

Velocidad

PERDER EL MIEDO A LOS NÚMEROS: GUÍA DE FINANZAS PARA MEDIOS

IDEAS, INSTRUCCIONES Y BUENAS
PRÁCTICAS PARA LÍDERES DE MEDIOS
DESAFIADOS POR LA CONTABILIDAD

En alianza con



&



Apoya **Luminate**

CRÉDITOS

Este documento fue realizado por **SembraMedia** y el **Centro Internacional para Periodistas (ICFJ)**, con el apoyo de **Luminate**.

Trabajaron en esta guía:

Autores

Andrea Ramos

Melanie Pragier

Patricia Mercado Sánchez

Micaela Belén Fernández

Editores

Andrea Schulte

James Breiner

Traductoras

Marcia Gomes

Micaela Rajchel

Editoras de estilo

Elaine Díaz Rodríguez

Ana Minini Venega

Diseñadores

Facundo Segura

Carol Sotelo

Coordinación

María Eugenia Álvarez

Naimid María Cirelli Asef

Colaboradora editorial, cofundadora y
directora ejecutiva de SembraMedia

Janine Warner

Directora de Fondo Velocidad

Vanina Berghella

ÍNDICE

Introducción	4	Recursos para profundizar	36
Capítulo 1	6	Documentos modelo	37
La estructura de un medio que nace		Herramientas y aplicaciones de manejo contable y financiero	38
Capítulo 2	13	Auditorías y revisiones financieras	40
La contabilidad de Los Silos: año 1		Fuentes de financiamiento para medios	42
Capítulo 3	24	Glosario	49
La contabilidad de Los Silos: año 2			
Conclusiones	35		

INTRODUCCIÓN

¡DIOS MÍO, NO TE OLVIDES DEL CONTADOR!

Lecciones de líderes de medios que aprendieron a la fuerza cómo administrar mejor las finanzas.

Muchos periodistas y líderes de medios nos han dicho que no les gusta o no entienden la contabilidad. Si te identificas con alguna de estas declaraciones, esta guía es para ti.

“Odio la contabilidad”.

Los programas de comunicación y periodismo en universidades no suelen incluir cursos de contabilidad o finanzas, lo que significa que muchos periodistas y editores nunca tomaron cursos de estos tópicos.

Algunos líderes de medios dicen sentirse intimidados -o deberíamos decir aterrorizados- cuando se enfrentan a tener que hacer incluso la contabilidad básica para realizar un seguimiento de ingresos y gastos.

¿Tengo que aprender contabilidad para ser periodista o dirigir una organización de medios?

La respuesta simple es ¡sí!

¿Qué sucede si no entiendo contabilidad?

Por eso creamos esta guía, para ayudarte a comprender las finanzas, superar tu miedo a las matemáticas y comenzar a apreciar la historia que los números pueden decir acerca de tu organización.

¿Puedo contratar a alguien más para que lo haga?

Recomendamos altamente que todos los dueños de emprendimientos busquen la ayuda de un/a profesional contable, pero también creemos que es importante comprender los conceptos básicos de la contabilidad porque puede ayudarte



a comenzar a administrar tus propias finanzas y prepararte para trabajar mejor con profesionales financieros.

¿Por qué nosotros hacemos esta guía?

En los últimos seis años en SembraMedia hemos visto a cientos de periodistas iniciar sus propias organizaciones de medios independientes, y hemos aprendido que nunca es fácil convertirlas en negocios sostenibles. A medida que trabajamos con líderes de medios para construir modelos de negocio más fuertes y desarrollar nuevas fuentes de ingresos, cada vez es más claro que el desarrollo del negocio solo puede tener éxito si se basa en una base financiera sólida y es guiado por líderes bien informados sobre la salud y el potencial financiero de sus organizaciones. Creamos esta guía para ayudar a periodistas y otros emprendedores sociales a comprender mejor las prácticas contables básicas para que puedan construir organizaciones más sólidas y exitosas.

Nuestra experiencia nos llevó a entrevistar a cientos de líderes de medios digitales, producir casos de estudio, capacitar a emprendedores emergentes y brindar apoyo financiero y de consultoría a decenas de beneficiarios que han participado en nuestras iniciativas.

Durante el proceso de aceleración de medios de **Fondo Velocidad**, ofrecimos capacitación diseñada para cada medio, consultoría en contabilidad y planificación financiera. Además, creamos modelos y otros documentos financieros y sugerimos herramientas para facilitar y organizar las tareas contables.

Creamos esta guía que reúne los materiales, las herramientas y lecciones que desarrollamos para las organizaciones de medios que participaron en **Fondo Velocidad**, con el objetivo de compartir estos recursos con otros emprendedores de medios digitales.

¿Para quiénes es esta guía?

Esta guía está dirigida a todas aquellas personas que trabajan en un medio independiente, que estén interesadas en organizar las finanzas de su organización, mantenerlas en orden y producir informes que aporten información valiosa.

Los fundadores, directores y gerentes de proyectos de medios pueden usar esta guía para mejorar la forma en que administran sus organizaciones. Los contadores y empleados/as que trabajan en medios o consultores del área de sustentabilidad también pueden encontrar valiosa esta guía si tienen que desarrollar propuestas de presupuestos o informes financieros.

PRESENTAMOS LOS SILOS

Creamos Los Silos, una organización de medios ficticia, para ilustrar las lecciones de esta guía. En las siguientes páginas encontrarás una serie de documentos e informes financieros de Los Silos que están diseñados para proporcionar ejemplos para cada una de las lecciones. La información en estos documentos financieros se basa en nuestra experiencia trabajando con muchas organizaciones de medios “reales” y representa varios casos de estudio que hemos explorado, pero tanto los números como el nombre Los Silos, son completamente ficticiales.

Esperamos que nuestros ejemplos de Los Silos te ayuden a comprender mejor las lecciones de esta guía al ver cómo se pueden aplicar en el “mundo real”.

CÓMO SE FUNDÓ LOS SILOS

Como muchas de las organizaciones de medios con las que hemos trabajado en SembraMedia, Los Silos fue creado por tres periodistas que se hicieron amigos mientras trabajaban para un gran medio de comunicación. Frustrados por las limitaciones de su sala de redacción, los tres respetados reporteros decidieron renunciar a sus trabajos y crear su propio emprendimiento periodístico.

Juntos llegaron a la idea de crear un medio digital que cubriera las noticias y experiencias de comunidades socialmente marginadas que no podían cubrir como querían en el periódico donde trabajaban.

Como tantos periodistas convertidos en fundadores de medios, se dispusieron a cubrir historias que otros medios no estaban cubriendo. Entonces, comenzaron un sitio de noticias en línea y lo llamaron Los Silos.

Su primera pregunta: ¿Los Silos debe ser una organización con o sin fines de lucro?

Tener la estructura legal correcta es una decisión clave que puede tener un impacto significativo en el tipo de modelo de negocio que puede desarrollar una organización y los tipos de fuentes de ingreso que puede atraer. Por ejemplo, es más probable que las organizaciones sin fines de lucro atraigan financiaciones, pero no pueden aceptar inversiones a cambio de la titularidad porque una organización sin fines de lucro no puede tener propietarios tal como una organización con fines de lucro.

Para tomar esta decisión, los fundadores de Los Silos tuvieron que considerar qué estructura sería la mejor para la misión y visión de su proyecto.

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO *VERSUS* CON FINES DE LUCRO PARA EMPRENDEDORES SOCIALES

El término “emprendedor social” se refiere más a la razón por la que se inicia una organización de medios que a si se trata de una organización con o sin fines de lucro. Si eres un emprendedor social valoras tu misión por encima de casi todo lo demás, y eso puede dificultar la priorización de muchos aspectos comerciales de tu organización, como la contabilidad.

Si eres un “emprendedor social”, la decisión sobre si debes formar una organización sin

fines de lucro o con fines de lucro debe basarse en las leyes y restricciones locales de tu país, así como también en cómo esperas recaudar los fondos para hacer tus sueños realidad.

En la mayoría de los países es más rápido y requiere menos papeleo abrir una organización con fines de lucro que una organización sin fines de lucro. Sin embargo, esto no significa necesariamente que sea la mejor opción para tu emprendimiento.

IMPORTANTE

Las leyes son diferentes en cada país. Te recomendamos fervientemente que busques asistencia legal para ayudarte a analizar qué opción es la mejor para tu organización y para asegurarte de completar correctamente todos los documentos legales necesarios.



ORGANIZACIÓN CON FINES DE LUCRO

ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

Formación

Se suelen formar para vender un producto o servicio con el objetivo de generar suficientes ingresos para obtener ganancias después de cubrir todos los gastos, incluidos los salarios. Sin embargo, también pueden tener una misión social.

Las organizaciones sin fines de lucro generalmente se forman para cumplir una misión, brindar un servicio u otro beneficio público.

Tomadores de decisiones: propietarios, directores, accionistas y miembros de la mesa directiva

Pueden ser propiedad de un individuo, de dos o más socios, o de grupos de accionistas, inversionistas, cooperativas y cualquier otra persona que tenga una participación en la empresa. También pueden tener miembros de una mesa directiva.

Están gobernadas por una mesa directiva que debe reunirse regularmente (generalmente al menos una vez al año), para votar sobre decisiones importantes y aprobar las finanzas. No tienen propietarios, pero deben cumplir con los requerimientos legales y de impuestos de su país.

Administración

Los títulos comunes incluyen:

- Director Ejecutivo
- Director de operaciones
- Director de tecnología
- Director financiero
- Editor en jefe
- Vicepresidente
- Director

Los títulos comunes incluyen:

- Director Ejecutivo
- Director General
- Gerente general
- Editor en jefe
- Director

Impuestos

En la mayoría de los países, las organizaciones con fines de lucro o sus dueños pagan algún tipo de impuesto basado en ganancias. A menudo hay muchas formas de hacer deducciones y diferir el pago de impuestos para las corporaciones.

En la mayoría de los países, las organizaciones sin fines de lucro no pagan los mismos impuestos que las que sí tienen fines de lucro, aunque pueden estar sujetas a impuestos sobre la nómina y las ventas.



Subsidios y donaciones

Las fundaciones privadas y gubernamentales generalmente favorecen la concesión de subvenciones y otros fondos a organizaciones sin fines de lucro. Las corporaciones con fines de lucro en algunos países pueden recibir este tipo de contribuciones, pero dependiendo de las leyes del país, pueden estar sujetas a impuestos.

Muchas fundaciones y otras organizaciones que otorgan subvenciones solo las otorgan a organizaciones sin fines de lucro.

Otra ventaja es que en los EE.UU. y en algunos otros países, cuando un individuo, una fundación o una corporación hace una donación a una organización sin fines de lucro, puede deducirse de sus impuestos.

Valuación: inversión, propiedad, acciones, capital y activos

Las organizaciones con fines de lucro pueden ser difíciles de valorar porque su valor se puede calcular de muchas maneras.

Un enfoque simple es establecer el valor de todos los activos menos los pasivos. Por ejemplo, una empresa con \$5 millones en activos y \$3 millones en pasivos, se calcularía así: \$5 millones - \$3 millones = \$2 millones.

Las organizaciones sin fines de lucro no pueden tener dueños, pero pueden poseer cosas como edificios, escritorios y computadoras. El valor de estos activos debe incluirse en los informes financieros sobre el valor total de una organización sin fines de lucro.

Capital inicial

Los fondos y recursos iniciales de una organización con fines de lucro generalmente provienen de:

- Ahorros de los propietarios.
- Amigos, familia u otros ángeles.
- Inversores de capital.
- Préstamos.
- Ventas anticipadas.
- “Patrimonio por mano de obra” (lo que significa que los propietarios trabajan sin cobrar hasta que empiezan a obtener ingresos).

Los fondos y recursos iniciales de una organización sin fines de lucro generalmente provienen de:

- Donaciones.
- Subsidios.
- Préstamos (no es usual, pero pueden usarse para compras de capital como edificios).
- Voluntarios donando su tiempo.



**Fuentes de
ingresos
comunes**

- Patrocinadores y anunciantes.
 - Servicios de consultoría.
 - Servicios de contenido.
 - Apoyo de la audiencia.
 - Subvenciones (algunas corporaciones con fines de lucro pueden recibir subvenciones).
 - Subsidios.
 - Patrocinadores y anunciantes.
 - Servicios de consultoría.
 - Servicios de contenido.
 - Apoyo de la audiencia.
 - Donaciones y voluntarios.
-

UNA ALTERNATIVA: EL MODELO HÍBRIDO / COMBINADO

Si tu organización va a realizar un trabajo centrado tanto en la generación de ingresos como en el cumplimiento de una misión social, es posible crear un modelo híbrido que combine tanto una organización sin fines de lucro como una con fines de lucro. Sin embargo, a menos que estés comenzando con recursos significativos, a menudo es mejor formar uno y luego crear el segundo como una extensión si tu negocio o áreas de interés sin fines de lucro crecen.

En nuestra investigación en Sembramedia hemos visto una tendencia creciente en las organizaciones de medios que forman **modelos comerciales híbridos**, combinando organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro. Administrar dos estructuras legales es más complejo, pero puede proporcionar más flexibilidad. La generación de ingresos y el desarrollo de un proyecto social pueden requerir diferentes estructuras organizativas y legales, es por eso que algunas organizaciones crean más de una entidad para alcanzar sus objetivos de ingresos y cumplir su misión social.

Estas estructuras se denominan **híbridos**. En un modelo híbrido ideal, los gerentes no

tienen que elegir entre misión e ingresos porque estos objetivos están integrados en la misma estrategia. Aún más importante: la integración de la creación de valor social y comercial puede generar rentabilidad en las organizaciones con fines de lucro que se pueden invertir en las organizaciones sin fines de lucro para cumplir su misión social.

Los modelos híbridos son cada vez más populares. Su éxito se apoya en la claridad de la misión y una gestión saludable de las organizaciones con y sin fines de lucro.

Al construir organizaciones híbridas, es importante considerar los siguientes desafíos:

- Mantener sistemas de contabilidad separados para cada organización e incluir evidencia que respalde todas las transferencias entre cuentas, como facturas, recibos, contratos o acuerdos.
- Respalda todos los acuerdos y estrategias realizadas que requieran la participación de ambas organizaciones (con y sin fines de lucro) con el certificado, contrato o acuerdo adecuado para cada tipo de operación.

FINALMENTE, ¿QUÉ ESTRUCTURA ADOPTÓ LOS SILOS?

Los fundadores de Los Silos decidieron crear una **organización con fines de lucro**. El modelo de negocio es diversificado a través de varias fuentes de financiamiento: subvenciones,

venta de publicidad, membresías, contenido patrocinado y talleres. La estructura es vertical: serán ellos tres quienes tomen las decisiones.

LA CONTABILIDAD DE LOS SILOS: AÑO 1

Cómo ordenar los números de un nuevo emprendimiento. Qué planillas son necesarias para llevar la contabilidad y cómo se usan.

LA CONTABILIDAD DE LOS SILOS: AÑO 1

CONTABILIDAD

“Sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad”.

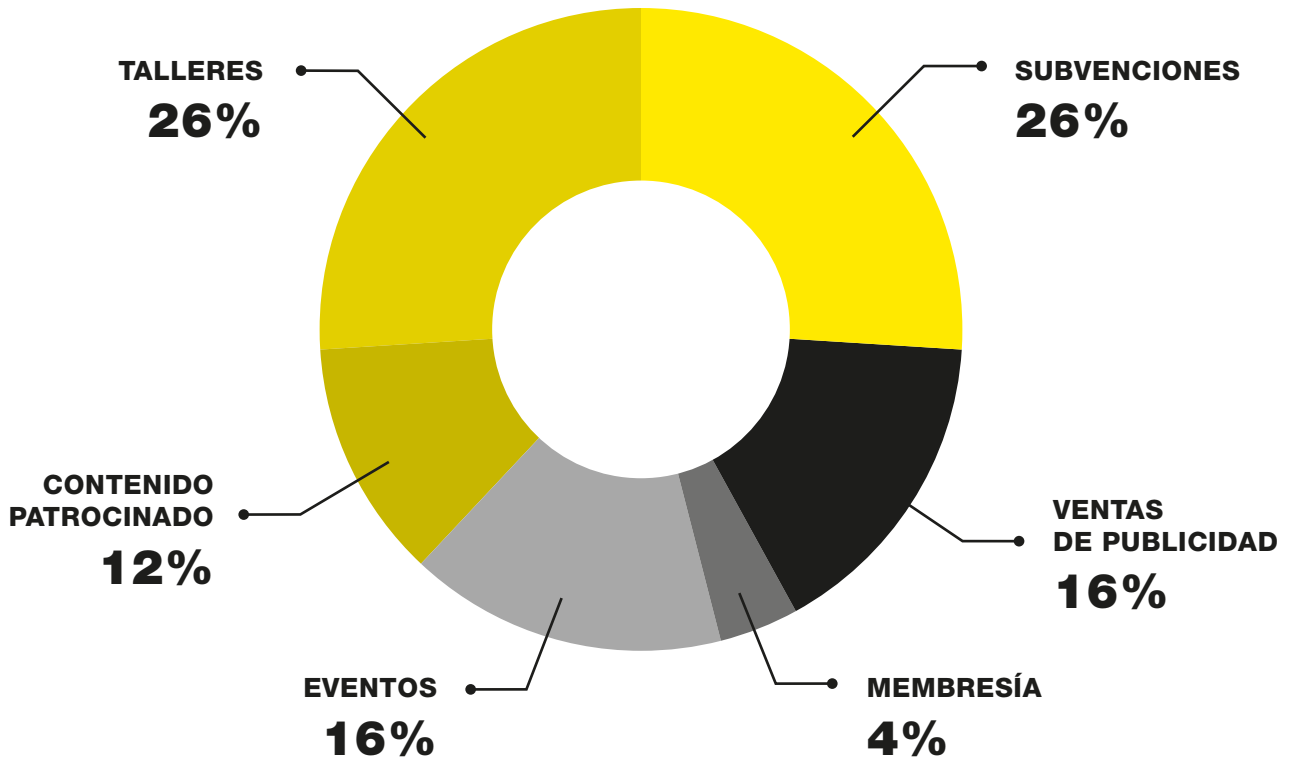
Real Academia Española

Los tres fundadores de Los Silos publican contenido desde hace un año. El medio tiene miles de seguidores en redes sociales,

cientos de suscriptores a su boletín informativo y decenas de miles de visitas únicas a su sitio web por mes.

LOS SILOS, FUENTES DE INGRESOS

En la actualidad, Los Silos cuenta con las siguientes fuentes de ingresos:



Si bien cuentan con ingresos a través de estas fuentes, aún no tienen personal de ventas o alguien dedicado al área de finanzas. Todos los fundadores tienen otros trabajos, pero aspiran a que Los Silos sea su actividad a tiempo completo.

Han diseñado un plan de negocios básico y determinaron que necesitan US\$100,000 para comprar computadoras, celulares, *hardware* y *software*, y para cubrir los costos fijos durante los dos primeros años. Decidieron crear una empresa básica, pero no consiguieron que ninguna organización financiera realizara la inversión inicial del dinero que necesitaban. Por eso, los tres fundado-

res reunieron sus ahorros de toda la vida, un total de US\$50,000, y convencieron a amigos y familiares para que les prestaran US\$50,000. Veamos cómo ordenaron sus finanzas.

El método que eligieron los fundadores de Los Silos para llevar la contabilidad es el **sistema de caja contable (o *cash accounting*)**. Este sistema consiste en manejar la contabilidad con flujos de dinero, registrando los ingresos y gastos cuando hay entradas o salidas de dinero. Esto nos da una idea clara del monto disponible, evita que gastemos lo que no tenemos y nos permite visualizar cómo asignar recursos y definir el momento indicado para hacer una compra.

Este sistema es el más recomendado para pequeñas organizaciones. Es más simple, requiere de menos tiempo y en el corto plazo da una idea de la condición financiera del negocio y la capacidad de gasto.

Existe otro sistema para llevar la contabilidad, conocido como **contabilidad devengada (o accrual accounting)** que hace referencia al registro de una transacción económica, por ejemplo venta o cobro de servicio, en el momento en que se realiza, pese a que el pago derivado de ella se vaya a percibir en el futuro. Es principalmente utilizado por organizaciones grandes porque ayuda a la planificación a largo plazo y provee una visión más rigurosa de los compromisos financieros de la organización.

Expondremos un breve ejemplo sobre cómo es este sistema:

Si un medio gana una subvención de US\$10,000 el 1 de enero, a cobrar en dos pagos iguales al principio y al final de un periodo de seis meses, el ingreso debe ser registrado en su totalidad al recibir el contrato, independientemente de cuándo ingresen los dos pagos. El mismo criterio se utiliza para el registro de los gastos vinculados a ese dinero.

Muchos profesionales prefieren este sistema de contabilidad devengada para registrar las finanzas porque asegura el correcto compromiso de ese dinero y no arriesgas gastar dinero por estar en el banco cuando puede ya estar comprometido. Ya que este sistema es más complejo y demanda conocimientos avanzados de contabilidad, en esta guía nos concentraremos en el sistema de caja contable.

En inglés se lo conoce como **cash accounting**. En español, depende de la región, pero puede ser:

- Sistema de caja contable.
- Método de contabilidad de caja.
- Contabilidad de caja-efectivo.

En esta guía utilizaremos la denominación **sistema de caja contable**.

CÓMO CONFIGURAR UN SISTEMA DE CAJA CONTABLE

El **sistema de caja contable** te ayuda a mantener un control sobre los flujos de dinero, ayuda a asignar los recursos en el momento en que los recibes y evaluar la situación financiera en un determinado periodo. Existen varias herramientas para manejar la contabilidad, desde hojas de cálculo de Excel o Google, hasta sistemas contables como, por ejemplo, Quickbooks. En la sección **Recursos para profundizar** al final de esta guía, encontrarás información sobre cada herramienta.

En este sistema de caja contable, el registro de una transacción económica se realiza en el momento en que se recibe o se retira el dinero. Es decir, el registro de ingresos y gastos a medida que vayan sucediendo.

Es un método sencillo, por lo que no se necesitan muchos recursos para implementarlo: una vez elegida la herramienta para manejar el sistema contable se comienzan a registrar los movimientos. En esta guía utilizamos la herramienta de Google Sheets por ser una herramienta gratuita, útil y fácil de compartir.



EJEMPLO DETALLADO DEL REGISTRO DE UN GASTO DE LOS SILOS

Los Silos ha cerrado un contrato de seis meses para alquilar equipos por US\$2,400. Se acordó hacer el pago en dos partes iguales: una vez que se firme el contrato a comienzo del año y el otro, cuando finalicen los seis meses en junio. Es por eso que en la contabilidad se han registrado únicamente dos pagos, a pesar de que el alquiler sea men-

sual. En la fila 62 de este [ejemplo](#), se puede ver el registro en la contabilidad.

Para llevar adelante la contabilidad de Los Silos con el sistema de caja contable, los fundadores necesitan tres planillas contables.



PLAN DE CUENTAS

Es un listado ordenado que presenta las cuentas necesarias para registrar todos los hechos contables de una organización. Puede haber tantas cuentas como el medio necesite: “ingresos”, “gastos”, “salarios”, etc. Y será la base sobre la que se realicen todos los documentos financieros y el registro de las transacciones. Podemos verlo como el punto de partida dentro de nuestra contabilidad, ya que todas las cuentas que manejemos tendrán una estructura y organización.

El plan de cuentas es una lista, por lo que debería ser simple y proveer el detalle de todas las cuentas que son parte de la operación del medio. Esto asegura consistencia al elaborar estados financieros y análisis comparativos. Además, un plan de cuentas bien armado debe presentarse en el mismo orden que dichos estados, los cuales pueden dividirse en categorías y subcategorías.

Cada cuenta debe llevar un nombre, una descripción y un código o número de identificación con el que será más fácil de identificar. Por ejemplo: “salarios”, “alquiler de la oficina”, “Internet”, son nombres usuales dentro de un plan de cuentas.

Las secciones principales de un plan de cuentas son:

- 1. Activos:** recursos o propiedades de una empresa que debería proveer ingresos.
- 2. Pasivos o compromisos:** representan las deudas y obligaciones de una empresa.
- 3. Patrimonio (o capital):** elementos que constituyen la financiación propia de la empresa. Es el valor de la empresa o valor contable.
- 4. Ingresos:** dinero que recibe una empresa por servicios o productos.
- 5. Gastos:** pago que realiza una empresa por un bien o producto.

En [el documento modelo del plan de cuentas](#) puedes agregar o eliminar cuentas, según las necesidades de tu organización. A medida que la organización crezca se pueden agregar subcategorías, siempre y cuando no generen confusión.



EL PLAN DE CUENTAS DE LOS SILOS EN DETALLE

Hemos creado un [plan de cuentas de Los Silos](#) para ayudarte a visualizar mejor de qué se trata. A cada cuenta se le ha asignado un código. En Los Silos, las cuentas contables se corresponden con los rubros que están en el balance general y en el estado de ingresos. Por ejemplo, la cuenta con el código 1 es la cuenta de Activos. Dentro de

ella, hay subcuentas, como Activo corriente y No corriente. A medida en que se desglosan las subcuentas, también se van numerando. Es decir que la cuenta de Activos es la 1, mientras que la de Activos corrientes es la 101 y la de Efectivo en caja y Bancos (una subcuenta de la cuenta de Activos corrientes) tiene código 10101.



ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (O CASH FLOW)

Se trata del registro más básico: **cuánto dinero entra versus cuánto sale en un periodo de tiempo en nuestro medio** (puede ser un mes, tres meses, seis meses, un año), como puedes ver en el [documento modelo de estado de flujo de efectivo](#). Permite detectar si hay ganancias o pérdidas durante ese periodo de tiempo. Ya en una versión más avanzada, los gastos del proyecto se pueden agrupar para ayudar a identificar los ingresos y gastos específicos de cada proyecto.

Administrar el flujo de efectivo es un desafío para muchas organizaciones porque los clientes y los financiadores no siempre realizan los pagos al mismo tiempo que deben cubrir los gastos.

Si el flujo de dinero es negativo, esto puede ser un problema. Quizás no se pueda pagar salarios o cubrir pagos de préstamos o créditos. Los Silos no tiene deudas, pero para las empresas que sí las tienen, hacer pagos de deuda a tiempo es crucial, por lo que es importante incluirlos en los gastos estimados.



LA PLANILLA DE ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE LOS SILOS EN DETALLE

En la [planilla de estado de flujo de efectivo de Los Silos](#) puedes ver el origen y el destino de los fondos que recibió Los Silos en su primer año. Los Silos gastó US\$26,500 en enero para comprar computadoras, otros equipos y programas informáticos para comenzar (resaltados en el archivo). Las ope-

raciones registran un flujo de efectivo negativo en varios meses, producto de que los egresos de dinero fueron mayores a los ingresos. Sin embargo, Los Silos pudo hacer frente a estos pagos porque cuenta con un margen de US\$100,000 de los inversores, y eso está registrado en el balance general.

Ten en cuenta que no siempre sucede como en nuestro ejemplo y puede que los ingresos no se produzcan de forma regular todos los meses; pueden haber imprevistos que dejen meses sin ingresos, o con ingresos más bajos y/o meses con mayores ingresos.



ESTADO DE INGRESOS

Este documento explica en detalle las ganancias y gastos durante un periodo de tiempo (un mes, tres meses, seis meses o un año). El objetivo es medir los logros alcanzados (ingresos) y los esfuerzos realizados

(gastos y costos) para alcanzarlos, así como la rentabilidad de la organización. Este es un [documento modelo del estado de ingresos](#) diseñado para cubrir un año entero.

En inglés se lo conoce como **income statement**. En español, depende de la región, pero puede ser:

- Estado de ingresos.
- Estado de resultados.

En esta guía, utilizaremos la denominación **estado de ingresos**.



EL ESTADO DE INGRESOS DE LOS SILOS EN DETALLE

Esta es la [planilla de estado de ingresos de Los Silos](#), según el sistema de caja contable. El estado de ingresos permite visualizar si el medio está generando ganancias o pérdidas. En el caso de Los Silos, durante el año

1 se registraron ingresos por US\$19,000. Sin embargo, los gastos de la organización fueron mayores a los ingresos, generando una pérdida de US\$58,740.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y EL ESTADO DE INGRESOS?

El estado de flujo de efectivo refleja el estado bancario con los fondos disponibles al inicio y al final de un periodo, incluyendo el pago de deudas. En este documento está reflejado el estado inicial y final de los fondos de una organización. En [Los Silos](#), empezaron el año 1 con un saldo inicial de fondos de US\$100,000 y terminaron el mismo año con US\$41,260 de fondos disponibles. Por otro lado, el estado de ingresos refleja solo ingresos y gastos relacionados a la operación del negocio. No se verá reflejado el balance del efectivo, únicamente si es que se ha generado ganancia o pérdida durante el periodo. Por ejemplo, en el [estado de ingresos de Los Silos](#) se ve reflejada la pérdida del año 1.



BALANCE GENERAL

El balance general no es el detalle de cuánto entra y cuánto sale, sino que es un reporte que equivale a tomar una foto del valor financiero de una empresa. Muestra entre otras cosas, los **activos** (bienes) de una organización, ya sea dinero en efectivo en el banco o equipo que posea, menos los **pasivos**, como las deudas a corto y largo plazo. Este tipo de balances se hacen luego de finalizado el año calendario o fiscal. Es importante tener en cuenta que los balances, junto a los documentos que acrediten todos

los movimientos de la actividad del medio, son el insumo para presentar ante el organismo fiscal de un país y habrá que tener en cuenta procesos y plazos establecidos por ese organismo.

Al restar pasivos de los activos, el resultado que queda es el patrimonio neto de los accionistas. En otras palabras, el valor de la organización. Aquí tienes un [documento modelo de balance general](#).

El balance general puede ser conocido también como estado de situación financiera. En esta guía utilizaremos la denominación **balance general**.



EL BALANCE GENERAL DE LOS SILOS EN DETALLE

En el [balance general de Los Silos](#) puedes ver que la inversión de US\$100,000 que hicieron los fundadores, amigos y familiares figura como un **activo**. Sin embargo, la or-

ganización tuvo **ganancias retenidas negativas** de US\$58,740 (según el estado de ingresos). Por lo tanto, el patrimonio neto de los dueños se redujo por esa cantidad.



“Con **Velocidad** nos dimos cuenta de la importancia de tener un equipo dedicado a las membresías y a la sustentabilidad financiera dentro del medio, y de que, al final, no era malgastar los recursos”.

**Testimonio de medio participante
en Fondo Velocidad**

LA CONTABILIDAD DE LOS SILOS: AÑO 2

Con la información del primer año de vida del medio podemos planificar gastos e ingresos para el año siguiente. La previsión contable nos permite tomar mejores decisiones.

LA CONTABILIDAD DE LOS SILOS: AÑO 2

Los fundadores de Los Silos quieren planificar las finanzas del año 2. Saben que la correcta planificación les ahorrará sobresaltos y les permitirá tomar mejores decisiones. En primer lugar, cerraron correctamente el año 1 con el balance general (ver capítulo 2). El balance general, además de ser un ejercicio imprescindible en toda organización, es una fuente de aprendizajes. Por eso, los fundadores de Los Silos analizaron en detalle el

estado de ingresos del año 1. Ahora deben proyectar los gastos y los ingresos que saben que tendrán en el año 2.

Para planificar el año 2 de Los Silos, es necesario hacerlo en dos pasos:

- I. Construir las proyecciones.
- II. Armar el presupuesto.

I

CONSTRUIR LAS PROYECCIONES

Las proyecciones son un pronóstico de actividades o eventos futuros que deben ser tenidos en cuenta a la hora de armar el presupuesto, son hipotéticos. En las proyecciones se debe registrar la **información del mercado**, los **datos históricos**, las **acciones programadas** (de la organización o de terceros que afectarán a la organización) y se deben tener en cuenta los **balances de años anteriores**. Estas proyecciones son el insumo principal para armar el presupuesto.

Es recomendable **hacer proyecciones con diferentes escenarios** para anticiparse a distintos resultados y estar preparados para tomar decisiones, reconocer dónde pueden haber pérdidas o ganancias. Pueden plantearse escenarios optimistas o pesimistas. Para esto podemos preguntarnos: “¿Qué pasaría si...?”. Aquí podemos plantear distintos escenarios y situaciones y evaluar el resultado.



PODEMOS CONSIDERAR:

INGRESOS

¿Cuánto vamos a vender en el próximo año?

¿Tenemos nuevos proyectos? ¿Nuevas estrategias?

¿Cuánto se vendió el año pasado? ¿Se puede incrementar un porcentaje?

¿Hay contratos cerrados?

¿Cómo está el mercado?

¿Cómo está la competencia?

GASTOS

A partir de los resultados del periodo anterior,

¿Cuáles son los gastos fijos?

¿QUÉ ESTRATEGIAS TENEMOS PARA LOS PRÓXIMOS MESES?

Nota: ten en cuenta que no siempre se cumplen los plazos pactados para los cobros y estas demoras pueden alterar las proyecciones. Se recomienda plantear escenarios con criterios pesimistas para tener estrategias que nos ayuden a hacer frente a estas circunstancias. Es muy importante lograr constituir reservas para poder hacer frente a demoras en los cobros o imprevistos que puedan surgir en la dinámica diaria de la organización.

En los países con contexto inflacionario recibir el dinero por adelantado puede atentar contra la rentabilidad del proyecto en caso de que no se los proteja con alguna inversión.

En algunos casos, como por ejemplo con los fondos por subsidios, suelen recibirse al comienzo del proyecto, pero los gastos

pueden venir tiempo después. Sería importante proteger este dinero, pero puede haber condiciones que impidan que se invierta. Por lo tanto, como alternativa se podría contemplar la posibilidad de hablar con el otorgador de los fondos para que se hagan pagos espaciados para combatir el efecto de la inflación.

IMPORTANTE

TENER EN CUENTA TODOS LOS GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS

Una consideración central son los gastos administrativos, aquellos gastos fijos que tiene un medio, independientemente de iniciativas o proyectos especiales, para poder mantener su operatoria. Se trata de los gastos que tendremos de forma mensual y/o anual, y que son claves y necesarios para el correcto funcionamiento de la organización.

Resulta imprescindible para la buena contabilidad de un medio estimar los gastos fijos administrativos con anticipación de forma anual y poder proyectarlos en el tiempo para contar con ese dinero y no encontrar sorpresas a lo largo del año.

Los gastos administrativos incluyen:

- Alquiler de un espacio de trabajo, ya sea oficina o *coworking*.
- Mantenimiento y servicios del espacio de trabajo.
- Gastos de librería.
- Impuestos.
- Costos bancarios.
- Seguros.
- Honorarios legales.
- Contadores externos.
- Pagos de plataformas y herramientas tecnológicas.
- Compra y mantenimiento de equipos.

Para completar el [documento modelo de proyecciones](#) deberás consignar los gastos proyectados en cada categoría y completar el valor aprobado en cada rubro. El costo total y el *overhead* se calculan automáticamente en la planilla.



LAS PROYECCIONES PARA EL AÑO 2 DE LOS SILOS EN DETALLE

Los fundadores de Los Silos esperan alquilar una oficina a mediados del año 2 para que los colaboradores tengan un espacio físico donde trabajar. Anticipan también un incremento en sus ventas de publicidad porque han cerrado un nuevo contrato con un patrocinador. Además, han gestionado fon-

dos de subvenciones, por lo que prevén el ingreso de una subvención durante el año 2. También consideraron los ingresos proyectados de la membresía y cómo estos van a crecer todos los meses con las acciones programadas (eventos con la audiencia, acciones de *mailing*, inversión en publicidad).



ARMAR EL PRESUPUESTO

El presupuesto es la planificación sobre ingresos y gastos en un periodo determinado, y se realiza a partir de todo lo que está contemplado en las proyecciones. Es decir, estimamos **cuánto ganaremos y a través de qué fuentes, y cuánto gastaremos en cada rubro**. Sin dudas habrá imprevistos y el balance general del año 2 no será idéntico a lo que proyectamos en el presupuesto al comenzar el año, pero contar con un presupuesto inicial nos permite ejecutar el año siguiendo una plan tanto operativo como financiero.

El presupuesto puede ser anual o mensual (ver [documento modelo de presupuesto anual](#) y [documento modelo de presupuesto mensual](#)). El presupuesto mensual tiene más información, por lo que hacerlo demanda más dedicación. Pero es muy útil para visualizar con más claridad los tiempos y definir si se cuentan con los recursos suficientes para futuras compras o contrataciones. Una vez que hacemos el presupuesto mensual, tenemos toda la información para elaborar el presupuesto anual.



EL PRESUPUESTO DEL AÑO 2 DE LOS SILOS EN DETALLE

Para elaborar el presupuesto del año 2, los fundadores de Los Silos planifican:

- Contratar a una editora de audiencias para mantenimiento.
- Recibir una subvención por US\$20,000 que será desembolsada en dos partes.
- Alquilar una oficina desde junio.

En el [presupuesto mensual](#) de Los Silos, se evidencia el aumento de los ingresos en junio y diciembre por el desembolso de las subvenciones. También se ha incluido el costo de alquiler de la oficina, el pago de gastos comunes y el salario de la nueva contratación.

En el caso de Los Silos, es un presupuesto bajo sistema de caja contable, donde todos los gastos e ingresos se registran en los meses en los que se cobrarán ingresos o se pagarán los gastos. El presupuesto mensual de Los Silos bajo este método muestra los ingresos y gastos proyectados, a pesar de que los pagos no se den en el mismo mes. Por ejemplo, se envían facturas mensuales al donante por la subvención otorgada, a pesar de que los desembolsos se hacen en dos partes.

En este presupuesto no se ven ingresos por evento, ya que este se pagará por anticipa-

do en diciembre, pero se realizará el año siguiente. Los resultados proyectados se ven diferentes a los del presupuesto realizado bajo el sistema de caja contable, porque la contabilidad devengada no refleja los movimientos de efectivo.

Por su parte, el [presupuesto anual](#) de Los Silos indicaría que los ingresos proyectados son de US\$47,390 y los gastos del año se estiman en US\$38,716.80. ¿Qué los lleva a pensar el presupuesto anual a los fundadores? Si es buena idea alquilar una oficina, por todos los costos que implica.

Overhead

A la hora de presupuestar, hay que recordar que tendremos gastos administrativos o indirectos, aun si no estamos generando suficientes ingresos. Por eso, es sumamente importante incluir un porcentaje de dichos costos dentro de nuestras iniciativas. A este porcentaje le llamaremos **overhead**.

Para calcular el porcentaje de *overhead* de nuestra organización debemos dividir los gastos indirectos (los administrativos) sobre el resto de gastos directos de la organización. La mejor manera de calcularlo será de forma anual basando nuestro cálculo en el año anterior finalizado.



EL CÁLCULO DE OVERHEAD PARA EL AÑO 2 DE LOS SILOS EN DETALLE

En esta planilla del [estado de ingresos de Los Silos](#) podemos ver que, durante el año 1, el medio tuvo un total de gastos de US\$77,740.

Este gasto anual está compuesto por gastos indirectos y directos:

- Indirectos US\$15,000
- Directos US\$77,740

Para poder calcular el porcentaje correcto dividieron gastos indirectos por gastos directos:

$$\text{US\$15,000} / \text{US\$77,740} * 100 = 19.3\%$$

Este cálculo arrojó un porcentaje de gastos administrativos de un 19.3% que los fundadores de Los Silos tomaron de referencia para las proyecciones y el presupuesto del año 2.

IMPORTANTE

SE ESTIMA QUE UN PORCENTAJE DE OVERHEAD ENTRE 10% Y 20% ES NORMAL

El resultado de un porcentaje más alto debe disparar alertas, ya que surge directamente de los gastos indirectos. Si hay un alto porcentaje de gastos fijos sobre el resto de los gastos, hay que analizar los gastos fijos.

¿Cómo saber si las proyecciones y los presupuestos se ajustaron a lo que ocurrió?

Para determinar si hemos alcanzado el presupuesto propuesto y cumplido nuestras metas de ingresos y gastos, comparamos lo presupuestado con los datos reales. No

solo sabremos cómo hemos alcanzado nuestros objetivos, sino que podremos decidir cómo asignaremos recursos para los meses siguientes.

La herramienta para esto es el **análisis comparativo**.



ANÁLISIS COMPARATIVO

El análisis comparativo es el análisis del estado de ingresos (que se hace una vez finalizado el año) contra el presupuesto de ese año (que se hace antes de comenzar el año). El comparativo responde la pregunta: **¿las finanzas de nuestra organización resultaron como proyectamos?**

Un comparativo no puede quedar en un documento, hay que acompañarlo de un análisis para comprender por qué surgió un gasto imprevisto o excesivo. En el análisis buscaremos responder estas preguntas sobre el gasto no proyectado:

- ¿No se consideró este gasto al momento de proyectar?
- ¿A qué se debe este gasto?
- ¿Será un gasto recurrente?
- ¿Se cubre con los ingresos actuales?
- ¿Debemos minimizar costos de otro rubro?

Parte del análisis financiero será revisar las proyecciones, comparar los resultados, examinar si se cumplieron o no las proyecciones, analizar los motivos y volver a planificar.



EL ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SILOS EN DETALLE

Para Los Silos, los [resultados del año 2](#) se compararon con el presupuesto del año 2 para evaluar la variación que hubo en cada cuenta. Los resultados no son iguales al presupuesto ya que por ejemplo, en enero se tuvo que contratar un taller de capacitación que no se había contemplado en el presupuesto.

Es una buena práctica hacer este tipo de análisis todos los meses con el objetivo, de ser necesario, de hacer ajustes en el presupuesto lo antes posible y así, se irán reflejando las proyecciones y los saldos a los nuevos escenarios planteados.

Planificar y probar en pequeña escala



PRESUPUESTO POR PROYECTOS

Llevar una contabilidad general de las diversas fuentes de ingresos con el presupuesto anual es fundamental para tener una visión a futuro. Pero también es conveniente realizar presupuestos por proyectos.

Una organización puede tener uno o más proyectos ejecutándose a la vez, y cada uno de ellos tendrá su propio presupuesto en el que se detallarán todos los costos requeridos para ejecutarlo. Tener un presupuesto por proyecto te permitirá evaluar el uso de los recursos y si el proyecto es viable o no desde un punto de vista financiero.

El [documento modelo de presupuesto por proyectos](#) se puede ajustar de acuerdo a los gastos que el proyecto requiera, pero manteniendo sus bases. Este documento te permitirá saber cuál es el costo del proyecto y evaluar si se cuentan con los recursos

necesarios para ejecutarlo. Si es un proyecto que se quiere monetizar, el presupuesto ayudará a definir un precio o a identificar si el precio establecido cubre todos los costos planteados.

Ten en cuenta el costo del personal y las horas que dedicará al proyecto. Aunque una persona trabaje en un horario fijo con un salario en una organización, sus horas tienen un costo y hay que asignarle un valor monetario.

Es importante entender la diferencia y llevar un manejo separado de los gastos que surgen a raíz de un proyecto especial y cuentan con una fecha de inicio y una fecha de finalización. También vale destacar que dentro de un proyecto podemos llegar a tener gastos grandes que están financiados por y para ese proyecto, pero luego no podremos mantenerlos dentro de nuestra contabilidad usual.



EL PRESUPUESTO DE UN PROYECTO DE LOS SILOS EN DETALLE

En Los Silos se estima que para el proyecto de la membresía todos los integrantes del equipo participarán en la ejecución y se han asignado las horas necesarias de trabajo de

cada uno y cada una. Una vez calculados los costos del personal se deben tener en cuenta todos los costos adicionales. Para su presupuesto de membresía, Los Silos consi-

deró el espacio de oficina, el soporte tecnológico, la compra de la plataforma de pagos y un estudio de mercado, los servicios básicos y gastos de transacciones bancarias.

Probar las proyecciones a través de un producto mínimo viable






Las proyecciones se basan en estimaciones, pero, ¿cómo probar las estimaciones antes de lanzar todo un proyecto o incurrir en gastos de un proyecto que no sabemos con certeza si funcionará? Esto lo podemos hacer con un **producto mínimo viable**. Se trata de una versión de un producto, proyecto o negocio con sus características básicas y lo necesario para que pueda operar y generar ingresos. Podemos decir que es una versión de prueba de un proyecto con una inversión mínima. El objetivo es evaluar el proyecto, determinar si generará ingresos y si es factible, antes de invertir más tiempo y dinero en él. Es una forma de medir si las estimaciones fueron acertadas o si se requiere alguna modificación o ajuste.

Para armar un producto mínimo viable se consigna lo esencial para que el nuevo producto se pueda ejecutar y lo que se necesita para su lanzamiento.

Los Silos, producto mínimo viable de talleres abiertos al público

Los fundadores de Los Silos proyectan para el año 2 una serie de talleres mensuales. Para hacer una proyección, encargaron un estudio de mercado para determinar el valor que la audiencia está dispuesta a pagar por el servicio. Los resultados del estudio de mercado indican que los lectores están dispuestos a pagar entre US\$50 y US\$70 por taller, y que se estima que se inscribirán 10 personas en cada taller mensual. Con esta información y con los gastos, proyectaron el año 2 en dos escenarios. Como se puede ver en el [ejemplo](#), en cada escenario, consideraron un precio diferente para determinar cuáles serían los resultados después de un año de funcionamiento.

MEJORES PRÁCTICAS CONTABLES

-  **Utilizar herramientas tecnológicas:** lleva la contabilidad en una hoja de cálculo o en un *software* contable.
-  **Registrar todas las transacciones,** a medida que ocurren.
-  **Mantener la información actualizada:** lleva un control semanal o mensual. Monitorear los ingresos y el control de costos te ayudará a realizar proyecciones más precisas.
-  **Comparar la información actual con el presupuesto** y hacer un análisis mensual para la toma de decisiones y acciones futuras.
-  **Contrastar la información de la contabilidad con los estados de cuenta bancarios,** para que todos los ingresos y gastos se registren a tiempo.



“Cambiamos la manera de pensar el producto en general, de cómo hacer algo que no nos haga perder dinero, pero también de cómo se construye dicho producto, el presupuesto, el equipo que interviene”.

**Testimonio de medio participante
en Fondo Velocidad**



CONCLUSIONES

Hicimos esta guía para que los emprendedores de medios digitales puedan enfrentarse a los números sin temor. Es importante entender las cuestiones y las prácticas contables para gestionar las finanzas de tu medio y para dialogar con asesores contables cuando el medio crezca.

Sabemos, por nuestra experiencia en **Fondo Velocidad**, que para la evolución de un medio, es tan importante la salud contable y financiera como los contenidos, el vínculo con las audiencias o la innovación y el desarrollo digital.

Como se observa en esta guía, es fundamental darle valor desde la génesis del medio a la definición de aspectos institucionales y financieros. En este sentido, mediante el caso ficticio que hemos desarrollado, pue-

des tener claridad sobre el paso a paso para ejecutar las diferentes etapas del proceso contable a partir de las descripciones, recomendaciones, documentos y herramientas que aquí proponemos.

La supervivencia y la sostenibilidad a largo plazo de una organización de medios dependen del mantenimiento de registros y la planificación realizados con disciplina. No porque sea el corazón de lo que hacemos, sino porque con números en rojo, no hay posibilidad de que un medio pueda crecer.

Nuestro objetivo es llevar buenas prácticas contables a todas las organizaciones de medios. Compartimos aquí las enseñanzas que recibieron las participantes en **Fondo Velocidad**, y esperamos que les sean de utilidad.

RECURSOS PARA PROFUNDIZAR

Herramientas para seguir aprendiendo: documentos modelo, glosario, herramientas contables / financieras, estructuras de medios, auditorías, fuentes de financiamiento.



DOCUMENTOS MODELO



[Estado de flujo de efectivo](#)



[Estado de ingresos](#)



[Balance general](#)



[Plan de cuentas](#)



[Presupuesto anual](#)



[Presupuesto mensual](#)



[Presupuesto modelo para subvenciones](#)



[Proyecciones](#)



HERRAMIENTAS Y APLICACIONES DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO

Excel

Son hojas de cálculo para trabajar con datos numéricos. Es una herramienta muy útil para el manejo contable de una organización. Se necesita de una licencia de Microsoft Office para utilizar este programa y funciona sin Internet, por lo que toda la información se queda únicamente en el documento y necesitarás guardar tu progreso. Se pueden utilizar plantillas.

Google Sheets

Son las hojas de cálculo de Google. Google Sheets tiene características similares a Excel pero funciona en línea, es decir que la información se almacena en un “disco rígido digital” (drive), por lo que no debes preocuparte por grabar cada paso que hagas. Todas las planillas de esta guía fueron diseñadas con Google Sheets. Una de las ventajas de esta herramienta es que te permite compartir la información con otros usuarios y puedes definir lineamientos de trabajo y decidir si es que pueden ver, comentar o editar un documento. Es decir, podrás compartir los cambios al instante. Además, es una herramienta de uso gratuito.

Quickbooks

Es un sistema contable en línea que permite manejar toda la información desde una “nube”. Al ser un sistema contable cuenta con todas las herramientas necesarias para presentar la información financiera de tu organización. Solo necesitas ingresar los datos y el sistema hará el trabajo por ti. Te ayudará a simplificar los procesos de con-

tabilidad y lo puedes adaptar para manejar accrual o cash accounting. También puedes generar facturas desde el sistema y sincronizarlo con tu cuenta bancaria para que la información de pagos esté al día con los estados de cuenta.

Ofrece diferentes planes para las necesidades de tu organización, y te permite generar reportes en tiempo real, registrar gastos y facturas de proveedores para administrar pagos o cobros pendientes.

<https://quickbooks.intuit.com/global/>

Airtable

Se trata de una base de datos, es una herramienta útil para la organización de actividades, delegar tareas, y hacer seguimiento en tiempo real. Tiene las funcionalidades de las hojas de cálculo, pero esta aplicación permite crear informes, calendarios, flujos de trabajo a partir de la base de datos. Permite compartir información con otros usuarios, importar archivos, utilizar plantillas o crear una base personalizada con nombres, íconos y colores. Se pueden incluir también archivos, audios, fotos, pdfs. En las bases se pueden hacer listas de control, seleccionar prioridades, asignar fechas de entrega, elaborar calendarios y notificar a los usuarios. Es muy útil para el análisis de datos y gestión de proyectos. Funciona en línea y también tiene una aplicación de escritorio.

Cuenta con una versión gratuita o diferentes planes de pago de acuerdo a las necesidades.

<https://www.airtable.com>



Reporte financiero anual

Al finalizar el año, es importante realizar un reporte financiero anual que consolide toda la información del periodo, incluyendo un análisis de los resultados obtenidos. Será información útil para tu organización y la mesa directiva para conocer el estado del negocio y entender cómo terminaron el año. El reporte anual debe ser armado tomando en cuenta toda la información del año, detallando la naturaleza de los fondos, los proyectos y las actividades desarrolladas durante el año evaluando los resultados.

Esta información se puede manejar de manera interna, pero también se puede presentar un reporte financiero público. El reporte financiero público ayudará a tus financiadores a entender cuál es la situación de la organización y cómo se han distribuido los fondos en detalle y con transparencia.

Ejemplos de medios que publican sus reportes anuales o rendición de cuentas:

- Eldiario.es
- Chequeado



AUDITORÍAS Y REVISIONES FINANCIERAS

La auditoría es el **proceso de evaluación minuciosa de una organización**. Su función es evitar que las organizaciones caigan en algún tipo de irregularidad fiscal, legal o de cualquier otro tipo. Para los procesos de auditoría, no importa si hablamos de organizaciones con o sin fines de lucro, toda organización puede ser auditada, sea cual sea su misión o naturaleza económica.

Durante el proceso, la auditoría identifica aspectos ineficientes o puntos débiles, y trabaja directamente con la organización para fortalecerlos, aportando nuevas ideas y estrategias de mejora.

Auditoría interna y externa

La auditoría puede ser tanto interna como externa:

- **Auditoría interna:** la realiza el área de contabilidad/administración de la propia organización. Este control interno es sumamente importante y necesario y asegura el perfecto manejo de nuestra contabilidad y operación.
- **Auditoría externa:** una firma de auditores examina a nuestra organización, conforme a las normas internacionales de auditoría. El objetivo es elaborar un informe sobre el estado financiero.

A su vez, la auditoría puede ser:

- **Auditoría integral de la organización:** se audita un año de toda la organización. Cada movimiento dentro de ese período es reportado y respaldado con documentación.

- **Auditoría de un proyecto en particular:** generalmente, como requisito de un financiador, se audita el período que dura el programa. Se reporta y entrega documentación únicamente relacionada con el programa auditado.

El proceso es muy similar en ambas opciones. Sin embargo, profundizaremos la auditoría por proyecto, que suele ser un requisito de los organismos financiadores.

Auditoría por proyecto

El principal objetivo es corroborar que los fondos entregados por el organismo financiador hayan sido destinados a los objetivos predefinidos por ambas partes, y que el presupuesto preaprobado haya sido ejecutado para ese fin.

Requerimientos habituales

- La firma de auditores que elijamos tiene que ser aprobada por el financiador, o este nos indicará que debemos contratar una firma en particular.
- Se audita el plazo de duración del programa. Una auditoría suele ofrecer acompañamiento y asesoría continua a lo largo de todo el período.
- Los auditores pueden solicitar acceso a las cuentas bancarias. **En caso de no contar con cuentas separadas para cada proyecto, es necesario dejarlo en claro y al inicio del programa.**



- Se entrega el convenio del programa firmado por ambas partes.
 - La auditoría se realiza de acuerdo con los estándares internacionales de auditoría.
 - Se presta especial atención a los costos salariales incluidos dentro del proyecto y se solicitan pruebas de contratación del personal involucrado, ya sea una contratación a terceros o de empleados a sueldo. En caso de contar con empleados por los que se pagan cargas sociales, también serán verificados.
 - Se solicita documentación y prueba de respaldo de cada movimiento: ingresos, egresos, transacciones, activos y pasivos, si hubiere. Si hubo variaciones significativas respecto al presupuesto aprobado, es necesario, en ciertos casos, pedir aprobación de antemano.
 - Al finalizar se entrega un informe financiero que incluye una comparación, por línea presupuestaria, entre el resultado real y el presupuesto inicialmente aprobado, así como un balance entre ambos. Si el balance arroja ganancia o pérdida, es el financiador quien establece el manejo de ese dinero.
 - Los auditores pueden solicitar a la organización confirmaciones escritas de ciertos acuerdos que se pueden haber dado de forma oral a lo largo del programa, como parte de los procedimientos estándar de auditoría. Por este motivo, **se recomienda enviar un resumen escrito por correo de acuerdos o modificaciones que hayan surgido de forma verbal en una reunión.**
- Durante el proceso de auditoría, se determinan posibles debilidades contables/administrativas, que serán comunicadas a modo de puntos a revisar para que la organización pueda adoptar medidas adicionales en los sistemas internos de control dentro de la organización.
 - Al concluir el proceso, los auditores presentan un informe con las conclusiones de la auditoría.
 - Una auditoría tiene carácter confidencial.
- Para aportar claridad y definir instancias dentro de una auditoría, se arma un esquema de trabajo que define el proceso desde el inicio:
1. Preparación de informe financiero inicial > a cargo de la organización.
 2. Intercambios durante la duración del programa, según necesidad de ambas partes.
 3. Presentación del primer informe > a cargo de la organización.
 4. Etapa de revisión, devoluciones, consultas y/o pedidos > a cargo de los auditores.
 5. Modificaciones y entrega de informe final > a cargo de la organización.
 6. Aprobación de auditoría y carta a financiadores > a cargo de los auditores.
 7. Presentación de un plan estratégico con posibles mejoras > a cargo de los auditores.



FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA MEDIOS

Del modelo tradicional de financiamiento por publicidad y/o venta de ejemplares (en prensa escrita), los medios digitales han pasado a contemplar más fuentes de financiamiento. A continuación encontrarás las características de las más usadas en la actualidad.

Fuentes de ingresos

Entre las fuentes de ingreso más comunes de medios digitales hemos encontrado:

Subvenciones: incluye todas las subvenciones recibidas de fundaciones privadas, inversionistas filantrópicos y organizaciones gubernamentales nacionales y extranjeras.

Ingresos por publicidad o patrocinios: incluye todas las fuentes de publicidad, tales como Google AdSense, redes de publicidad programática, contenido patrocinado y publicidad nativa, publicidades vendidas por agencias o por el personal de la organización y patrocinadores de eventos y contenidos.

Servicios de consultoría: incluye una variedad de servicios de consultoría, como consultoría de comunicaciones y redes sociales, proyectos de investigación y encargos especiales de organizaciones no gubernamentales, servicios de tecnología o productos en venta, talleres y entrenamiento.

Servicios de contenido: incluye todos los ingresos de contenido sindicado, contenido único creado para otros medios, contenido creado para clientes de otros sectores, y servicios de diseño y tecnología.

Ingresos de audiencia: incluye suscripciones, costos de membresías, suscripciones a boletines informativos, suscripciones a sitios, donaciones de particulares, financiamiento colectivo y entradas a eventos.

¿Por dónde empezar?

Inversión

Muchos emprendimientos empiezan con fondos de los fundadores o sus amigos y familia.

Una fuente de sostenibilidad a considerar en un emprendimiento es la inversión de organizaciones, empresas o individuos que pueden ayudar a capitalizar el medio, a cambio de un retorno específico o un porcentaje de las acciones de la empresa.

En el mundo hay organizaciones que están dispuestas a apoyarte con créditos a tasas bajas o financiamiento directo a tu empresa, si demuestras que el medio tiene un futuro rentable.

Tanto en el caso de inversiones como en el de subvenciones es fundamental tener una empresa u organización creada legalmente, estados financieros básicos y una planeación y objetivos a corto, mediano y largo plazo.



Consejos sobre las dos fuentes de ingreso más usuales

1) Venta de publicidad digital

La venta de espacios publicitarios en un sitio web está directamente relacionada con el desarrollo y crecimiento de su audiencia. A más tráfico, más dinero. Por eso, es fundamental tener una estrategia definida de aumento de visitas, a través de SEO (*Search Engine Optimization*, posicionamiento en buscadores) o redes sociales, para obtener ingresos permanentes que aumentarán en proporción a la audiencia.

La publicidad digital se divide en dos grandes áreas que puedes aprovechar: venta directa o programática.

Venta directa de publicidad

La venta directa es la que se realiza a clientes como empresas, organizaciones o gobiernos. Cada vez es más usual vender paquetes publicitarios que incluyan publicidad, contenidos patrocinados y campañas en redes sociales, entre otros. Para eso, se recomienda armar un *media kit* o catálogo de venta que permita ofrecer los espacios publicitarios del sitio web y los paquetes que puedan incluir *banners*, contenido patrocinado, publicaciones en redes sociales o videos.

Una de los primeros pasos para armar el *media kit* es revisar los precios de la publicidad digital de los competidores en la región o en el país, con un tráfico similar al de nuestro medio. Además, hay que contar con un costo mínimo de producto, que incluya aspectos como servidores, creación de artes, contenido y operación del espacio publicitario en el sitio web.

Es importante considerar que el precio inicial que se defina será la base con la que empezar la venta de publicidad, y no se podrá modificar de forma arbitraria con los clientes. Regularmente, los costos publicitarios se revisan una vez por año y su aumento se basa en el promedio de inflación anual. También hay que asegurarse de que los espacios publicitarios cumplan las [medidas y peso de uso internacional](#).

Publicidad programática

Se trata de un mercado de anuncios donde hay compradores y vendedores, y se paga el precio al mejor postor. La empresa principal de esta publicidad es Google, a través de [Google AdSense](#), y es un buen inicio para entender este complejo mercado. Además de Google, hay otras compañías locales y regionales que colocan anuncios a nivel regional y pueden llegar a pagar un mejor precio.

La transparencia de las transacciones es una pieza fundamental para hacer algún contrato con estas empresas. Lo mínimo a pedir es un *dashboard* (tablero de control) en tiempo real de ganancias para ir midiendo resultados. Estas empresas cobran una comisión que varía entre el 15% y el 30% del ingreso total.

Generar ingresos a través de subvenciones o publicidad tiene sus particularidades. Son esfuerzos que pueden complementarse para tener un flujo de recursos que permita sostener el medio y crecer.



2) Subvenciones (o *grants*)

En el amplio abanico de fuentes de ingresos, una muy importante está representada por las subvenciones de organizaciones filantrópicas locales o internacionales, que pueden financiar proyectos específicos que permitan el crecimiento del medio, ya sea en su estructura o en el conocimiento de su marca y trabajo.

Es recomendable tener un calendario y hacer una búsqueda constante de oportunidades, pero lo más importante es que los objetivos de las convocatorias y los del medio sean compatibles. Se debe conocer cuál es el origen de la organización que realiza la convocatoria, su trabajo, su lenguaje y los proyectos que regularmente apoya. Con esa información, será más fácil saber si vale la pena el esfuerzo de solicitar ese fondo o buscar uno más afín a los objetivos de nuestro medio.

Algo a considerar es que solo una mínima parte de los medios acceden a estos fondos, y que el trabajo para presentar aplicaciones lleva horas y horas de investigación y desarrollo. **Las subvenciones pueden ser un impulso de crecimiento, pero no son una fuente de financiamiento permanente.** Recibir subvenciones conlleva una gran cantidad de trabajo, orden financiero, reportes y resultados tangibles.

Presupuesto de subvenciones y reportes financieros

A tener en cuenta a la hora de armar un presupuesto para postularse a una subvención:

- Las subvenciones no son para siempre; parte de ellas te deben ayudar a generar fuentes de ingresos permanentes o de más largo plazo.
- La mayoría de las subvenciones implican mucho trabajo, no solo en el proyecto, sino en la parte administrativa, operativa y fiscal.
- Hay que armar un presupuesto de producto mínimo viable para saber cuánto costará en realidad un proyecto, ya sea periodístico o de alguna campaña de comunicación.
- Considerar siempre gastos suficientes en diseño, tecnología y administración, para que no tenga que poner el medio dinero propio.
- Llevar una planilla con los gastos e ingresos del proyecto, revisarla y actualizarla con frecuencia, para que, cuando haya que entregar reportes, el trabajo financiero esté listo.
- En muchos casos, por pedido del financiador, hay que guardar los recibos de los gastos (no solo para pagar los impuestos correspondientes).
- Incluir el *overhead*, siempre que el proyecto y el financiador lo permitan.



CÓMO CONSIDERAR EL OVERHEAD EN EL PRESUPUESTO DE UN PROYECTO SUBVENCIONADO

Incluir el *overhead* en los proyectos subvencionados hará que los gastos sean parcialmente financiados con cada iniciativa, esto generará estabilidad y espacio para más iniciativas.

Hay instituciones o financiadores que piden tener el porcentaje de *overhead* declarado según regulaciones de cada país. Por ejemplo, la Embajada de Estados Unidos fija el porcentaje permitido de *overhead* en 10% para todos sus postulantes, al menos que se presente documentación que acredite otro número. Si este es el caso de nuestra organización, debemos incluir el porcentaje máximo permitido en ese proyecto en particular.

Cabe destacar que **el porcentaje de overhead no se reporta, es decir, no se justifica**, salvo que un financiador determine lo contrario desde el inicio. Mientras un programa lo permita, simplemente se incluye al final de la factura sin cuestionamiento.

Entonces, supongamos que presentamos un presupuesto para un nuevo proyecto, donde el financiamiento tiene un tope máximo de US\$63,250. Sabemos entonces que dentro de ese número deberemos incluir nuestro porcentaje de *overhead*.

Con este ejemplo, estaríamos entonces presentando un presupuesto compuesto por:

- Costos operativos relacionados directamente con el proyecto = US\$55,000
- Porcentaje de overhead 15% = US\$8,250

Internamente sabemos que contamos con US\$55,000 para realizar el proyecto sin temor a utilizar el dinero directamente asignado a nuestros gastos administrativos anuales.

Al momento de hacer nuestra contabilidad y calcular ingresos y egresos generales, la mejor manera es reflejar como ingreso estos US\$55,000 únicamente versus gastos particulares de ese proyecto; volcando el



ingreso de *overhead* por US\$8,250 separado del proyecto, y relacionado directamente con los gastos administrativos.

Al finalizar nuestro año, podremos ver y diferenciar rápidamente cuánto dinero en total ha ingresado para cubrir nuestros gastos fijos administrativos y cuánto dinero ha ingresado dedicado en su totalidad a iniciativas especiales.

Fondos restringidos *versus* no restringidos

Un donante puede decidir si los fondos que otorga son restringidos o no:

- **Fondos restringidos:** cuentan con un propósito en particular, como por ejemplo, la operatoria general de una iniciativa. Debemos presentarlos y pedir aprobación con antelación. Estos fondos pueden ser subdivididos en distintas categorías. Un fondo restringido no necesariamente contará con reportes financieros, esa decisión depende de cada financiador.
- **Fondos no restringidos:** no están directamente designados a gastos en particular, y de existir, pueden ser utilizados a decisión de nuestro medio. El *overhead* es un claro ejemplo de un fondo no restringido.



Este es un [documento modelo para presupuestar una subvención.](#)

MÁS INFORMACIÓN

Lista completa de fuentes de ingresos.

<https://www.sembramedia.org/cuales-son-las-fuentes-de-ingresos-de-medios-digitales/>

Dónde buscar subvenciones, fellowships, becas y grants.

<https://www.sembramedia.org/fuentes-de-financiamiento/>

Sobre el Fondo Velocidad

El Fondo Velocidad es un programa de aceleración para medios digitales de Latinoamérica que se llevó a cabo entre 2019 y 2021. Con el objetivo de fortalecer e impulsar el periodismo independiente de la región, se seleccionaron 10 organizaciones periodísticas y se trabajó con ellas en el desarrollo de estrategias de crecimiento y sostenibilidad.

Bajo la dirección del Centro Internacional para Periodistas (ICFJ) y Sembramedia, y con el apoyo financiero de Luminare, el programa impulsó modelos sustentables de negocio y profundizó el conocimiento de sus audiencias. Los proyectos recibieron recursos para potenciar el trabajo con sus equipos.

Más info:

www.velocidad.fund

Sobre las guías del Fondo Velocidad

A partir de la experiencia desarrollada en el proceso de aceleración de **Fondo Velocidad**, mediante las consultorías en apoyo a los medios participantes en el proyecto, pensamos que el aprendizaje logrado sería valioso para otros medios que enfrentan desafíos similares. El objetivo de estas guías es sistematizar en un formato claro e informativo las lecciones aprendidas.

Los materiales que se han creado durante este proceso abordan los siguientes temas: género e igualdad, diversidad, producto, gestión de organizaciones y equipos, y finanzas para medios.

Consulta las guías aquí:

www.velocidad.fund/recursos



SOBRE LAS AUTORAS DE ESTA GUÍA

Andrea Ramos

Ingeniera comercial con estudios de posgrado en la Universidad de Oxford, Brookes University (Reino Unido). En la actualidad, es directora financiera de GK, el medio nativo digital más grande de Ecuador. Como consultora ha acompañado a medios latinoamericanos en procesos y estrategias administrativas y financieras, y a varios proyectos de aceleración de medios en la región.

Melanie Pragier

Estudió Dirección de Negocios en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (Argentina), y se especializó en contabilidad y finanzas empresariales. Se desempeñó como directora de finanzas de SembraMedia y también trabajó para estudios contables argentinos en la gestión de las cuentas corporativas de sus clientes.

Patricia Mercado

Con más de 25 años de experiencia periodística, ha sido reportera, editora, directora editorial y directora general en diversos medios de comunicación. En 2016 fundó Conexión Migrante, un medio nativo digital dedicado a los migrantes mexicanos y latinos en Estados Unidos, y a sus familias en sus lugares de origen. En 2007 fue becaria de la John S. Knight (JSK), de la Universidad de Stanford, California (Estados Unidos). Fue corresponsal para México de la BBC en español. Como docente, dicta talleres para empresas sobre manejo de crisis.

Micaela Belén Fernández

Cuenta con más de 10 años de experiencia en las finanzas de empresas en Argentina y hoy es responsable del armado y control de presupuestos de SembraMedia y de analizar los reportes financieros de las distintas iniciativas. Actualmente está culminando la carrera de Actuario en Economía en la Universidad de Buenos Aires (Argentina).

GLOSARIO

A continuación encontrarás un listado de palabras y definiciones que te ayudarán a comprender mejor esta guía. Es un listado en español, pero hemos sumado las palabras en inglés más utilizadas para algunos conceptos. Si necesitas más información en inglés puedes ingresar al [dictionary of financial terms](#) o al [English-Spanish financial dictionary](#).

A

A crédito: un acuerdo para que un individuo o empresa pague por un bien o servicio más tarde.

Activo / bien: recurso o propiedad de una empresa que debería proveer ingresos. Ejemplos: un edificio, un vehículo, un equipo informático, una patente, una marca registrada, programas. (Traducción: *asset*).

Activo corriente: un activo que se espera será convertido en efectivo, vendido o consumido, en los próximos 12 meses.

Activos fijos o no corrientes: bienes de larga vida adquiridos para destinarlos a la producción de bienes o servicios y que su

destino no es la venta. Por ejemplo: muebles y equipos de oficina, computadoras, medios de comunicación, vehículos, inmuebles, entre otros.

Acuerdo Marco: acuerdo que recoge las políticas y estrategias de trabajo entre dos entidades.

Amortización: depreciación o disminución de valor de un activo o pasivo.

Año fiscal: indica el año contable que puede o no coincidir con el año natural. El año fiscal viene a ser cualquier período de 12 meses que un negocio escoge como base para el cierre de sus libros, a los fines de determinar el resultado de sus operaciones y su situación financiera.

Aporte de mano de obra: en muchas empresas nuevas, a las personas que ofrecen su tiempo voluntariamente se las conoce como “equidad de esfuerzo” en el trabajo. A veces, se les conceden acciones en base a su contribución, cuando la empresa formaliza sus operaciones comerciales.

Asiento contable: anotación, inscripción en un libro, registro, cuenta, etc.



C

Capital: los activos financieros de una persona u organización. El capital puede incluir fondos en cuentas de depósito o dinero procedente de fuentes de financiación.

Centro de costos: permite obtener información segmentada según las necesidades de una empresa, con el fin de monitorear el uso de sus recursos y llevar un mejor control de sus ingresos y gastos.

Conciliación bancaria: comparación que se hace entre los apuntes contables que lleva una empresa de sus cuentas bancarias y la información del extracto bancario.

Costos: valor de los recursos que han sido utilizados para poder producir productos o prestar servicios.

Costo de los bienes vendidos: lo que cuesta producir productos o servicios, incluyendo los gastos directos de material o mano de obra.

Costos fijos: costos que no están sujetos al volumen de producción de bienes o servicios que tiene la compañía. No necesariamente el valor es fijo, sino que lo que es fijo es que hay que pagarlos aunque la empresa venda o no sus productos o servicios. Suelen ser: alquileres, nómina de personal, seguros, entre otros.

Costos variables: aumentan o disminuyen de acuerdo a la producción de bienes o ser-

vicios de la compañía. Varían en función de la producción que tenga la compañía.

Cuentas por cobrar: el dinero que los clientes deben a la empresa, por los bienes o servicios entregados.

Cuentas por pagar: el dinero que la empresa debe a sus proveedores, vendedores o acreedores por bienes o servicios comprados a crédito.

D

Déficit: un exceso de pasivos sobre los activos.

Devengado: reconoce los gastos e ingresos de la empresa cuando se produjo la operación pero antes de realizado el intercambio de dinero.

Dividendos: ganancias de la empresa o utilidades que una empresa paga a sus accionistas como recompensa por su inversión en su capital.

E

Estado de origen y aplicación de fondos: resumen del dinero recibido y pagado durante un período determinado; evidencia si el negocio está generando suficiente dinero para pagar las cuentas y cubrir las deudas.

Estado de resultados: resumen de ingresos y gastos durante un período determinado; la diferencia es ganancias o pérdidas.



F

Factura: documento comercial en el que se detallan las mercancías compradas o los servicios recibidos, junto con su cantidad y su importe, y que se entrega a quién debe pagarla. (Traducción: *invoice*).

Flujo de caja: dinero que entra y sale de la compañía.

Flujo de efectivo: saldo proyectado o real de la diferencia entre los ingresos y gastos de una entidad.

G

Ganancia neta: exceso de ingresos totales sobre gastos totales.

Gastos: pago que realiza una empresa por un bien o producto. (Traducción: *expenses*).

Gastos operativos: son todos aquellos en que debe incurrir una empresa para el desarrollo de su actividad o actividades.

I

Ingresos: dinero que recibe un negocio por servicios o productos. Importante: en el mundo de los negocios, “ingresos” es el término preferido, “utilidades” se refiere a ganancias. (Traducción: *revenue*).

Impuesto: tributo o pago obligatorio que impone un estado con fines públicos. (Traducción: *tax*).

Interés: pago de alquiler sobre el dinero.

Inversión: empleo de capital con ánimo de lucro.

L

Libros contables: instrumento material de la contabilidad formado por un conjunto de folios dispuestos ordenada y sistemáticamente, en el que se efectúan las anotaciones contables. Los tipos de libros exigidos varían dependiendo de los países. Los principales libros contables suelen ser el diario y el mayor.

Liquidez: condición de un individuo o compañía en el cual un alto porcentaje de los activos puede convertirse rápidamente en efectivo sin que entrañe pérdidas de consideración.

N

Nómina: remuneración a empleados.

Nota de crédito: documento comercial que puede usarse para anular una factura en su totalidad o para compensar algún monto incluido.

Nota de débito: documento comercial por medio del cual se le notifica al cliente el cargo de un valor monetario a su cuenta. Puede ser por errores cometidos en la emisión, por aumento en el precio una vez emitida la factura, por comisiones, entre otras.

P

Patrimonio: todos los bienes, derechos y obligaciones con los que cuenta una empre-



sa o persona, es decir, constituyen los medios financieros y económicos mediante los cuales la empresa logra alcanzar sus metas establecidas.

Patrimonio neto / capital: todos aquellos elementos que constituyen la financiación propia de la empresa equivalente de los activos menos los pasivos. Es el valor de la empresa o valor libro. Una empresa con deudas que excedan los activos puede quedar en bancarrota si los acreedores demandan pago inmediato. (Traducción: *equity*).

Pasivo: representa las deudas y obligaciones de una empresa. Ejemplos: préstamo bancario, deuda con los proveedores. (Traducción: *liability*).

Pasivo corriente: es la parte del pasivo que contiene las obligaciones con una duración menor a un año.

Pasivo no corriente: es la parte del pasivo que contiene obligaciones con una duración mayor a un año.

Plan de cuentas: consiste en el nombre, codificación y la debida precisión del contenido económico de cada una de las cuentas que recogerán el registro contable de todas las operaciones.

Pérdida: exceso de los gastos totales sobre ingresos totales. (Traducción: *loss*).

R

Recibo: documento firmado en el que se declara haber recibido una cantidad de dinero, una mercancía o un servicio.

Remito: documento que surge de la obligación del vendedor de entregar la mercadería y deja constancia de ello.

Reservas: fondos destinados para afrontar eventuales pérdidas y/o contingencias negativas en el desarrollo de la actividad comercial de la empresa.

S

Superávit: exceso de activo sobre pasivo. (Traducción: *surplus*).

T

Tasa de interés: es el precio del dinero, es decir, es el precio a pagar por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado.

Tasa de interés efectiva (TEA): es el interés que efectivamente se aplicará a la operación o producto, indicando el costo o rendimiento efectivo de los mismos.

Tasa de interés nominal (TNA): valor de referencia que se utiliza para las operaciones financieras. Indica el porcentaje de interés a cobrar o pagar en un plazo de referencia de un año.

Tipo de cambio: cantidad de unidades de una moneda que se entregan a cambio de cualquier otra moneda.

Utilidad: remuneración del empresario por la aceptación de riesgos y la gestión administrativa. (Traducción: *profit*).

Velocidad

www.velocidad.fund

En alianza con

 **SEMBRAMEDIA** &  **International Center
for Journalists**

Apoya **Luminate**
Building stronger societies