



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO– Estados Contables ADLE S.A.



INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Trabajo Final de Grado

Contador Público

**“Análisis contable y financiero de la empresa  
ADLE S.A. al introducir productos de segunda  
marca al mercado, en una economía coyuntural”**

**Tutor:** Sobrero, Oscar Roberto Gabriel. M.P. 10-09722-1 C.P.C.E. Cba.

**Integrantes:** Fantino, Germán Pablo.

**Fecha:** Marzo de 2014.



***DEDICATORIA.***

Este trabajo realizado se lo quiero dedicar a mi familia, núcleo de vital importancia e irremplazable para toda persona y para todos aquellos estudiantes que se encuentran en el camino de la sabiduría, en el que jamás deben bajar sus brazos, deben permitirse intentar y volver a intentar; la perseverancia es una cualidad que todo hombre tiene para alcanzar sus metas.



***AGRADECIMIENTOS.***

Nuevamente damos a conocer las gratificaciones a nuestras familias y a los miembros de la empresa ADLE S.A. que nos han brindado la posibilidad de poder desarrollarlo a campo, al personal directivo del INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO y a nuestro Tutor Guía, Contador Oscar Sobrero, en el que nos otorgó su apoyo incondicional durante todo el desarrollo del mismo.



# ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO DE LA EMPRESA ADLE S.A. AL INTRODUCIR PRODUCTOS DE SEGUNDA MARCA AL MERCADO, EN UNA ECONOMÍA COYUNTURAL.





APÉNDICE VI



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

FECHA: 30/07/2014

FACULTAD: Ciencias de la  
Administración.

DEPARTAMENTO: Desarrollo  
Profesional.

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO**

**Título del Trabajo:** "ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO DE LA EMPRESA  
ADLE S.A. AL INTRODUCIR PRODUCTOS DE SEGUNDA MARCA AL MERCADO, EN  
UNA ECONOMÍA COYUNTURAL"

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_

Presidente Mesa

Firma

\_\_\_\_\_

2º Integrante Mesa

Firma

\_\_\_\_\_

3º Integrante Mesa

Firma

Horarios disponibles para el examen:



## *PRÓLOGO.*

El motivo por el cual decidimos abordar este tema en el Proyecto de Grado, se debe a que la actividad Agropecuaria es la más importante y desarrollada en nuestra región. Por otro lado, los estudios de nivel medio realizado por el integrante fue con orientación a Producción Agropecuaria, seguida de la Industria Alimenticia y al observar la introducción de productos alternativos en el Mercado, surge la iniciativa de abordar la temática, alcance de los objetivos, ante la presente y recurrente economía coyuntural que atraviesa y ha atravesado el país.



## ÍNDICE.

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Informe de aceptación del trabajo final de grado.....	5
Prólogo.....	6
Resumen.....	9
Palabras clave.....	10
Introducción.....	11
Capítulo 1.....	21
Descripción de la cadena láctea.....	26
Presentación de la Empresa.....	34
Funciones Societarias.....	38
Análisis F.O.D.A.....	40
Capítulo 2.....	43
Dulce de Leche.....	44
Capítulo 3.....	57
Sistema de Información.....	58
Estados Contables.....	59
Ajuste de Estados Contables.....	60
Análisis Contable.....	66
Evaluación de Recursos Humanos.....	74
Evaluación Impositiva.....	87
Detalles y explicaciones de gastos.....	90
Evaluación de Estados Contables.....	98
Presupuesto.....	104



Evaluación de los Estados Contables Proyectados.....	110
Capítulo 4.....	120
Índice de Precios al por Mayor.....	133
Comparación de Índices Inflacionarios.....	134
Ajustes en Moneda Homogénea.....	136
Análisis de Ratios Contables.....	140
Conclusión.....	150
Bibliografía.....	152
Anexo.....	155



## **RESUMEN.**

El presente trabajo es de aplicación para la empresa “ADLE S.A.”, dedicada a la elaboración de dulce de leche en varios tipos (Tradicional, Repostería y Heladero) y en sus diferentes marcas, como es el caso de su Primera Marca (ADLE) y sus Segundas (SB, VIGNAUD, IGMALÁ Y LA DULCERA).

Se analiza la introducción de los últimos productos nombrados al mercado y las correspondientes indagaciones en los Estados Contables del Ente.

La intención de producir estos productos es debido al surgimiento de la coyuntura económica del país en la actualidad y ante la experiencia en desestabilización económica que se incurrió durante estos últimos 40 años. Argentina tiene una larga y triste historia en lo que respecta a inflación y devaluación, por ello, ante este escenario de hoy en día se incurre en adoptar métodos y prácticas cortoplacistas y optar por otros bienes de menor precio; de allí que surgen otros productos.

Se parte de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales, se ubican los datos económicos y financieros de la empresa, las condiciones externas, los sectores que la componen, los componentes del medio, los supuestos referidos a hechos que van a ocurrir en el futuro y aquellos índices que afectan las variables de la empresa, lo cual permite conocer los resultados del período siguiente como así también su situación económica y financiera.



## **PALABRAS CLAVES:**

ADLE: Es el Nombre de la Madre de los Fundadores de la fábrica (Elda Tiranti de Scalerandi), solo que se lo ha invertido.

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos.

CAPROLEC: Cámara de Productores Lecheros Córdoba.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina.

C.A.A.: Código Alimentario Argentino.

C.P.C.E.Cba.: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

IGMALÁ: Nombres de los hijos de uno de los Accionista, en este caso los descendiente de Edgardo Scalerandi. Sus nombres son: **Ignacio**, **María** y **Laura**.

LDA: La Dulcera.

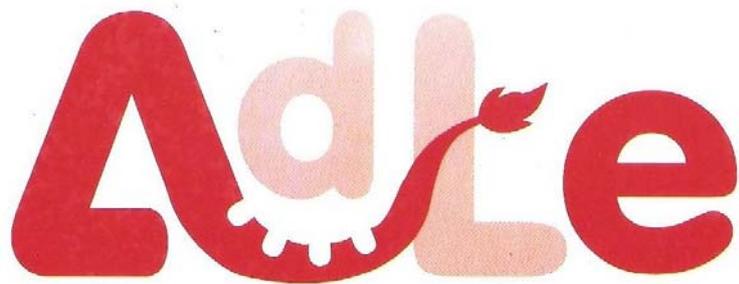
SB: Scalerandi-Bosio. Apellidos de los Accionistas de la empresa.

SE.NA.SA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

T.A.C.C.: Trigo, Avena, Cebada y Centeno.



# INTRODUCCIÓN.





La cadena láctea argentina aporta el 1,8% del valor agregado bruto nacional. Es la tercera de las cadenas agroalimentarias, luego de la soja y carne, en términos de generación de empleo, medida como porcentaje de ocupados, representando un 7% del total y en términos de valor agregado, está compuesta por tres eslabones principales:

**Producción Primaria:**

En Argentina existen aproximadamente 11.000 establecimientos que se dedican a la producción de leche. La oferta, de aproximadamente 11.200 millones de litros en el año 2013, se caracteriza por:

- Presentar variaciones estacionales durante el año. Se produce más leche en fines del invierno-primavera y verano que en fines del verano-otoño por razones climáticas y tipo y calidad de los alimentos.
- Se produce en establecimientos ubicados en su gran mayoría concentrados en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, es decir en tierras que compiten con la agricultura.
- En los últimos 26 años (1988-2014) la cantidad de tambos se redujo en un 60%, valor que representa una disminución promedio de 2,30 % anual. Si bien esta caída resulta considerable, se ubica dentro del rango más bajo a nivel mundial (caídas menores a 3,4% de promedio anual) que solamente exhibe un grupo reducido de países (Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos y algunos países de la Unión Europea), dado que la mayoría de los países presenta valores en el rango de -5% a -10% de caída anual. También resulta interesante señalar una cierta desaceleración del proceso. Entre el período 1988/2002 y el más reciente (2002/2012), la tasa media anual de caída de tambos disminuyó de 3,6% de promedio por año a 2,4%.
- Aproximadamente el 40% de la producción de leche sobre “campos alquilados” provoca una gran dificultad por la competencia de la tierra en manos de los agricultores que producen soja, otras oleaginosas y cereales.



- Genera aproximadamente 50.000 empleos directos y 25.000 indirectos

### **Industria:**

Según el INDEC, en el año 2003 había en nuestro país 718 unidades productivas, con un total de casi 19.000 empleados, lo que arroja un promedio de 26 empleados/local. También se observa que las cinco principales provincias lecheras concentraron ese año el 86% de los locales industriales, el 94% de los empleados y el 95% del valor bruto de la producción total del sector.

El sector se caracteriza por la gran heterogeneidad que presentan las empresas que lo constituyen; en cuanto a tamaño económico, capacidad instalada, origen del capital, perfil productivo e inserción en los mercados. Se encuentran por un lado, grandes y medianas empresas multiplanta y multiproducto responsables de la mayor parte de la producción junto con un gran número de empresas pequeñas. La “industria” presenta una posición oligopsónica en el mercado, dado que menos de 15 industrias compran más del 60% de la leche en un mercado atomizado de 11.000 productores. Esto le permite:

- Fijar unilateralmente el precio de la materia prima, junto con los plazos y formas de pago. Los cambios en los precios y en las condiciones son establecidos por la industria y generalmente son notificados a posteriori o durante el lapso del período de pago.
- Realizar prácticas de deslealtad comercial como: clearing de leche entre industrias para evitar aumentos de precios por regiones, cautividad de productores (hay industrias que no se animan a tomar leche de “determinadas industrias”), castigo a productores organizados en “pooles” de venta que desarrollan “ventas spot” de la leche cruda, conocimiento post entrega del valor a cobrar por litro de leche o sólidos, etc.
- Esta situación permite decir que existe en la cadena una clara posición de “dominancia” de la industria sobre la producción.

Las empresas lácteas de mayor renombre que ocupan una posición dominante en el mercado son SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LIMITADAS, MASTELLONE



HERMANOS S.A., VERÓNICA S.A.C.I.A.F.E.I., MANFREY COOPERATIVAS UNIDAS LIMITADAS Y MILKAUT S.A.

**Distribución y Comercialización:**

Sector del cual no contamos con información oficial, ni con él cual interactuamos.

Sólo podemos arriesgar a decir que remarcan con altos porcentajes los productos lácteos ofrecidos, a excepción de los productos a “precios controlados” dentro de los acuerdos y que cuando hay sobreoferta de productos elaborados, la cadena de comercialización impone mejores condiciones a las industrias. Las interacciones de este eslabón requieren un mayor análisis y profundización sobre su dinámica y efectos en los restantes eslabones.

Las estadísticas de la Subsecretaría de Lechería muestran que de los 11.200 millones de litros, aproximadamente el 76% se destina al consumo del mercado interno y el restante 24% de litros se destina al mercado externo, es decir que Argentina produce más leche que la que consume internamente. Por un lado, el mercado interno presenta una demanda inelástica con un consumo per cápita del orden de 214 lts/hab./año. Dado que la recomendación de la OMS es de 180 lts/hab./año, se puede afirmar que el mercado interno se encuentra abastecido. Restaría asegurar mediante una política de inclusión social, que el total de los argentinos alcance la meta promedio que determina la OMS. En los últimos años, Argentina se ha consolidado como un fuerte exportador de Leche en Polvo Entera, Suero de Leche, Quesos y Leche Maternizada. En el año 2013, las exportaciones representaron un ingreso de alrededor 1.600 millones de dólares, impulsadas por el aumento del precio internacional que ha llegado record históricos. De esta forma, el mercado externo se convierte en la alternativa para volcar los excedentes de productos elaborados. Sin embargo, es un mercado muy volátil, con alta dispersión de precios en ciclos muy cortos, cuya tendencia comenzó a agudizarse a partir del año 2005.

Por lo tanto, las empresas exportadoras tendrán distintos comportamientos según los valores del mercado externo respecto de los valores de mercado interno.



Cuando los precios internacionales son atractivos y superan los valores que paga el mercado interno, intentan exportar más que lo habitual, obligando al Gobierno Nacional a tomar medidas como implementar derechos de exportación o no autorizar exportaciones para evitar un desabastecimiento de productos en el mercado interno. Pero cuando los precios internacionales son bajos, las exportaciones se realizan en un volumen menor al necesario, rompiendo el equilibrio entre oferta y demanda de productos terminados, generando una sobreoferta de los mismos, la que muchas veces el consumidor no ve reflejada en los valores que paga en góndola.

En otros países, las situaciones de dominancia de la industria sobre los productores y los conflictos entre mercado interno versus externo son reguladas y controladas mediante distintos marcos institucionales que brindan el espacio para la discusión y formulación de políticas.

- La situación en la Argentina sigue siendo “primitiva”; no existen mecanismos de regulación y/o arbitraje, no existen contratos “modelo” ni únicos ni diferenciados; no existen reglas que escapen a la negociación libre y de corto plazo entre las partes, etc.
- Cualquier hipótesis de crecimiento y desarrollo sostenible de la producción láctea en el país, requerirá de la introducción de varios de estos mecanismos de regulación y arbitraje entre las partes.
- Las políticas implementadas en los últimos años han resultado en una “estrategia combinada” de abastecimiento al mercado doméstico (en forma prioritaria) y de inserción exportadora sujeta a restricciones no programadas ni consensuadas.

En este contexto y frente las crisis recurrentes del sector, el estudio de la CEPAL, “La cuestión distributiva en la cadena láctea argentina. Un análisis a partir de la evolución de los precios y del excedente de explotación”, concluye que en Argentina:

- “En líneas generales, puede afirmarse que la industria ha tenido la capacidad de transferir al sector primario los efectos de las crisis, así como los efectos de regulaciones estatales que pueden estar afectando temporariamente la rentabilidad, tal como las retenciones a la exportación aplicadas en 2005.”



- “Como consecuencia de estas estrategias diferenciales, la situación de volatilidad de precios e ingresos afecta considerablemente más a la producción primaria que a la industria.”

Como se verá en la próxima sección, la situación actual muestra que los problemas estructurales del sector cobran vigencia nuevamente.

### **Situación actual**

En este contexto de falta de mecanismos de regulación y/o arbitraje, sin reglas claras, ni instituciones que brinden soluciones, el sector se encuentra frente a un nuevo contexto dentro de sus ciclos pendulares, donde las decisiones que se tomen (o no) pueden llevar al sector a una nueva crisis:

- El mercado internacional se encuentra traccionando fuertemente desde mayo de 2013, cuando la tonelada de leche en polvo alcanzó un máximo histórico de U\$S 5.000 y desde esa fecha se mantiene en ese valor, con perspectivas de mantenerse a lo largo de este año.

- En enero de 2014, se reacomodó el peso argentino frente al dólar, aumentando en más del 25% la competitividad del tipo de cambio.

- El primer trimestre del 2014 presenta disminución estacional de la producción agravada por las inclemencias climáticas de este verano, no augurando con la producción estancada, lo que se debe sumar las inundaciones durante el mes de Marzo.

- Fuerte aumento de los permisos de embarque de exportaciones en los dos primeros meses del 2014.

- Dada la falta de un marco normativo estamos frente a un nuevo momento de incertidumbre en el sector, sumergidos en un contexto que permitiría asegurar el aumento de la producción, las exportaciones y el empleo.

- En el caso de los productores, dada la falta de previsibilidad para el precio de la leche cruda en 2014 junto con el alto nivel de endeudamiento que acarrearán tras la crisis del 2012,



la mayoría no está elaborando planes de inversión que permitan un crecimiento sostenido de la producción.

- Las Cámaras de Productores Lácteos, visualizan una situación coyuntural similar a la vivida entre el 2005 y 2007, donde se aplicaron retenciones temporales que arrancaron en un 30%, terminando en un 57% y en un sistema de “precio de equilibrio” (que por su mala aplicación terminó siendo “precio de corte”) que generó desanimo en los productores por baja o nula renta. Si bien resultó un paliativo transitorio, no abordó la problemática en toda y su real dimensión.

- Si bien los conflictos son cíclicos y pendulares, afectando en distintos momentos del tiempo a diferentes eslabones de la cadena, es importante contar con instituciones que puedan cobijar esos conflictos y que puedan ser capaces de viabilizar soluciones de corto y largo plazo en el sector. Es momento de avanzar en el diseño institucional de este sector.

### **Propuesta de política de los Productores Primarios y sus respectivas Cámaras:**

En concordancia con nuestra Presidenta, coincidimos que los objetivos de las políticas para los próximos años deben ser mayor producción, mayores exportaciones y mayor empleo. Sin embargo, para poder alcanzar esos objetivos el sector lácteo necesita de diseños institucionales que regulen el equilibrio entre mercado interno y externo contemplando las heterogeneidades internas propias de la actividad primaria y de la industria. En tales diseños debe examinarse tanto las políticas de precios e ingresos de corto plazo como las de mediano plazo.

Esta propuesta presenta un diseño institucional apostando en forma simultánea al desafío de abastecer el mercado interno, construyendo una canasta con precios que favorezcan la distribución progresiva del ingreso, mostrar señales de precios para que las industrias y la producción primaria, de manera coordinada, adquieran un dinamismo sostenido y captando crecientes porciones del mercado internacional.

Para ello, consideramos que las regulaciones deben dejar de ser manejadas y adoptar la transparencia tripartita (producción, industria, estados y dentro de este último las



secretarías) con una autoridad de aplicación definida por una ley que lo constituya y que coordine el accionar de los organismos gubernamentales.

Las principales herramientas que proponen son:

Diseño institucional basado en el desarrollo y fortalecimiento de una Comisión Asesora Permanente y una Autoridad de Aplicación. La Comisión Asesora deber ser el ámbito neutral de discusión/consenso/acuerdo de los temas referidos a la trama láctea y en base a ello, diseñar y ejecutar políticas para el conjunto. Su conformación debe garantizar una representatividad equitativa de los diversos actores, incluidos los respectivos sectores públicos nacionales y/o provinciales

A su vez, esta Comisión Asesora debe establecer los lineamientos del trabajo de la Autoridad de Aplicación, a través de: (a) el diseño del plan estratégico y anual de la Lechería Argentina, (b) las evaluaciones periódicas de su gestión. Para alcanzar los objetivos, se propone crear un organismo de aplicación que se caracterice por:

- a) Contar con autonomía y capacidad para generar e instrumentar un conjunto de acciones de beneficio compartido para la actividad (generación de información, inteligencia estratégica, aperturas comerciales externas, capacitación, imagen de la actividad, etc.).
- b) Ejecutar los lineamientos establecidos por la Comisión Asesora.
- c) Crear y manejar un Sistema Nacional Unificado de Estadística e Inteligencia de Mercado de la cadena láctea que permita disponer de información confiable en forma sencilla y con lenguaje accesible para todos los actores del sector.
- d) Crear y manejar un Sistema de Manejo de la Oferta Lechera, con el objetivo de controlar la producción, las exportaciones e importaciones de productos lácteos de acuerdo con la meta establecida, promoviendo el crecimiento y desarrollo armónico de nuevos mercados sin reducir los volúmenes de leches destinados al mercado interno.
- e) Crear y manejar un Sistema de Formación de Precio de Leche, que vele por un mecanismo transparente y competitivo de establecimiento de precios tanto al productor como en el mercado interno y externo.



f) Manejar el Sistema de Pago por Calidad y trabajar en los mecanismos apropiados de fiscalización de establecimientos lácteos evitando la superposición de controles. En la actualidad, este Sistema está ya creado por resolución del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

g) Ser creado por una Ley Nacional.

### 3.1 Políticas dirigidas a regular la oferta láctea

En varios países, estas políticas se orientan a regular la oferta láctea según sus diferentes destinos, con el objetivo de asegurar un abastecimiento del mercado interno compatible con niveles de consumo (y/o precios) doméstico(s) considerados adecuados.

Por ello es necesario crear un Programa de Manejo de Saldos Exportables –que formará parte del Sistema de Manejo de la Oferta Lechera-, el cual tendrá a su cargo la previsión, manejo y auditoría del destino de los litros. Como se mencionó previamente, una vez garantizado el consumo interno anual, toda producción podrá ser exportada. Para ello, es necesario trabajar con objetivos anuales y de largo plazo para otorgar previsibilidad para las decisiones de exportación.

### 3.2 Desarrollo de un sistema de formación de precios de la leche.

El cual se compone de tres partes:

1. Formación de precios desde la demanda: se propone crear una metodología para el cálculo del precio de la leche al productor a partir de los precios promedios de comercialización de productos lácteos en el mercado interno.

2. Sistema de precio de equilibrio entre mercado interno y externo: para facilitar el equilibrio entre el poder de compra del mercado interno y el mercado externo, se establecerá un valor técnico de equilibrio para la materia prima contenida en el mix de productos destinados al mercado interno. Este valor técnico de equilibrio servirá para



obtener un precio del litro equivalente para todos los productos de exportación que contengan leche (materia prima, más costos y una razonable rentabilidad).

3. Precio de equilibrio para la producción primaria: se propone revisar el precio de equilibrio entre ambos mercados detallado en el punto previo también desde la oferta siguiendo el precio de equilibrio para la producción primaria para chequear que el precio al productor sea lo suficientemente alto para funcionar como incentivo a la producción.

3.3 Acciones de mediano plazo para reordenar la actividad en su conjunto relacionadas con el encuadre contractual de las relaciones productores primarios e industria.

Es necesario que ambos sectores acuerden en el pago del precio del litro de la materia prima. El que debe rondar el 30 al 45 % del precio de leche que se paga en góndola. Aunque se está muy lejos de los u\$s 0,50 por unidad que se paga a productores lácteos en otros países.

En la actualidad, el precio del litro de leche en góndola oscila desde los \$8,20 (Sachet “La Serenisima”; \$10,45 Larga Vida “Milkaut”; \$15,70 Larga Vida “La Serenisima”).

El Stock ganadero Bovino en la República Argentina es alrededor de 48 millones de cabezas, marcado y constante descenso desde los años ´80, que consistía de 90 millones.



## CAPITULO N° 1:

# ACTIVIDAD LECHERA Y PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.





La lechería argentina comenzó a tomar cierta forma luego de la Revolución de Mayo, con la llegada de diferentes grupos europeos, entre los que se contaban españoles, ingleses, escoceses y, principalmente, vascos. Esta incipiente lechería conservaba rasgos puramente artesanales.

La historia de la lechería “comercial”, se inicia a fines del siglo XIX, donde se comienzan a armar los primeros tambos a partir de pequeños productores ganaderos de los alrededores de la Ciudad de Buenos Aires interesados en abastecer las primeras fábricas de manteca. En 1890 se instalan las primeras fábricas a vapor para elaboración de manteca y entre 1895 y 1900 se construyen los primeros frigoríficos para exportación de manteca, dando inicio a lo que puede considerarse el nacimiento de la verdadera industria lechera láctea. En esos tiempos el resto del país no tenía desarrollada la producción lechera, salvo una pequeña cuenca en los alrededores de Rosario, destinada a surtir de leche fluida a dicha ciudad. De 1903 a 1939, abierto el mercado de Londres para la manteca Argentina, comienza el interés de capitalistas para invertir en la Industria Láctea y, sumado al advenimiento del ferrocarril y el denominado “Tren Lechero”, las cuencas del interior comienzan a desarrollarse con mayor impulso, enviando la leche producida hacia las Usinas centrales de la Ciudad de Buenos Aires. Éste sistema continuó expandiéndose y tuvo su apogeo desde inicio de los años `40 hasta mediados de los `60, donde el desarrollo de mejores caminos y de vehículos automotores especializados desplazaron al ferrocarril. En éste período, la producción y exportación de caseína, subproducto de la industria mantequera, también fue creciendo en importancia, teniendo su apogeo en la década del `50, donde el 50% del comercio mundial de caseína de leche era cubierto por la Argentina.

En éste contexto, se fueron desarrollando dos grandes “Cuencas Lecheras”; la “Cuenca de Abasto” de leche fresca para consumo en la ciudad de Buenos Aires y la “Cuenca de Industria”, especializada en manteca, caseína y quesos. La primera abarcaba las áreas rurales que rodeaban al casco urbano de Buenos Aires desde el noroeste y hasta el sur, contra el Río de la Plata, en tanto la segunda se ubicaba en áreas más alejadas, como una opción a la invernada y sobre suelos menos aptos para la agricultura: centro-oeste y sur de Santa Fe, centro y este de Córdoba, noroeste de Buenos Aires y sur de Entre Ríos.



### **Su historia reciente**

La historia cercana de la Lechería Argentina muestra un período de crecimiento “lento” en su producción: un 2 % anual promedio durante las décadas del ’70 y ’80.

Esquema muy ligado a la necesidad de cubrir las necesidades del consumo interno, sin espíritu exportador definido y con recurrentes ciclos estacionales e inter-anales en la producción de leche, vinculados a factores climáticos y a los precios recibidos por el productor. El sistema abarcaba alrededor de 4000 tambos, cuya alimentación se basaba en el aprovechamiento de pasturas naturales e implantadas y en un alto porcentaje de verdes invernales, donde el forraje conservado por excelencia era el heno.

A partir de los años ’90 se produce en Argentina un cambio importante en las relaciones de precios, con un esquema económico de “Convertibilidad”, basado en la relación “1 peso, 1 dólar” y con una mejora relativa en cuanto al precio de la leche en relación a los principales insumos necesarios para producirla, especialmente el grano de maíz. Sumado a esto, un aumento sostenido en la demanda interna provocó un incremento sin precedentes en las importaciones lácteas argentinas. Esto estimuló a invertir en el sector, generando un crecimiento notable en la producción láctea en solamente diez años.

Así, se llega en 1999 a la producción récord de 10.329 millones de litros anuales, en un marco de lento crecimiento en la cantidad de vacas de tambo y una importante caída en el número de tambos. Por su parte la industria láctea realizó una importante inversión, fundamentalmente en plantas de secado de leche, en función de la perspectiva de incremento en las exportaciones de lácteos, con Brasil como destino principal. Sin embargo, la devaluación de la moneda de dicho país hacia fines de 1999 retrajo las exportaciones de productos lácteos y afectó los precios en el mercado interno, con repercusión negativa sobre el productor local. Este hecho, sumado a condiciones climáticas adversas en gran parte de las cuencas lecheras, originó una crisis sin precedentes para el sector, que tuvo su mayor expresión a comienzo del 2002, al producirse la salida de la convertibilidad monetaria en Argentina.

La importante caída de los precios recreó el comportamiento cíclico de la Lechería Argentina de las décadas anteriores, potenciada por la importante depresión que experimentó el consumo interno en nuestro país. Así, la producción cayó abruptamente, alcanzando un volumen apenas superior a los 8.000 millones de litros en el año 2002. Fue



un período nefasto para la lechería argentina, donde alrededor de 7.000 tamberos dejaron la actividad y la gran mayoría de los establecimientos que continuaron lo hicieron liquidando parte de su rodeo de tambo, disminuyendo o incluso eliminando la suplementación con concentrados. Al mismo tiempo la agricultura, en particular la soja, experimentó una constante expansión impulsada por los atractivos márgenes económicos, resultantes de los cambios en tecnología y en las favorables relaciones de precios. Esta desigualdad, desde el punto de vista de la competitividad, acentuó la “corrida” de tambos hacia la agricultura y la consecuente disminución de la producción de leche.

A partir de mediados de 2003, la situación comienza a cambiar, apoyada en el aumento del consumo interno y en un salto de las exportaciones de productos lácteos, mejora la relación de precios entre la leche cruda y los concentrados, al tiempo que se vuelve más competitiva la rentabilidad de la lechería frente a la agricultura. Esto se dio en un contexto de intensificación en los sistemas de producción, con cambios en las prácticas de manejo y en la escala de los rodeos, que redundó en un constante aumento de la entrega diaria por tambo.

### **Un repaso de la evolución de la deuda externa argentina y su evolución desde los '70 hasta hoy**

Los distintos acuerdos o planes que se fueron instrumentando en esas décadas, llevó a un fuerte crecimiento de los compromisos entre 1970 y 2004, con un alza significativa durante la Dictadura Militar; por los intereses y los atrasos en los años '80 y '90 con una creciente colocación de títulos y deuda, alza de intereses, incremento de la deuda privada y financiamiento de la fuga de capitales.

A inicios del 2000, la deuda ya era insostenible y el acceso a los mercados voluntarios estaba cerrado, por lo que se acudió al "Blindaje" que no alcanzó para sacar a la economía de la recesión. En la Presidencia de Fernando de la Rúa se hizo hincapié en el programa "Déficit Cero" y en el megacanje que alivió los tiempos de vencimientos, aunque aumentó el stock de deuda. Ante los incumplimientos el FMI no terminó con los desembolsos comprometidos.

A fines de 2001 la "Anarquía Política" impidió generar confianza y se terminó en el proceso que desembocó en "Default". En los tiempos Kirchneristas se realizaron los canjes de 2004 (se canjearon efectivamente U\$S 62 mil millones y la nueva deuda sumó U\$S 35



mil millones), del 2010 (al que entraron US\$ 12 mil millones). Entre ambos el 91% de la deuda en Default quedó regularizada y reestructurada.

La proporción de la deuda externa respecto del PBI pasó del 74 al 46% entre 2005 y 2013 si se considera la deuda bruta del sector público, mientras que la externa pura cayó en ese período del 35 al 13%. En ese lapso el Producto creció por encima del desendeudamiento. Los ratios eran muy bajos, por lo que Argentina sería un país elegible para prestarle, pero el problema es su historial, lo que derivaría en tasas muy altas.

Si la comparación se hace con relación a las Reservas, el peso de la deuda subió. La deuda en moneda extranjera era 217% en 2005 y cae hasta el 2009, hasta alcanzar el 170% de las reservas del Central. Otro elemento es vincular intereses y servicios pagados como porcentaje de la recaudación; entre 2005 y 2008 hay una fase de baja y a partir del 2009 sube y el Tesoro de la Nación se empieza a financiar con AnSeS. Como porcentaje de las Exportaciones la tendencia es similar. Más allá de que se pagó mucha deuda, los porcentajes no cambiaron.

A la hora de analizar los compromisos con privados de Capital e Intereses, para este año se requieren US\$ 7 mil millones; US\$ 10.500 millones en 2015; luego desciende en 2016 a US\$ 3.500 millones y vuelve a subir considerablemente a US\$ 7.900 millones en 2017, después se estabiliza en torno a los US\$ 2.200 millones. Entre 2015 y 2020 se concentran los vencimientos más fuertes.

Con los acuerdos cerrados por el Gobierno con Repsol, CIADI y el Club de París el stock de deuda se incrementó en US\$15.600 millones, pasando a US\$ 216.600 millones.

### **El Sector Lácteo hoy**

Se estima que actualmente persisten en el sector alrededor de 12.500 establecimientos lecheros, que en el año 2006 produjeron alrededor de 10.160 millones de litros de leche cruda.

Estimaciones de la S.A.G.P.yA., mencionan que en el año 2007 la producción se retrajo un 11% en relación a dicho período, debido especialmente a serios problemas climáticos en las principales cuencas lecheras de Santa Fe y Córdoba.



## DESCRIPCIÓN DE LA CADENA LÁCTEA

### El “Eslabón Primario”

Las principales cuencas productoras de leche del país están delimitadas dentro de la zona agroecológica denominada “Llanura pampeana”.

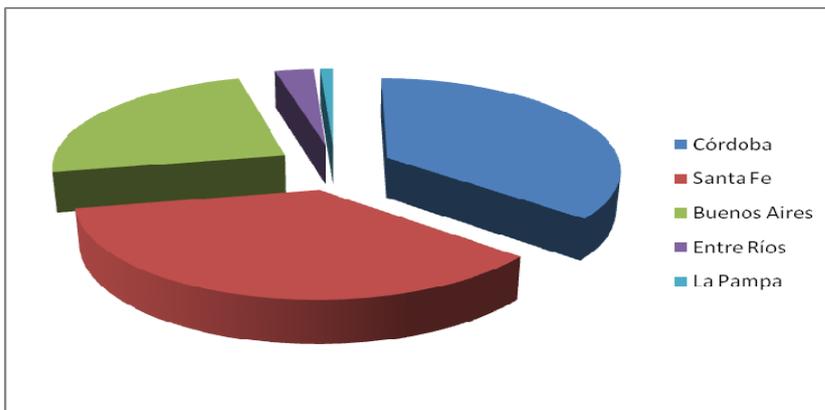
Se pueden diferenciar doce “Cuencas Lecheras”, donde se destacan por su importancia las cuencas Centro de Santa Fe, Noreste Córdoba y Oeste de Buenos Aires.

El aporte en volumen de leche que realiza cada una de las principales provincias lecheras de Argentina, destaca una fuerte participación de las cuencas santafecinas y cordobesas.

Los sistemas predominantes en las principales Cuencas Lecheras pueden considerarse pastoriles con suplementación de forrajes conservados y alimentos concentrados.

Pese al crecimiento señalado durante la década del `90 y en los últimos 5 años, aún persiste una brecha tecnológica, principalmente en tecnologías de procesos, que afecta la competitividad y sostenibilidad de las empresas lecheras y pone de manifiesto nuevos problemas y demandas.

### APORTE A LA PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE POR PROVINCIAS:





### **El “Eslabón Industrial”**

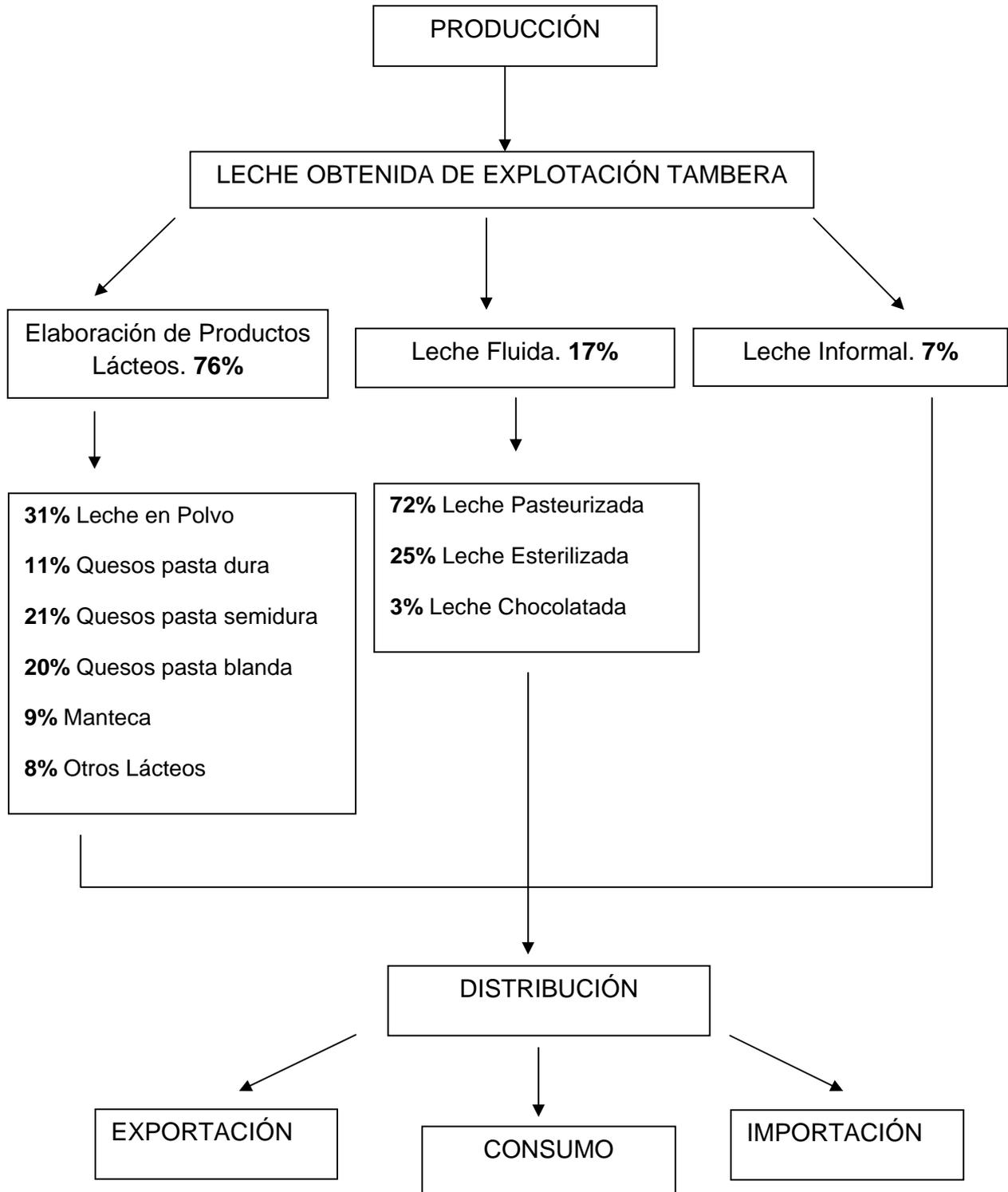
Las industrias lácteas en Argentina están distribuidas principalmente en aquellas provincias donde la actividad lechera es importante. La mayor proporción de plantas están localizadas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe (91%), siendo Buenos Aires la más importante con un 36%.

A nivel nacional, el 61% de las plantas lácteas están dentro del rango operativo más chico, que va de los 5.000 a los 20.000 litros diarios, constituyendo las denominadas “PYMES Lácteas”, que permiten el desarrollo de la actividad tambera en zonas donde las grandes empresas no tienen estructura de recolección, contribuyendo en forma significativa a la generación de empleo y la permanencia en las zonas rurales. Por otra parte, las industrias que tienen una capacidad de operar más de 250.000 litros por días, representan solo el 4% del total.

### **Destino de la producción**

La leche cruda se destina en un 76% a la elaboración de productos lácteos, 17% a leches fluidas y el resto está considerada como leche informal. Esta última es una estimación que se considera para la leche que no entra en ningún circuito de comercialización y elaboración formal de productos lácteos, ya sean estos: quesos, leche fluida u otros lácteos.

De la leche destinada a la elaboración de productos, un 31% se destina a la producción de leche en polvo, 11% a quesos de pasta dura, 21% a quesos de pasta semidura, 20% a quesos de pasta blanda, 9% a manteca y el resto a otros lácteos, principalmente dulce de leche, leche condensada, yogur, postres y flanes.





### Comercio Exterior:

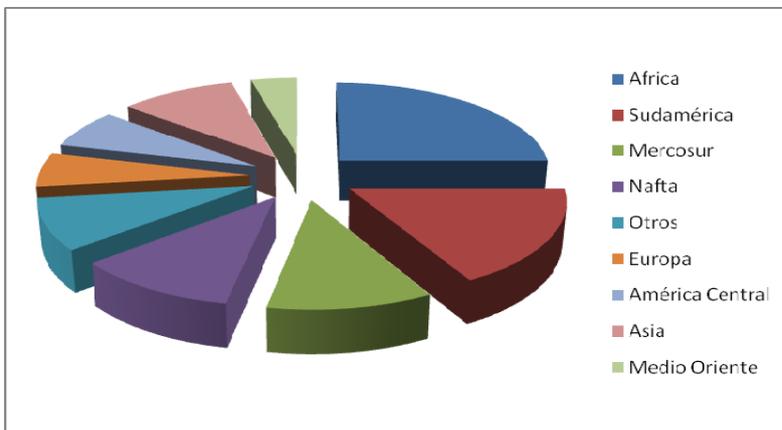
Tradicionalmente Argentina fue un país que exportó solamente excedentes ya que la mayoría de los lácteos se consumían internamente.

Antes de la crisis brasileña, que generó la devaluación de la moneda, las exportaciones de lácteos estaban orientadas principalmente a ese país. Durante los últimos años, el destino de las exportaciones lácteas se diversificó, involucrando a alrededor de 100 países, donde los principales compradores son Argelia, Venezuela, México, Brasil y Chile.

Esta atomización en las ventas es muy positiva ya que se deja de ser Brasil dependientes y se amplían los mercados para la mejor colocación de los productos.

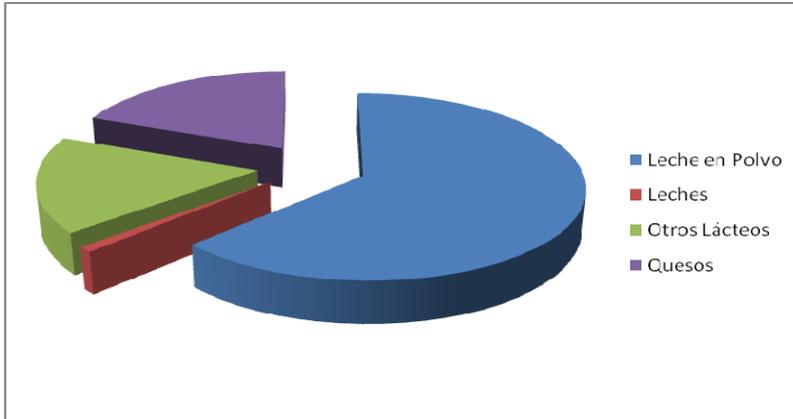
En la actualidad la leche en polvo es el principal producto exportado con un 63% de participación.

### DESTINO DE LAS EXPORTACIONES:





## PRODUCTOS LÁCTEOS EXPORTADOS:



### **Mercado Interno:**

Ha sido muy importante, constituyéndose durante varios años en el principal destino de la leche, tanto en su presentación fluida como en productos elaborados.

Los niveles de consumo de productos lácteos, medidos en litros de leche por habitante por año, variaron significativamente en los últimos años acompañando los momentos de crisis y crecimiento económico del país.

Durante la década del '80 el consumo per-cápita promedio fue de 180 litros. En la década de los '90 el consumo promedio rondó los 214 litros, y luego de la crisis ocasionada por la devaluación del 2001, el consumo bajó considerablemente, pudiéndose afirmar que el mismo varía en forma importante pero mantiene una tendencia positiva en los últimos años.

La principal variación estuvo dada por el incremento en el consumo de quesos, yogur y leche fluida.

Cabe aclarar que el futuro de la lechería argentina posee un potencial enorme de crecimiento, aunque debe superar la limitante básica de la Cadena Láctea, que es su falta de acuerdos sectoriales formales entre sus principales actores. La recurrencia de ciclos intra e interanuales de precios y producción, genera un ambiente de incertidumbre y desconfianza entre ellos, que limita el potencial crecimiento en volumen y calidad. La cadena láctea debe trazar estrategias viables para alcanzar las metas deseadas, teniendo en cuenta que el consumo doméstico de productos lácteos tiene un techo, el cual ya se alcanzó y que, para continuar creciendo, es necesario buscar colocaciones en mercados internacionales. En éste



sentido, resulta auspicioso el trabajo que están realizando desde el sector para definir el Plan Estratégico Nacional de Lechería 2007-2020.

Como conclusión, se agrega que en la actualidad el Estado Nacional es el que provee de líneas de créditos, tanto al Sector Primario, como a las Industrias del sector, esto lo efectúa para conservar y ampliar la infraestructura de Producción Nacional, ya que el Sector Privado no realiza inversiones, debido a las variaciones dinámicas (Inflación, Desempleo, Seguridad Jurídica, etc.) que atraviesa cíclicamente la república.

Tras la restricción crediticia desatada por la crisis financiera, las pequeñas y medianas empresas argentinas sólo financian con los bancos el 5 por ciento de sus requerimientos de capital. Por consecuencia, los préstamos que las entidades financieras otorgan a las PyMEs tienen condiciones cada vez más gravosas por su elevado costo de transacción.

La evidencia indica que las PyMEs tienen mayores dificultades para acceder al crédito bancario que las grandes empresas.

En nuestro país, las PyMEs no conforman un conjunto homogéneo, ya que existen tanto empresas modernas, dinámicas y activas como así también otras que presentan un notorio atraso tecnológico. Para que las empresas se adecuen con rapidez al nuevo contexto económico, la existencia se convierte en un factor de subsistencia para las PyMEs.

### **Importación**

Por el momento no se efectúa la compra de materia prima láctea a otros países, ya que el Mercado Interno está muy bien abastecido y la producción alcanza con las necesidades de las exportaciones. Aunque puede visualizarse el movimiento en el mercado negro en algunas ciudades limítrofes de nuestro país.



Por medio de un estudio llevado a cabo en los años 2.012 y 2.013 por la F.A.C.P.C.E. (Federación Argentina del Consejo Profesional de Ciencias Económicas) en el que evaluaron, por medio de Legalizaciones de Balances presentados en sus respectivos Consejos Profesionales de todo el país, arribaron al siguiente cuadro:

INGRESOS		TOTALES		ACUMULADO
DESDE	HASTA	CANTIDAD	%	%
-	\$ 1.000.000	140.264	61,79	61,79
\$ 1.000.001	\$ 10.000.000	58.936	25,96	87,75
\$ 10.000.001	\$ 20.000.000	10.906	4,8	92,55
\$ 20.000.001	\$ 30.000.000	4.631	2,04	94,59
\$ 30.000.001	\$ 38.500.000	2.509	1,11	95,7
\$ 38.500.001	\$ 50.000.000	1.662	0,73	96,43
\$ 50.000.001	\$ 85.000.000	3.052	1,34	97,77
\$ 85.000.001	-	5.059	2,23	100
TOTALES		227.019	100	

Esto quiere decir que hay casi un 62% de los balances certificados en el país corresponden a empresas que solo poseen ingresos inferiores al millón de pesos, casi el 26% tiene ingresos mayores a un millón y menores a diez millones de pesos. Un 4,8% que se posiciona en los parámetros de los diez y veinte millones de pesos; algo más del 2% para aquellos que están entre los veinte y treinta millones. El 1,11% solo para balances certificados entre treinta y treinta y ocho millones quinientos mil pesos; menos del 1%, es decir, el 0,73% son organizaciones que tienen ingresos por encima de treinta y ocho millones quinientos mil y cincuenta millones de pesos. Los entes que superan los cincuenta millones de pesos y se encuentran por debajo de los ochenta y cinco millones son apenas el 1,34%. Por último, los que se ubican con ingresos superiores a los ochenta y cinco millones son el 2,23%.

A todo esto que se comentó, queremos arribar a la conclusión que nos encontramos con un ente que está en los parámetros, como la gran mayoría de las empresas argentinas,



es decir, por encima del millón de pesos en ingresos, pero muy por debajo de los cincuenta millones, en lo que se refuerza aún más los conceptos que nos encontramos ante una PyMes, más allá de la inflación galopante que sufre el país.

No solo que es una PyMes, sino que además cuenta con un Ropa Jurídico de Sociedad Comercial, de esta manera limita sus responsabilidades y la impermeabilidad del patrimonio individual del socio; sino que estamos en presencia de una Empresa Familiar, por lo que su definición es la siguiente:

“Aquella que fue fundada o adquirida por un miembro familiar, en dicha empresa trabajan y se desarrollan diferentes miembros familiares, los mismos pueden ser descendientes, ascendientes y colaterales. En esta tipología de empresas las estrategias empresariales contemplan los aspectos familiares y los miembros de la familia emprendedora mantienen el control o control mayoritario sobre el capital y decisiones, sea formalmente o de manera informal.” Fossi, Evelyn.



## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:**

La empresa fue creada en el año 1988, como emprendimiento familiar de la casta Scalerandi. Sus miembros fundadores fueron Edgardo y Raúl. Su infraestructura era la de una casa vieja, lo que sólo es hoy el sector Administración, Laboratorio y Depósito. Unos años después se construyó la fábrica adecuándose a las exigencias emitidas por el SENASA. Su nombre inicial era “Scalerandi, Edgardo y Raúl S.H.”.

Debido a la Crisis Económica del año 2.001 que sacudió al país, se optó por proceder al cierre total de la fábrica por 2 años.

Con el plan de poner en funcionamiento nuevamente, los socios en ese momento, optaron por regularizar al ente con el ropaje de Sociedad Anónima y compartir el paquete accionario de la empresa para que haya un ingreso de dinero y poder colocar en funcionamiento las instalaciones, es por ello que ingresan los señores Bosio, Andrés; Bosio, Ariel; Bosio, Diego; Bosio, Guillermo y Bosio, Javier; que estos últimos son primos hermanos, haciéndose del 50 % del Capital Suscripto. A esto, queda conformado un nuevo órgano de gobierno y de administración y Consejo de Vigilancia, siendo los siguientes:

Accionistas: Bosio, Andrés; Bosio, Ariel; Bosio, Diego; Bosio, Guillermo y Bosio, Javier – Scalerandi, Edgardo y Scalerandi, Raúl.

Presidente: Bosio, Ariel.

Gerente: Scalerandi, Edgardo.

Consejo de Vigilancia: Bosio, Guillermo, Bosio, Javier y Scalerandi, Raúl.

La firma se ubica en la Ciudad de Brinkmann, Provincia de Córdoba. Su Domicilio es 25 de mayo 602.

Aquellos miembros de apellido Bosio, tienen un parentesco por consanguinidad en línea recta o colateral (primos hermanos), entre ellos y a la vez ocupan el cargo de; gerentes, directores o miembros del Consejo de Vigilancia de otras empresas; en que sus Socios o Accionistas pertenecen a sus respectivos padres (Bosio, César y Bosio, Luis).



La constitución de sociedad entre los primos, surge de comenzar a tener una participación más activa en el ámbito de negocios, una correcta sucesión y descentralización en la toma de decisiones, un adecuado protocolo familiar, delimitación patrimonial de los familiares políticos, como ser los yernos, nueras, cuñados/as.

### **Misión, Visión y Valores:**

Misión: “Ofrecer a las personas productos de calidad superior, sanos, de su preferencia y que garanticen su satisfacción”.

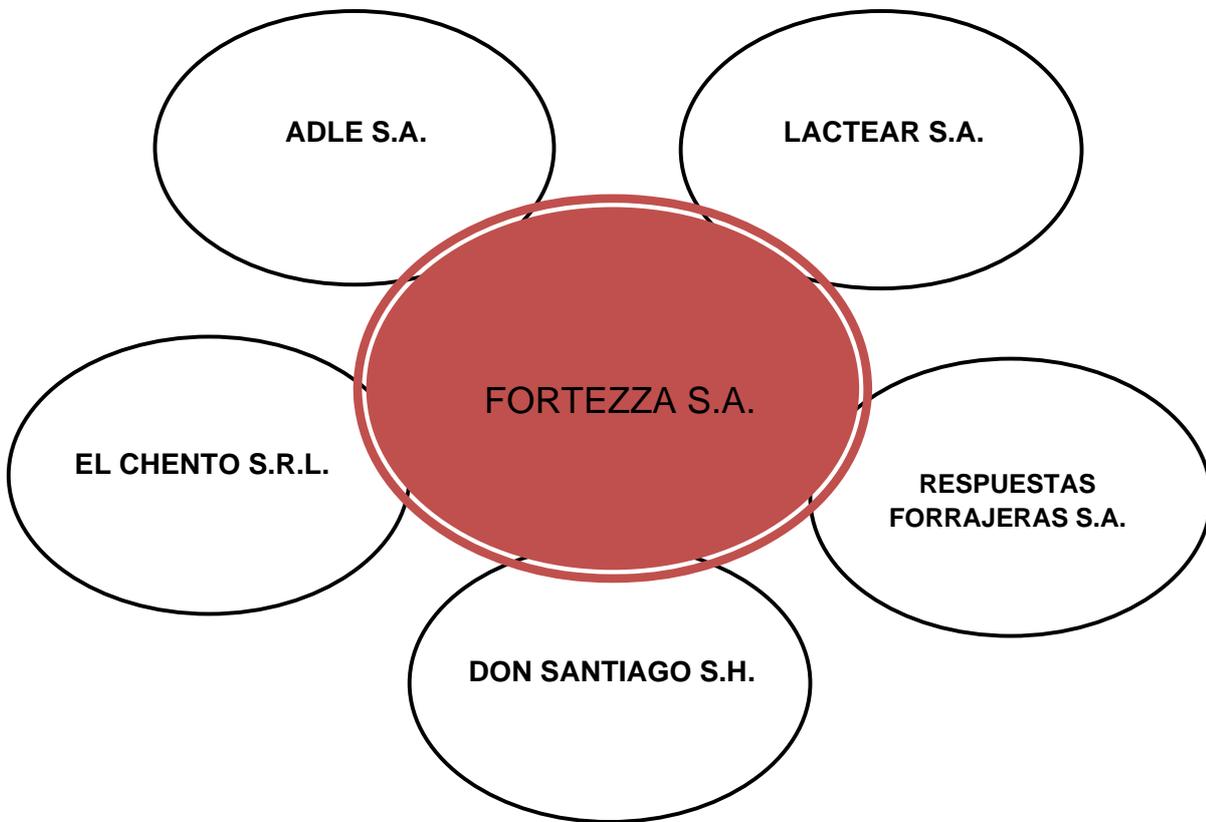
Visión: “Ser la empresa de Dulce de Leche que más eligen los consumidores”.

Valores:

- Enfocarse y trabajar en el camino hacia nuestros objetivos.
- Cuidar, apoyar y fortalecer a todo el personal de la empresa.
- Ser y trabajar en equipo, superándonos día a día.
- Mantener y actuar con respeto, responsabilidad y honradez.
- Estar comprometidos con nuestra sociedad e instituciones.
- Superar las expectativas de quienes eligen nuestro producto.



**Relación Empresarial:**



Hemos nombrado aquellas empresas en las que los padres de los “Primos Bosio”, poseen el paquete accionario, a continuación nombraremos someramente.

FORTEZZA S.A.: Empresa de explotación agropecuaria que provee de materia prima a Adle S.A. y Lactear S.A. 100% del Capital Social Suscripto.

LACTEAR S.A.: Usina láctea dedicada a la fabricación de diferentes tipos de quesos, leche en polvo y suero en polvo. 25% del Capital Social Suscripto.

EL CHENTO S.R.L.: Firma abocada a la prestación de servicios de transporte de materias primas, obtenidas por Fortezza S.A. 50% del Capital Social Suscripto.

RESPUESTAS FORRAJERAS S.A.: Compañía abocada a la prestación de servicios de picado y embutido de silos de diversos cultivos, así como también de cosecha de granos



gruesos en la explotación de la primer empresa nombrada. 50% del Capital Social Suscripto.

DON SANTIAGO S.H.: Sociedad dedicada a la prestación de servicios pertinentes a siembra, pulverización y labranzas de suelos. Es un emprendimiento de una nueva actividad que han comenzado los “Primos Bosio”, de esta manera comienzan a capitalizar tantos años de trabajo y poder desprenderse de sus padres y tomar sus propias decisiones en la diligencia de sus negocios.



**FUNCIONES SOCIETARIAS:**

**Órgano de Gobierno (Accionistas).**

Según la Ley de Sociedades Comerciales, los accionistas se reúnen en asamblea para considerar y resolver balances generales, estados de resultados, distribución de ganancias, memoria e informe del síndico y toda otra medida relativa a la gestión de la sociedad que le compete resolver conforme a la ley y el estatuto o que sometan a su decisión el directorio, el consejo de vigilancia o los síndicos. También es de su competencia la designación, remoción y fijación de retribución de directores, síndicos y miembros del consejo de vigilancia, como así también las responsabilidades de los mismos. Y los aumentos de capital.

Así mismo, resuelven cuestiones de índole extraordinaria, como el aumento, reducción y reintegro del capital; rescate, reembolso y amortización de acciones. Fusión, transformación, escisión y disolución de la organización. Emisión de debentures y bonos.

Bosio, Andrés	Bosio, Ariel	Bosio, Diego	Bosio, Guillermo	Bosio, Javier	Scalerandi, Edgardo.	Scalerandi, Raúl.
10%	10%	10%	10%	10%	25%	25%



### Órgano de Administración (Directorio).

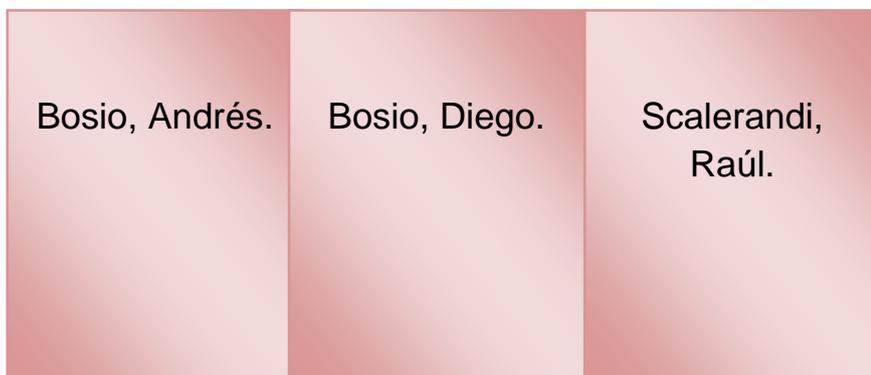
La administración está a cargo de un directorio compuesto de uno o más directores, designados por la asamblea de accionistas o el consejo de vigilancia, en su caso. (Art. 255).



### Órgano de Fiscalización.

De acuerdo al artículo 280 - 281 de la Ley 19.550, el Consejo de Vigilancia se organiza por tres accionistas designados por asamblea ordinaria (Art. 234).

Según reza el Estatuto, prescinde de fiscalización privada (Art. 284); reemplazado por auditoría anual contratada por el consejo y su informe sobre los estados contables se someterá a la asamblea, sin perjuicio de las medidas que pueda adoptar el consejo.





## Órgano de Representación.

La representación de la sociedad corresponde al presidente del directorio. (Art. 268).



### ANALISIS F.O.D.A.:

#### **Análisis interno: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Se destaca como fortaleza de la organización;

- Miembro de un grupo con estrecha relación que le otorga la materia prima fundamental (leche).
- Centro genético; la empresa está localizada en la cuenca lechera más grande Sudamérica, donde existe un centro genético, que aporta un mejor aprovechamiento de los animales, mejorando la calidad de la leche, cantidad y adaptabilidad al clima de la zona.
- Proveedor; la materia prima la provee en su totalidad, los mismos socios de la organización, que a su vez son productores agropecuarios.

Obteniendo de esta forma un beneficio en cuanto al costo de la materia prima y a los plazos de pagos según la situación económica de la organización.

- Personal capacitado; parte del personal que integra la organización, cuenta con una gran experiencia y trayectoria en el rubro lácteo, ya que los mismos formaban parte de una



empresa muy reconocida como “Sancor Cooperativas Unidas Limitada” de la misma localidad, ya que se produjo su cierre total por el motivo de nivel de producción y debido a la explosión demográfica ha quedado dentro del ejido urbano. Esto nos beneficia ya que los mismos transfieren sus conocimientos al resto del personal, logrando un dinamismo en la producción.

- Canales de distribución; la empresa cuenta con una completa línea de distribución, conformada por transportes adecuados, tanto para corta, mediana y larga distancia, lo que permite hacer llegar el producto a todas partes con gran facilidad en tiempos reducidos y en el estado adecuado.
- Calidad: Los productos cumplen más allá de los parámetros establecidos por los clientes, su relación costo-beneficio es óptimo, aunque por eso se incurre a las nuevas líneas de productos.

#### Debilidades:

- Medio ambiente; la empresa no asume una responsabilidad con el medio ambiente, ya que no posee un medio de desagote correcto, ni piletas contenedoras para el tratamiento de los desechos.

La misma concurre con el desagote de material crudo de sus efluentes, sin tratamientos previos en las cloacas de la ciudad.

- Energía; la empresa no cuenta con suministro de gas natural, por lo que debe acudir a la utilización de leña. Lo que además de producir contaminación, eleva sus costos.
- Producción; la planta carece de maquinarias necesarias para la automatización de la producción, debiendo intervenir mayor cantidad de personal en el proceso, lo que lleva a una elevación de los costos y de tiempos de producción.

#### **Análisis externo: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Podemos mencionar como oportunidades, las siguientes:



- Captar nuevos mercados; en la zona donde se encuentra ubicada la fábrica, existen varias usinas lácteas siendo la competencia; abocándose a un nicho de mercado, en este caso, acudiendo a productos de segunda marca, para poder apropiarse de una parte del mercado de dulce de leche.
- Relación con el gobierno nacional en forma indirecta; ya que los socios del ente además son socios de la empresa Lactear S.A., una organización ligada al gobierno nacional.
- Vale la pena insistir, que en cercanía a la empresa se encuentra una firma de renombre internacional, como es Arla Foods Ingredients S.A., que es un líder mundial en ingredientes naturales del lactosuero para los productos en una gama de categorías - panadería, bebidas, lácteos y helados, infantil y de la nutrición deportiva. Así se puede impulsar lazos de asociaciones y colaboración empresarial para nuevos proyectos de negocios.

Se destaca como amenazas de la organización:

- Fuerte competencia; los competidores del rubro son muchos, identificando los principales con mayor trayectoria, los que abarcan gran parte del mercado. No permitiendo competir en igualdad de condiciones.
- Precios bajos; la competencia se enfoca en el precio y las promociones para competir, lo que perjudica a la empresa ya que al ser nueva, no cuenta con la capacidad suficiente para bajar los precios al extremo o realizar promociones a la altura de la competencia.
- Publicidad; la empresa, no realiza inversión significativa en publicidad, a diferencia de la competencia que se enfoca mayormente, como así también a la promoción de su marca.
- Tecnología; debido al costo de las nuevas tecnologías, se hace difícil la inversión en maquinas de última generación, lo que impide competir con algunas marcas que poseen tecnologías de avanzada.



## CAPITULO N° 2:

# PRODUCCIÓN E INSERCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO.





### **DULCE DE LECHE:**

Este producto de origen Argentino, es de viejo arraigo en los hábitos alimentarios de nuestro país, destinándose la mayor parte de la producción nacional al consumo interno.

Según el Código Alimentario Argentino, se entiende por Dulce de Leche al: “Producto obtenido por concentración y acción del calor a presión normal o reducida de la leche o leche reconstituida, con o sin adición de sólidos de origen lácteo y/o crema, y adicionado de sacarosa (parcialmente sustituida o no por monosacáridos y/u otros disacáridos), con el adicionado de aromatizantes naturales autorizados.”

El Dulce de Leche debe ser, de consistencia pastosa o cremosa, sin cristales perceptibles sensorialmente. El sabor es característico, sin olor, ni sabores extraños. Su color es castaño acaramelado u oscuro pudiendo variar de acuerdo al fabricante, tipo de dulce de leche, como las experiencias del mercado.

Su color es debido a un conjunto de reacciones químicas muy complejas llamadas, “Reacciones de Maillars”. Éstas se dan entre las proteínas y la lactosa, acelerándose por acción del calor. Es por ello, que aparecen en el dulce pigmentos oscuros que le dan el color característico. El tipo de producto a comentar es de tipo repostero; ya que es al Mercado donde apunta la Organización.

Las principales empresas productoras de dulce de leche son: SanCor, Manfrey, Ilolay, La Serenisima.

### **Clasificación:**

Según las variables del proceso de elaboración, de la composición de la materia prima y la naturaleza de los agregados, existen distintos tipos de Dulce:

- Dulce de Leche Familiar.
- Dulce de Leche Repostero.



- Dulce de Leche Mixto (adicionado de uno o más productos autorizados por el C.A.A.).
- Dulce de Leche Sólido o Heladero.

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL SOBRE DULCE DE LECHE CLÁSICO.**

(Aromatizado con Vainillina). Medido en una porción de 20 gramos, equivalente a una cucharada sopera. En su presentación de 1, 3, 5, 10 y 25 Kg.

	<u>CANTIDAD POR PORCIÓN</u>	<u>% VD</u>
Valor Energético	61,00	3
Carbohidratos (g)	11,00	4
Proteínas (g)	1,40	2
Grasas Totales (g)	1,30	2
Grasas Saturadas (g)	0,80	4
Grasas Trans. (g)	0,00	-
Fibra Alimentaria (g)	0,00	0
Sodio (g)	22,00	1

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL SOBRE DULCE DE LECHE REPOSTERO.**

Medidos en una porción de 20 gramos. Equivalente a una cucharada sopera. En su presentación de 1,10 y 25 Kg.

	<u>CANTIDAD POR PORCIÓN</u>	<u>% VD</u>
Valor Energético	61,00	3



Carbohidratos (g)	11,00	4
Proteínas (g)	1,40	2
Grasas Totales (g)	1,30	2
Grasas Saturadas (g)	0,80	4
Grasas Trans. (g)	0,00	-
Fibra Alimentaria (g)	0,00	0
Sodio (g)	12,00	1

### **INFORMACIÓN NUTRICIONAL SOBRE DULCE DE LECHE HELADERO.**

Medidos en una porción de 100 gramos. En su presentación de 10 y 25 Kg.

	<b><u>CANTIDAD POR PORCIÓN</u></b>	<b><u>% VD</u></b>
Valor Energético	287,00	14
Carbohidratos (g)	59,00	20
Proteínas (g)	6,00	8
Grasas Totales (g)	3,00	5
Grasas Saturadas (g)	1,00	5
Grasas Trans. (g)	0,00	-
Fibra Alimentaria (g)	0,00	0
Sodio (g)	0,00	0

Estas dos categorías de productos, son libres de gluten, es decir, sin TACC.



El período de aptitud es de 6 meses para todos los casos evaluados y deben ser almacenados en lugar fresco.

Sistemas de Elaboración de Dulce de Leche:

- Sistemas simples de pailas.
- Sistemas Continuos.
- Sistema Combinado.

La utilización de estos sistemas dependerá de la infraestructura económica de la empresa y la cantidad de producción. Analizamos en este caso el segundo sistema.

### **Recepción y Tipificación de la Leche:**

El camión acondicionado y habilitado por SE.Na.SA para transportar leche recolectada en un tambo designado de la firma FORTEZZA S.A. Cabe aclarar que la leche recibida debe ser de buena calidad, proveniente de animales sanos, con la cantidad de sólidos totales normales y con una acidez entre 14 y 18° Dornic. Si supera estos índices, se puede agregar Bicarbonato de Sodio.

Llega a la fábrica, se efectúa la descarga en un tanque de frío que la mantiene a 4°C.

Hasta comenzar el proceso de elaboración se realiza una serie de análisis de acidez para seguir los controles establecidos y determinar la calidad de la leche para su posterior elaboración.

### **Pasteurización:**

Es trasladada por cañería de Acero Inoxidable, encontrándose al final, un filtro para absorber impurezas que contenga la Leche. Depositándose en una Paila encamisada de



acero con un agitador de dos paletas automatizadas, girando en sentido horario, arrojada por dos chorros constantes.

Para acelerar la pasteurización, los caños están recubiertos con un sistema de presión de vapor cerrado evitando así posibles quemaduras a empleados y la pérdida de energía, para lograr que la temperatura de la leche se eleve a 80°C en 30 minutos. Desde el momento inicial, se coloca azúcar blanca tipo 000, sacarosa, almidones, glucosas y margarina.

### **Concentración:**

Es bombeada a través de caños de Acero Inoxidable a tres pailas abiertas a presión atmosférica y en sistemas continuos de 1.000 litros de capacidad cada una, utilizando sólo el 80% para evitar el peligro de derrame por ebullición de la masa. Encontrándose por encima de la Pasteurizadora, comenzando con un 20% inicial de la mezcla.

Se utiliza el Acero Inoxidable, por diferentes motivos:

- Fácil limpieza.
- No se corroe. Por efecto y acción de la leche.
- Único material admitido.

Éstas cuentan con dos paletas que giran en sentido contrarios. En este sector, hay excelente iluminación para observar y seguir de cerca la cocción. Una vez que está toda la leche pasteurizada distribuida en las pailas, se controla la concentración por medio de un refractómetro, que nos indicará el porcentaje de sólidos del dulce, dependiendo el tipo a elaborar. Este proceso dura aproximadamente 135 minutos; y concluye cuando la masa alcanza valores entre 65 – 75° Maillard, determinado por las muestras obtenidas en el refractómetro, permitido por el Código Alimentario Argentino. El rendimiento obtenido es aproximadamente de 55-60% del producto terminado con relación a la mezcla original.



Para producir energía en forma de calor y vapor, la empresa cuenta con una caldera alimentada por leña o fuel-oil; siendo su estructura de “dos pasos”. Su denominación se debe a que el fuego hace dos recorridos adentro, eficientizando el calor en todo el trayecto, expulsando únicamente humo y absorbiendo calor.

Su capacidad de trabajo es de  $6 \text{ Kg/cm}^2$ , para producir 1800 kg de dulce; en el caso que la presión disminuya el proceso se demora 30 minutos.

### **Enfriamiento:**

Una vez que se concreta el proceso anterior, el producido es arrojado por gravedad a un compartimento, y de aquí es bombeado al dosificador encamisado de Acero Inoxidable, para su enfriamiento.

En el interior de este, se hace circular agua fría, para descender la temperatura más rápido, hasta que llegue a los  $60\text{-}70^{\circ}\text{C}$ . Este proceso debe ser realizado en forma rápida, evitando la cristalización de la lactosa o si cristaliza, de modo que no sean perceptibles al paladar. Si el enfriamiento es lento, los cristales son grandes y aparece el defecto de arenosidad.

### **Envasado:**

Existen dos tipos de envases: cartón y vidrio. Éste último es el menos usado por el costo elevado que posee, pero es el de mejor presentación; envasándose ni bien se obtiene el producto únicamente en 500g.

Los envases de cartón son más económicos, aunque debemos respetar las temperaturas de envasado si queremos prevenir que el dulce tome el gusto del envase.

Al obtener la temperatura óptima de envasado; se procede a la apertura de la canilla y el correspondiente llenado de potes. Su presentación es dividida en:



-1Kg.

-3Kg.

-5Kg.

-10Kg.

-25Kg.

Al envasar, se rocía sobre la tapa con una solución preparada que contiene: Sorbato de Potasio, alcohol, agua y esencia de vainilla, evitando de esta manera la formación de hongos y levaduras en el espacio de vacío que resulta entre el dulce y la tapa.

Podemos nombrar a lo que conforma al Packaging; la parte del envasado, etiquetado, empaque y embalaje del producto.

Los materiales utilizados por la fábrica son adquiridos a la empresa Riviere e Hijos S.A.

### **Etiquetado:**

Se aplica en la gran mayoría de sus marcas, etiquetas de papel; exceptuando la de SB en la que se emplea una cinta con la denominación ya impresa, sellando la tapa.

Las que recubre a los envases de vidrio, son las más completas y detalladas de la Producción. Es el producto más elegante que ofrece la Organización. Teniendo una etiqueta al frente del envase y otra sobre la tapa, ajustándose al vidrio en el que adquiere un dibujo llamativo y fresco, los colores son cálidos, brindando toda la información necesaria.

Se coloca fecha de elaboración y n° de lote de producción a través de sellos humedecidos con tinta.



### **Empaque:**

Esta parte no se encuentra, ya que no hace falta, por cuestiones económicas, mercados a vender y practicidad.

### **Embalaje:**

Agrupar una cantidad dependiente de los envases a estibar. A continuación enumeraremos como se embalan los productos: 1 Pack de Nylon transparente termocontraible contiene;

-Envases de 1 Kg.: 1 de alto, 3 de largo y 3 de ancho. 9 unidades.

Los demás envases, se apilan en pallets de madera, envueltos con nylon de plástico a mano, recubriendo todos los envases. Capacidad por pallets:

-3 Kg. 266 unidades.

-10 Kg. 80 unidades.

-25 Kg. 32 unidades.

Todos los días lunes, se descarga azúcar blanca en bolsa de 50 Kg. derivada de las ciudades de Salta y San Miguel de Tucumán. Una vez concluido este paso, se procede a la carga del dulce de leche, en sus diferentes envases nombrados anteriormente. El medio de transporte, desde el sector de almacenamiento, hasta el camión, es con zorras manuales, luego el camión la carga con púas automatizadas. Destinándose a depósitos de representantes ubicados en el norte de nuestro país, con su correspondiente confección de remito y factura; estos convenios permiten disminuir los costos de transporte.

El control es la herramienta fundamental dentro de la Organización, desde que se recolecta la Materia prima, hasta su venta.



Este proceso determinará tiempos, continuación al próximo proceso de producción, condiciones del producto, determinación de los parámetros de Higiene y Seguridad laboral a través de las BPM (Buenas Prácticas de Manejo).

### **Estudio del Producto**

Para dar a conocer y vender un producto, previamente hay que estudiar y dominar a fondo sus características técnicas (definición, composición, especificación), sus aplicaciones prácticas, las necesidades reales de los consumidores, tanto cuantitativa como cualitativamente. El precio que se va a dar a éste, se determina teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Relación Precio-Producto: Debe analizarse el precio que está dispuesto a pagar el consumidor para satisfacer su necesidad de un producto determinado.
- Relación Precio-Competencia: Es necesario conocer el precio de los competidores y la calidad, como así también las características técnicas de sus productos para establecer comparaciones.
- Relación Precio-Margen Empresa: El precio siempre debe estar regido por el volumen de producción global de la empresa, su rentabilidad de costos y el beneficio que se ha de obtener.

La incesante aparición de nuevos productos y la evolución de los mercados llevan a la necesidad de “conocer” el día a día para poder reaccionar de una manera ágil y eficaz, a fin de evitar ser marginados del mercado por la competencia o por la obsolescencia de los productos ofertados.

### **Políticas de Marketing**

Se denomina de esta manera a la serie de medidas globales, de delimitación de objetivos, toma de decisiones y planteo de las normas básicas que servirán para definir el trabajo de marketing, combinando los medios y técnicas disponibles y adaptándose a los costos previstos. Se pueden delimitar dos grandes aspectos de actuación de estas políticas; las ventas y las compras. La publicidad es la forma de comunicación de las empresas para

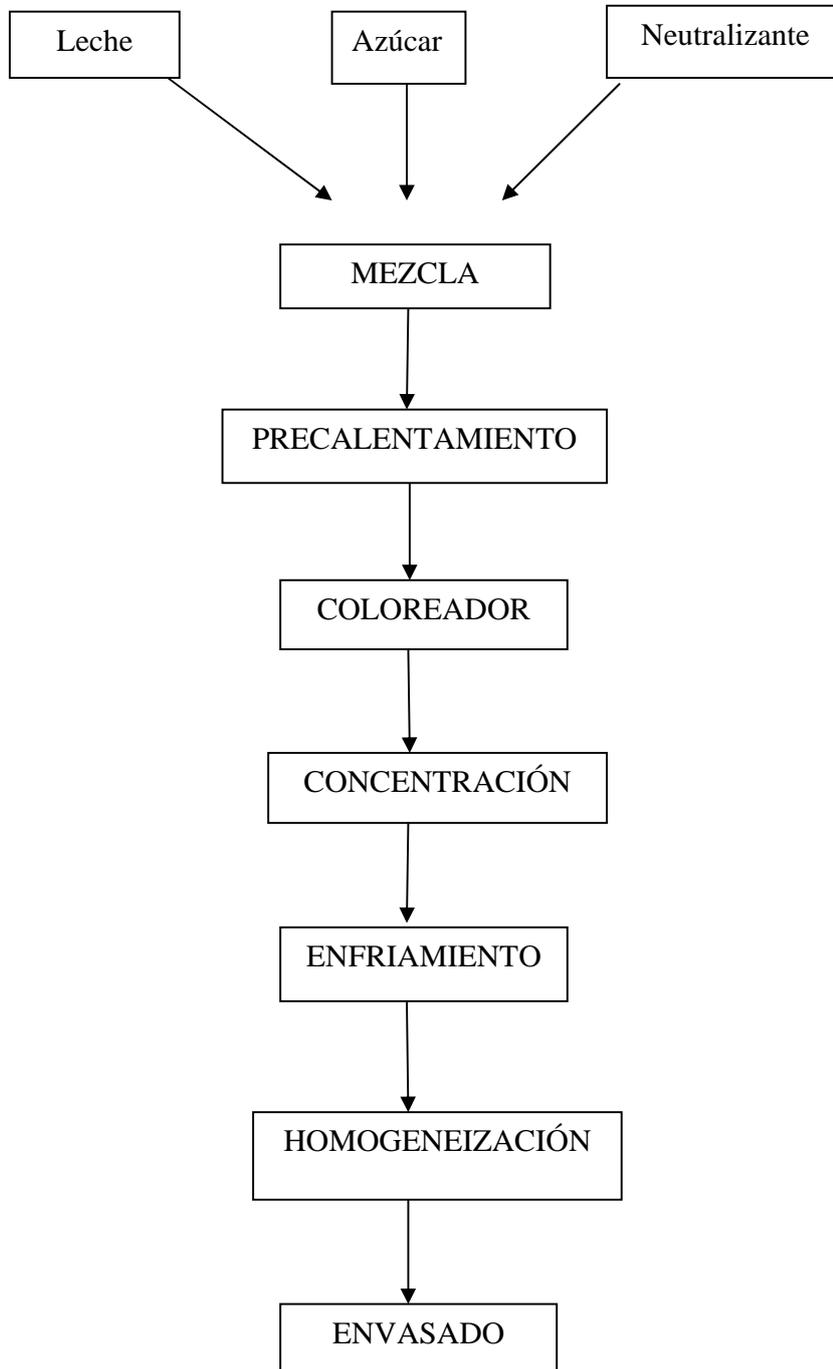


informar e influir en el comportamiento de sus clientes potenciales; el primer aspecto importante es la comunicación. La publicidad trata de comunicar al mercado los productos que ofrece y también las características y virtudes del ente. El elemento que distingue a la publicidad de las demás disciplinas de la comunicación es su finalidad económica de tratar que el consumidor que se informa, compre el producto ofertado por la empresa.

El término propaganda se suele utilizar para la comunicación con las masas de personas. En términos económicos se utiliza para el tipo de publicidad de carácter institucional por parte de una empresa con el fin de obtener el conocimiento y la confianza de los consumidores de la empresa en general y no de un producto en particular.



DIAGRAMA DE FLUJO:





La Infraestructura, se puede decir que es muy buena, consta de:

- Botiquín.
- Correcta ventilación en lugares estratégicos, como son extractores y ventiladores de paletas colocados en las paredes.
- Una muy buena caldera.
- Una Usina Generadora de Energía Eléctrica en caso de corte de luz.
- Depósito de químicos.
- Depósito de limpieza.
- Área de aseo.
- Baños y vestuarios.
- Depósito de envases.
- Sala de descanso.
- Señalización de área de traslado con pintura amarilla, que señala el lugar por donde trasladarse.
- Señalización adecuada, como son los carteles de salida de emergencia e higiene requerida; como así también los de protección auditiva y clasificador de sectores.
- Los cables eléctricos, no están en contacto con el piso, sino suspendidos del techo, recubiertos con doble vaina y protección sintética por fuera.
- Sala de laboratorio, para determinar grasa, densidad y acidez.
- Los caños que conducen agua fría son de color verde y recubierto por aisladores de aluminio, los que transporta vapor.



- Se encuentran dos alarmas contra incendios, ubicadas dentro y fuera de la fábrica.
- Posee atrapas moscas.
- El área de Elaboración tiene puertas con tejidos mosquiteros, para evitar el ingreso de agentes extraños, como es en el caso de Moscas y cualquier tipo de insectos.
- Pisos y paredes recubiertas con cerámicos.
- Se encuentra en cualquier lugar, piletas y elementos de aseo para manos.
- Tanque de almacenamiento de agua con muy buena capacidad.
- Fluorescentes recubiertas por plásticos, evitando que ingresen moscas, arañas, formando telas y de fácil limpieza.
- Importante luminaria para determinar posibles agentes extraños y posibilitar una buena observación del producto en proceso.
- Desechos arrojados a desagües cloacales; previa autorización de la Cooperativa de Servicios Públicos de Brinkmann Ltda.
- No se trabaja con gases tóxicos y peligrosos. (Amoníaco).
- Se cuenta con agua potable.



## CAPITULO N° 3:

ANÁLISIS CONTABLE-FINANCIERO  
DE LA ORGANIZACIÓN, ESTADOS  
CONTABLES PROYECTADOS Y  
PRODUCCIÓN ESTIMADA.





## **SISTEMA DE INFORMACIÓN:**

La Información constituye un factor clave en las decisiones y gestión de una organización y se estructura en un sistema contable, autoregulado por un conjunto de normas técnicas profesionales emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

En términos amplios, el objetivo de los Informes contables es brindar información, principalmente cuantitativa, sobre el ente emisor, utilizable por los usuarios más comunes para la toma de decisiones económicas y financieras. Entre los informes contables, los de uso más general por la comunidad son los denominados Estados Contables, que se refieren a la presentación y variación del patrimonio, a la conformación de un resultado producido en un cierto período y a algunas actividades financieras. Los objetivos que persiguen, son múltiples:

- Servir como guía para la política de la Dirección en Distribución de Utilidades.
- Base para la solicitud de créditos y concesión de créditos financieros y comerciales.
- Guía para los Inversionistas, Accionista, Socios y Dueños, de acuerdo al ropaje societario adoptado.
- Análisis de Gestión de la Dirección.
- Determinación de la carga tributaria y para otros fines de política fiscal y social.
- Utilidad como una de las bases para la fijación de los precios y tarifas.

Es de relevante adquisición estas normas en nuestro país, a la luz de la nueva realidad económica y la que el crédito hacia el sector productivo o de consumo es ínfimo o a veces inexistente.



## **ESTADOS CONTABLES:**

Presentación estructurada de información histórica, que incluyen notas explicativas, cuya finalidad es la de informar sobre los recursos económicos y las obligaciones de una entidad en momento determinado o sobre los cambios registrados en ellos en un período de tiempo, de conformidad con un marco de información contable. Las notas explicativas normalmente incluyen un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa. El término “Estados Contables” normalmente se refiere a un conjunto completo de estados contables establecido por los requerimientos del marco de información contable aplicable, pero también puede referirse a un solo estado contable.

Estados Contables Comparativos: Información comparativa consistente en importes e información a revelar del período anterior que se incluyen a efectos de comparación con los estados contables del período actual y a los que si han sido auditados, el auditor hará referencia en su opinión.

Estados contables con cifras correspondientes de períodos anteriores: Información comparativa consistente en importes e información revelada del período anterior que se incluyen como parte integrante de los estados contables del período actual, con el objetivo de que se interpreten exclusivamente en relación con los importes e información revelada del período actual. El grado de detalle de los importes y de las revelaciones comparativas depende principalmente de su relevancia respecto a las cifras del período actual.

Estados Contables con Fines Específicos: Son aquellos preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos.

Estados Contables con Fines Generales: Los Estados Contables preparados de conformidad con normas contables profesionales vigentes o de acuerdo con un marco de información distinto al establecido en dichas normas, en el caso de que disposiciones legales o reglamentarias así lo requirieran.

Estados Contables Resumidos: Información contable histórica derivada de los estados contables completos pero que contiene menos detalle que dichos estados, aunque



todavía supone una presentación estructurada congruente con la presentada en los estados completos sobre los recursos económicos y las obligaciones de una entidad en un momento determinado o de los cambios producidos en ellos en un período de tiempo.

### **AJUSTE DE ESTADOS CONTABLES:**

En la República Argentina, la derogación de la Ley de Convertibilidad dispuesta por el Gobierno Nacional mediante Ley N° 25.561/02, la devaluación del peso nacional y la aparición de la Inflación, impulsó a la F.A.C.P.C.E. a restablecer la vigencia de la Resolución Técnica N° 6. Ésta R.T., al igual que su vigencia en la época anterior a la citada ley de convertibilidad intenta ser una solución integral para el sistema de información en épocas de inflación.

Cuando una moneda no mantiene su poder adquisitivo, se la ajusta utilizando coeficientes que toman como base a algunos de los índices macroeconómicos, en general los que reflejan las variaciones del nivel general de precios, es un proceso, fruto de patologías de la economía, mediante el cual se presenta un crecimiento sostenido en nivel general de precios. Esto influye tanto en las estructuras patrimonial, económica y financiera, dado que causante de ganancias o pérdidas según sea la magnitud de los distintos tipos rubros (monetarios y no monetarios).

El primero de ellos, se comporta igual al del poder adquisitivo de la moneda, cuando ésta comienza a perder su capacidad de compra, los valores reales de los rubros monetarios descienden, por lo tanto, hace la inflación produzca resultados reales positivos o negativos en la medida que se traten de partidas no ajustables por ley o contractualmente. En cambio, los no monetarios en general mantienen su valor real, ya que se trata de bienes cuyo valor se deprecia por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Estas decisiones se analizan y evalúan en base a informes que surgen de estados contables, extracontables y también especiales, cuando corresponde según la realidad y las normas profesionales hoy deben estar debidamente ajustados, es decir, confeccionados en moneda homogénea, para neutralizar los efectos de la inflación.



Según reza en la Ley de Sociedades, Art. 62, último párrafo, los Estados Contables correspondientes a ejercicios completos o períodos intermedios dentro de un mismo ejercicio, deberán confeccionarse en moneda constante.

Aunque en el Art. 4, ley 25.561 indica que el deudor de una obligación de dar una suma determinada de pesos cumple su obligación dando el día de su vencimiento la cantidad nominalmente expresada. Además agrega, *que en ningún caso se admitirá actualización monetaria, indexación por precios, variación de costos o repotenciación de deudas, cualquiera fuera su causa, aunque el deudor se encuentre en mora o no con las salvedades previstas en la ley*, indicando que todas las Normas Legales o Reglamentarias que establecen o autorizan la indexación por precios, actualización monetaria, variación de costos o cualquier otra forma de repotenciación de deudas, impuestos, precios o tarifas de los bienes, obras o servicios. La derogación que se menciona se aplica a los efectos de las relaciones y situaciones jurídicas existentes, no pudiendo aplicarse, ni esgrimirse ninguna cláusula legal, reglamentaria, contractual o convencional de fecha anterior, como causa de ajuste en las sumas de pesos que corresponda pagar y en el artículo 5, asevera el artículo 11 de la Ley N° 23.928 que es la modificación de los artículos 617, 619 y 623 del Código Civil. Como así también en el Artículo 5 del Decreto 214/02.

No olvidemos que también, por medio del Decreto 664/2003 se deroga el artículo 10 de la Ley N° 23.928, que actualmente hace que no se permita la Indexación de Precios.

Además si analizamos la Resolución Técnica Número 17, en el punto 3.1., establece que los estados contables expresados en moneda homogénea cumplen con el requisito exigido por el artículo 62 de la Ley 19.550 y que en un contexto de estabilidad monetaria se utilizará como moneda homogénea a la moneda nominal, aplicando la Resolución técnica N°6. Dicha norma indica que la F.A.C.P.C.E. evaluará en forma permanente la existencia o no de un contexto de inflación o deflación en el país, teniendo en cuenta determinados parámetros; que la Junta de Gobierno de la F.A.C.P.C.E. en la reunión celebrada el 5 de diciembre de 2003 aprobó la resolución N° 287/03, en la cual se considera que a partir del 01/10/2003 no existe un contexto de inflación o deflación en el



país, por lo que se interrumpe a partir de dicha fecha el ajuste para reflejar las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda.

Todo lo nombrado anteriormente ha sido actualizado por la aprobación de la Resolución Técnica N° 39, indicando que los Estados Contables deben ser en moneda homogénea y el reconocimiento de inflación cuando la sea del 100 % trianual y ratifica tomar como referencia el “cuestionado “IPIM” que emite el INDEC.

Al no aplicarse ajuste por inflación, además produce un efecto negativo en el impuesto a las ganancias, ya que puede desnaturalizar el tributo, al recaer sobre utilidades nominales o ficticias, no reales. La ley de Impuesto a las Ganancias grava la renta más no las rentas nominales, ficticias o inexistentes. De lo contrario se vería vulnerado el principio de capacidad contributiva que exige que sólo se grave la riqueza real, efectiva y no rentas aparentes o irreales.

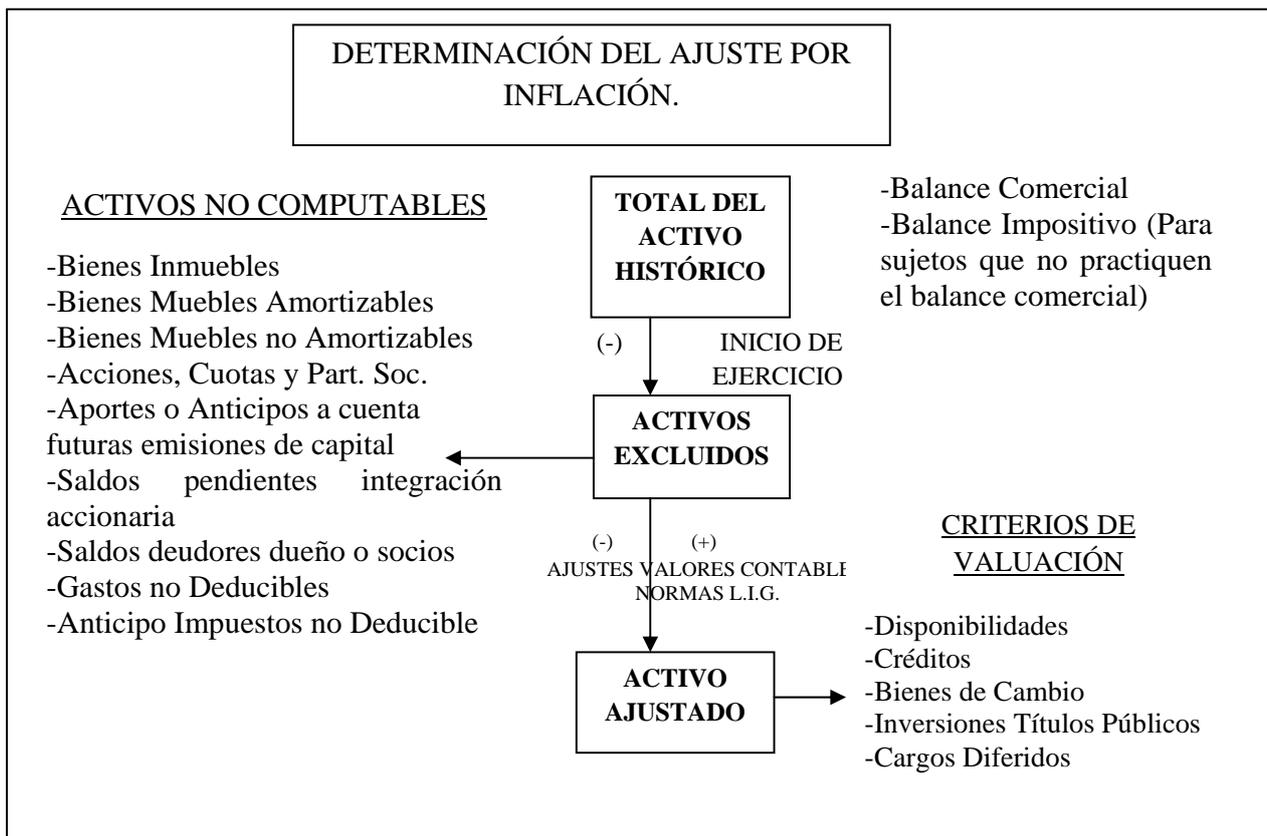
Queremos hacer un comentario con respecto a lo relacionado a la auditoría externa de los Estados Contables, que a partir del 1 de Enero de 2.014 comienza en regir la Resolución Técnica N° 37 aprobada por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. En la que se planifica y desarrolla la tarea profesional de emitir una opinión acerca de la razonabilidad y no de la exactitud de la información más significativa que contienen los Estados Contables de la Organización, los que deben ser preparados por la empresa de acuerdo con las normas contables y técnicas que regulan la materia. El trabajo consiste en un examen, sobre base selectiva, de los elementos que respaldan la información expuesta en los Estados Contables provistos por la empresa y no tiene por objeto detectar delitos o irregularidades, sino que tan solo se limita a la evaluación de las Normas Contables empleadas y como parte de ellas al análisis sobre la razonabilidad de las estimaciones de significación hechas por el Órgano de Administración. El ajuste no se efectúa de acuerdo a la Resolución 287/03 (F.A.C.P.C.E.), por lo que la información expuesta puede llegar a poseer distorsiones significativas.

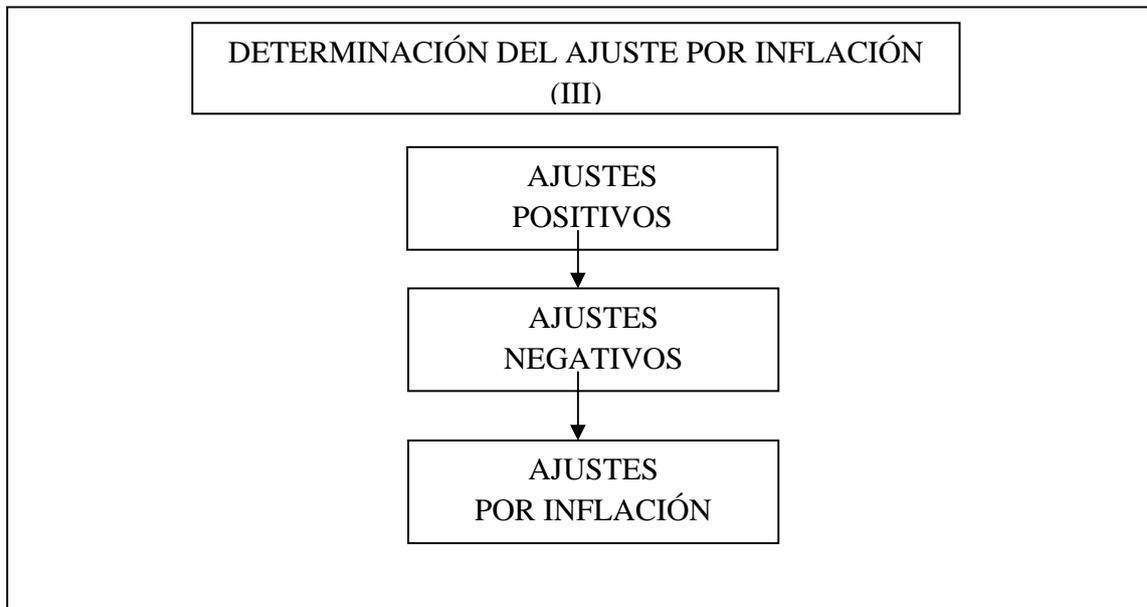
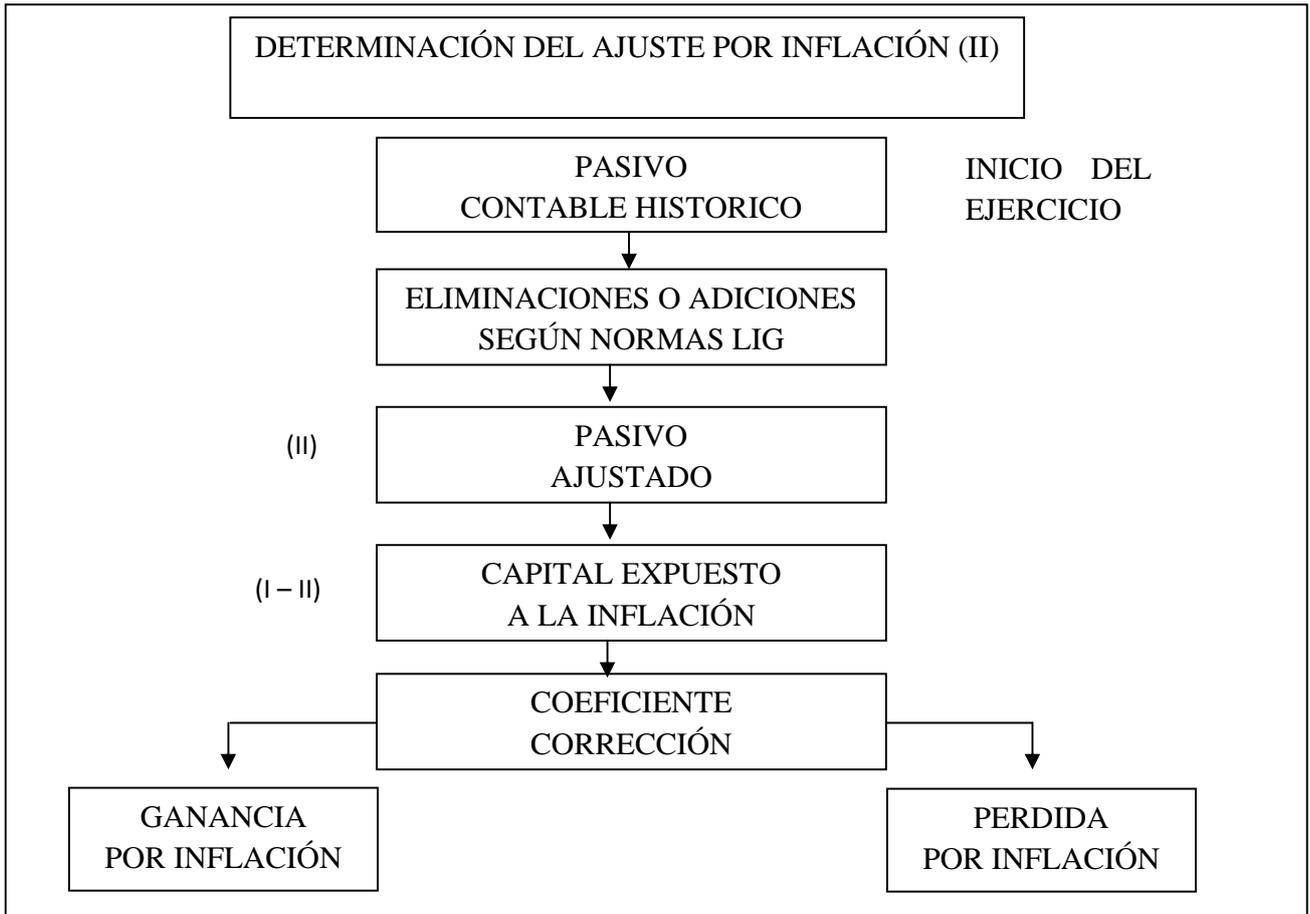
El ejercicio de la Auditoría Externa no es perseguir la detección de posibles conductas disvaliosas, aunque la labor comprende la realización de determinadas tareas establecidas en la Resolución 65/11 de la (U.I.F.) Unidad de Información Financiera.

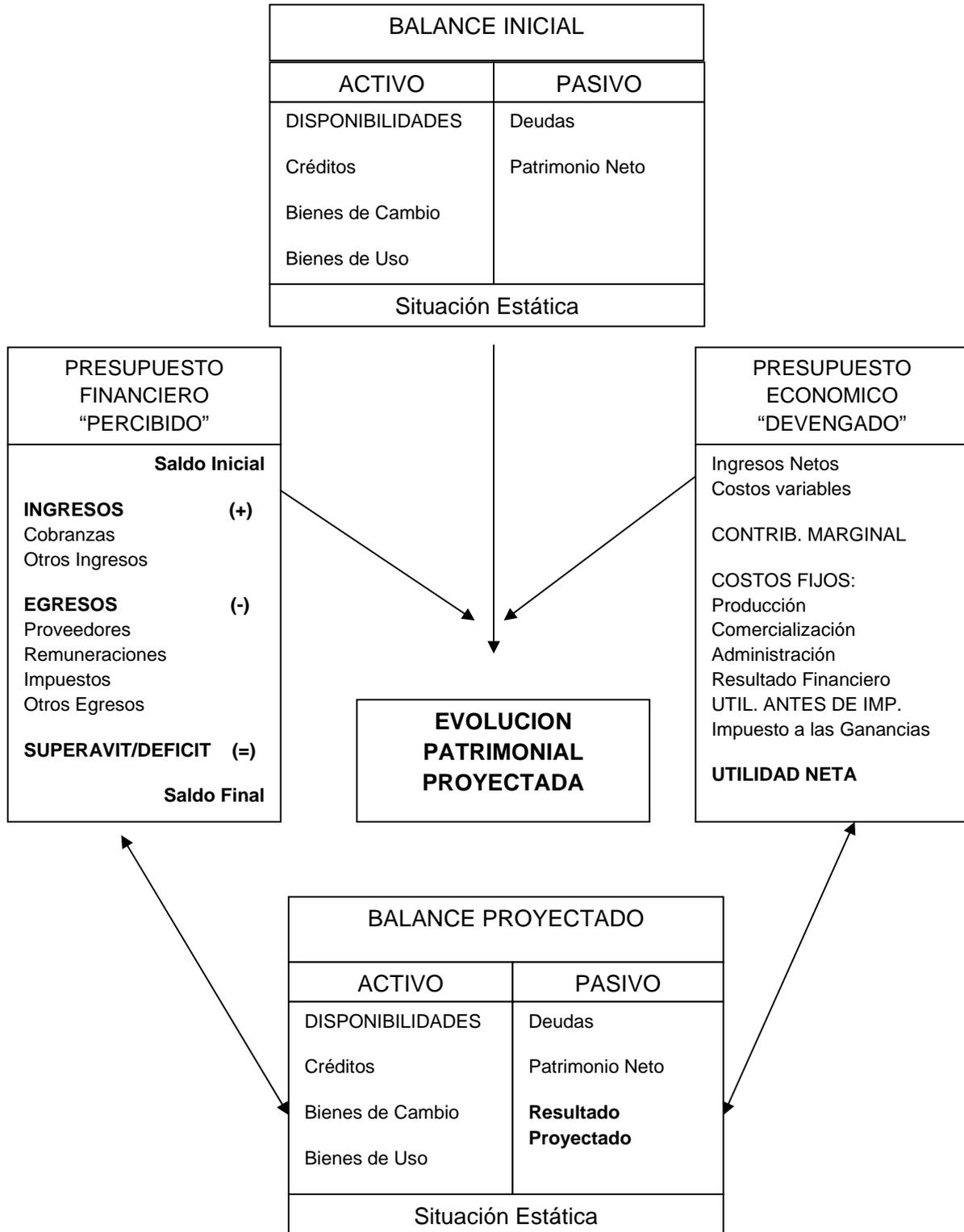


Además, el Contador se encuentra obligado a guardar secreto de la información, cuya divulgación pueda causar daño, para el supuesto que lo releve sin justa causa. (Art. 156 del Código Penal y 244 Código Procesal Penal).

A los fines previstos en las leyes N° 19.550, N° 11.683, N° 25.345, N° 24.769, N° 25.246 y demás normas concordantes y reglamentarias, el profesional certificante informa que ha recibido declaración de los representantes legales de la empresa manifestando que todos los documentos e informes proporcionados en relación a los Estados Contables y documentación e informes añadidos al mismo son fidedignos para los tres ejercicios comerciales evaluados. También que los responsables de la empresa declaran bajo juramento que no existen comprobantes apócrifos o falsos, ni alteración cuantitativa o cualitativa sobre su contenido.









## ANALISIS CONTABLE.

### **Análisis de Grandes Masas:**

La República Argentina, al estudiar su economía, parece que ha adoptado un estilo de método pendular, en el que cíclicamente se incurre en fuertes recesiones o devaluaciones, eso ha exigido a la empresa a sobrevivir en situaciones de emergencias recurrentes, que le demandaron un mayor valor agregado a los enfoques financieros, paralelo al mantenimiento de una adecuada estructura de costos para no perder competitividad y en especial, potenciar segmentos del mercado liberado por los demás entes.

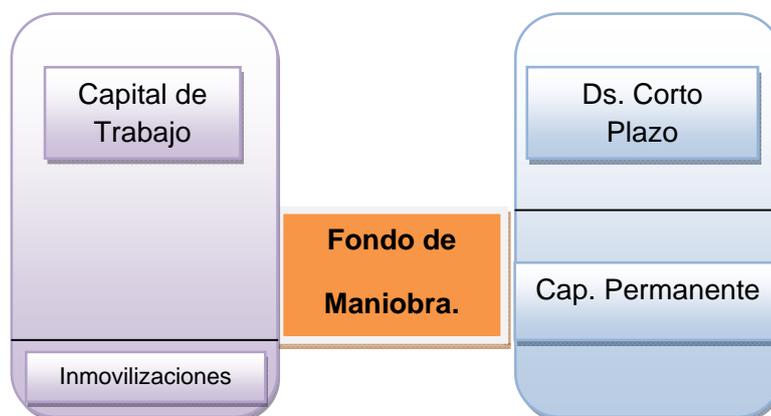
En el siguiente análisis de las estructuras patrimoniales y financiera, la separa en bloques o masas; siendo el Capital de Trabajo sinónimo de Activo Corriente, las Inmovilizaciones como Activos No Corrientes y los Capitales Permanentes se componen de Pasivos No Corrientes y Patrimonio Neto.

### AÑO 2011:

Fondo de Maniobra= Capital de Trabajo – Deudas a Corto Plazo

Fondo de Maniobra= 493.488,41 – 321.627,11

**Fondo de Maniobra= 171.861,30**





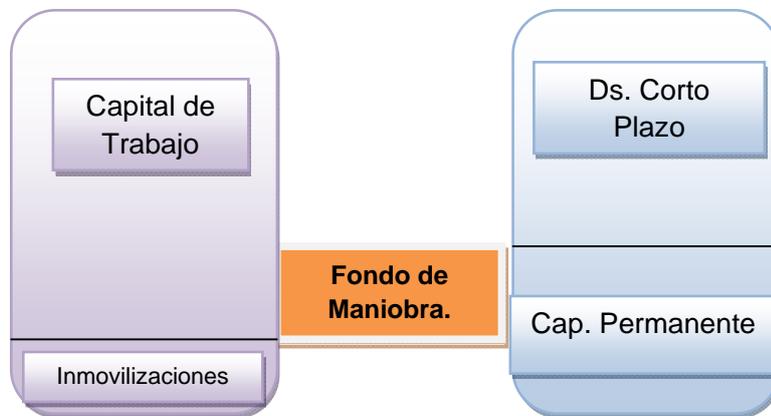
Se observa una cifra aceptable, considerando la magnitud económica y financiera de la empresa, es por ello que el ente cuenta con un buen capital de trabajo neto ante posibles contingencias que se presente en la empresa.

AÑO 2012:

Fondo de Maniobra= Capital de Trabajo – Deudas a Corto Plazo

Fondo de Maniobra= 776.881,31 – 579.108,65

**Fondo de Maniobra= 197.772,66**



El fondo mencionado, es similar al del ejercicio pasado, se mantiene en valores positivos, aunque su crecimiento fue acompañado con el de la inflación. Aunque, la organización cuenta con recursos para afrontar a sus pasivos en el corto plazo.

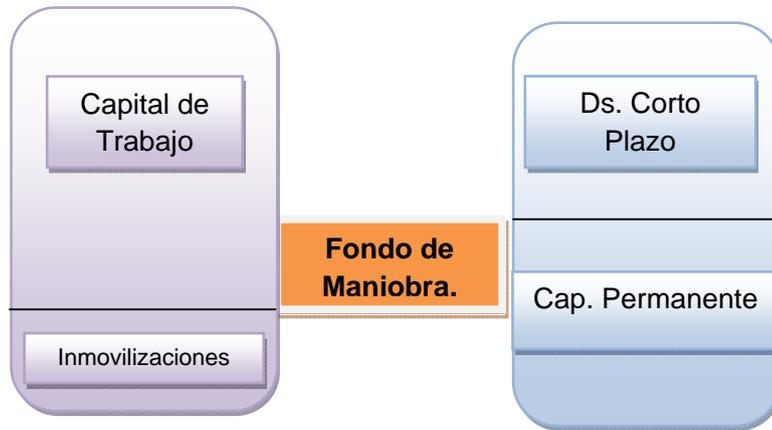
Su incremento fue sólo del 15,08% comparado con el del ejercicio inicial de estudio.

AÑO 2013:

Fondo de Maniobra= Capital de Trabajo – Deudas a Corto Plazo

Fondo de Maniobra= 1.374.555,52 – 943.239,78

**Fondo de Maniobra= 431.315,74**



Con la introducción de los nuevos productos, se observa que el capital de trabajo neto se incremento considerablemente, comparado los anteriores, más allá de un escenario de incrementos de precios generales.



**Análisis Estado de Situación Patrimonial.**

	30/06/2012		30/06/2011		VARIACION	
	\$	%	\$	%	\$	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos (Nota 2.1)	166.898,85	17,95	104.896,06	15,64	62.002,79	23,94
Créditos Por Ventas (Nota 2.2)	386.814,42	41,60	167.129,65	24,91	219.684,77	84,83
Otros Créditos (Nota 2.3)	21.278,30	2,29	30.364,85	4,53	-9.086,55	-3,51
Bienes de Cambio (Nota 2.4)	201.889,74	21,71	191.097,85	28,49	10.791,89	4,17
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>776.881,31</b>	<b>83,55</b>	<b>493.488,41</b>	<b>73,56</b>	<b>283.392,90</b>	<b>109,44</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Bienes de Uso (Nota 1.2.3 y Anexo I)	152.913,40	16,45	177.350,73	26,44	-24.437,33	-9,44
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>152.913,40</b>	<b>16,45</b>	<b>177.350,73</b>	<b>26,44</b>	<b>-24.437,33</b>	<b>-9,44</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>929.794,71</b>	<b>100,00</b>	<b>670.839,14</b>	<b>100,00</b>	<b>258.955,57</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Deudas Comerciales (Nota 2.5)	424.696,61	45,68	96.953,75	14,45	327.742,86	126,56
Préstamos (Nota 2.6)	13.618,71	1,46	141.488,98	21,09	-127.870,27	-49,38
Remuneraciones y Cargas Sociales (Nota 2.7)	64.018,18	6,89	32.508,22	4,85	31.509,96	12,17
Cargas Fiscales (Nota 2.8)	76.775,15	8,26	50.676,16	7,55	26.098,99	10,08
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>579.108,65</b>	<b>62,28</b>	<b>321.627,11</b>	<b>47,94</b>	<b>257.481,54</b>	<b>99,43</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Préstamos (Nota 2.9)	71.628,16	7,70	113.530,16	16,92	-41.902,00	-16,18
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>71.628,16</b>	<b>7,70</b>	<b>113.530,16</b>	<b>16,92</b>	<b>-41.902,00</b>	<b>-16,18</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>650.736,81</b>	<b>69,98</b>	<b>435.157,27</b>	<b>64,86</b>	<b>215.579,54</b>	<b>83,25</b>



PATRIMONIO NETO (s/ est. Corresp.)	279.057,90	30,01	235.681,87	35,13	43.376,03	16,75
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>929.794,71</b>	<b>100,00</b>	<b>670.839,14</b>	<b>100,00</b>	<b>258.955,57</b>	<b>100,00</b>



Conclusiones:

**Activo Corriente:** con respecto a dicho activo se ha incrementado en \$ 283.392,90 con respecto al ejercicio anterior evaluado; evidenciando un incremento en Créditos por Ventas de \$ 219.684,77, un aumento en Caja y Bancos de \$ 62.002,79 y de Bienes de Cambio. Se observa también una disminución en el rubro Otros Créditos de \$ 9.086,55. La cuenta de mayor cuantía es aquella que se compone por las ventas a plazo.

**Activo No Corriente:** en este caso, hay una disminución del rubro Bienes de Uso de \$ 24.437,33 con respecto al ejercicio anterior, que es de 9,44%.

**Pasivo Corriente:** tiene un acrecentamiento de \$ 257.481,54 compuesto por Deudas Comerciales en \$ 327.742, 86; Remuneraciones y Cargas Sociales en \$ 31.509,96 y una importante disminución en el rubro Préstamos de \$ 127.870,27, debido al cumplimiento de la empresa de sus obligaciones en tiempo y forma ya que antes de comenzar con el nuevo proyecto, los directivos de la empresa desean sanear sus deudas, así poder tener confiabilidad en el mercado financiero.

**Pasivo No Corriente:** se produce, como en el caso anterior, una disminución de sus deudas a largo plazo de \$ 41.902,00, por igual medida de saneamiento y presentar una mejor posición financiera.

**Patrimonio Neto:** el aumento del Patrimonio se debe especialmente al Resultado del Ejercicio. Es decir, a las ganancias obtenidas por el desarrollo de su actividad.



	30/06/2013		30/06/2012		VARIACION	
	\$	%	\$	%	\$	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos (Nota 2.1)	625.156,23	41,47	166.898,85	17,95	458.257,38	79,31
Créditos Por Ventas (Nota 2.2)	534.224,16	35,44	386.814,42	41,60	147.409,74	25,51
Otros Créditos (Nota 2.3)	22.707,80	1,51	21.278,30	2,29	1.429,50	0,25
Bienes de Cambio (Nota 1.2.2 y 2.4)	192.467,33	12,77	201.889,74	21,71	-9.422,41	-1,63
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.374.555,52</b>	<b>91,18</b>	<b>776.881,31</b>	<b>83,55</b>	<b>597.674,21</b>	<b>103,44</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Bienes de Uso (Nota 1.2.3 y Anexo I)	133.043,18	8,82	152.913,40	16,45	-19.870,22	-3,44
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>133.043,18</b>	<b>8,82</b>	<b>152.913,40</b>	<b>16,45</b>	<b>-19.870,22</b>	<b>-3,44</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.507.598,70</b>	<b>100,00</b>	<b>929.794,71</b>	<b>100,00</b>	<b>577.803,99</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Deudas Comerciales (Nota 2.5)	656.182,14	43,52	424.696,61	45,68	231.485,53	40,06
Préstamos (Nota 2.6)	18.969,38	1,26	13.618,71	1,46	5.350,67	0,93
Remuneraciones y Cargas Sociales (Nota 2.7)	71.701,93	4,76	64.018,18	6,89	7.683,75	1,33
Cargas Fiscales (Nota 2.8)	196.386,33	13,03	76.775,15	8,26	119.611,18	20,70
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>943.239,78</b>	<b>62,57</b>	<b>579.108,65</b>	<b>62,28</b>	<b>364.131,13</b>	<b>63,02</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Préstamos (Nota 2.9)	52.262,05	3,47	71.628,16	7,70	-19.366,11	-3,35
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>52.262,05</b>	<b>3,47</b>	<b>71.628,16</b>	<b>7,70</b>	<b>-19.366,11</b>	<b>-3,35</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>995.501,83</b>	<b>66,04</b>	<b>650.736,81</b>	<b>69,98</b>	<b>344.765,02</b>	<b>59,67</b>
PATRIMONIO NETO (s/ est. Corresp.)	512.096,87	33,97	279.057,90	30,01	233.038,97	40,33
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>1.507.598,70</b>	<b>100,00</b>	<b>929.794,71</b>	<b>100,00</b>	<b>577.803,99</b>	<b>100,00</b>



Conclusiones:

**Activo Corriente:** podemos observar un aumento de \$ 597.674,21. Esta variación surge principalmente por aumento del rubro Caja y Bancos en \$ 458.257,38; Créditos por Ventas \$ 147.409,74. Y una disminución en Bienes de Cambio por \$ 9.422,41, lo que significa que la empresa pierde parte de su inventario para abocarse al mercado de productos de segunda opción.

**Activo No Corriente:** se produce nuevamente una baja en el rubro Bienes de Uso de \$ 19.870,22. Esto es una clara evidencia de que el ente cuenta de pocas máquinas y sus amortizaciones son elevadas, debido al desgaste y obsolescencia de las mismas.

**Pasivo Corriente:** las deudas aumentan con respecto al ejercicio anterior, las cuenta de mayor relevancia son Deudas Comerciales \$ 231.485,53, es debido al aumento de volumen de compras para poner en funcionamiento el proyecto. Las deudas al Fisco por \$ 119.611,18, se debe al acceso a plan de pagos y regularización impositiva ante AFIP.

**Pasivo No Corriente:** nuevamente se produce una baja en los Préstamos a largo plazo, de \$ 19.366,11, como en el ejercicio precedente, los socios adoptan las mismas políticas de desendeudamiento de la organización, para ser más confiable ante terceros.

**Patrimonio Neto:** como en el caso anterior, se puede visualizar un aumento en un 40% debido al resultado del ejercicio, por la utilidad de la actividad desarrollada y el éxito en sus nuevos productos.



## EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los Recursos Humanos han de ser un servicio al conjunto de la estructura empresarial y deben cumplir una función de impulso y apoyo. Uno de los objetivos fundamentales en todo plan de desarrollo es el logro de mejoras sectoriales e integrales de la gestión empresarial.

Nos parece pertinente efectuar un análisis laboral, por lo que daremos comienzo a que los mismos se encuentran inscriptos en el Convenio Colectivo de trabajo N° 2/88 y goza de la representación sindical de A.T.I.L.R.A. (Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina), Personería Gremial N° 150 ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y de la Seguridad Social de la Nación, en la que se encuentra facultada para representar sindicalmente a todos los trabajadores que cumplan tareas en fabricación, administración, comercialización, distribución y reposición de todos los productos lácteos y sus derivados en todo el país.

El ámbito de aplicación se regirá en todo el país, se encuentren o no integrados los centros empresarios firmantes del mismo.

Art. 9: Indica la provisión de ropa de trabajo adecuada, que debe ser de 2 equipos por año, que cada uno consta de un pantalón, una camisa o saco, un gorro y calzado adecuado o botas, un delantal, equipo especial para frío y un equipo impermeable.

Art. 37: Descuentos en la venta al trabajador; tendrá derecho a adquirir los productos elaborados en la fábrica que trabaje o haya trabajado con destino exclusivo al consumo familiar, a los precios fijados por el empleador para el comercio minorista.

Art. 38: Provisión de leche; la empresa proveerá en forma gratuita y durante todos los días del mes, trabaje o no un litro de leche al soltero y dos litros de leche al casado, o liquidar en el recibo de sueldo de la liquidación de haberes.

Art. 39: Asignación por esposa; se le abonará el 1% aquella que no realice tareas retributivas fuera de su domicilio, del haber básico, Categoría A, también para quien conviva en aparente matrimonio y tuviera inscripta a la concubina como beneficiaria de la Obra Social. Este adicional se abonará en forma independiente de la asignación por conyugue.



Art. 41: Gratificación especial por antigüedad; todo trabajador que cumpla 25 años de antigüedad en la misma empresa, se hará beneficiario por 1 monto equivalente a 1 sueldo básico mensual inicial de su categoría.

Art. 43: Adicional por antigüedad; por cada año de antigüedad del trabajador equivalente al 1,5% del salario básico inicial de la Categoría.

Art. 44: Base sobre 26 Jornales; dividir el sueldo por 26. También para los días Laborales complementarios del período de vacaciones anuales.

Art. 45: Jornadas de trabajo días sábados y domingos; el trabajador que preste sus servicios desde las 13 hs. Del sábado y las 24 hs. Del día domingo, tendrá derecho a:

- 1) Percibir retribución habitual correspondiente.
- 2) Gozar la semana siguiente del descanso semanal correspondiente, el que no podrá ser fraccionado ni acumulado.
- 3) Cobrar un adicional equivalente al 100% del valor hora que habitualmente perciba por hora trabajada dentro del período.

Art. 46: Feriados Nacionales; la empresa le abonará su jornal con el recargo establecido en el Art. 45.

Art. 47: Jornada de 44 horas semanales de trabajo como máxima, percibiendo el trabajador como si trabajase 48 horas.

Art. 49: Reconocimiento profesional; todo personal que posea un título secundario, percibirá un 5% del haber básico inicial de la Categoría A.

Art. 50: Viático por traslado ocasional; al personal que deba trasladarse fuera de la localidad para prestar servicios, ya sea para realizar tareas encomendadas por la empresa o para recibir capacitación, se le abonarán los gastos correspondientes a traslado, alojamiento y comidas. Además recibirá un viático diario de 1% del haber básico y puede gozar de un franco compensatorio al regresar en el caso de que le impida gozar del descanso mínimo entre jornada y jornada.

Art. 57: Asignación por Asistencia o Presentismo; pago equivalente al 20% del haber básico inicial de su categoría.

Art. 58: Quienes presten servicios en horarios nocturnos, es decir entre las 21 hs. y las 6 cumplirán una jornada de 7 horas, que será equivalente a 8 horas diurnas. En caso de



disponerse de horarios superiores al fijado, percibirán un adicional de 8 minutos por cada hora nocturna trabajada.

Art. 61: Retención de Cuota Sindical; las empresas actuarán como agentes de retención de las cuotas sindicales de los trabajadores comprendidos en este convenio. Aquellos que no se encuentren asociados a la entidad sindical, se efectuarán un aporte solidario del 1,50% mensual calculada sobre las remuneraciones percibidas en todo concepto.

Art. 65: Fondo solidario; las empresas aportarán a A.T.I.L.R.A. con destino a actividades de carácter solidario, asistencial, previsional, turístico y/o cultural en interés y beneficio de los trabajadores que ésta representa, una contribución mensual equivalente al 5% del haber básico inicial de la Categoría A por cada trabajador comprendido en este C.C.T.

Art. 66: Facilidades a la gestión gremial; las empresas de acuerdo al Inc. C. Art. 44. Ley 23.551 de asociaciones sindicales, otorgarán por delegado del personal un permiso de 8 horas por mes, para el desempeño de sus funciones. Este permiso se duplicará en caso de existir en el establecimiento un solo delegado.

Art. 67: Fondo de subsidio; los empleadores aportarán el 1,50% del básico inicial de la Categoría A por cada trabajador comprendido en el presente convenio con destino a A.T.I.L.R.A.

Art. 68: Reserva legal; la organización gremial se reserva el derecho de adoptar las decisiones que oportunamente dispongan sus cuerpos orgánicos, respecto de los aportes correspondientes a los trabajadores, con destino a la obra social y a la propia entidad sindical.

Art. 70: En caso de la categoría que le corresponda al trabajador al ingresar a la empresa sea “A”, al cumplir los 3 meses de desempeño, automáticamente será promovido a la Categoría B. Para la cobertura de vacantes, la empresa dará prioridad a los trabajadores de mayor antigüedad, siempre que se considere a los mismos adecuadamente capacitados para desempeñar el nuevo puesto.

Art. 72: Diferencias escalafonarias; los salarios básicos iniciales, representan las siguientes diferencias porcentuales:

- Categoría B: 10% sobre “Categoría A”.
- Categoría C: 20% sobre “Categoría A”.
- Categoría D: 30% sobre “Categoría A”



- Categoría E: 40% sobre “Categoría A”
- Categoría F: 50% sobre “Categoría A”

Haciendo un tratamiento somero sobre la Ley de Trabajo N° 20.744, el Empleador tiene diferentes facultades, las principales que se enuncian y explican son:

- Organización: Art. 64. Se refiere a que el empleador tiene el poder de organizar su empresa según sus propias decisiones. Determina las tareas que deberá efectuar cada trabajador, el modo en que las realizará, en qué tiempo, en qué lugar, etc.

- Dirección: Poder de dirigir, se relaciona a instruir, dar órdenes y directivas al personal, dentro de los límites establecidos por la ley, en que debe hacerse de modo funcional, es decir, útil para los fines de la empresa. Debe estar acorde a las exigencias de la producción. No debe ser arbitraria por parte del empleador, no debe constituirse un abuso del derecho, no producir daños materiales o morales al trabajador.

- Control: Se refiere a resguardar el patrimonio de la empresa, la seguridad de la organización y de todos los trabajadores. Verificar el cumplimiento de las tareas encomendadas al personal, su asistencia y puntualidad, comprobar los estados enfermedad inculpable, etc.

- Ius Variandi: El Empleador puede introducir todos aquellos cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación del trabajo, en cuanto esos cambios no importen un ejercicio irrazonable de esa facultad, ni alteren modalidades esenciales del contrato, ni causen perjuicio material ni moral al trabajador.

- Disciplinaria: Está referido a ciertas acciones u omisiones por parte del trabajador, donde se advierte una intención o negligencia, provocando un perjuicio al empleador.

Finalidad de las sanciones:

- Punitiva: Consiste en el castigo al empleado.
- Correctiva: Sanción para enmendar una falta cometida.
- Ejemplar: Profesar con el ejemplo.



Los tipos de sanciones que se presentaron o pueden presentarse en la organización, son los siguientes:

- Llamado de atención oral: Notificación del hecho para su reflexión.
- Apercibimiento: Llamado de atención escrito donde se le notifica la sanción.
- Amonestación por escrito: Severo apercibimiento con advertencia de grave sanción.
- Suspensión: Interrupción laboral por un plazo determinado.
- Despido con causa: Extinción laboral por parte del empleador.

Los requisitos para que el ejercicio sancionatorio sea válido debe contemplar:

- Contemporaneidad al hecho cometido.
- Proporcionalidad a la falta cometida.
- Gradualismo con el tiempo y la falta.
- Razonabilidad, es un aspecto muy importante ante la psicosis que se le presenta al empleador de ante un pequeño hecho, poder dimensionarlo, es por eso que hay que ser muy cautos y apelar en muchas ocasiones al sentido común y en muchos casos, evaluar donde se ejecutó el acto que provoca el castigo; mucha es la Jurisprudencia que se presenta en este apartado.
- Non bis in ídem; no se puede aplicar dos sanciones ante un mismo hecho.

- Poder Reglamentario: La organización cuenta con un Reglamento Interno que cada empleado es puesto en conocimiento cuando ha iniciado su labor, este es un indicador u hoja de ruta en que se trazan las normas de conductas. Se entrega un ejemplar a cada empleado y otro es firmado por él como constancia de recepción y notificación de dicho documento; en la que será archivado en su legajo personal. Cabe aclarar que el mismo no se rubrica, ni se pone en conocimiento por el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Córdoba.

A continuación se presenta el Reglamento Interno del ente.



## **REGLAMENTO INTERNO DE ADLE S.A.**

### **Art. 1: Reglamento de Personal.**

El trabajador se encuentra obligado a cumplir con el trabajo concertado por el empleador, en los días y los horarios establecidos por la empresa, de acuerdo a las disposiciones legales y convenciones vigentes. Debe cumplir con todos los reglamentos o procedimientos internos y cuando el trabajador no cumpla con la normativa prevista por el empleador, podrá dar lugar a una sanción disciplinaria.

Objetivo: Las medidas disciplinarias que se apliquen en la empresa, tienden a ser en todos los casos correctivas. Éstas serán aplicadas siempre que sea factible, a través de entrevistas personales, tratando que se logre un cambio de actitud y haciéndole notar al causante donde estuvo su equivocación.

**Art. 2: Normas.** Las medidas disciplinarias pueden consistir en:

Advertencia Verbal: Es un llamado de atención oral, notificando al sancionado del hecho para su reflexión sobre la falta cometida.

Apercibimiento escrito: Es un llamado de atención escrito en el que se expresa el motivo de la sanción.

Severo apercibimiento con advertencia de grave sanción: Es un grave llamado de atención escrito, en el que queda advertido el sancionado de la aplicación de una medida disciplinaria más grave.

Suspensión: Implica la interrupción de la prestación de trabajo por un tiempo determinado, con pérdida de la remuneración correspondiente.

Despido: Desvinculación de la empresa, con justa causa y sin pago de remuneración.

Los responsables de determinar y aplicar la sanción será el Gerente.

Es de suma importancia que la entrega del informe, como la notificación de la sanción se realice en forma personal.

### **Art. 3: Motivo de la sanción.**

Se describe a continuación una lista de los probables hechos que son sancionables y una indicación de las probables sanciones.

El análisis de la gravedad y el criterio a aplicar para asignar cada sanción está bajo la responsabilidad de la Gerencia.



**A) RESPONSABILIDAD Y BUENA FE.**

- Obrar de mala fe y no respetar las pautas que marca oficio o profesión.
- No cumplir con las órdenes de los superiores.

**B) COMPORTAMIENTO.**

-Ofensa al superior, contestar de mala forma al superior, compañero de trabajo, cliente y proveedor.

**C) MORAL Y BUENAS COSTUMBRES.**

- No presentarse en buenas condiciones psicofísicas.
- Ingerir alcohol antes y durante los horarios de trabajo.
- Ingerir fármacos que alteren el normal desempeño.
- Ingresar bebidas alcohólicas a la empresa.

**D) TAREAS INCOMPATIBLES.**

-No podrán participar dentro de la empresa en juego de naipes, de mesa, de computación, etc.

**E) INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.**

-Revelar o utilizar en beneficio propio o de un tercero información técnica, comercial o financiera, incluyendo información almacenada en archivos de computación sobre los negocios de la empresa.

- Comentar de manera imprudente información que puede afectar a la empresa.

**F) HORARIOS Y CONDICIONES LABORALES.**

-No respetar lugares, horarios y condiciones de trabajo que la empresa organice.  
-Faltar sin aviso, ni justificación, llegar tarde reiteradamente, hacer abandono injustificado de los lugares de trabajo.

**G) VESTIMENTA PERSONAL.**

- No cuidar la imagen personal y una prolija vestimenta.
- No usar la ropa o uniforme de trabajo durante las horas de labor, no mantenerla en buen estado de conservación.
- Adicionar prendas ajenas a los uniformes o ropa de trabajo.

**H) SEGURIDAD EN EL TRABAJO.**

-No realizar las tareas en forma segura, de manera que ponga en peligro su propia integridad, la de sus compañeros de trabajo, la de un cliente o un tercero en general.



-No cumplir o desconocer las normas de seguridad e higiene que establezca la empresa.

-No utilizar los elementos de protección personal que se le asignen, durante y en ocasión del trabajo que realiza.

-No mantener los elementos de protección personal en buen estado de uso y conservación.

#### I) SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

-No realizar las tareas en forma segura, de manera que ponga en peligro su propia integridad, la de sus compañeros de trabajo, la de un cliente o un tercero en general.

-No cumplir o desconocer las normas de seguridad e higiene que establezca la empresa.

-No utilizar los elementos de protección personal que se le asignen, durante y en ocasión del trabajo que realiza.

-No mantener los elementos de protección personal en buen estado de uso y conservación.

#### J) INSTALACIONES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS.

-No mantener en el más alto grado de conservación las instalaciones, oficinas, vestuarios, baños, vehículos, herramientas y equipos.

-Utilizar en beneficio propio, abandonarlos en forma indebida o sustraer los elementos de trabajo que la empresa provea.

-No utilizar los elementos de protección personal que se le asignen, durante y en ocasión del trabajo que realiza.

-No mantener los elementos de protección personal en buen estado de uso y conservación.

#### NORMAS DE CONTROL DE ACCESO A LA EMPRESA.

##### **Art. 4: Objetivo.**

El propósito principal que se persigue es el de brindar SEGURIDAD a los bienes o empleados de la empresa. Esto significa que ingresen en tiempo y forma aquellas personas que solamente están autorizadas por tener relación de dependencia o por algún motivo que lo justifique, evitar el ingreso a algún área que se determine como restringida y evita que se extraiga algún bien de la empresa.



**Art. 5: Alcance.**

El control se realizará sobre el personal que ingrese a la empresa, ya sea empleados en relación de dependencia, contratados y demás personal que ingrese como visita.

Personal de Convenio: Control de ingreso, control de egreso, control de horas extras (dicha personal ficha).

Personal Contratado: Control de ingreso, egreso, horas extras (fichas).

Personal de visitas: Control de ingreso al lugar autorizado.

**Art. 6: Disposiciones.**

Toda falta de marcación se descontará, salvo que la Gerencia indique el motivo de esa ausencia, que deberá figurar en una planilla habilitada a tal efecto.

A la llegada de las instalaciones, el empleado debe asistir a la secretaría de administración, indicar horario de llegada y firma holográfica.

**Art. 7: Normas para comunicación por ausentismo.**

Toda persona que se vea obligada a faltar en forma imprevista deberá avisar a la empresa, dentro de las tres primeras horas de la jornada de labor, así la empresa podrá tomar los recaudos necesarios.

**Art. 8: Justificación de ausencias.**

El empleado deberá acreditar en forma fehaciente y comunicar con un día de anticipación su ausencia. De esta manera, la organización podrá tomar diligencias para su reemplazo provisorio.

**Art. 9: Horario de trabajo.**

La jornada de producción de la organización es de seis (6) a trece (13) horas. No quita que en temporada alta de producción, se extienda hasta cumplir con el objeto de elaboración, aunque en ninguna ocasión la empresa se mantiene fuera del contrato de trabajo y C.C.T. vigente.

**Art. 10: Horario límite de ingreso.**

Será aceptable o tolerable, el ingreso hasta quince minutos del comienzo estipulado de su jornada laboral.

**Art. 11: Ausencias por enfermedades o accidentes.**

El empleado deberá comunicar por vía telefónica en forma inmediata a sus compañeros de trabajo y/o empleador sobre el motivo de ausencia.



Dentro del plazo de 24 horas, quien firme este reglamento, presentará Certificado Médico que detalla motivo de ausentismo y plazo de reincorporación.

**Art. 12:** Accidente de trabajo.

La empresa cuenta con un contrato de afiliación ante la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (A.R.T.) de “La Segunda Aseguradora de Riesgos de Trabajo S.A.”, el cual, el empleado y/o compañeros de trabajo deberán comunicar al empleador, para que este efectúe la denuncia correspondiente antes de las setenta y dos (72) horas de acaecido la contingencia laboral.

**Art. 13:** Cambio de domicilio.

El empleado, deberá comunicar a sus superiores con un plazo de treinta (30) días ante un cambio de domicilio.

**Art. 14:** Cambio de turno.

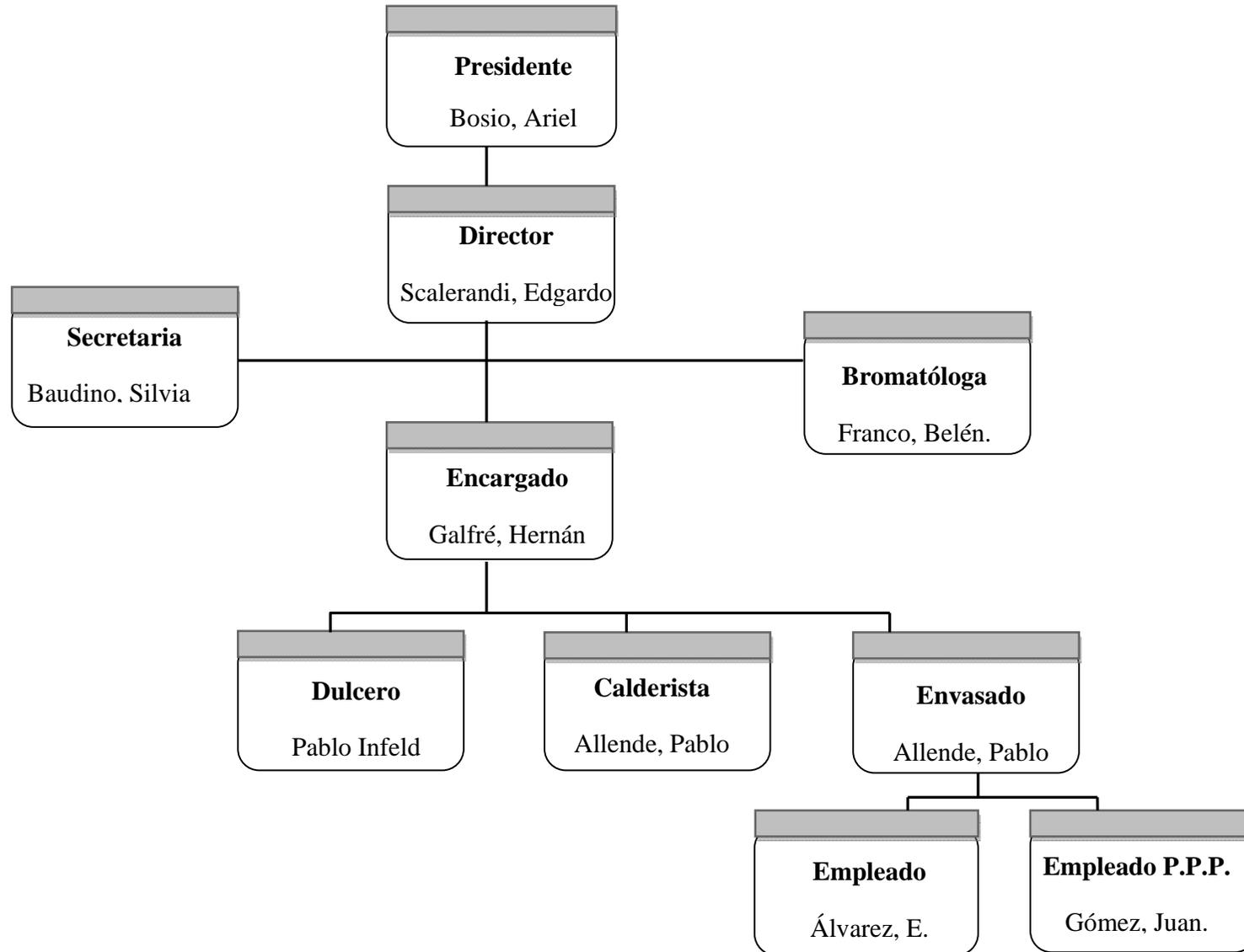
El empleador comunicará con un plazo de cuarenta y ocho horas (48) a los demás ante un cambio de turno o comienza de hora de elaboración.

**Art. 15:** Uniformes y ropa de trabajo.

Se cumplirá con el C.C.T. 2/88, de acuerdo con las tareas que desempeñe cada operario.

En prueba de conformidad y conocimiento, firmo el presente Reglamento Interno y recibo copia del mismo en la Ciudad de Brinkmann a los.....días del mes de..... de dos mil catorce.

**Organigrama y Roles.**





A continuación se realizará una descripción general de cada miembro que compone al organigrama.

Bosio, Ariel: Presidente de la Sociedad, toma las decisiones de diligencia, estrategias de negocios, producción, inversión, compras y ventas, introducción de productos en el mercado; estas no son ajenas, sino que además se toma en conjunto con el Director.

Scalerandi, Edgardo: Además de tomar las decisiones en conjunto con el Presidente, analiza Inventarios, Flujo de dinero, Confección de pago a Proveedores, Sueldos, análisis de Flujo de Fondos, conciliación bancaria.

Baudino, Silvia: Atención al público, atención al cliente, reportes de costos y listados de precios, auxiliar en liquidación de sueldos, comunicación a empleados, estudio contable, jurídico sobre asuntos que determine el Presidente o Director. Categoría B ante el C.C.T. 2/88.

Franco, Belén: Encargada de provisión de información al Ministerio de Industria, Comercio Minería y Desarrollo Científico Tecnológico y Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, Encargada de BPM ( Buenas Prácticas de Manufacturas), análisis y evaluación de los Productos que se elaboran.

Germán Galfré: Encargado de producción, director de elaboración, superior de controlar los procesos, como así también, disciplina de los operarios. Informes al Director sobre Inventarios de producción, elaboración, tipos de productos. Categoría C ante el C.C.T. 2/88.

Infeld, Pablo: Responsable de elaboración de los diferentes tipos de dulce de leche. Análisis químicos y Control de las BPM (Buenas Prácticas de Manufacturas). Ayudante en efectuar un análisis y control integral de los faltantes de materiales e insumos de elaboración.

Allende, Pablo: Encargado de caldera y alimentación de vapor a toda la planta fabril. Responsable de Stock de recursos energéticos. Operario en la elaboración. Categoría C ante el C.C.T. 2/88.



Álvarez, Ezequiel: Asistente de elaboración, ayudante de envasado, traslado y limpieza.

Gómez, Juan: Pasante del Programa Primer Pasos, un Programa del Gobierno de la Provincia de Córdoba, su jornada es de medio día. Ayuda y contribuye en todas las tareas y actividades que se requiera o los encargados determinen.

Como se comentó al inicio del presente trabajo, nos encontramos ante una PyMes, para ser aún más específicos, puede catalogarse como una Micro PyMes y es por ello que cada miembro que se nombró precedentemente, efectúa diversas tareas, ya que no tiene una labor específica durante su jornada. Se requiere de un buen desempeño en todos los sectores y de gran compañerismo.



## **EVALUACIÓN IMPOSITIVA.**

### **Ingresos Brutos.**

Las provincias poseen potestad tributaria para ejercer el cobro de tributos, tasas y contribuciones. Dentro de este marco, las provincias obtienen a través del impuesto sobre los Ingresos Brutos una fuente importante de ingresos.

Si bien, este impuesto es aplicado en cada una bajo una ley provincial, hay aspectos generales que se aplican en todas las Jurisdicciones. Cada Jurisdicción se promulga la ley que rige el tributo (Código Fiscal) y la aplicación o cuantía del mismo.

El impuesto sobre los Ingresos Brutos grava las operaciones económicas de acuerdo a una alícuota establecida por cada Jurisdicción y para cada tipo de actividad.

La base de imposición depende del Código Fiscal de cada Jurisdicción, pero en términos generales se considera “Ingreso Bruto” al monto total-en valores monetarios, en especie o en servicios- devengado en concepto de venta de bienes, de remuneraciones totales obtenidas por los servicios, de la retribución por la actividad ejercida, de intereses obtenidos, operaciones realizadas, etc.

### **Convenio Multilateral.**

En el caso de que las actividades se ejerzan por un mismo contribuyente en una, varias o todas las etapas en dos o más Jurisdicciones, pero cuyos ingresos brutos, por provenir de un proceso único y económicamente inseparable, deban atribuirse conjuntamente a las Jurisdicciones, resulta de aplicación el Convenio Multilateral.

A través de este Convenio las Jurisdicciones se han puesto de acuerdo en la forma y oportunidad de distribución de la base imponible.

Esto resulta de aplicación aunque las actividades sean ejercidas por el mismo contribuyente o por terceras personas.



Una vez realizada la distribución según la normas, deberemos aplicar el tratamiento fiscal del Impuesto sobre los Ingresos Brutos de cada Jurisdicción. Cada una de ellas tiene autonomía para establecer las características del Impuesto sobre los Ingresos Brutos (Base Imponible, exenciones, alícuotas, etc.) siempre y cuando respete las normas de orden superior (Constitución Nacional, Ley de Coparticipación 23.548, Convenio Multilateral y sus reglamentaciones).

Así mismo, cuando se hayan realizado gastos en distintas jurisdicciones vinculados con dichas actividades, estas Jurisdicciones también estarán comprendidas en el Convenio. El organismo que reglamenta todo lo atinente al funcionamiento del mismo es la Comisión Arbitral.

Dentro del Convenio, existen distintas formas de atribuir las bases imponibles, de acuerdo al tipo de actividad desarrollada.

Liquidación. Artículo N° 2. Convenio Multilateral.

En este caso, los Ingresos Brutos computables del contribuyente se distribuirán entre todas las Jurisdicciones a través de un coeficiente que se conforma de la siguiente manera:

- El 50% en proporción a los gastos efectivamente soportados en cada Jurisdicción.
- El 50% restante en proporción a los ingresos brutos provenientes de cada Jurisdicción.

Gastos Computables: Son aquellos originados por el ejercicio de la actividad; en general, todo gasto de compra, administración, producción y comercialización, entre otros. Deben computarse como gastos:

- Los sueldos, jornales y toda otra remuneración.
- Los combustibles y fuerza motriz.
- Las reparaciones y conservación.



- Los alquileres.
- Las primas de seguros.
- Las amortizaciones ordinarias admitidas por la ley del impuesto a las ganancias.

Gastos no Computables:

- El costo de la materia prima.
- El costo de las obras o los servicios que se contraten para su comercialización.
- Los gastos de propaganda y publicidad.
- Los tributos Nacionales, provinciales y municipales (impuestos, tasas, contribuciones, recargos cambiarios y derechos, entre otros).
- Los intereses.
- Los honorarios y sueldos a directores, síndicos y socios de sociedades, en los importes que exceden del 1%(uno por ciento) de la utilidad del balance comercial.
- Gastos comunes asociados a operaciones de exportación.
- Operaciones de venta de bien de uso, ni las exportaciones.

Los gastos de transporte entre las Jurisdicciones deben ser atribuidos por partes iguales entre las Jurisdicciones en las que se realice el hecho imponible.

Cuando se inicie actividad en alguna Jurisdicción, pero no resulte de aplicación lo dispuesto en la Resolución General (CA) 2/2010, artículo 4, la misma gravará el total de los ingresos que le fueren atribuibles hasta que se apliquen los nuevos coeficientes unificados que la incluyan (asignación directa).

ADLE S.A. se encuentra inscripta con el número 904-011378-2, su Jurisdicción sede es (904) CÓRDOBA, ante la descripción de Elaboración de productos lácteos n.c.p.

**DETALLES Y EXPLICACIONES DE GASTOS.**

<b>Rubros</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
Amort. Bienes de Uso	24.822,25	24.437,33	19.870,22
Cargas Sociales	41.206,79	89.252,95	117.155,85
Sueldos Explotación	198.896,90	354.632,68	496.432,56
Otros Gastos de Personal	260,00	1.222,15	859,91
Quebrantos p/ Despidos	81.607,92	0,00	0,00
Franqueos y envíos	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	0,00	695,33	1.323,00
Viáticos y Movilidad	0,00	0,00	0,00
Representaciones	0,00	0,00	0,00
Ropa de Trabajo	629,68	3.810,34	4.981,09
Combustibles y Lubricantes	9.340,10	14.579,71	16.942,82
Fletes y Envíos	0,00	0,00	0,00
Com., Int. y Gtos. Bancarios	0,00	0,00	0,00
Honorarios Profesionales	0,00	0,00	0,00
Artículos de Limpieza	2.543,20	3.025,91	9.881,82
Papelería impresos y Útiles	0,00	0,00	0,00
Rep. Y Repar. Máq. Y Equipos	9.516,55	12.555,39	4.993,34
Promoción y Publicidad	0,00	0,00	0,00
Teléfono y Energía Eléctrica	18.421,28	21.490,51	23.812,29
Herramientas menores	0,00	0,00	952,80
Intereses y Multas por Impuestos	0,00	0,00	0,00
Impuestos sobre ventas	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos de Mantenimientos	7.655,35	4.801,41	8.002,96
Mantenimiento Edificio	8.240,92	2.461,54	14.349,28
Rep.y Reparaciones Rodados	4.182,81	202,75	2.182,29
Alimentos y Refrigerio	0,00	0,00	0,00
Bonificaciones otorgadas	0,00	0,00	0,00
Seguros de Personal	60,99	3.187,49	2.675,00
Seguros Automotores	2.762,68	1.837,91	4.750,56
Seguro Edificio Incendio	2.629,54	3.326,84	0,00



Imp.Transf.Financieras. Ley 25413	0,00	0,00	0,00
Intereses Perdidos	0,00	0,00	0,00

Amortizaciones Bienes de Uso: Es el valor de un bien de la empresa en que es repartido como gasto durante todos los años que abarca la vida útil del mismo.

Cargas Sociales: Monto que la organización dedica para que el estado pueda afrontar las necesidades sociales. Éstas, guardan relación con la cuantía global de los salarios aportados y los conceptos son: seguros sociales, accidentes de trabajo, fondos de desempleo, aportes patronales y de empleados, aportes a la Obra Social, Seguro de Vida y Seguro Social Obligatorio (Decreto 1567/1974), etc.

Otros Gastos de Personal: Aquellos derivados como contraprestación del trabajo puesto a disposición de la empresa.

Quebrantos para Despidos: Es la prevención o el aseguramiento económico que prevé la organización ante una rescisión del contrato de trabajo por su parte.

Ropa de Trabajo: Consta del equipamiento adecuado del personal, para que puedan desempeñar las buenas prácticas de manufacturas, sin dañar su salud, ni poner en riesgo su vida. Además cumple lo normado en el Artículo 9 del Convenio Colectivo de Trabajo 2/88, que indica la provisión de ropa de trabajo adecuada, que debe ser de dos equipos por año por empleado.

Combustibles y Lubricantes: Insumos que se utilizan para que la planta mantenga un nivel óptimo de operatividad.

Artículos de Limpieza: Enseres utilizados en la empresa para que haya una adecuada higiene laboral.

Repuestos y Reparaciones de Máquinas y Equipos: Suministros y arreglos inherentes a la composición de la estructura de la organización.



Teléfono y Energía Eléctrica: Destinados a la comunicación y correcto desempeño de las tareas que habitualmente se realizan para alcanzar sus objetivos.

Otros Gastos de Mantenimientos: Erogaciones que tienen como destinados gastos de menor cuantía, propuestos para operar a un nivel normal.

Mantenimiento Edificio: Partida que se asigna al arreglo de mampostería, pintura, carteles y señalización.

Repuestos y Reparaciones Rodados: Todo aquellos insumos y materiales para que los automotores funcionen en perfectas condiciones.

Seguros de Personal: Lo componen dos tipos, que son;

*Seguro de Vida (Ley 20.744)*, que en caso de muerte del trabajador, el empleador se encuentra obligado a pagar a sus derechohabientes una indemnización equivalente al 50% de la que le correspondería percibir por antigüedad. Al encontrarse obligado legalmente a cubrir este tipo de contingencias mediante un seguro de estas características, el patrimonio del empleador queda a resguardo.

*Seguro Social Obligatorio (Decreto 1567/1974)*, es un seguro de carácter obligatorio para toda persona que se desempeña bajo relación de dependencia. Se administra por cuenta de la Superintendencia de Seguros de la Nación. La cobertura es por muerte únicamente.

Seguros Automotores: Pólizas que contemplan posibles siniestros o contingencias que puedan acontecer debido al uso de vehículos de la organización.

Seguro Edificio Incendio: Contrato celebrado con una compañía que produce un resarcimiento económico de los bienes de la organización que pueden ser destruidos por el fuego.



Rubros	2.011	2.012	2.013
Amort. Bienes de Uso	0,00	0,00	0,00
Cargas Sociales	0,00	0,00	0,00
Sueldos Explotación	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos de Personal	0,00	0,00	0,00
Quebrantos p/ Despidos	0,00	0,00	0,00
Franqueos y envíos	281,76	216,00	25,00
Otros Gastos	2.760,64	2.405,00	293,52
Viáticos y Movilidad	0,00	0,00	0,00
Representaciones	0,00	0,00	0,00
Ropa de Trabajo	0,00	0,00	0,00
Combustibles y Lubricantes	0,00	0,00	0,00
Fletes y Envíos	0,00	0,00	0,00
Com., Int. y Gtos. Bancarios	10.042,40	20.658,47	10.804,68
Honorarios Profesionales	25.656,15	45.131,38	19.429,92
Artículos de Limpieza	0,00	0,00	0,00
Papelería impresos y Útiles	11.531,28	15.236,40	9.210,41
Rep. Y Repar. Máq. Y Equipos	0,00	0,00	0,00
Promoción y Publicidad	0,00	0,00	0,00
Teléfono y Energía Eléctrica	2.669,22	3.323,25	3.992,39
Herramientas menores	0,00	0,00	0,00
Intereses y Multas por Impuestos	5.265,60	6.037,70	12.172,21
Impuestos sobre ventas	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos de Mantenimientos	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento Edificio	0,00	0,00	0,00
Rep.y Reparaciones Rodados	0,00	0,00	0,00
Alimentos y Refrigerio	4.920,43	6.942,91	9.154,76
Bonificaciones otorgadas	0,00	0,00	0,00
Seguros de Personal	0,00	0,00	0,00
Seguros Automotores	0,00	0,00	0,00
Seguro Edificio Incendio	0,00	0,00	0,00
Imp.Transf.Financieras. Ley 25413	16.376,39	16.080,57	17.795,52
Intereses Perdidos	4.443,36	0,00	13.468,01



Franqueos y envíos: son aquellas erogaciones concernientes al envío de cartas postales y envíos por encomienda.

Otros gastos: son aquellos sujetos a los de caja chica y de monto insignificante. Como puede ser algún pago como Propinas al cartero, proveedor, etc.

Comisión, Intereses y Gastos Bancarios: sometidos a los de crédito bancario, impuestos nacionales a los débitos y créditos bancarios y los egresos de índole administrativo, sujeto a la Ley de Entidades Financieras.

Honorarios Profesionales: son los derivados de asesoramientos contables y jurídicos, como así también los de higiene y seguridad laboral.

Papelería impresos y Útiles: utilizados para afrontar el trabajo diario de la administración y sus controles pertinentes.

Intereses y Multas por Impuestos: Pertenece aquellas sanciones impuestas a la empresa por mora o falta de presentación de Declaración Jurada de impuestos en sus diferentes órganos.

Alimentos y Refrigerio: De acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo, los empleados gozan de un refrigerio en su descanso diario de trabajo en la jornada laboral a cargo de la empresa.

Imp.Transf.Financieras. Ley 25.413: Destinados a solventar las arcas del estado nacional, por medio de impuestos a las transferencias y documentos bancarios.

Intereses Perdidos: Egresos debido al incurrir a la financiación por parte de proveedores o entidades financieras.

Honorarios Directores y Síndico: De acuerdo al Art. 87, Inciso J, segundo párrafo de la Ley de Impuestos a las Ganancias, permite las sumas de deducción en concepto de honorarios de Directores y Miembros de consejos de vigilancia y de retribuciones a los socios administradores por su desempeño como tales, no podrán exceder el VEINTICINCO POR CIENTO (25 %) de las utilidades contables del ejercicio, o hasta la que resulte de computar DOCE MIL QUINIENTOS PESOS (\$ 12.500) por cada uno de los perceptores de dichos



conceptos, la que resulte mayor, siempre que se asignen dentro del plazo previsto para la presentación de la declaración jurada anual del año fiscal por el cual se paguen.

<b>Rubros</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Amort. Bienes de Uso	0,00	0,00	0,00
Cargas Sociales	0,00	0,00	0,00
Sueldos Explotación	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos de Personal	0,00	0,00	0,00
Quebrantos p/ Despidos	0,00	0,00	0,00
Franqueos y envíos	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	452,00	0,00	805,21
Viáticos y Movilidad	3.500,00	493,39	210,00
Representaciones	2.861,98	0,00	0,00
Ropa de Trabajo	0,00	0,00	0,00
Combustibles y Lubricantes	0,00	0,00	0,00
Fletes y Envíos	7.729,27	2.260,35	5.511,23
Com., Int. y Gtos. Bancarios	0,00	0,00	0,00
Honorarios Profesionales	0,00	0,00	0,00
Artículos de Limpieza	0,00	0,00	0,00
Papelería impresos y Útiles	0,00	0,00	0,00
Rep. Y Repar. Máq. Y Equipos	0,00	0,00	0,00
Promoción y Publicidad	0,00	2.622,00	0,00
Teléfono y Energía Eléctrica	0,00	0,00	0,00
Herramientas menores	0,00	0,00	0,00
Intereses y Multas por Impuestos	0,00	0,00	0,00
Impuestos sobre ventas	31.477,99	37.843,88	59.723,32
Otros Gastos de Mantenimientos	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento Edificio	0,00	0,00	0,00
Rep.y Reparaciones Rodados	0,00	0,00	0,00
Alimentos y Refrigerio	0,00	0,00	0,00
Bonificaciones otorgadas	0,00	0,00	0,00
Seguros de Personal	0,00	0,00	0,00
Seguros Automotores	0,00	0,00	0,00



Seguro Edificio Incendio	0,00	0,00	0,00
Imp.Transf.Financieras. Ley 25413	0,00	0,00	0,00
Intereses Perdidos	0,00	0,00	0,00

Viáticos y Movilidad: Derivados de viajes de empleados desde el hogar hasta la empresa y viceversa; como así también el traslado para capacitación.

Representaciones: Provenientes de realización de trámites ante los órganos públicos concentrados en la ciudad de Córdoba y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Fletes y Envíos: Erogaciones a causa del transporte de bienes del ente a otros lugares.

Promoción y Publicidad: Aquellas originadas para comunicar sus productos a medios de comunicación locales.

Impuestos sobre ventas: Gravamen fijado sobre toda transacción de ventas que realizó la empresa.



Se presenta una tabla de Costos de Producción para la elaboración de una línea de producto, en este caso, el de marca “Igmala”

<b>REPOSTERO "IGMALA"</b>					
	<b>KG/Lts. Día</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Costo Total/día</b>	<b>Costo c/lva</b>	<b>Kg. Dulce</b>
Leche	<b>5200</b>	<b>\$ 2,500</b>	\$ 13.000,00	\$ 15.730,00	660,00
Azúcar	2860	<b>\$ 5,80</b>	\$ 16.588,00	\$ 20.071,48	2.860,00
Glucosa	780	<b>\$ 3,70</b>	\$ 2.886,00	\$ 3.492,06	624,00
Almidón	150	<b>\$ 4,25</b>	\$ 637,50	\$ 771,38	150,00
Naturgel	14,2	<b>\$ 90,00</b>	\$ 1.278,00	\$ 1.546,38	14,20
Vainilla	0,24	<b>\$ 92,40</b>	\$ 22,18	\$ 26,83	-
Grasa	228	<b>\$ 11,00</b>	\$ 2.508,00	\$ 2.508,00	228,00
Antiespumante	9,5	<b>\$ 32,00</b>	\$ 304,00	\$ 367,84	9,50
Sabor DL	0,24	<b>\$ 167,00</b>	\$ 40,08	\$ 48,50	-
Sorbato	3,5	<b>\$ 11,00</b>	\$ 38,50	\$ 46,59	3,50
Bicarbonato	2,2	<b>\$ 5,50</b>	\$ 12,10	\$ 14,64	2,20
Aroma L	0,24	<b>\$ 40,00</b>	\$ 9,60	\$ 11,62	-
Repostar	150	<b>\$ 8,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.452,00</b>	150,00
			\$ 38.523,96	\$ 46.087,31	
M. DE OBRA			<b>\$ 6.350,00</b>		4.701,40
COMBUSTIBLE			<b>\$ 800,00</b>		4.701,40
ELECTR. Y COMUN			<b>\$ 250,00</b>		
FLETES			<b>\$ 200,00</b>		6.813,62
MANTENIMIENTO			<b>\$ 150,00</b>		
IMPUESTOS + SERV.			<b>\$ 250,00</b>		
OTROS			<b>\$ 1.000,00</b>		
			<b>\$ 9.000,00</b>		
<b>COSTO TOTAL/DÍA</b>			<b>\$ 47.523,96</b>	<b>\$ 55.087,31</b>	<b>6677,35</b>
					<b>7040</b>
<b>COSTO DE PROD. POR KG.</b>	<b>\$ 7,12</b>			<b>\$ 8,25</b>	
	<b>\$ 6,75</b>			<b>\$ 7,82</b>	



**EVALUACIÓN DEL PATRIMONIO NETO.**

**Estado de Evolución del Patrimonio Neto.**

<b>Ejercicio Comercial</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Saldo al Inicio Ejercicio	35.989,60	35.989,60	35.989,60
Reserva Legal	9.072,71	9.072,71	9.072,71
Res. No Asignados	158.635,52	190.619,56	233.995,59
Resultados del Ejercicio	31.984,04	43.376,03	233.038,97
<b>TOTAL</b>	<b>235.681,87</b>	<b>279.057,90</b>	<b>512.096,87</b>

Se puede observar que, con el pasar de los ejercicios, la cuantía del patrimonio del ente se ha incrementado, como consecuencia de resultados no asignados y resultados del período, lo que señala que la política adoptada por los socios es la de expandir la actividad y continuar produciendo.

Se invoca que las estrategias adoptadas desde el Órgano de Gobierno, como así también el de Administración, es perpetuar la producción y apostar al nuevo proyecto que se presenta en este trabajo, para lograr resultados beneficiosos y donde se obtengan ganancias.



**ESTUDIO DE FLUJO DE EFECTIVO.**

**Estado Flujo de Efectivo**

<b>MÉTODO INDIRECTO</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
<b>VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>			
Efectivo al Inicio del Ejercicio	60.645,17	104.896,06	166.898,85
Efectivo al cierre del Ejercicio	92.393,91	166.898,85	625.156,23
<b>Aumento Neto del Efectivo</b>	<b>31.748,74</b>	<b>62.002,79</b>	<b>458.257,38</b>
<b>CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>			
<b>Actividades Operativas</b>			
Ganancia Ordinaria del Ejercicio	0,00	43.376,03	233.038,97
<b>Ajustes para arribar al Flujo Neto de efectivo provenientes de actividades operativas</b>			
Cobro por Ventas de Bienes y Servicios	2.649.335,44	0,00	0,00
Depreciación de Bienes de Uso	0,00	24.437,33	19.870,22
Aumento de Créditos por Ventas	0,00	-219.684,77	-147.409,74
Disminución de Bienes de Cambio	-2.263.608,30	-10.791,89	9.422,41
Aumento otros créditos	0,00	9.086,55	-1.429,50
Aumento de deudas comerciales	0,00	327.742,86	231.485,53
Aumento de deudas por sueldos y Cargas Sociales	-256.573,03	31.509,96	7.683,75
Aumento de cargas fiscales	-123.889,74	26.098,99	119.611,18
Pago de Intereses y Gastos Bancarios	-31.892,75	0,00	0,00
Cobro por Retenciones de Impuestos	5.793,75	0,00	0,00
Otros Ingresos	2.300,00	0,00	0,00
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES</b>	<b>-18.534,63</b>	<b>231.775,06</b>	<b>472.272,82</b>
<b>Actividades de Inversión</b>			
Pago por compras de Bienes de Uso	-18.611,99	0,00	0,00
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO POR LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-18.611,99</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Actividades de Financiación:</b>			
Préstamos Bancarios y Entidades Financieras	72.626,55	50.000,00	-13.618,71
Préstamos en Cuentas Particulares Socios	0,00	-1.139,05	-396,73
Pagos deudas financieras	0,00	-50.500,00	0,00
Pago Préstamos Entidades Financieras	0,00	-168.133,22	0,00



Inversión Caja de Ahorro

-3.731,19	0,00	0,00
-----------	------	------

**FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN**

<b>68.895,36</b>	<b>-169.772,27</b>	<b>-14.015,44</b>
------------------	--------------------	-------------------

**AUMENTO/DISMINUCIÓN NETO DE EFECTIVO**

<b>31.748,74</b>	<b>62.002,79</b>	<b>458.257,38</b>
------------------	------------------	-------------------

A pesar del incremento general de precios, el flujo de efectivo que cuenta la organización se eleva con el transcurso de los ejercicios; eso quiere decir, que no solo es un aumento nominal, sino también de producción. Se observa que en el segundo ejercicio la disponibilidad creció un 95% con respecto al primero y el tercero en un 739,09% comparado con el anterior. Aquí se analiza un buen nivel de recursos en un corto plazo y la evolución de fondos por medio de la inserción de productos de segunda marca.

**ESTUDIO DE BIENES DE USO.**

**Bienes de Uso.**

<b>CONCEPTOS/AÑOS</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
Inmuebles	47.456,97	46.386,37	45.315,77
Rodados	-	-	-
Máquinas y Equipos	120.094,83	98.214,60	80.601,93
Muebles y Útiles	9.598,93	8.312,43	7.125,48
Software de Aplicación	200,00	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>177.350,73</b>	<b>152.913,40</b>	<b>133.043,18</b>



Al pertenecer a una Pyme, la cantidad de Bienes es poca, como así lo determina la tabla. En el último ejercicio, se produjo un incremento en la depreciación de las máquinas, ya que es por motivo del desgaste físico y la obsolescencia.

Los muebles y útiles son menores, la mayoría se encuentran amortizados, aunque en muy buen estado. Es por eso, que los valores que se presentan son pequeños

**EVALUACIÓN DE COSTO DE BIENES VENDIDOS.**

**Costo de los Bienes Vendidos.**

<b>CONCEPTOS/AÑOS</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
<b>Existencia Inicial</b>	179.790,83	191.097,85	201.889,74
<b>Compras del Ejercicio (Materia Primas)</b>	1.827.254,53	2.032.786,97	2.646.083,99
<b>Gastos de Producción (Anexo II)</b>	412.776,96	541.520,24	729.165,79
<b>Existencia Final</b>	191.097,85	201.889,74	192.467,33
<b>Costo de Bienes Vendidos</b>	<b>2.228.724,47</b>	<b>2.967.294,80</b>	<b>3.384.672,19</b>

Efectuando un análisis integral, los valores analizados acompañaron los corrimientos de los incrementos de precios.

Se mantienen los inventarios de insumos y materias primas, las compras acompañan el incremento de producción y sustitución de nivel de elaboración.



Los gastos de producción también acompañan el aumento en el nivel de operación, el de inflación y también debido a la sustitución de productos, sobre todo en el último ejercicio que es el de un 34% con respecto al anterior.

El nivel de stock, al final del ejercicio tienden a disminuir, debido a que la organización cierra su ejercicio económico el 30 de Junio, se conoce vulgarmente como “elaboración alta” y debido a que se consume más cantidad de insumos y materias primas; a lo que se suma que se comienza a disminuir el nivel de inventarios para mitigar los costos de mantenimientos como política adoptada.

### DETALLE DEL ESTADO DE RESULTADOS.

#### Estado de Resultados.

<b>Ejercicio Comercial</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ventas Netas de Bienes	2.412.059,79	2.790.411,77	3.905.789,86
Costo de Bienes Vendidos	2.228.724,47	2.563.515,32	3.384.672,19
<b>SUBTOTAL</b>	<b>183.335,32</b>	<b>226.896,45</b>	<b>521.117,67</b>
Gastos de Administración	83.947,23	116.031,68	96.346,42
Gastos de Comercialización	46.021,24	43.219,62	66.249,76
Otros Ingresos	5,64	0,00	0,00
<b>G. ANTES DEL IMP. A LAS GANANCIAS</b>	<b>53.372,49</b>	<b>67.645,15</b>	<b>358.521,49</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	21.388,45	24.269,12	125.482,52
<b>GANANCIA DEL EJERCICIO</b>	<b>31.984,04</b>	<b>43.376,03</b>	<b>233.038,97</b>



Antes de comenzar con la explicación, se agrega que los valores de un ejercicio a otro aumentan debido al contexto inflacionario en la argentina:

Ventas: En el segundo ejercicio, se presenta un aumento del 15,68% con respecto al primero y de un 37,97 del último en comparación con el segundo.

El incremento en el último ejercicio evaluado se debe a la inserción de productos de segunda marca.

Costos de bienes vendidos: Acompaña el nivel de operación con respecto a las ventas efectuadas.

En el segundo ejercicio es de 15,02% comparado con el primero y de 32,03% de aquel con el último.

Gastos de Administración: Hay variaciones en algunos ejercicios, debido a reglamentaciones o requerimientos por parte de organismos estatales, esto se debe a la burocracia y caterva de cumplimientos para su regular desempeño.

En el último ejercicio se disminuyó en un 16,96% con respecto al segundo, ya que en este último se presentó toda la documentación pertinente y trámites administrativos de homologación y habilitación para el nuevo proyecto de la empresa y es por eso que se incrementó en un 38,22% en relación al primer ejercicio.

Gastos de Comercialización: Se estima un incremento en el último ejercicio de 53,29% con respecto al inmediato anterior, ya que el volumen de producción aumentó en forma considerable y además se encuentra sujeto a las ventas. En el segundo evaluado disminuyó en un 6,09% en comparación con el primero en que no hay motivo para fundamentar ya que es un número pequeño ante un escenario inflacionario escalonado.

Otros Ingresos: Su monto es insignificante y en algunos ejercicios es de valor nulo.

Impuesto a las ganancias: Se aplica el 35% sobre las deducciones permitidas de las ventas efectuadas, así como lo indica el artículo 69 de la mencionada ley.



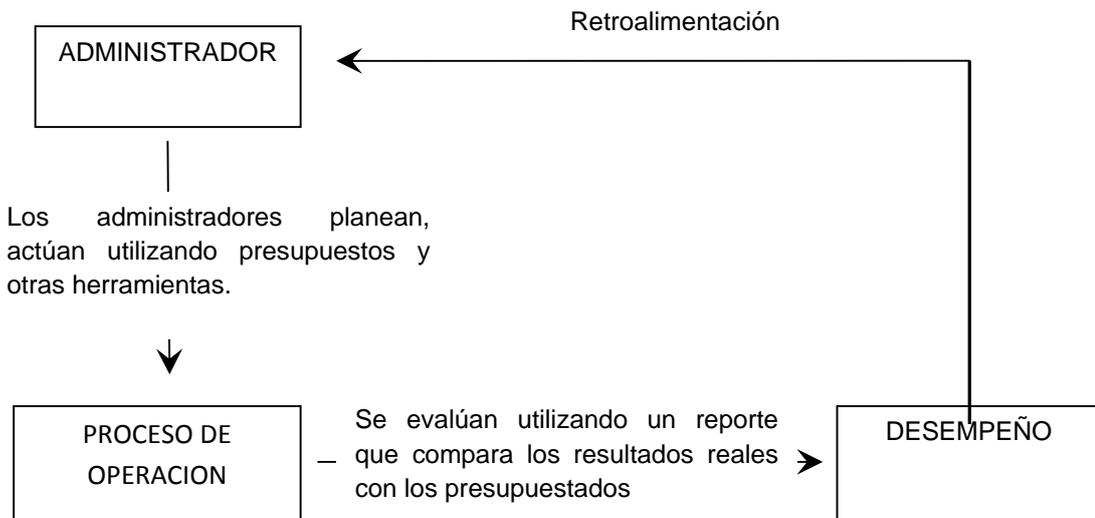
## **PRESUPUESTO**

### **Definición.**

Es el plan de acción de la empresa, abarcando usualmente períodos de un año, un ejemplo que se puede citar es: cambios de maquinaria, equipos o productos; el presupuesto puede abarcar cinco años o más y se caracterizan por la cuantificación y su mayor nivel analítico, el cual se dirige a la medición y justificación de los desvíos con relación a la operatoria real de la empresa a través del control presupuestario. Cuando se administran con inteligencia, obligan a la planeación, proporcionan criterios para el desempeño, promueven una comunicación fluida y coordinación dentro de la organización.

### **Importancia del uso del presupuesto.**

- Minimiza el riesgo en las operaciones de la organización.
- Se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias y direccionarlas hacia los objetivos.
- Cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Inducir a los responsables de cada área a pensar en las necesidades totales de la organización, dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes.
- Medios de comunicación entre las distintas unidades de diferentes niveles jerárquicos. Red de estimaciones presupuestarias que se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Es una herramienta para la planificación de las actividades, de una acción o de un conjunto de acciones, reflejadas en cantidades monetarias. Y que determinan de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un periodo determinado.



### Secuencia para la elaboración del presupuesto.

La secuencia básica a seguir para la implementación del presupuesto, abarca las siguientes etapas:

1. Análisis del contexto económico.
2. Fijación de la política y objetivos; tomando como referencia el marco económico del punto anterior.
3. Preparación y distribución del cronograma (ordenamiento secuencial de las tareas específicas de elaboración).
4. Determinación de pautas macroeconómicas o generales de la economía.
5. Fijación de las pautas microeconómicas o particulares de la empresa.
6. Presupuesto con emisión de un cuadro de resultados global de todo el período presupuestado.
7. Análisis, modificación, aprobación y estudio del presupuesto y sus respectivas correcciones.
8. Presentación final y aprobación por la dirección.
9. Distribución y puesta en marcha por los sectores responsables.



## **Clasificación**

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista a saber:

### Según la flexibilidad

- Estáticos:

Consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Considera que no se producirá cambio, por lo que no son recomendables cuando la economía de un país no es estable, a excepto que cubran periodos relativamente cortos o cuando los pronósticos futuros de la empresa poseen un alto grado de confiabilidad.

- Flexibles o variables:

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Estos presupuestos ayudan a los administradores a obtener elementos de juicio sobre las razones que hacen que los resultados reales difieran del desempeño planeado.

### Según el periodo que cubran

El lapso de tiempo que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa.

- A corto plazo:

Aquellos que se realizan para cubrir la planificación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.

- A largo plazo:

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que llevará la empresa y que se ajusta a la actividad en la que esté involucrada.

### Según el campo de aplicabilidad en la empresa.

- Presupuesto maestro
- Presupuestos intermedios.
- Presupuestos operativos.
- Presupuestos de inversiones.



### **Tipos de presupuestos:**

#### Sistema Presupuestario Integral.

Es una herramienta fundamental para el quehacer operacional de todo tipo de empresas. Debe tener una integración vertical y al mismo tiempo una orientación horizontal.

La integración vertical actúa en el sentido de la conformación del organigrama de la empresa y la conformación horizontal se da en el sentido operativo.

Adopta los Estados proyectados como instrumento de gestión que le permiten al administrador tener por adelantado el conocimiento del rumbo al que se dirige la organización y que no puede ser otro que el definido por su nivel político.

Es la conjunción de todos los presupuestos de una manera coordinada, en el que se encuentran expresados los objetivos de todas las áreas de la empresa, con las responsabilidades determinadas.

La planificación financiera se construye de:

- Inversión.
- Financiamiento.
- Políticas de dividendos.

Éstas, se interrelacionan recíprocamente y no deben evaluarse en forma separada por su inexorable dependencia.

Esta información proyectada, es más utilizada por las organizaciones y sus administradores, ya que las obliga a adecuarse a los cambios permanentes de las estructuras económicas cuya dinámica a veces no es predecible.

El saldo inicial del presupuesto financiero deberá coincidir con el saldo de disponibilidades del balance inicial, a su vez el saldo final del presupuesto financiero será igual al rubro disponibilidades del balance proyectado.



Por otra parte, la utilidad o pérdida neta que resulte del presupuesto económico será la que figure como resultado previsto para el período presupuestado en el balance proyectado.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la distinción entre los principios “devengado” y “percibido. El primero regirá en lo concerniente al presupuesto económico y el segundo en lo que atañe al presupuesto financiero.

La confluencia de todos estos elementos se traduce en la evolución patrimonial proyectada, que generará una nueva situación estática, la del balance proyectado al final del período presupuestado.

#### Presupuesto económico y sus derivados.

El presupuesto económico es una proyección de un estado de resultados, por lo tanto habrá que regirse por el principio de lo devengado, obteniéndose como expresión final la utilidad o pérdida pronosticada por cada uno de los subperíodos.

#### Presupuesto de ventas.

Es el punto de partida del proceso de presupuestación integral, pues de él depende la estimación de los costos de producción y/o distribución, gastos administrativos, financieros y todas las proyecciones vinculadas al nivel de actividad esperado.

Al hablar de pronóstico de ventas debe distinguirse la previsión de las unidades a vender y de su valorización, es decir el pronóstico de ventas en unidades físicas y del pronóstico de ventas en pesos.

El pronóstico en unidades físicas suele ser responsabilidad del área comercial, compartida con la gerencia de finanzas. El pronóstico monetario está por lo general a cargo del área financiera, recibiendo del área de comercialización el pronóstico de las unidades físicas para su valorización.

#### Presupuesto de compras.

Surgidas las necesidades de materiales, deberá definirse el presupuesto de compras. Se calcularán los requerimientos que serán indispensables en cada uno de los meses, con el objeto de cubrir las necesidades de los departamentos de la organización.



Presupuesto de costos de comercialización.

Comprenderá las proyecciones de costos de naturaleza fija y variable, incluyendo todos los gastos inherentes a la distribución del producto o servicios.

Presupuesto de costos de administración.

Una vez que el presupuesto de ventas está concluido, conocido el nivel de actividad en que se operará, deben estimarse los gastos administrativos que se producirán. Este tipo de proyecciones se presta a ser realizada mediante consultas a responsables de centros de gastos y de las características de sus variaciones.

Presupuesto de costos financieros.

Sólo puede ser realizado luego de la conclusión de la mayoría de los presupuestos, por cuanto es necesario conocer el déficit y el superávit finales de fondos. Los costos financieros, puede definírseles como los costos por uso de capital de terceros, pero también debe tenerse en cuenta los ingresos proveniente de inversiones propias de la empresa.

Presupuesto financiero.

Denominado “Cash Flow” muestra el flujo de fondos (ingresos y egresos) a través de los movimientos de caja. Está integrado por las estimaciones de ingresos o recursos, los egresos de fondos y las necesidades de crédito para lograr su equilibrio.

Los ingresos están compuestos principalmente por las cobranzas pronosticadas en función de las ventas, los saldos impagos de los clientes al inicio y las condiciones de pago otorgadas.

Los egresos comprenden los pagos a proveedores por bienes y servicios, de acuerdo al presupuesto de compras, como así también de los gastos de comercialización administración y financieros pronosticados a través de sus respectivos presupuestos.

Las diferencias negativas (déficit) entre ingresos y salidas determinan las necesidades de crédito. En caso de generarse excedentes (superávit) en alguno de los meses presupuestados, habrá que decidir la colocación de los fondos excedentes de manera que los saldos finales de disponibilidades resulten lo más reducido posibles.



**Planeamiento Financiero:** Especial relevancia adquiere esta herramienta de gestión para una eficaz articulación de los presupuestos económicos con los financieros.

Su función es brindar información para las decisiones, planeamiento y control de las operaciones.

Por eso, la contabilidad, como sistema de información no se agota con la confección de sus estados obligatorios, sino que por tratarse de un factor clave para las decisiones, se constituyen en el apoyo necesario para la tarea de la dirección, por la cantidad y calidad de hechos o actividades que revela y su potencialidad de análisis. Un uso estratégico y sagaz de los instrumentos de análisis y de gestión propio de la teoría y de la práctica en la administración de los negocios.

Se integran fundamentalmente con él:

- Estado de origen y aplicación de fondos.
- Cuadro de flujo de fondos. Se debe elaborar en forma proyectada para detectar con la suficiente antelación, cualquier bache entre lo disponible y lo exigible. El flujo debe ser elaborado en forma armónica con todos los presupuestos.

#### Presupuesto de inversiones.

Comprende las incorporaciones destinadas a prestar servicios durante varios ejercicios presupuestarios, implicando la asunción de riesgos en función de la extensión de los plazos y la necesidad de realizar importantes erogaciones de fondos.

Las incorporaciones de activo fijo deberá contemplar para aquéllas de más envergadura el análisis de las alternativas probables de inversión, de manera de contar a priori con elementos de juicio suficientes que permitan satisfacer un adecuado retorno sobre el capital invertido.



**EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS AL 30/06/2014.**

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

	<b>30/06/2014</b>	<b>30/06/2013</b>	
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja y Bancos	4.142.137,37	625.156,23	562,58
Créditos Por Ventas	1.593.765,18	534.224,16	198,33
Otros Créditos	49.346,59	22.707,80	117,31
Bienes de Cambio	413.897,45	192.467,33	115,05
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>6.199.146,59</b>	<b>1.374.555,52</b>	<b>350,99</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Bienes de Uso	346.765,13	133.043,18	160,64
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>346.765,13</b>	<b>133.043,18</b>	<b>160,64</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.545.911,72</b>	<b>1.507.598,70</b>	<b>334,19</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Deudas Comerciales	2.459.245,76	656.182,14	274,78
Préstamos	173.840,69	18.969,38	816,43
Remuneraciones y Cargas Sociales	120.381,40	71.701,93	67,89
Cargas Fiscales	883.557,43	196.386,33	349,91
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.637.025,28</b>	<b>943.239,78</b>	<b>285,59</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Préstamos	1.559.878,00	52.262,05	2884,72
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.559.878,00</b>	<b>52.262,05</b>	<b>2884,72</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.196.903,28</b>	<b>995.501,83</b>	<b>422,04</b>
<b>PATRIMONIO NETO (s/ est. Corresp.)</b>	<b>1.349.008,44</b>	<b>512.096,87</b>	<b>163,43</b>
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>6.545.911,72</b>	<b>1.507.598,70</b>	<b>334,19</b>

Caja y Bancos: Aumento en un 562,58% de Caja y Banco, su explicación es porque de las Ventas Proyectadas se calcula un 62% de cobro en el plazo de 1 año, los restantes, se dilatan, como son los supermercados y grandes cadenas de distribución.



Créditos por ventas: Según lo comentado antes, lo que no se pudo cobrar, es derivado a la cuenta de créditos por las ventas efectuadas. Su incremento es importante, (198,33%), aunque para insertarse en el mercado y captar clientes, debe sacrificarse las ventas a créditos, lo que se conoce vulgarmente en la calle, tener espalda financiera.

Otros créditos: Se observa un incremento, por los abundantes pagos a cuentas con respecto a materia fiscal.

Bienes de Cambio: Los bienes que se producen son almacenados, por eso, su incremento es similar a los anteriores, su desventaja con respecto a otras empresas, es su ubicación, lejos de las grandes ciudades y sus satisfacciones al cliente debe ser en un plazo rápido ante su pedido.

Bienes de Uso: Por su nuevo proyecto, se requiere de maquinarias de mayor tecnología y su adquisición genera un incremento del 160,64% respecto del ejercicio 2.013.

Deudas comerciales: Por su acrecentamiento en las ventas, acarrea el incremento en las compras de sus proveedores comerciales, para desarrollar su actividad y es por eso que se elevó casi 275%, también debería evaluar que hay un factor macroeconómico que influye enormemente, como es el de la inflación.

Préstamos: Ante los Créditos a tasa subsidiada que otorga el estado Nacional a las Usinas Lácteas (Créditos del Bicentenario), los directivos incurren en aumentar la toma de estos préstamos.

Remuneraciones y Cargas Sociales: Ante el ahogo fiscal, las Cargas Sociales, es un tema no menor que deben afrontar todos los empleadores, su incremento es de casi 68% comparado con el anterior.

Cargas Fiscales: Lo comentado precedentemente, afecta a lo atinente a impuestos por el legítimo desempeño del comercio, su aumento es de casi un 350%, su motivo es por el incremento en las ventas, como así también la inflación golpea en los números.

Préstamos a Largo Plazo: Se compone por los Créditos entregados por parte del Gobierno Nacional. Su aumento es de 2.884,72%.



Patrimonio Neto: Se comentará en su respectivo apartado "Proyección de Patrimonio Neto".

### ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO PROYECTADO

<b>Ejercicio Comercial</b>	<b>30/06/2014</b>	<b>30/06/2013</b>	<b>%</b>
Saldo al Inicio Ejercicio	512.096,87	35.989,60	1.322,90
Reserva Legal	12.802,40	9.072,71	41,11
Res. No Asignados	233.995,59	233.995,59	0,00
Resultados del Ejercicio	590.113,58	233.038,97	153,23
<b>TOTAL</b>	<b>1.349.008,44</b>	<b>512.096,87</b>	<b>163,43</b>

Saldo al Inicio del Ejercicio: Incremento en un 1.322 % del Saldo inicial, debido al cierre del ejercicio anterior.

Reserva Legal: Se elevó en un 41,11 %, al cumplimiento de la ley de Sociedades.

Resultados No Asignados: Los resultados asignados, como la palabra lo dice, no se le ha dado un destino, ya que los directivos de la empresa no lo han resuelto por medio de Asamblea Ordinaria o Extraordinaria.

Resultados del Ejercicio: Se prevé una ganancia del 153,23%, su motivo, es por la positiva inserción de los productos: sus clientes han aprobado el proyecto y por lo tanto genera una viabilidad en el proyecto.

**COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS PROYECTADOS**

<b>CONCEPTOS/AÑOS</b>	<b>30/06/2014</b>	<b>30/06/2013</b>	<b>%</b>
<b>Existencia Inicial</b>	192.467,33	201.889,74	-4,67
<b>Compras del Ejercicio (Materia Primas)</b>	3.794.564,31	2.646.083,99	43,40
<b>Gastos de Producción (Anexo II)</b>	987.674,32	729.165,79	35,45
<b>Existencia Final</b>	346.164,89	192.467,33	79,86
<b>Costo de Bienes Vendidos</b>	<b>4.628.541,07</b>	<b>3.384.672,19</b>	

Existencia Inicial: Su disminución es debido al cierre del ejercicio anterior.

Compras del Ejercicio: Es solo el valor nominal que se incremento a causa de la inflación galopante del país, pero el volumen se mantuvo similar al del año anterior.

Gastos de Producción: Similar consideración para este apartado, lo comentado precedentemente.

Existencia Final: Su nivel de Stock se dilata por las compras ejecutadas, como así también influyen los factores macroeconómicos.



**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS**

ESTADO DE RESULTADO	30/06/2014	30/06/2013	%
VENTAS NETAS DE BIENES	5.747.783,16	3.905.789,86	47,16
COSTO DE BIENES VENDIDOS	4.628.541,07	3.384.672,19	36,75
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.119.242,09</b>	<b>521.117,67</b>	114,78
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	125.250,35	96.346,42	30,00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	86.124,69	66.249,76	30,00
GANANCIA ANTES DEL IMP. A LAS GANANCIAS	<b>907.867,05</b>	<b>358.521,49</b>	153,23
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	317.753,47	125.482,52	
<b>GANANCIA DEL EJERCICIO</b>	<b>590.113,58</b>	<b>233.038,97</b>	153,23

Ventas Netas de Bienes: Aumento en las ventas, en un 47,16 %, acompañaría con el incremento del índice de precios.

Costo de Bienes Vendidos: 36,75% de incremento en los costos de los bienes, competencia lo nombrado precedentemente.

Gastos de Administración y Comercialización: En ambos conceptos se produce un crecimiento del 30% por el incremento en la producción.

Impuesto a las Ganancias: Se aplica el 35% sobre las deducciones permitidas de las ventas efectuadas, así como lo indica el artículo 69 de la mencionada ley.

Ganancia del Ejercicio: Se obtiene luego del pago a los impuestos correspondientes.

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADOS**

<b>MÉTODO INDIRECTO</b>	<b>30/06/2014</b>	<b>30/06/2013</b>	<b>%</b>
<b>VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>			
Efectivo al Inicio del Ejercicio	625.156,23	166.898,85	274,57
Efectivo al cierre del Ejercicio	4.310.837,37	625.156,23	589,56
<b>Aumento Neto del Efectivo</b>	<b>3.685.681,14</b>	<b>458.257,38</b>	704,28
<b>CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>			
<b>Actividades Operativas</b>			
Ganancia Ordinaria del Ejercicio	590.113,58	233.038,97	153,23
<b>Ajustes para arribar al Flujo Neto de efectivo provenientes de actividades operativas</b>			
Cobro por Ventas de Bienes y Servicios	123.445,65	0,00	
Depreciación de Bienes de Uso	82.765,34	19.870,22	316,53
Aumento de Créditos por Ventas	-1.059.541,02	-147.409,74	618,77
Aumento de Bienes de Cambio	221.430,12	9.422,41	2250,04
Aumento otros créditos	-26.638,79	-1.429,50	1863,50
Aumento de deudas comerciales	1.803.063,62	231.485,53	678,91
Aumento de deudas por sueldos y Cargas Sociales	48.679,47	7.683,75	533,54
Aumento de cargas fiscales	687.171,10	119.611,18	474,50
Pago de Intereses y Gastos Bancarios	67.892,75	0,00	
Cobro por Retenciones de Impuestos	0,00	0,00	
Otros Ingresos	72.300,00	0,00	
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES</b>	<b>2.610.681,82</b>	<b>472.272,82</b>	
<b>Actividades de Inversión</b>			
Pago por compras de Bienes de Uso	28.611,99	0,00	
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO POR LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>28.611,99</b>	<b>-</b>	
<b>Actividades de Financiación:</b>			



Préstamos Bancarios y Entidades Financieras	1.026.387,33	-13.618,71
Préstamos en Cuentas Particulares Socios	20.000,00	-396,73
Pagos deudas financieras	0,00	0,00
Pago Préstamos Entidades Financieras	0,00	0,00
Inversión Caja de Ahorro	0,00	0,00
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>1.074.999,32</b>	<b>-14.015,44</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCIÓN NETO DE EFECTIVO</b>	<b>3.685.681,14</b>	<b>458.257,38</b>

Efectivo al Inicio del Ejercicio: Su incremento se debe al del cierre del ejercicio 2013.

Efectivo al Cierre del Ejercicio: Su aumento es proveniente al rubro caja y bancos, explicación otorgada en el Cuadro de Estado de Situación Patrimonial al 30/06/2014.

Aumento Neto del Efectivo: Se observa un importantísimo nivel de aumento en el dinero; su explicación, es el incremento en las ventas, como en los precios, que genera que los valores nominales trepen a estas cifras.

Ganancia Ordinaria del Ejercicio: Observamos un acrecentamiento en los resultados del Ejercicio Proyectado, los accionistas aceptan la viabilidad del nuevo proyecto y estiman buenos valores a futuro, a medida que el proyecto se optimice y sea más dinámico.

Cobro por Ventas de Bienes y Servicios: Su aumento es debido a los cobros por parte de la empresa.

Depreciación Bienes de Uso: Al incrementar la Cuenta Bienes de Uso, por la adquisición de nuevas maquinarias, su depreciación es mayor, ya que comienza a depreciarse en el ejercicio al cual se compró (R.T. 10).

Aumento de Créditos por Ventas: Se intensifica en comparación con el año anterior, la dilatación en los plazos de pagos por parte de clientes y en algunos casos se puede observar morosidad.



Aumento de Bienes de Cambio: La acentuación es por lo comentado en el Estado de Situación Patrimonial, su fortalecimiento en los Stock e insumos para producir, aunque la política de la empresa es disminuir su inventario, su ubicación geográfica, la demora en los pedidos, los gastos en transporte dificulta la posibilidad de llevarlo a la práctica.

Aumento Otros Créditos: Su dilatación se compone por los pagos a cuenta a los organismos de recaudación Fiscal Nacional, como Provincial.

Aumento de Deudas Comerciales: Su potenciación se produce a causa de ganar a la inflación, ya que es un rubro monetario.

Aumento de Deudas para Sueldos y Cargas Sociales: ante los aumentos de sueldos en el sector, se produce un corrimiento en los pagos de Conceptos Generados en el Formulario 931 de AFIP.

Aumento de Cargas Fiscales: El ahogo fiscal es un tema que perjudica a todas las empresas, no siendo esta ajena, por el aumento generalizado de precios y los incrementos en las alícuotas.

Pago de Intereses y Gastos Bancarios: Su origen es el devengamiento del "Crédito del Bicentenario", entregado por el Gobierno Nacional, para fomentar el desarrollo de las PyMES.

Otros Ingresos: Se compone por subsidio por parte del Gobierno Provincial, Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Tecnológico.

Pago por compras de Bienes de Uso: Maquinaria adquirida para desempeñar el nuevo proyecto.

Préstamos Bancarios y Entidades Financieras: Se compone por el préstamo otorgado por el Gobierno Nacional, como fomento para las PyMEs que componen el sector lácteo.

Préstamos en Cuentas Particulares Socios: La empresa efectuó pagos a cuenta a los socios, todavía no fue asignado el monto individual, ni aprobado por la Asamblea Ordinaria.



## BIENES DE USO PROYECTADOS

CONCEPTOS/AÑOS	30/06/2014	30/06/2013	%
Inmuebles	69.987,65	45.315,77	54,44
Rodados	6.500,00		
Máquinas y Equipos	182.378,87	80.601,93	126,27
Muebles y Útiles	16.378,88	7.125,48	129,86
Software de Aplicación	20.000,00		
<b>TOTAL</b>	<b>295.245,40</b>	<b>133.043,18</b>	

Inmuebles: Refacciones para acompañar el proyecto, pintura, mantenimiento y refacción del sector de producción.

Rodados: se encuentran en su totalidad depreciados.

Máquinas y Equipos: Compra de máquinas para adecuar automatización en los nuevos productos.

Muebles y Útiles: Adquisición de un nuevo escritorio, sillas y armario para depositar la documentación.

Software de Aplicación: Nuevo sistema de stock de mercadería e interacción on-line para que directores de la empresa puedan acceder a la información.



## CAPITULO N° 4:

EVALUACIÓN POR MEDIO DE RATIOS CONTABLES Y UTILIDADES QUE OBTIENE LA ORGANIZACIÓN LUEGO DEL NUEVO PROYECTO.





Clasificación de los rubros patrimoniales según su comportamiento frente a las variaciones del poder adquisitivo de la moneda.

**Rubros monetarios:** Aquellos que están expresados y representan moneda de valor actual, corriente y no presentan ningún tipo de compensación o acompañamiento frente a la existencia de la inflación.

Los rubros monetarios para ADLE son:

- Efectivo que posee en su cuenta corriente.
- Créditos por ventas.
- Deudas.
- Préstamos a largo plazo.

Son rubros que no acompañan a la inflación, por lo que no sigue al denominado “resultados por exposición a la inflación” (REI).

**Rubros no monetarios:** su valor nominal no representa la inversión u obligación efectiva en moneda de cierre. Su valor cambia y están expresados en moneda anterior a la de cierre.

Los rubros no monetarios para ADLE son:

- Bienes de uso.
- Patrimonio neto.
- Cuentas de resultado.

**Rubros monetarios concertados:** son aquellos que representan moneda – local o de otros países – disponible, invertida, por cobrar o por pagar, pero van acompañando a la inflación por su naturaleza o por cláusulas que los regulan. Estas partidas generan resultados financieros. En períodos de inflación, esos resultados se deben calcular y registrar en términos reales.

En esta empresa, no se cuenta con rubros monetarios concertados.



**VENTAS NETAS DE BIENES.** Ejercicio 2.010-2.011.

PRODUCTO/MES	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	TOTALES	%
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---

<b>ADLE</b>														
1KG	5.432,50	5.432,50	5.724,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	3.240,00	5.800,00	6.032,00	7.308,00	9.048,00	6.032,00		
10KG	32.634,00	32.634,00	20.450,00	20.450,00	20.450,00	20.450,00	20.450,00	28.160,00	36.960,00	42.240,00	45.760,00	33.440,00		
25KG	140.985,00	145.323,00	136.986,00	114.155,00	95.890,20	95.890,20	95.890,20	103.110,00	176.760,00	186.580,00	184.125,00	201.310,00		
<b>TOTALES</b>	<b>179.051,50</b>	<b>183.389,50</b>	<b>163.160,00</b>	<b>137.845,00</b>	<b>119.580,20</b>	<b>119.580,20</b>	<b>119.580,20</b>	<b>137.070,00</b>	<b>219.752,00</b>	<b>236.128,00</b>	<b>238.933,00</b>	<b>240.782,00</b>	<b>2.094.851,60</b>	<b>86,85</b>

<b>IGMALÁ</b>														
1KG														
3KG														
5KG														
10KG														
25KG														
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>												

<b>LA DULCERA</b>														
1KG														
3KG														
5KG														
10KG														
25KG														
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>												



S.B.															
1KG															
3KG															
5KG															
10KG															
25KG															
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>													

**VENTAS NETAS DE BIENES. Ejercicio 2.010-2.011.**

PRODUCTO/MES	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	TOTALES	%
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---

ADLE. Heladero.														
10KG	3.270,00	3.270,00	3.438,00	3.438,00	3.438,00	3.438,00	3.438,00	3.696,00	8.624,00	4.928,00	2.464,00	2.464,00		
25KG	17.452,50	17.452,50	18.375,50	18.375,50	18.375,50	33.924,00	33.924,00	36.480,00	15.200,00	15.200,00	15.200,00	15.200,00		
<b>TOTALES</b>	<b>20.722,50</b>	<b>20.722,50</b>	<b>21.813,50</b>	<b>21.813,50</b>	<b>21.813,50</b>	<b>37.362,00</b>	<b>37.362,00</b>	<b>40.176,00</b>	<b>23.824,00</b>	<b>20.128,00</b>	<b>17.664,00</b>	<b>17.664,00</b>	<b>301.065,50</b>	<b>12,48</b>

ADLE. Agregados														
1/2KG	618,00	618,00	650,10	650,10	866,80	866,80	975,15	932,00	1.048,50	1.631,00	1.631,00	1.631,00		
<b>TOTALES</b>	<b>618,00</b>	<b>618,00</b>	<b>650,10</b>	<b>650,10</b>	<b>866,80</b>	<b>866,80</b>	<b>975,15</b>	<b>932,00</b>	<b>1.048,50</b>	<b>1.631,00</b>	<b>1.631,00</b>	<b>1.631,00</b>	<b>12.118,45</b>	<b>0,50</b>

La empresa también produce bocaditos de Dulce de Leche, que representa un Ingreso Insignificante.

<b>2.408.035,55</b>	
	<b>0,17</b>
<b>2.412.059,79</b>	<b>100</b>



**VENTAS NETAS DE BIENES. Ejercicio 2.011-2.012.**

PRODUCTO/MES	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	TOTALES	%
<b>ADLE</b>														
1KG	6.148,00	6.148,00	6.024,00	3.765,00	3.765,00	3.765,00	3.765,00	3.765,00	6.526,00	8.370,00	8.370,00	8.370,00		
10KG	28.160,00	28.160,00	23.575,00	23.575,00	23.575,00	23.575,00	23.575,00	23.575,00	23.575,00	32.464,00	32.464,00	32.464,00		
25KG	171.850,00	159.575,00	158.400,00	158.400,00	110.880,00	110.880,00	110.880,00	110.880,00	137.280,00	204.228,00	232.593,00	232.593,00		
<b>TOTALES</b>	<b>206.158,00</b>	<b>193.883,00</b>	<b>187.999,00</b>	<b>185.740,00</b>	<b>138.220,00</b>	<b>138.220,00</b>	<b>138.220,00</b>	<b>138.220,00</b>	<b>167.381,00</b>	<b>245.062,00</b>	<b>273.427,00</b>	<b>273.427,00</b>	<b>2.285.957,00</b>	<b>81,92</b>

<b>IGMALÁ</b>														
1KG														
3KG														
5KG														
10KG														
25KG														
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>											

<b>LA DULCERA</b>														
1KG														
3KG														
5KG														
10KG														
25KG														
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>											



S.B.															
1KG															
3KG															
5KG															
10KG															
25KG															
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>												

**VENTAS NETAS DE BIENES. Ejercicio 2.011-2.012.**

PRODUCTO/MES	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	TOTALES	%
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---

ADLE. HELADERO.														
10KG	3.696,00	3.696,00	3.975,00	3.975,00	9.937,50	9.937,50	9.937,50	5.300,00	2.650,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00		
25KG	19.760,00	19.760,00	21.274,50	39.276,00	39.276,00	72.006,00	72.006,00	39.276,00	22.911,00	24.640,00	24.640,00	29.920,00		
<b>TOTALES</b>	<b>23.456,00</b>	<b>23.456,00</b>	<b>25.249,50</b>	<b>43.251,00</b>	<b>49.213,50</b>	<b>81.943,50</b>	<b>81.943,50</b>	<b>44.576,00</b>	<b>25.561,00</b>	<b>27.490,00</b>	<b>27.490,00</b>	<b>32.770,00</b>	<b>486.400,00</b>	<b>17,43</b>

ADLE. AGREGADOS.														
1/2KG	699,00	699,00	753,00	753,00	753,00	753,00	753,00	753,00	677,70	2.160,00	2.160,00	2.160,00		
<b>TOTALES</b>	<b>699,00</b>	<b>699,00</b>	<b>753,00</b>	<b>753,00</b>	<b>753,00</b>	<b>753,00</b>	<b>753,00</b>	<b>753,00</b>	<b>677,70</b>	<b>2.160,00</b>	<b>2.160,00</b>	<b>2.160,00</b>	<b>13.073,70</b>	<b>0,47</b>

La empresa también produce bocaditos de Dulce de Leche, que representa un Ingreso Insignificante.	<b>4.981,07</b>	<b>0,18</b>
---	-----------------	-------------

<b>2.790.411,77</b>	<b>100</b>
---------------------	------------



**VENTAS NETAS DE BIENES. Ejercicio 2.012-2.013.**

PRODUCTO/MES	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	TOTALES	%
<b>ADLE</b>														
1KG	6.480,00	6.480,00	6.480,00	4.185,00	4.185,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	7.800,00	8.658,00	8.658,00	8.658,00		
10KG	25.362,50	25.362,50	25.362,50	26.150,00	26.150,00	28.125,00	28.125,00	28.125,00	28.125,00	31.275,00	31.275,00	31.277,50		
25KG	226.920,00	226.920,00	226.920,00	175.863,00	175.863,00	189.100,00	189.100,00	189.100,00	250.100,00	261.876,50	277.281,00	277.281,00		
<b>TOTALES</b>	<b>258.762,50</b>	<b>258.762,50</b>	<b>258.762,50</b>	<b>206.198,00</b>	<b>206.198,00</b>	<b>221.725,00</b>	<b>221.725,00</b>	<b>221.725,00</b>	<b>286.025,00</b>	<b>301.809,50</b>	<b>317.214,00</b>	<b>317.216,50</b>	<b>3.076.123,50</b>	<b>78,76</b>

<b>IGMALÁ</b>														
1KG													2.480,00	
3KG													4.890,00	
5KG													13.000,00	
10KG													26.675,00	
25KG													81.750,00	
<b>TOTALES</b>	<b>0,00</b>	<b>128.795,00</b>	<b>128.795,00 3,30</b>											

<b>LA DULCERA</b>														
1KG													1.164,50	
3KG													4.320,00	
5KG													2.850,00	
10KG													28.200,00	
25KG													84.000,00	
<b>TOTALES</b>	<b>0,00</b>	<b>120.534,50</b>	<b>120.534,50 3,09</b>											



S.B.																	
1KG															325,00		
3KG															1.700,00		
5KG															12.400,00		
10KG															11.340,00		
25KG															68.850,00		
<b>TOTALES</b>	<b>0,00</b>	<b>94.615,00</b>	<b>94.615,00</b>	<b>2,42</b>													

**VENTAS NETAS DE BIENES. Ejercicio 2.012-2.013.**

PRODUCTO/MES	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	TOTALES	%
<b>ADLE. HELADERO.</b>														
10KG	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.940,00	2.940,00	3.950,00	3.160,00	3.160,00	3.160,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00		
25KG	22.880,00	22.880,00	22.880,00	43.524,00	43.524,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	33.150,00	34.640,00	34.640,00	30.310,00		
<b>TOTALES</b>	<b>25.730,00</b>	<b>25.730,00</b>	<b>25.730,00</b>	<b>46.464,00</b>	<b>46.464,00</b>	<b>50.750,00</b>	<b>49.960,00</b>	<b>49.960,00</b>	<b>36.310,00</b>	<b>38.150,00</b>	<b>38.150,00</b>	<b>33.820,00</b>	<b>467.218,00</b>	<b>11,96</b>

<b>ADLE. AGREGADOS.</b>														
1/2KG	1080	1080	1080	1152	1152	1240	1240	1240	1240	1380	1380	1380		
<b>TOTALES</b>	<b>1.080,00</b>	<b>1.080,00</b>	<b>1.080,00</b>	<b>1.152,00</b>	<b>1.152,00</b>	<b>1.240,00</b>	<b>1.240,00</b>	<b>1.240,00</b>	<b>1.240,00</b>	<b>1.380,00</b>	<b>1.380,00</b>	<b>1.380,00</b>	<b>14.644,00</b>	<b>0,37</b>

La empresa también produce bocaditos de Dulce de Leche, que representa un Ingreso Insignificante.

<b>3.859,86</b>	<b>0,10</b>
<b>3.905.789,86</b>	<b>100</b>



**PROYECCIÓN DE VENTAS NETAS DE BIENES. Ejercicio 2.013-2.014.**

PRODUCTO/MES	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	TOTALES	%
<b>ADLE</b>														
1KG	1.665,00	1.665,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	2.102,00	2.102,00	2.102,00	2.102,00	2.102,00		
10KG	3.127,50	3.127,50	3.475,00	3.475,00	3.475,00	3.475,00	3.475,00	3.952,75	5.059,52	5.533,85	5.533,85	5.533,85		
25KG	36.970,80	36.970,80	41.078,40	41.078,40	41.078,40	41.078,40	41.078,40	46.680,00	60.295,00	60.295,00	62.240,00	62.240,00		
<b>TOTALES</b>	<b>41.763,30</b>	<b>41.763,30</b>	<b>46.403,40</b>	<b>46.403,40</b>	<b>46.403,40</b>	<b>46.403,40</b>	<b>46.403,40</b>	<b>52.734,75</b>	<b>67.456,52</b>	<b>67.930,85</b>	<b>69.875,85</b>	<b>69.875,85</b>	<b>643.417,42</b>	<b>11,19</b>

<b>IGMALÁ</b>														
1KG	2695	2695	2.992,00	2.992,00	2.992,00	2.992,00	2.992,00	3.410,00	3.410,00	3.410,00	3.410,00	3.410,00		
3KG	3.872,40	3.872,40	4.303,20	4.303,20	4.303,20	4.303,20	4.303,20	4.890,00	4.890,00	4.890,00	4.890,00	4.890,00		
5KG	13.005,00	13.005,00	14.535,00	14.535,00	14.535,00	14.535,00	14.535,00	16.575,00	16.575,00	16.575,00	18.850,00	18.850,00		
10KG	25.500,00	25.500,00	28.200,00	28.200,00	28.200,00	28.200,00	28.200,00	32.010,00	40.546,00	40.546,00	44.814,00	51.216,00		
25KG	43.200,00	43.200,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	54.500,00	54.500,00	76.300,00	68.125,00	103.550,00		
<b>TOTALES</b>	<b>88.272,40</b>	<b>88.272,40</b>	<b>98.030,20</b>	<b>98.030,20</b>	<b>98.030,20</b>	<b>98.030,20</b>	<b>98.030,20</b>	<b>111.385,00</b>	<b>119.921,00</b>	<b>141.721,00</b>	<b>140.089,00</b>	<b>181.916,00</b>	<b>1.361.727,80</b>	<b>23,69</b>

<b>LA DULCERA</b>														
1KG	918,00	918,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.164,50	1.164,50	1.164,50	1.164,50	1.164,50		
3KG	3.420,00	3.420,00	3.801,60	3.801,60	3.801,60	3.801,60	3.801,60	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00		
5KG	2.250,00	2.250,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.850,00	2.850,00	3.135,00	3.135,00	3.135,00		
10KG	30.000,00	30.000,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	37.600,00	37.600,00	45.120,00	45.120,00	45.120,00		
25KG	117.800,00	117.800,00	130.820,00	130.820,00	94.950,00	94.950,00	94.950,00	108.000,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00	148.800,00		
<b>TOTALES</b>	<b>154.388,00</b>	<b>154.388,00</b>	<b>171.341,60</b>	<b>171.341,60</b>	<b>135.471,60</b>	<b>135.471,60</b>	<b>135.471,60</b>	<b>153.934,50</b>	<b>194.734,50</b>	<b>202.539,50</b>	<b>202.539,50</b>	<b>202.539,50</b>	<b>2.014.161,50</b>	<b>35,04</b>



<b>S.B.</b>														
1KG	325,00	325,00	362,50	362,50	362,50	362,50	362,50	412,50	412,50	412,50	412,50	412,50		
3KG	1.700,00	1.700,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	1.880,00	2.135,00	2.135,00	3.202,50	3.330,60	3.800,30		
5KG	12.400,00	12.400,00	13.728,00	13.728,00	13.728,00	13.728,00	13.728,00	15.600,00	15.600,00	32.760,00	33.540,00	32.760,00		
10KG	30.240,00	30.240,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	38.400,00	38.400,00	50.400,00	50.400,00	57.600,00		
25KG	64.260,00	64.260,00	56.100,00	56.100,00	56.100,00	56.100,00	56.100,00	58.000,00	79.750,00	79.750,00	79.750,00	79.750,00		
<b>TOTALES</b>	<b>108.925,00</b>	<b>108.925,00</b>	<b>105.670,50</b>	<b>105.670,50</b>	<b>105.670,50</b>	<b>105.670,50</b>	<b>105.670,50</b>	<b>114.547,50</b>	<b>136.297,50</b>	<b>166.525,00</b>	<b>167.433,10</b>	<b>174.322,80</b>	<b>1.505.328,40</b>	<b>26,19</b>

**PROYECCIÓN DE VENTAS NETAS DE BIENES. Ejercicio 2.013-2.014.**

PRODUCTO/MES	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	TOTALES	%
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---

<b>ADLE. HELADERO.</b>														
10KG	3.510,00	3.510,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	4.875,00	3.900,00	4.427,00	4.427,00	4.427,00	4.427,00	4.427,00		
25KG	10.825,00	10.825,00	12.025,00	12.025,00	12.025,00	12.025,00	12.025,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00		
<b>TOTALES</b>	<b>14.335,00</b>	<b>14.335,00</b>	<b>15.925,00</b>	<b>15.925,00</b>	<b>15.925,00</b>	<b>16.900,00</b>	<b>15.925,00</b>	<b>18.077,00</b>	<b>18.077,00</b>	<b>18.077,00</b>	<b>18.077,00</b>	<b>18.077,00</b>	<b>199.655,00</b>	<b>3,47</b>

<b>ADLE. AGREGADOS.</b>														
1/2KG	1380	1380	1536	1536	1536	1536	1536	1746	1746	1746	1746	1746		
<b>TOTALES</b>	<b>1.380,00</b>	<b>1.380,00</b>	<b>1.536,00</b>	<b>1.536,00</b>	<b>1.536,00</b>	<b>1.536,00</b>	<b>1.536,00</b>	<b>1.746,00</b>	<b>1.746,00</b>	<b>1.746,00</b>	<b>1.746,00</b>	<b>1.746,00</b>	<b>19.170,00</b>	<b>0,36</b>

La empresa también produce bocaditos de Dulce de Leche, que representa un Ingreso Insignificante.

<b>4.323,04</b>	<b>0,05</b>
<b>5.747.783,16</b>	<b>100</b>



**PROYECCIÓN DE VENTAS NETAS DE BIENES. Segundo Semestre AÑO 2.014.**

PRODUCTO/MES	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTALES	%
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---

ADLE								
1KG	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00		
10KG	4.075,00	3.127,50	3.475,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00		
25KG	48.240,00	48.240,00	48.240,00	53.040,00	53.040,00	53.040,00		
<b>TOTALES</b>	<b>54.515,00</b>	<b>53.567,50</b>	<b>53.915,00</b>	<b>59.960,00</b>	<b>59.960,00</b>	<b>59.960,00</b>	<b>341.877,50</b>	<b>8,34</b>

IGMALÁ								
1KG	4480	4480	4480	4.400,00	4.400,00	4.400,00		
3KG	8.820,00	8.820,00	8.820,00	8.316,00	8.316,00	8.316,00		
5KG	19.095,00	19.095,00	19.095,00	18.793,50	18.793,50	18.793,50		
10KG	41.800,00	41.800,00	41.800,00	3.630,00	36.300,00	36.300,00		
25KG	106.780,00	106.780,00	106.780,00	77.250,00	77.250,00	77.250,00		
<b>TOTALES</b>	<b>180.975,00</b>	<b>180.975,00</b>	<b>180.975,00</b>	<b>112.389,50</b>	<b>145.059,50</b>	<b>145.059,50</b>	<b>945.433,50</b>	<b>23,06</b>

LA DULCERA								
1KG	1.330,00	1.330,00	1.330,00	1.309,00	1.309,00	1.309,00		
3KG	8.140,00	8.140,00	8.140,00	7.326,00	7.326,00	7.326,00		
5KG	9.000,00	9.000,00	9.000,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00		
10KG	46.560,00	46.560,00	46.560,00	42.680,00	42.680,00	42.680,00		
25KG	173.600,00	173.600,00	173.600,00	177.450,00	177.450,00	177.450,00		
<b>TOTALES</b>	<b>238.630,00</b>	<b>238.630,00</b>	<b>238.630,00</b>	<b>232.065,00</b>	<b>232.065,00</b>	<b>232.065,00</b>	<b>1.412.085,00</b>	<b>34,44</b>



S.B.								
1KG	1.445,00	1.445,00	1.445,00	467,50	467,50	467,50		
3KG	7.920,00	7.920,00	7.920,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00		
5KG	30.400,00	30.400,00	30.400,00	17.600,00	17.600,00	17.600,00		
10KG	61.500,00	61.500,00	61.500,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00		
25KG	114.000,00	114.000,00	114.000,00	92.400,00	92.400,00	92.400,00		
<b>TOTALES</b>	<b>215.265,00</b>	<b>215.265,00</b>	<b>215.265,00</b>	<b>156.087,50</b>	<b>156.087,50</b>	<b>156.087,50</b>	<b>1.114.057,50</b>	<b>27,17</b>

**PROYECCIÓN DE VENTAS NETAS DE BIENES. Segundo Semestre AÑO 2.014.**

PRODUCTO/MES	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTALES	%
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	---

ADLE. HELADERO.								
10KG	4.560,00	5.700,00	9.120,00	20.064,00	30.096,00	45.144,00		
25KG	14.075,00	16.890,00	19.705,00	27.900,00	31.000,00	46.500,00		
<b>TOTALES</b>	<b>18.635,00</b>	<b>22.590,00</b>	<b>28.825,00</b>	<b>47.964,00</b>	<b>61.096,00</b>	<b>91.644,00</b>	<b>270.754,00</b>	<b>6,60</b>

ADLE. AGREGADOS.								
1/2KG	1800	1800	1800	1980	1980	1980		
<b>TOTALES</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.980,00</b>	<b>1.980,00</b>	<b>1.980,00</b>	<b>11.340,00</b>	<b>0,28</b>

La empresa también produce bocaditos de Dulce de Leche, que representa un Ingreso Insignificante.	<b>4.971,50</b>	<b>0,12</b>
	<b>4.100.519,00</b>	<b>100</b>



Para la conversión de los estados contables en moneda homogénea, utilizaremos lo que se denomina “método indirecto” que se basa en trabajar reexpresando las partidas no monetarias.

Para este procedimiento tendremos en cuenta el Índice de Precios al por Mayor, que tiene inicio a partir del año 1.993 según INDEC:



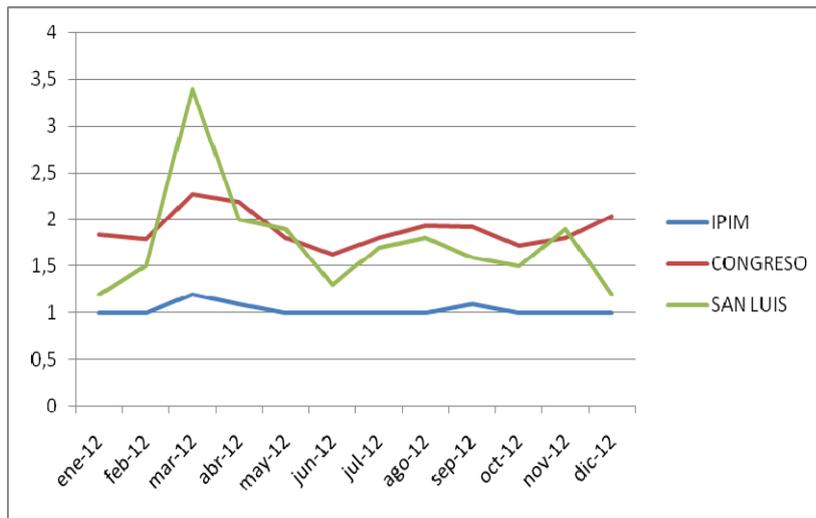
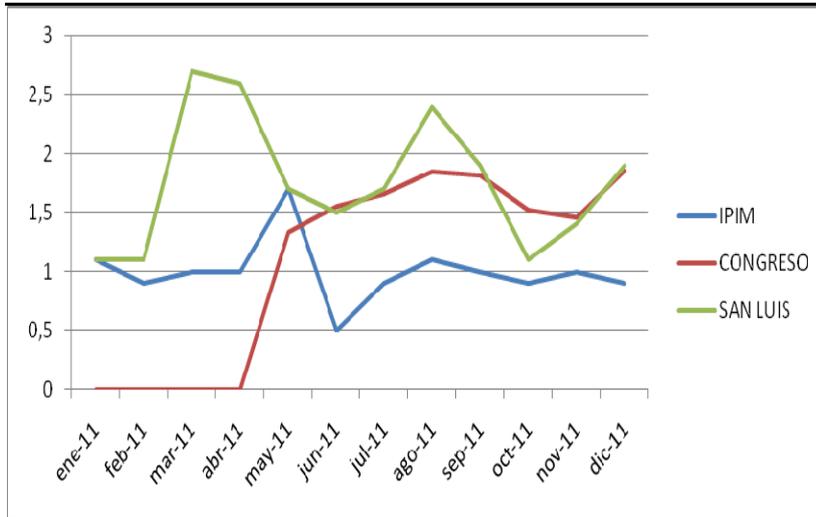
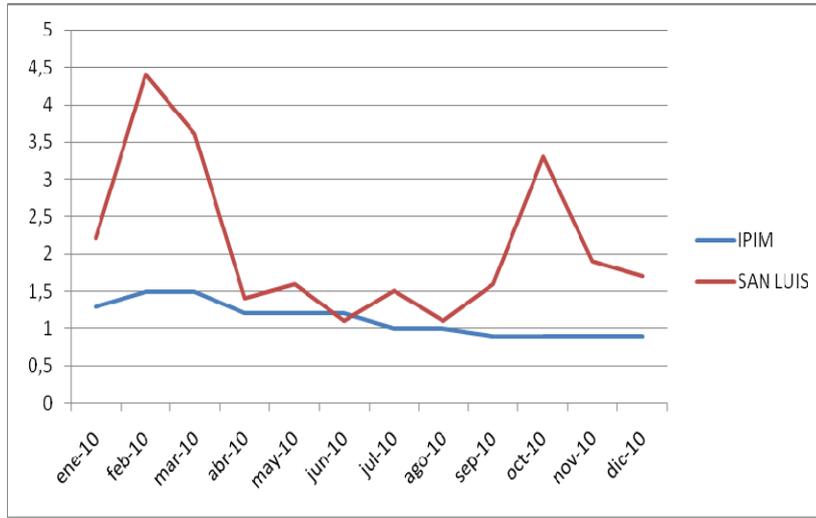
**ÍNDICE DE PRECIOS AL POR MAYOR base 1993 según INDEC.**

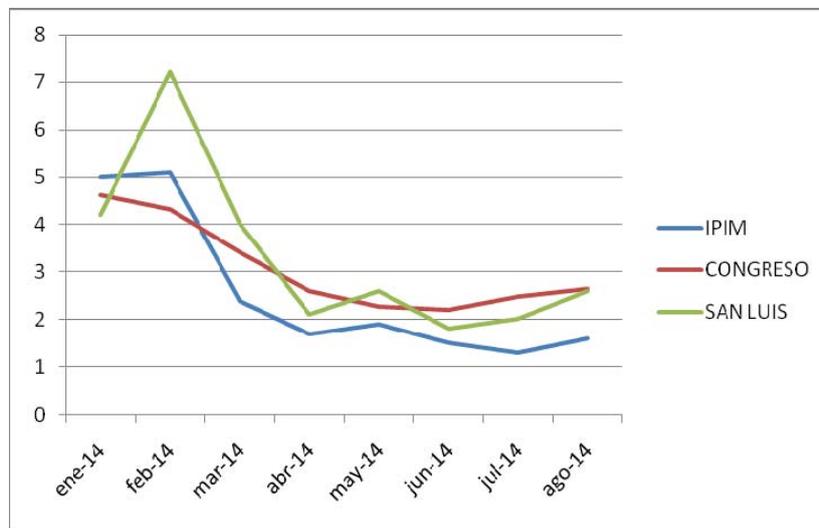
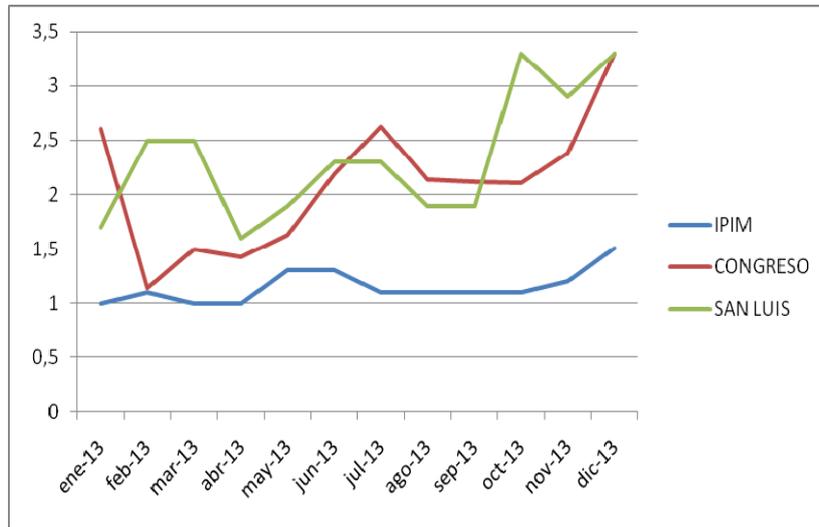
Período	Índice	Coeficiente	Inflación Mensual (%)
ene-10	396,8	2,02	1,30
feb-10	402,9	1,99	1,50
mar-10	409,1	1,96	1,50
abr-10	413,8	1,94	1,20
may-10	418,8	1,92	1,20
jun-10	423,88	1,90	1,20
jul-10	427,98	1,88	1,00
ago-10	432,25	1,86	1,00
sep-10	436,28	1,84	0,90
oct-10	440,23	1,82	0,90
nov-10	444,38	1,81	0,90
dic-10	448,57	1,79	0,90
ene-11	453,48	1,77	1,10
feb-11	457,7	1,76	0,90
mar-11	462,1	1,74	1,00
abr-11	466,74	1,72	1,00
may-11	471,54	1,70	1,70
jun-11	476,92	1,68	0,50
jul-11	481,72	1,67	0,90
ago-11	486,61	1,65	1,10
sep-11	491,6	1,63	1,00
oct-11	496,08	1,62	0,90
nov-11	500,81	1,60	1,00
dic-11	505,42	1,59	0,90
ene-12	510,26	1,57	1,00
feb-12	515,3	1,56	1,00
mar-12	521,39	1,54	1,20
abr-12	527,29	1,52	1,10
may-12	532,67	1,51	1,00
jun-12	537,95	1,49	1,00
jul-12	543,17	1,48	1,00
ago-12	548,79	1,46	1,00
sep-12	554,9	1,45	1,10
oct-12	560,64	1,43	1,00
nov-12	566,27	1,42	1,00

Período	Índice	Coeficiente	Inflación Mensual (%)
dic-12	571,77	1,41	1,00
ene-13	577,58	1,39	1,00
feb-13	583,68	1,38	1,10
mar-13	589,56	1,36	1,00
abr-13	595,22	1,35	1,00
may-13	602,7	1,33	1,30
jun-13	610,81	1,32	1,30
jul-13	617,7	1,30	1,10
ago-13	624,7	1,29	1,10
sep-13	631,6	1,27	1,10
oct-13	638,8	1,26	1,10
nov-13	646,5	1,24	1,20
dic-13	656,2	1,22	1,50
ene-14	688,7	1,17	5,00
feb-14	723,9	1,11	5,10
mar-14	741,6	1,08	2,40
abr-14	754,3	1,07	1,70
may-14	768,4	1,05	1,90
jun-14	780	1,03	1,50
jul-14	790,5	1,02	1,30
ago-14	803,4	1,00	1,60
jul-13	617,7	1,30	1,10
ago-13	624,7	1,29	1,10
sep-13	631,6	1,27	1,10
oct-13	638,8	1,26	1,10
nov-13	646,5	1,24	1,20
dic-13	656,2	1,22	1,50
ene-14	688,7	1,17	5,00
feb-14	723,9	1,11	5,10
mar-14	741,6	1,08	2,40
abr-14	754,3	1,07	1,70
may-14	768,4	1,05	1,90
jun-14	780	1,03	1,50
jul-14	790,5	1,02	1,30
ago-14	803,4	1,00	1,60



### COMPARACIÓN DE ÍNDICES INFLACIONARIOS DE ACCESO PÚBLICO.







**AJUSTES EN MONEDA HOMOGÉNEA:**

- Caja y bancos: se encuentran expresados en moneda de cierre por tratarse de moneda de curso legal nacional.
- Créditos por Venta: expresados en moneda de cierre por tratarse de derechos en moneda nacional.
- Otros créditos: no se reexpresa, ya que está expresado en moneda de cierre por tratarse de moneda de curso legal nacional.
- Bienes de Cambio:

RUBRO	FECHA DE ORIGEN	VALOR DE ORIGEN	COEF.	VALOR AJUSTADO	REI
<b>Bienes de Cambio</b>	jun-13	413.897,45	1,92	794.683,10	380.785,65
Subtotal		413.897,45		794.683,10	380.785,65

---

Mercaderías	380.785,65
REI	380.785,65

---

- Bienes de Uso:

RUBRO	FECHA DE ORIGEN	VALOR DE ORIGEN	COEF.	VALOR AJUSTADO	REI
<b>Inmuebles</b>	may-10	53.529,80	1,92	102.777,22	49.247,42
Depreciación Ac.	may-10	7.143,43	1,92	13.715,39	6.571,96
Subtotal		46.386,37		89.061,83	42.675,46
<b>Rodados</b>	jun-86	6.500,00	1	6.500,00	0,00
Depreciación Ac.	jun-86	6.500,00	1	6.500,00	0,00
Subtotal		0,00		0,00	0,00
<b>Máquinas y equipos</b>	jun-12	219.573,73	1,49	327.164,86	107.591,13
Depreciación Ac.	jun-12	121.359,13	1,49	180.825,10	59.465,97
Subtotal		98.214,60		146.339,75	48.125,15
<b>Muebles y útiles</b>	jul-12	16.378,88	1,1354	18.596,58	2.217,70
Depreciación Ac.	jul-12	8.066,45	1,1354	9.158,65	1.092,20
Subtotal		8.312,43		9.437,93	1.125,50



<b>Software de Aplicación</b>	dic-07	1000	1	1000	0
Depreciación Ac.	dic-07	1000	1	1000	0
Subtotal		0		0	0

---

Inmuebles		49.247,42			
	Depreciación Acumulada			6.571,96	
	REI			42.675,46	

---



---

Maquinas y Equipos		107.591,13			
	Depreciación Acumulada			59.465,97	
	REI			48.125,15	

---



---

Muebles y Útiles		2.217,70			
	Depreciación Acumulada			1.092,20	
	REI			1.125,50	

---

- Deudas Comerciales: expresados en moneda al cierre por tratarse de obligaciones en moneda nacional.
- Préstamos a Corto y Largo Plazo: similar consideración con respecto a la anterior.
- Remuneraciones y Cargas Sociales: no se reexpresa, ya que está expresado en moneda de cierre por pertenecer a deberes sociales y cumplimiento con el Estado.
- Cargas Fiscales: obligaciones de corto plazo con los organismos de contralor expresado en moneda de cierre.
- Patrimonio Neto:

RUBRO	FECHA DE ORIGEN	VALOR DE ORIGEN	COEFICIENTE	VALOR AJUSTADO	REI
Capital Suscripto	jun-13	36.000,00	1,32	47.520,00	11.520,00
Reserva Legal	jun-13	9.072,71	1,32	11.975,98	2.903,27
Resultados No Asignados	jun-13	233.995,59	1,32	308.874,18	74.878,59
					<b>89.301,86</b>



REI		89.301,86
	Ajuste de Capital	11.520,00
	Reserva Legal	2.903,27
	Resultados no Asignados	74.878,59

- Ventas:

RUBRO	FECHA DE ORIGEN	VALOR DE ORIGEN	COEFICIENTE	VALOR AJUSTADO	REI
<b>VENTAS</b>	jun-11	2.412.059,79	1,68	4.052.260,45	1.640.200,66
	jun-12	2.790.411,77	1,49	4.157.713,54	1.367.301,77
	jun-13	3.905.789,86	1,32	5.155.642,62	1.249.852,76

REI		1.249.852,76
	Ventas	1.249.852,76

- Costo de Ventas:

RUBRO	FECHA DE ORIGEN	VALOR DE ORIGEN	COEFICIENTE	VALOR AJUSTADO	REI
<b>COSTO DE VENTAS</b>	jun-11	2.228.724,47	1,68	3.744.257,11	1.515.532,64
	jun-12	2.563.515,32	1,49	3.819.637,83	1.256.122,51
	jun-13	3.384.672,19	1,32	4.467.767,29	1.083.095,10

Costo de Venta		1.083.095,10
	REI	1.083.095,10

- Gastos de Administración:

RUBRO	FECHA DE ORIGEN	VALOR DE ORIGEN	COEFICIENTE	VALOR AJUSTADO	REI
<b>GTO. DE ADMINISTRACIÓN</b>	jun-13	96.346,42	1,32	127.177,27	30.830,85
		96.346,42		127.177,27	<b>30.830,85</b>



---

Gasto de Administración		30.830,85
	REI	30.830,85

---

• Gastos de Comercialización:

RUBRO	FECHA DE ORIGEN	VALOR DE ORIGEN	COEFICIENTE	VALOR AJUSTADO	REI
<b>GTO. DE COMERCIALIZACIÓN</b>	jun-13	66.249,76	1,32	87.449,68	21.199,92
		66.249,76		87.449,68	<b>21.199,92</b>

---

Gasto de Comercialización		21.199,92
	REI	21.199,92

---



**ANÁLISIS DE RATIOS CONTABLES.**

**Liquidez Total:** indica el nivel de solvencia total de la empresa ante las obligaciones en general que le corresponde afrontar a la organización. Su índice ideal debe ser superior a 1.

Su fórmula es: Activo Total/Pasivo Total

		<u>670.839,14</u>	<b>1,5416</b>	2011
		435.157,27		
LIQUIDEZ TOTAL	<u>Activo</u>	<u>929.794,71</u>	<b>1,4288</b>	2012
	Pasivo	650.736,81		
		<u>1.507.598,70</u>	<b>1,5144</b>	2013
		995.501,83		

Los ejercicios bajo análisis, en general, presentan índices por encima a 1, resultando un indicador propicio para afrontar el total de sus obligaciones. Es importante que los accionistas lo tengan en cuenta para futuras tomas de decisiones.

**Liquidez corriente:** Mide la capacidad de pago de las deudas a corto plazo con el total de activos realizables a corto plazo. Evalúa la capacidad de la empresa para cumplir en término sus compromisos. El incumplimiento determina una calificación crediticia negativa, restringe las fuentes, incrementa la tasa de interés. En casos extremos la situación deriva en quiebra o paralización de actividades. Se necesita una paridad de estos dos componentes (igual a 1, como mínimo), ello puede resultar prácticamente imposible. Hace necesario que pueda resultar prácticamente imposible. Por lo que es preciso contar con un margen de seguridad, constituido por un excedente de activo corriente sobre pasivo corriente.

Su fórmula es: Activo Corriente/Pasivo Corriente.



		<u>493.488,41</u>	<b>1,5343</b>	2011
		321.627,11		
LIQUIDEZ				
CORRIENTE=	<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>776.881,31</u>	<b>1,3415</b>	2012
	PASIVO CORRIENTE	579.108,65		
		<u>1.374.555,52</u>	<b>1,4573</b>	2013
		943.239,78		

El activo circulante tiene la cualidad de poder ser convertido en efectivo en muy poco tiempo sin pérdida significativa de su valor (alta liquidez), dado que está compuesto por el rubro caja y bancos, los créditos que la empresa tiene con respecto a sus clientes y bienes de cambio.

La liquidez en el primer ejercicio evaluado es de 1,53, en el segundo de 1,34 y en el último de 1,45; representando una buena señal de equilibrio, aún cuando en general los períodos de disponibilidad del activo son más cortos que los de exigibilidad del pasivo. En los períodos bajo análisis los parámetros son óptimos, es decir, se mantienen por encima del valor de 1.

**Liquidez Ácida:** Capacidad de la empresa para hacerse de dinero en un tiempo muy breve. Afecta aquellas cuentas de los activos corrientes, excepto las existencias (bienes de cambio). Su índice aceptado debe posicionarse por encima de 1, de lo contrario si es menor a éste, la empresa podría presentar inconvenientes financieros en un corto plazo.

Fórmula: Activo Corriente- Bienes de Cambio/Pasivo Corriente.



		<u>302.390,56</u>	<b>0,9402</b>	2011
		321.627,11		
LIQUIDEZ=	ACT. CTE. - BS.			
	<u>CAMBIO</u>	<u>574.991,57</u>	<b>0,9929</b>	2012
ÁCIDA	PASIVO CORRIENTE	579.108,65		
		<u>1.182.088,19</u>	<b>1,2532</b>	2013
		943.239,78		

En los dos primeros ejercicios que se estudian, el valor es inferior a 1, por lo que la empresa no puede afrontar sus obligaciones en el breve período, pudiendo generar problemas de liquidez. En cambio, en el último, se presenta un índice superior a lo estimado, esto se debe a la inserción de nuevos productos.

**Endeudamiento:** Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa. Su índice ideal, es que sea menor a 1.

Su fórmula es: Pasivo/Patrimonio Neto.

		<u>435.157,27</u>	<b>1,8464</b>	2011
		235.681,87		
ENDEUDAMIENTO	<u>PASIVO</u>	<u>650.736,81</u>	<b>2,3319</b>	2012
	PATRIMONIO	279.057,90		
	NETO			
		<u>995.501,83</u>	<b>1,944</b>	2013
		512.096,87		

El ente afronta un volumen de obligación por encima de lo requerido, no pudiendo hacer frente a las obligaciones contraídas con el total del patrimonio propio. De los períodos evaluados, el más comprometido resulta ser el segundo, ya que sus compromisos duplican el patrimonio.



**Rentabilidad económica:** Constituye el objetivo operativo de la empresa. Es la rentabilidad del patrimonio bruto del activo, independientemente de cómo ha sido financiado, es decir, de la proporción entre capitales de terceros y de los dueños.

Es conocida también como la rentabilidad de la inversión total y determina el rendimiento del patrimonio de la empresa, independientemente de cómo han sido financiados, es decir, la proporción entre capitales de terceros y de los dueños; es la rentabilidad de la empresa. Se calcula tomando utilidades antes de intereses y se la relaciona con el activo porque establece el rendimiento de los bienes afectados a la explotación, sin tomar en cuenta como han sido financiados.

		$\frac{53.372,49}{670.839,14}$	<b>0,0796</b>	2011
RENTABILIDAD	UTILIDAD ANTES			
ECONÓMICA	$\frac{\text{INT.}}{\text{ACTIVO}}$	$\frac{67.645,15}{929.794,71}$	<b>0,0727</b>	2012
		$\frac{358.521,49}{1.507.598,70}$	<b>0,2378</b>	2013

En los dos primeros años evaluados la rentabilidad oscila en el 8% y en el último aumenta al 23,78%, debido a la inserción de los nuevos productos al mercado.

Es un término positivo esperado por los socios, ya que la utilidad aumenta al ocupar un nuevo nicho de mercado.

**Rentabilidad financiera:** Se denomina rentabilidad del patrimonio neto, refleja la tasa de retorno de la inversión de los capitales propios, es decir, de los socios.

	$\frac{31.984,04}{235.681,87}$	<b>0,1357</b>	2011
--	--------------------------------	---------------	------



RENTABILIDAD FINANCIERA	$\frac{\text{UTILIDAD DESP. INTERESES}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$	$\frac{43.376,03}{279.057,90}$	<b>0,1554</b>	2012
		$\frac{233.038,97}{512.096,87}$	<b>0,4551</b>	2013

Se arriba a la conclusión como el explicado en Rentabilidad Económica. En los dos primeros evaluados la rentabilidad neta varía entre 13% y 16%; luego con el nuevo proyecto que se lleva a cabo, la utilidad se triplica con respecto a los de los años anteriores.

**Ventaja Financiera:** Mide la mayor proporción en que se incrementa o disminuyen los resultados para los titulares del ente como consecuencia de la utilización de capitales de terceros (préstamos para el financiamiento de parte de los activos del ente).

		$\frac{0,1357}{0,0796}$	<b>1,7048</b>	2011
VENTAJA FINANCIERA	$\frac{\text{R. FINANCIERA}}{\text{R. ECONÓMICA}}$	$\frac{0,1554}{0,0727}$	<b>2,1375</b>	2012
		$\frac{0,4551}{0,2378}$	<b>1,9138</b>	2013

Se deduce que los resultados evaluados son positivos y aceptados por los accionistas ya que generan rendimientos en la utilización de capitales. Se puede observar también, que en el segundo período esta ventaja es superior con respecto a los otros, ya que la diferencia entre los índices de rentabilidades es marcado.

**Esquema de Du-pont:** Se puede decir, que es un ensamble de Margen de Utilidad y Rotación del Activo. Es el producto de ambos.

El primero, es un índice que muestra la utilidad que se obtiene por cada peso de venta. Se calculan las utilidades antes de intereses sobre las ventas efectuadas.



El segundo, mide el número de veces que se vende el activo. El activo se utiliza para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.

ESQUEMA DU PONT	U. antes de							
	<u>INT.</u>	x	<u>VENTAS</u>	<u>53.372,49</u>	x	<u>2.412.059,79</u>		
	VENTAS		ACTIVO	2.412.059,79		670.839,14		
				0,0221	x	3,5956	<b>0,0795</b>	2011
				<u>67.645,15</u>	x	<u>2.790.411,77</u>		
				2.790.411,77		929.794,71		
				0,0242	x	3,0011	<b>0,0726</b>	2012
				<u>358.521,49</u>	x	<u>3.905.789,86</u>		
				3.905.789,86		1.507.598,70		
				0,0918	x	2,5907	<b>0,2378</b>	2013

En los dos primeros ejercicios el porcentaje ronda entre el 7% y 8%. Sin embargo, en el último, a través del nuevo proyecto, este porcentaje asciende al 23,78%; encontrándose una falencia en la disminución en la venta de activos (contracción de la dinámica) y un aumento considerable de la utilidad unitaria.

**Rotación de cuentas por cobrar:** Es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro.

Su fórmula es: Ventas a crédito/Promedio Cuentas por cobrar.



ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	Ventas a crédito <hr/> Prom. Ctas por cobrar	<u>167.129,65</u> 151.994,68	<b>1,1</b>	2011
		<u>386.814,42</u> 276.972,03	<b>1,4</b>	2012
		<u>534.224,16</u> 460.519,29	<b>1,16</b>	2013

De lo estudiado, se llega a la conclusión que los parámetros en general, no son buenos y en el segundo ejercicio el plazo de recuperación de créditos es mayor comparado con los demás. El tiempo para recuperar las ventas a créditos es un factor esencial, ya que todo empresario desea cobrar sus créditos en el plazo más corto posible, debido a la erosión del poder adquisitivo.

**Rotación cuentas por pagar:** Proporción de veces que al año se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago. Relacionada con el costo de mercadería vendidas que constituye el inventario con las cuentas de pagos futuros. Rapidez con la que se han creado las cuentas por pagar.

Su fórmula es: Costo de la Mercadería vendida/Cuentas por pagar.

ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	Compras a crédito <hr/> Prom. Ctas. Por pagar	<u>96.953,75</u> 142.073,87	<b>0,6824</b>	2011
		<u>424.696,61</u> 260.825,18	<b>1,6282</b>	2012
		<u>656.182,14</u> 540.439,37	<b>1,2142</b>	2013

Una de las estrategias que en estos últimos años adoptan las empresas es incurrir en endeudamiento, como ser la compra a proveedores, ya que es un rubro monetario y su valor nominal aumenta aunque el poder adquisitivo de la moneda disminuya. Por lo que se evidencia un incremento en los indicadores de los últimos ejercicios bajo análisis.



**Cuadro de mando**: es una herramienta que se utiliza para traducir la estrategia y la misión en objetivos e indicadores, a través del cumplimiento de la programación, los costos, la calidad del producto, la aceptación del producto, demoras, entre otras medidas de actuación, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Este tipo de control se efectúa para comparar los resultados obtenidos, con los planeados. De esta manera, se puede identificar si se está cumpliendo con el objetivo propuesto inicialmente.

Al incurrir en el cuadro de mando se invoca la misión de la empresa. En nuestro caso es la de obtener rentabilidad y con el reciente agregado de introducir nuevos productos al mercado.

Dado el alcance del presente, se abocará la confección del Cuadro de Mando desde una perspectiva económica y financiera de la empresa, para lo cual se continuarán los siguientes pasos:

Identificación de los factores claves del éxito:

- Equilibrio Económico.
- Equilibrio Financiero.
- Maximización en la utilización de los recursos.

Identificación de los objetivos concretos que deben cumplirse, relacionados con los factores claves anteriormente planteados:

- Control de costos y gastos.
- Control de ingresos.
- Rentabilidad apropiada.
- Liquidez y cumplimiento de obligaciones.
- Control de resultados.

Determinación de los indicadores que sirvan de alerta a la hora de tomar decisiones.  
Para cada objetivo son:

**Control de costos y gastos**: Evaluaciones que incurre la empresa para determinar de forma fehaciente las erogaciones para llevar adelante la actividad.



Costos / Ingresos: Índice que determina las erogaciones por cada peso de ingreso que se obtiene. Es el Costo marginal de producción.

Costos + Gastos / Ingresos: Sacrificio económico destinado para la obtención de objetivos sobre los ingresos.

Control de ingresos: Proceso de retroalimentación para los ingresos de dinero. Seguimiento del flujo de dinero que ingresa al ente, para determinar posibles desfalcos.

Margen de utilidad sobre ventas: Utilidad marginal de las ventas realizadas.

Rentabilidad: Constituye el objetivo operativo de la empresa y por lo tanto adquiere una particular importancia en la función financiera porque constituye un indicador válido de la eficiencia empresarial.

Rentabilidad apropiada: Utilidad deseada por los accionistas para el desarrollo de actividades.

Liquidez y cumplimiento de obligaciones: La liquidez es la cualidad de transformarse o convertirse fácilmente en dinero efectivo sin pérdida importante de su valor.

Fluidez de dinero que dispone la organización para afrontar sus compromisos.

Fondo de maniobra: Es la diferencia de Activos Corrientes y Pasivos Corrientes. Es decir, aquella parte del Activo que puede ser convertida en dinero en efectivo antes del año y cancelar aquellas obligaciones exigibles dentro del año (Pasivo).

Rotación de cuentas por cobrar: Es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro. Su fórmula es: Ventas a crédito/Promedio Cuentas por cobrar.

Rotación de cuentas por pagar: Proporción de veces que al año se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago. Relacionada con el costo de mercadería vendidas que constituye el inventario con las cuentas de pagos futuros. Rapidez con la que se han creado las cuentas por pagar.

Su fórmula es: Costo de la Mercadería vendida/Cuentas por pagar.

Control de resultados: Es el resultado que surge de la actividad propia del negocio en que se resta los gastos de todos los ingresos obtenidos.



Resultado Neto: Es la utilidad neta, la ganancia contable generada por el desarrollo de la actividad que se ha restado todos los conceptos, como ser gastos de administración, comercialización, financiación e impuestos a las ganancias.



## CONCLUSIONES.





Como conclusión final podemos decir, que el proyecto no solo fue factible, sino que además viable y con excelente vista hacia el futuro.

Se acepta el nuevo proyecto desarrollado y tiene excelente perspectivas, los niveles de producción y ventas se incrementaron por encima de lo establecido por los socios.

No se descarta poder emprender nuevas líneas de producción para lograr eficiencia de producción, reducción de costos y adueñarse de una nueva porción del mercado.

A través de consultas realizadas a socios de la organización sobre la operatoria de la empresa en un mediano y largo plazo, se determina que:

- La organización concibe la propuesta del inminente traslado al parque industrial ubicado en la localidad de Morteros, sobre Ruta Provincial N°1, gozando de beneficios de promoción industrial, como son los de carácter impositivo, inmobiliario y energético. Al decir “Inminente”, indicamos que la organización debe acudir a la búsqueda de inmueble, ya que por medio de Ordenanza Municipal, se ha ampliado el Ejido Urbano de la localidad de Brinkmann y es por eso que el ente estudiado no puede permanecer dentro del mismo, acudiendo a un parque industrial, el gobierno Municipal ha invitado al traslado de la unidad al espacio corriente que ellos tienen.
- Al estar a escasos metros de la empresa Lactear S.A., se podrá utilizar el remanente y/o leche de descarte para la elaboración de dulces.
- Decisión de elaborar nuevos dulce a base de lactosuero; que es el remanente del propio proceso de la producción de quesos, de la empresa LACTEAR S.A., en la que sería benefactor por estar en el mismo predio y economizar transporte. De esta manera se colabora en el remanente o rechazo de materia prima y/o subproductos derivados del otro.



## BIBLIOGRAFÍA.





**BIBLIOGRAFÍA DE SOPORTE:**

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.
- Subsecretaría de Lechería de la Nación.
- Alimentos Argentinos Lácteos (Subsecretaría de Lechería de la Nación).
- Código Alimentario Argentino.
- Cátedra “Procesos Unitarios” Proceso de Producción de Leche. U.N.C. F.C.E.F.y N.
- Cátedra “Química de los Alimentos” Leche y Productos Lácteos. U.N.C. F.C.E.F.y N.
- Ley 19.550 y sus modificaciones.
- Guía de estudio Administración de la Comercialización. IUA.
- Pascale, Ricardo. “Decisiones Financieras”. Parte VI. Editorial Macchi. Buenos Aires. 1.998.
- Guía de Estudio “Administración Financiera” IUA. Autor: Hector Traballini.
- “ESTADOS CONTABLES, Presentación, Interpretación y Análisis”. Autor: Mario Biondi. Edición: Errepar.
- Código Alimentario Argentino. Capítulo VIII-Alimentos Lácteos. Artículo 592. (Res. Conj. SPyRS y SAGPA N° 33/2006 y N° 563/2006). [www.anmat.gov.ar](http://www.anmat.gov.ar)
- “Seguimiento de la reacción de Maillard durante el almacenado de LEP”. INTA. Estación Experimental Rafaela. Anuario 2002, publicado en Abril de 2003. [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)
- [www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)
- “La Lechería Nacional y la necesidad de un marco que los regule”. CAPROLEC- Mesa de Productores de Leche de Santa Fe, Cámara de Productores de Leche de Santiago del Estero, Cámara de Productores de Leche de La Pampa, Grupo de Productores de Entre Ríos.
- [www.salvadoristefano.com.ar](http://www.salvadoristefano.com.ar)
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas. [www.cpcecba.org.ar](http://www.cpcecba.org.ar)
- Publicaciones del Licenciado Roberto Eduardo Bazán. Presidente. Especialista en Empresas Familiares. Presidente de FEDECOM (Federación Comercial Córdoba).



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**– Estados Contables ADLE S.A.

Presidente de la Asociación para el Fortalecimiento de la Empresa Familiar Argentina. [www.robortobazan.com.ar](http://www.robortobazan.com.ar)

- Dirección Provincial de Estadística y Censos. Gobierno de la Provincia de San Luis. [www.estadistica.sanluis.gov.ar](http://www.estadistica.sanluis.gov.ar)



## ANEXOS.

