

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADOS EN
BANCA Y FINANZAS

TEMA: FINANZAS.

SUB-TEMA: APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA
ASOCIACIÓN LECHERA CAMPESINA DE MATIGUAS PARA EL PERIODO 2018-
2022.

AUTORES: BR. MANUEL ALEXANDER ANDINO VANEGAS
BR. MARÍA ANGÉLICA SILVA FLORES

TUTOR: LIC. LEANA MEJÍA

MANAGUA, NICARAGUA OCTUBRE 2018

i. Dedicatoria

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi hermano y familia en general. También dedico este proyecto a mi Esposa e Hijos, compañeros inseparables de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo en momentos de decline y cansancio y ellos el motor que me motiva seguir mejorando y luchando a diario. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

Br. Manuel Alexander Andino Vanegas

i. Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi hija, por ser mi mayor fortaleza, para que vea en mí un ejemplo seguir con los valores que le trasmito cada día.

A doña Rosa Emilia Flores por su apoyo incondicional y por hacerme parte de su familia sin diferencia alguna.

Br. María Angélica Silva Flores

ii. Agradecimiento

A Dios por mantenernos firmes y no decaer a pesar las adversidades presentadas durante este gran esfuerzo y dedicación.

A nuestros padres quienes a lo largo de toda mi vida nos han apoyado y motivado a nuestra formación académica, creyeron en nosotros en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades.

A nuestros conyugues que estuvieron con sacrificio a nuestro lado brindando su amor y comprensión cuando lo necesitamos.

Y finalmente a nuestro tutor por el arduo trabajo de guiarnos e impulsarnos a no desistir de culminar el trabajo investigativo.

Br. Manuel Alexander Andino Vanegas
Br. María Angélica Silva Flores

iii. Valoración Del Docente

10 Noviembre 2017.

MSc. Álvaro Guido Quiroz

Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Facultad de Ciencias Económicas

UNAN-Managua

Su despacho

Estimado Maestro Guido:

Por medio de la presente, remito a usted los juegos resumen final de Seminario de Graduación correspondiente al II Semestre 2017, con tema general "**FINANZAS**" y subtema "**Aplicación de la planeación financiera en la Asociación Lechera de Matiguás para el periodo 2018-2022**" presentado por los bachilleres **Manuel Alexander Andino Vanegas** con número de carné **04-61784-6** y **María Angélica Silva Flores** con número de carné **04-61766-2**, para optar al título de Licenciados en Banca y Finanzas.

Este trabajo reúne los requisitos establecidos para resumen final de Seminario de Graduación que especifica el Reglamento de la UNAN-Managua.

Esperando la fecha de defensa final, me suscribo deseándole éxito en sus labores cotidianas.

Cordialmente,

Lic. Leana Mejía

Docente del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Tutor de Seminario de Graduación

UNAN-Managua

iv. Resumen

El presente seminario de graduación denominado Aplicación de la Planeación Financiera en la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el Periodo 2018-2022, se elaboró con las finalidades de presentar las generalidades de las finanzas, las herramientas de planeación financiera y el control financiero, para finalmente elaborar un caso práctico sobre el tema en cuestión.

Con el desarrollo del trabajo se concluye que las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero en el tiempo, materializándose en la administración financiera. El administrador financiero toma decisiones acerca de cuáles activos deberán adquirir sus empresas, la forma en la que estos activos deberán ser financiados y de qué manera deberán administrarse los recursos actuales de la empresa.

Tras aplicar la proyección financiera a largo plazo de la asociación lechera campesina de Matiguas para el periodo 2018-2022, se concluye que la empresa poseerá la capacidad de tener dinero líquido tras la realización de sus operaciones. El comportamiento global de la utilidad neta se comportará hacia la alza, obteniendo un crecimiento promedio de 45.42%, la participación del costo de ventas ronda el 60% y la utilidad de operación el 20%. Esto indica que la empresa será capaz de generar rentabilidad en el tiempo. La composición del estado de situación financiera proyectado evidencia una buena estructura entre fondos propios y ajenos que asegura no tener problemas de efectivo en el corto plazo. La empresa no presenta ningún indicio de quiebra.

v. Índice

<i>i. DEDICATORIA.....</i>	<i>I</i>
<i>i. DEDICATORIA.....</i>	<i>II</i>
<i>ii. AGRADECIMIENTO.....</i>	<i>II</i>
<i>iii. VALORACIÓN DEL DOCENTE.....</i>	<i>III</i>
<i>iv. RESUMEN.....</i>	<i>IV</i>
<i>I. INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>1</i>
<i>II. JUSTIFICACIÓN.....</i>	<i>3</i>
<i>III. OBJETIVOS.....</i>	<i>4</i>
<i>3.1. General.....</i>	<i>4</i>
<i>3.2. Específicos.....</i>	<i>4</i>
<i>IV. DESARROLLO DEL SUB-TEMA.....</i>	<i>5</i>
<i>4.1. Introducción.....</i>	<i>5</i>
<i>4.1.1. Generalidades de las Finanzas.....</i>	<i>6</i>
<i>4.2. Herramientas de Planeación Financiera.....</i>	<i>20</i>
<i>4.2.1. Análisis de Estados Financieros.....</i>	<i>20</i>
<i>4.2.2. Indicadores Financieros.....</i>	<i>25</i>
<i>4.2.3. Análisis Dinámico.....</i>	<i>29</i>
<i>4.2.4. Análisis Estático.....</i>	<i>30</i>
<i>4.3. Planeación y Control Financiero.....</i>	<i>31</i>
<i>4.3.1. Planes financieros a largo plazo.....</i>	<i>31</i>
<i>4.3.2. Planeación de efectivo: Presupuestos de caja.....</i>	<i>32</i>
<i>4.3.3. Planeación de las Utilidades: Estados financieros Proforma.....</i>	<i>34</i>
<i>V. CASO PRÁCTICO.....</i>	<i>42</i>

5.1. Introducción	42
5.1.1. Datos Organizacionales de la Asociación Lechera Campesina de Matiguas.....	42
5.2. Objetivos.....	45
5.3. Planeación Financiera de la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el	
Periodo 2018-2022.....	46
5.3.1. Supuesto Fundamental de Planeación Financiera	46
5.3.2. Presentación de Estados Financieros al 31 de diciembre de 2017	49
5.3.3. Análisis Financiero Inicial con Estados	
Financieros al 31 de diciembre de 2017.....	52
5.3.4. Proyección de Ventas para el Periodo 2018-2022	57
5.3.5. Proyección de Costos para el Periodo 2018-2022.....	65
5.3.6. Proyección de Gastos para el Periodo 2018-2022.....	71
5.3.7. Información Adicional.....	74
5.3.8. Estados Financieros Proformas y Análisis Financiero	81
5.3.9. Conclusiones del Caso Práctico	94
VI. CONCLUSIONES	95
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	97
VIII. ANEXOS.....	98

I. INTRODUCCIÓN

Trascendentalmente, la economía nicaragüense tiene como principal motor generador de riquezas al sector agropecuario. No obstante, en la actualidad la economía agropecuaria nicaragüense, se encuentra inmersa en sistemas cambiantes de tendencias políticas, económicas, sociales y ambientales, de tal magnitud y complejidad que hacen reflexionar muy seriamente sobre el futuro, y el bienestar de dicho sector e intrínsecamente de los individuos que se benefician directamente de estas unidades de producción.

Por ello, resulta imperante que las fincas agropecuarias, se tecnifiquen, no solamente en materia de mejoramiento genético, equipos, maquinarias sino también en la aplicación de sistemas administrativos y contables que permitan planificar, controlar y evaluar la actividad económica. De tal manera, que es necesario que los profesionales de banca y finanza estén bien preparados para dar respuestas a problemas administrativos de la coyuntura agropecuaria.

En este sentido, nace la presente investigación, titulada: Aplicación de la planeación financiera en la asociación lechera campesina de Matiguas, para el periodo 2017-2022, con el objetivo de formular un plan financiero que determine cuál es el estatus actual de la empresa y comprender el entorno económico futuro probable y realista, donde se vean reflejado los supuestos de crecimiento.

Para alcanzar estos objetivos, el presente trabajo está estructurado en cinco acápite. El primer apartado es la introducción, donde se explica a grandes rasgos la contextualización del problema. En el segundo apartado, se visualiza y explica el problema que da origen al estudio. En el tercer apartado, se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar con este estudio de caso. Luego, en el cuarto apartado, definimos el marco teórico, en el cual proponemos algunas teorías sobre la planeación financiera, es decir las referencias y argumentos. Posteriormente, en el quinto apartado, se concretiza el caso práctico en análisis, es decir la formulación del plan financiero de la Asociación Lechera campesina Matiguás, es aquí donde se analiza el estado financiero, las proyecciones y formula para predicción de quiebra. Aquí mismo, se describe la caracterización

quiebra. Aquí mismo, se describe la caracterización del área de estudio. Finalmente, en el sexto apartado, se exponen las principales conclusiones del trabajo.

Con respecto al diseño metodológico aplicado, es longitudinal, porque analiza los cambios a través del tiempo en determinadas variables, recolecta datos a través del tiempo, en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, determinantes y consecuencias. El método aplicado es el lógico inductivo completo. La recopilación de información se obtuvo mediante la consulta bibliográfica y de webgrafía, de los estados financieros de la entidad en estudio.

Cabe señalar que la importancia de esta obra reviste, en que representa un aporte al mejoramiento de la planificación financiera de la asociación lechera campesina de Matiguás, al igual que para otras empresas del país, al contar con un referente para sus operaciones. Por otro lado, será de utilidad para las próximas generaciones de estudiantes de Banca y Finanzas de la UNAN-Managua que realicen análisis o estudios relacionados al tema, pues les servirá de base para la elaboración de sus antecedentes.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de fin de grado, aborda la Aplicación de la Planeación Financiera en la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el Periodo 2018-2022.

Se justifica el trabajo en el aspecto teórico porque se contó con una serie de fuentes de información, autores de libros y trabajos previos relacionados; los cuales permitieron manejar una gran variedad de opciones al momento de desarrollar el tema. A nivel metodológico se fundamenta el estudio por lo que cumple con las normas y directrices establecidas para la realización de todos los procedimientos necesarios para poder formular, validar y desarrollar cada uno de los acápites contenidos dentro del trabajo. Desde el punto de vista práctico la aplicación de la planeación financiera es una técnica importante que le trae grandes beneficios a las empresas, si es usada de forma correcta y prudente.

Además este trabajo se efectuará con el fin de realizar un aporte académico importante que sea de utilidad para todas aquellas personas que tengan el interés de conocer e investigar un poco más sobre el tema ya que representará un punto de referencia. También de representar un punto de referencia teórica para todos los empresarios actuales y potenciales del país, que deseen saber cómo se aplican las técnicas de planeación financiera y lo tengan como punto de partida teórico para la realización de prácticas en la vida real. Este estudio será de mucha ayuda y utilidad para las próximas generaciones de estudiantes de Banca y Finanzas de la UNAN-Managua que realicen análisis o estudios relacionados al tema, pues les servirá de base para la elaboración de sus antecedentes.

III. OBJETIVOS

3.1. General

- Formular la Planeación Financiera en la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el Periodo 2018-2022.

3.2. Específicos

- Definir las Generalidades de las Finanzas para Conocer su importancia y la Base de la Planeación Financiera.
- Mostrar las Herramientas de Planeación Financiera y su importancia para las empresas.
- Explicar la Planeación y Control Financiero en los diferentes análisis y estados financieros.
- Explicar a través de un Caso Práctico Aplicando la Planeación Financiera en la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el Periodo 2018-2022.

IV. DESARROLLO DEL SUB-TEMA

4.1. Introducción

Las finanzas, en la empresa, representan un valor para la gestión del negocio. Permitiéndoles a quienes dirigen tener informaciones que le sirvan como espejo a las realidades que enfrenta la empresa en el día y a día; y al mismo tiempo logran tornarse en una herramienta de relevancia en la toma de decisiones.

Dentro de las Finanzas se encuentra la Planeación Financiera a Largo Plazo, que tiene por objeto establecer expectativas realistas y ayudar en las empresas a construir y mantener una sólida situación financiera. La planeación suele ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio. Fomentando el pensamiento anticipado en una forma coordinada, el proceso presupuestal es una herramienta administrativa útil para todas las fases de las operaciones comerciales. No sólo los presupuestos hacen que la administración se anticipe a los problemas que se avecinan, también sirven como normas para el desempeño en tanto avanza el negocio.

La formulación de presupuestos a largo plazo de las necesidades de financiamiento o financieras es de importancia para el éxito de cualquier organización comercial. La habilidad para pronosticar las ventas es crucial en el esfuerzo para determinar las futuras necesidades financieras. A medida que las ventas aumentan, es necesaria una mayor inversión en activos para apoyar este aumento. Este incremento de activos debe ser financiado con cierta combinación de fondos a corto y a largo plazo. A continuación se desarrollaran las generalidades de las finanzas, las herramientas de planeación financiera, la planeación y control financiero.

4.1.1. Generalidades de las Finanzas

4.1.1.1. Concepto de Finanzas

Según Gitman, J. L. (2012) describe a las finanzas como “el arte y la ciencia de administrar el dinero” (p. 3).

Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierte. Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuo, empresas y gobiernos.

4.1.1.2. Panorama General de la Administración Financiera

Besley, S. (2009) indica que la administración financiera es importante en todos los tipos de empresas, indistintamente de que sean públicas o privadas, que operen en el sector de los servicios financieros o que sean empresas dedicadas a la manufactura (p. 16).

Los tipos de tareas que se encuentran en los trabajos de la administración financiera van desde la toma de decisiones relacionadas con las expansiones de las plantas hasta las elecciones sobre los tipos de valores que deberán emitirse para financiar la expansión.

Los administradores financieros también tienen la responsabilidad de decidir bajo que términos de crédito los clientes podrán hacer sus compras; la cantidad de inventario que deberá mantener la empresa; la cantidad de fondos en efectivo que deberá tenerse a la mano; si deben

adquirirse otras empresas (análisis de fusiones), y que cantidad de utilidades deberá reinvertirse en el negocio o pagarse como dividendos.

Independientemente de cual sea el campo de especialización al que uno se dedique, deberá tenerse un conocimiento general de las tres áreas. Por ejemplo, un banquero que conceda préstamos a los negocios no podrá hacer bien su trabajo si no cuenta con una buena comprensión de la administración financiera, puesto que deberá juzgar si la empresa está bien o mal administrada. Lo mismo podría decirse en el caso de uno de los analistas de valores de Merrill Lynch. Aun los corredores deben conocer los principios financieros generales si quieren proporcionar una asesoría inteligente a sus clientes.

Al mismo tiempo, los administradores financieros corporativos necesitan saber que piensan sus banqueros y como juzgaran los inversionistas el desempeño de sus corporaciones, a efectos de determinar los precios de sus acciones. Por lo tanto, si usted decide que las finanzas serán su carrera, necesitara saber algo acerca de las tres áreas.

4.1.1.3. Importancia de la Administración Financiera

En épocas anteriores, el gerente de marketing era quien proyectaba las ventas; el personal del área de ingeniería y producción se encargaba de determinar que activos eran necesarios para satisfacer esas demandas, mientras que el trabajo del administrador financiero solo consistía en obtener el dinero que se necesitaba para comprar la planta, el equipo y los inventarios necesarios. Esa situación ha dejado de existir en la actualidad; hoy en día, las decisiones se toman de una

manera mucho más coordinada, por lo que el administrador financiero tiene, por lo general, una responsabilidad directa sobre el proceso de control.

Por su parte Van Horne, J. C. (2010) menciona que “para las personas que trabajan en las áreas de marketing, contabilidad, producción, personal; cada día adquiere mayor importancia entender las finanzas con objeto de estar en condiciones de realizar un buen trabajo en sus propios campos” (p. 32).

Por ejemplo, el personal del área de mercadotecnia debe entender de qué manera las decisiones de comercialización afectan a, y son afectadas por, la disponibilidad de fondos, los niveles de inventarios, la capacidad excesiva de la planta y así por el estilo.

De manera similar, los contadores deben entender la manera como se usan los datos contables en la planeación corporativa y la forma en la que los mismos son visualizados por los inversionistas.

Del mismo modo, los administradores financieros deben tener fundados conocimientos sobre marketing, contabilidad y otras áreas afines para tomar decisiones más informadas acerca del reemplazo o de la expansión de la planta y el equipo, y de qué forma podrán financiar mejor sus empresas.

Por lo tanto, existen implicaciones financieras en casi todas las decisiones de negocios, por lo que los ejecutivos de otras áreas deben poseer un acervo suficiente de conocimientos

financieros para considerar estas implicaciones dentro de sus propios análisis especializados. Debido a ello, todo estudiante de negocios, independientemente de su especialización, debería estar interesado en las finanzas.

4.1.1.4. Las Responsabilidades del Administrador Financiero

Según Ross, S. (2013) la tarea del administrador financiero es tomar las decisiones relacionadas con la obtención y el uso de fondos para el mayor beneficio de la empresa” (p. 24).

A continuación, se describen algunas actividades específicas que están relacionadas con este contexto:

- Preparación de pronósticos y planeación. El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos cuando estos miran hacia el futuro y establecen los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.
- Decisiones mayores de financiamiento e inversión. Por lo general, una empresa exitosa muestra un rápido crecimiento de ventas, que requieren que se realicen inversiones en planta, equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento de ventas, así como a tomar decisiones acerca de los activos específicos que deberán adquirirse y la mejor forma de financiar esos activos. Por ejemplo, debería la empresa obtener los fondos mediante la solicitud de préstamos (deudas) o mediante la venta de acciones (capital contable)? Si la empresa usa deudas (solicita fondos en préstamo), deberían concertarse los créditos a largo o a corto plazo?.

- **Coordinación y control.** El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse de que la empresa sea administrada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras, y todos los administradores —financieros o de otro tipo— necesitan tenerlo en cuenta. Por ejemplo, las decisiones de comercialización afectan el crecimiento de ventas, a la vez, influye sobre los requerimientos de inversión. De este modo, quienes toman decisiones en el área de mercadotecnia deben considerar la forma en que sus acciones afectaran (y son afectadas por) factores tales como la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios y la utilización de la capacidad de la planta.

- **Forma de tratar con los mercados financieros.** El administrador financiero debe tratar con los mercados de dinero y capitales. Cada empresa afecta a, y es afectada por, los mercados financieros generales donde se obtienen los fondos, se negocian los valores de la empresa y los inversionistas son recompensados o sancionados.

En resumen, los administradores financieros toman decisiones acerca de cuáles activos deberán adquirir sus empresas, la forma en la que estos activos deberán ser financiados y de qué manera deberán administrarse los recursos actuales de la empresa. Si estas responsabilidades son desempeñadas de manera óptima, los administradores financieros ayudaran a maximizar los valores de sus empresas, también maximizara el bienestar a largo plazo de los clientes de la compañía o quienes trabajen para ella, así como a la comunidad en la que se encuentra la empresa.

4.1.1.5. Decisiones que Toma un Administrador Financiero

Van Horne, J. C. (2010) identifica las decisiones del Administrador Financiero como:

- Decisiones de inversión, la considera como la más importante porque se trata de crear valor, y se inicia con la adecuada identificación de los activos de la empresa.
- Decisiones de Financiamiento, es la segunda en importancia y corresponde al análisis de la adecuada mezcla de financiamiento de la empresa, combinando fuentes internas como aporte de los socios y reinversión de utilidades con fuentes externas obtenidas a través de diferentes formas de pasivos.
- Decisiones de Administración de Activos, se refiere a la importancia de administrar con eficiencia los activos y el financiamiento obtenidos y a preocuparse más por el manejo de los activos circulantes que por los activos fijos.

En general, el administrador financiero debe orientarse a crear valor, esto va mucho más allá de la maximización de ganancias, es decir, maximizar el precio de mercado por acción (p. 50).

Lo anterior significa tomar en cuenta las utilidades presentes y futuras esperadas por acción, el tiempo, la duración y el riesgo de dichas utilidades, la política de dividendos de la empresa y otros factores que influyen en el precio de las acciones.

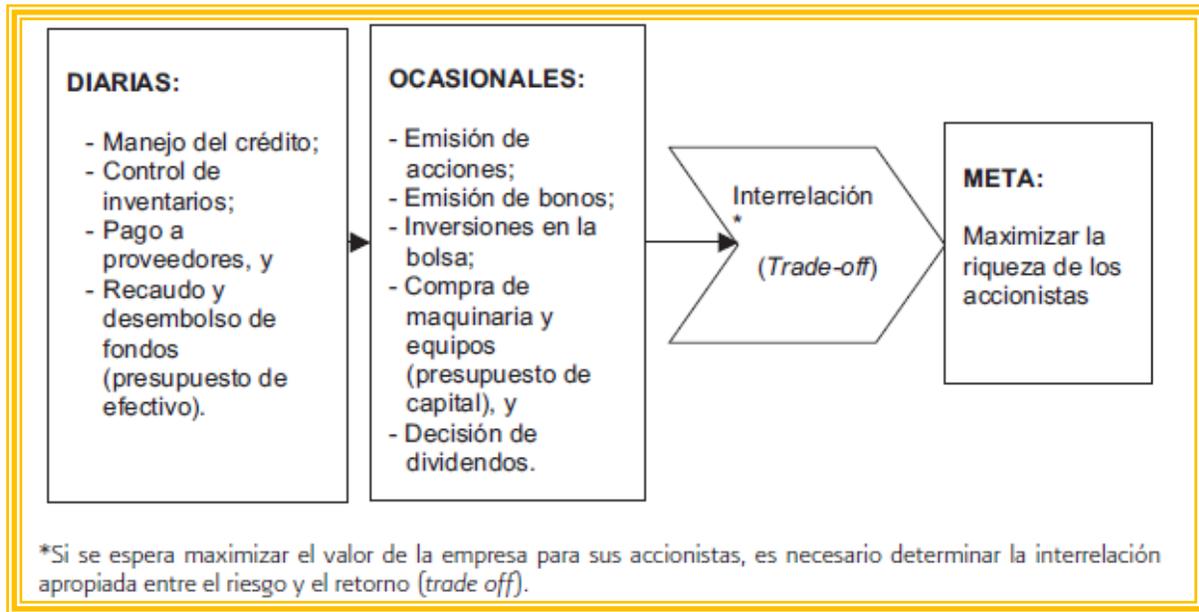
Ross, S. (2013) menciona que:

La administración financiera en términos de horizonte de tiempo, se puede diferenciar en el corto y largo plazo, no existe una definición aceptada universalmente para las finanzas a corto plazo, la principal diferencia entre las de corto y largo plazo es el posicionamiento en el tiempo de los flujos, regularmente las decisiones financieras de corto plazo consideran a las entradas y salidas de efectivo generadas en el transcurso de un año o menos, mientras que las decisiones financieras a largo plazo involucran las entradas y salidas de efectivo esperadas en lapsos superiores a un año y que comprometan a la empresa por un largo periodo (p. 60).

Por esto decimos que la diferencia se basa en el tiempo designado por la empresa para recopilar la información necesaria sobre un proyecto determinado o toma de decisiones a futuro, la planeación financiera es fundamental en toma de decisiones puesto que determina en el lapso de tiempo estudiado todos los factores que van intervenir positiva o negativamente en el proyecto propuesto.

Como ejemplo de decisiones financieras de corto plazo se puede mencionar la compra de materia prima e insumos en general, se paga efectivo, se venden productos y se espera recibir el efectivo por dicha venta en el transcurso de un año, en contraste, una decisión financiera de largo plazo está asociada, por ejemplo, con la compra de una maquinaria especial para el proceso productivo o la ampliación de la capacidad instalada, esto implica buscar los fondos necesarios (decisión de financiamiento) para la adquisición de activos (decisión de inversión) que beneficiarán a la empresa por un largo periodo, en la figura 1 se observan algunas de las decisiones diarias y ocasionales tomadas por el administrador financiero:

Ilustración 1: Decisiones que Toma un Administrador Financiero.



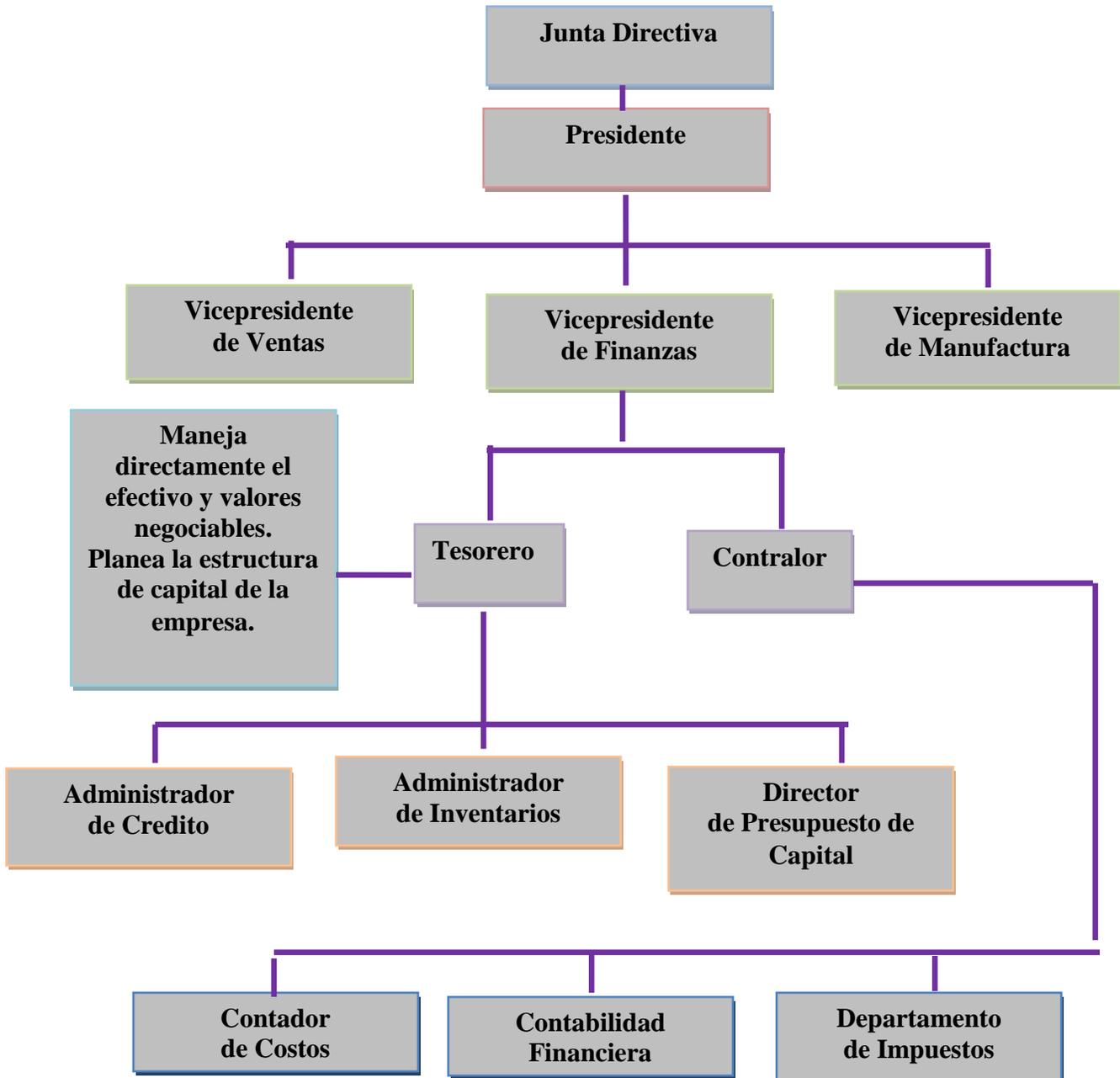
Fuente: Emery, D. (2010) decisiones que toma un administrador financiero (p. 15)

4.1.1.6. Las Finanzas en la Estructura Organizativa de la Empresa

Las estructuras organizativas varían de empresa a empresa, pero en la figura anterior se presenta un panorama bastante común en relación con el papel que desempeñan las finanzas dentro de una corporación. El director financiero ostenta el título de vicepresidente de finanzas le reporta al presidente. Los subordinados clave del vicepresidente de finanzas son el tesorero y el contralor. En la mayoría de las empresas, el tesorero tiene responsabilidad directa sobre la administración del efectivo y los valores negociables, la planeación de la adquisición de fondos; la venta de acciones y bonos para conseguir recursos monetarios, y la vigilancia del fondo corporativo para pensiones. El tesorero también supervisa a los gerentes de crédito y de inventarios y al director de presupuesto de capital (quien analiza las decisiones relacionadas con

las inversiones en activos fijos). Por su parte, el contralor es responsable de las actividades de los departamentos de contabilidad e impuestos.

Ilustración 2: Las Finanzas en la Estructura Organizativa de la Empresa



Fuente: Emery, D. (2010) las finanzas en la estructura organizativa de la empresa (p. 25).

Ilustración 3: El Contralor y el Tesorero y la Administración Financiera.

Contralor	Tesorero
<p>Contabilidad financiera: responsable de preparar los Estados Financieros Básicos (EFB), balance general, estado de resultados, estado de movimiento de efectivo y estado de movimiento del patrimonio.</p>	<p>Administración de efectivo y valores negociables: responsable de vigilar las finanzas de corto plazo, obtención de fondos de distintas fuentes e inversión de los excedentes en valores negociables, en general, maneja todo el pronóstico de efectivo.</p>
<p>Contabilidad de costos: responsable de preparar los presupuestos de operación y de supervisar el desempeño de los diferentes departamentos de la empresa.</p>	<p>Análisis de presupuestos de capital: responsable del análisis de las inversiones de largo plazo o de capital tales como plantas y equipos nuevos.</p>
<p>Impuestos: prepara los informes a ser presentados ante las diferentes instancias de recaudación gubernamentales locales, estatales y nacionales.</p>	<p>Planeación financiera: responsable del análisis de las fuentes de fondos de largo plazo necesarias para mantener y ampliar las operaciones. Estas fuentes pueden ser emisiones de acciones o bonos, entre otras.</p>
<p>Procesamiento de datos: responsable del procesamiento de datos de la empresa, de la contabilidad corporativa y la nómina.</p>	<p>Análisis de crédito: responsable de la determinación del crédito a ser asignado a cada uno de los clientes de la empresa, regulamente trabaja conjuntamente con el área de mercadotecnia.</p>
	<p>Relación con inversionistas: responsable de la vinculación con los inversionistas institucionales tales como los fondos mutuales, las agencias calificadoras de valores, los accionistas y toda la comunidad financiera.</p>
	<p>Administración de fondos de pensiones: responsable de invertir las contribuciones, al fondo de pensiones hechas por los empleados. Estas funciones pueden ser internas o de asesoría.</p>

Fuente: Emery, D. (2010) decisiones que toma un administrador financiero (p. 28)

4.1.1.7. Relación de la Administración Financiera con otras Ciencias

4.1.1.7.1. Economía

Conforme la página web <http://www.expansion.com/relacióndelasfinanzas/otrasciencias.html>

(2017):

El campo de las finanzas está estrechamente relacionado con la economía, los administradores financieros deben entender el marco económico y estar alerta a las consecuencias de los niveles variables de la actividad económica y a los cambios de la política económica.

Los financieros también deben estar preparados para aplicar las teorías económicas como guía para una operación comercial eficiente, tales como: análisis de la oferta y la demanda, estrategia de maximización de utilidades y la teoría de precio. Cabe mencionar que el principio económico primario que se utiliza en la administración financiera es el análisis marginal, el principio del que se deben tomar decisiones y realizar acciones financieras solo cuando los beneficios agregados exceden los costos agregados.

Las finanzas y la economía son tan similares que algunas universidades y colegios ofrecen sus cursos en esas áreas a través del mismo departamento o áreas funcionales. Muchas herramientas que se utilizan para tomar decisiones financieras han evolucionado a partir de teorías elaboradas por los economistas.

Quizá la diferencia más notable entre finanzas y economía sea que los gerentes de finanzas evalúan la información y toman decisiones acerca de los flujos de efectivo asociados

con una empresa particular o pequeño grupo de empresas, mientras que los economistas analizan la información y predicen los cambios y las actividades asociadas con una industria en particular y con la economía como un todo.

Es importante que los directivos de finanzas comprendan la economía y que los economistas entiendan las finanzas: la actividad económica y el impacto que tienen las decisiones financieras en la política de la empresa y viceversa.

4.1.1.7.2. Contabilidad

Las actividades financieras y de contabilidad de la empresa están estrechamente relacionadas y por lo general se traslapan.

Según la página web <http://www.expansion.com/relacióndelasfinanzas/otrasciencias.html> (2017):

A menudo es difícil distinguir la administración financiera y la contabilidad, puesto que en empresas pequeñas el contralor suele realizar la función financiera y en empresas grandes muchos contadores se encargan de varias actividades financieras. Sin embargo, hay dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad: una está relacionada con el énfasis en los flujos de efectivos, y la otra con la toma de decisiones.

En muchas empresas, en especial en las pequeñas, es difícil distinguir entre la función de finanzas y la función contable. Con frecuencia, los contadores toman decisiones financieras y viceversa, debido a que las dos disciplinas están estrechamente relacionadas.

De hecho, usted podría reconocer cierto material de este libro que también formaba parte de sus cursos de contabilidad. Como descubrirá, los gerentes de finanzas dependen en gran medida de la información contable debido a que tomar decisiones acerca del futuro requiere información del pasado.

En consecuencia, los contadores deben comprender cómo los gerentes de finanzas utilizan la información contable en la planeación y la toma de decisiones de manera que la ofrezcan de forma precisa y oportuna. Asimismo, los contadores deben comprender la forma en que los inversionistas, los acreedores y las personas externas interesadas en las operaciones de la empresa utilizan la información financiera.

4.1.1.7.3. Administración

De acuerdo con la página web Según la página web <http://www.expansion.com/relacióndelasfinanzas/otrasciencias.html> (2017):

Al pensar en administración, suele pensarse en las decisiones relativas al personal y los empleados, en la planeación estratégica y las operaciones generales de la empresa. La planeación estratégica, una de las actividades más importantes de la administración, no se puede lograr sin considerar su influencia en el bienestar financiero general de la empresa.

Las decisiones relacionadas con el personal, como establecer salarios, contratar personal nuevo y pagar bonos, deben estar basadas en decisiones financieras que aseguren que cualquier fondo necesario estará disponible. Por estas razones, los directivos deben tener al menos una

comprensión general de los conceptos de la administración financiera para tomar decisiones informadas en sus áreas.

4.1.1.7.4. Marketing

Conforme a la página web Según la página web <http://www.expansion.com/relacióndelasfinanzas/otrasciencias.html> (2017):

Si usted ha tomado un curso básico de marketing, quizás una de las primeras cosas que aprendió fueron las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza o punto de venta y promoción, las cuales determinan el éxito de los productos que fabrican y venden las empresas. Por supuesto, se fija un precio al producto, y la cantidad de publicidad que una empresa puede pagar para el mismo se determinan con base en la asesoría que ofrecen los gerentes de finanzas, debido a que perdería dinero si el precio del producto fuera muy bajo o si se gastara demasiado en publicidad.

La coordinación de las funciones financieras y de marketing es crucial para el éxito de una empresa, en especial para una empresa pequeña, recién formada, debido a que es necesario asegurar que se tiene el efectivo suficiente para sobrevivir.

Por estas razones, el personal de marketing debe entender de qué manera sus decisiones influyen y son afectadas por cuestiones como la disponibilidad de fondos, los niveles de inventario y el exceso de capacidad de planta.

4.2. Herramientas de Planeación Financiera

4.2.1. Análisis de Estados Financieros

4.2.1.1. Estado de Resultados

Según Gitman, J. L. (2012) describe al estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias como “un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico” (p. 55).

Aunque suelen elaborarse trimestralmente con fines informativos, también se preparan mensualmente para uso de la administración y cada trimestre con fines fiscales.

Ilustración 4: Estado de Resultados de Bartlett Company (en miles de dólares)

	Para los años que finalizan el 31 de diciembre	
	2012	2011
Ingreso por ventas	\$3,074	\$2,567
Menos: Costo de los bienes vendidos	<u>2,088</u>	<u>1,711</u>
Utilidad bruta	\$ 986	\$ 856
Menos: Gastos operativos		
Gastos de ventas	\$ 100	\$ 108
Gastos generales y administrativos	194	187
Gastos de arrendamiento ^a	35	35
Gastos por depreciación	<u>239</u>	<u>223</u>
Total de gastos operativos	\$ 568	\$ 553
Utilidad operativa	\$ 418	\$ 303
Menos: Gastos por intereses	<u>93</u>	<u>91</u>
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 325	\$ 212
Menos: Impuestos	<u>94</u>	<u>64</u>
Utilidad neta después de impuestos	\$ 231	\$ 148
Menos: Dividendos de acciones preferentes	<u>10</u>	<u>10</u>
Ganancias disponibles para los accionistas comunes	\$ 221	\$ 138
Ganancias por acción (GPA) ^b	\$2.90	\$1.81
Dividendo por acción (DPA) ^c	\$1.29	\$0.75

^aAquí, los gastos de arrendamiento se presentan como un rubro separado en lugar de incluirlo como parte de los gastos por intereses, como lo especifica el FASB para efectos de información financiera. El método utilizado aquí es congruente con el informe fiscal más que con los procedimientos de información financiera.

^bSe calcula al dividir las ganancias disponibles para los accionistas comunes entre el número de acciones comunes en circulación (76,262 en 2012 y 76,244 en 2011). Ganancias por acción en 2012: $\$221,000 \div 76,262 = \2.90 ; en 2011: $\$138,000 \div 76,244 = \1.81 .

^cSe calcula al dividir el monto en dólares de los dividendos pagados a los accionistas comunes entre el número de acciones comunes en circulación. Los dividendos por acción en 2012: $\$98,000 \div 76,262 = \1.29 ; en 2011: $\$57,183 \text{ dólares} \div 76,244 = \0.75 .

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 55)

En otras palabras el Estado de Resultados tiene como fin medir el desempeño operativo de la empresa en un periodo determinado al relacionar los ingresos generados con los gastos en que se incurre para lograr ese objetivo. El estado de resultados es de vital importancia para tu empresa ya que se convierte en un elemento de apoyo a la gestión al brindarte información de valor para la toma de decisiones y la planeación estratégica.

4.2.1.2. Estado de Situación Financiera

Gitman, J. L. (2012) menciona que:

El Estado de Situación Financiera presenta un resumen de la situación financiera de la empresa en un momento específico. Este estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (p. 57)

Es decir el Estado de Situación Financiera constituye una herramienta fundamental para las empresas a la hora de tomar decisiones, dado que permite saber el estado financiero de la compañía en ese momento, y por ende proyectar nuevas inversiones, expansiones, compras, entre otros.

Asimismo, es un elemento imprescindible si se pretende manejar la institución en un marco de honestidad y transparencia con los accionistas, sobre todo con aquellos que quizás no tenga una participación activa dentro de la compañía.

Ilustración 5: Estado de Situación Financiera de Bartlett Company (en miles de dólares)

Balances generales de Bartlett Company (en miles de dólares)		
	Al 31 de diciembre de	
Activos	2012	2011
Efectivo	\$ 363	\$ 288
Valores negociables	68	51
Cuentas por cobrar	503	365
Inventarios	<u>289</u>	<u>300</u>
Total de activos corrientes	<u>\$1,223</u>	<u>\$1,004</u>
Terreno y edificios	\$2,072	\$1,903
Maquinaria y equipo	1,866	1,693
Mobiliario y accesorios	358	316
Vehículos	275	314
Otros (incluye arrendamientos financieros)	<u>98</u>	<u>96</u>
Total de activos fijos brutos (al costo) ^a	<u>\$4,669</u>	<u>\$4,322</u>
Menos: Depreciación acumulada	<u>2,295</u>	<u>2,056</u>
Activos fijos netos	<u>\$2,374</u>	<u>\$2,266</u>
Total de activos	<u>\$3,597</u>	<u>\$3,270</u>
Pasivos y patrimonio de los accionistas		
Cuentas por pagar	\$ 382	\$ 270
Documentos por pagar	79	99
Deudas acumuladas	<u>159</u>	<u>114</u>
Total de pasivos corrientes	<u>\$ 620</u>	<u>\$ 483</u>
Deuda a largo plazo (incluye arrendamientos financieros) ^b	<u>1,023</u>	<u>967</u>
Total de pasivos	<u>\$1,643</u>	<u>\$1,450</u>
Acciones preferentes: acumulativas al 5%, valor nominal de \$100, 2,000 acciones autorizadas y emitidas ^c	\$ 200	\$ 200
Acciones comunes: valor nominal de \$2.50, 100,000 acciones autorizadas, acciones emitidas y en circulación en 2012: 76,262; en 2011: 76,244	191	190
Capital pagado en exceso del valor a la par de acciones comunes	428	418
Ganancias retenidas	<u>1,135</u>	<u>1,012</u>
Total del patrimonio de los accionistas	<u>\$1,954</u>	<u>\$1,820</u>
Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	<u>\$3,597</u>	<u>\$3,270</u>

^aEn 2012 la empresa tiene un arrendamiento financiero a 6 años que requiere pagos anuales a principios de año de \$35,000. Aún faltan 4 años de arrendamiento.

^bLos reembolsos anuales del principal de una parte del total de la deuda pendiente de la empresa suman \$71,000.

^cEl dividendo anual de las acciones preferentes sería de \$5 por acción (5% × \$100 de valor nominal) o un total de \$10,000 anualmente (\$5 por acción × 2,000 acciones).

Fuente: Gitman, L. J. (2012), *Estados Financieros y Razones Financieras* (p. 57)

4.2.1.3. Estado de utilidades Retenidas

El estado de Utilidades Retenidas o Estado de Ganancias Retenidas reconcilia el ingreso neto ganado durante un año específico, y cualquier dividendo pagado en efectivo, con el cambio entre las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de ese año.

Ilustración 6: Estado de ganancias retenidas (en miles de dólares) de Bartlett Company para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2012

Estado de ganancias retenidas (en miles de dólares) de Bartlett Company para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2012	
Saldo de ganancias retenidas (1 de enero de 2012)	\$1,012
Más: Utilidad neta después de impuestos (para 2012)	231
Menos: Dividendos en efectivo (pagados durante 2012)	
Acciones preferentes	10
Acciones comunes	<u>98</u>
Total de dividendos pagados	<u>\$ 108</u>
Saldo de ganancias retenidas (31 de diciembre de 2012)	<u><u>\$1,135</u></u>

4.2.1.4. Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo.

Este estado no solo aporta datos sobre las actividades de inversión, financieras y operativas, sino que también vincula el estado de pérdidas y ganancias y los balances generales anteriores.

Ilustración 7: Estado de flujos de efectivo de Bartlett Company (en miles de dólares) del año que finaliza el 31 de diciembre de 2012

Estado de flujos de efectivo de Bartlett Company (en miles de dólares) del año que finaliza el 31 de diciembre de 2012	
Flujo de efectivo de las actividades operativas	
Utilidad neta después de impuestos	\$231
Depreciación	239
Aumento en las cuentas por cobrar	(138) ^a
Disminución de los inventarios	11
Aumento de las cuentas por pagar	112
Aumento de las deudas acumuladas	<u>45</u>
Efectivo proveniente de las actividades operativas	\$500
Flujo de efectivo de las actividades de inversión	
Aumento de los activos fijos brutos	(347)
Cambio en inversiones patrimoniales en otras empresas	<u>0</u>
Efectivo proveniente de las actividades de inversión	(\$347)
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento	
Disminución de los documentos por pagar	(20)
Aumento de las deudas a largo plazo	56
Cambios en el patrimonio de los accionistas ^b	11
Dividendos pagados	<u>(108)</u>
Efectivo proveniente de las actividades de financiamiento	(\$ 61)
Aumento neto del efectivo y los valores negociables	<u>\$ 92</u>

^aComo es costumbre, los paréntesis se utilizan para representar un número negativo, que en este caso es una salida de efectivo.

^bLas ganancias retenidas se excluyen aquí porque su cambio se refleja realmente en la combinación de los rubros de la "utilidad neta después de impuestos" y los "dividendos pagados".

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 60)

4.2.2. Indicadores Financieros

El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa.

Hay muchas personas interesadas en la aplicación de los Indicadores Financieros. Según Ross, S. (2013) entre los interesados están:

Los accionistas actuales y potenciales se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar el pago de los intereses y el principal. La administración se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la compañía y trata de generar razones financieras que sean favorables para los dueños y acreedores (p 80).

- Precauciones en el uso de análisis de razones
 - Las razones que revelan desviaciones importantes de la norma simplemente indican la posibilidad de que exista un problema.
 - Por lo general, una sola razón no ofrece suficiente información para evaluar el desempeño general de la empresa.
 - Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo periodo del año.
 - Es preferible usar estados financieros auditados.
 - Los datos financieros que se comparan deben generarse de la misma forma.
 - La inflación podría distorsionar los resultados.

4.2.2.1. Liquidez

El autor Gitman, J. L. (2012) indica que la liquidez de una empresa “se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento” (p. 65).

Entonces la liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.

Las empresas tienen que equilibrar la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido).

Ilustración 8: Fórmulas de Razones de Liquidez

Razón	Fórmula
Liquidez	
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Razón rápida (prueba del ácido)	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 65)

4.2.2.2. Deuda

Gitman, J. L. (2012) indica que la posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades (p. 70). Por lo que, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo.

Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de las empresas.

Ilustración 9: Fórmulas de Razones de Deuda

Endeudamiento	
Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$
Razón de cargos de interés fijo	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$
Índice de cobertura de pagos fijos	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos} + \text{Pagos de arrendamiento}}{\text{Int.} + \text{Pagos arrend.} + \{(\text{Prin.} + \text{Div. pref.}) \times [1/(1 - T)]\}}$

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 70)

4.2.2.3. Rotación

Gitman, J. L. (2012) menciona que los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas (p. 68). En este sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. Existen varios índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más importantes, las cuales incluyen inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. También se puede evaluar la eficiencia con la cual se usa el total de activos.

Ilustración 10: Razones de Rotación

Actividad	
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$
Periodo promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 68)

4.2.2.4. Rentabilidad

Gitman, J. L. (2012) indica que estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo (p. 73). Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias.

Ilustración 11: Fórmulas de Razones de Rentabilidad

Rentabilidad	
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 73)

4.2.3. Análisis Dinámico

Según Ortiz (2006), el análisis dinámico es:

La herramienta financiera que permite verificar la variación absoluta y la variación relativa que haya sufrido cada cuenta de un estado financiero con respecto de un periodo, a otro anterior. En otras palabras al análisis horizontal determina el aumento y disminución de una cuenta comparada entre dos periodos. El hecho de permitir la comparación de estados financieros de diferentes ejercicios le da la característica de análisis dinámico.

Para elaborar el análisis horizontal se deben seguir los siguientes pasos:

- Primero se halla la variación absoluta de cada cuenta, por ejemplo la caja, buscando la diferencia entre el estado financiero de un año dado y el estado financiero del año anterior
- Luego se halla la variación relativa buscando la relación entre la variación absoluta hallada en el primer paso y el valor del periodo anterior del mismo estado financiero analizado.

4.2.4. Análisis Estático

Según Ortiz (2006), el análisis estático es la herramienta financiera que permite verificar si la empresa está distribuyendo acertadamente sus activos y si está haciendo uso de la deuda de forma debida teniendo muy en cuenta las necesidades financieras y operativas (p. 56).

Es bueno tener en cuenta que el objetivo del análisis estático es determinar que tanto porcentual representa cada cuenta del activo o del pasivo dentro del subtotal de sus afines o del total de ellas, para lograrlo se halla la relación entre la cuenta que se quiere determinar, por ejemplo la caja, y el subtotal de la cuenta afín, en el caso sería con el activo disponible o con el total del activos y luego se procede a convertir esa relación en porcentaje multiplicando por 100.

4.3. Planeación y Control Financiero

El proceso de planeación financiera inicia con planes financieros a largo plazo o estratégicos, los cuales, a la vez, dirigen la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos.

Por lo tanto dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma.

4.3.1. Planes financieros a largo plazo

Según Gitman, J. L. (2012) los planes financieros a largo plazo establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años (p. 117).

Las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o a ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planeación más cortos.

Estos planes forman parte de una estrategia integral que, junto con los planes de producción y marketing, conducen a la empresa hacia metas estratégicas. Los planes financieros a largo plazo consideran diversas actividades financieras como:

- Desembolsos propuestos en activos fijos
- Actividades de investigación y desarrollo
- Acciones de marketing y desarrollo de productos
- Estructura de capital
- Fuentes importantes de financiamiento

Estos planes reciben el apoyo de una serie de presupuestos anuales y de utilidades.

4.3.2. Planeación de efectivo: Presupuestos de caja

Gitman, J. L. (2012) comenta que el presupuesto de caja (pronóstico de caja) es el estado de las entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa que se usa para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo (p. 119). Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos.

Es decir un pronóstico de ventas es una predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo, con base en datos internos y externos. El pronóstico de ventas se usa como base

para calcular los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas.

El pronóstico de ventas se basa en un análisis de datos externos, internos o una combinación de ambos. Un pronóstico externo se basa en las relaciones observadas entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave. Los pronósticos internos se basan en un consenso de pronósticos de ventas obtenidos a través de los canales propios de ventas de la empresa.

Ilustración 12: Formato general del presupuesto de caja

TABLA 4.7 > Formato general del presupuesto de caja

	Ene.	Feb.	...	Nov.	Dic.
Entradas de efectivo	\$XXX	\$XXG		\$XXM	\$XXT
Menos: Desembolsos de efectivo	<u>XXA</u>	<u>XXH</u>	...	<u>XXN</u>	<u>XXU</u>
Flujo de efectivo neto	\$XXB	\$XXI		\$XXO	\$XXV
Más: Efectivo inicial	<u>XXC</u>	<u>XXD</u>	<u>XXJ</u>	<u>XXP</u>	<u>XXQ</u>
Efectivo final	\$XXD	\$XXJ		\$XXQ	\$XXW
Menos: Saldo de efectivo mínimo	<u>XXE</u>	<u>XXK</u>	...	<u>XXR</u>	<u>XXY</u>
Financiamiento total requerido		\$XXL		\$XXS	
Saldo de efectivo excedente	\$XXF				\$XXZ

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 120)

➤ **Cómo enfrentar la incertidumbre del presupuesto de caja**

Una forma de enfrentar la incertidumbre del presupuesto de caja es elaborar varios presupuestos de caja, con base en tres pronósticos: pesimista, el más probable y optimista. A partir de estos niveles de flujo de efectivo, el gerente financiero determina el monto del

financiamiento necesario para cubrir la situación más adversa. Este método también da una idea del riesgo de las diferentes alternativas.

4.3.3. Planeación de las Utilidades: Estados financieros Proforma

Los estados financieros pro forma son estados de resultados y balances generales proyectados o pronosticados.

Las entradas que se requieren para elaborar los estados pro forma son:

- Los estados financieros del año anterior
- El pronóstico de ventas del año siguiente
- Suposiciones clave sobre diversos factores

La empresa que se considera con la finalidad de ilustrar los métodos simplificados para la elaboración de los estados pro forma es Vectra Manufacturing.

**Ilustración 13: Estado de Resultados de Vectra Manufacturing para el año que finaliza el
31 de diciembre de 2012**

Estado de resultados de Vectra Manufacturing para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2012	
Ingresos por ventas	
Modelo X (1,000 unidades a \$20/unidad)	\$ 20,000
Modelo Y (2,000 unidades a \$40/unidad)	<u>80,000</u>
Total de ventas	<u>\$100,000</u>
Menos: Costo de los bienes vendidos	
Mano de obra	\$ 28,500
Material A	8,000
Material B	5,500
Gastos generales	<u>38,000</u>
Costo total de los bienes vendidos	<u>\$ 80,000</u>
Utilidad bruta	\$ 20,000
Menos: Gastos operativos	<u>10,000</u>
Utilidad operativa	\$ 10,000
Menos: Gastos por intereses	<u>1,000</u>
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 9,000
Menos: Impuestos (0.15 × \$9,000)	<u>1,350</u>
Utilidad neta después de impuestos	\$ 7,650
Menos: Dividendos de acciones comunes	<u>4,000</u>
A ganancias retenidas	<u><u>\$ 3,650</u></u>

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 128)

Ilustración 14: Balance general de Vectra Manufacturing al 31 de diciembre de 2012

Balance general de Vectra Manufacturing al 31 de diciembre de 2012

Activos		Pasivos y patrimonio de los accionistas	
Efectivo	\$ 6,000	Cuentas por pagar	\$ 7,000
Valores negociables	4,000	Impuestos por pagar	300
Cuentas por cobrar	13,000	Documentos por pagar	8,300
Inventarios	<u>16,000</u>	Otros pasivos corrientes	<u>3,400</u>
Total de activos corrientes	\$39,000	Total de pasivos corrientes	\$19,000
Activos fijos netos	<u>51,000</u>	Deuda a largo plazo	<u>18,000</u>
Total de activos	<u>\$90,000</u>	Total de pasivos	\$37,000
		Acciones comunes	30,000
		Ganancias retenidas	<u>23,000</u>
		Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	<u>\$90,000</u>

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 128)

Ilustración 15: Pronóstico de ventas de Vectra Manufacturing para 2013

TABLA 4.14 > **Pronóstico de ventas de Vectra Manufacturing para 2013**

Ventas unitarias		Ventas en dólares	
Modelo X	1,500	Modelo X (\$25/unidad)	\$ 37,500
Modelo Y	1,950	Modelo Y (\$50/unidad)	<u>97,500</u>
		Total	<u>\$135,000</u>

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 128)

Paso 1: Se comienza con un pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas anterior se basa en un aumento de precio de \$20 a \$25 por unidad para el modelo X, y de \$40 a \$50 por unidad para el modelo Y.

Estos aumentos son necesarios para cubrir aumentos anticipados en diversos costos como mano de obra, materiales y gastos generales.

Paso 2: Se elabore el estado de resultados pro forma

- El método del porcentaje de ventas es un método sencillo para desarrollar un estado de resultados pro forma.
- Pronostica las ventas y después expresa el costo de los bienes vendidos, los gastos de operación, los gastos en intereses y otros rubros, como porcentajes de las ventas proyectadas.
- En el caso de Vectra, la manera más sencilla de hacer esto es redistribuir el estado histórico de resultados como un porcentaje de las ventas.

Con base en los valores en dólares tomados del estado de resultados de Vectra de 2012, se encuentra que estos porcentajes son:

$$\frac{\text{Costos de bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\$80,000}{\$100,000} = 80.0\%$$

$$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas}} = \frac{\$10,000}{\$100,000} = 10.0\%$$

$$\frac{\text{Gastos de intereses}}{\text{Ventas}} = \frac{\$1,000}{\$100,000} = 1.0\%$$

Ilustración 16: Estado de resultados pro forma, usando el método de porcentaje de ventas, de Vectra Manufacturing, del año que finaliza el 31 de diciembre de 2013

Estado de resultados pro forma, usando el método de porcentaje de ventas, de Vectra Manufacturing, del año que finaliza el 31 de diciembre de 2013	
Ingresos por ventas	\$135,000
Menos: Costo de los bienes vendidos (0.80)	<u>108,000</u>
Utilidad bruta	\$ 27,000
Menos: Gastos operativos (0.10)	<u>13,500</u>
Utilidad operativa	\$ 13,500
Menos: Gastos por intereses (0.01)	<u>1,350</u>
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 12,150
Menos: Impuestos (0.15 × \$12,150)	<u>1,823</u>
Utilidad neta después de impuestos	\$ 10,327
Menos: Dividendos de acciones comunes	<u>4,000</u>
A ganancias retenidas	<u><u>\$ 6,327</u></u>

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 129)

Claramente, algunos de los gastos de la compañía aumentan con el nivel de las ventas y otros no. El uso de razones pasadas de costos y gastos generalmente tiende a subestimar las utilidades cuando las ventas aumentan y a sobrestimar las utilidades cuando las ventas disminuyen.

La mejor forma de elaborar un estado de resultados pro forma es clasificar los costos y gastos históricos de la empresa en componentes fijos y variables.

Paso 3: Se elabora el balance general pro forma

El método crítico es el método simplificado para elaborar el balance general pro forma en el que se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general, y el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio o “ajuste”.

Para aplicar este método a Vectra Manufacturing, deben realizarse varias suposiciones.

- Es deseable un saldo de efectivo mínimo de \$6,000.
- Los valores negociables permanecen sin cambios en relación con su nivel actual de \$4,000.
- En promedio, las cuentas por cobrar son de \$16,875, lo que representa alrededor de 45 días de ventas (aproximadamente 1/8 del año), $[(45/365) \times \$135,000]$.
- El inventario final debe permanecer a un nivel aproximado de \$16,000, de los cuales el 25% (\$4,000) corresponde a materias primas y el 75% restante (\$12,000) a productos terminados.

- Se adquirirá una máquina nueva a un costo de \$20,000. La depreciación total para el año es de \$8,000. Si se suma la adquisición de \$20,000 a los activos fijos netos existentes de \$51,000 y se resta la depreciación de \$8,000, se obtienen activos fijos netos de \$63,000.
- Se espera que las compras representen alrededor del 30% de las ventas anuales, lo que en este caso equivale a \$40,500 aproximadamente ($30\% \times \$135,000$). La empresa calcula que requiere 73 días en promedio para saldar sus cuentas por pagar. Por lo tanto, las cuentas por pagar equivalen a \$8,100 [$(73/365) \times \$40,500$].
- Los impuestos por pagar serán iguales a \$455, lo que representa una cuarta parte de los pasivos.
- Los documentos por pagar permanecen sin cambios en relación con su nivel actual de \$8,300.
- No habrá cambios en otros pasivos, deuda a largo plazo y acciones comunes.
- Las ganancias retenidas cambian de acuerdo con el estado de ganancias pro forma.

**Balance general pro forma, usando el método crítico, de Vectra Manufacturing
(31 de diciembre de 2013)**

**Balance general pro forma, usando el método crítico, de Vectra
Manufacturing (31 de diciembre de 2013)**

Activos		Pasivos y patrimonio de los accionistas	
Efectivo	\$ 6,000	Cuentas por pagar	\$ 8,100
Valores negociables	4,000	Impuestos por pagar	455
Cuentas por cobrar	16,875	Documentos por pagar	8,300
Inventarios		Otros pasivos corrientes	<u>3,400</u>
Materias primas	\$ 4,000	Total de pasivos corrientes	\$ 20,255
Productos terminados	<u>12,000</u>	Deuda a largo plazo	<u>18,000</u>
Total de inventario	<u>16,000</u>	Total de pasivos	\$ 38,255
Total de activos corrientes	\$ 42,875	Acciones comunes	30,000
Activos fijos netos	<u>63,000</u>	Ganancias retenidas	<u>29,327</u>
Total de activos	<u>\$105,875</u>	Total	\$ 97,582
		Financiamiento externo requerido ^a	<u>8,293</u>
		Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	<u>\$105,875</u>

^aMonto del financiamiento externo necesario para equilibrar el balance general de la empresa. Debido a la naturaleza del método crítico, no se espera que el balance general se equilibre sin algún tipo de ajuste.

Fuente: Gitman, L. J. (2012), Estados Financieros y Razones Financieras (p. 132)

V. CASO PRÁCTICO

5.1. Introducción

El Caso Práctico denominado Planeación Financiera de la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el Periodo 2018-2022, se desarrollara bajo la siguiente estructura:

- Supuesto Fundamental de Planeación Financiera
- Presentación de Estados Financieros al 31 de diciembre de 2017
- Análisis Financiero Inicial con Estados Financieros al 31 de diciembre de 2017
- Proyección de Ventas para el Periodo 2018-2022
- Proyección de Costos para el Periodo 2018-2022
- Proyección de Gastos para el Periodo 2018-2022
- Información Adicional
- Estados Financieros Proformas y Análisis Financiero
- Conclusiones del Caso Práctico

5.1.1. Datos Organizacionales de la Asociación Lechera Campesina de Matiguas

5.1.1.1. Perfil

La Asociación inició sus actividades durante la gestión 2001 con la construcción de su planta industrializadora de leche. El monto inicial de inversión fue financiado por el aporte de los

socios. Hoy en día, la empresa se dedica a la transformación, distribución y comercialización de productos lácteos y derivados lácteos en diferentes presentaciones.

Actualmente está conformada por más de 208 productores de leche cruda agrupados por la necesidad de industrializar su producción.

5.1.1.1. Productos y Cliente



Entre los principales clientes de la Asociación están: mayoristas, comerciantes minoristas, tiendas de barrio y panaderos del departamento de Matagalpa. Estos últimos ocupan ahora mayor importancia dada la creación de una nueva línea de productos, derivados lácteos en donde la crema de leche es de especial atención para este segmento.

5.1.1.1. Actividades

- a) Acopio de leche en planta en coordinación con la asociación de Productores APOLA y productores independientes

- b) Transformación de la materia prima en productos agregados, cada uno con diferentes presentaciones; se encuentran en función al nivel de procesamiento de la planta
- c) Distribución y comercialización de productos. La estrategia es distinta según el lugar.

5.1.1.1. Competencia

La empresa se mueve dentro un mercado en el cual la oferta está poco desarrollada, existen cuatro empresas similares en la región con las que se compite principalmente en precios.

La mayor parte de las empresas están concentradas en Boaco (14) y Chontales (11), dado que son los departamentos con mayor número de vacas en producción de Nicaragua, factor que garantiza el aprovisionamiento de materia prima.

5.1.1.1. Matriz de Puntuación

Fortalezas

- Productos de calidad y precio accesible, competitivos en el mercado
- Capacidad para financiamiento, posee capacidad de pago para aplicación de prestamos
- Producción y calidad de materia prima, con los estándares de mercado establecidos
- Infraestructura, instalaciones y maquinarias modernas.

Oportunidades

- Mercado, posicionamiento por alta demanda del producto de calidad.
- Predisposición de Instituciones del sector público – privado y cooperación a financiar la Industria Láctea

Debilidades

- Deficiencias en distribución y comercialización
- Cuello de botella en procesos productivos, se produce a paso lento con pedidos extraordinarios y rezagados.
- Falta de capital de inversión, el mayor capital está invertido en materia prima
- Estructura Organizacional, puestos no tienen designación de funciones.

Amenazas

- Conflicto Social - Bloqueos de Carreteras
- Competencia, existen muchas empresas ofertando el mismo producto
- Manipulación del producto por los clientes (distribuidores), en cuanto al precio no esta regularizado.

5.2. Objetivos

- Aplicar el Proceso de Planeación Financiera para la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el Periodo 2018-2022.
- Determinar la Importancia de la Planeación Financiera para la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el Periodo 2018-2022.

5.3. Planeación Financiera de la Asociación Lechera Campesina de Matiguas para el Periodo 2018-2022.

5.3.1. Supuesto Fundamental de Planeación Financiera

Desde enero de 2017, la ASOCIACION viene presentando un proceso de transformación en unidad empresarial, que conlleva además de ampliación de su negocio y por ende la realización de una inversión adicional en el tiempo.

En un principio, la planta fue diseñada para la producción exclusiva de Leche Fluida, homogeneizada y pasteurizada, para esto se diseñó el plan con el fin de seguir un proceso en línea, sin embargo y debido al crecimiento en ventas se dio curso al desarrollo de nuevos productos tales como leche saborizada y yogurt el año 2005 aunque la producción de éste último se consolidó el 2008.

Posteriormente se inició la producción de refrescos lácteos, que se convirtió en la línea de mayor crecimiento y volumen de producción. Hoy en día se han incluido productos como la mantequilla, queso y crema.

Lastimosamente estas ampliaciones de línea de productos no fueron acompañadas con inversiones en maquinaria, por tanto el tener que usar la misma línea de producción para diferentes productos genera una forma de producción por lotes, lo que implica un cuello de botella para el proceso.

De acuerdo al análisis realizado por el Jefe de Planta, se han identificado los principales cuellos de botella encontrados en las siguientes actividades:

- Sistema de limpieza; implica un alto consumo de soda cáustica y ácido nítrico además de un tropiezo para la producción dado que ésta se detiene completamente por al menos una hora luego de la producción del lote.
- Capacidad de acopio de materia prima; se cuenta solamente con dos tanques de baja capacidad para recepción de materia prima que se usan también para el inicio de la producción por lo que debe vaciarse, limpiarse y rellenarse cada vez que se procese un nuevo lote de producto. El mismo conflicto se enfrenta en lo que a capacidad de almacenamiento temporal se refiere dado que se cuenta sólo con dos tanques de baja capacidad para ese fin.
- Capacidad de Homogeneizado y Pasteurizado; existe un solo set de maquinaria para todas las líneas de producción por lo que debe limpiarse para cada tipo de lote de producción.

- Capacidad de envasado; se cuenta solo con tres máquinas de envasado para todas las líneas de producción por lo que luego de cada lote deben limpiarse y adecuarse para el siguiente lote.

El proyecto de la ASOCIACION está enfocado al área productiva principalmente. La planta presenta cuellos de botella que obligan a trabajar tres turnos y aun así no se podrá alcanzar los volúmenes que se demandan diariamente. El subsanar los cuellos de botella, permitirá procesar y vender el quinto año en promedio 35,000 litros/ diarios.

La descripción cuantitativa de la inversión adicional es la siguiente:

Conceptos	Montos
Inversiones Total	\$ 200,000.00
<i>Aporte Externo</i>	<i>\$ 168,500.00</i>
<i>Aporte Propio</i>	<i>\$ 31,500.00</i>

5.3.2. Presentación de Estados Financieros al 31 de diciembre de 2017

Asociación Lechera Campesina de Matiguas

ESTADOS DE RESULTADOS INICIAL

	2015	%	2016	%	Δ	2017	%	Δ	Promedio de %	Promedio de Δ
Total Ventas Netas	C\$ 412,060.00	100.00%	C\$ 676,024.00	100.00%	64.06%	C\$ 955,663.00	100.00%	41.37%	100.00%	52.71%
Costos de Ventas	C\$ 275,308.00		C\$ 468,998.00			C\$ 673,241.00				
Total Costo de Ventas	C\$ 275,308.00	66.81%	C\$ 468,998.00	69.38%	70.35%	C\$ 673,241.00	70.45%	43.55%	69.24%	56.95%
Utilidad Bruta	C\$ 136,752.00	33.19%	C\$ 207,026.00	30.62%	51.39%	C\$ 282,422.00	29.55%	36.42%	30.76%	43.90%
Margen Bruto	33.19%		30.62%			29.55%				
Gastos de Administración	C\$ 56,844.00	13.80%	C\$ 83,260.00	12.32%	46.47%	C\$ 71,006.00	7.43%	-14.72%	9.55%	15.88%
Depreciación	C\$ 29,579.00	7.18%	C\$ 37,197.00	5.50%	25.75%	C\$ 55,467.00	5.80%	49.12%	6.26%	37.44%
Gastos de Comercialización	C\$ 36,874.00	8.95%	C\$ 71,460.00	10.57%	93.80%	C\$ 104,326.00	10.92%	45.99%	10.26%	69.89%
Gastos Financieros	C\$ 3,032.00	0.74%	C\$ 6,820.00	1.01%	124.93%	C\$ 7,314.00	0.77%	7.24%	0.76%	66.09%
Gastos Operativos	C\$ 126,329.00	30.66%	C\$ 198,737.00	29.40%	57.32%	C\$ 238,113.00	24.92%	19.81%	26.83%	38.57%
Utilidad Operativa	C\$ 10,423.00	2.53%	C\$ 8,289.00	1.23%	-20.47%	C\$ 44,309.00	4.64%	434.55%	3.93%	207.04%
Margen Operativo	2.53%		1.23%		-51.53%	4.64%				-51.53%
Otros Ingresos	C\$ 6,555.00	1.59%	C\$ 18,500.00	2.74%	182.23%	C\$ 2,228.00	0.23%	-87.96%	0.69%	47.14%
Otros Egresos	C\$ (7,421.00)	-1.80%	C\$ (860.00)	-0.13%	111.59%	C\$ 2,591.00	0.27%	-401.28%	-0.42%	-144.85%
Ingresos/ Egresos No Operativos	C\$ (866.00)	-0.21%	C\$ 17,640.00	2.61%	1936.95%	C\$ 4,819.00	0.50%	-72.68%	0.27%	932.14%
Utilidad Antes de Impuestos	C\$ 9,557.00	2.32%	C\$ 25,929.00	3.84%	171.31%	C\$ 49,128.00	5.14%	89.47%	4.20%	130.39%
Impuestos a la Utilidad de la empresa	25% C\$ -	0.00%	C\$ 481.00	0.07%		C\$ -	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
Reservas Legales	5% C\$ -	0.00%	C\$ -	0.00%		C\$ -	0.00%		0.00%	
Utilidad Después de Impuestos	C\$ 9,557.00	2.32%	C\$ 25,448.00	3.76%	166.28%	C\$ 49,128.00	5.14%	93.05%	4.20%	129.66%
Dividendos	95% C\$ -	0.00%	C\$ -	0.00%		C\$ -	0.00%		0.00%	
Utilidad Neta	C\$ 9,557.00	2.32%	C\$ 25,448.00	3.76%	166.28%	C\$ 49,128.00	5.14%	93.05%	4.20%	129.66%
Margen Neto	2.32%		3.76%			5.14%				

Estado de Resultados Histórico



Asociación Lechera Campesina de Matiguas

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
ACTIVOS			
Caja	\$ 11,949.00	\$ 14,924.00	\$ 8,005.00
Cuentas por Cobrar	\$ 38,619.00	\$ 39,604.00	\$ -
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 33,656.00	\$ 4,117.00	\$ -
Cargas Fiscales por Cobrar	\$ 314.00	\$ 1,131.00	\$ -
Inventario de Materias Primas	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos en Proceso	\$ 300.00	\$ 616.00	\$ 541.00
Inventario de Productos Terminados	\$ 1,563.00	\$ 1,684.00	\$ 3,900.00
Inventario de Almacén de Materiales	\$ 10,289.00	\$ 29,832.00	\$ 42,675.00
Activos Corrientes	\$ 96,690.00	\$ 91,908.00	\$ 55,121.00
Activos Fijos	\$ 417,941.00	\$ 495,069.00	\$ 587,896.00
Depreciación Acumulada (-)	\$ (29,579.00)	\$ (60,913.00)	\$ (165,281.00)
Activos Fijos Netos	\$ 388,362.00	\$ 434,156.00	\$ 422,615.00
Inversiones	\$ -	\$ 1,300.00	\$ 26,955.00
Activos Intangibles	\$ 260.00	\$ 251.00	\$ 251.00
Activos NO Corrientes	\$ 388,622.00	\$ 435,707.00	\$ 449,821.00
Total Activos	\$ 485,312.00	\$ 527,615.00	\$ 504,942.00
PASIVOS			\$ -
Cuentas por Pagar Proveedores de Materiales Ins	\$ 8,837.00	\$ 13,408.00	\$ 47,978.00
Cuentas por Pagar Proveedores de Materia Prima	\$ 36,026.00	\$ 46,797.00	\$ 24,783.00
Cuentas y Obligaciones por pagar	\$ 2,363.00	\$ 4,262.00	\$ -
Cargas Fiscales por Pagar	\$ 314.00	\$ 859.00	\$ -
Otras Cuentas por Pagar	\$ 15,247.00	\$ 2,456.00	\$ -
Porción Corriente de Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -
Porción Corriente de Préstamo PYMECAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Corriente	\$ 62,787.00	\$ 67,782.00	\$ 72,761.00
Prestamos Bancarios por Pagar a L/P	\$ 51,788.00	\$ 80,953.00	\$ 49,029.00
Prestamos PYMECAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -
Previsiones	\$ 2,501.00	\$ 4,691.00	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ 54,289.00	\$ 85,644.00	\$ 49,029.00
Total Pasivo	\$ 117,076.00	\$ 153,426.00	\$ 121,790.00
PATRIMONIO			\$ -
Capital Pagado	\$ 335,066.00	\$ 304,137.00	\$ 347,861.00
Capitalización PYMECAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Legal 5%	\$ 1,739.00	\$ 2,607.00	\$ 5,514.00
Ajuste Global al Patrimonio	\$ 13,048.00	\$ 21,156.00	\$ 9,843.00
Resultados Acumulados	\$ 8,825.00	\$ 20,842.00	\$ 13,394.00
Resultados de la Gestión	\$ 9,558.00	\$ 25,447.00	\$ 6,540.00
Patrimonio	\$ 368,236.00	\$ 374,189.00	\$ 383,152.00
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 485,312.00	\$ 527,615.00	\$ 504,942.00

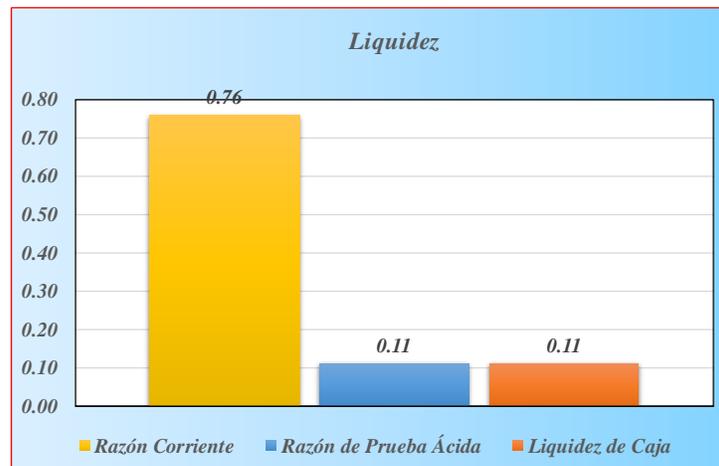
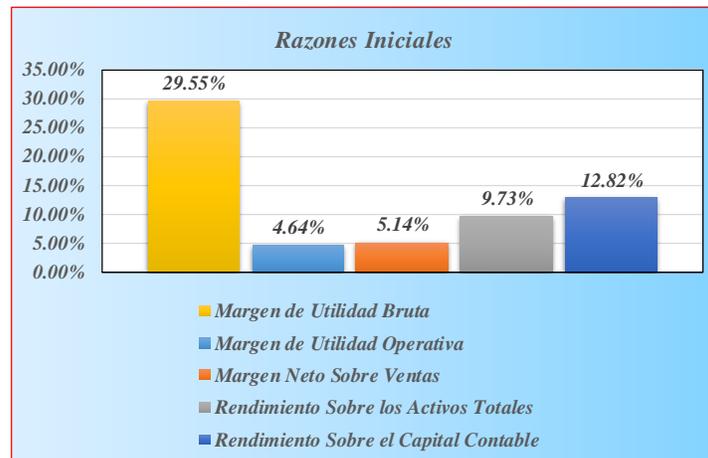
5.3.3. Análisis Financiero Inicial con Estados Financieros al 31 de diciembre de 2017

Asociación Lechera Campesina de Matiguas
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

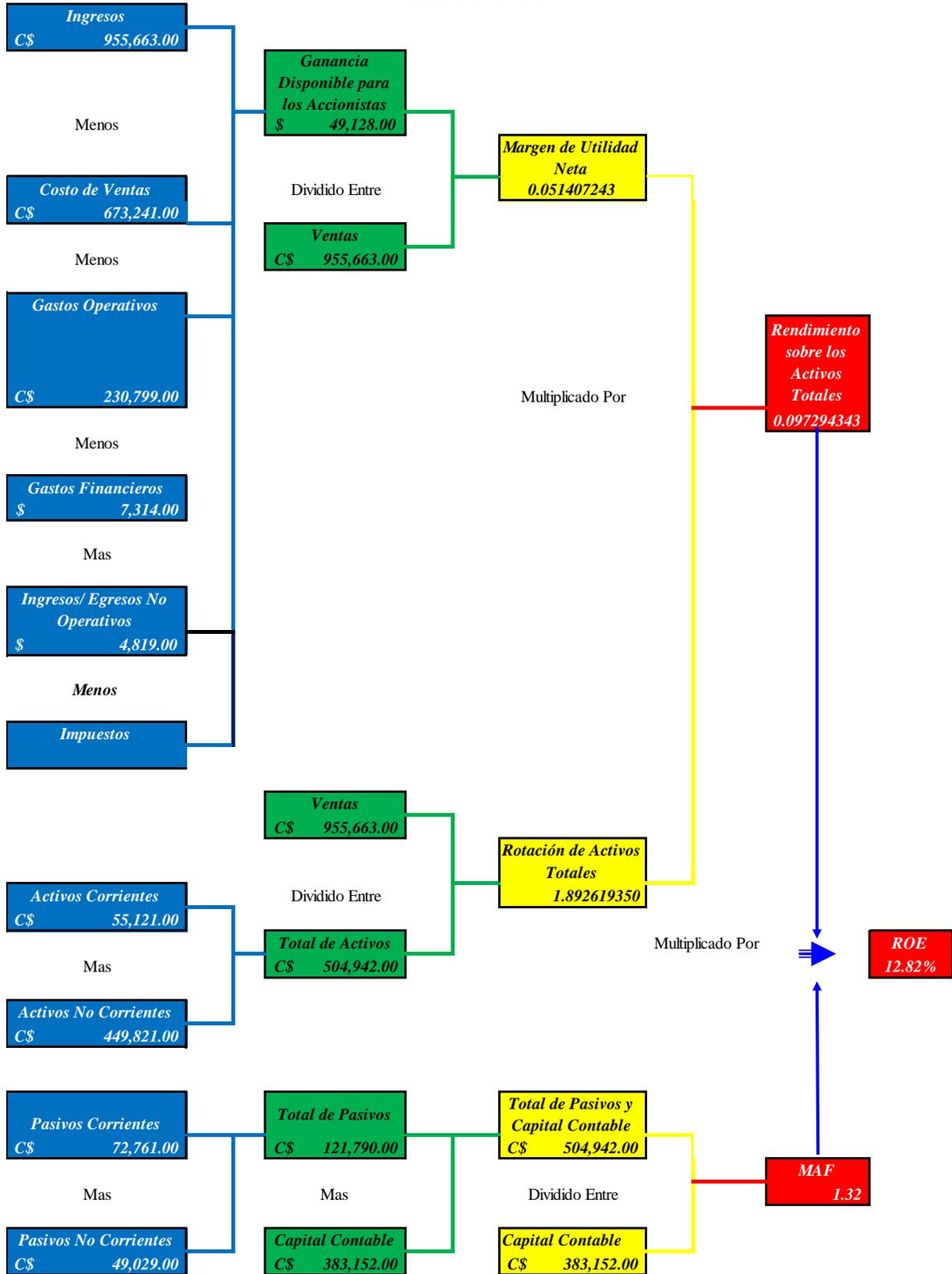
	2017	%
ACTIVOS		
Caja	\$ 8,005.00	1.59%
Cuentas por Cobrar	\$ -	0.00%
Otras Cuentas por Cobrar	\$ -	0.00%
Cargas Fiscales por Cobrar	\$ -	0.00%
Inventario de Materias Primas	\$ -	0.00%
Inventario de Productos en Proceso	\$ 541.00	0.11%
Inventario de Productos Terminados	\$ 3,900.00	0.77%
Inventario de Almacén de Materiales	\$ 42,675.00	8.45%
Activos Corrientes	\$ 55,121.00	10.92%
Activos Fijos	\$ 587,896.00	116.43%
Depreciación Acumulada (-)	\$(165,281.00)	-32.73%
Activos Fijos Netos	\$ 422,615.00	83.70%
Inversiones	\$ 26,955.00	5.34%
Activos Intangibles	\$ 251.00	0.05%
Activos No Corrientes	\$ 449,821.00	89.08%
Total Activos	\$ 504,942.00	100.00%
PASIVOS		
Cuentas por Pagar Proveedores de Materiales Ins	\$ 47,978.00	39.39%
Cuentas por Pagar Proveedores de Materia Prima	\$ 24,783.00	20.35%
Cuentas y Obligaciones por pagar	\$ -	0.00%
Cargas Fiscales por Pagar	\$ -	0.00%
Otras Cuentas por Pagar	\$ -	0.00%
Porción Corriente de Préstamo	\$ -	0.00%
Porción Corriente de Préstamo PYMECAPITAL	\$ -	0.00%
Pasivo Corriente	\$ 72,761.00	59.74%
Prestamos Bancarios por Pagar a L/P	\$ 49,029.00	40.26%
Prestamos PYMECAPITAL	\$ -	0.00%
Previsiones	\$ -	40.26%
Pasivo No Corriente	\$ 49,029.00	40.26%
Total Pasivo	\$ 121,790.00	100.00%
PATRIMONIO	\$ -	
Capital Pagado	\$ 347,861.00	90.79%
Capitalización PYMECAPITAL	\$ -	0.00%
Reserva Legal 5%	\$ 5,514.00	1.44%
Ajuste Global al Patrimonio	\$ 9,843.00	2.57%
Resultados Acumulados	\$ 13,394.00	3.50%
Resultados de la Gestión	\$ 6,540.00	1.71%
Patrimonio	\$ 383,152.00	100.00%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 504,942.00	

Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Razones

	<i>Razón Financiera</i>	<i>Fórmulas</i>	<i>Medida</i>	<i>Saldos Ajustados</i>
Liquidez	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$	\$(17,640.00)
	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Veces	0.76
	Razón de Prueba Ácida	(Activo Corriente- Inventarios) / Pasivo Corriente		0.11
	Liquidez de Caja	(Caja y Bancos) / Pasivos Corrientes		0.11
Solvencia a LP	Razón de Deuda	Pasivo Total / Activo Total	%	24.12%
	Endeudamiento	Pasivo Total / Capital		31.79%
	Cobertura de Intereses	Utilidad antes de Intereses e Impuestos / Intereses	Veces	1.10
	Multiplicador del Capital	Activos Totales / Capital Contable		1.32
Actividad	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventarios		14.29
	Duración Promedio del Inventario	360/ Rotación del Inventario	Días	25.19
Rentabilidad	Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas Totales		29.55%
	Margen de Utilidad Operativa	Utilidad de Operación / Ventas Totales		4.64%
	Margen Neto Sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas Totales		5.14%
	Rendimiento Sobre los Activos Totales	Utilidad Neta / Activos Totales		9.73%
	Rendimiento Sobre el Capital Contable	Utilidad Neta / Capital Contable		12.82%



Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Análisis DUPONT



*Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Predicción de Quiebra 2017*

<i>Z</i>	<i>1.2</i> *	<i>Capital de Trabajo</i>	+ <i>1.4</i> *	<i>Utilidades Retenidas</i>	+ <i>3.3</i> *	<i>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</i>	+ <i>0.6</i> *	<i>Patrimonio</i>	+	<i>Ventas</i>
		<i>Activos Totales</i>		<i>Activos Totales</i>		<i>Activos Totales</i>		<i>Deuda Total</i>		<i>Activos Totales</i>
<i>Z</i>	= <i>1.2</i> *	\$ (17,640.00)	+ <i>1.4</i> *	\$ 13,394.00	+ <i>3.3</i> *	\$ 51,623.00	+ <i>0.6</i> *	\$ 383,152.00	+	\$ 955,663.00
		\$ 504,942.00		\$ 504,942.00		\$ 504,942.00		\$ 121,790.00		\$ 504,942.00
<i>Z</i>	= <i>1.2</i> *	-0.03	+ <i>1.4</i> *	0.03	+ <i>3.3</i> *	0.10	+ <i>0.6</i> *	3.15	+	1.89
<i>Z</i>	=	-0.04	+	0.04	+	0.34	+	1.89	+	5.95
<i>Z</i> =		8.17	<i>Empresa Saludable, Z>3</i>							

5.3.4. Proyección de Ventas para el Periodo 2018-2022

La tendencia histórica de las ventas brutas y los precios por línea de producto se muestran en los siguientes cuadros.

<i>Ingresos Brutos por Línea (US\$)</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Leche Fluida	271.918	385.266	465.223
Leche Saborizada	61.881	108.282	133.960
Yogurt	16.498	20.306	47.819
Refresco Lácteo	61.763	162.170	277.036
Mantequilla	-	-	4.590
Queso	-	-	4.977
Crema	-	-	22.058
TOTAL	412.060	676.024	955.663

<i>Precio Por Línea (US\$ por Unidad)</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Leche Fluida	0,22	0,22	0,27
Leche Saborizada	0,04	0,05	0,05
Yogurt	0,04	0,04	0,05
Refresco Lácteo	0,04	0,04	0,04
Mantequilla	-	-	0,83
Queso	-	-	2,22
Crema	-	-	0,53

Con la implementación de la inversión en una nueva línea de producción, se estima que en el próximo año se alcanzan crecimientos en el orden del 3%, 20%, 30%,32%,35% hasta alcanzar una producción aproximada de 35 mil litros/días permitidos por la capacidad, tanto financiera como productiva.

Al momento de proyectar los volúmenes de producción, junto a los departamentos de producción y comercialización de la ASOCIACIÓN, se vio por conveniente ajustar el mix de producción considerando su comportamiento histórico de acuerdo a las necesidades del consumidor y del negocio.

Dentro de los productos lácteos, existen algunos que son especialmente más demandados que otros, tal es el caso de los refrescos lácteos respecto del yogurt. Sin embargo, al momento de elaborar un mix de producción se debe considerar que esté de acuerdo con los excedentes de acopio de leche por parte de los productores y que al mismo tiempo, guarde relación con las necesidades de ingresos pecuniarios para solventar las actividades. Luego de una serie de escenarios propuestos se derivó el siguiente “mix de producción”:

<i>Mix de Producción</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018 en adelante</i>
Leche Fluida	13,97%	15,00%	16,90%
Leche Saborizada	21,72%	21,00%	21,00%
Yogurt	7,75%	9,00%	10,00%
Refresco Lácteo	56,15%	53,30%	50,10%
Mantequilla	0,04%	0,50%	0,50%
Queso	0,02%	0,50%	0,50%
Crema	0,34%	0,70%	1,00%

En cuanto a la estrategia de precio, se evidencio que el mercado estaría dispuesto a absorber el incremento de precios en algunos productos:

Asociación Lechera Campesina de Matiguas

Historico-2017					
<i>Líneas de Productos</i>	<i>Monto</i>	<i>Participación</i>	<i>Precio de Venta</i>	<i>Unidades</i>	<i>Participación</i>
Leche Fluida	\$ 465,223.00	48.68%	\$ 0.27	1723,048.15	13.97%
Leche Saborizada	\$ 133,960.00	14.02%	\$ 0.05	2679,200.00	21.72%
Yogurt	\$ 47,819.00	5.00%	\$ 0.05	956,380.00	7.75%
Refresco Lácteo	\$ 277,036.00	28.99%	\$ 0.04	6925,900.00	56.15%
Mantequilla	\$ 4,590.00	0.48%	\$ 0.83	5,530.12	0.04%
Queso	\$ 4,977.00	0.52%	\$ 2.22	2,241.89	0.02%
Crema	\$ 22,058.00	2.31%	\$ 0.53	41,618.87	0.34%
	\$ 955,663.00	100.00%		12333,919.03	100.00%

Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Presupuesto de Producción y Ventas

2018						
<i>Líneas de Productos</i>	<i>Participación</i>	<i>Precio de Venta</i>	<i>Unidades</i>	<i>Crecimiento en Producción</i>	<i>Ventas</i>	<i>Participación</i>
Leche Fluida	15.00%	\$ 0.28	1850,087.85	1905,590.49	\$ 533,565.34	40.03%
Leche Saborizada	21.00%	\$ 0.06	2590,123.00	2667,826.69	\$ 160,069.60	12.01%
Yogurt	9.00%	\$ 0.05	1110,052.71	1143,354.29	\$ 57,167.71	4.29%
Refresco Lácteo	53.30%	\$ 0.05	6573,978.84	6771,198.21	\$ 338,559.91	25.40%
Mantequilla	0.50%	\$ 0.89	61,669.60	63,519.68	\$ 56,532.52	4.24%
Queso	0.50%	\$ 2.16	61,669.60	63,519.68	\$ 137,202.52	10.29%
Crema	0.70%	\$ 0.56	86,337.43	88,927.56	\$ 49,799.43	3.74%
			12333,919.03	12703,936.60	\$ 1332,897.03	100.00%

2019						
<i>Líneas de Productos</i>	<i>Participación</i>	<i>Precio de Venta</i>	<i>Unidades</i>	<i>Crecimiento en Producción</i>	<i>Ventas</i>	<i>Participación</i>
Leche Fluida	16.90%	\$ 0.28	2146,965.29	2576,358.34	\$ 721,380.34	42.70%
Leche Saborizada	21.00%	\$ 0.06	2667,826.69	3201,392.02	\$ 192,083.52	11.37%
Yogurt	10.00%	\$ 0.05	1270,393.66	1524,472.39	\$ 76,223.62	4.51%
Refresco Lácteo	50.10%	\$ 0.05	6364,672.24	7637,606.68	\$ 381,880.33	22.60%
Mantequilla	0.50%	\$ 0.89	63,519.68	76,223.62	\$ 67,839.02	4.02%
Queso	0.50%	\$ 2.16	63,519.68	76,223.62	\$ 164,643.02	9.75%
Crema	1.00%	\$ 0.56	127,039.37	152,447.24	\$ 85,370.45	5.05%
			12703,936.60	15244,723.92	\$ 1689,420.30	100.00%

2020						
<i>Líneas de Productos</i>	<i>Participación</i>	<i>Precio de Venta</i>	<i>Unidades</i>	<i>Crecimiento en Producción</i>	<i>Ventas</i>	<i>Participación</i>
Leche Fluida	16.90%	\$ 0.28	2576,358.34	3349,265.85	\$ 937,794.44	42.70%
Leche Saborizada	21.00%	\$ 0.06	3201,392.02	4161,809.63	\$ 249,708.58	11.37%
Yogurt	10.00%	\$ 0.05	1524,472.39	1981,814.11	\$ 99,090.71	4.51%
Refresco Lácteo	50.10%	\$ 0.05	7637,606.68	9928,888.69	\$ 496,444.43	22.60%
Mantequilla	0.50%	\$ 0.89	76,223.62	99,090.71	\$ 88,190.73	4.02%
Queso	0.50%	\$ 2.16	76,223.62	99,090.71	\$ 214,035.92	9.75%
Crema	1.00%	\$ 0.56	152,447.24	198,181.41	\$ 110,981.59	5.05%
			15244,723.92	19818,141.09	\$ 2196,246.40	100.00%

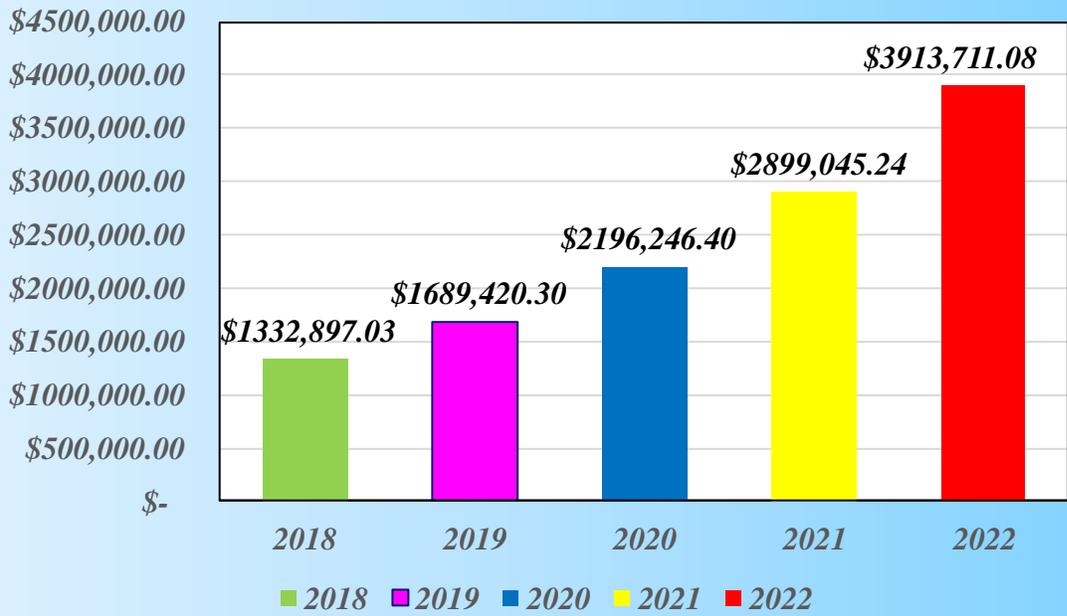
2021						
Líneas de Productos	Participación	Precio de Venta	Unidades	Crecimiento en Producción	Ventas	Participación
Leche Fluida	16.90%	\$ 0.28	3349,265.85	4421,030.92	\$ 1237,888.66	42.70%
Leche Saborizada	21.00%	\$ 0.06	4161,809.63	5493,588.71	\$ 329,615.32	11.37%
Yogurt	10.00%	\$ 0.05	1981,814.11	2615,994.62	\$ 130,799.73	4.51%
Refresco Lácteo	50.10%	\$ 0.05	9928,888.69	13106,133.07	\$ 655,306.65	22.60%
Mantequilla	0.50%	\$ 0.89	99,090.71	130,799.73	\$ 116,411.76	4.02%
Queso	0.50%	\$ 2.16	99,090.71	130,799.73	\$ 282,527.42	9.75%
Crema	1.00%	\$ 0.56	198,181.41	261,599.46	\$ 146,495.70	5.05%
			19818,141.09	26159,946.25	\$ 2899,045.24	100.00%

2022						
Líneas de Productos	Participación	Precio de Venta	Unidades	Crecimiento en Producción	Ventas	Participación
Leche Fluida	16.90%	\$ 0.28	4421,030.92	5968,391.74	\$ 1671,149.69	42.70%
Leche Saborizada	21.00%	\$ 0.06	5493,588.71	7416,344.76	\$ 444,980.69	11.37%
Yogurt	10.00%	\$ 0.05	2615,994.62	3531,592.74	\$ 176,579.64	4.51%
Refresco Lácteo	50.10%	\$ 0.05	13106,133.07	17693,279.64	\$ 884,663.98	22.60%
Mantequilla	0.50%	\$ 0.89	130,799.73	176,579.64	\$ 157,155.88	4.02%
Queso	0.50%	\$ 2.16	130,799.73	176,579.64	\$ 381,412.02	9.75%
Crema	1.00%	\$ 0.56	261,599.46	353,159.27	\$ 197,769.19	5.05%
			26159,946.25	35315,927.43	\$ 3913,711.08	100.00%

Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Presupuesto de Producción y Ventas

2018-2022						
Líneas de Productos	Participación		Precio de Venta	Unidades		Ventas
	2017	2018-2022	2017-2022	2018	2019	2020
Leche Fluida	15.00%	16.90%	\$ 0.28	2018	12703,936.60	\$ 1332,897.03
Leche Saborizada	21.00%	21.00%	\$ 0.06	2019	15244,723.92	\$ 1689,420.30
Yogurt	9.00%	10.00%	\$ 0.05	2020	19818,141.09	\$ 2196,246.40
Refresco Lácteo	53.30%	50.10%	\$ 0.05	2021	26159,946.25	\$ 2899,045.24
Mantequilla	0.50%	0.50%	\$ 0.89	2022	35315,927.43	\$ 3913,711.08
Queso	0.50%	0.50%	\$ 2.16	Total	109242,675.29	\$ 12031,320.05
Crema	0.70%	1.00%	\$ 0.56			

Ventas Proyectadas



5.3.5. Proyección de Costos para el Periodo 2018-2022

La ASOCIACION históricamente no ha contado con un sistema de costeo que le permita establecer costos unitarios por unidades producidas.

Comprendida la necesidad estratégica de poder contar con un sistema de costeo apto, no solamente para el registro sino también para tomar decisiones estratégicas en cuando a mix de producción, el personal administrativo y técnico de la ASOCIACION trabajó en el costo unitario obteniendo los siguientes resultados:

Costo Unitario por Línea (US\$ por Unidad)	Materia Prima	Materiales e Insumos	Mano de Obra Directa
Leche Fluida	0,153300	0,025200	0,014700
Leche Saborizada	0,027000	0,012600	0,003150
Yogurt	0,019440	0,012600	0,002520
Refresco Lácteo	0,003600	0,018600	0,002100
Mantequilla	0,340200	0,135000	0,037800
Queso	1,575000	0,087500	0,070000
Crema	0,050220	0,014580	0,005670

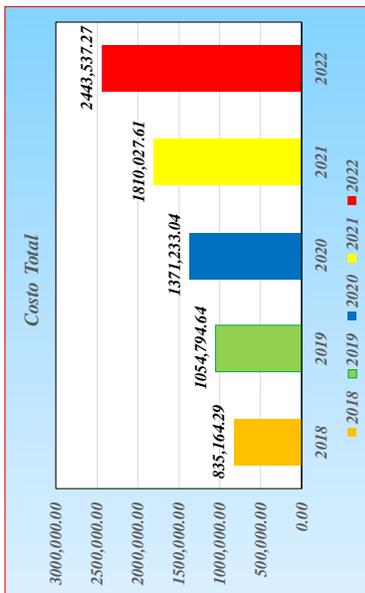
En base al trabajo desarrollado, se pudo determinar los Gastos Indirectos de Fabricación (GIF) por línea de producto. Se realizó una proyección de los mismos para los próximos 5 años:

<i>GIF</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Leche Fluida	32.014	43.283	56.268	74.273	100.269
Leche Saborizada	6.003	7.203	9.364	12.361	16.687
Yogurt	1.646	2.195	2.854	3.767	5.085
Refresco Lácteo	38.596	43.534	56.595	74.705	100.852
Mantequilla	1.715	2.058	2.675	3.532	4.768
Queso	1.112	1.334	1.734	2.289	3.090
Crema	936	1.605	2.087	2.755	3.719
Total GIF	82.022	101.213	131.577	173.681	234.470

Asociación Lechera Compesina de Matiguas
Presupuesto de Costo Total

Costo Unitario por línea	Materia Prima	Materiales e Insumos	Mano de Obra Directa	Total	2018		2019		2020		2021		2022	
					Unidades	Costo Total	Unidades	Costo Total	Unidades	Costo Total	Unidades	Costo Total	Unidades	Costo Total
Leche Fluida	\$ 0.153300	\$ 0.025200	\$ 0.014700	\$ 0.193200	1905,590.49	\$ 368,160.08	2576,358.34	\$ 497,752.43	3349,265.85	\$ 647,078.16	4421,030.92	\$ 854,143.17	5968,391.74	\$ 1,153,093.28
Leche SabORIZADA	\$ 0.027000	\$ 0.012600	\$ 0.003150	\$ 0.042750	2,667,826.69	\$ 114,049.59	3,201,392.02	\$ 136,859.51	4,161,809.63	\$ 177,917.36	5,493,588.71	\$ 234,850.92	7,416,344.76	\$ 317,048.74
Yogurt	\$ 0.019440	\$ 0.012600	\$ 0.002520	\$ 0.034560	1,143,354.29	\$ 39,514.32	1,524,472.39	\$ 52,685.77	1,981,814.11	\$ 68,491.50	2,615,994.62	\$ 90,408.77	3,531,592.74	\$ 122,051.85
Refresco licteo	\$ 0.003600	\$ 0.018600	\$ 0.002100	\$ 0.024300	6,771,198.21	\$ 164,540.12	7,637,606.68	\$ 185,593.84	9,928,888.69	\$ 241,272.00	13,106,133.07	\$ 318,479.03	17,693,279.64	\$ 429,946.70
Mantequilla	\$ 0.340200	\$ 0.135000	\$ 0.037800	\$ 0.513000	63,519.68	\$ 32,585.60	76,223.62	\$ 39,102.72	99,090.71	\$ 50,833.53	130,799.73	\$ 67,100.26	176,579.64	\$ 90,585.35
Queso	\$ 1.575000	\$ 0.087500	\$ 0.070000	\$ 1.732500	63,519.68	\$ 110,047.85	76,223.62	\$ 132,057.42	99,090.71	\$ 171,674.65	130,799.73	\$ 226,610.53	176,579.64	\$ 305,924.22
Crema	\$ 0.050220	\$ 0.014580	\$ 0.005670	\$ 0.070470	88,927.56	\$ 6,266.72	152,447.24	\$ 10,742.96	198,181.41	\$ 13,965.84	261,599.46	\$ 18,434.91	353,159.27	\$ 24,887.13
	\$ 2,168,760	\$ 0,306,080	\$ 0,135,940	\$ 2,610,780	12,703,936.60	835,164.29	15,244,723.92	1,054,794.64	19,818,141.09	1,371,233.04	26,159,946.25	1,810,027.61	35,315,927.43	2,443,537.27

GIF	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Leche Fluida	\$ 32,014.00	\$ 43,283.20	\$ 56,268.00	\$ 74,272.80	\$ 100,269.00	\$ 306,107.00
Leche SabORIZADA	\$ 6,003.00	\$ 7,203.30	\$ 9,364.00	\$ 12,360.80	\$ 16,687.00	\$ 51,618.10
Yogurt	\$ 1,646.00	\$ 2,195.00	\$ 2,854.00	\$ 3,767.00	\$ 5,085.00	\$ 15,547.00
Refresco licteo	\$ 38,596.00	\$ 43,534.00	\$ 56,595.00	\$ 74,704.75	\$ 100,852.00	\$ 314,281.75
Mantequilla	\$ 1,715.00	\$ 2,058.00	\$ 2,675.00	\$ 3,532.00	\$ 4,768.00	\$ 14,748.00
Queso	\$ 1,112.00	\$ 1,334.00	\$ 1,734.00	\$ 2,289.00	\$ 3,090.00	\$ 9,559.00
Crema	\$ 936.00	\$ 1,605.00	\$ 2,087.00	\$ 2,755.00	\$ 3,719.00	\$ 11,102.00
	\$ 82,022.00	\$ 101,212.50	\$ 131,577.00	\$ 173,681.35	\$ 234,470.00	\$ 722,962.85



*Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Presupuesto Compra de Materia Prima*

2018 Mensual						
Costo Unitario por línea	Materia Prima	Materiales e Insumos	Total	Inventario inicial*	Necesidad mensual	Total de consumo
Leche Fluida	\$ 0.15	\$ 0.03	\$ 0.18	\$ 42,675.00	\$ 28,345.66	\$ 14,329.34
Leche Saborizada	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04		\$ 8,803.83	\$ 33,871.17
Yogurt	\$ 0.02	\$ 0.01	\$ 0.03		\$ 3,052.76	\$ 39,622.24
Refresco lácteo	\$ 0.00	\$ 0.02	\$ 0.02		\$ 12,526.72	\$ 30,148.28
Mantequilla	\$ 0.34	\$ 0.14	\$ 0.48		\$ 2,515.38	\$ 40,159.62
Queso	\$ 1.58	\$ 0.09	\$ 1.66		\$ 8,800.12	\$ 33,874.88
Crema	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.06		\$ 480.21	\$ 42,194.79
					\$ 42,675.00	\$ 64,524.67

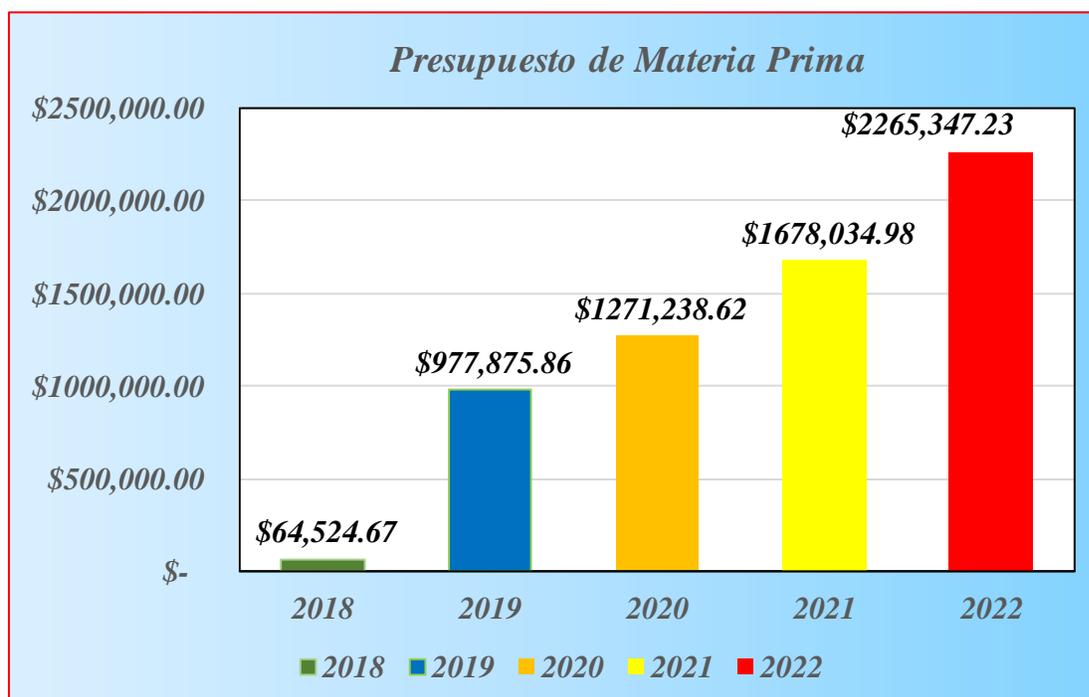
Sigüientes Meses Primer Mes
* Tomado del Estado de Situacion Financiera Inicial

2019					
Costo Unitario por línea	Materia Prima	Materiales e Insumos	Total	Inventario inicial	Necesidad Annual
Leche Fluida	\$ 0.15	\$ 0.03	\$ 0.18	\$ -	\$ 459,879.96
Leche Saborizada	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04		\$ 126,775.12
Yogurt	\$ 0.02	\$ 0.01	\$ 0.03		\$ 48,844.10
Refresco lácteo	\$ 0.00	\$ 0.02	\$ 0.02		\$ 169,554.87
Mantequilla	\$ 0.34	\$ 0.14	\$ 0.48		\$ 36,221.46
Queso	\$ 1.58	\$ 0.09	\$ 1.66		\$ 126,721.77
Crema	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.06		\$ 9,878.58
					\$ -

2020					
Costo Unitario por línea	Materia Prima	Materiales e Insumos	Total	Inventario inicial	Necesidad Annual
Leche Fluida	\$ 0.15	\$ 0.03	\$ 0.18	\$ -	\$ 597,843.95
Leche Saborizada	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04		\$ 164,807.66
Yogurt	\$ 0.02	\$ 0.01	\$ 0.03		\$ 63,497.32
Refresco lácteo	\$ 0.00	\$ 0.02	\$ 0.02		\$ 220,421.33
Mantequilla	\$ 0.34	\$ 0.14	\$ 0.48		\$ 47,087.90
Queso	\$ 1.58	\$ 0.09	\$ 1.66		\$ 164,738.30
Crema	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.06		\$ 12,842.16
					\$ -

2021					
Costo Unitario por línea	Materia Prima	Materiales e Insumos	Total	Inventario inicial	Necesidad Annual
Leche Fluida	\$ 0.15	\$ 0.03	\$ 0.18	\$ -	\$ 789,154.02
Leche Saborizada	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04		\$ 217,546.11
Yogurt	\$ 0.02	\$ 0.01	\$ 0.03		\$ 83,816.47
Refresco lácteo	\$ 0.00	\$ 0.02	\$ 0.02		\$ 290,956.15
Mantequilla	\$ 0.34	\$ 0.14	\$ 0.48		\$ 62,156.03
Queso	\$ 1.58	\$ 0.09	\$ 1.66		\$ 217,454.55
Crema	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.06		\$ 16,951.65
					\$ -

2022					
<i>Costo Unitario por línea</i>	<i>Materia Prima</i>	<i>Materiales e Insumos</i>	<i>Total</i>	<i>Inventario inicial</i>	<i>Necesidad Annual</i>
Leche Fluida	\$ 0.15	\$ 0.03	\$ 0.18	\$ -	\$ 1065,357.92
Leche Saborizada	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.04		\$ 293,687.25
Yogurt	\$ 0.02	\$ 0.01	\$ 0.03		\$ 113,152.23
Refresco lácteo	\$ 0.00	\$ 0.02	\$ 0.02		\$ 392,790.81
Mantequilla	\$ 0.34	\$ 0.14	\$ 0.48		\$ 83,910.64
Queso	\$ 1.58	\$ 0.09	\$ 1.66		\$ 293,563.65
Crema	\$ 0.05	\$ 0.01	\$ 0.06		\$ 22,884.72
					\$ -



5.3.6. Proyección de Gastos para el Periodo 2018-2022

La ASOCIACIÓN tiene dentro de su estructura de gastos dos partidas: gastos administrativos y gastos comerciales.

Dentro de los gastos de administración se estima que la planilla de personal, tendrá un crecimiento sostenido los siguientes 5 años. De igual forma los gastos generales estarán en el orden de un 5% de crecimiento. A partir de la proyección se debe incorporar el pago de impuestos dentro de los gastos administrativos correspondiente al “impuestos a las transacciones”.

<i>Gastos de Administración</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Planilla de Personal (fijo)	23.901	35.400	37.170
Gastos Generales	32.943	47.860	33.835
Total Gastos de Administración	56.844	83.260	71.006

En lo referente a los gastos de comercialización, la porción fija de la planilla comercial se prevé crezca en un 5% sostenido a lo largo de los 5 años. La porción variable de la planilla esta alrededor del 1% sobre la ventas.

El crecimiento de los gastos generales de comercialización está en el orden del 5% cada gestión fiscal.

<i>Gastos de Comercialización</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Planilla Personal (Porción fija)	26.751	37.050	38.902
Planilla Personal (Porción variable)	-	6.760	9.557
Gastos Generales (comercialización)	10.123	27.650	55.867
Total Gastos de Comercialización	36.874	71.460	104.326

*Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Presupuesto de Gastos*

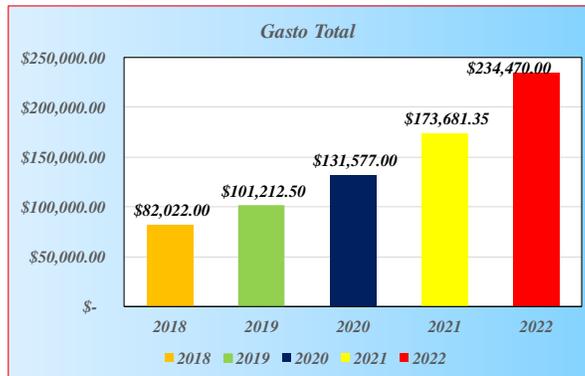
Gastos de Administración	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Planilla de Personal (fijo)	\$ 23,901.00	\$ 35,400.00	\$ 37,170.30	\$ 39,028.82	\$ 40,980.26	\$ 43,029.27	\$ 45,180.73	\$ 47,439.77	\$ 312,130.14
Gastos Generales	\$ 32,943.00	\$ 47,860.00	\$ 33,835.40	\$ 35,527.17	\$ 37,303.53	\$ 39,168.70	\$ 41,127.14	\$ 43,183.50	\$ 310,948.44
Totales	\$ 56,844.00	\$ 83,260.00	\$ 71,005.70	\$ 74,555.99	\$ 78,283.78	\$ 82,197.97	\$ 86,307.87	\$ 90,623.27	\$ 623,078.58

Gastos de Comercialización	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Planilla de Personal (Porción fijo)	\$ 26,751.00	\$ 37,050.00	\$ 38,902.00	\$ 40,847.10	\$ 42,889.46	\$ 45,033.93	\$ 47,285.62	\$ 49,649.91	\$ 328,409.01
Planilla de Personal (Porción Variable)	\$ 6,760.00	\$ 9,557.00	\$ 13,328.97	\$ 16,894.20	\$ 21,962.46	\$ 28,990.45	\$ 39,137.11		\$ 136,630.20
Gastos Generales (Comercialización)	\$ 10,123.00	\$ 27,650.00	\$ 55,867.00	\$ 58,660.35	\$ 61,593.37	\$ 64,673.04	\$ 67,906.69	\$ 71,302.02	\$ 417,775.46
Totales	\$ 36,874.00	\$ 71,460.00	\$ 104,326.00	\$ 112,836.42	\$ 121,377.03	\$ 131,669.43	\$ 144,182.76	\$ 160,089.04	\$ 882,814.68

Total General	\$ 93,718.00	\$ 154,720.00	\$ 175,331.70	\$ 187,392.41	\$ 199,660.81	\$ 213,867.40	\$ 230,490.64	\$ 250,712.30	\$ 1505,893.26
	6.22%	10.27%	11.64%	12.44%	13.26%	14.20%	15.31%	16.65%	100.00%

GIF	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Leche Fluida	\$ 32,014.00	\$ 43,283.20	\$ 56,268.00	\$ 74,272.80	\$ 100,269.00	\$ 306,107.00
Leche Saborizada	\$ 6,003.00	\$ 7,203.30	\$ 9,364.00	\$ 12,360.80	\$ 16,687.00	\$ 51,618.10
Yogurt	\$ 1,646.00	\$ 2,195.00	\$ 2,854.00	\$ 3,767.00	\$ 5,085.00	\$ 15,547.00
Refresco lácteo	\$ 38,596.00	\$ 43,534.00	\$ 56,595.00	\$ 74,704.75	\$ 100,852.00	\$ 314,281.75
Mantequilla	\$ 1,715.00	\$ 2,058.00	\$ 2,675.00	\$ 3,532.00	\$ 4,768.00	\$ 14,748.00
Queso	\$ 1,112.00	\$ 1,334.00	\$ 1,734.00	\$ 2,289.00	\$ 3,090.00	\$ 9,559.00
Crema	\$ 936.00	\$ 1,605.00	\$ 2,087.00	\$ 2,755.00	\$ 3,719.00	\$ 11,102.00
Totales	\$ 82,022.00	\$ 101,212.50	\$ 131,577.00	\$ 173,681.35	\$ 234,470.00	\$ 722,962.85

Total General	\$ 269,414.41	\$ 300,873.31	\$ 345,444.40	\$ 404,171.99	\$ 485,182.30
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------



5.3.7. Información Adicional

Línea de Producto	2018										2019										2020														
	Ventas	%	Materiales	MOD	Costo de Producción	Margen Bruto	GIF	Margen Neto	Participación Nueva Ventas	Ventas	%	Materiales	MOD	Costo de Producción	Margen Bruto	GIF	Margen Neto	Participación Nueva Ventas	Ventas	%	Materiales	MOD	Costo de Producción	Margen Bruto	GIF	Margen Neto	Participación Nueva Ventas								
Bebidas Frías	\$ 5,535,635.34	40.07%	\$ 3,011,750.00	\$ 2,801,218.18	\$ 3,881,810.88	\$ 15,408.28	\$ 520,140.00	\$ 133,201.26	10.01%	\$ 7,213,884.14	42.70%	\$ 4,924,878.66	\$ 4,797,924.17	\$ 5,872,522.90	\$ 45,238.20	\$ 1,034,444.20	\$ 183,444.20	10.67%	\$ 9,729,944.44	42.70%	\$ 6,277,843.52	\$ 6,234,242.31	\$ 7,427,078.16	\$ 2,801,745.20	\$ 4,626,332.96	\$ 1,179,587.76	10.77%								
Bebidas Calientes	\$ 2,717,607.71	4.26%	\$ 3,603,317.17	\$ 2,801,218.18	\$ 1,745,310.31	\$ 1,645,010.00	\$ 16,017.29	\$ 1,645,010.00	1.26%	\$ 76,222.62	4.41%	\$ 49,844.10	\$ 3,284.17	\$ 2,533,245.35	\$ 2,185.00	\$ 21,342.25	\$ 2,132.25	1.26%	\$ 90,900.21	4.41%	\$ 65,207.52	\$ 4,904.17	\$ 68,291.50	\$ 2,801,745.20	\$ 2,801,745.20	\$ 2,801,745.20	\$ 2,801,745.20	1.26%							
Margaritas	\$ 3,585,891.01	26.46%	\$ 1,910,200.00	\$ 1,429,522.33	\$ 1,645,401.32	\$ 174,059.79	\$ 38,596,610.00	\$ 135,425.29	11.67%	\$ 381,889.33	22.66%	\$ 1,692,548.97	\$ 1,610,937.97	\$ 18,526,938.84	\$ 196,266,649.00	\$ 45,238.20	\$ 152,792.29	\$ 152,792.29	9.06%	\$ 496,444.33	22.66%	\$ 230,211.33	\$ 208,665.68	\$ 241,272.00	\$ 255,172.44	\$ 65,968.00	\$ 198,577.44	9.14%							
Margaritas con Limón	\$ 86,532.62	4.24%	\$ 30,184,455.00	\$ 2,401,044.00	\$ 32,846,660.00	\$ 23,546,662.00	\$ 1,715,000.00	\$ 22,231.62	1.67%	\$ 67,839.02	4.02%	\$ 80,222.46	\$ 2,081.25	\$ 39,102.72	\$ 28,736.00	\$ 21,058.00	\$ 26,678.00	\$ 26,678.00	1.88%	\$ 84,190.21	4.02%	\$ 47,897.40	\$ 37,656.68	\$ 27,827.40	\$ 27,827.40	\$ 27,827.40	\$ 27,827.40	\$ 27,827.40	1.88%						
Queso	\$ 17,292.52	0.12%	\$ 105,011.47	\$ 4,496.58	\$ 1,101,677.88	\$ 27,154.66	\$ 11,120.00	\$ 26,082.66	1.95%	\$ 164,451.02	0.75%	\$ 132,721.77	\$ 5,335.45	\$ 132,672.42	\$ 13,344.00	\$ 31,251.40	\$ 31,251.40	1.85%	\$ 214,035.92	0.75%	\$ 164,738.21	\$ 69,835.88	\$ 171,024.45	\$ 42,581.28	\$ 175,400.00	\$ 40,628.28	\$ 40,628.28	1.85%							
Leche	\$ 413,249,671.00	100.00%	\$ 242,266,244.00	\$ 266,945.52	\$ 83,574,675.24	\$ 69,233,241.00	\$ 62,827,000.00	\$ 62,827,000.00	3.30%	\$ 6,668,230.10	100.00%	\$ 2,774,856.00	\$ 2,643,856.00	\$ 164,296,644.00	\$ 1,671,628.00	\$ 4,141,311.70	\$ 4,141,311.70	3.25%	\$ 2,774,856.00	100.00%	\$ 2,774,856.00	\$ 2,774,856.00	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	3.25%						
Mermas	\$ 11,074.73		\$ 44,244.67	\$ 3,072.35	\$ 6,959,763.24	\$ 41,477.73	\$ 6,315.17	\$ 14,642.56		\$ 140,785.03		\$ 81,489.66	\$ 6,499.99	\$ 87,899.55	\$ 52,885.47	\$ 8,414.18	\$ 44,451.10		\$ 148,026.33		\$ 105,916.55	\$ 8,323.87	\$ 114,269.42	\$ 68,721.11	\$ 10,964.75	\$ 57,766.36		\$ 57,766.36							
Total	\$ 10,000,000.00		\$ 5,535,635.34	\$ 2,801,218.18	\$ 5,872,522.90	\$ 45,238.20	\$ 1,034,444.20	10.67%	\$ 9,729,944.44	42.70%	\$ 6,277,843.52	\$ 6,234,242.31	\$ 7,427,078.16	\$ 2,801,745.20	\$ 4,626,332.96	\$ 1,179,587.76	10.77%	\$ 9,729,944.44	42.70%	\$ 6,277,843.52	\$ 6,234,242.31	\$ 7,427,078.16	\$ 2,801,745.20	\$ 4,626,332.96	\$ 1,179,587.76	10.77%	\$ 9,729,944.44	42.70%	\$ 6,277,843.52	\$ 6,234,242.31	\$ 7,427,078.16	\$ 2,801,745.20	\$ 4,626,332.96	\$ 1,179,587.76	10.77%

Línea de Producto	2021										2022																								
	Ventas	%	Materiales	MOD	Costo de Producción	Margen Bruto	GIF	Margen Neto	Participación Nueva Ventas	Ventas	%	Materiales	MOD	Costo de Producción	Margen Bruto	GIF	Margen Neto	Participación Nueva Ventas																	
Bebidas Frías	\$ 5,535,635.34	40.07%	\$ 3,011,750.00	\$ 2,801,218.18	\$ 3,881,810.88	\$ 15,408.28	\$ 520,140.00	\$ 133,201.26	10.01%	\$ 7,213,884.14	42.70%	\$ 4,924,878.66	\$ 4,797,924.17	\$ 5,872,522.90	\$ 45,238.20	\$ 1,034,444.20	\$ 183,444.20	10.67%	\$ 9,729,944.44	42.70%	\$ 6,277,843.52	\$ 6,234,242.31	\$ 7,427,078.16	\$ 2,801,745.20	\$ 4,626,332.96	\$ 1,179,587.76	10.77%								
Bebidas Calientes	\$ 2,717,607.71	4.26%	\$ 3,603,317.17	\$ 2,801,218.18	\$ 1,745,310.31	\$ 1,645,010.00	\$ 16,017.29	\$ 1,645,010.00	1.26%	\$ 76,222.62	4.41%	\$ 49,844.10	\$ 3,284.17	\$ 2,533,245.35	\$ 2,185.00	\$ 21,342.25	\$ 2,132.25	1.26%	\$ 90,900.21	4.41%	\$ 65,207.52	\$ 4,904.17	\$ 68,291.50	\$ 2,801,745.20	\$ 2,801,745.20	\$ 2,801,745.20	\$ 2,801,745.20	1.26%							
Margaritas	\$ 3,585,891.01	26.46%	\$ 1,910,200.00	\$ 1,429,522.33	\$ 1,645,401.32	\$ 174,059.79	\$ 38,596,610.00	\$ 135,425.29	11.67%	\$ 381,889.33	22.66%	\$ 1,692,548.97	\$ 1,610,937.97	\$ 18,526,938.84	\$ 196,266,649.00	\$ 45,238.20	\$ 152,792.29	\$ 152,792.29	9.06%	\$ 496,444.33	22.66%	\$ 230,211.33	\$ 208,665.68	\$ 241,272.00	\$ 255,172.44	\$ 65,968.00	\$ 198,577.44	9.14%							
Margaritas con Limón	\$ 86,532.62	4.24%	\$ 30,184,455.00	\$ 2,401,044.00	\$ 32,846,660.00	\$ 23,546,662.00	\$ 1,715,000.00	\$ 22,231.62	1.67%	\$ 67,839.02	4.02%	\$ 80,222.46	\$ 2,081.25	\$ 39,102.72	\$ 28,736.00	\$ 21,058.00	\$ 26,678.00	\$ 26,678.00	1.88%	\$ 84,190.21	4.02%	\$ 47,897.40	\$ 37,656.68	\$ 27,827.40	\$ 27,827.40	\$ 27,827.40	\$ 27,827.40	\$ 27,827.40	1.88%						
Queso	\$ 17,292.52	0.12%	\$ 105,011.47	\$ 4,496.58	\$ 1,101,677.88	\$ 27,154.66	\$ 11,120.00	\$ 26,082.66	1.95%	\$ 164,451.02	0.75%	\$ 132,721.77	\$ 5,335.45	\$ 132,672.42	\$ 13,344.00	\$ 31,251.40	\$ 31,251.40	1.85%	\$ 214,035.92	0.75%	\$ 164,738.21	\$ 69,835.88	\$ 171,024.45	\$ 42,581.28	\$ 175,400.00	\$ 40,628.28	\$ 40,628.28	1.85%							
Leche	\$ 413,249,671.00	100.00%	\$ 242,266,244.00	\$ 266,945.52	\$ 83,574,675.24	\$ 69,233,241.00	\$ 62,827,000.00	\$ 62,827,000.00	3.30%	\$ 6,668,230.10	100.00%	\$ 2,774,856.00	\$ 2,643,856.00	\$ 164,296,644.00	\$ 1,671,628.00	\$ 4,141,311.70	\$ 4,141,311.70	3.25%	\$ 2,774,856.00	100.00%	\$ 2,774,856.00	\$ 2,774,856.00	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	\$ 114,269.42	3.25%						
Mermas	\$ 11,074.73		\$ 44,244.67	\$ 3,072.35	\$ 6,959,763.24	\$ 41,477.73	\$ 6,315.17	\$ 14,642.56		\$ 140,785.03		\$ 81,489.66	\$ 6,499.99	\$ 87,899.55	\$ 52,885.47	\$ 8,414.18	\$ 44,451.10		\$ 148,026.33		\$ 105,916.55	\$ 8,323.87	\$ 114,269.42	\$ 68,721.11	\$ 10,964.75	\$ 57,766.36		\$ 57,766.36							
Total	\$ 10,000,000.00		\$ 5,535,635.34	\$ 2,801,218.18	\$ 5,872,522.90	\$ 45,238.20	\$ 1,034,444.20	10.67%	\$ 9,729,944.44	42.70%	\$ 6,277,843.52	\$ 6,234,242.31	\$ 7,427,078.16	\$ 2,801,745.20	\$ 4,626,332.96	\$ 1,179,587.76	10.77%	\$ 9,729,944.44	42.70%	\$ 6,277,843.52	\$ 6,234,242.31	\$ 7,427,078.16	\$ 2,801,745.20	\$ 4,626,332.96	\$ 1,179,587.76	10.77%	\$ 9,729,944.44	42.70%	\$ 6,277,843.52	\$ 6,234,242.31	\$ 7,427,078.16	\$ 2,801,745.20	\$ 4,626,332.96	\$ 1,179,587.76	10.77%

PLAN DE INVERSIONES						CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS					INVERSIONES PREVISTAS EN LOS SIGUIENTES AÑOS			
Concepto de Inversión	Objetivo de la Inversión	Unidad	Cantidad	Inversión US\$ / unidad	Inversión US\$	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
MAQUINARIA Y EQUIPOS														
Camara de Frio - Agencia (capacidad de 500 cajas)	Incrementar capacidad almacen en planta	Global	1	7,000	7,000				7,000					
Tanque de recepcion sin frio (3,000 ltrs)	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	4,000	4,000				4,000					
Pasteurizador (5,000 ltrs)	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	40,000	40,000				40,000					
Homogenizador (5,000 ltrs)	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	40,000	40,000				40,000					
Enachetadoras (3,000 galpes/hora)	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	10,000	10,000				10,000					
Tanque de proceso (2,000 ltrs)	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	20,000	20,000				20,000					
Camara de Frio (2,000 cajas)	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	12,000	12,000				12,000					
Caldero a Gas (2,000 Kg/hora de vapor)	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	25,000	25,000				25,000					
Sistema de CIP Lavado	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	8,000	8,000				8,000					
Lavador Automatico de Cajas	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	10,000	-				-			0		
Tina para quesos (1,000 ltrs)	Procesos para quesos	Global	1	500	500				500	-31,500				
Tanque para almacen de salmuera y agua caliente	Procesos para quesos	Global	2	1,000	2,000				2,000					
MAQUINARIA UHT			1	530,000	-				0				0	
TOTAL					168,500	0	0	168,500	-31,500	0	0	0	0	0
HERRAMIENTAS														
Cajas	Incrementar la capacidad de traslado del producto	Global	1,000	4,50	4,500				4,500			0		
Equipamiento de Laboratorio de Microbiologia	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	2,000	-				-			0		
TOTAL					4,500	0	0	4,500	0	0	0	0	0	0
VEHÍCULOS														
Vehiculos Comercializacion (Dina IV)	Logistica de transporte	Global	1	14,000	14,000				14,000					
Vehiculos Transporte Planta - (Dpto Volvo E30)	Transporte Intendepartamental	Global	1	25,000	-				-			0		
TOTAL					14,000	0	0	14,000	0	0	0	0	0	0
EQUIPOS DE COMPUTACION														
Computadora	Contabilidad agencia	Global	1	500	0			0				0		
TOTAL					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBRAS CIVILES														
Construccion de Pozo para Aguas Servidas	Incrementar capacidad de proceso	Global	1	5,000	5,000				5,000					
Ambiente Laboratorio Microbiologia	Analisis de productos - calidad	Global	1	5,000	-				-			0		
Construccion para areas de queso	Procesos de queso	Global	1	1,000	1,000				1,000					
Sistema de ventilacion	Area de produccion	Global	1	500	500				500					
Vestidores	Higene-control de calidad	Global	1	1,000	1,000				1,000					
Pizo alrededor de la Planta	Higene-control de calidad	Global	1	500	500				500					
TOTAL					8,000	0	0	3,000	5,000	0	0	0	0	0
SISTEMA DE INFORMACION														
Sistema contable	Mejoras al sistema contable de la empresa	Sistema	Global	5,000	5,000			5,000						
TOTAL					5,000	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GENERAL EN DÓLARES AMERICANOS														
Imprevistos				0%	0									
GRAN TOTAL					200,000	5,000	0	190,000	-26,500	0	0	0	0	0

Activos Fijos

<i>Valor Bruto</i>	<i>Monto</i>
Terrenos	\$ 50,200.00
Edificio Planta	\$ 65,934.00
Vehiculos	\$ 61,381.00
Muebles y enseres	\$ 2,658.00
Maquinaria y Equipo	\$ 383,861.00
Herramientas	\$ 19,540.00
Laboratoria de Analisis de Leche	\$ 2,059.00
Equipos de Computacion	\$ 2,263.00
	\$ 587,896.00

Detalle de la Depreciacion

<i>Depreciacion del Periodo</i>	<i>Base de Depreciacion</i>	<i>Depreciacion Acumulada</i>	<i>Tiempo de Vida</i>
Depreciacion Acumulada (Edificio planta)	\$ 65,934.00	\$ (18,367.30)	40
Depreciacion Acumulada - Vehiculos	\$ 61,381.00	\$ (19,466.30)	5
Depreciacion Acumulada - Muebles y enseres	\$ 2,658.00	\$ (533.00)	10
Depreciacion Acumulada - Maquinaria y Equipo	\$ 383,861.00	\$ (107,786.00)	12
Depreciacion Acumulada - Herramientas	\$ 19,540.00	\$ (16,858.00)	4
Depreciacion Acumulada - Laboratorio de Analisis de Leche	\$ 2,059.00	\$ (646.00)	4
Depreciacion Acumulada - Equipos de Computacion	\$ 2,263.00	\$ (1,625.00)	4
	\$ 537,696.00	\$ (165,281.60)	

*Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Control de Depreciación de Activos Fijos*

<i>Activo</i>	<i>Costo nuevo</i>	<i>Depreciación anual</i>	<i>Años</i>	<i>Depreciacion Mensual</i>	<i>Valor en libros en el año 5</i>	<i>Valor de rescate</i>
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 168,500.00	\$ 16,850.00		\$ 1,404.17		
Camara de Frio - Agencia (capacidad de 500 cajas)	\$ 7,000.00	\$ 700.00	10	\$ 58.33	\$ 3,500.00	\$ -
Tanque de recepcion sin frio (3,000 ltrs)	\$ 4,000.00	\$ 400.00	10	\$ 33.33	\$ 2,000.00	\$ -
Pasteurizador (5,000 ltrs)	\$ 40,000.00	\$ 4,000.00	10	\$ 333.33	\$ 20,000.00	\$ -
Homogenizador (5,000 ltrs)	\$ 40,000.00	\$ 4,000.00	10	\$ 333.33	\$ 20,000.00	\$ -
Ensachadoras (3,000 golpes/hora)	\$ 10,000.00	\$ 1,000.00	10	\$ 83.33	\$ 5,000.00	\$ -
Tanque de proceso (2,000 ltrs)	\$ 20,000.00	\$ 2,000.00	10	\$ 166.67	\$ 10,000.00	\$ -
Camara de Frio (2,000 cajas)	\$ 12,000.00	\$ 1,200.00	10	\$ 100.00	\$ 6,000.00	\$ -
Caldero a Gas (2,000 Kg/hora de vapor)	\$ 25,000.00	\$ 2,500.00	10	\$ 208.33	\$ 12,500.00	\$ -
Sistema de CIP Lavado	\$ 8,000.00	\$ 800.00	10	\$ 66.67	\$ 4,000.00	\$ -
Tina para quesos (1,000 ltrs)	\$ 500.00	\$ 50.00	10	\$ 4.17	\$ 250.00	\$ -
Tanque para almacen de salmuera y agua caliente	\$ 2,000.00	\$ 200.00	10	\$ 16.67	\$ 1,000.00	\$ -
HERRAMIENTAS	\$ 4,500.00	\$ 900.00		\$ 75.00		
Cajas	\$ 4,500.00	\$ 900.00	5	\$ 75.00	\$ -	
Vehiculos	\$ 14,000.00	\$ 2,800.00		\$ 233.33		
Vehiculos Comercializacion (Dina IV)	\$ 14,000.00	\$ 2,800.00	5	\$ 233.33	\$ -	\$ -
		\$ 20,550.00		\$ 1,712.50		

*Asociación Lechera Campesina de Matiguas
Control de Amortización de Intangibles*

<i>Activo</i>	<i>Costo nuevo</i>	<i>Amortización Anual</i>	<i>Años</i>	<i>Depreciacion Mensual</i>	<i>Valor en libros en el año 5</i>	<i>Valor de rescate</i>
OBRAS CIVILES	\$ 8,000.00	\$ 800.00		\$ 66.67	\$ 4,000.00	
Construccion de Pozo para Aguas Servidas	\$ 5,000.00	\$ 500.00	10	\$ 41.67	\$ 2,500.00	
Construccion para areas de queso	\$ 1,000.00	\$ 100.00	10	\$ 8.33	\$ 500.00	
Sistema de ventilacion	\$ 500.00	\$ 50.00	10	\$ 4.17	\$ 250.00	
Vestidores	\$ 1,000.00	\$ 100.00	10	\$ 8.33	\$ 500.00	
Pizo alrededor de la Planta	\$ 500.00	\$ 50.00	10	\$ 4.17	\$ 250.00	
Sistema de Informacion	\$ 5,000.00	\$ 2,500.00		\$ 208.33	\$ -	
Mejoras al Sistema Contable	\$ 5,000.00	\$ 2,500.00	2	\$ 208.33		
		\$ 3,300.00		\$ 275.00		

<i>Control de Depreciacion y Amortizacion</i>					
2018					
	<i>Annual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Meses</i>	<i>Meses Acumulados</i>	<i>Total</i>
Depreciacion	\$ 20,550.00	\$ 1,712.50	9	9	\$ 15,412.50
Amortizacion	\$ 3,300.00	\$ 275.00	9	9	\$ 2,475.00
Total	\$ 23,850.00	\$ 1,987.50			\$ 17,887.50
2019					
	<i>Annual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Meses</i>	<i>Meses Acumulados</i>	<i>Total</i>
Depreciacion	\$ 20,550.00	\$ 1,712.50	12	21	\$ 20,550.00
Amortizacion	\$ 3,300.00	\$ 275.00	12	21	\$ 3,300.00
Total	\$ 23,850.00	\$ 1,987.50			\$ 23,850.00
2020					
	<i>Annual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Meses</i>	<i>Meses Acumulados</i>	<i>Total</i>
Depreciacion	\$ 20,550.00	\$ 1,712.50	12	33	\$ 20,550.00
Amortizacion	\$ 625.00	\$ 52.08	3	24	\$ 156.25
Total	\$ 21,175.00	\$ 1,764.58		*	\$ 20,706.25
2021					
	<i>Annual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Meses</i>	<i>Meses Acumulados</i>	<i>Total</i>
Depreciacion	\$ 20,550.00	\$ 1,712.50	12	45	\$ 20,550.00
Amortizacion	\$ -	\$ -			\$ -
Total	\$ 20,550.00	\$ 1,712.50			\$ 20,550.00
2022					
	<i>Annual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Meses</i>	<i>Meses Acumulados</i>	<i>Total</i>
Depreciacion	\$ 20,550.00	\$ 1,712.50	12	57	\$ 20,550.00
Amortizacion	\$ -	\$ -			\$ -
Total	\$ 20,550.00	\$ 1,712.50			\$ 20,550.00

**Se terminan las amortizaciones*

Crédito con Cooperativa La Merced

<i>Días</i>	<i>Mes</i>	<i>Año</i>	<i>Número de Periodos</i>	<i>Amortización</i>	<i>Interés</i>	<i>Cuota</i>	<i>Saldo</i>
22	diciembre	2015	0				\$ 9,029.00
22	enero	2016	1	\$ 329.47	\$ 102.33	\$ 431.80	\$ 8,699.53
22	febrero	2016	2	\$ 333.21	\$ 98.59	\$ 431.80	\$ 8,366.32
22	marzo	2016	3	\$ 336.98	\$ 94.82	\$ 431.80	\$ 8,029.34
22	abril	2016	4	\$ 340.80	\$ 91.00	\$ 431.80	\$ 7,688.54
22	mayo	2016	5	\$ 344.66	\$ 87.14	\$ 431.80	\$ 7,343.88
22	junio	2016	6	\$ 348.57	\$ 83.23	\$ 431.80	\$ 6,995.31
22	julio	2016	7	\$ 352.52	\$ 79.28	\$ 431.80	\$ 6,642.79
22	agosto	2016	8	\$ 356.52	\$ 75.28	\$ 431.80	\$ 6,286.27
22	septiembre	2016	9	\$ 360.56	\$ 71.24	\$ 431.80	\$ 5,925.72
22	octubre	2016	10	\$ 364.64	\$ 67.16	\$ 431.80	\$ 5,561.08
22	noviembre	2016	11	\$ 368.77	\$ 63.03	\$ 431.80	\$ 5,192.30
22	diciembre	2016	12	\$ 372.95	\$ 58.85	\$ 431.80	\$ 4,819.35
22	enero	2017	13	\$ 377.18	\$ 54.62	\$ 431.80	\$ 4,442.17
22	febrero	2017	14	\$ 381.46	\$ 50.34	\$ 431.80	\$ 4,060.71
22	marzo	2017	15	\$ 385.78	\$ 46.02	\$ 431.80	\$ 3,674.93
22	abril	2017	16	\$ 390.15	\$ 41.65	\$ 431.80	\$ 3,284.78
22	mayo	2017	17	\$ 394.57	\$ 37.23	\$ 431.80	\$ 2,890.21
22	junio	2017	18	\$ 399.04	\$ 32.76	\$ 431.80	\$ 2,491.17
22	julio	2017	19	\$ 403.57	\$ 28.23	\$ 431.80	\$ 2,087.60
22	agosto	2017	20	\$ 408.14	\$ 23.66	\$ 431.80	\$ 1,679.46
22	septiembre	2017	21	\$ 412.77	\$ 19.03	\$ 431.80	\$ 1,266.69
22	octubre	2017	22	\$ 417.44	\$ 14.36	\$ 431.80	\$ 849.25
22	noviembre	2017	23	\$ 422.18	\$ 9.62	\$ 431.80	\$ 427.07
22	diciembre	2017	24	\$ 426.96	\$ 4.84	\$ 431.80	\$ 0.11
Total				\$ 9,028.89	\$ 1,334.31	\$ 10,363.20	En Mora*

<i>Calculo del Interes Moratorio</i>			
	<i>Interés Corriente</i>	<i>Interés Moratorio según Ley Bancaria, Max. 50% de la Tasa Corriente</i>	
Interés Moratorio	13.60%	6.80%	20.40%
Días en mora	700		
Interés Moratorio	\$ 3,532.44		
Principal	\$ 9,029.00		
Interés Corriente	\$ 1,334.31	\$ 4,866.75	
Total a Pagar	\$ 13,895.75		

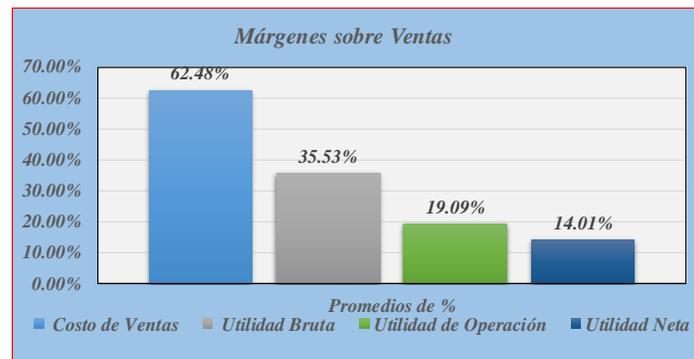
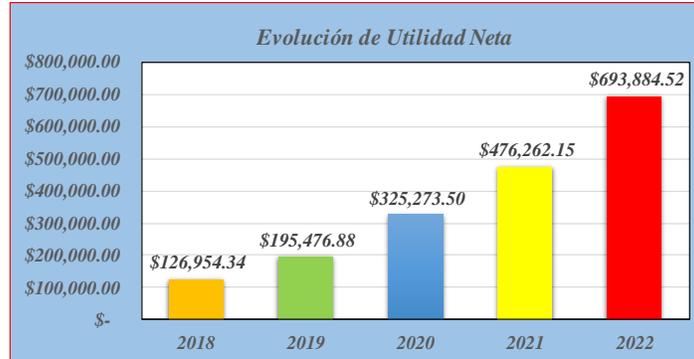
* Se pagara en el segundo mes de operación del año 2018

5.3.8. Estados Financieros Proformas y Análisis Financiero

Concepto/Año/Meses	2018												Total 2018	2019	2020	2021	2022			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre								
Total Ingresos	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 1,107.50	\$ 1,107.50	\$ 2,215.00	\$ 2,215.00	\$ 2,215.00	\$ 2,215.00	\$ 2,215.00	
Costo de Ventas	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	
Depreciaciones y Amortizaciones																				
Por sobre ventas	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	
Unidad Bruta	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	
Gastos de Operación	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	
Gastos de Administración	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	
Gastos de Comercialización	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	
CIU	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	
Total Gastos	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	
Unidad de Operación	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	\$ 4,866.75	
Gastos Financieros	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	
Unidad Antes de IR	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	\$ 13,049.03	
IR (2.5%)	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	\$ 4,478.95	
Impuestos Diferidos	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	
Unidad Neta	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	\$ 9,786.77	
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Fideicomiso	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	
Préstamos	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	\$ 168,500.00	
Inversión Adicional en Activos Fijos	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	\$ 368,500.00	
Amortización del Crédito	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	\$ 9,028.89	
Pago Neto	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	\$ 13,436.84	

Concepto/Año/Meses	2018												TOTAL	%	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Total Ingresos	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 1332,897.03	100.00%
Costo de Ventas	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 69,597.02	\$ 835,164.29	62.66%
Depreciaciones y Amortizaciones				\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 1,987.50	\$ 17,887.50	1.34%
1% sobre ventas	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 13,328.97	1.00%
Utilidad Bruta	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 40,366.98	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 38,379.48	\$ 466,516.27	35.00%
Gastos de Operación															
Gastos de Administración	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 74,555.99	5.59%
Gastos de Comercialización	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 112,836.42	8.47%
Clf	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 82,022.00	6.15%
Total de Gastos	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 22,451.20	\$ 269,414.41	20.21%
Utilidad de Operación	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 17,915.78	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 197,101.87	14.79%
Gastos Financieros		\$ 4,866.75				\$ 400.00			\$ 10,110.00				\$ 361.77	\$ 15,738.52	1.18%
Utilidad Antes de IR	\$ 17,915.78	\$ 13,049.03	\$ 17,915.78	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,828.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 5,818.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,928.28	\$ 15,566.51	\$ 181,363.34	13.61%
IR (30%)	\$ 5,374.73	\$ 3,914.71	\$ 5,374.73	\$ 4,778.48	\$ 4,778.48	\$ 4,658.48	\$ 4,778.48	\$ 4,778.48	\$ 1,745.48	\$ 4,778.48	\$ 4,778.48	\$ 4,778.48	\$ 4,669.95	\$ 54,409.00	4.08%
Impuestos Diferidos															
Utilidad Neta	\$ 12,541.05	\$ 9,134.32	\$ 12,541.05	\$ 11,149.80	\$ 11,149.80	\$ 10,869.80	\$ 11,149.80	\$ 11,149.80	\$ 4,072.80	\$ 11,149.80	\$ 11,149.80	\$ 10,896.56	\$ 126,954.34	9.52%	

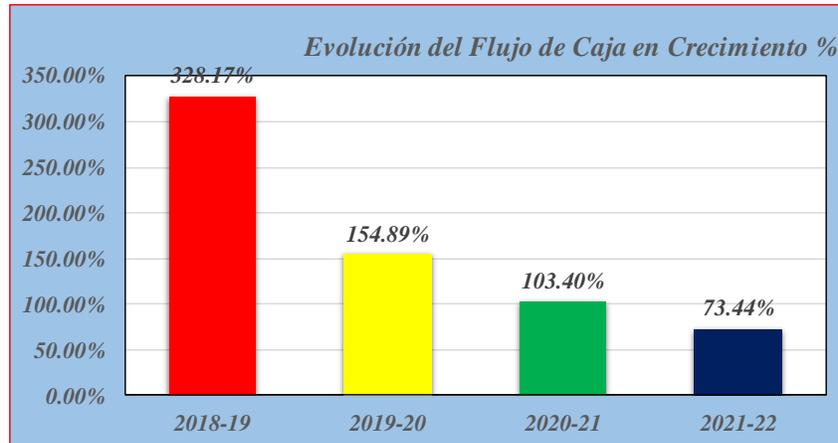
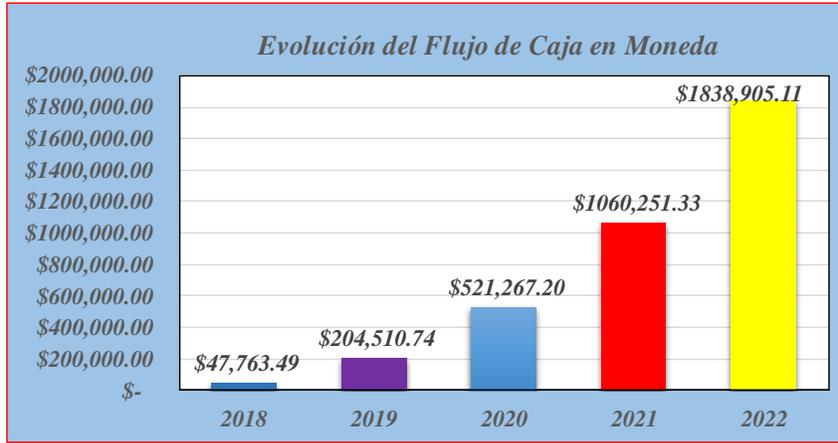
2019	%	△%	2020	%	△%	2021	%	△%	2022	%	△%	Promedio de Montos	Promedios de %	Promedios de △%
\$ 1,689,420.30	100.00%	26.75%	\$ 2,196,246.40	100.00%	23.08%	\$ 2,899,045.24	100.00%	32.00%	\$ 3,913,711.08	100.00%	35.00%	\$ 2,406,264.01	100.00%	29.21%
\$ 1,054,794.64	62.44%	26.30%	\$ 1,371,233.04	62.44%	23.08%	\$ 1,810,027.61	62.44%	32.00%	\$ 2,443,537.27	62.44%	35.00%	\$ 1,502,951.37	62.48%	29.09%
\$ 23,850.00	1.41%	33.33%	\$ 20,706.25	0.94%	-15.18%	\$ 20,550.00	0.71%	-0.75%	\$ 20,550.00	0.53%	0.00%	\$ 20,708.75	0.99%	4.35%
\$ 16,894.20	1.00%	26.75%	\$ 21,962.46	1.00%	23.08%	\$ 28,990.45	1.00%	32.00%	\$ 39,137.11	1.00%	35.00%	\$ 24,062.64	1.00%	29.21%
\$ 593,881.46	35.15%	27.30%	\$ 782,344.65	35.62%	24.09%	\$ 1,039,477.18	35.86%	32.87%	\$ 1,410,486.70	36.04%	35.69%	\$ 858,541.25	35.53%	29.99%
			#DIV/0!											
\$ 78,283.78	4.63%	5.00%	\$ 82,197.97	3.74%	4.76%	\$ 86,307.87	2.98%	5.00%	\$ 90,623.27	2.32%	5.00%	\$ 82,393.78	3.85%	4.94%
\$ 121,377.03	7.18%	7.57%	\$ 131,669.43	6.00%	7.82%	\$ 144,182.76	4.97%	9.50%	\$ 160,089.04	4.09%	11.03%	\$ 134,030.94	6.14%	8.98%
\$ 101,212.50	5.99%	23.40%	\$ 131,577.00	5.99%	23.08%	\$ 173,681.35	5.99%	32.00%	\$ 234,470.00	5.99%	35.00%	\$ 144,592.57	6.02%	28.37%
\$ 300,873.31	17.81%	11.68%	\$ 345,444.40	15.73%	12.90%	\$ 404,171.99	13.94%	17.00%	\$ 485,182.30	12.40%	20.04%	\$ 361,017.28	16.02%	15.41%
\$ 293,008.15	17.34%	48.66%	\$ 436,900.24	19.89%	32.93%	\$ 635,305.20	21.91%	45.41%	\$ 925,304.39	23.64%	45.65%	\$ 497,523.97	19.52%	43.16%
\$ 13,755.46	0.81%	-12.60%	\$ 3,202.24	0.15%	-329.56%	\$ 289.00	0.01%	-90.98%	\$ 125.03	0.00%	-56.74%	\$ 6,622.05	0.43%	-122.47%
\$ 279,252.69	16.53%	53.97%	\$ 433,698.00	19.75%	35.61%	\$ 635,016.20	21.90%	46.42%	\$ 925,179.36	23.64%	45.69%	\$ 490,901.92	19.09%	45.42%
\$ 83,775.81	4.96%	53.97%	\$ 108,424.50	4.94%	22.73%	\$ 158,754.05	5.48%	46.42%	\$ 231,294.84	5.91%	45.69%	\$ 127,331.64	5.07%	42.21%
\$ 195,476.88	11.57%	53.97%	\$ 325,273.50	14.81%	39.90%	\$ 476,262.15	16.43%	46.42%	\$ 693,884.52	17.73%	45.69%	\$ 363,570.28	14.01%	46.50%



Flujo de Caja Proyectado

Concepto/Año/Meses	2018												Total	2019	2020	2021	2022
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
Saldo Inicial	CS 8,005.00	\$ 1,667.11	\$ (18,566.41)	\$ (56,404.30)	\$ (38,488.52)	\$ (20,572.74)	\$ (6,880.24)	\$ 11,035.54	\$ 28,951.32	\$ (1,760.57)	\$ 16,155.21	\$ 34,070.99	CS (42,787.60)	\$ 47,763.49	\$ 204,510.74	\$ 521,267.20	\$ 1060,251.33
Ingresos	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 111,074.75	\$ 1332,897.03	\$ 1689,420.30	\$ 2196,246.40	\$ 2899,045.21	\$ 3913,711.08
Egresos	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 774,296.04	\$ 977,875.06	\$ 1271,238.62	\$ 1678,034.93	\$ 2265,347.23
Compra de Materias Primas	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 64,524.67	\$ 774,296.04	\$ 977,875.06	\$ 1271,238.62	\$ 1678,034.93	\$ 2265,347.23
Pagos a Proveedores de Ejercicio Anterior	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 24,253.67	\$ 291,044.01	\$ 363,805.01	\$ 460,770.01	\$ 595,100.01	\$ 783,470.01
1% sobre ventas	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 1,110.75	\$ 13,328.97	\$ 16,894.20	\$ 21,962.46	\$ 28,990.45	\$ 39,137.11
Gastos de Administración	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 6,213.00	\$ 74,555.99	\$ 93,193.78	\$ 117,492.23	\$ 151,990.29	\$ 199,022.82
Gastos de Comercialización	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 9,403.04	\$ 112,836.93	\$ 141,045.61	\$ 179,254.29	\$ 231,669.04	\$ 302,160.04
Gastos de Mano de Obra	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 5,072.35	\$ 60,868.22	\$ 76,018.78	\$ 96,773.38	\$ 125,802.62	\$ 165,603.42
CIP	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 6,835.17	\$ 82,022.01	\$ 102,527.51	\$ 131,300.00	\$ 171,733.33	\$ 225,610.00
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Egresos	\$ 117,412.61	\$ 122,279.39	\$ 127,412.64	\$ 132,918.97	\$ 138,558.97	\$ 144,268.97	\$ 150,038.97	\$ 155,868.97	\$ 161,758.97	\$ 167,708.97	\$ 173,718.97	\$ 179,788.97	\$ 206,407.18	\$ 263,682.18	\$ 332,170.62	\$ 424,479.05	\$ 549,917.72
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización del Crédito	\$ -	\$ 9,028.89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,823.28	\$ -	\$ -	\$ 38,517.67	\$ -	\$ -	\$ 3,861.51	\$ 35,211.41	\$ 91,946.44	\$ 53,871.99	\$ 8,157.56	\$ 8,321.53
Pago de IR Anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Mensual/Anual	\$ 1,667.11	\$ (18,566.41)	\$ (56,404.30)	\$ (38,488.52)	\$ (20,572.74)	\$ (6,880.24)	\$ 11,035.54	\$ 28,951.32	\$ (1,760.57)	\$ 16,155.21	\$ 34,070.99	\$ 47,763.49	\$ 3,029.43	\$ 204,510.74	\$ 521,267.20	\$ 1,060,251.33	\$ 1,838,905.11

328.17% 154.89% 103.40% 73.44%
2018-19 2019-20 2020-21 2021-22



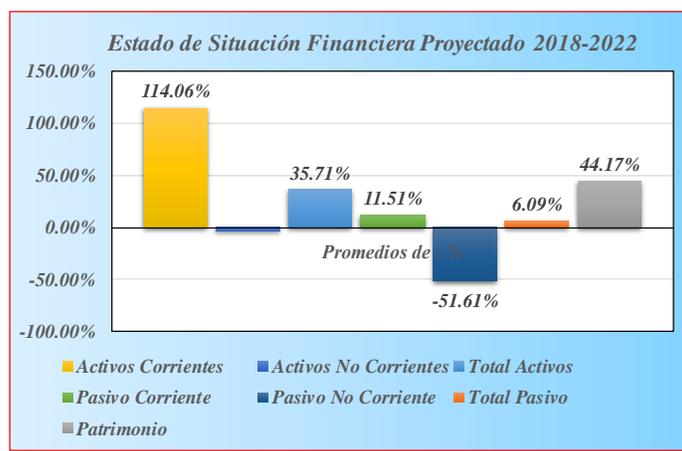
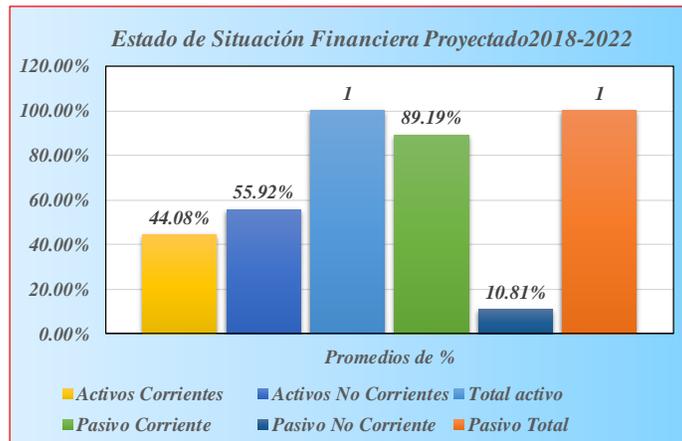
Asociación Lechera Campesina de Matiguas
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS						
Caja	\$ 8,005.00	\$ 47,763.49	\$ 204,510.74	\$ 521,267.20	\$ 1060,251.33	\$ 1838,905.11
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cargas Fiscales por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Materias Primas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos en Proceso	\$ 541.00	\$ 541.00	\$ 541.00	\$ 541.00	\$ 541.00	\$ 541.00
Inventario de Productos Terminados	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00
Inventario de Almacén de Materiales	\$ 42,675.00	\$ 42,675.00	\$ 42,675.00	\$ 42,675.00	\$ 42,675.00	\$ 42,675.00
Activos Corrientes	\$ 55,121.00	\$ 94,879.49	\$ 251,626.74	\$ 568,383.20	\$ 1107,367.33	\$ 1886,021.11
Activos Fijos	\$ 587,896.00	\$ 622,615.00	\$ 604,727.50	\$ 580,877.50	\$ 560,171.25	\$ 539,621.25
Depreciación Acumulada (-)	\$ (165,281.00)	\$ 17,887.50	\$ 23,850.00	\$ 20,706.25	\$ 20,550.00	\$ 20,550.00
Activos Fijos Netos	\$ 422,615.00	\$ 604,727.50	\$ 580,877.50	\$ 560,171.25	\$ 539,621.25	\$ 519,071.25
Inversiones	\$ 26,955.00	\$ 26,955.00	\$ 26,955.00	\$ 26,955.00	\$ 26,955.00	\$ 26,955.00
Activos Intangibles	\$ 251.00	\$ 251.00	\$ 251.00	\$ 251.00	\$ 251.00	\$ 251.00
Activos No Corrientes	\$ 449,821.00	\$ 631,933.50	\$ 608,083.50	\$ 587,377.25	\$ 566,827.25	\$ 546,277.25
Total Activos	\$ 504,942.00	\$ 726,812.99	\$ 859,710.24	\$ 1155,760.45	\$ 1674,194.58	\$ 2432,298.36
PASIVOS						
Cuentas por Pagar Proveedores de Materiales Ins	\$ 47,978.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar Proveedores de Materia Prima	\$ 24,783.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas y Obligaciones por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cargas Fiscales por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Porción Corriente de Préstamo	\$ -	\$ 129,982.33	\$ 45,875.15	\$ -	\$ -	\$ -
Porción Corriente de Préstamo PYMECAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto por pagar	\$ -	\$ 54,409.00	\$ 83,775.81	\$ 108,424.50	\$ 158,754.05	\$ 231,294.84
Pasivo Corriente	\$ 72,761.00	\$ 184,391.33	\$ 129,650.95	\$ 108,424.50	\$ 158,754.05	\$ 231,294.84
Prestamos Bancarios por Pagar a L/P	\$ 49,029.00	\$ 32,315.21	\$ 24,475.95	\$ 16,479.12	\$ 8,321.56	\$ 0.03
Prestamos PYMECAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Previsiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ 49,029.00	\$ 32,315.21	\$ 24,475.95	\$ 16,479.12	\$ 8,321.56	\$ 0.03
Total Pasivo	\$ 121,790.00	\$ 216,706.54	\$ 154,126.90	\$ 124,903.62	\$ 167,075.61	\$ 231,294.87
PATRIMONIO						
Capital Pagado	\$ 347,861.00	\$ 347,861.00	\$ 347,861.00	\$ 347,861.00	\$ 347,861.00	\$ 347,861.00
Capitalización PYMECAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Legal 5%	\$ 5,514.00	\$ 5,514.00	\$ 5,514.00	\$ 5,514.00	\$ 5,514.00	\$ 5,514.00
Ajuste Global al Patrimonio	\$ 9,843.00	\$ 9,843.00	\$ 9,843.00	\$ 9,843.00	\$ 9,843.00	\$ 9,843.00
Resultados Acumulados	\$ 13,394.00	\$ 13,394.00	\$ 140,348.34	\$ 335,825.22	\$ 661,098.72	\$ 1137,360.87
Resultados de la Gestión	\$ 6,540.00	\$ 6,540.00	\$ 6,540.00	\$ 6,540.00	\$ 6,540.00	\$ 6,540.00
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 126,954.34	\$ 195,476.88	\$ 325,273.50	\$ 476,262.15	\$ 693,884.52
Patrimonio	\$ 383,152.00	\$ 510,106.34	\$ 705,583.22	\$ 1030,856.72	\$ 1507,118.87	\$ 2201,003.39
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 504,942.00	\$ 726,812.88	\$ 859,710.13	\$ 1155,760.35	\$ 1674,194.48	\$ 2432,298.27
Diferencias	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Asociación Lechera Campesina de Matigás

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

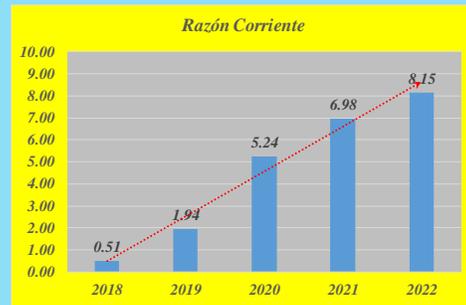
	2018	%	2019	%	Δ%	2020	%	Δ%	2021	%	Δ%	2022	%	Δ%	Promedio de Montos	Promedios de %	Promedios de Δ%	
ACTIVOS																		
Caja	\$ 47.763,49	6.57%	\$ 204.510,74	23.79%	328.17%	\$ 521.267,20	45.10%	154.89%	\$ 1060.251,33	63.33%	103.40%	\$ 1838.905,11	75.60%	73.44%	\$ 734.539,57	39.70%	164.97%	
Cuentas por Cobrar	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Otras Cuentas por Cobrar	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Cargos Fiscales por Cobrar	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Inventario de Materias Primas	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Inventario de Productos en Proceso	\$ 541,00	0.07%	\$ 541,00	0.06%	0.00%	\$ 541,00	0.05%	0.00%	\$ 541,00	0.03%	0.00%	\$ 541,00	0.02%	0.00%	\$ 541,00	0.05%	0.00%	
Inventario de Productos Terminados	\$ 3.900,00	0.54%	\$ 3.900,00	0.45%	0.00%	\$ 3.900,00	0.34%	0.00%	\$ 3.900,00	0.23%	0.00%	\$ 3.900,00	0.16%	0.00%	\$ 3.900,00	0.36%	0.00%	
Inventario de Almacén de Materiales	\$ 42.675,00	5.87%	\$ 42.675,00	4.96%	0.00%	\$ 42.675,00	3.69%	0.00%	\$ 42.675,00	2.55%	0.00%	\$ 42.675,00	1.75%	0.00%	\$ 42.675,00	3.97%	0.00%	
Activos Corrientes	\$ 94.879,49	13.05%	\$ 251.626,74	29.27%	165.21%	\$ 568.383,20	49.18%	125.88%	\$ 1107.367,33	66.14%	94.83%	\$ 1886.021,11	77.54%	70.32%	\$ 781.655,57	44.08%	114.06%	
Activos Fijos	\$ 622.615,00	85.66%	\$ 604.727,50	70.34%	-2.87%	\$ 580.877,50	50.26%	-3.94%	\$ 560.171,25	33.46%	-3.56%	\$ 539.621,25	22.19%	-3.67%	\$ 581.602,50	55.37%	-3.51%	
Depreciación Acumulada (-)	\$ 17.887,50	2.46%	\$ 23.850,00	2.77%	33.33%	\$ 20.706,25	1.79%	-13.18%	\$ 20.550,00	1.23%	-0.75%	\$ 20.550,00	0.84%	0.00%	\$ 20.708,75	1.98%	4.85%	
Activos Fijos Netos	\$ 604.727,50	83.20%	\$ 580.877,50	67.57%	-3.94%	\$ 560.171,25	48.47%	-3.56%	\$ 539.621,25	32.23%	-3.67%	\$ 519.071,25	21.34%	-3.81%	\$ 560.893,75	53.40%	-3.75%	
Inversiones	\$ 26.955,00	3.71%	\$ 26.955,00	3.14%	0.00%	\$ 26.955,00	2.33%	0.00%	\$ 26.955,00	1.61%	0.00%	\$ 26.955,00	1.11%	0.00%	\$ 26.955,00	2.50%	0.00%	
Activos Intangibles	\$ 251,00	0.03%	\$ 251,00	0.03%	0.00%	\$ 251,00	0.02%	0.00%	\$ 251,00	0.01%	0.00%	\$ 251,00	0.01%	0.00%	\$ 251,00	0.02%	0.00%	
Activos No Corrientes	\$ 631.933,50	86.95%	\$ 608.083,50	70.73%	-3.77%	\$ 587.377,25	50.82%	-3.41%	\$ 566.827,25	33.86%	-3.50%	\$ 546.277,25	22.46%	-3.63%	\$ 588.099,75	55.92%	-3.58%	
Total Activos	\$ 726.812,99	100.00%	\$ 859.710,24	100.00%	18.28%	\$ 1155.760,45	100.00%	34.44%	\$ 1674.194,58	100.00%	44.86%	\$ 2432.298,36	100.00%	45.28%	\$ 1369.755,32	100.00%	35.71%	
PASIVOS																		
Cuentas por Pagar Proveedores de Materiales Ins	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Cuentas por Pagar Proveedores de Materia Prima	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Cuentas y Obligaciones por pagar	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Cargos Fiscales por Pagar	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Otras Cuentas por Pagar	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Porción Corriente de Préstamo	\$ 129.982,33	59.98%	\$ 45.875,15	29.76%	-64.71%	\$ -	0.00%	-100.00%	\$ -	0.00%	#DIV/0!	\$ -	0.00%	#DIV/0!	\$ 43.964,37	19.92%		
Porción Corriente de Préstamo PYMECAPITAL	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	#DIV/0!	\$ -	0.00%	#DIV/0!	\$ -	0.00%	#DIV/0!	\$ -	0.00%	#DIV/0!	\$ -	0.00%		
Impuesto por pagar	\$ 54.409,00	25.11%	\$ 83.775,81	54.36%	53.97%	\$ 108.424,50	86.81%	29.42%	\$ 158.754,05	95.02%	46.42%	\$ 231.294,84	100.00%	45.69%	\$ 127.331,64	69.27%	43.88%	
Pasivo Corriente	\$ 184.391,33	85.09%	\$ 129.650,95	84.12%	-29.69%	\$ 108.424,50	86.81%	-16.37%	\$ 158.754,05	95.02%	46.42%	\$ 231.294,84	100.00%	45.69%	\$ 162.503,14	89.19%	11.51%	
Préstamos Bancarios por Pagar a LP	\$ 32.315,21	14.91%	\$ 24.475,95	15.88%	-24.26%	\$ 16.479,12	13.19%	-32.67%	\$ 8.321,56	4.98%	-49.50%	\$ 0,03	0.00%	-100.00%	\$ 16.318,37	10.81%	-51.61%	
Préstamos PYMECAPITAL	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Previsiones	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Pasivo No Corriente	\$ 32.315,21	14.91%	\$ 24.475,95	15.88%	-24.26%	\$ 16.479,12	13.19%	-32.67%	\$ 8.321,56	4.98%	-49.50%	\$ 0,03	0.00%	-100.00%	\$ 16.318,37	10.81%	-51.61%	
Total Pasivo	\$ 216.706,54	100.00%	\$ 154.126,90	100.00%	-28.88%	\$ 124.903,62	100.00%	-18.96%	\$ 167.075,61	100.00%	33.76%	\$ 231.294,87	100.00%	38.44%	\$ 178.821,51	100.00%	6.09%	
PATRIMONIO																		
Capital Pagado	\$ 347.861,00	68.19%	\$ 347.861,00	49.30%	0.00%	\$ 347.861,00	33.74%	0.00%	\$ 347.861,00	23.08%	0.00%	\$ 347.861,00	15.80%	0.00%	\$ 347.861,00	39.90%	0.00%	
Capitalización PYMECAPITAL	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	\$ -	0.00%	0.00%	
Reserva Legal 5%	\$ 5.514,00	1.08%	\$ 5.514,00	0.78%	0.00%	\$ 5.514,00	0.53%	0.00%	\$ 5.514,00	0.37%	0.00%	\$ 5.514,00	0.25%	0.00%	\$ 5.514,00	0.63%	0.00%	
Ajuste Global Patrimonio	\$ 9.843,00	1.93%	\$ 9.843,00	1.40%	0.00%	\$ 9.843,00	0.95%	0.00%	\$ 9.843,00	0.65%	0.00%	\$ 9.843,00	0.45%	0.00%	\$ 9.843,00	1.13%	0.00%	
Resultados Acumulados	\$ 13.394,00	2.63%	\$ 140.348,34	19.89%	947.84%	\$ 335.825,22	32.58%	139.28%	\$ 661.098,72	43.87%	96.86%	\$ 1137.360,87	51.67%	72.04%	\$ 457.605,43	28.42%	314.01%	
Resultados de la Gestión	\$ 6.540,00	1.28%	\$ 6.540,00	0.93%	0.00%	\$ 6.540,00	0.63%	0.00%	\$ 6.540,00	0.43%	0.00%	\$ 6.540,00	0.30%	0.00%	\$ 6.540,00	0.75%	0.00%	
Utilidad del Ejercicio	\$ 126.954,34	24.89%	\$ 195.476,88	27.70%	53.97%	\$ 325.273,50	31.55%	66.40%	\$ 476.362,15	31.60%	46.42%	\$ 693.884,52	31.53%	45.69%	\$ 363.570,28	29.16%	53.12%	
Patrimonio	\$ 510.106,34	100.00%	\$ 705.583,22	100.00%	38.32%	\$ 1030.856,72	100.00%	46.10%	\$ 1507.118,87	100.00%	46.20%	\$ 2201.003,39	100.00%	46.64%	\$ 1190.933,71	100.00%	44.17%	
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 726.812,88	100.00%	\$ 859.710,13	100.00%	18.28%	\$ 1155.760,35	100.00%	34.44%	\$ 1674.194,48	100.00%	44.86%	\$ 2432.298,27	100.00%	45.28%	\$ 1369.755,32	100.00%	35.71%	
Diferencias	\$ 0		\$ 0			\$ 0			\$ 0			\$ 0			\$ 0			



Razones

Razón Financiera		Fórmulas	Medida	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio
Liquidez	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$	\$(89,511.84)	\$121,975.79	\$459,958.70	\$948,613.28	\$ 1654,726.27	\$ 619,152.44
	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Veces	0.51	1.94	5.24	6.98	8.15	\$ 4.57
	Razón de Prueba Ácida	(Activo Corriente- Inventarios) / Pasivo Corriente	Veces	0.26	1.58	4.81	6.68	7.95	\$ 4.25
Solvencia a L/P	Razón de Deuda	Pasivo Total / Activo Total	%	29.82%	17.93%	10.81%	9.98%	9.51%	\$ 0.16
	Endeudamiento	Pasivo Total / Capital	%	42.48%	21.84%	12.12%	11.09%	10.51%	\$ 0.20
	Cobertura de Intereses	Utilidad antes de Intereses e Impuestos / Intereses	Veces	12.52	21.30	136.44	2198.31	7400.62	1953.84
Actividad	Multiplicador del Capital	Activos Totales / Capital Contable	Veces	1.42	1.22	1.12	1.11	1.11	1.20
	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventarios	Veces	17.73	22.39	29.10	38.42	51.86	31.90
	Período Promedio de Pago	Compras/Cuentas por Pagar	Días	10.64					10.64
	Duración Promedio del Inventario	360/ Rotación del Inventario	Días	20.31	16.08	12.37	9.37	6.94	13.01
	Días Promedio de Pago	360/Período Promedio de Pago	Días	33.83					33.83
	Ciclo del Flujo de Efectivo	DPI-DPCC-DPP	Días	-13.52	16.08	12.37	9.37	6.94	6.25
Rentabilidad	Rotación de Activos Totales	Ventas Totales / Activos Totales	%	183.39%	196.51%	190.03%	173.16%	160.91%	180.80%
	Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas Totales	%	35.00%	35.15%	35.62%	35.86%	36.04%	35.53%
	Margen de Utilidad Operativa	Utilidad de Operación / Ventas Totales	%	23.60%	27.78%	31.86%	35.10%	37.87%	31.24%
	Margen Neto Sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas Totales	%	15.20%	18.53%	23.72%	26.31%	28.40%	22.43%
	Rendimiento Sobre los Activos Totales	Utilidad Neta / Activos Totales	%	17.47%	22.74%	28.14%	28.45%	28.53%	25.06%
	Rendimiento Sobre el Capital Contable	Utilidad Neta / Capital Contable	%	24.89%	46.10%	46.20%	31.60%	31.53%	36.06%

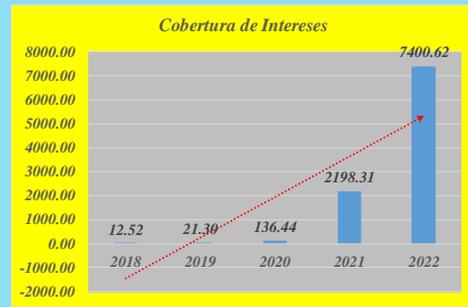
Liquidez



Veces



Solvencia

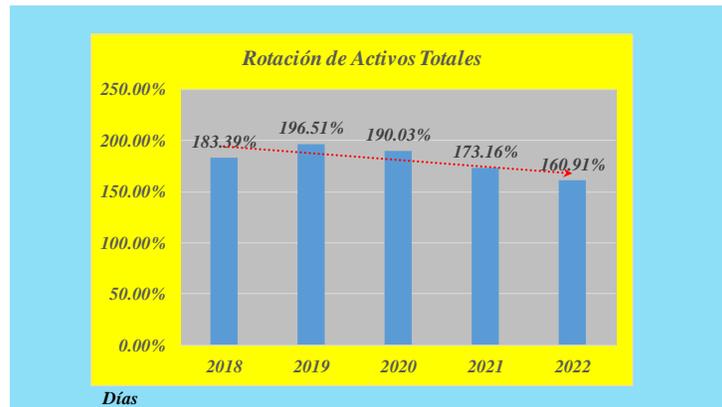
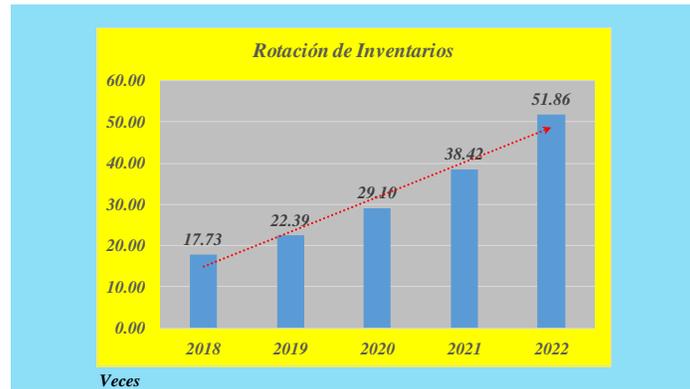


Veces

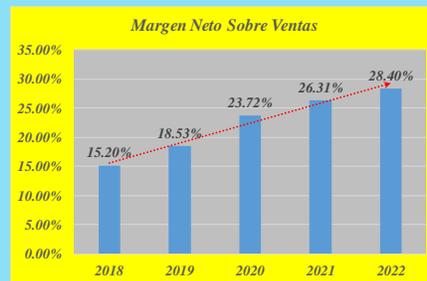
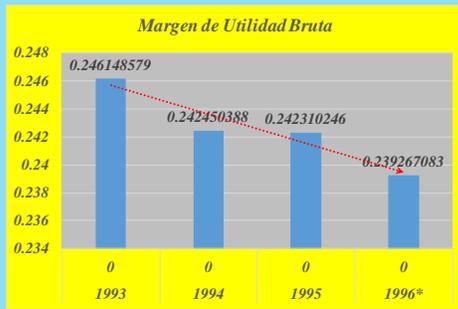


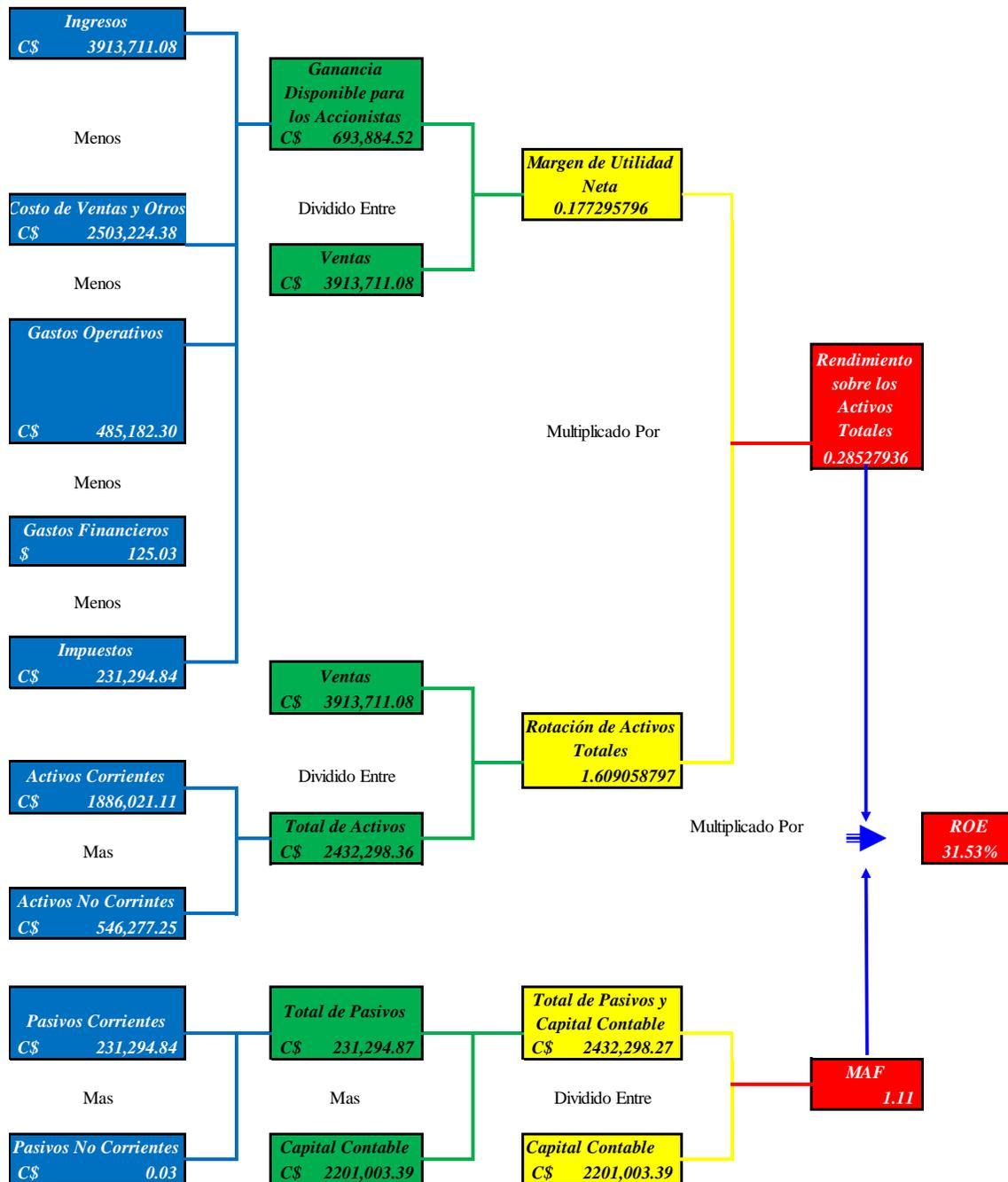
Veces

Actividad



Rentabilidad





Predicción de Quiebra 2022

<i>Z = 1.2 * 0 + 1.4 * Utilidades Retenidas + 3.3 * Utilidad Antes de Intereses e Impuestos + 0.6 * Patrimonio + Ventas</i>								
<i>Activos Totales</i>	<i>Activos Totales</i>	<i>Activos Totales</i>	<i>Deuda Total</i>	<i>Activos Totales</i>				
<i>Z = 1.2 * \$ 1654,726.27 / \$ 2432,298.36 + 1.4 * \$ 1137,360.87 / \$ 2432,298.36 + 3.3 * \$ 925,304.39 / \$ 2432,298.36 + 0.6 * \$ 2201,003.39 / \$ 231,294.87 + \$ 3913,711.08 / \$ 2432,298.36</i>								
<i>Z = 1.2 * 0.68 + 1.4 * 0.47 + 3.3 * 0.38 + 0.6 * 9.52 + 1.61</i>								
<i>Z = 0.82 + 0.65 + 1.26 + 5.71 + 15.31</i>								
Z = 23.75								

5.3.9. Conclusiones del Caso Práctico

Tras aplicar la proyección financiera a largo plazo de la Asociación Lechera Campesina de Matiguas, se obtienen las siguientes conclusiones:

- La empresa poseerá la capacidad de tener dinero líquido tras la realización de sus operaciones.
- El comportamiento global de la Utilidad Neta se comportará hacia la alza, obteniendo un crecimiento promedio de 45.42%, la participación del Costo de Ventas ronda el 60% y la Utilidad de Operación el 20%. Esto indica que la empresa será capaz de generar rentabilidad en el tiempo.
- La composición del Estado de Situación Financiera Proyectado evidencia una buena estructura entre fondos propios y ajenos que asegura no tener problemas de efectivo en el corto plazo.
- Cada vez serán menos los fondos externos que la empresa usa para financiar sus operaciones.
- La empresa reafirma sus buenos indicadores con rentabilidades altas y estables en el tiempo.
- La Empresa no presenta ningún indicio de Quiebra.

VI. CONCLUSIONES

Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero en el tiempo, materializándose en la administración financiera. El administrador financiero toma decisiones acerca de cuáles activos deberán adquirir sus empresas, la forma en la que estos activos deberán ser financiados y de qué manera deberán administrarse los recursos actuales de la empresa. Si estas responsabilidades son desempeñadas de manera óptima, los administradores financieros ayudaran a maximizar los valores de sus empresas, también maximizara el bienestar a largo plazo de los clientes de la compañía o quienes trabajen para ella, así como a la comunidad en la que se encuentra la empresa. Para lo anterior la Administración Financiera se auxilia de la Economía, la Contabilidad, Administración y Marketing.

Dentro de las herramientas de planeación financiera se encuentra el análisis de estados financieros que representa el uso de relaciones y dependencias entre los elementos componentes de los documentos finales de la contabilidad. Lo anterior a través de grupos de indicadores financieros. La liquidez que mide la capacidad para cumplir con obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La deuda que muestra el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. La rotación midiendo la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. Finalmente la rentabilidad permitiendo a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Además del Análisis Dinámico y Análisis Estático.

El proceso de planeación financiera inicia con planes financieros a largo plazo o estratégicos, los cuales, a la vez, dirigen la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo tanto dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma.

Tras aplicar la proyección financiera a largo plazo de la asociación lechera campesina de Matiguas para el periodo 2018-2022, se concluye que la empresa poseerá la capacidad de tener dinero líquido tras la realización de sus operaciones. El comportamiento global de la utilidad neta se comportará hacia la alza, obteniendo un crecimiento promedio de 45.42%, la participación del costo de ventas ronda el 60% y la utilidad de operación el 20%. Esto indica que la empresa será capaz de generar rentabilidad en el tiempo. La composición del estado de situación financiera proyectado evidencia una buena estructura entre fondos propios y ajenos que asegura no tener problemas de efectivo en el corto plazo. La empresa no presenta ningún indicio de quiebra.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Besley, S. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (Catorceava ed.). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.

Emery, D. (2010). *Administración Financiera Corporativa*, (Tercera ed.). México: Prentice Hall – Pearson.

Estrada, R. (2015). Expansión. Obtenido de <http://www.expansion.com/relaciondelasfinanzas/otrasciencias.html>

Gitman, L. J. (2012). *Principios de Adminsitracion Financiera* (Doceava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Ortiz, H. (2006). *Análisis Financiero*, (Décima Edición). Estados Unidos: Mc Graw Hill

Ross, S. (2013). *Finanzas corporativas* (Novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Van Horne, J. (2010). *Fundamentos de Fundamentos de* (Treceava ed.). México: Prentice Hall – Pearson Education.

VIII. ANEXOS

ANEXOS

Versión Digital del Trabajo

