

# MÁS ALLÁ DE LOS ARANCELES



**Guía para la Generación de Ingresos en las Escuelas**

Esta guía ha sido diseñada para acompañarlo en el proceso de identificación e implementación de estrategias generadoras de ingresos en su escuela.

## CONTENIDOS

capítulo uno	¿Por qué Generar Ingresos en la Escuela?	2
capítulo dos	¿Dónde Comenzar?	3
capítulo tres	Estudio de Mercado	9
capítulo cuatro	Negocio Básico	11
capítulo cinco	Cómo Lograr que Sea Rentable	13
capítulo seis	Selección del Modelo	16
capítulo siete	Desarrollo del Plan	18
capítulo ocho	Cómo Hacerlo Funcionar	20

## APÉNDICES

i	Caso de Estudio	22
ii	Planilla del Plan de Negocios	25

## CAPÍTULO UNO

### ¿Por Qué Generar Ingresos en la Escuela?

#### **Perspectiva Social:**

Tradicionalmente, las escuelas han financiado sus actividades con tres fuentes de ingreso clave:

1. Cobro de aranceles
2. Subsidios del Gobierno
3. El altruismo de otros- grupos religiosos, ONGs, personas adineradas, etc.

A pesar de la gran necesidad y demanda de educación vocacional en los países en vías de desarrollo, su falta generalizada sugiere que estas fuentes no son suficientes.

Existe una cuarta fuente: ***Que las Escuelas Generen sus Propios Ingresos***

#### **Perspectiva de la Escuela:**

¿Por qué mi escuela debería generar sus propios ingresos?

#### **Ésto la convertirá en una mejor escuela:**

Más allá de las fuentes de financiación actuales, si usted tuviese más ingresos podría:

- Contratar más docentes.
- Mejorar las instalaciones de la escuela
- Enseñar nuevas asignaturas
- Reducir los aranceles de la escuela y ofrecer becas a los alumnos más pobres.

#### **Le permitirá ofrecer una mejor educación:**

Enseñarles a sus alumnos habilidades técnicas puede no ser suficiente si luego les será difícil encontrar un trabajo. Las actividades generadoras de ingresos en la escuela pueden ofrecer:

- Un ambiente práctico en el cual enseñar habilidades para realizar emprendimientos
- Experiencia para los alumnos en todos los aspectos del manejo de un negocio rentable.
- Respuestas vitales acerca de la vigencia de los métodos enseñados y su posibilidad de producir ganancias.

Lograr que la escuela genere sus propios ingresos requiere de docentes con mentalidad emprendedora. *Si su escuela posee la habilidad para hacerlo funcionar, usted transformará la calidad de la educación que puede brindar.*

## CAPÍTULO DOS

### ¿Dónde Comenzar?

Comenzar una actividad generadora de ingresos para su escuela es como empezar un nuevo negocio.

Al trabajar en este proceso, el cuerpo docente obtendrá experiencia que mejorará su habilidad para enseñar a los alumnos cómo establecer un nuevo emprendimiento.

El proceso es el siguiente:

1. Identifique sus recursos
2. Evalúe su ambiente de trabajo
3. Determine las actividades posibles.

### Identifique sus Recursos

Para tener éxito en la generación de ingresos debe elegir una actividad que saque el mayor provecho de sus puntos fuertes. Todas las escuelas tienen recursos disponibles que pueden aprovecharse para generar ingresos. Podrá formarse una idea de dónde están sus ventajas competitivas si identifica estos recursos.

Los recursos típicos que la escuela puede poseer son:

- a. Recursos naturales: tierras, agua, árboles, etc.
- b. Recursos humanos: docentes, personal no docente, etc.
- c. Recursos físicos: edificios, equipos, etc.
- d. Recursos financieros: dinero
- e. Recursos intangibles: el buen nombre

#### RECURSOS NATURALES



Puede parecer obvio, pero es un hecho básico: cuanta más tierra de mejor calidad posea, más fácil será generar ingresos con la actividad agrícola.

De manera similar, el acceso al agua marca una gran diferencia a la gama de posibles actividades generadoras de ingresos entre las que puede elegir.

#### RECURSOS HUMANOS

La gama de habilidades, conocimiento, y experiencia del personal de la escuela tendrá un papel primordial en i) la elección de las actividades, y ii) el manejo del aspecto comercial que posee cualquier actividad generadora de ingresos.



El conocimiento de docentes especializados posiblemente permita producir bienes y servicios de mayor calidad a la escuela, lo que le brindará una segura ventaja competitiva.

Serán de gran valor los docentes y no docentes que tengan experiencia en el área de los negocios.

### **RECURSOS FÍSICOS**

Los edificios de la escuela y su equipamiento también representan un conjunto de recursos que pueden ser utilizados para generar ingresos.

A menudo estos recursos no son utilizados de manera continua, sobre todo fuera del horario escolar y en vacaciones.

Esto brinda la oportunidad de alquilarlos o de usarlos para prestar un servicio generador de ingresos.

### **RECURSOS FINANCIEROS**

La falta total de recursos financieros es una de las fuerzas impulsoras principales que subyace a la necesidad de las escuelas de generar sus propios ingresos.

Sin embargo, en el caso de escuelas que sí pueden disponer de fondos de manera flexible, es de utilidad considerar cómo estos fondos pueden ser mejor asignados y, si es posible, utilizados para apoyar actividades generadoras de ingresos.

### **RECURSOS INTANGIBLES**

Es fácil olvidarse del buen nombre (prestigio) las escuelas poseen en una comunidad.

Si un comprador tiene opción a dos productos idénticos de igual precio, pero uno está siendo vendido a beneficio de la escuela local, a menudo preferirá comprar el producto de la escuela.

Esto representa una ventaja –siempre y cuando los compradores potenciales estén enterados de que el producto está siendo vendido a beneficio de la escuela.

*NB: Usted nunca tendrá tantos recursos disponibles como desearías, pero comenzar con poco y confiar en que tendrás éxito siempre será una estrategia viable.*

## **Evalúa tu Ambiente de Trabajo**

Los recursos disponibles tendrán un papel importante al momento de decidir qué actividades podría elegir. También es importante evaluar el ambiente de trabajo en el que tratará de dirigir su actividad generadora de ingresos.

Si su ambiente de trabajo no es el adecuado para la actividad que desea emprender, puede resultarle muy difícil generar ingresos con éxito a partir de él. Entre los aspectos que debe considerar se encuentran:

- a. Los accionistas
- b. El mercado local
- c. El transporte
- d. El clima
- e. La disponibilidad de finanzas

### LOS ACCIONISTAS

Las escuelas han sido creadas para educar. La necesidad de mantener y mejorar la calidad de esa educación es algo en lo que todos los accionistas – alumnos, docentes, padres, autoridades gubernamentales e inversionistas– estarán siempre de acuerdo.

Sin lugar a dudas, comunicar de qué manera sus alumnos se beneficiarán con la actividad generadora de ingresos que haya propuesto será una tarea clave en los primeros pasos del plan.

Puede parecer muy obvio , pero sin el apoyo de *todos* los accionistas, un proyecto de generación de ingresos se enfrentará a dificultades rápidamente.

Sin embargo, *con* el apoyo activo de sus accionistas las posibilidades de éxito se acrecientan muchísimo. Ellos serán un importante mercado para los productos, sus defensores, ie inclusive su red de ventas y distribución!

Por eso es bueno y recomendable buscar la mayor participación posible de accionistas en las etapas de planeamiento del proyecto.

### EL MERCADO LOCAL

Todo negocio necesita compradores. Para que sea rentable se necesita un número suficiente de compradores que:

- i) Necesite / quiera el producto
- ii) Se entere de la existencia del producto
- iii) Pueda acceder al lugar donde se vende
- iv) Tenga el dinero para comprarlo

Evaluar la naturaleza del mercado local tendrá un papel importante al decidir qué tipos de actividad son los que más plausiblemente representen una buena oportunidad de negocio.

### EL TRANSPORTE

Tener un mercado para su producto no es suficiente. Para ser vendido, debe primero llegar a ese mercado en buenas condiciones.

Para maximizar sus ganancias, el costo del transporte no puede ser muy alto.

La distancia a la que se encuentra el mercado y las opciones de transporte disponibles deberían ser tomados en cuenta al elegir la actividad generadora de ingresos. Por ejemplo, si los caminos están en malas condiciones y las distancias son grandes se requerirán productos de más valor y más duraderos.

### EL CLIMA

Además de ser importante para decidir qué tipo de actividades - en especial actividades de granja - puedes emprender, el clima seguramente afectará otras áreas del trabajo.

El clima puede influir directamente a las comunicaciones y al transporte. Asimismo, puede afectar la demanda del producto. Incluso la posibilidad de los compradores de tener el dinero para comprar el producto puede variar cuando sus propios ingresos se vean afectados por los cambios climáticos.

### DISPONIBILIDAD DE FINANZAS

Aun cuando la actividad generadora de ingresos en su escuela ya sea rentable, manejarla requerirá de financiación.

Algunas actividades, requerirán mucha más financiación que otras para pagar los materiales y el equipamiento.

En parte por lo tanto, la decisión de qué actividad emprender dependerá de la existencia de fuentes de financiación locales, como bancos o programas de micro créditos, que puedan prestarle el dinero cuando lo necesite.

Comenzar con poco y de manera gradual, demostrar su habilidad para manejar la actividad exitosamente puede ser un buen camino para atraer financiaciones cuando estas están disponibles, pero no aceptan ofrecer dinero para una actividad nueva y no probada.


**Determine las Actividades Posibles**

Las posibilidades para que las escuelas generen sus propios ingresos son casi ilimitadas- o al menos , solo están limitadas por las restricciones de recursos y del entorno operativo que ya hemos tenido en cuenta.

El siguiente cuadro representa un resumen de algunas de las actividades y productos posibles para una escuela agraria típica.

PRODUCTO/ACTIVIDAD PRIMARIA	PRODUCTO SECUNDARIO	PRODUCTO ELABORADO
<b>A N I M A L</b>		
<p><b>Herbívoros</b>                      Vacas (carne de vaca)                      Ovejas (carne de oveja)                      Cabras (carne de cabra)</p> <p><b>Omnívoros</b>                      Cerdos (carne de cerdo)</p> <p><b>Mamíferos pequeños</b>                      Conejos (carne de conejo)                      Otros, p.ej. aulácados / cortapastos, conejillos de indias, etc.</p>	Leche Cría para la carne (cordero) Cría para el engorde (terneros, lechones, etc.) Crías como mascotas (conejos, conejillos de indias, etc.) Servicios de reproducción	<p><b>Productos lácteos</b>                      Yogurt, queso, manteca, crema, cremas heladas</p> <p><b>Carne</b>                      Salchichas, pies, carne ahumada, etc.</p> <p><b>No comestibles</b>                      Lana, pieles, cuero, etc.</p>
<p><b>Aves y carne de ave</b>                      Pollo (carne de pollo)                      Gansos (carne de ganso)                      Patos (carne de pato)                      Palomas (carne de paloma)</p>	Plumones	<p><b>Carne:</b>                      Salchichas, pies, carne ahumada, mayonesa, etc.</p> <p><b>No comestibles:</b> plumas y plumones</p>
<p><b>Abejas</b></p>	Miel, polen, cera, panales, jalea real, abejas reinas	<p><b>No comestibles:</b>                      Velas, productos para el cuidado de la salud</p>
<p><b>Aguacultura</b>                      Peces de agua dulce (tilapias, perchas del Nilo, truchas, etc.)                      Gambas y camarones                      Crustáceos</p>	Fingerlings (para peces de granja)	<p><b>Carne</b> secada / salada / como pickles / pescado ahumado                      Huevos de pescado</p>
<p><b>Miscelánea</b>                      Ranas, caracoles, etc.</p>		



AGRICULTURA		
<p><b>Horticultura</b>                      Vegetales                      Hierbas                      Especies                      Frutos secos</p>	<p>Semillas                      Plántulas / Plantas</p>	<p><b>Comestibles:</b>                      Conservas                      (secadas, como pickles,                      saladas)                      Condimentos                      (vegetales congelados,                      manteca de maní, etc.)                      Aceites y aceites                      saborizados  <b>Medicinal:</b> Hierbas secas</p>
		
<p><b>Frutas</b></p>	<p>Semillas                      Plántulas / Plantas</p>	<p><b>Comestibles:</b>                      Dulces y conservas                      Fruta seca                      Jugos                      Vinos frutales</p>
<p><b>Cultivos industriales</b>                      Café                      Cacao                      Algodón                      Soja                      etc..</p>		<p><b>Comestibles:</b>                      Café molido tostado,                      chocolate, manteca de                      cacao, etc.  <b>Non Food:</b>                      Textiles (algodón / lino)</p>
<p><b>Cultivos esenciales</b>                      Maíz                      Papas                      Arroz                      Almidón de mandioca / Yuca                      etc.</p>		<p><b>Food:</b>                      Productos horneados                      Papas fritas                      etc.</p>
<p><b>Árboles</b> (madera)</p>	<p>Semillas                      Plántulas</p>	<p><b>Productos de granja</b> por                      Ej. cercas, colmenas etc..  <b>Productos para el hogar</b>                      e.g. muebles  <b>Productos artesanales</b>  <b>Productos procesados</b>                      P. ej. papel, carbón, etc.</p>
<p><b>Otros</b>                      Flores                      Hongos</p>		<p><b>Procesados:</b>                      Secados,                      Aceites, etc.</p>



**SERVICES****Servicios Especializados**

Servicios veterinarios  
Consultoría educativa / agrícola  
Servicios de marketing  
Servicios de importación y exportación

**Servicios Dentro del Establecimiento**

Lugar para conferencias  
Instalaciones para turismo / turismo ecológico  
Cursos a terceros  
Tienda escolar  
Café con acceso a Internet  
Instalaciones para talleres y procesos

## CAPÍTULO TRES

### Estudio de Mercado

Ya debe de tener unas cuantas ideas acerca de qué tipo de actividades y productos ofrecen las mejores oportunidades para generar ingresos en su escuela.

Ya ha evaluado el mercado local, este es el momento de examinar suposiciones y comenzar a estudiarlo.

La falta del necesario estudio de mercado es un factor importante por el cual tantos emprendimientos fracasan. ¡No se quede con meras suposiciones, estudie el mercado!

#### Evaluación de la demanda

La posibilidad de evaluar la demanda y la exactitud de esta evaluación dependerán de la existencia de productos más o menos parecidos al suyo que ya estén siendo vendidos, por.ej.leche, carne, granos, etc.

Cuanto más demanda haya de dichos productos, más grande serán la oportunidades de venta – si puede producirlos a un precio justo por supuesto.



Cuando los productos son nuevos en el mercado, o sustancialmente diferentes en cuanto a su calidad, serán más difíciles de evaluar (aunque quizá sean más rentables –ver más adelante)

### TÉCNICAS

#### Observación

En el caso de productos que son similares a los que ya están a la venta, la simple observación puede ser suficiente para dar una buena idea de su demanda.

- ¿Cuánto se vende en una hora?
- ¿A qué precio?
- ¿Qué tipo de clientes lo compran?

Cuanto más mercados de consumo pueda investigar, mejor será su comprensión de los factores que forman la demanda.

- ¿Cómo afecta a las ventas el precio del producto?
- ¿Cuánto difiere el precio en los diferentes mercados de consumo?
- ¿Cómo influye en las ventas el tipo de mercado de consumo?
- ¿Cómo influye en las ventas la ubicación del mercado de consumo?
- ¿Cómo influye en las ventas la presentación del mercado de consumo y del producto?

## Encuestas

En el caso de los mercados nuevos o de los nuevos productos, las encuestas pueden ser una buena manera de evaluar la demanda posible.

Las encuestas pueden constar de cuestionarios llevados a cabo en persona o vía e-mail.

Cuanto más personas sean encuestadas, mejores serán los resultados. Cuanto más enfocadas estén las preguntas, y más acotadas las respuestas que se le ofrecen a los participantes, resultará más fácil sacar conclusiones de los resultados.

Es muy conveniente hacer la encuesta a la porción de población lo más heterogénea posible – ancianos, jóvenes, hombres, mujeres, ricos, pobres, etc. Si solo se la hiciera a jóvenes o gente mayor, es muy posible que obtuviera resultados diferentes.

Encuestando grupos de personas heterogéneos tendrá una noción clara no solo de la demanda, sino también de cual es el mercado al que debe apuntar. Luego, esto puede ayudarlo a seleccionar un grupo adecuado de personas para formar parte de un grupo foco.

## Grupos Foco

Otro método para realizar las encuestas, que se usa cada vez más, es el de grupo foco.

Consiste en tomar un pequeño grupo de personas del mercado al cual se quiere llegar, e inducirlos a hablar de manera sincera acerca de ellos mismos y el producto.

Deberá prestar mucha atención a lo que les gusta o no les gusta de su producto, y qué papel tiene en sus vidas; así tendrá información muy útil acerca de los factores que forman la demanda.

La información proveniente de encuestas y grupos foco no solo le dará una buena perspectiva de la demanda, sino que también lo ayudará a mejorar tu producto y a decidir mejores maneras de promocionarlo.

## CAPÍTULO CUATRO

### Negocio Básico

Ya tiene algunas ideas acerca de qué producir y, a través de su estudio, ya sabe qué productos tienen cabida en el mercado.

¿Cuál de estos productos generará más ingresos para mi escuela?

Antes de continuar, vale la pena acordarse de algunas verdades muy básicas de la economía:

$$\text{Ingreso generado} = \text{Volumen de ventas} \times \text{Margen de ganancias}$$

Cuanto mayores sean el volumen de ventas y el margen de ganancias de su producto, más ingresos generará. Será de gran utilidad considerar hasta qué grado puede maximizar estos aspectos al momento de decidir con qué actividad comenzar.

#### Margen de Ganancias

El margen de ganancias es la diferencia entre el precio de venta y el costo del producto.

$$\text{Margen de ganancias} = \text{precio de venta} - \text{costo del producto}$$

***Por lo tanto, aumentar el precio del producto o reducir el costo del producto siempre mejorará el margen de ganancias.***

#### Precio de Venta

Durante su investigación sería conveniente conocer muy bien la gama de precios que podrían ser adecuados para su producto.

*En el caso de productos agrícolas "standard" los precios están más o menos fijados en una gama bastante ajustada de precios. En el caso de productos y servicios menos "standard" los precios pueden variar ampliamente.*

El precio de venta afecta directamente al margen de ganancias. Sin embargo, es de gran importancia porque también afecta a la demanda, y por ende, al volumen de ventas.

En general, cuanto más alto sea el precio de venta más bajo será el volumen de venta y viceversa. Por lo tanto, el nivel al que establezca el precio tendrá un impacto muy grande en el ingreso que se genere.

#### Costos

Reducir los costos es una manera simple de aumentar su margen de ganancias. Sin embargo, llevarlo a cabo con éxito puede ser complicado.

Es fácil conocer el precio de venta de un producto, pero es muy difícil saber el costo del producto exactamente. Sin embargo, sin esto no podemos estar seguros del margen de ganancias real y, por ende, de si estamos generando ganancias o no.

**Volumen de Ventas**

El volumen de ventas que puede lograrse depende principalmente de la demanda, la cual está fuertemente influenciada por el precio de venta, como se dijo anteriormente.

Al comenzar la producción para una nueva actividad generadora de ingresos, la capacidad será también un factor importante para el volumen de ventas asequible.

**Capacidad de Producción**

Los recursos que pueda dedicar a su actividad generadora de ingresos determinarán su capacidad de producción.

La capacidad de producción se verá afectada por un número fijo de factores, por ejemplo, cuánta tierra se posea; como así también por otros, los cuales usted tiene más posibilidad de manejar, por ejemplo, cuanta tierra se necesita para otras actividades educativas.

*Vale la pena considerar en esta etapa cuan fácil será incrementar la capacidad de producción si el producto tiene éxito. Según el medio local contratar trabajadores extra puede ser más fácil que adquirir más tierras, o viceversa.*

## CAPÍTULO CINCO

### Cómo lograr que sea rentable

#### Estrategias para Incrementar la Generación de Ingresos

Llevar a cabo un emprendimiento involucra detectar oportunidades para ganar dinero y emplear todas sus habilidades y recursos para aprovecharlas.

Una escuela que desea generar ingresos propios tiene dos opciones:

- i) producir productos "standard" mejor que nadie.
- ii) ofrecer nuevos productos y servicios que cubran necesidades no satisfechas o poco satisfechas.

Dentro de cada opción habrá un conjunto de estrategias "standard" para maximizar la generación de ingresos basadas en los lineamientos económicos que hemos estado analizando.

#### Productos Nuevos y Necesidades Satisfechas / No Satisfechas

Cuando hay mucha competencia, lo cual es usual en el caso de los productos agrícolas "standard", es muy posible que el margen de ganancias sea escaso. A no ser que usted pueda ser mejor productor que la competencia- con ganancias mayores y costos menores- puede serle difícil generar ingresos para su escuela a partir de estos productos.



Cuando hay menos competencia, como en el caso de los productos nuevos, posiblemente el margen de ganancias sea mucho mayor.

Un producto nuevo no debe ser absolutamente nuevo (ide hecho sería mejor que no lo fuera!), si no uno que no está disponible en el lugar.

Cualquier producto nuevo exitoso debería cubrir una necesidad satisfecha o no satisfecha. De lo contrario, la demanda será poca, y el producto no generará el ingreso deseado - de ahí que la investigación de mercado sea tan importante.

#### La Cadena de Generación de Valor: Capturar y Agregar Valor

El producto debe pasar por muchas etapas antes de poder ser vendido al consumidor final. Y en el caso de que cada una de estas etapas sean llevadas a cabo por personas diferentes, cada una de ellas también querrá obtener ganancias por su participación en la cadena.

Un ejemplo sencillo sería un productor de tomates, quien le vende a un comerciante, quien a su vez le vende al público. Tanto el productor como el comerciante deben obtener ganancias para que valga la pena su participación en la cadena. Si el productor pudiese vender directamente al público sin

demasiados gastos adicionales, quizá podría capturar más del valor de su producto, y de esta manera generar más ingresos.

Un caso diferente sería que nuestro productor de tomates vendiese su producción a alguien que se encargase de secarlos para luego venderlos por más dinero. La persona que seca los tomates les está *agregando valor* razón por la cual puede venderlos luego a un precio más alto. Si el productor pudiese agregar él mismo valor a sus tomates secándolos, pero sin demasiados gastos adicionales, podría también generar más ingresos.

Según el entorno operativo local, una estrategia útil para las escuelas puede ser tratar de capturar más del valor de su producción, por ejemplo, vendiendo sus productos en una tienda manejada por la misma escuela.

Si fuese posible, una estrategia aún mejor sería agregar valor a su producción por medio de la transformación de los productos "standard" en productos de más valor.

### Las Economías de Escala y la División del Trabajo



Ya mencionamos la obvia conexión entre la capacidad de producción y el volumen de ventas. Es decir, solo podrá vender la cantidad que sea capaz de producir.

Algo más importante aún es la manera en que la cantidad que usted produce, y de qué manera la produce puede influir en su margen de ganancias.

Normalmente, cuanto más cantidad del producto pueda producir, más bajos serán los costos. Esto se conoce como *economías de escala*.

Existen muy buenas razones para que una escuela venda muchos productos. La más importante es que de esta manera los alumnos pueden aprender una variedad amplia de habilidades.

Sin embargo, en los casos de escuelas que tienen más posibilidades de desarrollar una actividad en particular, pueden generarse muchos más ingresos concentrándose en ese producto, y produciéndolo a mayor escala.

Otra forma de reducir los costos de producción es aprovechar a la gente que participa en su actividad de la manera más eficiente posible.



Por ejemplo, si deseamos construir una colmena, podemos dividir la tarea en tres etapas: cortar la madera, clavar las maderas, y pintar la colmena terminada. Si contamos con tres trabajadores para esta tarea, los tres podrían trabajar en todas las etapas.

Sin embargo, si cada trabajador se concentrara en solo una de las etapas, muy posiblemente podrían producir más colmenas en un día, y así reducir costos, incrementar la producción, el margen de ganancias y además el ingreso generado!

Esto se conoce como la *división del trabajo*. Los beneficios son más notorios en el caso de producciones que involucran más etapas.



## CAPÍTULO SEIS

### Selección del modelo

#### Espectro de Modelos Posibles

Hemos dedicado buena parte de esta guía a analizar aspectos de la generación de ingresos que son similares tanto para una escuela como para un negocio cualquiera. La razón es que ninguna escuela logrará generar ingresos con éxito si no adopta un modelo de negocios.

Sin embargo las empresas han sido creadas fundamentalmente para generarles ganancias a sus dueños, mientras que las escuelas tienen como propósito primordial la educación. Las actividades generadoras de ingresos pueden ayudar a proporcionar los recursos que se requieren para brindar esa educación, así como también pueden ser útiles para desarrollar en los alumnos habilidades técnicas y empresariales.

La elección para las escuelas no está entre generar ingresos u ofrecer educación, si no en *cómo unir y combinar esas dos actividades: la generación de ingresos y la educación.*

Aquí se muestra el espectro de modelos posibles:



En un extremo del espectro está la Empresa propiedad de la Escuela. En el caso más extremo una empresa como esta podría ser dirigida como un negocio común. Es decir, meramente para producir ingresos, sin el componente educativo, y sin utilizar las instalaciones ni el personal de la escuela.

Lo más probable, sin embargo, es que la Empresa propiedad de la Escuela utilice las tierras e instalaciones de la escuela, así como también la experiencia del personal de la escuela, a manera de consultores.

En el medio está la Empresa propiedad de la escuela integrada. En este caso la generación de ingresos está muy relacionada con la misión educativa de la escuela ya que proporciona una plataforma para el entrenamiento de las habilidades y la educación para la iniciativa empresarial.

Los alumnos participan aprendiendo las finanzas de la empresa, aprendiendo y practicando las habilidades técnicas necesarias para la producción, así como también las habilidades intelectuales necesarias para el trabajo en equipo, el mercadeo y las ventas.



En el otro extremo del espectro está la Empresa dirigida por alumnos. En el caso más extremo los alumnos controlan todos los aspectos del negocio, desde la elección del producto, pasando por el manejo de las finanzas, hasta la producción y las ventas.

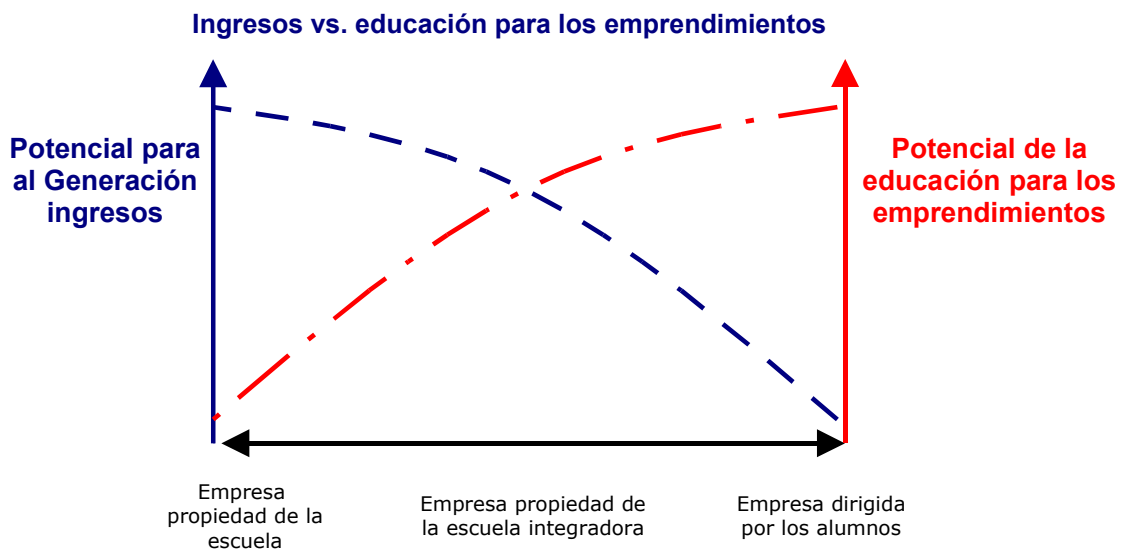
De todos modos, la escuela puede generar ingresos como socia de participación, es decir obteniendo un

porcentaje de las ganancias por su contribución con fondos iniciales, el alquiler de instalaciones, y como consultores de tarifas.

### **El Trato Mutuo: Ingresos vs. Educación para la Iniciativa Empresarial**

El modelo que elija dependerá de cómo usted priorice la necesidad de educar a sus alumnos para la iniciativa empresarial vs. la generación de ingresos para su escuela (que servirán para respaldar la educación técnica y la general)

Si examinamos el espectro diagramado anteriormente podremos ver la existencia de un trato mutuo (trade-off).



Estos tres enfoques entre los cuales usted puede elegir para comenzar su actividad, poseen beneficios distintos y complementarios.

**Si se trata de maximizar tanto la generación de ingresos como la educación para la iniciativa empresarial en un mismo proyecto, el modelo de la Empresa propiedad de la escuela integradora ofrece muchas más posibilidades.**

A la larga, una combinación de los tres enfoques será quizá lo mejor para satisfacer tanto las necesidades de la institución como las de sus alumnos.

*Para ver ejemplos reales de como estos modelos pueden utilizarse en la práctica ver el caso de estudio en el Apéndice i.*

## CAPÍTULO SIETE

### Desarrollo del Plan

#### Tome Lápiz y Papel: Escriba su Plan

Si usted escribe un plan detallado para la implementación de su actividad generadora de ingresos podrá:

- Informarles a accionistas y participantes acerca de la actividad que intentará realizar y de los beneficios que espera que produzca.
- Convencerlos de que ha estudiado muy bien todos los aspectos del funcionamiento de su proyecto.
- Ayudarlos a dilucidar las incertidumbres que pueden surgir y las áreas que necesiten más razonamiento e investigación.
- Les proporcionarás una herramienta que les servirá para evaluar el éxito de sus objetivos, pero también para aprender de los errores.

No existe una manera correcta o incorrecta de diagramar su plan, pero este debería de contestar a algunas preguntas básicas:

¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO? ¿CUÁNTO?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es lo que producirá?</li> <li>• ¿Qué recursos necesitará?</li> <li>• ¿Qué beneficios educativos / financieros obtendrá?</li> <li>• ¿Qué riesgos habrá?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué desea comenzar un proyecto generador de ingresos en su escuela?</li> <li>• ¿Por qué ha elegido esta actividad / producto / modelo en particular?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo lo producirá?</li> <li>• ¿Cuánto ingreso se generará?</li> <li>• ¿Cómo usará la escuela el ingreso generado?</li> <li>• ¿Cómo evaluará los beneficios educativos?</li> </ul>
¿QUIÉNES?	¿DÓNDE?	¿CUÁNDO?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes serán sus clientes?</li> <li>• ¿Quién participará en la producción, empleados o alumnos?</li> <li>• ¿Quiénes formarán la competencia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde encontrarán los recursos?</li> <li>• ¿Dónde lo producirá?</li> <li>• ¿Dónde lo venderá?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuándo comenzará?</li> <li>• ¿Cuándo comenzará a producir ganancias?</li> </ul>

Realizar un diagrama en un formato lógico y claro con las respuestas a estas preguntas permitirá que el plan sea más fácil de entender y hará más fácil el acceso a cualquiera de sus partes en el futuro. En el Apéndice ii se muestra un ejemplo de formato.

En el corazón de cualquier plan que desarrollemos será necesario evaluar los requerimientos financieros y las expectativas de ingresos del proyecto.

## PLANIFICACIÓN FINANCIERA

### Presupuesto

Un presupuesto detallado y realista no solo le permitirá convencer a los demás de que su actividad generadora de ingresos es financieramente viable, si no que además será una parte muy importante del manejo financiero del proyecto una vez que este ya esté en marcha.

Su presupuesto establecerá cuanto dinero será necesario gastar cada mes, y una estimación de las ventas. Esto le permitirá calcular cuantos ingresos producirá su actividad mensualmente, y quizá evaluar el desempeño real en comparación con las ganancias estimadas.

También lo ayudará a calcular el flujo de fondos y las necesidades financieras.

### Flujo de Fondos

Cuando se comienza a trabajar en el proyecto, puede ser necesario comprar equipos adicionales o pagarle a personal clave por los servicios de entrenamiento. Esta necesidad de inversión inicial es, en general, muy sencilla de satisfacer.

Sin embargo, según cual sea su producto, puede pasar un tiempo antes de que se logren las ventas suficientes para cubrir las necesidades financieras del proyecto en curso. Este déficit en el flujo de fondos es el *capital de trabajo* requerido.

El plan deberá establecer claramente de dónde provendrá el dinero para cubrir esta necesidad.

### Proyecciones

Es difícil realizar un presupuesto relativamente exacto aun teniendo en cuenta solo el corto plazo. Cuanto más larga es la escala de tiempo, menos exactos son los estimados. De todos modos, vale la pena realizar proyecciones financieras de desempeño del proyecto para más de un año.

A pesar de sus limitaciones, cualquier persona interesada podrá hacerse una buena idea de cómo quiere usted desarrollar la actividad en el largo plazo, lo cual puede quizá hasta cambiar su actitud hacia ella hoy mismo.

De esta manera al finalizar el primer período de presupuesto, también podrá darse una idea de cual es el siguiente paso a seguir para su proyecto.

## CAPÍTULO OCHO

### Cómo Hacerlo Funcionar

Una vez que la actividad generadora de ingresos es puesta en marcha, la calidad de su investigación y planeamiento estarán realmente a prueba.

Aunque estos dos aspectos son vitales para el establecimiento de una nueva actividad generadora de ingresos en la escuela, hacerla funcionar en el largo plazo también dependerá de su habilidad para manejar los desafíos operativos.

#### Manejo Financiero

Para dirigir un negocio rentable en un escuela se requiere de información financiera exacta y accesible en la cual basarse al realizar decisiones en el manejo del negocio.

Deberá tener en cuenta los aspectos relacionados con esto en la etapa de planeamiento, como de qué manera llevará las cuentas y quién será el responsable de como se lleven.

A menudo será conveniente para las finanzas regulares de una organización contratar personas para manejar las necesidades contables, y al mismo tiempo, mantener separadas la información contable de la actividad y la de la escuela misma, con consolidación periódica. Esto refleja la necesidad general de que las finanzas de una actividad generadora de ingresos sean vigiladas más de cerca que las de una escuela típica.

Que sea esta la mejor solución dependerá, por supuesto, del modelo elegido.

Mientras que la contabilidad proporciona una perspectiva del desempeño total de la actividad generadora de ingresos, en el momento que exista más de un producto se hará cada vez más importante conocer los costos asociados a cada producto.

Esto sucede porque existe una tendencia normal a tratar de maximizar el *valor* de las ventas, si bien solo maximizando el *volumen* de ventas de los *productos con más margen de ganancias* es que podrá incrementarse el ingreso generado.

Cuanto más adecuadamente pueda determinar los costos reales de cada producto, mejor será para las estrategias que elija, y para el ingreso generado.

#### Riesgos en el Manejo de la Actividad

Existen muchos riesgos en el manejo de un negocio. Pueden deberse a situaciones externas, como por ejemplo inundaciones o los vientos; así como también cuestiones internas, como las deficiencias en el control de las finanzas que producen pérdidas de dinero.

Según la actividad elegida, algunos tipos de riesgos serán más relevantes que otros, y reflejarán tanto la *posibilidad* de que ocurran como sus *consecuencias potenciales*.

Para tener éxito a largo plazo con la generación de ingresos en su escuela deberá reevaluar continuamente estos riesgos y esforzarse en reducirlos, si

fuese posible, o tener planes de contingencia preparados por si se materializan.

Lo más importante es que un manejo eficiente de los riesgos ayudará a asegurar que los daños que sufran las finanzas de la escuela sean acotados, aun en los peores casos.

### **Motivación de Alumnos y Personal**

Los emprendimientos de negocios se llevan a cabo fundamentalmente para ganar dinero. Ganar dinero es el deseo que proporciona la motivación necesaria para tener éxito.

Un factor muy importante para sus actividades generadoras de ingresos será el nivel de motivación de sus alumnos y personal, así que es sensato que ellos también tengan este incentivo financiero para llegar al éxito.



La manera de manejar estos incentivos financieros en el contexto de un establecimiento educativo dependerá mucho del modelo de generación de ingresos elegido, y de un balance entre las responsabilidades y grados de participación de las personas involucradas.

Los incentivos financieros son muy útiles, pero debe manejarlos con sumo cuidado para asegurarse de que no interfieran con las prioridades educativas de la institución.

## APÉNDICE I

### Caso de Estudio

**El propósito de este caso de estudio es mostrar como pueden ser aplicados los distintos modelos de generación de ingresos—incluso dentro de una misma institución.**

#### GENERACIÓN DE INGRESOS EN LA ESCUELA AGRARIA SAN FRANCISCO Paraguay

---

La escuela agraria San Francisco (EASF) en Paraguay es una escuela privada de educación mixta dirigida por la Fundación Paraguaya, una ONG local importante. Sus 120 alumnos pupilos tienen entre 16 y 18 años y siguen un curso de tres años con el cual obtienen un diploma nacional de educación secundaria en agricultura.

Lo que es más interesante acerca de esta escuela es el importante ingreso que genera a partir de actividades propias –que actualmente cubre más del 50% del total de los gastos de la escuela – y cómo utilizan estas actividades para aumentar la relevancia de la educación en la escuela.

Aunque la distinción no es explícita en el caso de esta escuela, el enfoque de EASF demuestra los tres modelos generales para la generación de ingresos e iniciativa empresarial detallados antes en esta guía.

#### **Empresa de Propiedad de la Escuela**

EASF tiene varias empresas propiedad de la escuela que cumplen distintas funciones, además de la generación de ingresos. El ejemplo típico es el de la tienda al costado de la carretera.

La tienda al costado de la carretera está ubicada aproximadamente a 1 kilómetro de la escuela en la carretera principal que atraviesa la región. Esta tienda:

- Sirve de tienda general para la comunidad local
- Proporciona un mercado para la venta de la producción de la escuela
- Mejora la imagen de la misión educativa de la escuela
- Ayuda a la venta cruzada con otras empresas de escuelas (por ejemplo, su hotel)
- Ofrece un banco de pruebas para productos nuevos y estrategias de precios

La tienda se administra como un negocio independiente. El desempeño de sus dedicados empleados es evaluado principalmente en el aspecto de la generación de ingresos. La función educativa de la tienda se limita a el uso que se le da en las clases como vivo ejemplo de los desafíos que existen al manejar un negocio pequeño.

### **Empresa Manejada por la Escuela**

Las empresas dirigidas por la escuela agraria San Francisco combinan la generación de ingresos con la oportunidad para los alumnos de aprender y practicar tanto habilidades técnicas como las necesarias para la iniciativa empresarial.

Un ejemplo de esto es el negocio de vegetales frescos de la escuela. Los alumnos desarrollan una agricultura orgánica biointensiva en pequeña escala, desarrollando sus habilidades como agricultores, y al mismo tiempo reforzando la teoría que han aprendido en las aulas.

Cada semana, los alumnos llevan la producción cosechada para vender en el mercado local. Tratar con los clientes, realizar ventas y experimentar con la presentación del producto, ayuda a que los alumnos desarrollen habilidades más intelectuales, pero de extrema importancia para la iniciativa empresarial.

Los registros que llevan los alumnos de los insumos utilizados, las ganancias y las ventas desarrollan un enfoque disciplinado para controlar su actividad. Estos registros son utilizados en las clases para ilustrar la economía del negocio de los vegetales.

Aunque los alumnos se involucran íntimamente en todos los aspectos, es en el Jefe de producción agrícola, un agrónomo calificado o un docente, que recaerá en última instancia la responsabilidad por la rentabilidad de esta unidad.

Dentro de las restricciones de cumplir con la currícula escolar, es esta responsabilidad la que asegura que la enseñanza se base en técnicas y productos capaces de generar el mayor ingreso para la escuela, que por esta misma razón son más relevantes para los alumnos.

### **Empresa Dirigida por los Alumnos**

Como parte de su misión de promover la iniciativa empresarial, EASF ha establecido algunas empresas dirigidas por alumnos en la escuela.

Un grupo de alumnos forma su propia "empresa", se decide por un producto, y se asignan puestos y responsabilidades a cada uno de los miembros del grupo. Un coordinador externo actúa como mentor del proceso, se trata normalmente de una persona con experiencia en los negocios, quien brinda sus consejos cuando es necesario. Todos los aspectos del negocio son dirigidos por los alumnos, quienes participan de las ganancias en caso de éxito. Se acuerda desde un comienzo que la duración del negocio será limitada.

La escuela tiene la posibilidad tanto de respaldar estas iniciativas, como de generar ingresos. Si la escuela decide convertirse en accionista, se beneficia con los dividendos y también con una participación en los activos de las empresas. En el caso de los productos que se fabrican empleando instalaciones de la escuela, y que se venden por medio del canal de distribución de la escuela puede cobrarse una pequeña tarifa.

En realidad la participación en las ganancias y el cobro de pequeñas tarifas tienen como objetivo incrementar el realismo de la experiencia de los alumnos. Dado que el propósito principal de estas empresas es educativo, éstas no generan ingresos significativos para la escuela.

Es interesante tener en cuenta que cuando a los alumnos se les da rienda suelta en esta forma a menudo se les ocurren ideas más creativas y exitosas que a la misma dirección de la escuela. En muchos casos, cuando tales empresas siguen su curso pueden incluso convertirse en propiedad de la escuela.



## Lecciones Aprendidas

---

La experiencia de la EASF nos muestra que hay varias estrategias para generar ingresos en la escuela. En la mayoría de los casos, la mayor parte del ingreso generado proviene de empresas propiedad de la escuela, pero esto no significa que debamos menospreciar los beneficios de las empresas dirigidas por los alumnos o dirigidas por la escuela, tanto en términos monetarios como en cuanto a su importancia educativa.

Lo más relevante para el éxito de la escuela se encuentra en:

***Un liderazgo poderoso y con mentalidad de iniciativa empresarial***

Un administración preparada para aceptar los posibles riesgos involucrados en la obtención de beneficios positivos financieros y educativos que puedan generar para la escuela.

***Un buen manejo financiero***

La importancia de llevar registros detallados cuyo análisis luego puede permitir tomar decisiones administrativas eficientes.

***Innovación y experimentación***

Reconocer que el progreso financiero y educativo solo puede lograrse por medio del empleo de métodos nuevos y la reutilización de aquellos que hallan tenido éxito.

## APÉNDICE II

### Planilla del Plan de Negocio

La siguiente planilla está pensada como una ayuda para el proceso de planeamiento y para ser usada al mostrar sus planes a partes interesadas. Según como desee usarse, algunas partes no serán necesarias.

#### Esquema de Generación de Ingresos en la Escuela XYZ

##### RESUMEN EJECUTIVO

###### Resumen

- Descripción básica del esquema propuesto
- Beneficios financieros y educativos clave

##### ANTECEDENTES DEL ESQUEMA

###### Acerca de la escuela

- Breve historia, ubicación y descripción de la región
- Tipo de escuela, estatal / privada etc., socios, gobernanza
- Número de alumnos, rango de edades, sexo, procedencia
- Tierras disponibles / propias / rentadas, otras instalaciones relevantes para este esquema
- Comentarios a favor del plan de accionistas clave
- Comentarios acerca de cualquier actividad generadora de ingresos existente en la escuela

##### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROPUESTA

###### Acerca de la actividad

- Descripción del producto/ servicio
- Indicación de la escala la que se desea operar
- Factores clave relacionados con la entrega del servicio / producción
- ¿Qué es lo que le da la certeza de que podrá proveer este servicio / producto a esta escala?
- Impacto ambiental de la actividad
- Asuntos legales y tributarios asociados al desarrollo de la actividad en la escuela

**DESCRIPCIÓN DEL MERCADO****Acerca del mercado**

- ¿Quién es el mercado?; es decir, ¿quiénes serán los clientes?
- ¿Dónde están estos clientes?
- ¿Cuán grande es el mercado?
- ¿De qué manera varía la necesidad del producto en el año / con la economía / con el clima, etc.? ¿Hay tendencias de mercado?
- ¿Quién es la competencia? ¿Cuál es la clave para tener éxito en este mercado?
- ¿Qué investigación de mercado ha llevado a cabo?

**DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN****Comercialización del producto / servicio**

- ¿Dónde venderá su producto / servicio?
- ¿Cómo logrará que clientes potenciales se enteren de la existencia de su producto / servicio?
- ¿Cómo logrará que su producto sea atractivo para los clientes – a través de la publicidad, el énfasis en el precio o la calidad del producto / servicio?
- ¿Cómo distribuirá / transportará su producto?

**PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y COMPONENTE EDUCATIVO****¿Cómo se desarrollará su actividad?**

- ¿Quién asumirá la responsabilidad total del esquema?
- ¿Cuál será la relación entre la dirección de la escuela / junta de gobernantes y la actividad?
- ¿Quién llevará a cabo las tareas de producción y dónde?
- ¿Cómo se supervisará la producción?
- ¿Quién será el responsables de ventas? ¿Se implementarán incentivos?
- Incluya una línea del tiempo para la implementación de aspectos clave del plan
- ¿Qué riesgos conlleva esta actividad? ¿Cuáles son sus planes de contingencia?
- ¿De qué manera participarán los alumnos en la tarea? ¿Con qué compromiso de tiempo?
- ¿Qué aprenderán los alumnos con su participación?

**FINANZAS****Generación de ingresos y manejo de las finanzas**

- Incluya un presupuesto detallado para el primer año que estipule la inversión inicial y en qué será gastada
- ¿Cuánto capital de trabajo necesitará?
- ¿Cómo financiará las necesidades de la inversión inicial y del capital de trabajo?
- Incluya proyecciones para las ventas y gastos por los próximos 3-5 años?

- Incluya un análisis de equilibrio\* con las proyecciones utilizadas
- ¿Cómo evaluará su desempeño financiero?
- ¿Cuán a menudo y a quién informará sobre el desempeño financiero?
- ¿Quién manejará sus transacciones contables (cobros, recibos, facturas, etc.)? ¿Cómo serán manejadas (se utilizarán los sistemas de la escuela, o no)?
- Incluya un registro de la contabilidad de la escuela en el último año como referencia

## PERSONAL

### Acerca del personal clave para el proyecto

- Incluya una breve descripción de la experiencia previa (en educación y comercio) del personal clave: jefe de proyecto, gerentes de producción, etc.
- Si alguna persona tuviese varias responsabilidades, realice una descripción de las mismas

## INFORMACIÓN DE CONTACTO

### Información de contacto

- Incluya los datos de contacto de la escuela y del jefe de proyecto

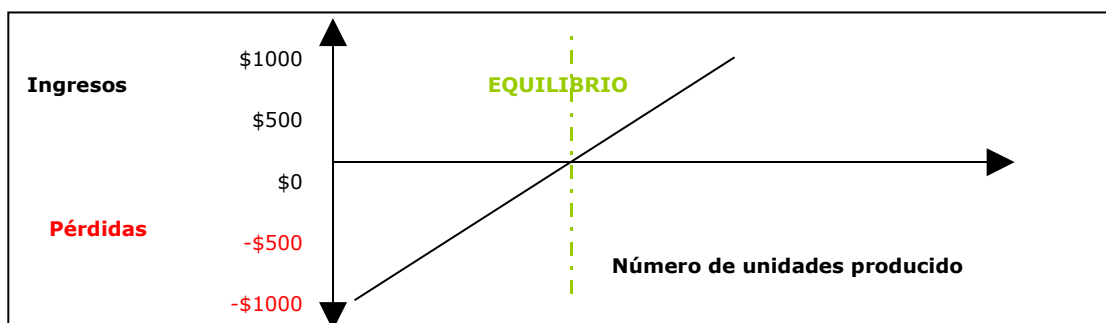
### \*Análisis de equilibrio

El análisis de equilibrio muestra qué cantidad del producto o servicio usted necesitará vender cada mes para cubrir sus costos ( luego de este punto se comienza a generar ingresos).

Este análisis dependerá de sus gastos fijos mensuales, del costo variable por artículo y del precio de venta.

Ejemplo:

**Costo fijo por mes \$1.000; Costo variable por unidad \$1; Precio de venta por unidad \$2**



El punto de equilibrio en este ejemplo se da cuando se venden 1.000 artículos.

Traducido por María Clara Lollini,  
Traductora Pública en Inglés, Argentina

**Nota :**

La información presente en este documento tiene como objeto ofrecer una guía para escuelas de como implementar una estrategia de generación de ingresos; sin embargo, no pretende ser exhaustiva. Según la naturaleza de la institución y el entorno en el que opere, pueden existir requerimientos legales y de otra índole que deberán ser tenidos en cuenta y que no están tratados en este trabajo.