

The SNV logo is located in the top left corner, consisting of the letters 'SNV' in white on a blue rectangular background.

SNV

The background of the entire page is a photograph of a dense forest with tall, thin trees and a thick canopy of green leaves. The lighting is dappled, with sunlight filtering through the trees.

SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA DEL SECTOR FORESTAL

**GUÍA DE
USUARIO**

**ACTUALIZADO
A OCTUBRE
2014**

VERSIÓN 1.0

SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo es una organización internacional no gubernamental cuya Misión es: *“SNV es una organización comprometida con una sociedad en la que personas tienen la libertad de dar forma a su propio desarrollo. Nuestros asesores contribuyen a dicho compromiso fortaleciendo las capacidades de las organizaciones locales”;* y cuyo *Objetivo general estratégico - OGE del 2007 al 2015, es: “Apoyar a organizaciones locales a fortalecer su desenvolvimiento hacia una acción efectiva de reducción de la pobreza y buena gobernabilidad”.* Con esta finalidad orienta sus actividades a dos áreas de impacto claves: “Producción, ingreso y empleo, sostenibles y equitativos”; y, “Acceso Efectivo, Eficiente e Incrementado a la Distribución de Servicios Básicos”. La equidad, el respeto y el profesionalismo son los valores corporativos que guían el trabajo del personal de la organización. SNV está inscrito como entidad e institución de cooperación técnica internacional ENIEX en el Registro APCI, con Resolución Gerencia No. 019-2005/APCI-GOC.

GUÍA DE USUARIO DEL SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA DEL SECTOR FORESTAL

Elaborada por SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

Equipo de SNV

JOSÉ LUIS SEGOVIA
RODRIGO VERA
ELENA REGIDOR

Programador

CARLOS ALBERTO SIMÓN

Coordinador

RONALD BOURGEOIS

Pueden enviar sus dudas, consultas y comentarios a los siguientes correos electrónicos: peru@snvworld.org y ronaldbourgeoisc@hotmail.com.

El proyecto “Generando Oportunidades de Inversión en el Sector Forestal Sostenible” es apoyado por el Programa Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina (MFS) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con el aporte financiero del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia (MAEF).

Las ideas, planteamientos y formas de expresión de este documento son propios de los autores y no representan necesariamente la opinión del IICA, MFS o el MAEF.

CONTENIDO

8	PREFACIO
10	INTRODUCCIÓN
11	INSTRUCCIONES GENERALES
11	1. Acceso al Sistema
12	I. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA
12	1. Datos Generales de la Empresa
13	2. Cadena Productiva
14	3. Modelo de Negocio
15	II. ESTRUCTURAS
15	1. Estructura de Costos
18	2. Estructura de Productos
20	3. Activos
20	4. Estructura Contable
25	III. PLANES DE INVERSIÓN
25	1. Definición de escenarios:
34	2. Flujo de Caja Proyectado Anual
35	3. Flujo de Caja Proyectado Mensual
35	4. Ganancias y Pérdidas Proyectado
36	5. Otros indicadores

38	IV. PRESUPUESTOS
38	PARÁMETROS Y RELACIÓN CONTABLE
38	1. Tipos de Presupuestos
39	2. Partidas Presupuestales
39	3. Partidas con el Plan de Cuentas Contables
40	MOVIMIENTOS
40	4. Presupuesto Anual
41	5. Avance Presupuestal
42	V. ESTADOS FINANCIEROS
42	SALDOS CONTABLES
42	1. Cargar Saldos Contables del Mes
44	BALANCES
44	2. Mensuales
44	3. Anuales
45	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
45	4. Mensuales
46	5. Anuales
47	VI. DESEMPEÑO FINANCIERO
50	VII. OPORTUNIDADES DE MEJORA
51	GLOSARIO
57	SIGLAS UTILIZADAS

PREFACIO

En el marco del Programa de Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina (MFS), que se implementa mediante un convenio entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia (MAEF), se seleccionó un portafolio de proyectos piloto, que actualmente vienen ejecutándose por entidades desarrolladoras. Uno de estos proyectos es “Generando Oportunidades de Inversión para el Sector Forestal Sostenible”, el cual es implementado por SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y busca promover la inversión en el sector forestal sostenible a través del acceso al financiamiento para medianas y pequeñas empresas y emprendimientos comunitarios que realizan un manejo forestal sostenible.

A efectos de este proyecto, consideraremos medianas empresas aquellas cuya facturación anual proyectada se encuentra entre los S/. 500,000 y los S/. 1,000,000 su parcela de Corta Anual promedio está entre las 5,000 y las 10,000 hectáreas (variable para no maderables), su personal permanente se mueve entre los 8 y los 20 empleados y su nivel de aprovechamiento es superior a los 650 metros cúbicos. Por su parte, las pequeñas empresas son aquellas cuya facturación anual proyectada es menor a S/. 500,000, su parcela de Corta Anual promedio es inferior a 5,000 hectáreas (variable para no maderables), su personal permanente no supera los 8 empleados y su aprovechamiento es menor a 2,500 metros cúbicos.

Como parte del proyecto, se identificó la necesidad de construir un espacio de encuentro entre la demanda financiera (empresas y comunidades del sector) y la oferta (entidades financieras) y a la vez generar un nivel de diálogo y de confianza entre ellos para facilitar el financiamiento. Tras analizar las características del sector, se concluyó que se precisaba una herramienta o lenguaje común como mecanismo que permitiera acercar a los diversos actores de la demanda y la oferta financiera.

Con este fin se ha desarrollado un sistema de gestión financiera destinado para el sector forestal, el cual recoge e integra las distintas fases de la cadena de valor, sus procesos y actividades y que se enlazan con los costos e ingresos, de manera a generar indicadores y analizar costos, ingresos y su variación, formular presupuestos y realizar proyecciones entre otras funcionalidades.

Este sistema permite evaluar la rentabilidad financiera del negocio (ex - ante y ex - post). A su vez es un instrumento que permite clarificar de manera ágil los parámetros técnicos del manejo forestal y los criterios y variables en lo financiero.

La innovación de este instrumento (sistema) es que permite generar además del análisis técnico y financiero, una comunicación fluida con las entidades financieras potenciales.

El uso de este sistema está orientado, por el lado de la demanda financiera, principalmente para las pequeñas y medianas empresas forestales aunque no excluye otros tipos de emprendimientos. Los usuarios principales deberían ser los propietarios, gerentes, manejadores del bosque y funcionarios del área contable y financiera.

Este sistema se aplicable a diferentes tipos de unidades forestales y en diferentes sistemas de manejo forestal, bosques naturales, plantaciones (monocultivo), sistemas

agroforestales de diferentes especies y es muy útil por las implicancias que tiene por el análisis técnico y financiero.

Por el lado de la oferta financiera, será útil para las entidades financieras que deseen conocer en forma más profunda el sector, su estructura de costos e ingresos y principales indicadores; con lo cual esperamos se logre un mayor apoyo financiero al sector. Los usuarios principales del sistema deben ser los funcionarios y gerentes de negocios y riesgos.

El software ha sido desarrollado en Excel no solo para facilitar su uso y difusión sin requerimiento de licencias, sino para que verdaderamente sea utilizado por todos los usuarios del sector forestal. Este sistema no es contable sino más bien se nutre de los datos contables en el nivel de detalle que se quiera utilizar, con el fin de convertirlos en información de gestión para la toma de decisiones y fortalecimiento de las empresas. El sistema es flexible en cuanto el nivel de detalle de la información el cual puede ajustarse a las necesidades de la empresa. El sistema puede ser utilizado tanto por una empresa que realiza todos los procesos dentro de la cadena de valor o por aquella que está enfocada en un solo eslabón o proceso.

Esta herramienta requiere de los usuarios, un nivel básico de conocimiento de Excel, nivel medio de los procesos, planificación de actividades forestales, nivel básico de contabilidad y análisis financiero.

El usuario del bosque debería utilizar el software continuamente para supervisar la evolución del negocio y revisar la ejecución del su presupuesto, tomar decisiones técnicas y financieras, formular sus planes de inversión y poder clarificar los parámetros y condiciones de financiamiento al momento de negociar préstamos con las entidades financieras.

Los funcionarios de las instituciones financieras lo podrán utilizar para el análisis de las operaciones de créditos que les presenten las empresas.

Por otro lado este sistema permitirá a las entidades financieras, conocer mejor el sector, sus procesos y actividades y su evolución histórica a través de los indicadores generados.

A partir de este sistema y lenguaje común, se debe desarrollar un diálogo que permitirá conocer mejor los riesgos, oportunidades, ventajas y limitaciones que se presentan en los diferentes actores según las actividades que desarrollan.

Queremos agradecer el apoyo de los consultores contratados para este desarrollo y de los representantes de las entidades asociadas, Financial Alliance for Sustainable Trade (FAST) y The Amazon Alternative (TAA) en los inicios, ahora convertida en Peru Tropical Timber Program (PTTP) que junto con empresas madereras, castañeras y funcionarios de entidades financieras, han aportado su conocimiento y sugerencias para mejorar el sistema. Asimismo agradecemos a consultores especializados que nos brindaron sus recomendaciones y aportes como Daniel Hernández y Víctor Hugo Gutiérrez en los parámetros referenciales de las principales variables de costos e ingresos del sector aplicables en Perú.

INTRODUCCIÓN

El presente documento es una Guía Funcional que busca facilitar el conocimiento y uso del Sistema de Gestión Financiera Forestal a los diferentes actores que intervienen en los procesos productivos y financieros.

El contenido de esta Guía de Usuario, describe paso a paso la forma en que el usuario del sistema debe proceder para la navegación entre pantallas y celdas, así como las funcionalidades existentes y la información que se puede obtener de los procesos del sistema.

El sistema ha sido desarrollado en Microsoft Excel 2010, con el objetivo de que pueda ser utilizado libremente por cualquier empresa, sin necesidad de tener que incurrir en gastos adicionales de Licenciamiento y Soporte.

El sistema es totalmente parametrizable, permitiendo a las empresas personalizar los diferentes componentes y reportes de acuerdo a su particular cadena de valor, modelo de negocio, ingresos, costos, productos, planes de inversión y estados financieros.

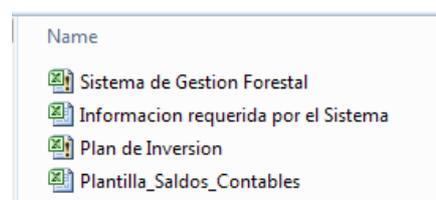
Llamamos a esta herramienta Sistema de Gestión Financiera del Sector Forestal; sistema, porque tiene componentes o módulos que funcionan en forma integrada y con reglas definidas para brindar un resultado útil; gestión financiera porque facilita el registro de datos operativos y financieros transformándolos en información relevante para su análisis y posterior toma de decisiones. Es decir, facilita el planificar, operar, supervisar, controlar, analizar y tomar decisiones, a través de las distintas funcionalidades y generación de informes en el sistema. Por último, es aplicable al sector forestal porque permite definir, para uno o varios eslabones de la cadena productiva en la cual opera la empresa, la estructura de procesos que se realizan en la actividad forestal.

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Acceso al Sistema

a. Al recibir los archivos que contienen el sistema, lo primero que se debe hacer es verificar que estén descomprimidos. Si estuvieran en versión ZIP, deberán proceder a descomprimirlos. Luego el sistema preguntará si se desea habilitar macros, a lo cual procedemos a habilitarlas. Luego proceder a grabar todos los archivos en una carpeta específica con el nombre del sistema. Por último debe tomar nota que el ingreso al sistema se realiza solo a través del archivo principal que se llama “Sistema de Gestión Forestal.xlsm”.

No se requiere utilizar los otros archivos, los cuales interactúan automáticamente con este archivo principal.



b. Al abrir el archivo, de esta primera versión que denominamos V1.0 se solicitará ingresar el Usuario (digitar “Administrador”) y luego Password que significa: clave de acceso (digitar “123”), actualmente son datos genéricos en esta primera versión. En la próxima versión de acuerdo a los permisos asignados, se habilitarán o deshabilitarán los accesos. Estos controles serán parte de la versión 2.0 del sistema. Luego se dará “clic” con el cursor en el botón “Aceptar”.



c. Luego de ingresar, se muestra la pantalla del “Menú Principal”.



Para el normal funcionamiento del sistema debe "HABILITAR MACROS"

I. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

1. Datos Generales de la Empresa

El objetivo de esta pantalla es ingresar la información básica de la empresa usuaria del sistema para identificarla en todos los reportes que se generen.

- a. Ingresar el nombre o logo de la empresa usuaria en el espacio reservado para tal fin.
- b. Hacer Clic en el botón “Datos Generales de la Empresa”. Se muestra la siguiente pantalla, con 5 secciones:
 - **Datos Generales:** Para ingresar la Razón Social, Tipo de Organización, RUC, Dirección, Ciudad, Región, Número de Licencia, Página Web de la empresa, etc.
 - **Datos Comerciales y Económicos:** Permite definir Conceptos, tales como: Ventas, Exportaciones, Activos Totales, etc. y por cada uno los importes y el año al que corresponde. Para crear un nuevo concepto, presionar Clic en el botón “Adicionar”. Para eliminar un concepto presionar Clic en el botón “Eliminar”.
 - **Datos de Contactos:** Permite mantener una agenda de Contactos que laboran en la empresa. Los datos a registrar son: Nombres y Apellidos, Cargo, Teléfonos (Casa, Trabajo y Celular), correo electrónico, tanto personal, como laboral.
 - **Certificaciones:** Permite mostrar datos de las certificaciones que haya aplicado y logrado la empresa, tales como: Nombre o Código, Entidad que lo emitió, Fecha, Vigencia, etc.
 - **Concesión:** Permite registrar los datos de la Concesión que tiene la empresa. Se ingresa el año, ubicación y límites. Asimismo, el periodo de concesión (en su mayoría entre 20 y 40 años) y una celda de comentarios para el registro de información adicional relacionada por cada concesión. El sistema permite guarda un histórico de todas las concesiones que ha tenido la empresa.
 - **Principales especies comercializadas:** Permite ingresar las principales especies que se inventarían en el POA que se elabora de manera anual. Por cada parcela se especifica la ubicación y límites, así como la especie, número de árboles y volumen. Asimismo, se puede ingresar el archivo con las lista del inventario total del POA.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA						
Razón Social	Maderera El Éxito	Nro. Licencia Empresarial		23456	Tipo de Organización	
RUC	20123212324	Cuidad		Pucallpa	Año de Emisión	
Dirección	Carretera Federico Basadre Km 14.200	Número Teléfono		061-459387	Región	
Página Web	www.madereraelexitocom.pe				Año de Fundación	
Misión						
Visión						

DATOS COMERCIALES Y ECONOMICOS			
Concepto	Año	Moneda	IMPORTE
Ventas Totales	2013	Soles	3,456.00
Exportaciones	2013	Dolares	456,566.56
Activos Totales			
Número de Empleados (En nómina)			10.00
Número de Empleados temporales			80.00
Número de Miembros			3.00
Número de Hombres/Mujeres			5.00
Cuota de Membresía Anual			2,000.00

DATOS DE CONTACTOS						
Nombre	Cargo	Telefono Casa	Telefono Trabajo	Celular	Correo Electrónico Personal	Correo Electrónico Laboral
Luis Quispe Quintanilla	Gerente General	034-345555	01-5673456	945678922	lquispe84@hotmail.com	lquispe@mboscaue.com.pe

CERTIFICACIONES						
Nombre	Emitido por	Fecha de Certificación	Válido hasta	% de Producción	¿En proceso?	¿Certificada en el Pasado?
FF-TT-345666	Smartwood	15/07/2012	15/07/2013	75	NO	SI

CONCESION					
Año de Autorización	Ubicación	Área (Ha)	Periodo de Autorización	Medida Periodo	Comentarios
2010	Calleria	50,000.00		40 años	

PRINCIPALES ESPECIES COMERCIALIZADAS (POA)						
Número de Parcela	Año de POA	Especie	Nro. Arboles	Volumen (m3)	Comentarios	Lista Volumenes Total (m3)
4	2014	Azucar huayo	50	345.00		
5						

2. Cadena Productiva

Permite detallar la cadena productiva del Sector Forestal. Para cada eslabón se debe describir la manera como la empresa la realiza y el tipo de ejecución:

- **Propia**, significa que es la propia empresa que con sus recursos realiza el proceso.
- **Tercerizada**, significa que la empresa ha optado por realizar el proceso a través de un outsourcing.
- **Mixta**, significa que algunas actividades del proceso, las realiza la empresa y otras las terceriza.
- **No realiza**, significa que la empresa no realiza el proceso, es decir, no se encuentra como parte de la cadena de valor ni del modelo de negocio de la empresa.

Para navegar a través del Sistema se debe utilizar los botones que tiene cada pantalla.

El sistema cuenta con botones estándares, siendo los siguientes los principales:

- **Retornar**, permite regresar a la pantalla o menú anterior.
- **Adicionar**, permite adicionar una nueva fila en la tabla que se encuentra seleccionada. Si no se tiene seleccionada un elemento de una tabla, entonces el sistema muestra un mensaje de error.

- **Eliminar**, permite eliminar la fila de la celda seleccionada. Si se seleccionan varias celdas verticalmente, todas las filas de estas celdas también se eliminan. En caso el sistema detecte que la celda seleccionada tiene un valor, pregunta por la conformidad del usuario para que elimine.

Sólo se puede editar en las celdas permitidas. Las demás celdas no pueden ser editadas ni seleccionadas.

Las opciones de “Copiar” y “Pegar” de Excel se encuentran habilitadas.

- b. La siguiente pantalla muestra los eslabones definidos para el sector:

Cadena Productiva	Descripción General	Ejecución
1. Planificación		Tercerizado
2. Gestión del bosque (aprovechamiento)		Propia
3. Transporte primario		Tercerizado
4. Transformación (aserrío)		Propia
5. Transformación Secundaria		Propia
6. Transporte secundario		Tercerizado
7. Comercialización		No realiza

- c. Las actividades cuya ejecución es definida como “No realiza”, no se mostrarán posteriormente en las demás secciones del sistema.

3. Modelo de Negocio

Permite detallar los procesos en los que incurre la empresa por cada eslabón de la cadena productiva.

- a. Por cada proceso, se indica la manera como es la ejecución (Propia, Tercerizada, Mixta o No realiza).
- b. Los procesos que se definen como “No realiza” no se mostrarán posteriormente en las demás secciones del sistema.

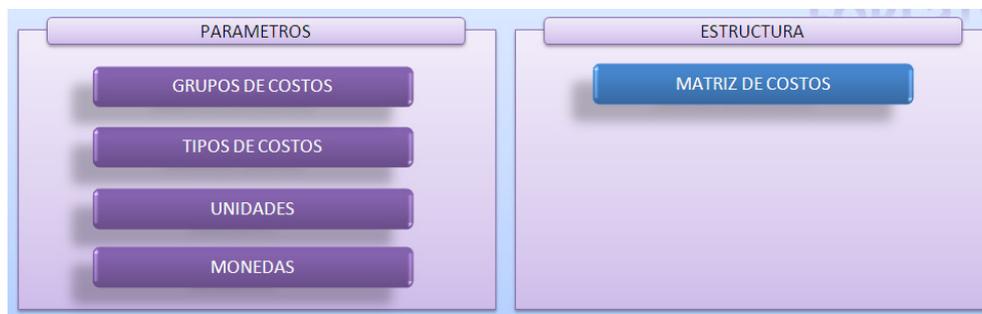
Cadena Productiva	Procesos	Ejecución
1. Planificación	1.1 Inventario forestal	Propia
1. Planificación	1.2 Censo forestal	Tercerizado
1. Planificación	1.3 Trámites con la autoridad forestal	No realiza
1. Planificación	1.4 Compra de máquinas y equipos	
1. Planificación	1.5 Alquiler de máquinas y equipos	
1. Planificación	1.6 Habilitado de carreteras	
1. Planificación	1.7 Habilitado de patio de trozas	
2. Gestión del bosque (aprovechamiento)	2.1 Instalación de campamento	
2. Gestión del bosque (aprovechamiento)	2.2 Compra de combustible para maquinarias y equipos	
2. Gestión del bosque (aprovechamiento)	2.3 Contratación de brigadas de trabajo	
2. Gestión del bosque (aprovechamiento)	2.4 Tercerización del servicio	
2. Gestión del bosque (aprovechamiento)	2.5 Abastecimiento de alimentos y medicamentos	
2. Gestión del bosque (aprovechamiento)	2.6 Arrastre	
2. Gestión del bosque (aprovechamiento)	2.7 Reparación, mantenimiento y depreciación	
3. Transporte primario	3.1 Transporte terrestre	

II. ESTRUCTURAS

1. Estructura de Costos

Permite elaborar la Estructura de Costos de la Empresa. Para ello primero se definen los Parámetros (Grupos y Tipos de Costos, Unidades y Monedas), luego, se asignan los valores de la Matriz de Costos.

En la siguiente imagen se muestra las opciones:



- a. Los Grupos de Costos, el objetivo es que el usuario pueda crear en la tabla los grupos de costos que sean utilizados en la empresa. Representan el primer nivel de los Egresos del Flujo de Caja (En el numeral IV.2 y IV.3 se muestran el detalle del Flujo de Caja).

Grupos de Costos
1. Inversion
2. Costos de producción
3. Inversión socio-ambiental
4. Administración del negocio
5. Gastos Operativos

- b. Por cada Grupo se asignan los Tipos de Costos, que representan el detalle o segundo nivel de los Egresos del Flujo de Caja. Como se muestra en el siguiente cuadro.

Grupos de Costos	Tipos de Costos
1. Inversion	1 Inversión Inicial
2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA
2. Costos de producción	2.2 Caminos Forestales
2. Costos de producción	2.3 Tala forestal
2. Costos de producción	2.4 Arrastre de trozas a pre-patio
2. Costos de producción	2.5 Transporte de trozas a planta
2. Costos de producción	2.6 Transporte de maquinaria
2. Costos de producción	2.7 Transformación primaria
2. Costos de producción	2.8 Transformación secundaria
3. Inversión socio-ambiental	3.1 Evaluación de FSC y CoC
3. Inversión socio-ambiental	3.2 Inspecciones oculares
3. Inversión socio-ambiental	3.3 Plan Silvicultural
3. Inversión socio-ambiental	3.4 Evaluación de PPM
3. Inversión socio-ambiental	3.5 Relacionamiento Comunitario
3. Inversión socio-ambiental	3.6 Protección de bosque
4. Administración del negocio	4.1 Personal
4. Administración del negocio	4.2 Asesoría Legal
4. Administración del negocio	4.3 Asesoría en manejo e industria forestal
4. Administración del negocio	4.4 Monitoreo y evaluación de actividades
4. Administración del negocio	4.5 Capacitación
4. Administración del negocio	4.6 Pago por der. de aprovech. forestal
4. Administración del negocio	4.7 Canje de guía de transporte

- c. De la misma manera se definen las Unidades en las cuales serán medidos los Costos. Con los botones de añadir o eliminar se pueden incluir o eliminar nuevas filas de unidades de costos.

Unidades Costos
Carga
Cojín
Día
Documento
Galones
General
Hectarea
Honorarios
Jornales
Kilómetro
Kilos
Litros
Mes
Metro cuadrado
Metro cúbico
Personas
Pie Tablar
Tonelada
Unidades
Viaje

- d. Y a continuación se efectúa la definición de los tipos de monedas que manejará la herramienta (sistema), en la tabla de monedas.

Monedas
Soles
Dolares

- e. Luego de definidos los parámetros, se proceder a ingresar la Matriz de Costos a nivel unitario. En esta matriz se indican las Actividades por cada Proceso y el Tipo de Costo al cual está relacionado. De esta manera se puede generar los Flujos de Caja de Manera automática.

En la siguiente imagen, se aprecia un ejemplo de la matriz, donde también se indican la Unidad de medida del costo, el valor unitario y la moneda.

Cadena Productiva	Procesos	Actividades	Tipo de Costo	Unidad	Costo unitario	Moneda
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.1. Contratación de Ingeniero forestal	4.1 Personal	Honorarios	5,258.30	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.10. Contratación de motosierrista	4.1 Personal	Jornales	50.00	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.11. Compra de materiales de campo	2.1 Censo Forestal y POA	General	415.00	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.12. Compra de materiales de campo	2.1 Censo Forestal y POA	General	202.50	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.13. Compra de Alimentos para 1.5 m	2.1 Censo Forestal y POA	General	4,000.00	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.14. Botiquín	2.1 Censo Forestal y POA	General	150.00	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.15. Herramientas	2.1 Censo Forestal y POA	General	1,291.60	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio	2.1 Censo Forestal y POA	Honorarios	115,929.57	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.3. Gastos varios	4.1 Personal	Jornales	1,106.02	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.4. Contratación de aforador	4.1 Personal	Jornales	50.00	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.5. Contratación de matero	4.1 Personal	Jornales	45.00	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.6. Contratación de trochero	4.1 Personal	Jornales	40.00	Soles
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.7. Contratación de cocinero	4.1 Personal	Jornales	45.00	Soles

Para efectos del presente ejemplo se ha tomado una empresa que realiza todas las fases o eslabones de cadena del sector forestal. El sistema valida que la cadena productiva, procesos y Tipo de Costos estén definidos para la empresa y las realice. En caso de alguna inconsistencia, por no haberse ingresado la información correspondiente en las pantallas anteriormente mostradas, la celda respectiva aparecerá con fondo rojo. Lo indicado se muestra en el siguiente ejemplo:

- En la matriz se aprecia resaltado con rojo el proceso 1.4 Compra de máquinas y equipos.

Cadena Productiva	Procesos	Actividades	Tipo de Costo
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.1. Contratación de Ingeniero for	4.1 Personal
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.10. Contratación de motosierrist	4.1 Personal
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.11. Compra de materiales de ca	2.1 Censo Forestal y POA
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.12. Compra de materiales de ca	2.1 Censo Forestal y POA
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.13. Compra de Alimentos para 1	2.1 Censo Forestal y POA
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.14. Botiquín	2.1 Censo Forestal y POA
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.15. Herramientas	2.1 Censo Forestal y POA
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio	2.1 Censo Forestal y POA
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.3. Gastos varios	4.1 Personal
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.4. Contratación de aforador	4.1 Personal
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.5. Contratación de matero	4.1 Personal
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.6. Contratación de trochero	4.1 Personal
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.7. Contratación de cocinero	4.1 Personal
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.8. Contratación de jefe de brigad	4.1 Personal
1. Planificación	1.2 Censo forestal	1.2.9. Contratación de brujulero	4.1 Personal
1. Planificación	1.4 Compra de máquinas y equipos	1.4.1. Compra de cadena para tumb	2.3 Tala forestal
1. Planificación	1.4 Compra de máquinas y equipos	1.4.2. Compra de espada de 52 dien	2.3 Tala forestal
1. Planificación	1.4 Compra de máquinas y equipos	1.4.3. Compra de otros (pilas, botas	2.3 Tala forestal
1. Planificación	1.4 Compra de máquinas y equipos	1.4.4. Compra de repuestos varios (2.3 Tala forestal
1. Planificación	1.4 Compra de máquinas y equipos	1.4.5. Compra de otros (Cadenas, til	2.3 Tala forestal
1. Planificación	1.6 Habilitado de carreteras	1.6.1. Contratación de asistente de	4.1 Personal

- Esta situación sucede debido a que, este proceso en la opción de Modelo de Negocio, se modificó como que no es realizado por la empresa.

Cadena Productiva	Procesos	Ejecución
1. Planificación	1.1 Inventario forestal	Propia
1. Planificación	1.2 Censo forestal	Tercerizado
1. Planificación	1.3 Trámites con la autoridad forestal	Mixta
1. Planificación	1.4 Compra de máquinas y equipos	No realiza
1. Planificación	1.5 Alquiler de máquinas y equipos	Propia
1. Planificación	1.6 Habilitado de carreteras	Propia
1. Planificación	1.7 Habilitado de patio de trozas	Propia

2. Estructura de Productos

En el primer grupo de botones de definición de parámetros (grupo de la izquierda), nos permite detallar los Productos que producirá y/o venderá la Empresa. Para ello se definen los Tipos de Productos y Subproductos. Asimismo, las especies a las que pertenece cada producto y la medición en Unidades y Monedas.



- a. El cuadro que se muestra a continuación, permite ingresar (crear), los Tipos de Productos.

Tipos de Productos
1. ARBOL EN PIE
2. TROZAS
3. MADERA ASERRADA DURA
4. MADERA ASERRADA BLANDA
5. MADERA PROCESADA - TRIPLAY
6. MADERA PROCESADA - PISOS
7. MADERA PROCESADA - DECKING
8. MADERA PROCESADA - LAMINADO
9. MADERA PROCESADA - MUEBLES
10. MADERA PROCESADA - TARUGOS

- b. En el siguiente cuadro, a manera de ejemplo, se muestra que por cada Tipo de Producto, se pueden definir los respectivos subproductos.

Tipos de Productos	Sub Productos
3. MADERA ASERRADA DURA	ADERA KD
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA AD
3. MADERA ASERRADA DURA	
4. MADERA ASERRADA BLANDA	
5. MADERA PROCESADA - TRIPLAY	

- c. De ser el caso, se ingresan (crean en el sistema) las diversas Especies que existen por cada Producto. Caso contrario, la definición queda sólo a nivel de Subproductos. También se permite el ingreso del nombre científico de cada especie, esto último es opcional, ello se muestra en la siguiente tabla.

Tipos de Productos	Especies	Nombre Científico
3. MADERA ASERRADA DURA	Ana caspi	
3. MADERA ASERRADA DURA	Azucar huayo	
3. MADERA ASERRADA DURA	Cedro	
3. MADERA ASERRADA DURA	Estoraque	
3. MADERA ASERRADA DURA	Huayruro	
3. MADERA ASERRADA DURA	Marupa	
3. MADERA ASERRADA DURA	Mashonaste	
3. MADERA ASERRADA DURA	Moena amarilla	
3. MADERA ASERRADA DURA	Pumaquiro	
3. MADERA ASERRADA DURA	Quillobordon	
3. MADERA ASERRADA DURA	Quina quina	
3. MADERA ASERRADA DURA	Quinilla	
3. MADERA ASERRADA DURA	Shihuahuaco	
3. MADERA ASERRADA DURA	Tahuari	
4. MADERA ASERRADA BLANDA	Alcanfor moena	
4. MADERA ASERRADA BLANDA	Almendro	
4. MADERA ASERRADA BLANDA	Cachimbo	
4. MADERA ASERRADA BLANDA	Casho moena	

- d. Los productos tienen sus propias unidades de medida, las cuales se ingresan en la tabla “Unidades Productos”.

Unidades Productos
Pie Tablar
Metro Cubico
Metro Cuadrado (Pisos)
Unidad

- e. En base a los parámetros definidos, se puede ingresar la Matriz de Productos que la empresa producirá y/o venderá.

Tipo de Producto	Sub Productos	Especies	Unidad	Moneda	Precio	Comentarios
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	Shihuahuaco	Metro Cubico	Dolares	1,000.00	
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA AD	Shihuahuaco	Metro Cubico	Dolares	900.00	
3. MADERA ASERRADA DURA		Cedro	Pie Tablar	Soles	220.00	
3. MADERA ASERRADA DURA		Estoraque	Pie Tablar	Soles	80.00	
3. MADERA ASERRADA DURA		Mashonaste	Pie Tablar	Soles	50.00	
3. MADERA ASERRADA DURA		Pumaquiro	Pie Tablar	Soles	42.00	
3. MADERA ASERRADA DURA		Quillobordon	Pie Tablar	Soles	60.00	
3. MADERA ASERRADA DURA		Quinilla	Pie Tablar	Soles	50.00	

- f. Asimismo, se define el precio unitario y su moneda. También se puede indicar un comentario, donde se detalla algún aspecto particular de cada producto que se desee resaltar.

La matriz es validada en forma automática. En caso, que cualquiera de los elementos no exista o se deje en blanco, se resalta el campo mostrándose el fondo de color rojo.

Tipo de Producto	Sub Productos	Especies	Unidad	Moneda	Precio
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	Shihuahuaco	Metro Cubico	Soles	1.000.00
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA AD	Shihuahuaco	Metro Cubico	Dolares	900.00
3. MADERA ASERRADA DURA		Cedro	Pie Tablar	Soles	220.00
3. MADERA ASERRADA DURA		Estoraque	Pie Tablar	les	80.00

3. Activos

Esta opción tiene la finalidad de permitir mostrar un inventario de todos los Activos que posee la Empresa. Para ello se indica la Clase de Activo, una Descripción, su fecha de ingreso, fecha de vencimiento, importe original de compra y saldo actual (la actualización del saldo es manual y puede ser mensual o anual, a criterio de la empresa).

Clase de Activo	Descripción del Activo	Fecha de Ingreso	Fecha de Vencimiento	Importe	Saldo

4. Estructura Contable

El objetivo de este rubro es registrar la estructura del Plan de Cuentas y de los Estados Financieros. Esta información debe registrarse con el grado de desagregación que se desee hasta 3 niveles y con las mismas cuentas y glosa que figura en la contabilidad de la empresa. Para realizar la evaluación mediante ratios o razones financieras, es necesario definir las estructuras del Plan de Cuentas, del Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias, tal y como la empresa lo maneja en su contabilidad. Esto permite estructurar la información en el sistema y realizar el análisis en la misma forma como la empresa elabora sus estados financieros.



- a. Para la creación del Plan de Cuentas en el sistema, se define el Primer nivel, que corresponde a la “Clase Contable”. Asimismo, se indica el comportamiento (deudor o acreedor) del “Tipo de Saldo” de cada clase. Esta información debe ser proporcionada por el contador y es de acuerdo al Plan de Cuentas de la empresa y las Normas Contables (NIC).

Clase Contable	Tipo de Saldo
1. Activo disponible y Exigible	Deudor
2. Activo realizable	Deudor
3. Activo inmovilizado	Deudor
4. Pasivo	Acreedor
5. Patrimonio Neto	Acreedor
6. Gastos por Naturaleza	Deudor
7. Ingresos	Acreedor
8. Saldos de Gestión y Resultado	

- b. En el segundo nivel, (ver tabla a continuación) se definen los Rubros Contables por cada Clase Contable.

Clase Contable	Rubro Contable
1. Activo disponible y Exigible	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO
1. Activo disponible y Exigible	11. INVERSIONES FINANCIERAS
1. Activo disponible y Exigible	12. CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS
1. Activo disponible y Exigible	13. CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – RELACIONADAS
1. Activo disponible y Exigible	14. CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL, A LOS ACCIONISTAS
1. Activo disponible y Exigible	16. CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS - TERCEROS
1. Activo disponible y Exigible	17. CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS - RELACIONADAS
1. Activo disponible y Exigible	18. SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO
1. Activo disponible y Exigible	19. ESTIMACIÓN DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA
2. Activo realizable	20. MERCADERÍAS
2. Activo realizable	21. PRODUCTOS TERMINADOS
2. Activo realizable	22. SUBPRODUCTOS, DESECHOS Y DESPERDICIOS
2. Activo realizable	23. PRODUCTOS EN PROCESO
2. Activo realizable	24. MATERIAS PRIMAS

- c. El tercer nivel, de la cuenta contable, representa el último nivel dentro de la estructura contable del sistema. A este nivel se realizará la carga de los saldos mensuales. Este nivel según se requiera, se puede definir a 3 dígitos o más del Plan de Cuentas.

Clase Contable	Rubro Contable	Cuenta Contable
1. Activo disponible y Exigible	10. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	101. CAJA
1. Activo disponible y Exigible	10. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	102. FONDOS FIJOS
1. Activo disponible y Exigible	10. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	103. EFECTIVO EN TRÁNSITO
1. Activo disponible y Exigible	10. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	104. CUENTAS CORRIENTES EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
1. Activo disponible y Exigible	10. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	105. OTROS EQUIVALENTES DE EFECTIVO
1. Activo disponible y Exigible	10. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	106. DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
1. Activo disponible y Exigible	10. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	107. FONDOS SUJETOS A RESTRICCIÓN
1. Activo disponible y Exigible	11. INVERSIONES FINANCIERAS	111. INVERSIONES MANTENIDAS PARA NEGOCIACION
1. Activo disponible y Exigible	11. INVERSIONES FINANCIERAS	112. INVERSIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA
1. Activo disponible y Exigible	11. INVERSIONES FINANCIERAS	113. ACTIVOS FINANCIEROS – ACUERDO DE COMPRA
1. Activo disponible y Exigible	12. CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS	121. FACTURAS, BOLETAS Y OTROS COMPROBANTES POR COBRAR
1. Activo disponible y Exigible	12. CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS	122. ANTICIPOS DE CLIENTES

d. De manera similar, se establece los niveles de las estructuras del Balance General. El sistema permite la definición hasta de 4 niveles.

Rubro Nivel 1 de Balance	Rubro Nivel 1 de Balance	Rubro Nivel 2 de Balance	Rubro Nivel 1 de Balance	Rubro Nivel 2 de Balance	Rubro Nivel 3 de Balance
ACTIVO	ACTIVO	Activo Circulante	ACTIVO	Activo Circulante	
PASIVO	ACTIVO	Activo No Circulante	ACTIVO	Activo No Circulante	Activo Fijo
PATRIMONIO	PASIVO	Pasivo Circulante	ACTIVO	Activo No Circulante	Otros Activos
	PATRIMONIO		PASIVO	Pasivo Circulante	
			PATRIMONIO		

Rubro Nivel 1 de Balance	Rubro Nivel 2 de Balance	Rubro Nivel 3 de Balance	Detalle de Balance
PATRIMONIO	Activo Circulante		Caja y Bancos
ACTIVO	Activo Circulante		Cuentas por cobrar - clientes
ACTIVO	Activo Circulante		Cuentas por cobrar - miembros
ACTIVO	Activo Circulante		Inventarios
ACTIVO	Activo Circulante		Otros activos circulantes
ACTIVO	Activo No Circulante	Activo Fijo	Propiedad, planta y equipo
ACTIVO	Activo No Circulante	Activo Fijo	menos: depreciación
ACTIVO	Activo No Circulante	Otros Activos	Documentos por cobrar
ACTIVO	Activo No Circulante	Otros Activos	Intangibles
ACTIVO	Activo No Circulante	Otros Activos	Menos: Amortización
ACTIVO	Activo No Circulante	Otros Activos	Gastos prepagados
ACTIVO	Activo No Circulante	Otros Activos	Inversiones en instrumentos financieros
ACTIVO	Activo No Circulante	Otros Activos	Otras inversiones
ACTIVO	Activo No Circulante	Otros Activos	Otros activos a largo plazo
PASIVO	Pasivo Circulante		Sobregiros bancarios
PASIVO	Pasivo Circulante		Cuentas por pagar - miembros
PASIVO	Pasivo Circulante		Cuentas por pagar - otros

e. Para el Estado de Ganancias y Pérdidas, también se construye su estructura, en este caso hasta en 2 niveles. Todas estas tablas están enlazadas entre

si y permiten que las cuentas contables estén asociadas al último nivel correspondiente que se haya ingresado de activos, pasivos o patrimonio, en el caso de balance o los niveles de ventas, costos, gastos y otros rubros presentados en el estado de ganancias y pérdidas.

Rubro Nivel 1 de EEGyPP	Rubro Nivel 1 de EEGyPP	Rubro Nivel 2 de EEGyPP
VENTAS	VENTAS	- Ventas Directas
COSTO DE VENTAS	VENTAS	- Ventas Indirectas
UTILIDAD BRUTA	COSTO DE VENTAS	- Artículo 1
Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos	COSTO DE VENTAS	- Artículo 2
Otros Ingresos	COSTO DE VENTAS	- Artículo 3
EBITDA	COSTO DE VENTAS	- Artículo 4
Depreciación y amortización	Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos	- Gastos Administrativos y Ventas
Utilidades Operativas (EBIT)	Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos	- Gastos Financieros
Gastos de Interés	Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos	- Gastos diversos
Gasto en Impuestos sobre utilidad	Otros Ingresos	
Ingreso por Operaciones Continuas	EBITDA	
Ganancias (Pérdidas) de operaciones suspendidas (libre impuestos)	Depreciación y amortización	
UTILIDAD NETA	Utilidades Operativas (EBIT)	
	Gastos de Interés	
	Gasto en Impuestos sobre utilidad	
	Ingreso por Operaciones Continuas	
	Ganancias (Pérdidas) de operaciones suspendidas (libre impuestos)	
	UTILIDAD NETA	

- f. Una vez definida la estructura del Balance, se establece la relación con el Plan contable. Esta relación puede ser a nivel de Clase, Rubro y/o Cuenta Contable. También se debe indicar el tipo de operación a realizar (Sumar o Restar).

Balance Nivel	Balance Nivel 2	Balance Nivel 3	Detalle de Balance	Clase Contable	Rubro Contable	Cuenta Contable	Operación
ACTIVO	Activo Circulante		Caja y Bancos	1. Activo disponible y Exigible	10. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Cuentas por cobrar - clientes	1. Activo disponible y Exigible	12. CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - TERCEROS		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Cuentas por cobrar - clientes	1. Activo disponible y Exigible	12. CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - TERCEROS	122. ANTICIPOS DE CLIENTES	Restar
ACTIVO	Activo Circulante		Cuentas por cobrar - miembros	1. Activo disponible y Exigible	14. CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL, A LOS ACCIONISTAS (SOCIOS), DIRECTORES Y GERENTES		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Inventarios	2. Activo realizable	20. MERCADERÍAS		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Inventarios	2. Activo realizable	21. PRODUCTOS TERMINADOS		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Inventarios	2. Activo realizable	23. PRODUCTOS EN PROCESO		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Inventarios	2. Activo realizable	24. MATERIAS PRIMAS		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Inventarios	2. Activo realizable	25. MATERIALES AUXILIARES, SUMINISTROS Y REPUESTOS		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Inventarios	2. Activo realizable	26. ENVASES Y EMBALAJES		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Inventarios	2. Activo realizable	28. EXISTENCIAS POR RECIBIR		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Otros activos circulantes	3. Activo inmovilizado	37. ACTIVO DIFERIDO		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Otros activos circulantes	4. Pasivo	40. TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD POR PAGAR		Sumar
ACTIVO	Activo Circulante		Otros activos circulantes	4. Pasivo	40. TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD POR PAGAR	401. GOBIERNO CENTRAL	Restar
ACTIVO	Activo Circulante		Otros activos circulantes	4. Pasivo	42. CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS	422. ANTICIPOS A PROVEEDORES	Sumar

- g. De igual manera a lo anterior, se crea con el registro de la cuenta contable y la modalidad de operación de la cuenta, la relación entre el EEGG y PP con el Plan Contable. Esto se puede ver en el cuadro a continuación, en las dos últimas columnas.

Rubro Nivel 1 de EEGGyPP	Rubro Nivel 2 de EEGGyPP	Clase Contable	Rubro Contable	Cuenta Contable	Operación
VENTAS	- Ventas Directas	7. Ingresos	70. VENTAS		Sumar
VENTAS	- Ventas Indirectas	7. Ingresos	75. OTROS INGRESOS DE GESTIÓN		Sumar
COSTO DE VENTAS	- Artículo 1	6. Gastos por Naturaleza	69. COSTO DE VENTAS	692. PRODUCTOS TERMINADOS	Sumar
COSTO DE VENTAS	- Artículo 2				Sumar
COSTO DE VENTAS	- Artículo 3				Sumar
COSTO DE VENTAS	- Artículo 4				Sumar
Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos	- Gastos Administrativos y Ventas				Sumar
Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos	- Gastos Financieros				Sumar
Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos	- Gastos diversos				Sumar

III. PLANES DE INVERSIÓN

Permite elaborar un Plan de Inversión con Flujo de Caja Proyectado Mensual y Anual, Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado e Indicadores para la evaluación de la Inversión, teniendo como referencia 3 escenarios previamente establecidos (Pesimista, Esperado y Optimista).

Hacer Clic en el botón “Planes de Inversión”. Se muestra la siguiente pantalla:



El rubro “PARAMETROS” consta de cuatro botones (pantallas) para ingresar información de la fluctuación mensual de los valores de costos e ingresos en el flujo proyectado por cada tipo de escenario y el último de ellos para ingresar datos del financiamiento requerido.

1. Definición de escenarios:

- a. Como primer paso, se define cada uno de los “Escenarios”. Generalmente se inicia con un “Escenario Esperado” se puede considerar como el escenario de comportamiento normal en el cual las variables o aspectos que generan ingresos y egresos tienen un valor o comportamiento ya conocido por el usuario y considerados en sus planes futuros.

Sin embargo, esta situación o escenario puede variar por hechos ajenos a la empresa (variación en el tipo de cambio Nsol/US\$, en precio del combustible o mano de obra, por ejemplo), también por acciones o actividades atribuibles a la misma empresa (disminución en las ventas, inmovilización de vehículos por falta de repuestos o insuficiente personal contratado entre otros aspectos),

y afectan algunas veces en montos o porcentajes importantes, los ingresos o los costos. Estas nuevas situaciones o escenarios requieren ser analizados detenidamente en cuanto tengamos noticias de que existe la posibilidad de que sucedan, en esto consiste la planificación, analizar y calcular lo que posiblemente sucederá en el futuro para tomar medidas preventivas.

Con esta herramienta puede analizarse lo esperado y también el efecto de las variaciones, puede analizarse desde la perspectiva de aspectos o parámetros cuya variación puede afectar positiva o negativamente la evolución del negocio.

A manera de ejemplo, al ingresar a un escenario, *por ejemplo*, “Esperado” se muestra la siguiente pantalla:

ESCENARIO ESPERADO			
Año y Mes de inicio	2014	Agosto	Años de Proyección: 4
Tipo de cambio:	2.78		
Impuesto a la Renta	10%		Costos de Oportunidad 14%
Descripción General del Escenario			

INGRESOS

EGRESOS

GENERAR PROYECCION

CONSULTAR RESULTADO DETALLADO DE LA PROYECCION

- b. En esta opción se ingresa el Año y Mes de inicio del Plan, los Años a Proyectar, el Tipo de Cambio y una Descripción general del escenario. Asimismo, se muestran 2 botones para definir los Ingresos y los Egresos del Escenario.
- c. Al presionar el botón “Ingresos” se muestra una pantalla con 3 secciones. La primera para ingresar los “Productos a Vender”, teniendo en cuenta que las ventas pueden ser “Nacionales” o “de Exportación”, tal como se muestra en la siguiente imagen:

PRODUCTOS A VENDER							
I.1. VENTAS NACIONALES							
Tipo de Producto	Sub Productos	Especies	Unidad	Cantidad Me	Precio Unitario	Total	Observaciones
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	Shihuahuaco	Metro Cubico	615.64	1,000.00	615,639.00	
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA AD	Shihuahuaco	Metro Cubico	296.99	900.00	801,873.00	
TOTALES				912.63		1,417,512.00	
I.2. VENTAS DE EXPORTACION							
Tipo de Producto	Sub Productos	Especies	Unidad	Cantidad Mes	Precio Unitario	Total	Observaciones
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	Shihuahuaco	Metro Cubico	615.64	400.00	684,590.57	
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA AD	Shihuahuaco	#N/A	296.99	#N/A	#N/A	
TOTALES				912.63		#N/A	

En esta pantalla se ingresa cada uno de los productos a vender. Para ello deben ingresar los siguientes datos:

- Tipo de Producto
- Sub Productos
- Especies
- Cantidad

Con esta información, el sistema muestra la Unidad del producto seleccionado, el Precio Unitario (teniendo en cuenta el precio Nacional o de Exportación) y calcula el Total en base a la Cantidad por el Precio Unitario.

Para este cálculo, también se tiene en cuenta la moneda del precio del producto seleccionado.

En caso el producto no esté definido en la Matriz de Productos, se muestra un mensaje de error “#N/A”. En este caso, se debe ir al Menú General, Estructura de Productos, Rubro Catálogo y entrar a la opción de Matriz de Productos para definir los datos faltantes.

- d. En esta misma sección, también se registran los Otros Ingresos, que deben ser reflejados en el Flujo de Caja y/o Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados. En el caso de drawback se refiere a la devolución de derechos arancelarios sobre insumos o bienes consumidos.

I.3. OTROS INGRESOS							
Concepto	Flujo Caja?	Agosto-2014	Septiembre-2014	Octubre-2014	Noviembre-2014	Diciembre-2014	Enero-2015
Drawback	SI				6,000.00	800.00	
Variación en Ventas	SI						8,900.00

En la segunda columna, se debe indicar si el concepto debe ser reflejado en el Flujo de Caja. En caso de ser “No”, significa que sólo será reflejado en el Estado de Ganancias y Pérdidas.

- e. La sección dos está relacionada con el ingreso de las variaciones mensuales según los escenarios, tanto para Ventas Nacionales como para Ventas de Exportación. En primer lugar como “Escenarios Globales”. Aquí se definen los diferentes componentes del entorno del sector o del interno de la empresa que impacten en el comportamiento de las ventas “mes” a “mes” por todos los años establecidos como Proyección.

En la siguiente imagen se ha definido *por ejemplo*, 2 variables: *El crecimiento o Reducción esperada de las Ventas y la Variación del tipo de cambio*. Explicaremos la primera variable.

II. ESCENARIOS GLOBALES DE VENTAS					
II.1. VENTAS NACIONALES					
Descripción de Escenario	Tipo de Dato	Agosto-2014	Septiembre-2014	Octubre-2014	Noviembre-2014
Crecimiento o Reducción esperada de Ventas	Porcentaje	-100.00%			
Variación del Tipo de Cambio					
II.2. VENTAS DE EXPORTACION					
Descripción de Escenario	Tipo de Dato	Agosto-2014	Septiembre-2014	Octubre-2014	Noviembre-2014
Crecimiento o Reducción esperada de Ventas	Porcentaje	-100.00%			
Variación del Tipo de Cambio					

Para cada escenario se puede definir su comportamiento utilizando 3 tipos de datos:

- **PORCENTAJE**, significa que en las columnas de meses se pueden ingresar valores de porcentajes en el mes donde se quiera representar una variación. El valor ingresado se multiplica por el “importe acumulado del mes anterior” y se obtiene el valor de la variación. Un porcentaje positivo hace que se sume del acumulado del mes anterior y un porcentaje negativo resta.

Por ejemplo, se desea plantear que las ventas se realizan desde Enero-2015, los primeros 6 meses de cada año, es sólo el 40%, y luego desde julio a setiembre sube al 85% y recién desde octubre se vende el 100% de lo indicado en la matriz de ventas.

En ese contexto, el ingreso en la matriz debe ser:

- Para agosto-2014 es -100%, es decir, que ese mes no se realizarán ventas. De setiembre 2014 a diciembre 2014 no se ingresa valor, es decir, no hay variación alguna.
- Para enero-2015 el valor es 40% (Debido a que los valores anteriores era 0% entonces, se establece el punto de partida. Como este valor permanece constante hasta junio, se deja los valores en blanco.

Enero-2015	Febrero-2015	Marzo-2015	Abril-2015	Mayo-2015	Junio-2015	Julio-2015	Agosto-2015	Septiembre-2015	Octubre-2015	Noviembre-2015	Diciembre-2015	Enero-2016
	40%					45%			15%			-60%

Cálculo: Para el producto Madera KD, total = S/.615,639; el 40% es S/.246,256.

- Para julio-2015 se ingresa el valor de 45% (Este porcentaje sumado los 40% anteriores se obtiene el 85% definido para ese mes). Desde ese mes hasta septiembre no se modifican los valores.

Cálculo: Para el producto Madera KD, el 45% es S/. 277,038 más el valor anterior son S/. 523,293.

- Para octubre-2015 se ingresa el valor del 15% (Que es el porcentaje que faltaba para llegar al 100% definido).

Cálculo: Para el producto Madera KD, el 100% equivale a S/. 615,639.

- Debido a que no se menciona el comportamiento de los años siguientes, se asume que es el mismo del 2015, entonces, para el enero-2016 se realiza el cambio de -60% (Para que baje de 100% a 40%).

Se realizó la Proyección (“Generar Proyección”) sólo para estos valores como Escenario, sin considerar valores en las variables específicas, y a través de la opción “Consultar Resultado Detallado de la Proyección” se puede apreciar el siguiente resultado:

Escenario	Tipo Aplicación	Concepto Nivel 1	Concepto Nivel 2	Año	Mes	Importe	Detalle Nivel 1
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Agosto	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Septiembre	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Octubre	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Noviembre	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Diciembre	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Enero	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Febrero	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Marzo	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Abril	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Mayo	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Junio	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Julio	523,293	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Agosto	523,293	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Septiembre	523,293	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Octubre	615,639	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Noviembre	615,639	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Diciembre	615,639	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Enero	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Febrero	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Marzo	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Abril	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Mayo	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Junio	246,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Julio	523,293	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Agosto	523,293	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Septiembre	523,293	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Octubre	615,639	Shihuahuaco

Este cálculo también se realiza para los demás productos definidos en la Matriz.

- **CANTIDAD**, significa que en las columnas de meses se puede ingresar valores de cantidades que impactan en la columna de “Cantidad Mes” de cada uno de los productos a vender. Para el cálculo de la variación se multiplica el valor ingresado con el valor unitario de cada uno de los productos. Un valor positivo hace incrementar la cantidad y un valor negativo resta.
- **IMPORTE**, significa que en las columnas de meses se puede ingresar valores de importe que representan un incremento (cuando es positivo) o disminución (cuando es negativo) del “Importe Total”.

Si no se ingresa ningún tipo de dato, el sistema no considerará valores en la variable, debido a que no sabría que comportamiento seguir.

Este mismo comportamiento de las variables se aplica para todos los Escenarios; para Ingresos y Gastos; y tanto, para las variables Globales como a las Específicas.

- La sección tres corresponde a las “Escenarios Específicos” a nivel de Producto a vender y de manera separada las Ventas Nacionales y las Ventas de Exportación. Es decir, que se permite definir el comportamiento de las ventas por cada Producto “mes” a “mes”. En caso las ventas de un producto se mantengan constantes, no se incluye en la tabla.

Es de resaltar que el comportamiento a este nivel, es adicional al definido en los escenarios Globales.

- En la imagen siguiente, se muestra un ejemplo, donde se aprecia la variación para la “Madera KD”, sin embargo la “Madera AD” no tiene variación por lo que sus ventas serán constantes y estarán sujetas sólo a la variación global definida.

Tipo de Producto	Sub Productos	Especies	Tipo de Dato	Agosto-2014	Septiembre-2014	Octubre-2014	Noviembre-2014	Diciembre-2014	Enero-2015
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	Shitvahuvaco	Porcentaje						-5%
3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA AD	Shitvahuvaco							

Enero-2015	Febrero-2015	Marzo-2015	Abril-2015	Mayo-2015	Junio-2015	Julio-2015	Agosto-2015	Septiembre-2015	Octubre-2015	Noviembre-2015
-5%		5%				4%				

El escenario es que para el producto “Madera KD”, en enero-2015 tiene una disminución del menos 5%, sin embargo, su nivel de ventas se vuelve a lograr en marzo, de allí que se ingresa el valor del 5%. Luego en julio tiene un nuevo incremento del 4%. Este mismo ciclo se repita año a año.

Se hizo la proyección, teniendo en cuenta también el comportamiento de las variables globales y se obtuvo como resultado para la Madera KD:

- Enero-2015, por S/. 215,474, que representa el 35% (40% de las variable global, menos 5% de la variable específica).
- Marzo-2015, por S/. 245,256 que representa el 40% (al incrementarse la variable específica en 5%).
- Julio-2015, por S/.547,919, que representa el 89% (85% de la variable global más 4% adicional de la variable específica).

Escenario	Tipo Aplicación	Concepto Nivel 1	Concepto Nivel 2	Año	Mes	Importe	Detalle Nivel 1
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Agosto	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Septiembre	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Octubre	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Noviembre	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2014	Diciembre	-	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Enero	215,474	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Febrero	215,474	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Marzo	245,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Abril	245,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Mayo	245,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Junio	245,256	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Julio	547,919	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Agosto	547,919	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Septiembre	547,919	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Octubre	640,265	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Noviembre	640,265	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2015	Diciembre	640,265	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Enero	240,099	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Febrero	240,099	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Marzo	270,881	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Abril	270,881	Shihuahuaco
PESIMISTA	I. INGRESOS	3. MADERA ASERRADA DURA	MADERA KD	2016	Mayo	270,881	Shihuahuaco

- h. Luego de registrar los ingresos, se presiona Clic en el botón “Egresos” para definir los Costos y Gastos del Plan. Al ingresar se muestra una pantalla con 3 secciones. En la sección I de “EGRESOS”, se permite la definición de los Egresos Directos I.1 e Indirectos I.2, tal como se muestra en la siguiente pantalla:

I. EGRESOS								ADICIONAR	ELIMINAR
I.1 DIRECTOS									
Proceso	Actividad	Costo Unitario	Moneda	Unidad	Cantidad Mes	Costo por operación	Comentarios		
1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio	30.00	Soles	Hectarea	1500	45,000.00			
2.1 Instalación de campamento	2.1.2. Transporte del personal	400.00	Soles	Viaje	15	6,000.00			
2.3 Contratación de brigadas de trabajo	2.3.1. Contratación de Motosierrista	50.00	Soles	Jornales	360	18,000.00	4 operarios x 90 días		
2.3 Contratación de brigadas de trabajo	2.3.2. Contratación de Ayudante de motosierrista	33.33	Soles	Jornales	360	11,998.80			
2.3 Contratación de brigadas de trabajo	2.3.3. Contratación de Cocinero	33.33	Soles	Jornales	90	2,999.70			
2.3 Contratación de brigadas de trabajo	2.3.4. Compra de Equipos de protección y seguridad	530.00	Soles	General	6	3,180.00			
2.5 Abastecimiento de alimentos y medicamentos	2.5.1. Compra de Alimentación del personal	35.00	Soles	Personas	360	12,600.00			
2.5 Abastecimiento de alimentos y medicamentos	2.5.2. Compra de Medicinas	583.33	Soles	Unidades	0.5	291.67			
1.4 Compra de máquinas y equipos	1.4.1. Compra de cadena para tumar y trozar	58.00	Soles	Unidades	4	232.00			

En esta pantalla se ingresa cada una de las actividades a realizar. Para ello deben ingresar los siguientes datos:

- Proceso
- Actividad
- Cantidad

Con esta información, el sistema muestra el Costo Unitarios, Moneda, la Unidad y calcula el Total en base a la Cantidad por el Costo Unitario.

En la parte final se determina el Total Mensual del Costo

7.6 Levantamiento y supervisión de parcelas permanentes de monitoreo	7.6.1. Evaluación de Bosques de Alto Valor de Conservación	30,000.00	Soles	Unidades	1	30,000.00
7.7 Relacionamiento comunitario	7.7.1. Relacionamiento comunitario	15,000.00	Soles	Unidades	1	15,000.00
TOTALES						5,745,603.91

Luego, se ingresan los Egresos Indirectos I.2. Para este caso, se indica los importes de egresos indirectos que se proyecta tener en cada mes.

I.2 INDIRECTOS							
Concepto	Flujo Caja?	Agosto-2015	Septiembre-2015	Octubre-2015	Noviembre-2015	Diciembre-2015	Enero-2016
Impuestos	SI	5,000.00	8,000.00	5,600.00	6,000.00	800.00	
Cuentas por Pagar Financiamiento	SI	7,000.00					8,900.00

- La sección II “ESCENARIOS GLOBALES DE EGRESOS” corresponden al ingreso de aquellas variaciones que impactan en forma general en el negocio sobre la base de los diferentes pronósticos del entorno del sector o a nivel económico nacional que afecten el comportamiento de los costos y gastos “mes” a “mes”.

II. ESCENARIOS GLOBALES DE EGRESOS		<input type="button" value="ADICIONAR"/> <input type="button" value="ELIMINAR"/>				
Variables Globales de Ventas	Tipo de Dato	Agosto-2014	Septiembre-2014	Octubre-2014	Noviembre-2014	Enero-2015
Aplicación de Costos	Porcentaje	-100.00%				30.00%
Inflación	Porcentaje		0.70%			2.00%

En primer lugar en la columna “Escenarios Globales de Egresos”, se indica una descripción de la variable que impactaría sobre los egresos en el escenario.

Luego, las variaciones pueden expresarse en términos de Porcentaje, Cantidad o Importe (Esto se indica en la columna “Tipo de Dato”), de manera similar a los explicado en la sección de Ingresos.

- j. La sección III corresponde a los “ESCENARIOS ESPECÍFICOS POR PRODUCTO” a nivel de Actividad o Egreso. Es decir, que se permite definir el comportamiento de los costos o gastos por cada Actividad “mes” a “mes”. En caso los costos o gastos de una actividad se mantengan constantes, no se incluye en la tabla.

III. ESCENARIOS ESPECÍFICOS POR PRODUCTO		<input type="button" value="ADICIONAR"/> <input type="button" value="ELIMINAR"/>					
Procesos	Actividad	Tipo de Dato	Agosto-2014	Septiembre-2014	Octubre-2014	Noviembre-2014	Diciembre-2014
1.2 Censo forestal	1.2.3. Gastos varios	Porcentaje		100.00%	90.00%	80.00%	80.00%
1.4 Compra de máquinas y equipos	1.4.1. Compra de cadena para tumar y trozar	Cantidad		1			
1.6 Habilitado de carreteras	1.6.10. Compra de materiales, herramientas y equipos varios	Importe			3,000.00		

- k. Luego del registro de Ingresos y Egresos, se debe generar la Proyección del Escenario, para ello, presionar el botón “Generar Proyección”. Al terminar se mostrará un mensaje de conformidad.
- l. Para verificar los datos proyectados de cada escenario, presionar el botón “Consultar resultado detallado de la Proyección”, donde se muestra los cálculos realizados por cada Escenario, Tipo de Aplicación, Conceptos a 2 niveles, año, mes e importe. Asimismo, lo que corresponde al Flujo de Caja o sólo al Estado de Ganancias y Pérdidas.

Escenario	Tipo Aplicación	Concepto Nivel 1	Concepto Nivel 2	Año	Mes	Importe	Detalle Nivel 1	Detalle Nivel 2
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2014	Agosto	-	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2014	Septiembre	80	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2014	Octubre	114	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2014	Noviembre	162	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2014	Diciembre	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Enero	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Febrero	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Marzo	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Abril	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Mayo	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Junio	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Julio	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Agosto	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Septiembre	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio
ESPERADO	II. EGRESOS	2. Costos de producción	2.1 Censo Forestal y POA	2015	Octubre	210	1.2 Censo forestal	1.2.2. Tercerización del servicio

- m. Esta misma secuencia (del punto “c.” a “l.”) se debe realizar para los escenarios “Esperado” y “Optimista”.

PLAN DE INVERSIÓN, Al retornar a esta pantalla (Menú) damos clic en el botón “REPORTES OBTENIDOS”, en este rubro, tenemos cuatro botones que nos permitirán obtener los resultados de las proyecciones de flujo de caja a nivel anual y mensual y el estado de pérdidas y ganancias proyectado. En este rubro también se podrán obtener en “OTROS INDICADORES”, información del punto de equilibrio entre Ventas y Costos y el Costo Promedio Ponderado del Capital. Las definiciones y uso de estos términos las veremos con mayor detalle más adelante.

2. Flujo de Caja Proyectado Anual

Tiene como finalidad mostrar la evolución de los ingresos y egresos para varios períodos y traerlos a un valor actual o presente utilizando una tasa de descuento o tasa interna de retorno.

- a. Permite mostrar el Flujo de Caja en base a los escenarios definidos y registrados. Presionar el botón “Flujo de Caja Proyectado Anual”, y se mostrará la siguiente pantalla:

DESCRIPCION		2014	2015	2016	2017	2018
I. INGRESOS						
I.1 VENTAS NACIONALES		6,800.00	20,838,937.97	30,913,167.88	41,793,853.99	60,112,196.16
3. MADERA ASERRADA DURA		0.00	16,194,150.00	27,011,556.00	38,360,874.24	57,862,771.15
MADERA AD		0.00	5,703,600.00	9,513,504.00	13,510,748.16	20,379,340.75
MADERA KD S2S		0.00	10,490,550.00	17,498,052.00	24,850,126.08	37,483,430.40
I.2 VENTAS DE EXPORTACION		0.00	4,620,887.97	3,894,611.88	3,432,979.75	2,249,425.01
3. MADERA ASERRADA DURA		0.00	4,620,887.97	3,894,611.88	3,432,979.75	2,249,425.01
MADERA AD		0.00	2,072,147.06	1,746,462.72	1,539,452.80	1,008,710.76
MADERA KD S2S		0.00	2,548,740.91	2,148,149.16	1,893,526.95	1,240,714.25
I.3 OTROS INGRESOS		6,800.00	23,900.00	7,000.00		
Drawback		6,800.00	7,000.00	7,000.00		
Variación en Ventas			16,900.00			
II. EGRESOS						
2. Costos de producción		1,832,008.46	10,957,503.76	10,851,982.47	11,586,511.43	11,586,511.43
2.3 Tala forestal		324,956.63	1,284,889.15	1,027,538.47	1,270,833.26	1,270,833.26
2.5 Transporte de trozas a planta		76,307.00	791,067.80	620,319.27	774,245.15	774,245.15
2.1 Censo Forestal y POA		1,500.00	1,575.00	900.00	1,500.00	1,500.00
2.2 Censo Forestal y POA		0.00	75,960.00	75,960.00	75,960.00	75,960.00

Maderera El Éxito
RUC: 20123212324

FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO

ESPERADO

17/09/2014

RETORNAR

ANALISIS ECONOMICO	
1. Costo de Oportunidad (COK)	10.00%
2. Valor actual Neto (VNA)	76,343,323.05
3. Tasa Interna de Retorno (TIR)	546.23%

ANALISIS FINANCIERO	
1. Costo de Oportunidad (COK)	10.00%
2. Valor actual Neto (VNA)	76,303,540.29
3. Tasa Interna de Retorno (TIR)	696.32%

- b. En la celda de Escenario, se permite la selección del mismo. En el caso del ejemplo, seleccionar “Pesimista” de los 3 escenarios que se muestran. El sistema, muestra automáticamente los valores de Ingresos y Egresos para este escenario.
- c. En la parte final, se calcula el Flujo de Caja Económico y Financiero del Escenario seleccionado. Asimismo, se incluye el financiamiento y amortización año a año, de capital intereses y gastos.

III. Flujo de Caja Económico Bruto	-1,825,208.46	9,881,434.21	20,061,785.41	30,207,342.56	48,525,684.73
IV. Impuesto a la Renta (10%)	150,705.18	944,850.34	952,458.00	1,001,641.41	1,001,640.84
V. Flujo de Caja Económico Neto	-1,975,913.64	8,936,583.87	19,109,327.41	29,205,701.15	47,524,043.89
VI. Financiamiento	500,000.00	109,911.41	195,446.02	195,446.02	195,451.74
VI.1.- Interés	0.00	19,013.62	30,202.48	19,038.86	6,933.98
VI.2.- Amortización	0.00	65,527.00	139,286.77	151,030.78	163,770.70
VI.3.- Gastos	0.00	25,370.80	25,956.77	25,376.39	24,747.06
VII. Flujo de Caja Financiero Neto	-1,475,913.64	8,826,672.46	18,913,881.39	29,010,255.12	47,328,592.14

3. Flujo de Caja Projectado Mensual

Similar al anterior, muestra el Flujo de Caja de manera mensual según el periodo de años de proyección indicado y desde el mes de inicio del Plan. Permite seleccionar el tipo de escenario que se desea analizar. Su importancia radica en permitir ver los cambios en el corto plazo que afectan la liquidez de la empresa y poder recurrir al financiamiento necesario, oportunamente.

Maderera El Exito
RUC: 20123212324

17/09/2014

FLUJO DE CAJA MENSUAL PROYECTADO

RETORNAR

DESCRIPCION	2014					Total 2014	Enero	Febrero	Marzo
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
I. INGRESOS	0.00	0.00	0.00	6,000.00	800.00	6,800.00	1,210,876.00	1,201,976.00	1,201,976.00
I.1 VENTAS NACIONALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	954,000.00	954,000.00	954,000.00
3. MADERA ASERRADA DURA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	954,000.00	954,000.00	954,000.00
MADERA AD	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	336,000.00	336,000.00	336,000.00
MADERA KD S2S	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	618,000.00	618,000.00	618,000.00
I.2 VENTAS DE EXPORTACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	247,976.00	247,976.00	247,976.00
3. MADERA ASERRADA DURA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	247,976.00	247,976.00	247,976.00
MADERA AD	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	111,200.00	111,200.00	111,200.00
MADERA KD S2S	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	136,776.00	136,776.00	136,776.00
I.3 OTROS INGRESOS				6,000.00	800.00	6,800.00	8,900.00		
Drawback				6,000.00	800.00	6,800.00	8,900.00		
Variación en Ventas							8,900.00		
II. EGRESOS	12,000.00	8,000.00	5,600.00	1,062,763.95	743,644.51	1,832,008.46	844,494.51	908,794.51	844,354.51
2. Costos de producción	0.00	0.00	0.00	274,189.55	50,767.08	324,956.63	75,117.08	76,317.08	83,877.08
2.3 Tala forestal	0.00	0.00	0.00	38,153.50	38,153.50	76,307.00	44,503.50	38,503.50	38,503.50
2.5 Transporte de trozas a planta	0.00	0.00	0.00	1,500.00	0.00	1,500.00	0.00	0.00	0.00
2.1 Censo Forestal y POA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,000.00	25,200.00	32,760.00
2.2 Caminos Forestales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

4. Ganancias y Pérdidas Projectadas

En base a la información Projectada de Ingresos y Egresos, también se genera el Estado de Ganancias y Pérdidas Projectadas. Asimismo, se determinan los demás componentes el Reporte, tales como: Utilidad Neta, Impuesto a la Renta y Resultado del Ejercicio.

Maderera El Éxito		GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO				
RUC: 20123212324						
DESCRIPCION	AÑOS 2014	2015	2016	2017	2018	
I. INGRESOS	6,800.00	20,838,937.97	30,913,167.88	41,793,853.99	60,112,196.16	
I.1 VENTAS NACIONALES	0.00	16,194,150.00	27,011,556.00	38,360,874.24	57,862,771.15	
I.2 VENTAS DE EXPORTACION	0.00	4,620,887.97	3,894,611.88	3,432,979.75	2,249,425.01	
I.3 OTROS INGRESOS	6,800.00	23,900.00	7,000.00			
II. EGRESOS	1,832,008.46	10,957,503.76	10,851,382.47	11,586,511.43	11,586,511.43	
2. Costos de producción	324,956.63	1,284,889.15	1,027,538.47	1,270,833.26	1,270,833.26	
3. Inversión socio-ambiental	0.00	114,199.80	103,818.00	103,818.00	103,818.00	
4. Administración del negocio	1,474,651.83	9,541,514.81	9,720,026.00	10,211,860.17	10,211,860.17	
OTROS EGRESOS INDIRECTOS	32,400.00	16,900.00				
Ingresos financieros	500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Gastos financieros	0.00	109,911.41	195,446.02	195,446.02	195,451.74	
UTILIDAD NETA	2,338,808.46	31,686,530.32	41,569,104.33	53,184,919.40	71,503,255.85	
IMPUESTO A LA RENTA	233,880.85	3,168,653.03	4,156,910.43	5,318,491.94	7,150,325.58	
RESERVAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
RESULTADOS DEL EJERCICIO (UTILIDAD O PERDIDA)	2,104,927.61	28,517,877.29	37,412,193.89	47,866,427.46	64,352,930.26	

5. Otros indicadores

De manera adicional a los indicadores del Flujo de Caja, se determinan 2 indicadores adicionales que sirven de complemento al análisis financiero del Plan de Inversión.

- a. Punto de Equilibrio en Ventas, es aquel que nos permite cubrir al menos, todos nuestros costos (fijos y variables) es importante porque permite saber si desde el aspecto operativo estamos ganando o perdiendo dinero. Si la empresa está por debajo del punto de equilibrio en Ventas, su estructura operativa y de ventas no es lo suficientemente productiva para cubrir los costos que genera.

- b. Costo Promedio ponderado de Capital, es la tasa (%) resultado de calcular la estructura de fondos de la empresa (capital propio y financiamiento de distintas fuentes), se determina el porcentaje de participación de cada uno dentro del total y luego se multiplica por el costo de cada uno (tasa de interés) para determinar un promedio ponderado. En el caso del capital propio la tasa es calculada sobre la rentabilidad mínima esperada por los accionistas. En el caso de financiamiento mediante deuda se considera la tasa de costo efectivo anual del préstamo.

Es importante porque generalmente se utiliza este costo promedio ponderado como una tasa para traer a valor presente el flujo futuro de fondos de la empresa y determinar la rentabilidad o resultado de un plan de inversión.

En la siguiente imagen se muestran estos indicadores:

INDICADORES DEL PLAN DE INVERSION

1 PUNTO DE EQUILIBRIO

A. Punto de Equilibrio en Unidades

Punto de Equilibrio (PE) = Costos Fijos (CF) / (Precio de Venta (P) - Costo Variables (CV))

B. Punto de Equilibrio en Ventas

(PUNTO DE EQUILIBRIO MÁS ADECUADO PARA EL PROYECTO)

Ventas en el punto de Equilibrio = Costos Fijos / [1 - (Costos Variables / Ventas)]

AÑO	2015	2016	2017	2018
COSTOS FIJOS (CF)	5,103.96	5,278.85	5,519.64	5,519.64
COSTOS VARIABLES (CV)	71,409.13	73,988.08	77,513.24	77,676.83
VENTAS (P)	440,148.86	527,427.48	580,170.24	609,178.68
PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS (S/.)	6,092.38	6,140.20	6,370.81	6,326.31

Se toma el punto de equilibrio en ventas dado que como son productos (maderas duras y blandas de diferentes tipos) con costos variables independientes. Es por ello que se usa el punto de equilibrio en ventas, el cual señala cuánto es lo que se tiene que vender en monto (Nuevos Soles S/.) para no ganar ni perder.

2 COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

Costo de oportunidad de la empresa (COK):

14%

CONCEPTO	MONTO S/.	PROPORCIÓN %	INTERES	TOTAL
CAPITAL PROPIO	-297,468.88	-321.48%	14.00%	-45.01%
PRÉSTAMO	390,000.00	421.48%	31.50%	132.77%
TOTAL	92,531.12		CPPC	87.76%

IV. PRESUPUESTOS

Este módulo tiene dos rubros, el primero “PARÁMETROS Y RELACIÓN CONTABLE” que tiene como finalidad permitir la creación de Presupuestos anuales y sus partidas presupuestales asociadas a las cuentas contables, y el segundo rubro “MOVIMIENTOS” que permite la asignación de montos a cada partida del presupuesto de manera mensual (Presupuesto Anual), así como la evaluación del resultado mensual (Avance Presupuestal).

Se cuenta con un menú con las opciones, tal como se muestra en la siguiente imagen:



PARÁMETROS Y RELACIÓN CONTABLE

1. Tipos de Presupuestos

- a. Tiene como finalidad el planificar con antelación el estimado de ingresos y egresos globales o de determinados rubros, a los cuales se les efectuará seguimiento especial por su importancia e impacto en los resultados. Permite crear los diferentes tipos de Presupuesto que manejará la empresa durante el año, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Codigo	Descripción de Presupuesto	Año
001-2014	Presupuesto de Gastos Personal 2014	2014
002-2014	Presupuesto de Gastos de Producción 2014	2014

- b. En el primer caso del ejemplo, se tiene un presupuesto de Gastos de Personal que proviene del total gasto en la planilla de trabajadores de la empresa. En el segundo caso se tiene un Presupuesto con los gastos totales estimados o requeridos para la producción.

- c. Utilizar los botones “Adicionar” o “Eliminar” para la asignar o quitar elementos o presupuestos de la matriz.
- d. Luego de adicionar, se indica el código del Presupuesto, su descripción y año. Es de resaltar que durante un año se puede definir más de un tipo de Presupuesto.

2. Partidas Presupuestales

Esta tabla tiene como finalidad permitir registrar un mayor detalle o desagregación (a nivel de partida presupuestal) para un posterior análisis.

- a. Permite definir las partidas Presupuestales que serán parte del Presupuesto.

Presupuesto	Partidas Presupuestales
Presupuesto de Gastos Personal 2014	Directores
Presupuesto de Gastos Personal 2014	Gerentes
Presupuesto de Gastos Personal 2014	Empleados

- b. Utilizar los botones “Adicionar” o “Eliminar” para la asignar o quitar elementos de la matriz.
- c. Luego de adicionar, se selecciona el tipo de Presupuesto, y se ingresa el nombre de la Partida Presupuestal.

3. Partidas con el Plan de Cuentas Contables

Esta tabla tiene como finalidad establecer un enlace de la partida del presupuesto (columna 2) con la cuenta contable específica (columna 5) de esta manera se podrá obtener después automáticamente la ejecución periódica (mensual o anual) para comparar lo presupuestado con lo ejecutado.

- a. Permite establecer las cuentas contables que deben relacionarse con cada Partida Presupuestal, asimismo, el tipo de operación que debe realizarse (Suma o Resta). La relación puede hacerse a cualquiera de los 3 niveles del Plan (Clase Contable, Rubro Contable o Cuenta Contable).

Presupuesto	Partidas Presupuestales	Clase Contable	Rubro Contable	Cuenta Contable	Operación
Presupuesto de Gastos Personal 2014	Directores	6. Gastos por Naturaleza	62. GASTOS DE PERSONAL, DIRECTORES Y GERENTES	621. REMUNERACIONES	Sumar
Presupuesto de Gastos Personal 2014	Gerentes	6. Gastos por Naturaleza	62. GASTOS DE PERSONAL, DIRECTORES Y GERENTES	622. OTRAS REMUNERACIONES	Sumar

- b. Utilizar los botones “Adicionar” o “Eliminar” para la asignar o quitar elementos de la matriz.
- c. Luego de adicionar, se indica el código del Presupuesto, su descripción y año. Es de resaltar que durante un año se puede definir más de un tipo de Presupuesto.

MOVIMIENTOS

4. Presupuesto Anual

Tiene como finalidad permitir el ingreso del Presupuesto (estimado) de enero a diciembre. En caso de modificación del Presupuesto, en esta pantalla se debe ingresar el valor final asignado a las partidas afectadas.

En la siguiente pantalla se muestra *un ejemplo del ingreso*.

Presupuesto	Presupuesto de Gastos Personal 2014												RETORNAR 	GRABAR PRESUPUESTO
Año	2014													
Partidas de Presupuesto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Diciembre	Total Periodo		
Directores	30,000.00	30,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	29,000.00	321,000.00		
Gerentes	23,000.00	24,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	272,000.00		

- a. Se selecciona el Tipo de Presupuesto y el año. Se muestran las partidas del Presupuesto seleccionado.
- b. Por cada mes se ingresan los valores del Presupuesto. En caso, los valores sean iguales, se define en un mes y se puede copiar a las demás meses.
- c. Al terminar de ingresar los importes, se debe presionar el botón “Grabar Presupuesto”, para incluirlo dentro del historial. Al terminar el proceso se mostrará un mensaje de aviso.

5. Avance Presupuestal

Tiene como finalidad mostrar la comparación de un Presupuesto con su ejecución. Para ello, utilizar los saldos contables que se obtienen en el numeral IV.1 “Cargar saldos contables del mes”, por lo tanto la comparación será mensual. Permitirá observar desviaciones con respecto a lo planificado y tomar las medidas correctivas, por lo tanto debe ser de suma utilidad para la gestión gerencial de la empresa. Las desviaciones mensuales impactarán directamente en los resultados anuales estimados.

En la siguiente pantalla se observa lo indicado:

Empresa de prueba 214 10/08/2014

RUC: 20123212324 **EJECUCION PRESUPUESTAL** RETORNAR

Presupuesto Presupuesto de Gastos Personal 2014

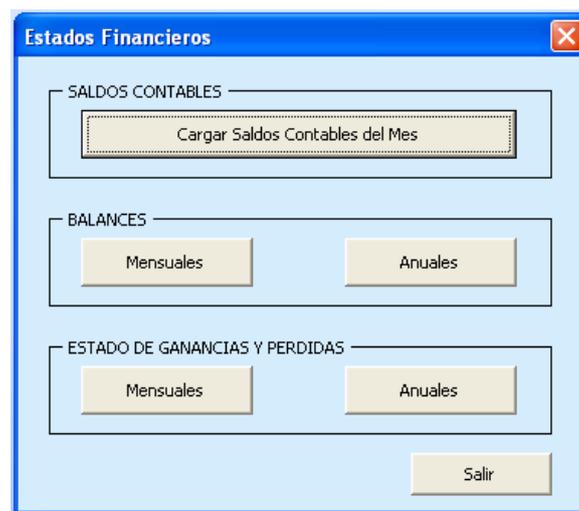
Partidas Presupuestales	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio		
	Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución	%	Presupuesto	Ejecución	%
Directores	30.000	27.900	93%	30.000	20.000	67%	29.000	0	0%	29.000	0	0%	29.000	0	0%	29.000	0	0%
Gerentes	23.000	24.500	107%	24.000	24.320	101%	25.000	0	0%	25.000	0	0%	25.000	0	0%	25.000	0	0%
Total general	53.000	52.400	99%	54.000	44.320	82%	54.000	0	0%									

- Seleccionar el Tipo de Presupuesto que se desea consultar.
- Luego el sistema muestra la comparación en términos porcentuales.

V. ESTADOS FINANCIEROS

Este módulo “ESTADOS FINANCIEROS”, se encuentra en el Menú General o inicial y al darle click al botón muestra (ver imagen abajo) tres rubros, el primero “SALDOS CONTABLES” tiene por finalidad permitir cargar automática o manualmente los Saldos Contables mensuales de la empresa. El segundo rubro “BALANCES” tiene por finalidad generar automáticamente los balances mensuales y anuales de la empresa y por último el tercer rubro “ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS” nos permite generar los Estados de Ganancias y Pérdidas en forma mensual y anual.

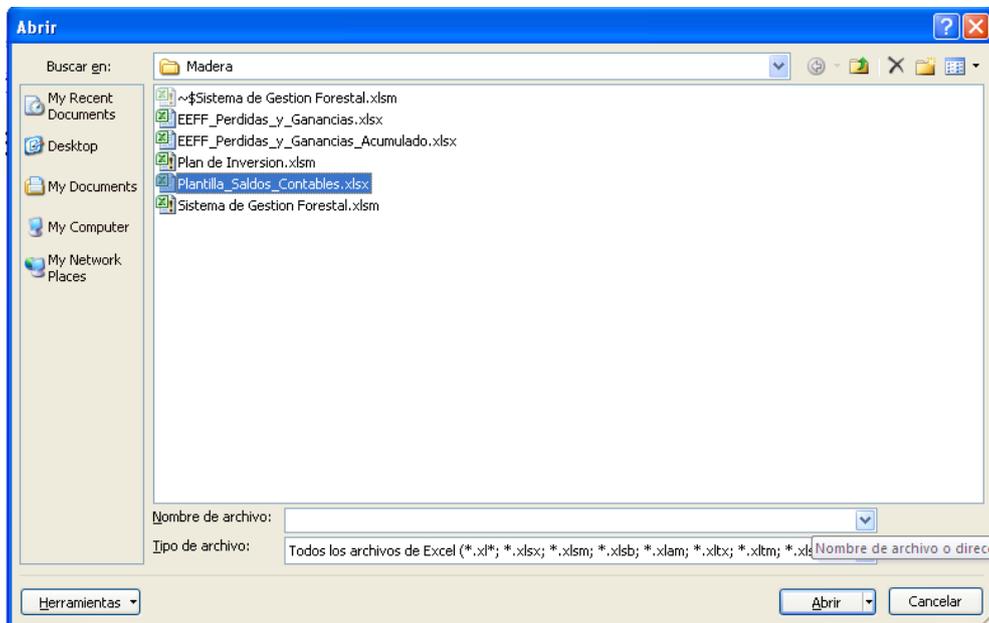
En la siguiente pantalla se muestran las diferentes opciones:



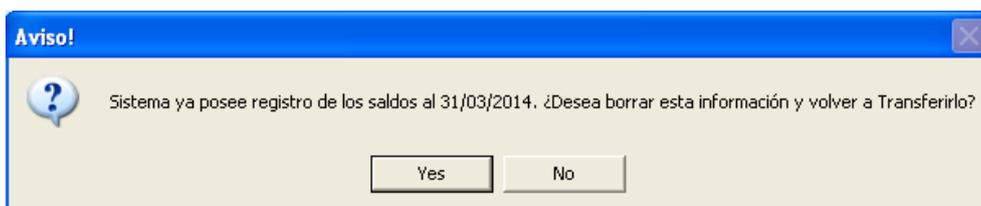
SALDOS CONTABLES

1. Cargar Saldos Contables del Mes

Mediante este botón se realiza la carga automática mensual de los saldos contables, mes a mes. Para ello, se utiliza la “plantilla de Saldos Contables” que deberá llenar la unidad contable o persona encargada de contabilidad de la empresa (de manera automática o manual).



El sistema verifica si los saldos ya fueron cargados anteriormente. De ser así muestra un mensaje de advertencia:



Una vez que se realiza la carga, se generan de manera automática, el Balance, el estado de ganancias y pérdidas y el cálculo de la ejecución presupuestal.

Por cada paso, el sistema va mostrando un mensaje de confirmación al finalizar cada etapa

BALANCES

2. Mensuales

Muestra la comparación de los Balances mes a mes dentro de un periodo específico siempre que previamente hayan sido cargados al sistema.

- Permite seleccionar el año que se desea analizar. Tal como se muestra en la siguiente pantalla:

Empresa de prueba 214		BALANCES MENSUALES							10/08/2014
RUC: 20123212324									
Periodo	2014								
Concepto de Balance	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Julio	
ACTIVO	1,214,305	1,252,100	1,240,920	1,240,920	1,240,920	1,240,920	1,240,920	1,214,305	
Activo Circulante	763,840	759,340	745,900	745,900	745,900	745,900	745,900	763,840	
Caja y Bancos	45,000	34,000	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560	45,000	
Cuentas por cobrar - clientes	14,500	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	14,500	
Cuentas por cobrar - miembros	34,000	43,000	56,000	56,000	56,000	56,000	56,000	34,000	
Inventarios	670,000	670,000	670,000	670,000	670,000	670,000	670,000	670,000	
Otros activos circulantes	340	340	340	340	340	340	340	340	
Activo No Circulante	450,465	492,760	495,020	495,020	495,020	495,020	495,020	450,465	
Activo Fijo	348,010	348,010	349,070	349,070	349,070	349,070	349,070	348,010	
menos: depreciación	2,340	2,340	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	2,340	
Propiedad, planta y equipo	345,670	345,670	345,670	345,670	345,670	345,670	345,670	345,670	
Otros Activos	102,455	144,750	145,950	145,950	145,950	145,950	145,950	102,455	
Documentos por cobrar	57,000	67,000	67,000	67,000	67,000	67,000	67,000	57,000	
Gastos prepagados	3,455	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	3,455	
Intangibles			3,400	3,400	3,400	3,400	3,400		
Inversiones en instrumentos financie	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	
Menos: Amortización		34,550	34,550	34,550	34,550	34,550	34,550		
Otras inversiones									
Otros activos a largo plazo	12,000	12,000	9,800	9,800	9,800	9,800	9,800	12,000	
PASIVO	35,240	35,240	39,240	39,240	39,240	39,240	39,240	35,240	
Pasivo a Largo Plazo	8,000	8,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	8,000	
Obligaciones financieras a largo plaz	8,000	8,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	8,000	
Otros pasivos a largo plazo									
Pasivo Circulante	27,240	27,240	27,240	27,240	27,240	27,240	27,240	27,240	
Cuentas por pagar - miembros	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	
Cuentas por pagar - otros	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	12,560	
Documentos por cobrar a bancos	900	900	900	900	900	900	900	900	
Gastos acumulados	120	120	120	120	120	120	120	120	
Impuestos por pagar	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	
Otras pasivos a corto plazo									
Sobregiros bancarios									
Vencimientos de deudas a corto plazo	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	
PATRIMONIO	355,200	355,200	308,600	308,600	308,600	308,600	308,600	355,200	
Aportaciones	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	
Capital social	345,000	345,000	280,000	280,000	280,000	280,000	280,000	345,000	

3. Anuales

Tiene como finalidad comparar los Balances de manera anual, asimismo muestra el porcentaje de participación de cada elemento del balance respecto a su nivel superior.

- Se selecciona el año inicial y final que se desea comparar. Por defecto el sistema muestra todos los años que se tiene en la base de datos.
- Luego se seleccionar el mes del año que se desea comparar.

Año inicial 2012
Mes Julio

Año final 2014

Concepto de Balance	2012		2013		2014	
	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%
ACTIVO	1,214,305	76%	1,214,305	76%	1,214,305	76%
Activo Circulante	763,840	63%	763,840	63%	763,840	63%
Caja y Bancos	45,000	6%	45,000	6%	45,000	6%
Cuentas por cobrar - clientes	14,500	2%	14,500	2%	14,500	2%
Cuentas por cobrar - miembros	34,000	4%	34,000	4%	34,000	4%
Inventarios	670,000	88%	670,000	88%	670,000	88%
Otros activos circulantes	340	0%	340	0%	340	0%
Activo No Circulante	450,465	37%	450,465	37%	450,465	37%
Activo Fijo	348,010	77%	348,010	77%	348,010	77%
menos: depreciación	2,340	1%	2,340	1%	2,340	1%
Propiedad, planta y equipo	345,670	99%	345,670	99%	345,670	99%
Otros Activos	102,455	23%	102,455	23%	102,455	23%
Documentos por cobrar	57,000	56%	57,000	56%	57,000	56%
Gastos prepagados	3,455	3%	3,455	3%	3,455	3%
Intangibles		0%		0%		0%
Inversiones en instrumentos financie	30,000	29%	30,000	29%	30,000	29%
Menos: Amortización		0%		0%		0%
Otras inversiones		0%		0%		0%
Otros activos a largo plazo	12,000	12%	12,000	12%	12,000	12%
PASIVO	35,240	2%	35,240	2%	35,240	2%
Pasivo a Largo Plazo	8,000	23%	8,000	23%	8,000	23%
Obligaciones financieras a largo plaz	8,000	100%	8,000	100%	8,000	100%
Otros pasivos a largo plazo		0%		0%		0%
Pasivo Circulante	27,240	77%	27,240	77%	27,240	77%
Cuentas por pagar - miembros	3,400	12%	3,400	12%	3,400	12%
Cuentas por pagar - otros	12,560	46%	12,560	46%	12,560	46%
Documentos por cobrar a bancos	900	3%	900	3%	900	3%

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

4. Mensuales

La funcionalidad es similar a la del balance y permite comparar mes a mes la evolución.

Empresa de prueba 214
RUC: 20123212324

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS MENSUALES

29/08/2014 [RETORNAR](#)

Periodo: (Todas)

Concepto de EEGyPP	Enero	Marzo
VENTAS		
- Ventas Directas	45,000	55,244
COSTO DE VENTAS		
- Artículo 1		
- Artículo 2		
- Artículo 3		
- Artículo 4		
Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos		
- Gastos Administrativos y Ventas		
- Gastos diversos		
- Gastos Financieros		
Otros Ingresos		
(en blanco)		
EBITDA		
(en blanco)		
Depreciación y amortización		
(en blanco)		
Utilidades Operativas (EBIT)		
(en blanco)		
Gastos de Interés		
(en blanco)		
(en blanco)		
Gasto en Impuestos sobre utilidad		
(en blanco)		
(en blanco)		
UTILIDAD NETA		

5. Anuales

Tiene como finalidad facilitar la comparación de los Estados de Ganancias y Pérdidas anuales y mostrar su evolución en porcentajes (%). Permite ver el porcentaje de participación de un elemento con respecto a su nivel superior (ver columnas de %).

La funcionalidad es similar a la del balance:

Empresa de prueba 214		ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR PERIODO					
RUC: 20123212324							
Año inicial	2012	Año final	2014				
Mes	Enero						
Concepto de EEGyPP	2012		2013		2014		
	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%	
▣ VENTAS	59,500	39%	49,598	36%	12,900	12%	
- Ventas Directas	45,000	76%	35,600	72%		0%	
- Ventas Indirectas	14,500	24%	13,998	28%	12,900	100%	
▣ COSTO DE VENTAS		0%	3,400	2%		0%	
- Artículo 1				0%			
- Artículo 2			3,400	100%			
- Artículo 3				0%			
- Artículo 4				0%			
▣ Gastos de Generales, de Ventas y Administrativos		0%		0%		0%	
- Gastos Administrativos y Ventas							
- Gastos diversos							
- Gastos Financieros							
▣ Otros Ingresos		0%		0%		0%	

VI. DESEMPEÑO FINANCIERO

Este módulo se encuentra en el Menú inicial (botón de color verde) y tiene como finalidad apoyar a la empresa en determinar a través de indicadores, el nivel de eficiencia alcanzado. Para ello se comparan estados financieros de distintos períodos y se puede comparar la evolución de los indicadores.

De los dos estados financieros, se establecieron Indicadores que permitan medir el desempeño financiero de la empresa.

Los indicadores disponibles se han agrupado en 5 tipos: Rentabilidad, Productividad, Solvencia, Liquidez y Gestión de Capital de Trabajo. Estos indicadores (criterios de evaluación) son estándares a nivel del mercado. Es importante tener una serie de varios periodos para poder hacer un análisis más preciso y tener una tendencia definida.

En la siguiente imagen, se muestran los indicadores establecidos:

RUC: 20123212324							
DESEMPEÑO FINANCIERO							
Indicador	2012	2013	2014	Estado Score	Tendencia Score	Volatilidad Score	Total Score
Rentabilidad							2.4
Margen de ganancia operativo	104.20%	108.88%	519.38%	2	2	3	2.3
Margen de ganancia neto	50.42%	64.52%	248.06%	1	4	2	2.3
Rendimiento sobre capital	175.94%	153.23%	190.12%	2	2	2	2.0
Rendimiento sobre activos (ROA)	2.47%	2.64%	2.64%	2	3	4	3.0
Productividad							1.3
Rotación de activos	0.05	0.04	0.01	2	3	4	3.0
Rotación de capital de trabajo	0.08	0.07	0.02	2	2	2	2.0
Productividad empleado/miembro	148.75	124.00	32.25				0.0
Rentabilidad empleado/miembro							0.0
Solvencia							3.0
Relación de endeudamiento				3	3	3	3.0
Relación pasivos-capital				3	3	3	3.0
Rel. pasivos circulantes-capital				3	3	3	3.0
Servicio de la deuda				3	3	3	3.0
Liquidez							2.7
Coefficiente de Liquidez	34.46	34.46	34.46	3	3	3	3.0
Coefficiente de Liquidez a corto p.	28.04	28.04	28.04	3	2	2	2.3
Gestión Capital de Trabajo							0.0
Periodo de conv. del inventario							0.0
Periodo promedio de pago							0.0
				PONDERADO TOTAL			1.9

RENTABILIDAD, Mide la generación de utilidad con respecto a gastos de operación, con respecto a gastos totales, con respecto al capital propio, y con respecto a los activos totales de la empresa. Se expresan todos en términos porcentuales y la empresa debe decidir cuáles son aquellos más representativos para su sector y para la empresa específicamente y el rango de valores aceptable para cada uno de los indicadores.

PRODUCTIVIDAD, Mide que tan eficientemente se están utilizando los recursos de la empresa (activos totales, recursos financieros o capital de trabajo y la producción total en relación al número de empleados). Igualmente en este caso el criterio práctico de la empresa definirá los límites o valores aceptables.

SOLVENCIA, Mide que tanto depende la empresa de fuente externas proveedoras de fondos. Para una empresa en funcionamiento el criterio es a mayor endeudamiento menos solvencia.

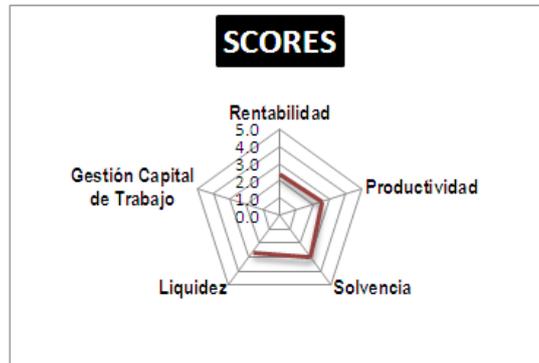
LIQUIDEZ, Mide que tantos recursos (activos) son líquidos o convertibles a efectivo en comparación con sus pasivos o deuda de corto plazo. Mientras mayor el indicador más líquida es la empresa.

GESTION CAPITAL DE TRABAJO, Mide el grado de eficiencia en la utilización de los recursos líquidos de la empresa. El período o días promedio de conversión del inventario, mientras más corto sea éste tendrá una rotación más rápida y no tendrá plata inmovilizada por periodos largos. El periodo promedio de pago, mientras sea mayor indicará que tiene más plazo para pagar a proveedores y requiere menos de dinero, por lo tanto es más eficiente.

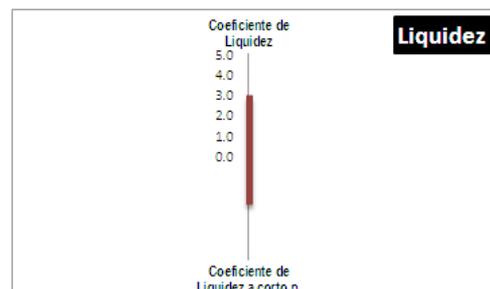
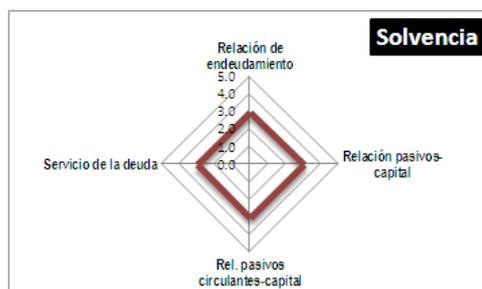
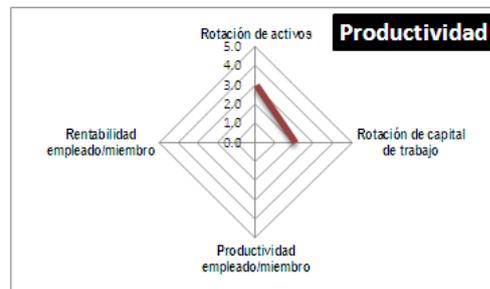
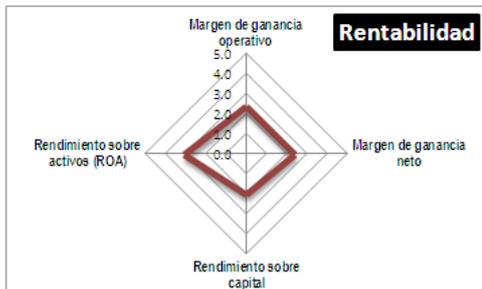
Podemos concluir que las ponderaciones o índices a utilizar en cada caso por los rangos de valores que se tienen para cada uno de estos indicadores responden exclusivamente al sector y a la situación real de cada empresa.

Por otro lado, se asignará Scores a nivel del Estado, Tendencia y Volatilidad del indicador. Cada Score tendrá una valoración de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo esperado y 5 el valor más alto optimizado que espera lograr la gestión financiera. La ponderación utilizada es a criterio o definición de la empresa.

Los valores de Score deben ser ingresados por el Analista Financiero según la evaluación que realizó. Con esta información se calcula el Score promedio por cada Indicador. Esta información se muestra en un diagrama Radial pudiéndose apreciar de esta manera el mapa completo del desempeño financiero de la empresa.



Asimismo, por cada frente se puede también ver el diagrama Radial de sus componentes, (ver imágenes a continuación).



VII. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Esta opción se encuentra en el Menú inicial con un botón de color rojo.

Las empresas y sus funcionarios frecuentemente durante sus labores diarias o cuando analizan información de la empresa, tienen oportunidad de detectar aspectos a mejorar en los procesos o actividades, sin embargo; al no tener un sistema que permita procesar esas ideas, quedan sin resolver o incluso sin registrarse en ningún lugar para su posterior análisis detallado y adopción de medidas o designación de responsables de ejecutarlas.

Por ello se ideó este registro con la finalidad de que puedan ingresar cualquier sugerencia, evento, debilidad o incidencia que represente una oportunidad de mejora, de tal manera que permita ser el inicio de un programa de mejora continua al interior de la empresa.

Cada cierto tiempo la gerencia debe revisar esta bitácora de registro para analizar su factibilidad y asignar responsables y tiempos para su implementación.

Para tal efecto, se identifica el proceso de la cadena productiva que será impactado por la mejora, indicándose la fecha y por quién fue detectado (persona, área u organización), asimismo, permite hacer una descripción completa de la oportunidad de mejora.

Cadena Productiva	Procesos	Fecha	Detectado por	Descripción de Oportunidad de Mejora
1. Planificación	1.1 Inventario forestal	12/06/2014		

Posteriormente, luego de evaluada, se adiciona el Plan de Acción establecido por la Gerencia a cargo del proceso, así como el responsable y fecha de la implementación.

Plan de Acción	Responsable	Estado	Fecha de Implementación

Durante el proceso de implementación se manejarán 3 estados:

Pendiente
En Proceso
Implementado

Las oportunidades de mejora pueden ser detectadas tanto por personal de la empresa a través del monitoreo continuo o de la autoevaluación de riesgos y controles que realiza de manera permanente o por consultorías o auditorías.

GLOSARIO

“A”

ACTIVOS, Son los bienes de una empresa, adquiridos con recursos propios o con endeudamiento. Pueden ser activos corrientes o circulantes que son líquidos en corto plazo, y los activos no corrientes o activos fijos (por ejemplo maquinaria y equipos) cuya conversión a liquidez demora, por la necesidad de acciones previas como su venta.

ACTIVO DISPONIBLE Y EXIGIBLE, Activo que dispone la empresa para ser utilizados inmediatamente para hacer frente a sus obligaciones de pago.

ACTIVO REALIZABLE, Elementos del activo de una empresa, susceptibles de hacerse líquidos en el corto plazo. Lo más habitual es referirse con este término a todas aquellas deudas que los clientes y los deudores de la empresa mantienen con ella.

ACTIVOS TOTALES, Representa la suma total de los rubros del activo de la empresa.

AVANCE PRESUPUESTAL, Es la ejecución mensual real de ingresos y gastos de la empresa y que debe compararse con el presupuesto preparado inicialmente para ver el grado de cumplimiento o eficiencia de ejecución.

“C”

CADENA DE VALOR, Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final o mercado.

CADENA PRODUCTIVA, Cadena productiva es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

CENSO FORESTAL, Es la actividad que luego de haber realizado un inventario forestal, permite clasificar un área para aprovechamiento forestal, según el nivel de desarrollo de los árboles en a) aprovechables, b) Potenciales y C) Semilleros.

CERTIFICACIONES, Una certificación es un documento que comprueba que una persona u organización cumple con los estándares mínimos para desempeñar una labor en un área determinada. Este documento de certificación es expedido por una organización con reconocido prestigio y experiencia en el área y es sujeta a verificaciones periódicas.

CONCESIONES, Es el otorgamiento del derecho de explotación, por un período determinado, de bienes y servicios por parte de una Administración pública o empresa a otra, generalmente privada en un área geográfica específica.

COSTOS, En economía el coste o costo es el valor monetario de los consumos de factores o recursos productivos que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.

COSTO DE OPORTUNIDAD, El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreñar una alternativa B.

COSTO DE VENTA, Son los gastos relacionados a la venta y distribución de un producto o servicio.

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL, El costo promedio ponderado del capital es la tasa promedio de interés sobre los recursos que ya viene utilizando la empresa. Se trata de una tasa de referencia de rendimiento que una empresa debe ganar para crear valor para la empresa en su conjunto. Para calcular este valor, se utilizan tanto la deuda y el capital propio.

CUENTAS COBRANZA DUDOSA, Son deudas con respecto a las cuales no existe certeza o seguridad en su posible recuperación.

CUENTAS POR COBRAR TERCEROS, Las cuentas por cobrar registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado a favor de la empresa.

“D”

DEMANDA FINANCIERA, Se refiere a la necesidad de financiamiento para las actividades productivas, de transformación y comercialización de un sector económico, empresarial o grupo de individuos.

DESEMPEÑO FINANCIERO, Las actividades empresarias deben utilizar una planificación financiera eficaz para minimizar los costos a largo plazo. Un buen desempeño financiero, tanto histórico como proyectado, es esencial para demostrar la capacidad de satisfacer las obligaciones financieras a largo plazo y obtener capital al menor costo posible. Las actividades empresarias deben poder anticipar qué impacto tendrán los cambios en la demanda sobre el desempeño financiero para asegurar que se mantenga la salud financiera a largo plazo.

DIAGRAMA RADIAL, En este tipo de diagrama se registra la evolución o comportamiento de las variables principales que permiten evaluar el desempeño de una empresa en un periodo. El diagrama presenta distintas formas dependiendo del número de variables (generalmente 5 pentágono) las cuales se reflejan en radios o ejes concéntricos y unidos por arcos. Permiten expresar como calificación de cada variable o atributo cuyos valores más altos al alejarse del centro del diagrama indican que la empresa o negocio tiene mayor fortaleza en esa variable.

“E”

EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO, Está representado por medios de pago (dinero en efectivo, cheques, tarjeta de crédito y débito, giros, etc.), depósitos en bancos y en instituciones financieras, así como los equivalentes de efectivo que corresponden a las inversiones financieras de corto plazo de alta liquidez, fácilmente convertibles a importes en efectivos.

ESCENARIO OPTIMISTA, Considera que algunas de las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “esperado” o “probable” puedan concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que mejoran las previsiones iniciales recogidas en el “escenario esperado”. Por ejemplo: reducción del valor de la inversión inicial, incremento de la cifra estimada de ingresos, reducción de los gastos operativos.

ESCENARIO PESIMISTA, en este caso las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” pueden concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que empeoran las previsiones iniciales. Por ejemplo: aumento del valor de la inversión inicial, reducción de la cifra estimada de ingresos, incremento de los gastos operativos.

ESTADOS FINANCIEROS, Es la información de mayor importancia de la empresa que recopila datos sobre su situación financiera, con el objeto de dar una visión general de la misma. Los documentos principales son el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas.

ESTRUCTURA CONTABLE, Es el conjunto de principios y reglas, que permiten organizar las cuentas contables. Estos criterios son normas nacionales reglamentadas y concordadas a criterios internacionales.

ESTRUCTURA DE COSTO, Es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización y los requerimientos del proceso productivo o extractivo.

ESTRUCTURA DE PRODUCTOS, Se refiere a la organización del abanico de productos que constituyen la oferta de la empresa al mercado para su comercialización.

“F”

FONDOS SUJETOS A RESTRICCIÓN, Son fondos en efectivo o líquidos, como los saldos de cuentas corrientes o de ahorros que hubieran garantizado una operación de crédito.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO, El estado de flujo de efectivo proyectado muestra el plan de ingresos, egresos y saldos de efectivo proyectados a una fecha determinada.

“G”

GASTOS OPERATIVOS, Es el dinero desembolsado por una empresa u organización en el desarrollo de sus actividades. Los gastos operativos son los salarios, el alquiler de locales, la compra de suministros y otros.

GESTIÓN DE BOSQUE, Es un sistema de prácticas para la administración y el uso de tierras forestales con el objeto de permitir que el bosque cumpla funciones ecológicas (incluida la diversidad biológica), económicas y sociales de manera sostenible.

GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO, La gestión del Capital de Trabajo es el proceso de la Gestión Financiera Operativa, que se dedica a la planeación, ejecución y control del manejo de los componentes del Capital de Trabajo y sus adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial”.

GESTIÓN FINANCIERA, La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar.

“I”

ÍNDICES (RATIOS), Medida estadística diseñada para mostrar los cambios de una o más variables relacionadas a través del tiempo.

INGRESOS, Los ingresos, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc.

INVERSIÓN SOCIO AMBIENTAL, Inversión social se configura como un mecanismo de acción que integra factores ambientales y sociales en beneficio de las comunidades que cobra mayor relevancia con el propósito de aprovechar los recursos naturales no renovables para que se lleve a cabo con criterio de sostenibilidad.

“L”

LIQUIDEZ, Es la mayor o menor facilidad que tiene una empresa para transformar sus activos en dinero en cualquier momento. Es también el grado de convertibilidad rápida en dinero de un activo sin que exista pérdida de valor.

“M”

MATRIZ DE COSTO, Es una tabla donde se identifica, y organizan los costos en función a la cadena de valor de un actividad, sus fases, procesos y actividades. Estas últimas se relacionan a costos expresados en unidades de medida y costos unitarios.

MODELO DE NEGOCIO, Se refiere al conjunto de fases y procesos que se requieren integrar o estructurar en forma planificada, para realizar en forma eficiente un negocio, generando ingresos y beneficios.

“O”

OPORTUNIDADES DE MEJORA, Es el proceso continuo de identificar dentro de la secuencia de actividades empresariales, aquellos procesos o pasos que podrían mejorar la eficiencia y productividad, a través de la mayor generación de ingresos, la reducción de costos y/o riesgos.

OUTSOURCING, Es el proceso mediante el cual una empresa externaliza una parte de su actividad, es decir, contrata a una empresa externa para ejecutar una parte de las actividades de la compañía. Con este método la empresa principal puede centrarse y mejorar en ciertas funciones y especializarse aumentando en eficiencia y ahorrando tiempo.

“P”

PARAMETRIZABLE, Se refiere al diseño de una estructura de variables dentro de un sistema que al asignarle datos o valores a las mismas, permite lograr evaluar o valorar una determinada situación. A partir de un parámetro, una cierta circunstancia puede comprenderse o ubicarse en perspectiva.

PLAN OPERATIVO ANUAL – POA, El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y metas de extracción que deben cumplir en el corto plazo (1 año).

PLANES DE INVERSIÓN, Es un modelo sistemático, que define en forma organizada la utilización de fondos de una empresa institución o individuo provenientes de recursos propios y/o endeudamiento, para generar mayor valor a través de incremento de ingresos y beneficios. El plan de inversión tiene como objetivo, el guiar la utilización de recursos financieros hacia un camino más seguro. El plan de inversiones es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir.

PLANIFICACIÓN, Es el proceso de análisis, diseño, de actividades futuras para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación debe aplicarse en actividades de negocios para minimizar riesgos y mejorar eficiencia.

PARTIDAS CON CUENTA CONTABLE, Cuentas deudoras o acreedoras que intervienen en un registro y que forman parte de los estados financieros.

PARTIDAS PRESUPUESTALES, Son los conceptos contables de ingresos y gastos que se consideran en un presupuesto.

PRESUPUESTO ANUAL, Es un documento que refleja una previsión de cómo serán los resultados y los flujos de dinero que se obtendrán en un periodo futuro. Es un cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se obtendrán tras la realización de la actividad. El presupuesto es una meta para la empresa que ha de cumplir para el logro de sus objetivos y marcar las prioridades.

PRODUCTOS, Un producto es cualquier objeto o bien que es ofrecido en un mercado con la intención de satisfacer un deseo o una necesidad del consumidor.

PRODUCTIVIDAD, Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS, Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados de un producto.

“R”

RENTABILIDAD, Expresa en porcentaje la ganancia que se obtiene por la ejecución de una actividad económica.

“S”

SOLVENCIA, El ratio de solvencia mide la capacidad de una empresa de hacer frente al pago de sus deudas. Es decir, si una empresa tuviese que pagar todas sus deudas en un momento dado, determina si tendría activos para hacer frente a esos pagos.

“T”

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR), Es el factor o porcentaje o tasa de descuento que iguala el valor actual de los egresos con el valor futuro de los ingresos previstos, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte. Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera a la tasa de corte, se le acepta; en caso contrario, se le rechaza. En muchos casos se aplica como tasa de corte el valor esperado como tasa de retribución o costo de recursos propios de accionistas.

TERCERIZAR, La subcontratación, externalización o tercerización es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.

TENDENCIA, es un patrón de comportamiento o evolución de los valores asignados a una variable o factor o recurso durante un período.

TIPOS DE PRESUPUESTOS, Una sola empresa o negocio puede tener varios tipos de presupuestos, ya sea una pequeña empresa con un par de empleados o una organización internacional a gran escala. Cada tipo de presupuesto tiene un propósito específico, incluido el control del gasto en la empresa, o los costos de producir los productos o servicios que son vendidos por la empresa.

“U”

UTILIDAD BRUTA, El exceso del ingreso por ventas sobre el costo de las mercancías vendidas. También se le conoce como margen bruto.

“V”

VALOR ACTUAL NETO (VNA), Es el valor presente de todos los cobros y los pagos expresados en flujos de fondos de la empresa, el cual es actualizado mediante un determinado tipo de descuento ajustado a sus riesgos.

VARIACIONES GLOBALES, Se denomina a aquellos cambios en valores de alguna variable que afecta globalmente a al modelo financiero. (por ejemplo: tipo de cambio, inflación, costo de financiamiento).

VARIACIONES ESPECÍFICAS, Se denomina al cambio en valor puntual de una variable dentro del modelo cuyo impacto no se refiere a todo el periodo de análisis.

VOLATILIDAD, Es el cambio en el valor de una variable expresado en un valores muy alejados o amplios, en relación al valor inicial estimado.

SIGLAS UTILIZADAS

IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
FAST	Financial Alliance for Sustainable Trade
MAEF	Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia
MFS	Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
TAA	The Amazon Alternative
PTTP	Peru Tropical Timber Program

SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA
DEL SECTOR FORESTAL

SNV

PROYECTO FINANCIADO CON EL APOYO DE:

