500*.

- 5) Capacidad de prestación de servicio: es imprescindible⁴⁸ estimar la capacidad real de prestación del servicio, ya que, si se determina el valor de la hora sin tomar en cuenta la capacidad real y no se venden todas las horas, se estaría sacrificando parte del dinero que se desea ganar, e incluso, no cubrir la totalidad de gastos mensuales que se deben pagar. Esta estimación se expresa en porcentaje y puede situarse alrededor del 60% para iniciar la evaluación.

Veamos a continuación cómo determinar el valor de una hora facturable a un cliente, a través de un caso práctico, considerando los elementos e información antes descrita.

La metodología propuesta para determinar una hora de trabajo se encuentra estructurada en 5 pasos:

- 1) Determinar los días efectivos de trabajo, por lo que consideraremos los 365 días del año, deduciendo 104 días correspondientes a los fines de semanas que no vamos a laborar en el emprendimiento, si y solamente si, el emprendedor decida no laborarlos. Seguidamente se restarán los días festivos que no se desean trabajar. En el ejemplo se consideraron 15 días al año. Y, por último, se descontarán los 10 días (hábiles) que desees estar de vacaciones. Por lo tanto, el resultado, arroja que 236 días son efectivos para el trabajo.

1 Días Efectivos de Trabajo	236
Días del Año	365
Fines de Semana	-104
Días Festivos	-15
Días de Vacaciones	-10

Cuadro N°4.4

- 2) El segundo elemento de la metodología propuesta, es la determinación del tiempo mensual facturable medido en horas. Iniciamos por las

⁴⁸ Ya que es imposible considerar que la totalidad de horas facturables al mes estarán vendidas, es decir, el emprendedor no puede pensar que estará a su máxima capacidad

horas disponibles al año que son las 8 horas cada día, multiplicadas por los 236 días efectivos para el trabajo.

$$[(8 \text{ Horas / Día}) \times (236 \text{ Días}) = 1.888 \text{ Horas}]$$

Menos: 72 horas anuales por administración y facturación $[(6 \text{ Horas / Mes}) \times (12 \text{ Meses}) = 72 \text{ Horas}]$

240 horas anuales por prospectar y vender $[(20 \text{ Horas / Mes}) \times (12 \text{ Meses}) = 240 \text{ Horas}]$

144 horas anuales por capacitación e investigación $[(12 \text{ Horas / Mes}) \times (12 \text{ Meses}) = 144 \text{ Horas}]$

384 horas anuales para construcción de la tribu $[(32 \text{ Horas / Mes}) \times (12 \text{ Meses}) = 384 \text{ Horas}]$

Igual: **1.048** horas facturables al **año** $[(1.888 - 72 - 240 - 144 - 384) \text{ horas / año} = 1.048 \text{ horas al año}]$

Si dividimos las 1.048 horas al año, entre los 12 meses, tendríamos que las horas facturables al mes ascienden a 87 horas.

$$[(1.048 \text{ Horas / año}) \div (12 \text{ meses}) = 87 \text{ Horas / mes}]$$

2 Tiempo Facturable (Horas) - Mensual	87
Horas Disponibles al Año (8 horas al día)	1.888
Administración y Facturación (6 horas al mes)	-72
Prospectar y Vender (20 horas al mes)	-240
Capacitación e Investigar (12 horas al mes)	-144
Construcción de la Tribu (32 horas al mes)	-384
Total Horas Facturables Anuales	1.048

Cuadro N°5.4

3) El tercer paso está relacionado con los gastos al mes del emprendedor. freelancermap (2021) presenta una lista de conceptos que se pueden

incluir. En este caso, para fines didácticos los gastos ascienden a \$550, distribuidos de la siguiente manera:

3 Gastos Mensuales	\$550
Servicios Públicos	\$60
Internet	\$45
Telefonía Celular	\$15
Aplicaciones y Software	\$40
Alimentación	\$120
Cuota de Vehículo	\$100
Combustible	\$60
Primas de Seguro	\$35
Recreación	\$75

Cuadro N°6.4

- 4) En este punto se deben estimar las expectativas financieras del emprendedor, es decir, el dinero que aspira a ganarse el emprendedor luego de cubrir los gastos. Para este caso práctico se estableció en \$500
- 5) El quinto paso está relacionado con la capacidad real de la prestación del servicio, como se mencionó anteriormente es presentado en términos relativos y por experiencia de los autores, es por el orden del 60%

Con la información antes descrita, se procede a determinar el valor de la hora para servicios profesionales, se realiza de la siguiente forma:

- 1) Calcular la facturación requerida: la misma se obtiene al sumar los gastos mensuales del emprendedor \$550 (Cuadro N°6.4) más las expectativas financieras del emprendedor \$500 (Paso 4 de la metodología propuesta), lo que da \$1.050, es decir, necesitamos facturar al mes \$1.050 para cubrir gastos y que el emprendedor obtenga una ganancia de \$500.
- 2) Tiempo a facturar: se obtiene al multiplicar la facturación requerida por la capacidad real de la prestación del servicio, es decir, de las 87 horas (tiempo facturable al mes) sólo se venderán o facturarán 52 horas al mes.

[$\$1.050 \times 60\% = 52$ horas]

3) Por último, se obtiene el valor de la hora del emprendedor, que no es más que dividir el monto de la facturación requerida entre el tiempo a facturar

[$\$1.050 \div 52$ horas = \$20 la hora]

En tal sentido, si el emprendedor desea cubrir los gastos mensuales y adicionalmente ganarse \$500 al mes, debe facturar 52 horas al mes a un valor de 20 dólares la hora.

Remuneraciones fijas de los colaboradores. Su impacto en el precio del servicio

Normalmente los emprendimientos cuentan con colaboradores y estos reciben remuneraciones, las cuales pueden ser determinadas principalmente a través de 3 metodologías: Fijas, Variables y Variabilización del ingreso del colaborador, siendo esta última no muy común entre los emprendedores digitales porque no están preparados para compartir porcentualmente la facturación del negocio.

Indistintamente de la metodología implementada, es importante realizar una investigación que permita conocer los rangos salariales disponibles en el mercado para las distintas especialidades de los profesionales a tu cargo, por ejemplo, en promedio cuánto cobra un programador, un diseñador gráfico, un copywriter y cualquier otra especialidad que emplee. Asimismo, se debe examinar las competencias y habilidades de las personas que desea incorporar a la plantilla laboral, esto puede ayudar a visualizar si parte del salario será sopesado con la experiencia que adquirirá en tu negocio. Finalmente, se debe analizar el nivel de facturación que posee y asociarlo con las remuneraciones que piensa ofrecer.

Una agencia de marketing que desea contratar a un diseñador gráfico, un Community Manager y un generador de contenido decide pagar las siguientes remuneraciones: \$300 al diseñador gráfico, \$250 al community manager y \$200 al generador de contenido. En la jurisdicción donde opera la agencia de marketing se exige el pago anual de un mes

de utilidades y 15 días de bono vacacional, de igual forma el pago de salarios genera una contribución a la seguridad equivalente al 10% del salario estipulado. Se puede observar que el salario total asciende a \$750, más la cuota parte mensual de utilidades \$62,5 [(\$750 del Salario ÷ 12 meses)], la cuota parte del bono vacacional de \$31,25 [(\$750 del Salario ÷ 2 Quincena) ÷ 12 meses] y el 10% de seguridad social, totalizan un importe de \$918,75. Este valor, es mucho más real que los \$750 iniciales, lo que obliga al emprendedor a estar atento al impacto que la legislación laboral de la jurisdicción tiene en el gasto de personal.

Remuneraciones Fijas	
Diseñador Gráfico	\$300
Community Manager	\$250
Generador de Contenido	\$200
Total Remuneración Fija	\$750
Cuotaparte de Utilidades	\$62,50
Cuotaparte de Vacaciones	\$31,25
Seguridad Social	\$75,00
Total Costo	\$918,75

Cuadro N°7.4

Ahora bien, si el nivel de facturación mensual es de \$3.000, el indicador del costo de colaboradores reflejaría que 31% del ingreso se destina al pago de colaboradores.

Costo de los Colaboradores=	$\frac{\text{Costo Total}}{\text{Monto de la Facturación}}$
Costo de los Colaboradores=	$\frac{\$918,75}{\$3.000,00}$
Costo de los Colaboradores=	31%

En emprendimientos digitales la mayor parte de la carga de gastos que se incurre se relaciona con la mano de obra calificada. Al estructurar los servicios profesionales que ofertas debes conocer el valor de la hora de cada colaborador que intervendrá en la ejecución del servicio.

A continuación, se determinará el precio de venta de un servicio profesional, basado en remuneraciones fijas. El primer paso para la fijación

de precio cuando contamos con colaboradores y pagamos remuneraciones fijas es determinar el costo de las horas invertidas por el equipo de trabajo en la prestación del servicio al cliente.

Supongamos que el equipo de trabajo está conformado por un diseñador gráfico, quien devenga un salario mensual de \$300,00. Para el community manager \$250,00 y \$200,00 para el gestor de contenido. En el supuesto del ejercicio, los colaboradores devengarán un mes de utilidades y 15 días de bono vacacional, de igual forma el pago de salarios genera un gasto mensual correspondiente al 10% del salario; por lo que debemos conocer su incidencia mensual.

Por lo tanto, el costo salarial mensual del diseñador gráfico es \$367,50, el community manager \$306,25 y para el gestor de contenido \$245,00. Considerando que todos están disponibles 80 horas al mes, por lo que el costo de cada hora se determina dividiendo el costo salarial entre el número de horas disponibles al mes. Para el servicio de Gestión de Redes Sociales se estima que diseñador gráfico emplee 6 horas al mes, el community manager unas 8 horas, mientras que para el gestor de contenido 6 horas, en consecuencia, el costo mensual por concepto de colaboradores para atender a ese cliente asciende a \$76,56.

Horas del Equipo de Trabajo		Salario Mensual	Alicuota de Utilidades	Alicuota de Bono Vacacional	Seguridad Social	Costo Salarial	No. Horas Disponibles al Mes	Costo por Hora	No. Horas Aplicadas	Costo Colaboradores
HORAS	Diseñador gráfico	\$300,00	\$25,00	\$12,50	\$30,00	\$367,50	80	\$4,59	6	\$27,56
	Community Manager	\$250,00	\$20,83	\$10,42	\$25,00	\$306,25	80	\$3,83	8	\$30,63
	Gestor de contenido	\$200,00	\$16,67	\$8,33	\$20,00	\$245,00	80	\$3,06	6	\$18,38
	Subtotal	\$750,00	\$62,50	\$31,25	\$75,00	\$918,75				

Cuadro N°8.4

El segundo paso es conocer, es conocer la existencia de otros servicios asociados en el servicio de gestión de redes sociales. En el caso de este cliente se le ofrece pagar \$50 por campañas en Facebook Ads. Es aconsejable revisar las tarifas expuestas por Pencil Speech (2021). De igual forma, el cliente demanda el servicio de traducción al idioma

inglés (Contratación de servicios externos) porque requiere generar internacionalización en las islas de Aruba y Curazao, el costo de subcontratar este servicio profesional es de \$75. También se estima que paga \$15 por el uso de plataforma con imágenes y videos libres de derechos de autor.

En resumen, los costos directos de la prestación del servicio de gestión de redes sociales para el cliente del emprendedor ascienden a \$216,56

Costos del Servicio de Redes Sociales

Resumen		TOTAL	%
Estructura de Costos	Horas del Equipo de Trabajo	\$76,56	35%
	Inversión en Publicidad	\$50,00	23%
	Servicios Externos Contratados	\$75,00	35%
	Software y Apps	\$15,00	7%
	Total Costos	\$216,56	100%

Cuadro N°9.4

Una vez determinados los costos directos es importante evaluar la incidencia de los gastos operativos en la facturación mensual del emprendimiento, los cuales se describen a continuación:

Descripción	Costo Mensual
Alquiler	\$100
Condominio	\$20
Servicios públicos	\$32
Servicio de limpieza	\$40
Asistente administrativo	\$250
Contabilidad	\$70
Administrador	\$500
Papelería	\$35
Insumos de limpieza	\$25
Mantenimiento General	\$20
Gastos Operativos Mensuales	\$1.092

Cuadro N°10.4

Si, por ejemplo, la facturación promedio es de \$5.000, los gastos operativos representan el 22%. Asimismo, otro elemento financiero a considerar es la construcción de los fondos de emergencia, reinversión y rentabilidad sobre las ventas.

El Fondo de Emergencia (se explicará en el capítulo 5) consiste en un dinero para cubrir imprevistos y se estimó en este caso práctico en el 4% de la facturación, por lo que se ahorrará \$200 mensuales y al cabo de un año, se contará con \$2.400.

El Fondo de Reinversión se utiliza para la reposición de equipos tecnológicos y para el crecimiento general de la empresa. Se estimó en el 6% de la facturación, alcanzando un monto mensual de \$300 y anual de \$3.600.

Por último, cuanto desea ganarse el emprendedor, luego de cubrir, costos, gastos operativos, el fondo de emergencia y el fondo de reinversión, en el caso del ejercicio, plantea una rentabilidad sobre las ventas del 25%.

Reinversión - Fondo de Emergencia

CONCEPTO	Facturación Mensual	% Asignado	Fondo Mensual	Fondo Anual
Fondo de Emergencia	\$5.000	4%	\$200	\$2.400
Reinversión	\$5.000	6%	\$300	\$3.600
Rentabilidad sobre las Ventas	\$5.000	25%	\$1.250	\$15.000

Cuadro N°11.4

Con esta información se debe determinar el valor mínimo a vender de este servicio, de forma tal que permita cubrir costos, gastos y apartados. Generalmente, las estructuras de costos iniciales por los gastos, a sugerencia de los autores, es comenzar los por ingresos, y luego sincerarlo, ya que varios desembolsos esta anclados a la facturación, por lo que es necesario a través de un simulador de precio requerido, construida en una hoja de cálculo de Excel, se podrá determinar el monto de la facturación del servicio de redes sociales.

Para ello, en la función “Búsqueda de Objetivo” que se encuentra en el

menú de datos, específicamente en análisis de hipótesis, en la cual se desplegará un cuadro de dialogo “Buscar objetivo”, quien solicita “Definir la celda”, en esta se colocará la celda del cuadro; luego en “Con el valor” se le asignará el valor de CERO, y el “Cambiando la Celda”, se selecciona la celda que mostrará la facturación, arrojando el resultado de \$567,51, que permitirá cubrir los costos determinados en el Cuadro N° 8.3, las comisiones de venta del 5%, gastos operativos del 22%, fondo de emergencia (4%), fondo para reinversión (6%) y rentabilidad sobre las ventas (25%). Es importante señalar, que, en el caso de modificar algún porcentaje, debemos volver a la función “Buscar objetivo”; así como también, si se utiliza un valor distinto al determinado por la función de Excel, en la celda denominada “Cuadre”, colocará un valor diferente a CERO, lo que significa que el monto seleccionado no permitirá cumplir las expectativas financieras del emprendedor.

Simulador del Precio Requerido

Ingresos		Monto
Facturación del Servicio de Redes Sociales		\$567,51
Total Ingresos		\$567,51
Costos		
Horas del Equipo de Trabajo		\$76,56
Inversión en Publicidad		\$50,00
Servicios Externos Contratados		\$75,00
Software y Apps		\$15,00
Total Costos		\$216,56
Utilidad Bruta		\$350,95
Gastos de Operación		
Comisión por Venta		\$28,38
Gastos Operativos		\$123,94
Total Gastos de Operación		\$152,32
Utilidad en Operaciones		\$198,63
Apartados Financieros		
Fondo de Emergencia		\$22,70
Fondo para Reinversión		\$34,05
Rentabilidad sobre las Ventas		\$141,88
Total Gastos de Operación		\$198,63
Cuadre		\$0,00

Cuadro N°12.4

Remuneraciones variables de los colaboradores. Su impacto en el precio del servicio

En la era post COVID-19 sería un error volver establecer remuneraciones elevadas y de carácter fijas o estáticas, en medio de la pandemia, muchos empresarios comprendieron que los costos fijos no se diluían tan fácilmente en el volumen de ventas, en virtud de que este último había disminuido considerablemente.

Cuando se contrata a un colaborador y se le establece una remuneración mensual de \$500, por mencionar una cifra, el emprendedor se está condenando a esperar del colaborar un rendimiento decreciente, es decir, en la primera etapa que denominaremos “enamoramamiento y aprendizaje” el colaborador da lo mejor de sí, e incluso con ideas frescas realiza propuestas para cambiar procedimientos y buscar su mejora. Al cabo de un tiempo (a veces en unos pocos meses) entra en la etapa que “comodidad y estancamiento”, el colaborador ha conseguido la mejor y más rápida forma de cumplir con sus funciones y siente que no vale la pena incrementar su esfuerzo, porque su remuneración será siempre la misma. En una relación laboral de cualquier nivel o jerarquía, existe una dualidad de intereses que se complementan.

- » Por una parte, el empresario quiere minimizar el riesgo de perder al colaborador. Esto se suscita por diversas razones: la inversión en capacitación que ya ha realizado, el costo de captar y capacitar a un nuevo colaborador, el nivel de confianza que reposa en el empleado, el grado de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y, posiblemente, el valor agregado que el colaborador aporta a la empresa con sus ideas y acciones.
- » Por otra parte, el colaborador necesita tener la expectativa de que puede obtener ingresos más altos. Desde una perspectiva emocional y económica, el colaborador siente que su esfuerzo en el cumplimiento de las funciones asignadas y su participación en el crecimiento de la empresa, es valorada y recompensada.

Por lo tanto, lo ideal en emprendimientos digitales es distribuir la facturación entre los colaboradores, bajo la figura de comisión (Primeum,

2021) porque el riesgo de operación se traslada y comparte entre quienes prestan el servicio digital, bajo la filosofía si todo va bien, todos ganamos, si algo sale mal, todos perdemos, permitiendo esta acción, ayudar también a que los colaboradores se identifiquen aún más con la empresa.

Supongamos que una agencia de marketing que presta el servicio de gestión de redes sociales opta por esta metodología de remuneraciones y decide variabilizar a los colaboradores de la siguiente manera: Diseñador Gráfico 15%, Community Manager 12,5%, Generador de Contenido 12,5%, Coordinador de Proyecto 5%, y Vendedor⁴⁹ 5% Esto ha provocado que en muchas organizaciones existan colaboradores que simplemente se dedicaron a vender y generaron ingresos pasivos para tu futuro próximo.

Distribución de Ingresos

Diseñador Gráfico	15%
Community Manager	12,5%
Generador de Contenido	12,5%
Coordinador de Proyecto	5%
Vendedor	5%
Total Distribución	50%

Cuadro N°13.4

Como se puede observar, el 50% de lo facturado, se distribuye entre colaboradores, pudiendo variar de un cliente a otro, aún y cuando se trate del mismo servicio de gestión de redes sociales, porque no todos los clientes demandan la misma cantidad de trabajo.

Lógicamente, se debe evaluar la viabilidad de establecer remuneraciones variables, resultado ideal cuando se trabaja bajo la modalidad de freelance, porque no se generarían pagos adicionales como el de

⁴⁹ En algunos emprendimientos, el vendedor figura como un colaborador o un externo que trae el cliente, devengando siempre el 5% mientras exista la relación comercial, es decir, no es un único pago, sino que siempre devengará el 5% de lo facturado a este cliente.

las utilidades y bono vacacional. De igual forma, así sea con colaboradores que, si generen pagos adicionales, es decir una plantilla propia, recordemos que aún se dispone, (en el caso del ejemplo anterior), de un 50% del ingreso que podría cubrir estos gastos.

Otro elemento a considerar cuando se emplee metodologías de remuneraciones variables es crear un sistema de penalizaciones y de incentivos, por ejemplo, si un colaborador se atrasa en la entrega de una actividad asignada, sería justo que esa falta pueda tener un impacto en su remuneración, por el contrario, si el colaborador es efectivo en el cumplimiento de sus funciones, pudiera ser merecedor de un incentivo.

Veamos como determinar el precio de venta de un servicio profesional, basado en remuneraciones variables.

Para comenzar, se debería tener una ficha por cliente, en la cual se indican las cuentas administradas, colaboradores asignados y porcentajes asignados a colaboradores y la ganancia de la empresa, siendo para este ejemplo diseño gráfico 15%, community manager 12,5%, generador de contenido 12,5%, coordinador de proyecto 5%, y vendedor 5%, representando la ganancia de la empresa el 50%.

Ficha de Cliente					
Responsable del Pago					
Persona Contacto:		E-mail:		Teléfono:	
Cuentas Administradas					
Instagram:		Twitter:		Facebook:	
Clave:		Clave:		Clave:	
Pinterest:		LinkedIn:			
Clave:		Clave:			
Colaboradores Asignados					
Dirección		Coordinador		Contenido	
Diseño		Community		Vendedor	
Porcentajes Asignados a Colaboradores y Ganancia Empresa					
Dirección		Coordinador	5%	Contenido	12,50%
Diseño	15%	Community	12,5%	Vendedor	5%
Ganancia	50%			Total	100%

Cuadro N°14.4

Si por el servicio, se cobran por ejemplo \$300, al coordinador le corresponden \$15,00, al generador de contenido \$37,50, el diseñador gráfico \$45,00, el community manager \$37,50, el vendedor \$15,00, y en cuenta a los gastos operativos que son del 15% (Ver detalle en **Cuadro N° 15.4**, este cliente, contribuirá para cubrir la totalidad de los gastos operativos \$46,25; quedando distribuido el ingreso: Colaboradores 50%, Gastos Operativos 15% y una ganancia del 35% para la empresa.

Concepto	Costo Mensual
Alquiler	\$150
Condominio	\$25
Servicios públicos	\$60
Servicio de limpieza	\$40
Asistente administrativo	\$0
Contabilidad	\$70
Administrador	\$500
Papelería	\$35
Insumos de limpieza	\$25
Mantenimiento General	\$20
Total	\$925
Facturación Promedio Mensual	\$6.000
Factor Gastos Operativos	15%

Cuadro N°15.4

Anteriormente se expresó la posibilidad de incentivos y penalizaciones, a continuación, se demostrará como hacerlo. El sistema de pasa por una evaluación, en este caso analizaremos el desempeño del diseñador gráfico, estableciendo por ejemplo una penalización del 2% sobre su salario por cada falta o incumplimiento. El sistema de penalización diseñado tiene 8 categorías a evaluar relacionadas con las actualizaciones en Apps y reuniones.

El diseñador reportó 4 días de retraso en la entrega de su trabajo, y en dos oportunidades, se conectó de forma tardía a 2 reuniones virtuales con el equipo de trabajo, lo significa que tuvo 6 puntos de penalidad, lo que se traduce en \$5,14, lo que significa, que el diseñado no cobrará los \$45 iniciales, sino \$39,86 (Ver Cuadro N° 16.4).

Análisis de Penalización

Colaborador a Evaluar	Diseño	\$45,00
Factor de Penalización	2%	\$39,86
	Penalización	\$5,14

Indicadores de Penalización

		Tiempo de Retraso	
Actualizaciones en App	Post		Días
	Diseños	4	Días
	Contenidos		Días
	Propuestas a los Clientes		Días
Reuniones	Asistencia		Días
	Puntualidad	2	Horas
	Participación Activa		Apreciativa
	Generación de Ideas		Apreciativa
TOTAL		6	

Cuadro N°16.4

Por su parte, el sistema de incentivo funcionaría de la siguiente forma. Supongamos que el Community Manager con un factor de incentivo de 4%. El sistema tiene 5 elementos de carácter apreciativo que pueden incidir en la remuneración del colaborador. Imaginemos que incentivamos al Community con 1 punto por los objetivos alcanzados, y 1 punto para clientes nuevos. El sistema nos indica 2 puntos de incentivos. Si analizamos esos dos puntos en el análisis de incentivos, se traduce en \$3,06, lo que significa que no cobrará \$37,50, sino \$40,56 (Ver Cuadro N° 17.4)

Análisis de Incentivos

Colaborador a Evaluar	Community	\$37,50
Factor de Incentivo	4%	\$40,56
	Incentivo	\$3,06

Indicadores de Incentivos

Social Media	Objetivos alcanzados	1	Apreciativa
	Clientes nuevos	1	Apreciativa
Evaluación desempeño Con relación al cliente	Diseños		Apreciativa
	Contenidos		Apreciativa
	Alcances		Apreciativa
TOTAL		2	

Cuadro N°17.4

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pencil Speech (2021). *Google y redes sociales*. <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/>

Blog.centrodeelearning.com (2021). *Cómo definir el precio de tu trabajo como freelancer*. <https://blog.centrodeelearning.com/2021/03/05/sueldo-de-un-trabajador-independiente/>

Primeum (2021). *Remuneración variable: ¿Cuáles son los diferentes tipos de incentivos?* <https://www.primeum.com/es/blog/remuneracion-variable-cuales-son-los-diferentes-tipos-de-incentivos>

Freelancermap (2021). *Cómo calcular el precio por tus servicios freelancer*. <https://www.freelancermap.com/blog/es/c-mo-calcular-el-precio-por-tus-servicios-como-freelancer/>

CAPITULO V. ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES QUE DEBES CONOCER COMO EMPRENDEDOR DIGITAL

El inicio de las operaciones como emprendedor digital

En el presente capítulo se desarrollarán los aspectos financieros y contables que debe tener el emprendedor desde el primer momento que inicia el negocio, es decir, cuando se pone en marcha el emprendimiento.

Uno de los aspectos financieros y contables a considerar es la inversión inicial que debe realizar el emprendedor para empezar a prestar sus servicios online o para elaborar sus infoproductos. A continuación, se examinará la inversión inicial para la creación y puesta en marcha de una oficina online de arquitectura, específicamente en la prestación de servicios de renderizado 3D, el cual según Berga & González (2021) a través de un programa informático se crean fotorrealistas (imagen digital) o infografías de alta calidad, a partir del escenario en tres dimensiones (3D).

Consideremos que 2 arquitectos especialistas en el proceso de renderizado 3D, observaron la existencia de una oportunidad de mercado al ofrecer este servicio a otros arquitectos que son expertos en desarrollar proyectos de arquitectura general, proyectos de urbanismo, proyectos de paisajismo, proyectos de interiorismo, entre otras áreas de especialidad. El servicio se prestará de forma virtual a cualquier parte del mundo que lo demande. En el Cuadro N° 1.5 se presenta el presupuesto de inversión inicial para iniciar operaciones.

Items	Descripción	Monto
1	Constitución de la empresa y aspectos legales	\$300
2	Construcción de la página web	\$600
3	Licencias de software	\$250
4	Computadoras y mobiliario	\$2.800
5	Depósito para arrendar el local de 40 mt2	\$450
6	Acondicionamiento del local	\$100
7	Consumibles de Oficina y Limpieza	\$60
8	Efectivo para Capital de Trabajo	\$4.620
Total Presupuesto Inversión Inicial		\$9.180

Cuadro N°1.5

En total, los arquitectos requerirán una inversión \$9.180 para iniciar operaciones. De ese monto, ellos aportarán \$7.180 y \$2000 restantes serán obtenidos a través de un crédito proporcionado por un familiar a través de las siguientes condiciones:

- » Plazo: 1 año
- » Tasa de Interés: 20%
- » N° de Cuotas: 12
- » Monto de las cuotas: \$200

También es importante precisar para qué se requiere el efectivo destinado a cubrir el capital de trabajo. En el Cuadro N°2.5 se presentan los gastos mensuales estimados por los arquitectos:

Items	Descripción	Monto
1	Alquiler de oficina	\$150
2	Trabajo Freelance	\$400
3	Gestión de Redes Sociales y Publicidad	\$300
4	Primas de Seguro	\$80
5	Servicio de electricidad, agua e internet	\$200
6	Consumibles de Oficina y Limpieza	\$40
7	Servicios Profesionales – Contador Público	\$70
8	Imprevistos	\$100
9	Cuota de Préstamo	\$200
Total Presupuesto Inversión Inicial		\$1.540

Cuadro N°2.5

El total los gastos mensuales estimados de funcionamiento de la oficina online de arquitectura totalizan \$1.540. Es importante señalar que, para garantizar su operatividad, el mismo es incluido en el presupuesto de inversión inicial, el cual permitirá cubrir los gastos durante los próximos tres meses ($\$1.540 \times 3 = \4.620), representando un poco más del 50% de la inversión inicial, siendo este valor en proyectos digitales generalmente así de elevado e indispensable al momento de su realización.

Algo muy común en los emprendedores, que puede representar un grave error, es no prever lo que sucederá en los próximos meses en caso de no generar ventas suficientes para soportar la carga de gastos, esto debido a que lamentablemente, se sumergen en la euforia de iniciar el negocio y descuidamos aspectos financieros importantes. El ejemplo típico: se tienen \$10.000 para comenzar el negocio y se gastan los \$10.000 en el proceso pre-operativo.

Todo emprendedor debe recordar siempre que enfrentar un problema de capital de trabajo es como cruzar un desierto sin tomar agua, porque no tendrá liquidez para cubrir las facturas de los proveedores que se van acumulando.

Referente a los aspectos contables, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) (2016) señala que la información financiera debe ser comprensibles, transparente y de alta calidad, presentada en estados financieros útiles para tomar decisiones económicas; en tal sentido, la presentación del Estado de Situación Financiera⁵⁰ y Estado de Resultados Integrales⁵¹ queda estructurada de la siguiente manera:

⁵⁰ También conocido como Balance General, y de acuerdo al IASB, presenta la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio de una entidad en una fecha específica.

⁵¹ O simplemente Estado de Resultados, y según el IASB presenta todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en un período sobre el que se informa.

3D Renderizado, De Arq.

Estado de Situación Financiera

Al XX/XX/20XX

ACTIVOS		PASIVO	
<i>Activo Corrientes</i>		<i>Pasivo Corriente</i>	
Efectivo	\$4.620,00	Préstamo	\$2.000,00
<i>Total Activos Corrientes</i>	\$4.620,00	<i>Total Pasivo Corriente</i>	\$2.000,00
<i>Activo No Corrientes</i>		TOTAL PASIVO	
Intangibles	\$850,00	\$2.000,00	
Mobiliario y Equipo	\$2.800,00	PATRIMONIO	
Déposito	\$450,00	Recursos propios	\$7.180,00
<i>Total Activos No Corrientes</i>	\$4.100,00	Pérdida	-\$460,00
		TOTAL PATRIMONIO	\$6.720,00
TOTAL ACTIVOS	\$8.720,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$8.720,00

Cuadro N°3.5

Es importante señalar que los desembolsos generados por la constitución de la empresa, el acondicionamiento del local (por ejemplo, pintura), los consumibles de oficina y limpieza, contablemente son considerados como gastos. Por lo tanto, si la empresa no ha generado ingresos, automáticamente tiene una pérdida de \$460.

Seguidamente, con los datos del mismo ejemplo y, a través de un flujo de caja se determinará el monto de la facturación mensual para cubrir los gastos; así como también se determinará el nivel de facturación cuando los arquitectos establezcan para ellos un salario de \$1.500 para cada uno.

Para comenzar, se determinará el punto de equilibrio para el primer escenario, es decir, el número de clientes que se necesitan para cubrir la carga de gasto; considerando que ticket promedio de venta tiene un valor de \$250, en otras palabras, el servicio renderizado 3D tiene un precio de \$250.

La determinación del punto de equilibrio se calcula el total de los egresos, divididos ente el valor del ticket promedio:

$$PE \text{ Und} = \frac{\text{Egresos}}{\text{Ticket Promedio}}$$

Al dividir los \$1.540 ÷ \$250, no da como resultado, que la oficina de arquitectura debe facturar 7 servicio renderizado 3D.

Ticket Promedio	\$250
Egresos	\$1.540
Punto de Equilibrio en Clientes	7

Cuadro N°4.5

Para su comprobación, basta con multiplicar el valor del ticket promedio por el número de servicios renderizado 3D a realizar para estar en equilibrio [$\$250 \times 7 = \1.750]; comprobándose que los ingresos cubren la totalidad de los gastos presentados en el Cuadro N° 2.5.

Comprobación	
Ingresos	\$1.750
No. Clientes Promedio	7
Ticket Promedio	\$250
Total Ingresos por Ventas	\$1.750
Egresos	\$1.540
Alquiler de Oficina	\$150
Trabajo Freelance	\$400
Gestión de Redes Sociales	\$300
Primas de Seguro	\$80
Servicios (electricidad, agua, internet)	\$200
Consumibles de Oficina y Limpieza	\$40
Servicios Profesionales - Contador	\$70
Imprevistos	\$100
Cuota de Préstamo	\$200
Ganancia	\$210

Cuadro N°5.5

Ahora, si, por el contrario, para el segundo escenario, desea cubrir el salario de cada uno de los arquitectos (\$1.500), la entidad tendrá que facturar 19 (Ver Cuadro N°6.5) servicios renderizados 3D, para que los mismos cubran la totalidad de los gastos (Ver Cuadro N°7.5).

Ticket Promedio	\$250
Egresos	\$4.540
Punto de Equilibrio en Clientes	19

Cuadro N°6.5

Para el segundo escenario, con sólo multiplicar 19 servicios que se deben facturar mensualmente, por el valor del ticket promedio, se obtendrá un ingreso que asciende a \$4.750, monto suficiente para cubrir los gastos de \$4.540.

Otro elemento a considerar, es la proyección del flujo de caja. Continuando con el mismo caso práctico, se observa que el saldo inicial de caja de \$9.180, el cual representa la inversión de los arquitectos; recordando que, de ese dinero, \$4.560 fueron utilizados para la constitución de la empresa, representado la diferencia, el saldo final de caja para el mes 0, que lo correspondiente al capital de trabajo.

Egresos	\$4.540
Alquiler de Oficina	\$150
Trabajo Freelance	\$400
Gestión de Redes Sociales	\$300
Primas de Seguro	\$80
Servicios (electricidad, agua, internet)	\$200
Consumibles de Oficina y Limpieza	\$40
Servicios Profesionales - Contador	\$70
Imprevistos	\$100
Cuota de Préstamo	\$200
Remuneración de los Arquitectos	\$3.000

Cuadro N°7.5

Inversión Inicial	-\$4.560
Constitución de Empresas	-\$300
Construcción de la Página Web	-\$600
Licencias de Software	-\$250
Computadoras y mobiliario	-\$2.800
Depósito para arrendar el local	-\$450
Acondicionamiento del local	-\$100
Consumibles de Oficina	-\$60

Cuadro N°8.5

Un supuesto que se debe estimar y es clave para el flujo de caja es el número de servicios que puedes prestar, para este ejercicio se estimó que el primer mes se iniciaría con dos clientes, aumentando en dos clientes por mes, es decir, para el segundo mes, se atenderían 4 clientes, para el tercer mes 6 clientes hasta facturar 24 servicios de renderizado 3D en el mes 12. De igual forma, los arquitectos consideraron que a partir del mes 6, comenzarían a percibir lo correspondiente a su salario.

En el Cuadro N° 9.5, se puede observar que el flujo de caja durante los primeros 3 meses, es negativo, siendo cubierto con el dinero del capital de trabajo, en los meses 4 y 5, los flujos de caja son positivos, pero durante los meses 6, 7, 8 y 9 vuelven a ser negativos, igualmente cubierto con el capital de trabajo; para finalmente estar positivos en los últimos tres meses del año.

Al evaluar el saldo final de caja del **último** mes, se observa que asciende a \$4.140, un monto menor al capital de trabajo, por lo tanto, luego de un año, no ha recuperado la totalidad del capital de trabajo, y mucho menos, la inversión, no obstante, de mantenerse los supuestos, y como en los últimos meses, se está generando flujo de caja positivos incrementales, seguramente la recuperación de la inversión ocurrirá en el año número 2.

Para el siguiente escenario, se consideraron los mismos datos, pero con una variante, que el número de servicios profesionales se mantenía fijo durante todo el año en 10 servicios. En el cuadro N° 10.5, se puede observar que el flujo de caja es positivo durante los primeros cinco meses del año, luego de incorporar la remuneración de los arquitectos se hizo negativo. Al observar el saldo final de caja de los últimos tres meses, se evidencian valores negativos, esto indica que la empresa está generando pérdidas, incluso, está en un estado de insolvencia, porque ya desapareció el capital de trabajo.

El último escenario (Ver Cuadro 11.5) tiene la particularidad de iniciar con 10 clientes, e incrementarlo a 20 clientes a partir del mes número 7, observándose, que en mes número 6, se tiene un flujo de caja negativo,

por la incorporación de las remuneraciones de los arquitectos, sin embargo, si analizamos, el saldo final de caja del último mes, podemos inferir que el capital de trabajo está intacto, incluso recuperó la inversión.

En el Cuadro N°12.5, de recuperación de la inversión, se puede comprender, que en el mes número cinco, ya se había recuperado la totalidad de la inversión, no obstante, al incorporar los salarios de los arquitectos, se consumió parte de ese dinero, pero a pesar de ello, en el mes número 10, nuevamente se observa la recuperación de la inversión.

Ticket Promedio		Flujo de Caja													
	\$250	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Saldo inicial de Caja		\$9.180	\$4.620	\$3.580	\$3.040	\$3.000	\$3.460	\$4.420	\$2.880	\$1.840	\$1.300	\$1.260	\$1.720	\$2.680	
Ingresos		\$500	\$1.000	\$1.500	\$2.000	\$2.500	\$3.000	\$3.500	\$4.000	\$4.500	\$5.000	\$5.500	\$6.000		
No. Clientes Promedio		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24		
Ticket Promedio		\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	
Total Ingresos por Ventas		\$500	\$1.000	\$1.500	\$2.000	\$2.500	\$3.000	\$3.500	\$4.000	\$4.500	\$5.000	\$5.500	\$6.000		
Egresos		\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540		
Alquiler de Oficina		\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	
Trabajo Freelance		\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	
Gestión de Redes Sociales		\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	
Primas de Seguro		\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	
Servicios (electricidad, agua, internet)		\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	
Consumibles de Oficina y Limpieza		\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	
Servicios Profesionales - Contador		\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	
Imprevistos		\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	
Cuota de Préstamo		\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	
Remuneraciones Arquitectos							\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	
Flujo de Caja			-\$1.040	-\$540	-\$40	\$460	\$960	-\$1.540	-\$1.040	-\$540	-\$40	\$460	\$960	\$1.460	
Inversión Inicial														-\$4.960	
Constitución de Empresas															-\$300
Construcción de la Página Web															-\$600
Licencias de Software															-\$250
Computadoras y mobiliario															-\$2.800
Depósito para arrendar el local															-\$450
Acondicionamiento del local															-\$100
Consumibles de Oficina															-\$60
Saldo Final de Caja		\$4.620	\$3.580	\$3.040	\$3.000	\$3.460	\$4.420	\$2.880	\$1.840	\$1.300	\$1.260	\$1.720	\$2.680	\$4.140	

Cuadro N°9.5

Ticket Promedio \$250

Flujo de Caja

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial de Caja	\$9.180	\$4.620	\$5.580	\$6.540	\$7.500	\$8.460	\$9.420	\$7.380	\$5.340	\$3.300	\$1.260	-780	-2.820
Ingresos		\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500
No. Clientes Promedio		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ticket Promedio		\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
Total Ingresos por Ventas		\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500
Egresos		\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540
Alquiler de Oficina		\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
Trabajo Freelance		\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Gestión de Redes Sociales		\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Primas de Seguro		\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
Servicios (electricidad, agua, internet)		\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Consumibles de Oficina y Limpieza		\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40
Servicios Profesionales - Contador		\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70
Imprevistos		\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Cuota de Préstamo		\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Remuneraciones Arquitectos							\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
Flujo de Caja		\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	-\$2.040	-\$2.040	-\$2.040	-\$2.040	-\$2.040	-\$2.040	-\$2.040
Inversión Inicial		-\$4.560											
Constitución de Empresas		-\$300											
Construcción de la Página Web		-\$600											
Licencias de Software		-\$250											
Computadoras y mobiliario		-\$2.800											
Depósito para arrendar el local		-\$450											
Acondicionamiento del local		-\$100											
Consumibles de Oficina		-\$60											
Saldo Final de Caja	\$4.620	\$5.580	\$6.540	\$7.500	\$8.460	\$9.420	\$7.380	\$5.340	\$3.300	\$1.260	-780	-2.820	-4.860

Cuadro N°10.5

Ticket Promedio \$250

Flujo de Caja

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial de Caja	\$9.180	\$4.620	\$5.580	\$6.540	\$7.500	\$8.460	\$9.420	\$7.380	\$7.840	\$8.300	\$8.760	\$9.220	\$9.680
Ingresos		\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
No. Clientes Promedio		10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20
Ticket Promedio		\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
Total Ingresos por Ventas		\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
Egresos		\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$1.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.540
Alquiler de Oficina		\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
Trabajo Freelance		\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Gestión de Redes Sociales		\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Primas de Seguro		\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
Servicios (electricidad, agua, internet)		\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Consumibles de Oficina y Limpieza		\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40
Servicios Profesionales - Contador		\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70
Imprevistos		\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Cuota de Préstamo		\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Remuneraciones Arquitectos							\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
Flujo de Caja		\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	-\$2.040	\$460	\$460	\$460	\$460	\$460	\$460
Inversión Inicial		-\$4.560											
Constitución de Empresas		-\$300											
Construcción de la Página Web		-\$600											
Licencias de Software		-\$250											
Computadoras y mobiliario		-\$2.800											
Depósito para arrendar el local		-\$450											
Acondicionamiento del local		-\$100											
Consumibles de Oficina		-\$60											
Saldo Final de Caja	\$4.620	\$5.580	\$6.540	\$7.500	\$8.460	\$9.420	\$7.380	\$7.840	\$8.300	\$8.760	\$9.220	\$9.680	\$10.140

Cuadro N°11.5

Recuperación de la Inversión

Inversión \$4.560

Flujo Neto de Fondos	Mensual	Acumulado
Mes 1	\$960	\$960
Mes 2	\$960	\$1.920
Mes 3	\$960	\$2.880
Mes 4	\$960	\$3.840
Mes 5	\$960	\$4.800
Mes 6	-\$2.040	\$2.760
Mes 7	\$460	\$3.220
Mes 8	\$460	\$3.680
Mes 9	\$460	\$4.140
Mes 10	\$460	\$4.600
Mes 11	\$460	\$5.060
Mes 12	\$460	\$5.520

Cuadro N°12.5

La construcción de un fondo de emergencia

Con la llegada de la epidemia COVID-19, declara la Organización Mundial de la Salud (OMS) emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020; asimismo surgió una interesante discusión acerca del fondo de emergencia. Muchos financieros hablaron sobre la importancia de contar con un fondo de emergencias, lo cual quedó demostrado con las empresas y personas que contaban con uno y gracias a ello no la pasaron mal, porque sus requerimientos mínimos estaban totalmente cubiertos.

Un fondo de emergencia según Cardozo (2019) es una cantidad de dinero que se ahorrará con el propósito de protección ante un evento inesperado, como por ejemplo la COVID-19; o como también, un accidente o una enfermedad que incapacite parcialmente para realizar el trabajo. En gran cantidad de los servicios profesionales de consultoría y en la totalidad de los servicios de mentoría y coaching, el emprendimiento online depende del tiempo, es decir, sino se trabaja, sencillamente no se podrá facturar.

Ahora bien, no todo está asociado a la imposibilidad de trabajar, también podría tratarse de un descenso importante en las ventas de tus

servicios como consecuencia, por ejemplo, de la existencia de un nuevo competidor que presta un servicio similar a un costo más bajo. De igual forma, puede materializarse el riesgo reputacional de un cliente importante que tuvo como efecto colateral la pérdida de clientes. Esto último puede explicarse de la siguiente manera: Imagina que era públicamente conocido que fueras el mentor de ese cliente y éste es demandado por estafa, la pérdida de clientes estará a la vuelta de la esquina. En fin, pueden ser múltiples las razones por la que se pueden ver recortados los ingresos.

Si bien es cierto, que en el área de la educación financiera es incuestionable la existencia de un fondo de emergencia, la gran interrogante sería ¿Cuál es el monto que se debe prever para situaciones inesperadas? La respuesta no es sencilla, ya que no existe una respuesta generalizada y debe evaluarse en el contexto del emprendimiento. Los autores recomiendan construir un fondo de emergencia equivalente a 4 meses de gastos de funcionamiento, es decir, si por algún motivo, el emprendimiento ve mermado sus ingresos, con ese fondo puedas evitar la insolvencia, empero, si la situación de caos persiste, se tendrán que tomar otras decisiones.

Es necesario aclarar que la construcción del fondo de emergencia no debe ser incluido en la inversión inicial, para eso están los recursos destinados al capital de trabajo. El construir se refiere a ir apartando una cantidad de dinero mensual para integrarlo a ese fondo. Por ejemplo, si la relación de gastos mensuales del emprendimiento suma \$1.000, lo ideal, es poder contar con un fondo de emergencia de \$4.000 para soportar la carga de gastos correspondiente a 4 meses, pudiéndose fijar como meta de ahorro \$200 mensuales, al cabo de 20 meses el fondo de emergencia estará constituido.

Generalmente el dinero del fondo de emergencia se tiene invertido en instrumentos financieros bancarios para obtener rendimiento de esos recursos. Sin embargo, deben ser instrumentos de fácil realización, esto implica que en cualquier momento y sin restricciones pueda convertirse (parcial o totalmente) a efectivo para cumplir con los compromisos. Otros, simplemente lo dejan depositado en las cuentas bancarias del emprendimiento, siempre y cuando esté en un país sin procesos infla-

cionarios acentuados.

Esquemas de monetización para emprendedores digitales

Con frecuencia, los emprendedores digitales buscan monetizar sus productos o servicios digitales; existiendo en la actualidad muchas formas de monetizar supeditadas al modelo de negocios que seleccionen.

- » Modelo de pago total: este es el modelo más básico, el cliente paga de forma directa e integra la cantidad que se solicita por el(los) producto(s) o servicio(s) digitales. Por ejemplo, un curso online tiene una matrícula de \$20, el cliente paga el monto establecido por el emprendedor. A pesar de ser un modelo muy simple, en la actualidad es un modelo que se utiliza cada vez menos, ya que los potenciales clientes quieren conocer el trabajo y confiar en el emprendedor antes de adquirir algún in-foproducto o servicio online. Es por ello, que hoy día existen numerosos webinar gratuitos, Instagram live, contenido de calidad en canales de YouTube; estas actividades sirven para construir la comunidad, pero en el fondo, buscan monetizar al ofertar otros productos o servicios pagos.
- » El freemium: de acuerdo con Quiroa (2019), es un modelo de negocio en el que la mayor parte de los servicios se ofrecen de manera gratuita (freemium), aunque existe un pequeño paquete de servicios de pago (premium) para algunos clientes que lo deseen, es decir, se convierte en una variante de las actividades gratuitas para la construcción de la comunidad, porque ya tienen un objetivo claro, la venta de un producto o servicio específico. Por ejemplo, un coach que ofrezca una certificación online básica en programación neurolingüística de forma gratuita, y en el transcurso del curso te invite a comprar la certificación avanzada. Otro ejemplo podría ser un nutricionista que dicta un webinar gratuito sobre como alimentarse mejor, y al final de la clase te ofrece un programa online de acompañamiento y control de peso.

Otra alternativa del modelo freemium es la búsqueda de anunciantes que cubran los costos de la actividad y que genere también ganancia. Por ejemplo, dictas un webinar gratuito sobre gestión de redes sociales y una plataforma como Hootsuite⁵² cancela la cantidad de

⁵² Hootsuite es una plataforma de gestión de redes sociales creada para interactuar, escuchar, analizar y brindar seguridad. Disponible en: <https://www.hootsuite.com/es/>

dinero acordada, para que su nombre esté presente durante toda la actividad. Esta modalidad del freemium es muy interesante y en muchas ocasiones termina convirtiendo a los emprendedores en embajadores de la marca de los patrocinadores. Claro, para llegar a este nivel, se debe ser un profesional con bastante autoridad en el área de conocimiento, o simplemente contar con muy buenas relaciones públicas.

- » Suscripción: Bajo este modelo de negocio, los clientes pagan una membresía periódica y tienen el derecho a disfrutar de “algo”, el cual dependerá del enfoque que se le quiera dar.

Dentro de las suscripciones más comunes tenemos las membresías de contenidos, a través de un pago periódico, permitiendo a los clientes el acceso al contenido que se le puede ofrecer. Por ejemplo, ILO Aprende⁵³ pudiera implementar esta modalidad, cobrando una suscripción mensual o anual, los participantes tendrían acceso a todo el catálogo de cursos, sin ningún tipo de restricción. Igualmente, una persona que ofrece servicios de consultoría financiera y diseña un modelo de negocios por suscripción, en el que mensualmente emite un boletín sobre las estadísticas económicas y financieras de los negocios y sólo envía el boletín a quienes han pagado la suscripción. Otra modalidad de suscripción es la membresía de comunidad privada, monetizando el servicio online a través del acceso a un canal o foro privado para que los clientes puedan compartir sus experiencias y el emprendedor pueda orientar y dirigir los análisis y discusiones.

Para ilustrar este tipo de membresía, se podría cobrar por el acceso a un canal de Telegram para emprendedores que deseen formarse en finanzas. Aquí el profesional de las finanzas continuamente compartirá información y permitirá que los emprendedores interactúen. Esto es una excelente oportunidad para que los emprendedores realicen una actividad de networking⁵⁴ que pueda finalizar en potenciales alianzas estratégicas y hasta en el aumento de la facturación de los clientes.

⁵³ ILO Aprende es la escuela de educación que ayuda en cada paso hacia el emprendimiento. Disponible en <https://www.iloaprende.com>.

⁵⁴ Para Carazo (2019), el networking es una actividad cuyo objetivo es ampliar la red de contactos profesionales, es decir, desarrollar un círculo social, con personas con las que se pueda emprender empresa o conseguir oportunidades de trabajo.

El último modelo de suscripción es la membresía de servicios. Bajo esta modalidad el cliente recibe un servicio profesional a cambio del pago periódico de una suscripción. Esto es muy común en los servicios de mentoría y coaching, en los que las personas pagan una cuota mensual y tienen la oportunidad de acceder a consultas o entrevistas personalizadas con el profesional o con algún integrante de su equipo, además de tener acceso a eventos masivos.

- » Marketing de afiliados: A través de este modelo de negocio, los infoproductos o servicios digitales pueden ser comercializados por terceros a cambio de una comisión. El producto digital o la estructuración del servicio es generado por el emprendedor y los afiliados se encargan de venderlos. Generalmente los afiliados son bloggers⁵⁵, influencers⁵⁶ o personas relacionadas con el medio. De igual forma, este modelo de negocios es compatible con un sistema piramidal en el que los afiliados ganan dinero al incorporar a otros afiliados; es necesario destacar que este no es un esquema Ponzi y tampoco debería haber preocupación por parte del emprendedor ante una posible estafa, simplemente porque existe un producto digital o un servicio de calidad que está garantizado por el emprendedor.
- » Crowdfunding: el quinto modelo de negocio está de moda en la actualidad, permitiendo monetizar los conocimientos del emprendedor y convertirlo en dinero. Para Sevilla (2015) es una modalidad de financiación que consiste en utilizar el capital de numerosos individuos a través de pequeñas aportaciones, es decir, el emprendedor presenta sus ideas de negocios en plataformas especializadas para tal fin, de esta forma obtendrá recursos de terceros, a cambio de una pequeña participación en el emprendimiento o simplemente recibir dinero de alguien que lo quiera apoyar sin retribución alguna. Si bien no es una metodología sostenible en el tiempo, ayudará a levantar capital para un determinado proyecto digital. No obstante, pese a ser el Crowdfunding una opción para iniciar nuevos negocios, no se debe olvidar que los infoproductos previos, contenido generado en redes sociales y sitios web, son la mejor

⁵⁵ Para Peiró (2019), un blogger, es aquella persona que escribe en un blog y se dedica prácticamente de forma profesional a ponerlo en marcha.

⁵⁶ Según Peiró (2019) son personas que cuentan con cierta credibilidad acerca de un tema, llegando a popularizar un negocio y fomentar su visibilidad online.

carta de presentación para que confíen en el trabajo del emprendedor, convirtiéndose indirectamente el Crowdfunding es una monetización de tus productos y servicios digitales.

- » App: Todo emprendedor puede crear su propia app, pero monetizarla es el problema, ya que la tendencia actual es la modalidad in app purchase que significa compra en aplicación. Bajo este modelo de negocio, el cliente descarga la app de forma gratuita y accede a ciertas funcionalidades. No obstante, existen funcionalidades extras por las que el usuario debe pagar. Por ejemplo, si eres un entrenador personal que posee una app en la que las personas registran su consumo de alimentos y la app le calcula el gasto calórico, pudieras monetizarla cobrando por la recepción de recetas de comidas para nivelar ese gasto calórico.
- » Dropshipping: para Peiró (2019), este modelo de negocio es un método de venta en el que el minorista no posee los artículos en su almacén, pero sí los tiene anunciados en su tienda online. Cuando vende un determinado artículo lo compra a un mayorista y es este quien envía de forma directa el producto al cliente, en otras palabras, consiste en la oportunidad de vender productos de otros proveedores o productores digitales en tu plataforma, a cambio de recibir una comisión. Este modelo ha sido muy popular en los últimos tiempos y de seguro seguirá creciendo en los años venideros, porque lo más común es el emprendedor cree una tienda online y a través de ella ofrezca los productos; la principal ventaja de esto es que no se maneja inventario ni despacha la mercancía.

Al mismo tiempo, también pudiera tratarse de productos digitales. Imaginemos que el emprendedor digital ya tiene su página web construida para ofertar allí los infoproductos y servicios digitales que promociona. Si ya tiene toda una plataforma, ¿por qué no ofrecer productos de sus amigos o colegas? Posiblemente su comunidad al confiar en ti, comprará los productos digitales de otras personas, en virtud de que se asume que los estás recomendado.

En definitiva, la idea es monetizar los productos y servicios digitales, y por qué no considerar esta, una idea millonaria, si desde la perspectiva financiera el dinero en el mundo online es abundante, solo hace falta es-

tablecer el esquema de monetización correcto para llevarlos al bolsillo del emprendedor.

¿Cómo rentabilizar la cartera de clientes?

El reto inicial de todo emprendedor digital es conquistar clientes, no obstante, el problema luego, es mantenerlos de forma rentable, es por ello que si tienes clientes que no son rentables, preferiblemente debes deshacerte de ellos, esto a pesar de que, a lo largo del libro, hemos invitado a captar clientes, pero desde la perspectiva financiera se debe romper la relación comercial cuando no se obtenga la rentabilidad deseada.

Para ello, clasificar los clientes sería una excelente opción, por ejemplo, en tipo A, B y C, entendiendo que los clientes tipo C, son los menos rentables, lo que conlleva a que los clientes A estén subsidiando a los clientes C. Es importante señalar que la responsabilidad de la existencia de este tipo de clientes es solo del emprendedor, porque en muchas ocasiones se apresuran a tomar clientes y negociar tarifas que contribuyen poco a la rentabilidad del negocio online.

Si bien es cierto, que en algún momento el emprendedor aceptó las condiciones del contrato o acuerdo, a continuación, se presentaran 4 pasos para intentar rentabilizar a los clientes tipo C, antes de decidir despedirlos.

- 1) Ofrecerle productos o servicios adicionales: estos productos o servicios son bastantes rentables y va a sopesar el servicio poco rentable, equilibrando la rentabilidad del cliente. En numerosas ocasiones, los propios clientes no compran otros productos o servicios porque desconocen las últimas innovaciones que tiene el emprendedor, incrementando así, la facturación o ticket promedio del cliente. Por ejemplo, una empresa que preste servicios web, acordó con un cliente un pago mensual por mantenimiento y actualización de la página web de \$40. Tras evaluar los recursos invertidos, principalmente, los relacionados con las horas de programación, se dictaminó que se estaba en presencia de un cliente tipo C. Ahora bien, la empresa para rentabilizarlo le ofrece el servicio de posicionamiento web, para ello le explica en qué consiste el

servicio. El cliente acepta el servicio de posicionamiento y ahora cancela mensualmente además de los \$40, una cantidad de \$120.

- 2) Optimización de costos: el segundo paso es optimizar los costos de la relación comercial, disminuyendo los recursos asignados a ese cliente. En el mundo online no resulta tan sencillo de llevar a cabo sin afectar la calidad del servicio, es aconsejable analizar cuidadosamente para que no afecte la reputación si se percibe que bajaste la calidad.
- 3) Clientes por comisiones: se debe buscar a otra empresa o profesionales independientes que presten servicios similares a los tuyos y traspasarle esos clientes a cambio de una pequeña comisión sobre la facturación. El problema pudiera ser ¿quién va a querer recibir clientes tipo C?, la verdad, existe mercado para todo y seguramente algún profesional que está empezando y con una estructura de costos mínimo estará feliz de recibir esa cartera de clientes.
- 4) Renegociar: el cuarto paso inevitablemente es renegociar la facturación del cliente, pese que muchos emprendedores evitan llegar a este paso, porque el cliente puede sentirse estafado porque se seguirá prestando el mismo servicio ¿por qué aumentarlo?

En el caso de realizar estos 4 pasos y ninguno funcionar, definitivamente se debe renunciar a esos clientes, a través de un plan de transición amistoso para disminuir la probabilidad de encender las alarmas en el cliente y sentirse inferior, ya que esto podría causar una publicidad negativa para la marca.

Terminando la relación comercial con el cliente en buenos términos, puede ocurrir que, al tiempo regrese por el mismo servicio o cualquier otro servicio que se pueda ofertar, ya que ese cliente confía en la marca; y cuando eso ocurra, debe aceptar las condiciones financieras que se establezcan y se convertirá automáticamente en un cliente tipo A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera. (IASB) (2016). *Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. Fundación IFRS.

- Cardozo, R. (05 de Julio de 2019). *Cinco razones para crear un fondo de emergencia y cómo hacerlo* BBVA. <https://www.bbva.com/es/py/cinco-razones-para-crear-un-fondo-de-emergencia-y-como-hacerlo/>
- Quiroa, M. (19 de Julio de 2019). *Modelo Freemium*. Diccionario de Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-freemium-que-es-y-como-funciona.html>
- Salud, O. P. (11 de abril de 2021). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia* Organización Panamericana de la Salud. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Sevilla A., A. (octubre de 2015). *Crowdfunding o Micromecenazgo*. Diccionario de Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/crowdfunding-micromecenazgo.html>
- Vázquez B., R. (11 de abril de 2021). *Freelance*. Diccionario de Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/freelance.html>

CAPITULO VI. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN TECNOLÓGICAS

Introducción

Como se mencionó previamente, cuando un emprendedor decide incursionar en su aventura, en un sueño de vida, no solo persigue alcanzar una satisfacción personal, también desea la obtención de beneficios económicos futuros que le permitan mejorar su calidad de vida, y por qué no, que el emprendimiento sea lo suficientemente rentable para que le permita ganar dinero mientras duerme.

La pandemia y la post pandemia fueron, son y serán los principales detonantes para muchas personas ingresar en mundo online, ya sea vendiendo, ofreciendo un bien, servicio o producto de forma virtual que pueda acercarnos a la tan anhelada independencia financiera.

En tal sentido, la operatividad del emprendimiento digital está estrechamente vinculada a tecnología, la cual apoya a casi todas las operaciones del negocio, resultado de suma importancia para su crecimiento. No obstante, para muchos este terreno es inhóspito y no explotado al máximo en el mejor de los casos, en otro, no es valorado adecuadamente, lo que conlleva al emprendedor a perder oportunidades de obtener los beneficios derivados de su uso.

Para ello, se hace imprescindible contar con las herramientas necesarias que no solo permitan publicar en las redes sociales para captar más suscriptores o seguidores para la tribu, o sencillamente para la obtención de ingresos, todo emprendedor debe contar con herramientas que permitan alcanzar el objetivo planteado que van más allá de conocer su tribu, sus clientes ideales, un idóneo calendario de contenidos, bajo la premisa de cantidad vs calidad, tales herramientas serán indispensables, ya que facilitaran la cotidianidad del emprendedor y de sus colaboradores.

La existencia de estas herramientas se debe principalmente a que los actuales momentos, para atender a emprendedores, directivos de alto nivel y CEO de las compañías, tienen insuficientes habilidades tecno-

lógicas, ya que en su mayoría sólo cuentan con habilidades contables, financieras y legales, pero muy pocos con habilidades para aprovechar la tecnología para el crecimiento de sus compañías.

¿Qué es una herramienta de gestión tecnológica?

Las herramientas de gestión tecnológicas están representadas por cualquier “software” que permita realizar de forma eficiente las tareas y/o funciones, para alcanzar los resultados deseados.

Según Datadec, (2021) las herramientas de corte tecnológico pueden tener distintos alcances, por ejemplo, el Internet es una herramienta tecnológica de alcance masivo, empero, existen una amplia variedad de herramientas que le harán la vida más fácil a las personas. Específicamente en el contexto emprendedor, las herramientas de gestión tecnológicas serán de gran ayuda para ordenar finanzas y administrar el emprendimiento. Al respecto, las herramientas de gestión tecnológicas pueden clasificarse en:

- 1) Herramientas que permiten gestionar o administrar las relaciones con los clientes, mejor conocidas por sus siglas en inglés “CRM” que provienen del acrónimo ***Customer Relationship Management***. Permiten automatizar toda la interacción del emprendimiento con los clientes.

Un CRM será una excelente herramienta para todo emprendedor digital, una vez que tenga creada su página web y posea estrategias de marketing la necesitará para que la relación con los clientes sea más eficiente. Para Wix.com (2021) como plataforma que se encarga del desarrollo web, el CRM está especialmente diseñado para gestionar y atender eficazmente las relaciones con los clientes, ayudando a retener clientes y, al mismo tiempo, desarrollar el emprendimiento de tu empresa; almacenando para ello: información sobre los actuales clientes y los potenciales, analizando sus interacciones, así como también facilitando la comunicación entre los clientes y los colaboradores del emprendimiento. En términos operativos, la implementación del CRM le permitirá al emprendedor acceder una sola base de datos, ya que toda la información de los clientes estará allí, evitando así tener la información repartida en distintos lugares (esparcida en las redes sociales, olvidada en los emails entrantes del servicio al cliente o “anotada” en la

mente de algún responsable de marketing). Asimismo, señala el portal para los Marketeros, un CRM les permite visualizar los datos analizados de los clientes en una única plataforma, evitándose, por ende, navegar entre las distintas plataformas y hojas de cálculo para tener una idea general del perfil de los clientes, así como también evitar la duplicidad de responsabilidades. Además, con la implementación de un CRM, el emprendedor obtendrá los siguientes beneficios:

- » Aumento de fidelización de los clientes, minimizando para ello sus costos, el cual puede representar entre 3 y 5 veces menos que la obtención de un nuevo cliente.
 - » El software CRM desempeña un papel específico en todas las etapas del ciclo de venta. Su alcance incluye desde la obtención hasta la investigación de datos valiosos sobre los clientes. Al contar con un software CRM único, la información se difunde y la utilizan todas las áreas de la empresa.
 - » Eficiencia en la repuesta, ya que a través del CRM le permitirá al emprendedor analizar los problemas comunes y, por ende, facilitar sus incidencias de forma global, evaluando para ello las principales necesidades, haciéndole seguimiento a los procesos.
- 2) Si el emprendimiento no cuenta con una página web, WordPress es una excelente opción y un gran aliado. Este sistema de gestión de contenidos le permitirá a los emprendedores encargarse de la creación de su propia página web. Para Pendino (2021), a través de esta herramienta, el emprendedor podrá obtener un resultado profesional sin necesidad de recurrir a un equipo de programación web, ya que posee una gran cantidad de plantillas gratuitas conformadas por temas. Esto sirve de base para modificar, transformar y utilizar la creatividad del emprendedor, adaptando los temas a sus necesidades. Según reseña su portal <https://wordpress.com/es/>, el 43% de las web existentes han sido creadas con WordPress, ya que los principales blogueros, negocios pequeños y grandes empresas de la lista Fortune 500 usan esta herramienta, lo que la convierte en la más usada por los usuarios. Por ser WordPress un sistema con muchos años en el mercado, garantiza al emprendedor, garantía de solidez y confiabilidad, así como también

le permite actualizar con frecuencia sus contenidos, los cuales se encuentran ordenados cronológicamente.

- 3) Canva es otra excelente herramienta que permite diseñar sin ser diseñador. En todo emprendimiento la imagen visual es un tema imprescindible. Sin ser un experto en diseño gráfico, Canva permite crear logos, posters, imágenes para redes sociales, flyers, programas, portadas, invitaciones, entre otros productos visuales de alta calidad, ofreciendo a sus usuarios una amplia variedad de diseños que pueden ser personalizados. Su interfaz permitirá al emprendedor contar con sugerencias y con tipos de diseños, con sólo escribir lo que desea crear, para ello, la plataforma muestra sugerencias. Además de ello, cuenta con varias categorías, por ejemplo, el índice de diseños creados por el emprendedor.
- 4) Otra herramienta que necesita todo emprendedor, especialmente los digitales es Trello. Una herramienta flexible para la gestión del trabajo, con la que los equipos pueden diseñar planes, colaborar en proyectos, organizar flujos de trabajo y hacer un seguimiento del progreso de una manera visual, productiva y gratificante. Trello señala en su portal, que permite gestionar grandes hitos y tareas diarias, desde la lluvia de ideas hasta la planificación y la ejecución, para colaborar juntos y sacar el trabajo adelante; siendo una herramienta completa y fácil de usar para mejorar la productividad. A través de esta herramienta, se podrá llevar adelante cualquier proyecto, gestiones con varios clientes, planificar y controlar un equipo de trabajo. Trello está basado en la metodología Kanban o sistema de tarjetas o tablero compuesto por tres columnas: “Por hacer”, “En proceso” y “Hecho”, el cual, aplicándose de forma correcta, funcionará como un centro de información, ya que demuestra dónde están los cuellos de botella en el proceso y qué es lo que impide que el flujo de trabajo sea continuo e ininterrumpido. Kanbanize (2021), explica que este método se enfoca en llevar a cabo las tareas pendientes como una aproximación al proceso evolutivo e incremental y al cambio de sistemas para las organizaciones de trabajo, puede ser dividido en cuatro principios básicos que se describen a continuación:

Principio 1: Empezar con lo que hace ahora: Kanban no requiere configuración y puede ser aplicado sobre flujos reales de trabajo

o procesos activos para identificar los problemas, por eso es fácil implementarlo en cualquier tipo de organización, ya que no es necesario realizar cambios drásticos.

Principio 2: Comprometerse a buscar e implementar cambios incrementales y evolutivos: el método Kanban está diseñado para implementarse con una mínima resistencia, por lo que trata de pequeños y continuos cambios incrementales y evolutivos del proceso actual. En general, los cambios radicales no son considerados, ya que normalmente se encuentran con resistencias debidas al miedo o la incertidumbre del proceso.

Principio 3: Respetar los procesos, las responsabilidades y los cargos actuales: Kanban reconoce que los procesos en curso, los roles, las responsabilidades y los cargos existentes pueden tener valor y vale la pena conservarlos. El método Kanban no prohíbe el cambio, pero tampoco lo prescribe. Alienta el cambio incremental, ya que no provoca tanto miedo como para frenar el progreso.

Principio 4: Animar el liderazgo en todos los niveles: Este es el principio más novedoso de Kanban. Algunos de los mejores liderazgos surgen de actos del día a día de gente que está al frente de sus equipos. Es importante que todos fomenten una mentalidad de mejora continua (Kaizen) para alcanzar el rendimiento óptimo a nivel de equipo/ departamento/ empresa. Esto no puede ser una actividad a nivel de dirección.

- 5) Asimismo, existen otro sin fin de software o hardware que permiten que la gestión empresarial se más sencilla, a continuación, señalamos algunos de ellas:
- » Software bajo ambiente ERP (Enterprise Resource Planning), permitirá planificar y controlar los procesos y recursos de negocio de una empresa de forma integral.
 - » Sistema de Gestión de Almacenes, permitirá controlar, coordinar y optimizar los movimientos, procesos y operativos propios de un almacén.

- » Factura electrónica: se caracteriza por facilitar el envío de las facturas a sus destinatarios por medios telemáticos en formato electrónico, reemplazando al documento físico en papel y con la misma validez fiscal y jurídica de cada jurisdicción.
- » Gestión documental, es vital acceder a los documentos de forma ágil y eficaz.

Herramientas integradas

En la actualidad, existen en el mercado un sin número de software que se integran en una plataforma única, todas las aplicaciones que el emprendedor requiere para operar en su negocio de una forma integrada y sencilla, es decir, lo que buscan estos software, es la comunicación individual y efectiva entre las aplicaciones sin necesidad de ingresar información innecesaria (que sólo nos hacen perder tiempo) en una solución perfectamente integradas, que permitirá automatizar completamente tus procesos comerciales y cosechar los ahorros y beneficios, tal es el caso de https://www.odoo.com/es_ES, que permite automatizar y rastrear todo lo que hace el emprendedor de forma centralizada, en línea y accesible desde cualquier lugar con cualquier dispositivo, cubriendo así todas las necesidades del emprendimiento: CRM, comercio electrónico, contabilidad, inventario, punto de venta, gestión de proyectos, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Datadec. <https://www.datadec.es>

Kanbanize. Business Agility that actually works. <https://kanbanize.com>

Pendino, S. (2023). Top 12 Herramientas Digitales que todo Emprendedor debe conocer en el 2023. <https://sebastianpendino.com/herramientas-digitales-emprender/>

Wix.com. (2020). ¿Qué es el CRM? Guía para principiantes <https://es.wix.com/blog/2020/10/que-es-el-crm/>

Wordpress. <https://wordpress.com/es/>

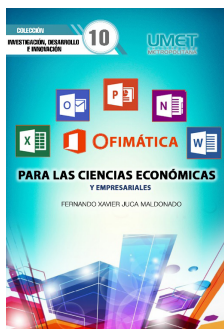
OTROS TÍTULOS DE NUESTRA EDITORIAL



Compendio para el estudio de la competitividad empresarial.

Javier Alejandro Solano Solano (Compilador)

ISBN: 978-959-257-593-6



Ofimática para las ciencias económicas y empresariales.

Fernando Xavier Juca Maldonado

ISBN: 978-959-257-583-7

RESUMEN

Los emprendimientos y PYMES digitales se han erigido como una de las opciones más populares para iniciar un negocio en la actualidad. Existen múltiples factores que han favorecido este escenario, siendo uno de ellos, la aceleración de la transformación digital propia de la pandemia. No obstante, cada actividad digital presenta particulares que desde la óptica de las finanzas deben estudiarse a profundidad. ¿Cómo fijar un precio de venta para un webinar? ¿Cómo fijar un precio de venta a una suscripción de un canal de Telegram? ¿Cómo fijar el precio de venta a una hora online de trabajo profesional? Estas son algunas interrogantes que se desarrollan en el libro, con el propósito de dar respuesta a los nuevos modelos de negocios digitales.

La presente obra pretende fundamentar teóricamente y con la solución de casos prácticos, las nociones financieras que deben conocer los emprendedores y PYMES que incursionen en modelos de negocios digitales.

Este libro es pertinente para el crecimiento de las ciencias administrativas en Latinoamérica e impactará positivamente en la calidad de la educación. Esta afirmación se sustenta en que la literatura en finanzas que está disponible en Ecuador no evidencia el tratamiento financiero de actividades digitales como: Consultoría online, cursos online, webinars, suscripciones a canales de mensajería instantánea, entre otros.