UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN FINANCIERA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE SUCURSAL DE LA COOPERATIVA YOAYU LTDA., EN LA CIUDAD DE LUQUE, EN EL AÑO 2025

Autor

Lic. Jazmin Alba Rojas Vía Llanes

Tutor

Mg. LUCIO RAMÓN IBAÑEZ ARCE

Asunción – Paraguay
Año 2025

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN FINANCIERA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE SUCURSAL DE LA COOPERATIVA YOAYU LTDA., EN LA CIUDAD DE LUQUE, EN EL AÑO 2025

Autor

Lic. Jazmin Alba Rojas Vía Llanes

Trabajo Final de Posgrado presentado a la Universidad Autónoma de Asunción, como requisito parcial para la obtención del título de Magíster en Administración y Dirección Financiera

Tutor

Mg. LUCIO RAMÓN IBAÑEZ ARCE

Informe del Trabajo Final presentado y defendido como requisito parcial para la obtención del título de Magíster en Administración y Dirección Financiera

Lic. JAZMIN ALBA ROJAS VIA LLANES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN

Aprobado por el COMITÉ EXAMINADOR en
Asunción del Paraguay, en……..……. de……..2025

…….
Aclaración……..

…….
Aclaración……..

…….
Aclaración……..……..

Dedicatoria

A mi madre, por su incansable dedicación a la preparación y formación constante, su ejemplo de excelencia profesional y humana, por inculcarme el enorme valor del conocimiento y la disciplina. Su figura ha sido un pilar fundamental en mi formación y en la consecución de este gran logro.

A la memoria de mi padre, cuyo legado de integridad, transparencia y compromiso académico por el aprendizaje permanece vivo en mí. Su guía y enseñanzas continúan inspirando mi camino profesional y personal.

Agradecimiento

Agradezco a mi madre por su apoyo constante y por acompañarme durante todo el proceso de ésta investigación. Su orientación y compromiso fueron fundamentales para alcanzar este objetivo.

También reconozco a todas las personas cercanas que colaboraron directa o indirectamente, brindando su ayuda y comprensión en las distintas etapas del trabajo.

Resumen

Con el objetivo de "desarrollar un Plan Financiero del Proyecto de Inversión para la Apertura de Sucursal de la Cooperativa Yoayu Ltda., en la ciudad de Luque, en el año 2025", se desarrolló este trabajo, para el cual se han definido los siguientes objetivos específicos; **i)** describir el proyecto de inversión; **ii)** analizar el entorno económico del proyecto; **iii)** analizar la demanda de mercado y estimar las ventas; **iv)**determinar los costos de producción y/o prestación de servicios y fijar los precios venta; **v)** determinar la inversión inicial requerida; **vi)** estimar los ingresos y egresos operativos del proyecto; **vii)** determinar el plan de inversión y financiación; **viii)** confeccionar los Estados Financieros proyectados para el horizonte del proyecto; **ix)** evaluar integralmente el Plan Financiero del Proyecto de Inversión, y **x)** realizar conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo se compone de once capítulos que comienza con una introducción sobre la estructura del presente trabajo, sus objetivos y la motivación para su realización; en el segundo capítulo se realiza una descripción resumida de las principales características del proyecto de inversión que impactarán en su Plan Financiero; en el tercer capítulo se analiza el entorno y la coyuntura económica del proyecto a fin de establecer las proyecciones de crecimiento, inflación y tipo de cambio que se aplicarán a los flujos de dinero; en el cuarto capítulo se analiza la demanda de mercado y se establece las proyecciones de ventas para el horizonte del proyecto; en el quinto capítulo se analiza los costos y se fijan los precios de ventas; en el sexto capítulo se estima la inversión inicial requerida para el proyecto compuesto por la inversión en activos fijos, el capital operativo y los gastos preoperativos; en el séptimo capítulo se estiman los ingresos y egresos operativos de proyecto; en octavo capítulo se determinan el plan de inversión y las fuentes y condiciones de financiamiento de proyecto; en el noveno capítulo se confeccionan y proyectan los tres principales Estados Financieros que servirán para el posterior análisis; en el capítulo décimo se realiza el análisis integral y se determina la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Se ha desarrollado este Plan Financiero para el periodo 2025 – 2029, aplicando técnicas y metodologías financieras que garanticen estimaciones razonables, realizables y coherentes de niveles de inversiones requeridas, costos de producción y/o prestaciones de servicios, volúmenes de ventas, ingresos y egresos operativos, a fin de lograr la mayor exactitud en la determinación de la rentabilidad potencial del proyecto de inversión. Las proyecciones monetarias han sido ajustadas a los niveles de inflación determinados por el análisis del entorno económico y los niveles de ventas acorde a las proyecciones de crecimiento de la economía; los costos y gastos han sido estimados en base a investigaciones de mercado para establecer precios reales. Los activos han sido depreciados aplicando técnicas lineales y años de vida útil en base a la legislación tributaria vigente.

Se ha determinado que la inversión requerida para el presente proyecto es de Gs 1.735.788.583, la cual se recupera a los 2 años y 6 meses. El análisis de los flujos netos del proyecto con una Tasa de Descuento estimada en 5,15% arrojan una VAN de 4.145.280.661 y una TIR de 36% por lo que se concluye que el Proyecto de Inversión es económica y financieramente viable.

Palabras claves: inversión, créditos, tasa de interés, rentabilidad, financiación

Índice

Página

Resumen…… vi
1. INTRODUCCIÓN.....…….....…… 01
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO..... 06
2.1. Antecedentes y Descripción de la Empresa Matriz..... 06
2.2. Descripción del Proyecto de Inversión..... 07
2.2.1. Generalidades..... 07
2.2.2. Descripción de las Actividades Operativas..... 16
2.2.3. Requerimientos de Recursos Humanos..... 26
2.2.4. Requerimientos de Infraestructura Física y Técnica..... 32
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO DEL PROYECTO..…… 41
3.1. Determinación del Entorno Económico..... 41
3.2. Descripción del Entorno Económico..... 42
3.2.1. Entorno Económicos Nacional..... 42
3.2.2. Entorno Económico del Sector..... 47
3.3. Estimación de Variables Macroeconómicas para las Proyecciones Financieras.... 53
3.3.1. Estimación del PIB para el Horizonte del Proyecto..... 53
3.3.2. Estimación de la Inflación para el Horizonte del Proyecto..... 54
4. ANALISIS DE LA DEMANDA DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE VENTAS 57
4.1. Construcción y Análisis de la Demanda Histórica del Producto/Servicio..... 57
4.2. Proyección de la Demanda Potencial para el Horizonte del Proyecto..... 59
4.3. Delimitación del Alcance del Proyecto..... 61
4.4. Objetivos de Ventas para el Horizonte del Proyecto en Unidades..... 62
4.5. Objetivos de Captación de Recursos Financieros…….64
5. ANALISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCIÓN Y PRECIOS DE VENTAS..... 66
5.1. Análisis de los Elementos del Costo de Producción…….. 66
5.2. Cálculo de los Materiales y Suministros Directos....…….. 67
5.3. Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD)……..……... 67
5.4. Costo Cálculo Ponderado de Captaciones…….....…… 68
5.5. Cálculo del Costo del Dinero…….....…….. 68
5.6. Fijación de Tarifas y Condiciones Financieras.....……70

5.7. Fijación de Precios y Costos Financieros No Crediticios…….72
6. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICAL REQUERIDA.....…….. 73
6.1. Inversión Inicial Requerida..... 73
6.1.1. Inversión en Activo Fijo..... 73
6.1.2. Capital Operativo..... 82
6.1.3. Gastos Pre-Operativos..... 83
6.2. Depreciaciones y Amortizaciones..... 86
6.2.1. Depreciación de Tangibles..... 86
6.2.2. Amortización de Intangibles..... 89
7. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN…….....… 91
7.1. Plan de Inversión del Proyecto..... 91
7.2. Plan de Financiación..... 92
7.3. Determinación de la Fuente de Financiación Externa..... 93
7.3.1. Alternativas de Financiación..... 93
7.3.2. Selección de la Fuente de Financiación Externa y sus Condiciones..... 94
7.3.3. Plan de Amortización de la Deuda..... 95
8. PREVISIÓN FINANCIERA DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO…101
8.1. Previsión de Ingresos..... 101
8.1.1. Proyección de Precios de Venta..... 101
8.1.2. Previsión de los Ingresos Operativos..... 100
8.2. Previsión de Egresos..... 103
8.2.1. Costos de Producción/Prestación de Servicios..... 105
8.2.2. Gastos Administrativos/Operativos..... 108
8.2.3. Gastos de Venta/Comerciales..... 122
8.2.4. Otros Gastos……..... 127
8.2.5. Gastos Financieros..... 128
9. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....…….... 130
9.1. Flujo de Efectivo..... 130
9.2. Estados de Resultados..... 131
9.3. Balances..... 134
10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PLAN FINANCIERO.....…… 137
10.1. Evaluación Económica Financiera del Proyecto de Inversión..... 137

10.1.1. Tasa de Descuento del Proyecto..... 138
10.1.2. Valor Presente Neto VAN..... 139
10.1.3. Tasa Interna de Retorno TIR..... 141
10.1.4. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI..... 143
10.1.5. Índice de Rentabilidad IR..... 144
10.2. Análisis de Costos..... 147
10.2.1. Determinación de los Costos Fijos y Variables..... 147
10.2.2. Cálculo del Margen de Contribución..... 149
10.2.3. Determinación y Análisis del Punto de Equilibrio..... 151
10.3. Análisis Financiero..... 153
10.3.1. Evolución de Masas Patrimoniales..... 153
10.3.2. Análisis de Ratios..... 157
10.4. Análisis de Riesgos..... 168
10.4.1. Análisis de Sensibilidad..... 168
10.4.2. Análisis de Riesgo de Insolvencia..... 175
10.4.3. Variabilidad de los Rendimientos Esperados..... 177
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 184
BIBLIOGRAFÍA..... 188
APÉNDICES..... 189
ANEXOS..... 190

Lista de Tablas

Página

Tabla 01	Servicios financieros del Proyecto…..…….	11
Tabla 02	Descripción de los Productos y Servicios……..……...	11
Tabla 03	Supuestos financieros para el cálculo de la capacidad máxima……	14
Tabla 04	Rotación del capital de trabajo…….	15
Tabla 05	Análisis de la rotación del capital de trabajo……	15
Tabla 06	Cálculo de la rotación de cartera……..	16
Tabla 07	Proyección de rotación del capital……	16
Tabla 08	Horarios y turnos de trabajo…..…….	17
Tabla 09	Estrategias de comercialización…..……...	20
Tabla 10	Distribución de los servicios…….	21
Tabla 11	Métodos de cobranza……	22
Tabla 12	Servicios Post Venta…….	23
Tabla 13	Gestión Administrativa……..……...	24
Tabla 14	Leyes y Normas que impactan en el proyecto…….……..	26
Tabla 15	Plantel del personal permanente requerido para el proyecto…….	27
Tabla 16	Plantel del personal de Casa Matriz.…….	27
Tabla 17	Sistema de remuneración del personal del proyecto…….	29
Tabla 18	Otros beneficios…….	30
Tabla 19	Cursos y capacitaciones…….	31
Tabla 20	Resumen del area del predio e instalaciones…….	35
Tabla 21	Resumen de rodados requeridos para el proyecto…….	35
Tabla 22	Equipos de seguridad…….	37
Tabla 23	Equipos informáticos…….	37
Tabla 24	Maquinarias……...	37
Tabla 25	Electrodomésticos en general……	37
Tabla 26	Equipos de oficina…….	38
Tabla 27	Mobiliario requerido…….	39
Tabla 28	Evolución del Crecimiento del PIB de Paraguay en el período 2015 al 2024……...	44
Tabla 29	Evolución de la inflación de Paraguay en el periodo 2015 al 2024……..	46
Tabla 30	Crecimiento crediticio sector cooperativista en el período 2015 al 2024...	50

Tabla 31	Tasa de morosidad período 2015 al 2024…….	51
Tabla 32	Proyección del crecimiento del PIB para el período 2025 al 2029……	54
Tabla 33	Proyección de la inflación para el periodo 2025 al 2029……..	62
Tabla 34	Demanda de créditos del periodo 2015 al 2024…….	62
Tabla 35	Demanda proyectada de la colocación de créditos en los próximos 5 años	60
Tabla 36	Distribución de créditos…….	62
Tabla 37	Objetivos de colocación de créditos en cantidades p/ los próximos 5 años.	63
Tabla 38	Objetivos de colocación de cuentas en cantidades p/los próximos 5 año.	64
Tabla 39	Objetivos de Captación proyectados (en millones de Gs.)……	64
Tabla 40	Costo Ponderado de Captaciones – Tasa Pasiva Efectiva Anual……	68
Tabla 41	Tasas Efectivas aplicadas a los Productos Activos……	69
Tabla 42	Margen financiero del proyecto…….	71
Tabla 43	Costo de los servicios financieros no crediticios……	72
Tabla 44	Resumen de la inversión inicial requerida para el proyecto de inversión	73
Tabla 45	Resumen de inversión en activo fijo……..	74
Tabla 46	Inversión en construcciones e instalaciones……...	75
Tabla 47	Inversión requerida para refacciones y mejoras…….	76
Tabla 48	Inversión requerida para maquinaria…….	77
Tabla 49	Inversión de equipos de informática……..	77
Tabla 50	Inversión de equipos en general…….	77
Tabla 51	Inversión en vehículos automotores……..	78
Tabla 52	Inversión en motocicletas……..	79
Tabla 53	Inversión de muebles en general……	80
Tabla 54	Inversión en útiles y enseres de trabajo…….	81
Tabla 55	Inversión de licencias y software……..	82
Tabla 56	Estimación del Capital Operativo……..	83
Tabla 57	Estimación de los gastos preoperativos…….	84
Tabla 58	Estimación de los gastos preoperativos de constitución……	85
Tabla 59	Estimación de los gastos preoperativos de organización……..	86
Tabla 60	Cálculo de la cuota de depreciación anual por tipo de bien del activo fijo	87
Tabla 61	Cálculo de la cuota de depreciación anual total del activo fijo…….	88
Tabla 62	Cálculo del valor residual del activo fijo……..	89
Tabla 63	Cálculo de la cuota de amortización anual de AF intangibles - 5 años….	90

Tabla 64	Cronograma de inversiones……..	92
Tabla 65	Resumen de la inversión inicial requerida para el proyecto de inversión...	93
Tabla 66	Resumen de opciones de financiación del mercado……..	94
Tabla 67	Condiciones de financiación…….	95
Tabla 68	Cálculo de las cuotas mensuales……	96
Tabla 69	Referencias para la fórmula del Sistema Francés……..	96
Tabla 70	Cálculo de la cuota del Sistema Francés……	97
Tabla 71	Resumen de capital e intereses pagados por año……	97
Tabla 72	Amortización mensual del crédito – Año 1……	98
Tabla 73	Amortización mensual del crédito – Año 2……	98
Tabla 74	Amortización mensual del crédito – Año 3……	99
Tabla 75	Amortización mensual del crédito – Año 4……	99
Tabla 76	Amortización mensual del crédito – Año 5……	100
Tabla 77	Variación de la Tasa Activa Máxima efectiva del período 2015 al 2024..	101
Tabla 78	Proyección de precios de venta de productos del período 2025 al 2029…	102
Tabla 79	Tasa de ingresos de productos para los próximos 5 años…….	103
Tabla 80	Estimación de ingresos del Plan de Negocios p/ los próximos 5 años….	104
Tabla 81	Tasa Pasiva Efectiva de empresas financieras del período 2015 al 2024..	106
Tabla 82	Proyección de la variación % de tasas pasivas período 2015 al 2024……	106
Tabla 83	Proyección de costo unitario de productos p/ los próximos 5 años……..	107
Tabla 84	Estimación de los Costos Totales p/ los próximos 5 años…….	108
Tabla 85	Resumen de gastos administrativos p/ los próximos 5 años…….	109
Tabla 86	Estimación de gastos en salarios y cargas del personal administrativo….	110
Tabla 87	Proyección de gastos en salarios y cargas del personal administrativo….	110
Tabla 88	Capacitación del personal……..	111
Tabla 89	Proyección de los gastos en capacitación p/ los próximos 5 años…….	111
Tabla 90	Consumo de electricidad en areas administrativas……	112
Tabla 91	Consumo de electricidad en area de comedor, cocina y exterior……..	113
Tabla 92	Proyección de los gastos de electricidad p/ los próximos 5 años……..	114
Tabla 93	Consumo de agua mineral……..	114
Tabla 94	Proyección de los gastos en agua mineral p/ los próximos 5 años…….	114
Tabla 95	Combustibles…….	115
Tabla 96	Proyección de los gastos en combustibles p/ los próximos 5 años……	115

Tabla 97	Servicios de Internet……..	116
Tabla 98	Proyección de gastos de servicios de internet p/ los próximos 5 años….	116
Tabla 99	Útiles de oficina……	117
Tabla 100	Proyección de los gastos de útiles de oficina p/ los próximos 5 años…..	117
Tabla 101	Seguros…….	118
Tabla 102	Proyección de los gastos de seguros p/ los próximos 5 años……	118
Tabla 103	Servicio de limpieza y mantenimiento general…….	119
Tabla 104	Proyección de gastos para limpieza y mantenimiento p/ los 5 años…….	119
Tabla 105	Mantenimiento de sistemas de climatización y generadores……	120
Tabla 106	Proyección de gastos de mantenimiento de sistemas de climatización p/ los próximos 5 años……..	120
Tabla 107	Proyección de gastos de Patente Municipal p/ los próximos 5 años……	121
Tabla 108	Alquiler del Inmueble……	122
Tabla 109	Proyección de gastos del alquiler del Inmueble p/ los próximos 5 años….	122
Tabla 110	Resumen de gastos de ventas/comerciales p/ los próximos 5 años……	123
Tabla 111	Estimación de gastos en salarios y cargas sociales anual del personal comercial……..	124
Tabla 112	Proyección de gastos en salarios del personal comercial p/ los próximos 5 años…….	124
Tabla 113	Marketing y Publicidad…….	125
Tabla 114	Proyección de los gastos de Marketing y Publicidad p/ los próximos 5 años……...	126
Tabla 115	Telefononía comercial……..	126
Tabla 116	Proyección de gastos de telefonía comercial p/ los próximos 5 años…..	126
Tabla 117	Resumen de otros gastos p/ los próximos 5 años…….	127
Tabla 118	Uniformes……	127
Tabla 119	Proyección de gastos de uniformes p/ los próximos 5 años…….	128
Tabla 120	Resumen de gastos financieros p/ los próximos 5 años……	128
Tabla 121	Intereses del préstamo inicial a ser pagados en el período de 5 años…...	129
Tabla 122	Flujo de Caja del Negocio…….	131
Tabla 123	Estado de Resultados…….	133
Tabla 124	Balance proyectado p/ los próximos 5 años – Activos……..	135
Tabla 125	Balance yectado p/ los próximos 5 años – Pasivos……	136

Tabla 126	Datos para el cálculo para el Costo Promedio Ponderado del capital…….	139
Tabla 127	Cálculo del Costo Promedio Ponderado del capital……..	139
Tabla 128	Criterios para la decisión basada en VAN para evaluación del Proyecto..	140
Tabla 129	Cálculo de VAN s/ Flujo de Efectivo Económico – 5 años……..	141
Tabla 130	Cálculo de VAN s/ Flujo de Efectivo Financiero – 5 años……	141
Tabla 131	Criterios de decisión basados en la TIR p/ la evaluación del Proyecto….	142
Tabla 132	Cálculo de TIR s/ Flujo Económico – 5 años……	142
Tabla 133	Cálculo de TIR s/ Flujo Financiero – 5 años…….	143
Tabla 134	Cálculo del PRI s/ el Flujo de Efectivo Económico……..	143
Tabla 135	Cálculo de PRI s/ Flujo de Efectivo Financiero……	144
Tabla 136	Criterios de decisión basados en IR para evaluación del proyecto……	145
Tabla 137	Cálculo de IR s/ Flujo de Efectivo Económico – 5 años……	146
Tabla 138	Cálculo de IR s/ Flujo de Efectivo Financiero – 5 años……	146
Tabla 139	Resumen de los Costos Fijos p/ los próximos 5 años……	148
Tabla 140	Resumen de los Costos Variables p/ los próximos 5 años…….	149
Tabla 141	Resumen de los Costos Totales p/ los próximos 5 años……	149
Tabla 142	Cálculo del Margen de Contribución p/ los próximos 5 años……	150
Tabla 143	Criterios de decisión del Punto de Eq. para la evaluación del Proyecto…	151
Tabla 144	Cálculo del Punto de Equilibrio p/ los próximos 5 años……	152
Tabla 145	Análisis Vertical de masas patrimoniales en porcentaje – 5 años…….	154
Tabla 146	Análisis Horizontal de masas patrimoniales en porcentaje – 5 años…….	156
Tabla 147	Resumen de estado de Origen y Aplicación de Fondos – Análisis Vertical	157
Tabla 148	Cálculo de ratio de Liquidez Corriente p/ los próximos 5 años…….	158
Tabla 149	Cálculo de ratio de Liquidez Inmediata p/ los próximos 5 años……	159
Tabla 150	Cálculo de ratio de ROA p/ los próximos 5 años……..	161
Tabla 151	Cálculo de ratio de ROE p/ los próximos 5 años……..	161
Tabla 152	Cálculo del ratio de ROI p/ los próximos 5 años……..	162
Tabla 153	Cálculo de ratio de Endeudamiento p/ los próximos 5 años…….	163
Tabla 154	Cálculo de ratio de Apalancamiento p/ los próximos 5 años……	163
Tabla 155	Cálculo de ratio de Deuda Financiera p/ los próximos 5 años……..	164
Tabla 156	Cálculo de ratio de Rotación del Activo Total p/ los próximos 5 años….	165

Tabla 157	Criterios de clasificación de riesgo según ratios financiero……	167
Tabla 158	Tablero de Control de ratios financieros……	168
Tabla 159	Resumen de Flujo Económico y Financiero – Escenario Base……..	169
Tabla 160	Criterios para Escenario Optimista……	170
Tabla 161	Comparación de escenarios Base – Optimista……..	170
Tabla 162	Flujo de Caja proyectado con escenario optimista – 5 años…….	172
Tabla 163	Criterios para Escenario Pesimista……	173
Tabla 164	Comparación de escenarios Base – Pesimista……	173
Tabla 165	Flujo de Caja proyectado con escenario pesimista – 5 años……..	174
Tabla 166	Criterios de clasificación de insolvencia de modelo…….	175
Tabla 167	Datos para el cálculo de Riesgo de Insolvencia p/ los próximos 5 años…	176
Tabla 168	Cálculo de Riesgo de Insolvencia p/ los próximos 5 años…….	176
Tabla 169	Proporción de las probabilidades de los escenarios proyectados……..	178
Tabla 170	Datos para el cálculo de los Rendimientos Esperados……..	178
Tabla 171	Cálculo de los Rendimientos Esperados p/ los próximos 5 años……..	179
Tabla 172	Cálculo de la Desviación Estándar p/ los próximos 5 años……	181
Tabla 173	Cálculo de la Varianza p/ los próximos 5 años…….	183

Lista de Gráficos

Página

Gráfico 01	Evolución del crecimiento del PIB de Paraguay (2015-2024)……..	44
Gráfico 02	Evolución de la inflación del Paraguay (2015-2024)……	46
Gráfico 03	Evolución de créditos en el sector cooperativista (2015-2024)……	50
Gráfico 04	Evolución de la morosidad del sector financiero (2015-2024)……..	52
Gráfico 05	Evolución de la demanda de colocación de créditos 2015 al 2024……..	58
Gráfico 06	Demanda proyectada estimada de la colocación de créditos p/ los próximos 5 años……	60
Gráfico 07	Distribución de los tipos de créditos……..	70
Gráfico 08	Comparativo de las tasas y margen financiero……	71
Gráfico 09	Evolución del punto de equilibrio en Gs…….....	152
Gráfico 10	Evolución de las masas patrimoniales del Activo.....	155
Gráfico 11	Evolución de las masas patrimoniales del Pasivo y PN……	155
Gráfico 12	Liquidez Corriente e Inmediata.....	159
Gráfico 13	Análisis de ratios de Apalancamiento, Endeudamiento y Deuda Financiera.....	164
Gráfico 14	Rotación de Activos Totales.....	166
Gráfico 15	Riesgo de Insolvencia.....	177
Gráfico 16	Rendimientos Esperados p/ los próximos 5 años	179
Gráfico 17	Desviación Estándar	181

Lista de Figuras

Página

Figura 01	Ubicación del geográfica del local……	09
Figura 02	Imagen referencial de la sucursal de la cooperativa……..	10
Figura 03	Servicios de planificación financiera……	12
Figura 04	Servicios de incentivo al ahorro……	13
Figura 05	Referencias del Flujograma……..	18
Figura 06	Diagrama de Flujo de la cooperativa……	19
Figura 07	Organigrama funcional…….	28
Figura 08	Organigrama funcional de la sucursal……..	29
Figura 09	Plano referencial del área de estacionamiento……..	32
Figura 10	Plano referencial de oficinas administrativas – Área de atención…….	33
Figura 11	Plano referencial de oficinas administrativas – Gerencia y Sala….....	34
Figura 12	Imagen referencial del Hyundai Gran i10 Sedán……...	36
Figura 13	Imágenes referenciales de los equipos.....	38
Figura 14	Imágenes referenciales del mobiliario.....	40
Figura 15	Alcance geográfico del proyecto.....	61
Figura 16	Fórmula de la cuota del Sistema Francés.....	93
Figura 17	Fórmula del Costo Promedio Ponderado del capital…….	138
Figura 18	Aplicación de la fórmula del Valor Actual Neto – Flujo Económico…..	140
Figura 19	Fórmula de la Tasa Interna de Retorno (TIR)……	142
Figura 20	Fórmula del Índice de Rentabilidad (IR)……..	145
Figura 21	Fórmula del Margen de Contribución (MC)……	150
Figura 22	Fórmula del Punto de Equilibrio (PE)……..	151
Figura 23	Fórmula de ratio de Liquidez Corriente……	158
Figura 24	Fórmula de ratio de Liquidez Inmediata……..	159
Figura 25	Fórmula de ratio de Retorno s/ Activos (ROA)……	161
Figura 26	Fórmula de ratio de Retorno s/ Patrimonio (ROE)……	161
Figura 27	Fórmula de ratio de Retorno de Inversión (ROI) …….	161
Figura 28	Fórmula de ratio de Endeudamiento……	163
Figura 29	Fórmula de ratio de Apalancamiento……	163
Figura 30	Fórmula de ratio de Deuda Financiera……..	163
Figura 31	Fórmula de ratio de Rotación del Activo Total (RAT)…….	165

Figura 32	Fórmula de modelo de Z-Score de Altman (Z2)……	175
Figura 33	Fórmula de Rendimientos Esperados……	178
Figura 34	Fórmula de Desviación Estándar……..	180
Figura 35	Fórmula de Varianza…….	182
Figura A1	Informe sobre límites para tasas unitarias…….	190
Figura A2	Informe de la última inflación presentada…….	191
Figura A3	Proyección del PIB……...	192
Figura B1	Tasas de Interés…….	193
Figura B2	Evolución de créditos……	194

1. INTRODUCCIÓN

Un Plan Financiero para la realización de un Proyecto de Inversión consta de la elaboración de un informe de presupuesto que permite evaluar la situación financiera de una empresa, utilizando la planificación y la gestión de recursos para lograr la rentabilidad y viabilidad de la misma. Se trata de la base del desarrollo de las estrategias de negocio y de todas las operaciones correspondientes para llevar a cabo la consecución de objetivos.

Un Plan Financiero tiene como tareas principales: i) cuantificación del patrimonio, ii) estimación del flujo de caja, iii) definición de objetivos y fijación de metas. Algunos elementos del plan Financiero consisten en i) Balance General de la Empresa, ii) Plan de Financiación, iii) Estado de Resultados, iv) Flujo de Caja, v) Plan de Tesorería, vi) Provisión de Ingresos y Costes, vii) Análisis de Punto de Equilibrio, viii) Ratios Financieros, ix) Análisis de Riesgo.

Los pasos para el desarrollo de un Plan Financiero son: i) analizar la realidad y posicionamiento actual de la organización, ii) fijar los fondos necesarios, iii) predecir el capital, iv) controlar y verificar los recursos, v) adelantarse a los factores externos, vi) determinar el sistema de compensación.

Establecer un Plan Financiero para la ejecución de una empresa o negocio es fundamental para conseguir el éxito esperado y cumplir con los objetivos empresariales, un plan bien detallado y estructurado contribuye a lidiar con todos los imprevistos que pudieran aparecer, ayuda a tomar decisiones importantes y desarrolla ampliamente la capacidad objetiva.

El objetivo general del presente Trabajo Final de Maestría consiste en el desarrollo de un Plan Financiero del Proyecto de Inversión para la Apertura de Sucursal de la Cooperativa Yoayu Ltda., en la ciudad de Luque, Paraguay.

Los objetivos específicos son; i) describir el proyecto de inversión; ii) analizar el entorno económico del proyecto; iii) analizar la demanda de mercado y estimar las ventas; iv) analizar los costos de producción y fijar los precios ventas; v) determinar la inversión inicial requerida; vi) estimar los ingresos y egresos operativos del proyecto; vii) determinar el plan de inversión y financiación; viii) confeccionar los Estados Financieros proyectados para el horizonte del proyecto; ix) evaluar integralmente el Plan Financiero del Proyecto de Inversión y xi) realizar conclusiones y recomendaciones.

La motivación principal que impulsa la realización de este Trabajo Final de Maestría es para la obtención del Título de Posgrado de la "Maestría en Administración y Dirección Financiera", concluyendo así otro objetivo académico en búsqueda del crecimiento laboral y profesional.

El presente informe se compone de diez capítulos adicionales en los cuales se tratarán los siguientes temas:

En el Capítulo 2; se detallará la descripción del Proyecto en términos generales, mencionando los antecedentes de la Cooperativa Matriz, los servicios prestados, la descripción de las actividades y su capacidad máxima de producción de los servicios, el sistema de comercialización, la parte reglamentaria por la cual se rige el sector cooperativista y la descripción del área de Recursos Humanos y sus implicancias correspondientes.

En el Capítulo 3; se presentará el análisis del entorno económico nacional en el que se desarrolla el proyecto. Para ello, se describirá la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) y la tasa de inflación durante los últimos diez años, con el objetivo de establecer una base sólida

para la proyección de estos indicadores en los próximos cinco años. Asimismo, se analizará la variación en el crecimiento de la cartera de créditos en el mismo período, con el fin de evaluar su comportamiento y relevancia en el contexto económico proyectado.

En el Capítulo 4; se presentará un análisis detallado de la demanda de mercado y la estimación de ventas para el proyecto en cuestión. Se desglosará en cuatro secciones clave que permitirán comprender y proyectar las expectativas comerciales para el horizonte temporal del proyecto, las cuales son; Construcción y Análisis de la Demanda Histórica del Producto/Servicio, Proyección de la Demanda Potencial para el Horizonte del Proyecto, Delimitación del Alcance del Proyecto y Objetivo de Ventas para el Horizonte del Proyecto.

En el Capítulo 5; se aborda el estudio detallado de los diferentes elementos que componen el costo de producción. Al tratarse de una cooperativa que no realiza producción de bienes, no existen costos de producción propiamente dichos. En lugar de ello, se analizan los gastos operativos asociados a la prestación de servicios y funcionamiento de la cooperativa, tales como gastos administrativos, gastos de personal, suministros, servicios básicos, mantenimiento, y otros costos indirectos necesarios para su operación. Además, se evalúan los gastos que impactan en la estructura financiera y en la fijación de tarifas o precios de los servicios que ofrece la cooperativa.

En el Capítulo 6; se presenta la estimación completa de la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto o sucursal. Se detallan las inversiones en activo fijo, capital operativo y gastos pre-operativos. También se incluyen los cálculos de depreciaciones y amortizaciones, tanto para activos tangibles como intangibles, que son esenciales para la valoración financiera y la planificación contable.

En el Capítulo 7; se abordará el Plan de Inversión y Financiación del proyecto de la cooperativa, identificando los recursos necesarios para su implementación y las fuentes a través

de las cuales serán obtenidos. Se describirá el Plan de Inversión contemplado para la apertura y consolidación de la nueva sucursal, considerando la infraestructura física, tecnológica, mobiliaria y operativa requerida. Posteriormente, se detallará el Plan de Financiación, en el que se especificarán los aportes propios de la cooperativa, los recursos internos disponibles y las necesidades de financiamiento externo. Todo ello permitirá establecer una base sólida para la sostenibilidad financiera del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

En el Capítulo 8; se centrará en la estimación de los ingresos y egresos que generará el proyecto de la cooperativa. En primer lugar, se presentará la Previsión de Ingresos, contemplando la proyección de precios de los servicios financieros que se ofrecerán, así como la estimación de los ingresos operativos derivados de la colocación de créditos, la captación de ahorros y otros servicios vinculados. También se desarrollará la Previsión de Egresos, que incluirá los costos asociados a la prestación de servicios, los gastos administrativos y operativos de la sucursal, los gastos de venta y comerciales, así como los gastos financieros y otros rubros relevantes. Esta previsión permitirá determinar la estructura de costos e ingresos esperados, brindando una visión clara de la viabilidad económica del proyecto y sirviendo como insumo para la proyección de los estados financieros.

En el Capítulo 9; se analizan los principales estados financieros de la cooperativa: el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja. El balance refleja la estructura patrimonial y la posición financiera de la entidad; el estado de resultados muestra los ingresos, gastos y la rentabilidad obtenida durante el período; y el flujo de caja permite evaluar la liquidez y la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus compromisos. En conjunto, estos estados proporcionan una visión integral del desempeño económico y financiero, facilitando la toma de decisiones y la planificación estratégica.

En el Capítulo 10; En este capítulo se presenta un análisis integral de la viabilidad económica y financiera del proyecto de inversión, considerando los aspectos cuantitativos como cualitativos. Se evalúan los principales indicadores de rentabilidad, como la tasa de descuento, el valor presente neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación de la inversión (PRI) y el índice de rentabilidad (IR), con el objetivo de medir la eficiencia del proyecto. Asimismo, se realiza un análisis de costos, identificando los costos fijos y variables, el margen de contribución y el punto de equilibrio.

En la sección de análisis financiero, se estudia la evolución de las masas patrimoniales y se calculan ratios clave para evaluar la salud financiera del proyecto. Finalmente, se incluye un análisis de riesgos, que abarca sensibilidad, riesgo de insolvencia y variabilidad de los rendimientos esperados, permitiendo anticipar posibles contingencias y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

En el Capítulo 11; en este capítulo se presentan los resultados y hallazgos principales del análisis económico-financiero del proyecto de inversión. Se resumen los indicadores de rentabilidad, la evaluación de costos y la estructura financiera, así como el análisis de riesgos asociados, con el objetivo de evidenciar la viabilidad del proyecto y su capacidad para generar retornos sostenibles. Asimismo, se destacan las principales recomendaciones para optimizar la gestión financiera y mitigar posibles contingencias, proporcionando una visión integral que facilita la toma de decisiones estratégicas.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. Antecedentes y Descripción de la Empresa Matriz

La Cooperativa YOAYU Ltda., tuvo sus inicios el 17 de diciembre de 1989 con 64 (sesenta y cuatro) funcionarios del Instituto de Previsión social iniciando con un aporte integrado de Gs. 80.000.000 (Guaraníes Ochenta Millones). La Cooperativa empezó en el local físico de la Asociación de Funcionarios del Instituto de Previsión Social, luego de unos años se realizó la adquisición de un terreno a pocas cuadras del Hospital Central de IPS, sentando así las bases para el desarrollo de su infraestructura propia.

En sus inicios, la membresía de la Cooperativa YOAYU Ltda., estaba conformada exclusivamente por los funcionarios activos y jubilados del Instituto de Previsión Social (IPS). Con el tiempo, y en la medida en que la entidad fue creciendo, se amplió la base social incorporando también a los asegurados y cotizantes de la institución.

Este proceso de apertura permitió consolidar una cooperativa más inclusiva y representativa, respondiendo a las necesidades de un mayor número de personas y sectores. Actualmente, la Cooperativa se encuentra plenamente abierta a toda la ciudadanía, ofreciendo la posibilidad de asociarse no solo a los vínculos directos con el IPS, sino también a otros segmentos de la sociedad.

Hoy en día, pueden ser parte de la cooperativa funcionarios públicos, empleados del sector privado, empresarios, microempresarios y emprendedores, quienes encuentran en Yoayu LTDA., un espacio confiable para el acceso a servicios financieros, de ahorro, crédito y apoyo

solidario. De esta manera, la Cooperativa reafirma su compromiso de fomentar el bienestar económico y social de sus asociados, manteniendo siempre los principios de cooperación, inclusión y desarrollo comunitario.

Actualmente, la Cooperativa cuenta con la Casa Central ubicada en Asunción, y 12 (doce) sucursales ubicadas en ciudades como Ciudad del Este, Encarnación, Concepción, entre otros.

La Cooperativa asume el compromiso con el desarrollo económico-social de todos los asegurados ofreciendo servicios financieros y otros servicios sociales innovadores que puedan ser de contribución a la mejora de la calidad de vida de todos sus miembros.

2.2. Descripción del Proyecto de Inversión

2.2.1. Generalidades

2.2.1.1. El Proyecto

El Proyecto de Inversión consiste en la apertura de una sucursal de la Cooperativa Yoayu Ltda., ubicada en la ciudad de Luque, Central, Paraguay.

La apertura hace referencia a la expansión institucional mediante la implementación del modelo de negocio actualmente vigente, manteniendo la misma identidad corporativa y estructura operativa que la sede central. El objetivo principal es lograr una expansión geográfica estratégica, con el fin de acercar los servicios de la Cooperativa a nuevos potenciales socios, fortaleciendo así la presencia de la entidad en otras comunidades y adaptándose a las necesidades locales.

La nueva sucursal operará bajo la misma marca y dirección de la casa matriz, con sistemas de comunicación y gestión integrados, lo que permitirá garantizar la homogeneidad en la calidad de atención y en la prestación de servicios.

Actualmente, la Cooperativa Yoayu Ltda., ofrece una amplia gama de servicios financieros, entre los que se destacan:

- Ahorros: a plazo fijo y programados.
- Créditos: ordinarios, académicos, para emprendimientos, adquisición de vehículos, compra de viviendas, entre otros.
- Medios de pago y servicios financieros complementarios: tarjetas de crédito y débito, transferencias nacionales y otros productos orientados al fortalecimiento financiero de los asociados.

Con esta ampliación, la Cooperativa reafirma su compromiso de crecimiento inclusivo y sostenible, impulsando la economía solidaria y fomentando el bienestar de sus socios en el marco de los principios cooperativos, los cuales son los siguientes;

1. Membresía abierta y voluntaria: todos pueden acceder, sin discriminación, a formar parte de la Cooperativa.
2. Control democrático de los miembros: cada socio tiene voz y voto en las decisiones, garantizando la igualdad de participación.
3. Participación económica de los miembros: los aportes y beneficios son compartidos de manera justa entre los asociados.
4. Autonomía e independencia: la Cooperativa es una organización autónoma, gestionada por y para sus miembros.
5. Educación, formación e información: se promueve la capacitación permanente de socios, dirigentes y funcionarios, a fin de fortalecer la cultura cooperativa.
6. Cooperación entre cooperativas: se fomenta el trabajo conjunto con otras entidades cooperativas para potenciar el desarrollo común.

7. Compromiso con la comunidad: se realizan acciones de responsabilidad social, apoyando iniciativas locales y proyectos de interés comunitario.

De esta manera, los servicios sociales trascienden el aspecto financiero, contribuyendo al bienestar integral de sus asociados y fortaleciendo el tejido social de la comunidad.

2.2.1.2. Ubicación

El Proyecto se encuentra ubicado en el barrio Maramburé, centro de la ciudad de Luque, Central, Paraguay, específicamente entre las calles Hernandarias y Médicos Luqueños.

Figura 01

Ubicación geográfica del local



Fuente: Elaboración propia

Figura 02

Imagen referencial de la sucursal de la cooperativa



Fuente: Elaboración Propia

2.2.1.3. Descripción de los Productos/Servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece a sus asociados y clientes un portafolio integral de productos y servicios financieros, cuidadosamente diseñados para atender sus distintas necesidades y objetivos. Esta propuesta incluye instrumentos de ahorro y captación de recursos, diversas líneas de financiamiento, servicios transaccionales seguros y eficientes, así como programas de beneficios complementarios que generan un valor diferencial para la membresía.

El propósito de esta oferta integral es promover la inclusión financiera, facilitar el acceso a oportunidades equitativas y fortalecer la capacidad económica y social de los

asociados, reafirmando el compromiso de la Cooperativa con el desarrollo sostenible y el bienestar de su comunidad.

Tabla 01

Servicios financieros del Proyecto

Productos	Características
Ahorros	Ahorros Previos, Ahorros Programados, Ahorros de Renovación.
Préstamos	Personal, Ordinario, Extraordinario, Credifiel, Socio Excelente, Emergencia, Socio Excelente, Emergencia, Reactivación.
TC	Visa clásica, Visa oro, Visa Internacional, Cabal.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 02

Descripción de los Productos/Servicios

Productos	Características	Condición
Cuentas Corrientes	Liquidez inmediata, tasa preferencial	Operaciones comerciales
Caja de Ahorro	Liquidez inmediata, tasa baja	A la vista
Préstamos de Consumo	Préstamos ordinarios, adquisición de automóviles, viviendas (refacción, construcciones)	Hasta 48 meses
Tarjetas de Crédito	Crédito rotativo con pago mínimo mensual	90 días

Fuente: Elaboración Propia

La apertura de una nueva sucursal de la Cooperativa tiene como objetivo ampliar la presencia institucional, facilitar el acceso a soluciones financieras para los socios y fortalecer el desarrollo económico de la comunidad. La nueva dependencia ofrecerá una gama completa de productos pasivos —orientados al ahorro y la captación de recursos— y productos activos, destinados a promover el financiamiento responsable y el crecimiento de las familias y emprendimientos. Los productos financieros incluyen los siguientes;

- Productos Pasivos (Captación de Recursos): Son los productos donde los socios depositan su dinero en la cooperativa. La cooperativa recibe esos fondos y paga intereses según el tipo de ahorro. Incluyen cuentas de ahorro, ahorro programado y plazos fijos.
- Productos Activos (Colocación de Créditos): Son los productos donde la cooperativa presta dinero a los socios. La cooperativa coloca sus recursos cobrando intereses. Incluyen créditos pequeños, medianos, y grandes.

Figura 03

Servicios de planificación financiera



Fuente: Imagen referencial

La planificación financiera constituye una herramienta fundamental para la gestión eficiente y sostenible de una cooperativa. A través de ella se definen metas económicas claras, se optimiza el uso de los recursos disponibles y se establecen mecanismos de control que permiten anticipar riesgos y tomar decisiones informadas. En el ámbito cooperativo, este servicio no solo orienta la salud financiera institucional, sino que también contribuye a

fortalecer la confianza de los socios, garantizar la estabilidad operativa y proyectar el crecimiento a mediano y largo plazo.

Figura 04

Servicios de incentivo al ahorro



Fuente: Imagen referencial

2.2.1.4. Cálculo de la Capacidad Máxima de Producción (Instalada)

En esta sección se analiza la capacidad máxima del proyecto, que se refiere al potencial que tiene la sucursal de la cooperativa para generar ingresos a partir del capital destinado a préstamos en un período determinado. Para ello, se utiliza el índice de rotación de capital, que permite medir cuántas veces el capital invertido se transforma en ventas.

La sucursal dispondrá de un capital operativo inicial de Gs. 4.500.0000.000, conformado por Gs. 1.669.500.000 millones aportados por la casa matriz, Gs. 330.500.000 provenientes de financiamiento externo y Gs. 2.500 millones provenientes de las captaciones del público. Estos recursos no constituyen una inversión fija, sino un fondo de operación destinado exclusivamente a la concesión de créditos. A medida que los préstamos se recuperan

mensualmente, el capital vuelve a estar disponible para su recolocación continua durante el mismo ejercicio financiero.

Se presenta un ejemplo de escenario medio, considerando variaciones en el monto de los préstamos, el plazo promedio, la tasa de interés y el capital disponible, con el fin de estimar la eficiencia del proyecto y proporcionar una visión clara de su desempeño financiero.

Suponiendo un préstamo promedio de Gs. 12.300.000 a un plazo de 12 meses, con una tasa activa promedio mensual de 1,10% y una cuota de Gs. 1.125.000, considerando la información anterior, se tendrá en cuenta la herramienta utilizada como instrumento de medición la cual será el del Índice de Rotación de Capital, que permite determinar cuántas veces el capital invertido en préstamos se transforma en ventas durante un período determinado. Este indicador facilita evaluar la eficiencia de las colocaciones y la capacidad de la cooperativa para generar ingresos a partir del capital disponible.

Tabla 03

Supuestos financieros para el cálculo de la capacidad máxima

Supuesto	Descripción
Monto promedio	Gs. 12.300.000
Plazo	12 meses
Tasa de Interés Activa Mensual	1,10%
Tasa de Interés Anual (TEA)	13%
Política de colocación	Inmediata
Producto Financiero	Préstamos de Consumo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 04

Rotación de capital de trabajo

Mes	Capital de Trabajo	Amortización + Intereses	Ventas Netas
1	1.025.000	0	1.025.000
2	1.025.000	1.036.275	2.061.275
3	1.025.000	1.047.674	2.072.674
4	1.025.000	1.059.198	2.084.198
5	1.025.000	1.070.850	2.095.850
6	1.025.000	1.082.629	2.107.629
7	1.025.000	1.094.538	2.119.538
8	1.025.000	1.106.578	2.131.578
9	1.025.000	1.118.750	2.143.750
10	1.025.000	1.131.056	2.156.056
11	1.025.000	1.143.498	2.168.498
12	1.025.000	1.156.077	2.181.077
Totales	**12.300.000**	**12.471.072**	**24.771.072**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 05

Análisis de la rotación de capital de trabajo

Análisis	Cálculo
Rotación de Capital	Ventas Netas/Capital Promedio Invertido
Resultado	**2,01**

Fuente: Elaboración Propia

El índice 2,01 indica que el capital promedio invertido en la cooperativa se convirtió en ventas 2 veces durante el período analizado. Este indicador refleja eficiencia en el uso del capital: mientras más alto sea el índice, más rentable es la inversión del capital para generar ingresos. Con un valor de 2,01 se puede concluir que la cooperativa aprovechó muy bien su capital, logrando convertir el doble en ventas, lo que es un buen desempeño financiero.

Tabla 06

Cálculo de la rotación de cartera

Concepto	Valor
Capital disponible para préstamos	4.500.000.000
Rotación de capital	2,01
Capacidad máxima anual estimada	9.045.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 07

Proyección de rotación del capital

Año	Capital Disponible	Rotación	Colocación
1	4.500.000.000	2,01	9.045.000.000
2	4.725.000.000	2,01	9.497.250.000
3	4.961.250.000	2,01	9.972.112.500
4	5.209.312.500	2,01	10.470.718.125
5	5.469.778.125	2,01	10.994.254.031

Fuente: Elaboración Propia

Las colocaciones fueron elaboradas a partir de una colocación estimativa proyectada, considerando el comportamiento esperado del portafolio crediticio y la tasa aplicada durante el periodo analizado. La proyección permite visualizar de manera anticipada la generación potencial de ingresos por intereses y el flujo financiero asociado, ofreciendo un panorama preliminar de la capacidad operativa y del desempeño esperado de la sucursal bajo el modelo crediticio planteado.

2.2.2. Descripción de las Actividades Operativas

2.2.2.1. Horarios de Trabajo

La cooperativa desarrolla sus actividades en jornada laboral presencial de lunes a viernes, en el horario comprendido entre las 08:00 y las 17:00 horas, y los días sábados de 08:00 a 12:00 horas. Los días domingos y feriados permanecen cerrada para la atención al público en sus instalaciones.

Tabla 08

Horarios y Turnos de rabajo

Área	Turno/Día	Entrada	Salida	Descanso
Administrativa/ATC	Único - Lu a Vi	08:00	17:00	60 min
Ventas	Único - Lu a Vi	08:00	17:00	60 min
Administrativa/ATC	Sábado	08:00	14:00	-
Ventas	Sábado	08:00	14:00	-

Fuente: Elaboración propia

2.2.2.2. Provisión de Insumos

La sucursal se abastecerá principalmente de proveedores locales, lo cual garantiza mayor eficiencia logística, menores tiempos de entrega y optimización de costos. Las importaciones directas no forman parte de la estrategia de provisión, salvo en casos excepcionales de equipos tecnológicos de alta especialización, los cuales se adquieren a través de distribuidores nacionales que representan a fabricantes internacionales.

En relación con los insumos y bienes necesarios, se establecen las siguientes categorías; mobiliario y equipamiento, insumos operativos, servicios tecnológicos, seguridad, logística y traslados.

2.2.2.3. Almacenamiento

En una organización cuyo rubro implica los servicios financieros y sociales, no se requerirá de un lugar de almacenamiento específico debido a que no se opera con productos tangibles en particular. Sin embargo, el adecuado almacenamiento de recursos físicos y digitales constituye un componente crítico para la eficiencia y la seguridad institucional en organizaciones de servicios financieros y sociales. Aunque la naturaleza del rubro no exige espacios de depósito para productos tangibles, sí resulta imprescindible contar con mecanismos de resguardo que aseguren la integridad de la documentación, los insumos operativos y la información digital.

2.2.2.4. Producción o Prestación de Servicios

La sucursal de la cooperativa tiene como objetivo ofrecer atención personalizada a socios/as y usuarios/as, gestionando productos como créditos, ahorros, cobros, pagos, transferencias y otros servicios financieros. El proceso de prestación de estos servicios implica una cadena de tareas operativas, administrativas y de seguridad.

Estas actividades requieren de infraestructura física y tecnológica adecuada, personal capacitado, equipamiento informático, sistemas de respaldo de información, así como también medidas de seguridad física y digital que garanticen la integridad de las operaciones. Por lo tanto, la prestación de servicios en la sucursal no solo implica una estructura humana y operativa, sino también una base de recursos materiales y tecnológicos que deben planificarse cuidadosamente en función del crecimiento y sostenibilidad de la unidad operativa.

El procesamiento de créditos y ahorros representa una actividad que requiere gastos en personal técnico capacitado, herramientas de análisis crediticio, certificaciones legales y servicios complementarios. En la siguiente figura se presenta una referencia del flujograma de las principales actividades operativas que realiza la cooperativa en el marco de su funcionamiento habitual.

Figura 05

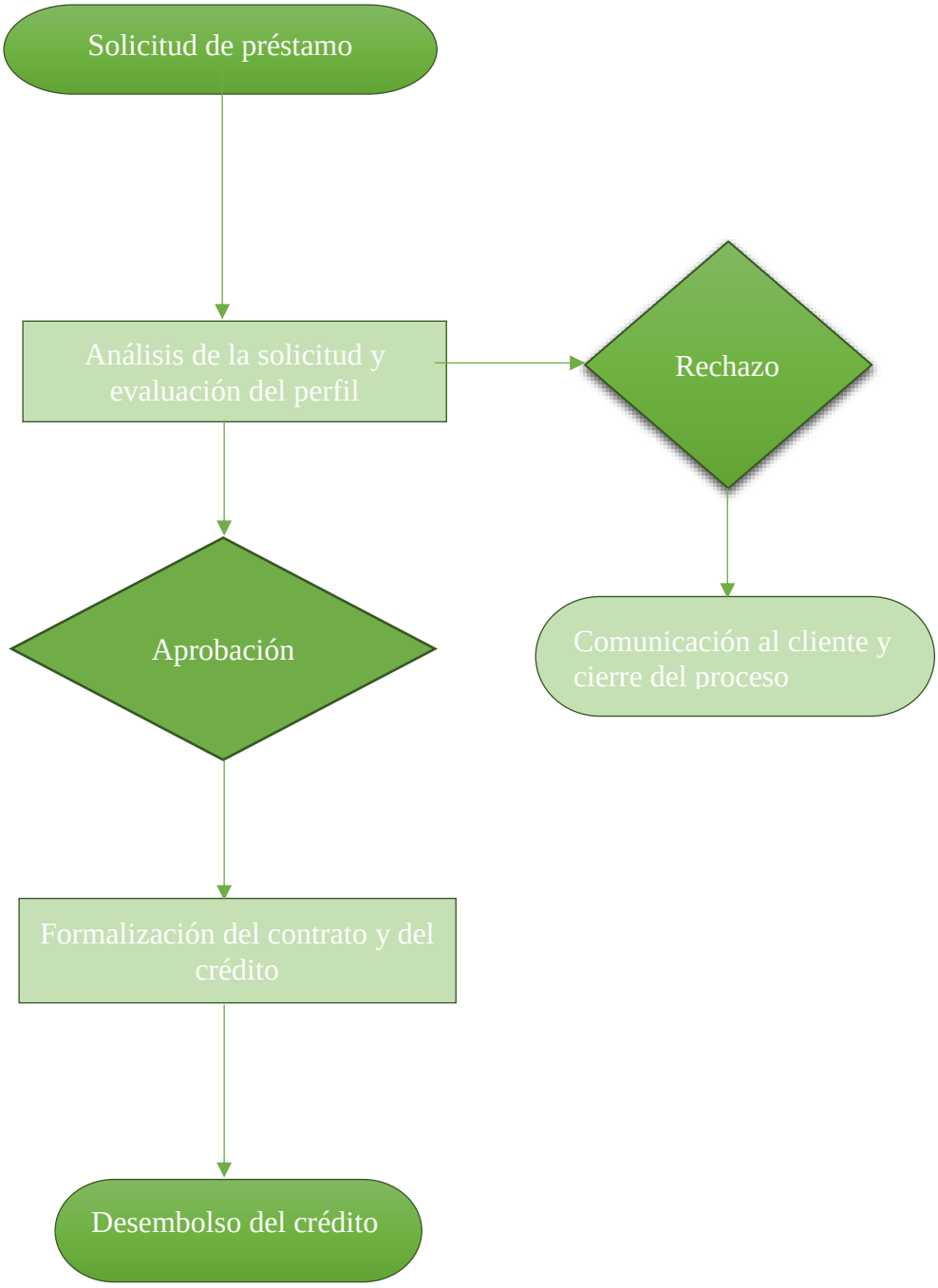
Referencias del flujograma

Símbolo	Nombre
	Inicio/Final
	Línea de Flujo
	Proceso
	Decisión

Fuente: Elaboración Propia

Figura 06

Diagrama de Flujo de la Cooperativa



Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.5. Comercialización y Distribución

La comercialización implica el conjunto de estrategias y acciones destinadas a dar a conocer, promover y posicionar los productos y servicios financieros y sociales ofrecidos por la institución. Estas acciones tienen como objetivo captar nuevos socios/as, fidelizar a los ya existentes y fortalecer la presencia institucional en la comunidad.

Las acciones de comercialización previstas —tanto para mantener la fidelidad de la base actual como para expandirla— implican egresos que deben ser debidamente considerados en el presupuesto del proyecto.

Tabla 09

Estrategias de comercialización

Estrategia/Actividad	Descripción
Promoción Institucional local	Difusión en medios de comunicación y redes sociales
Campañas de captación de socios	Acciones dirigidas a diferentes públicos objetivos para ampliar la base social
Asesoramiento personalizado	Atención directa en la sucursal para explicar los beneficios de los productos y servicios financieros
Presencias en ferias y eventos comunitarios	Participación activa en actividades locales para visibilizar la cooperativa
Desarrollo de materiales informativos y visuales	Producción de carteles, trípticos, pendones y contenido audiovisual
Servicios profesionales y apoyo externo en marketing	Tercerización de servicios para campañas, imagen institucional o contenido digital

Fuente: Elaboración Propia

En una cooperativa de servicios, el concepto de distribución no se refiere al transporte de productos físicos, sino a los canales y mecanismos mediante los cuales los servicios financieros y sociales son puestos a disposición de los socios y usuarios. La estrategia de distribución tiene como objetivo garantizar el acceso, la cobertura y la eficiencia en la entrega de los servicios, tanto en la atención presencial como en los canales digitales o

descentralizados. Para la nueva sucursal, se prevén diversas modalidades de distribución adaptadas a las características del público objetivo y a las condiciones del entorno, lo que implica inversiones iniciales y egresos operativos que deben contemplarse en el plan financiero del proyecto.

A continuación, se presenta un resumen de las principales modalidades de distribución previstas, junto con sus respectivas características y los egresos asociados a su implementación y funcionamiento;

Tabla 10

Distribución de los servicios

Canal	Descripción
Atención presencial en sucursal	Servicios en ventanillas, oficinas de crédito, cajas y asesoramiento personalizado
Plataformas digitales	Canales no presenciales como banca en línea, app móvil, call center, redes sociales
Extensión comunitaria	Brigadas móviles, visitas a zonas rurales y convenios con organizaciones locales
Red de cajeros o corresponsables no bancarios	Puntos externos de retiro o consulta, mediante alianzas con terceros

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.6. Cobranzas

La cooperativa dispone de una amplia variedad de canales de cobranza, diseñados para facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los socios/as, mejorar la eficiencia operativa y optimizar la recuperación de créditos. Estos métodos contemplan tanto opciones presenciales como digitales, permitiendo al socio elegir la alternativa más conveniente según su ubicación y capacidad de acceso.

Cada canal tiene características propias en cuanto a costos operativos, infraestructura requerida y eventuales comisiones, las cuales, en algunos casos, son asumidas por el socio/a.

A continuación, se detallan los principales métodos de cobranza y los egresos o condiciones asociados;

Tabla 11

Métodos de Cobranza

Método de Cobranza	Descripción
Pago en efectivo	El socio abona directamente en caja en cualquiera de las sucursales
Transferencias Bancarias	Pago mediante transferencia desde cuenta bancaria del socio
Pago Móvil y Redes de Cobranza	Pago a redes habilitadas
Billeteras electrónicas	Pago desde billeteras digitales con comisión a cargo del socio
Cobradores externos	Recaudadores que realizan cobros de forma presencial
Débito automático en cuenta bancaria o tarjeta de crédito	Descuento recurrente autorizado por el socio desde su cuenta
Descuento directo de haberes	Descuento mensual del salario mediante convenio con empleador
Pago con cheques	Aceptación de cheques propios o de terceros (según política)

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.7. Servicios Post Venta

El ámbito cooperativo, los servicios postventa representan una extensión del compromiso institucional con sus socios y socias. Más allá de la simple entrega de un producto financiero, la cooperativa busca ofrecer un acompañamiento continuo que garantice la satisfacción, el uso adecuado de los servicios, y la construcción de relaciones duraderas basadas en la confianza, la solidaridad y el apoyo mutuo.

Estos servicios cumplen un rol estratégico en la fidelización de los socios/as, la mejora de la experiencia usuaria y la prevención de situaciones críticas como la morosidad o la

desvinculación. Asimismo, reflejan la responsabilidad social y el enfoque humano que caracterizan al modelo cooperativo.

Estas acciones incluyen seguimiento personalizado, atención a reclamos, educación financiera, programas de fidelización, entre otros. Cada uno de estos servicios no solo aporta valor agregado al socio, sino que también fortalece la relación institucional, fomenta la responsabilidad financiera y promueve la permanencia activa del socio dentro de la cooperativa.

El siguiente cuadro resume los principales servicios post venta, implementados, describiendo su contenido y el beneficio concreto que generan para el socio o socia. Este enfoque estratégico forma parte del modelo de gestión cooperativo centrado en las personas, orientado a la mejora continua y al cumplimiento de los principios cooperativos.

Tabla 12

Servicios post venta

Servicios Post Venta	Descripción
Atención personalizada y seguimiento	Contacto proactivo para verificar la satisfacción del socio con el producto contratado
Reestructuración o refinanciación de créditos	Alternativas ofrecidas en caso de dificultades de pago
Servicio de atención al cliente y reclamos	Canales formales para consultas, quejas o sugerencias
Educación financiera continua	Charlas, talleres, material educativo para el buen uso del crédito, ahorro, planificación financiera
Comunicación post servicio	Envío de notificaciones, recordatorios, novedades y encuestas de satisfacción
Actualización de datos y seguimiento documental	Servicios periódicos para mantener actualizados los registros y documentación del socio
Beneficios adicionales o programas de fidelización	Ofertas exclusivas, sorteos, premios o incentivos para socios cumplidores

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.8. Gestión Administrativa

La gestión administrativa de la cooperativa constituye el conjunto de procesos, recursos y herramientas que permiten coordinar de manera eficiente las operaciones internas, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales y el buen funcionamiento de todas las áreas de servicio. Al tratarse de una organización de servicios financieros no se gestiona un stock físico tradicional, sí existen insumos y materiales operativos cuya disponibilidad debe ser controlada para asegurar la continuidad del servicio. A continuación se detallan los principales aspectos de la gestión a administrar.

Asimismo, la gestión administrativa abarca aspectos como la organización interna del personal, la distribución de responsabilidades, la gestión documental y de archivos, el mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica, así como la optimización de los flujos de comunicación entre las distintas áreas. Todo ello contribuye a fortalecer la transparencia institucional, la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional en el tiempo.

Tabla 13

Gestión Administrativa

Área	Descripción
Compras	Insumos: papelería, informática, seguridad. Gestión descentralizada, solicitud desde sucursales. Compras gestionadas por casa matriz con proveedores registrados.
Servicios	Crédito, ahorro, tarjetas y registro de seguimientos.
Contabilidad	Registro contable informatizado Cumplimiento normativo (INCOOP, BCP).
Cobranzas	Efectivo, transferencias, débitos, billeteras electrónicas, apps, etc. Sistema de seguimientos de pagos y morosidad.
RR. HH.	Gestión de personal, contratos, capacitaciones. Control de asistencia con relojes biométricos. Administración desde RRHH centralizada.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.9. Normas de Cumplimiento Obligatorio

Las cooperativas del país operan bajo el respaldo y la regulación del Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP), entidad autónoma que actúa como autoridad de aplicación de la legislación cooperativa y como organismo de control, supervisión y fiscalización del sector.

El INCOOP se rige por las disposiciones establecidas en la legislación vigente, reglamentos específicos y normas complementarias que regulan el funcionamiento del cooperativismo en Paraguay. Su labor se enfoca en garantizar el cumplimiento de los principios cooperativos, así como la transparencia, sostenibilidad y legalidad en la gestión de las cooperativas. Entre sus principales funciones se destacan; la inscripción y habilitación de nuevas cooperativas, la aprobación y control de estatutos sociales, la evaluación periódica de la situación económica, financiera y patrimonial de las entidades, la promoción de políticas de desarrollo cooperativo a nivel nacional.

Además, el INCOOP cumple un rol clave en el asesoramiento técnico, la capacitación institucional y el fortalecimiento de las capacidades administrativas y operativas de las cooperativas, con el objetivo de contribuir al crecimiento sostenible del sector y a la protección de los derechos de los asociados.

El marco legal que regula a las cooperativas en Paraguay es fundamental para garantizar su funcionamiento transparente, democrático y sostenible. A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas se rigen por principios solidarios y participativos, donde los socios son al mismo tiempo usuarios y propietarios de la entidad. Por tanto, contar con una normativa clara y actualizada no solo permite el cumplimiento legal, sino también el fortalecimiento institucional y la protección de los intereses de sus miembros.

Tabla 14

Leyes y Normas que impactan en el proyecto

Ley/Norma	Impacto
Código Laboral	Establece las licencias, jornadas y cargas sociales obligatorias.
Ley N° 438/94	Disposiciones generales de la Constitución y el Reconocimiento Régimen Patrimonial. Órganos de Gobierno. Integración Cooperativa.
Decreto N° 14.052/96	Por la que se reglamenta la Ley N° 438 de las Cooperativas, de fecha 21 de octubre de 1994.
Ley N° 5.501/15	Que modifica la Ley 5.501/15.
Ley N° 6.574/20	Que otorga excepcionalmente al Instituto Nacional de Cooperativismo, la potestad de autorizar las facultades de las asambleas de las Cooperativas durante la emergencia sanitaria.
Ley N° 1.626/00	De la función pública.
Regulaciones vigentes	Compendio de Resoluciones de aplicación general, componentes del Marco Regulatorio que rige la materia cooperativa en la Rca. Del Paraguay.
Marco Regulatorio del Sector Corporativo	Resolución 22.668/2020 – Marco Regulatorio de Ahorro y Crédito Resolución N° 22.121/2020 Resolución N° 17.378/2018 Resolución N° 15.743/2016 – Marco Regulatorio de Centrales Cooperativas.

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Requerimientos de Recursos Humanos

2.2.3.1. Composición del Plantel

La composición del plantel de una cooperativa está integrada por los distintos niveles jerárquicos y funcionales que conforman su estructura organizativa, definidos de acuerdo con los requerimientos operativos, administrativos y estratégicos de la entidad. Este plantel comprende al personal directivo, responsable de la planificación y la toma de decisiones de carácter institucional; los mandos intermedios, encargados de coordinar y supervisar las diferentes áreas operativas; y el personal técnico y administrativo, que ejecuta los procesos y tareas vinculados a la prestación de servicios financieros y sociales.

La dotación de recursos humanos se dimensiona en función del volumen de operaciones, la cartera de productos, el alcance geográfico de la cooperativa y las disposiciones legales y reglamentarias aplicables al sector cooperativo.

Tabla 15

Plantel de Personal permanente requerido por el proyecto

Cargo	Cantidad	Nivel de Educación
Área Administrativa		
Administrador	1	Graduado Universitario
Auxiliar Administrativo	2	Estudiante universitario
Atención al Cliente	2	Estudiante universitario
Chofer repartidor	1	Bachiller Concluido
Área Comercial /Ventas		
Encargado	1	Graduado Universitario
Vendedor	1	Estudiante universitario
Área Técnica/Servicios Generales		
Informático	1	Graduado universitario
Guardia de Seguridad	1	Bachiller Concluido
TOTAL	**10**	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Plantel del personal de Casa Matriz

Cargo	Cantidad	Nivel de Educación
Área Legal		
Abogados	2	Graduado Universitario
Auxiliar Administrativo	3	Estudiante Universitario
Atención al Cliente	4	Estudiante Universitario
Área Contable y Financiera		
Contador	2	Graduado Universitario
Auditor	1	Graduado Universitario
Tesorero	2	Graduado Universitario
Área de Marketing		
Diseñador Gráfico	1	Graduado Universitario
Encargado de Redes	1	Estudiante Universitario
Total	**16**	

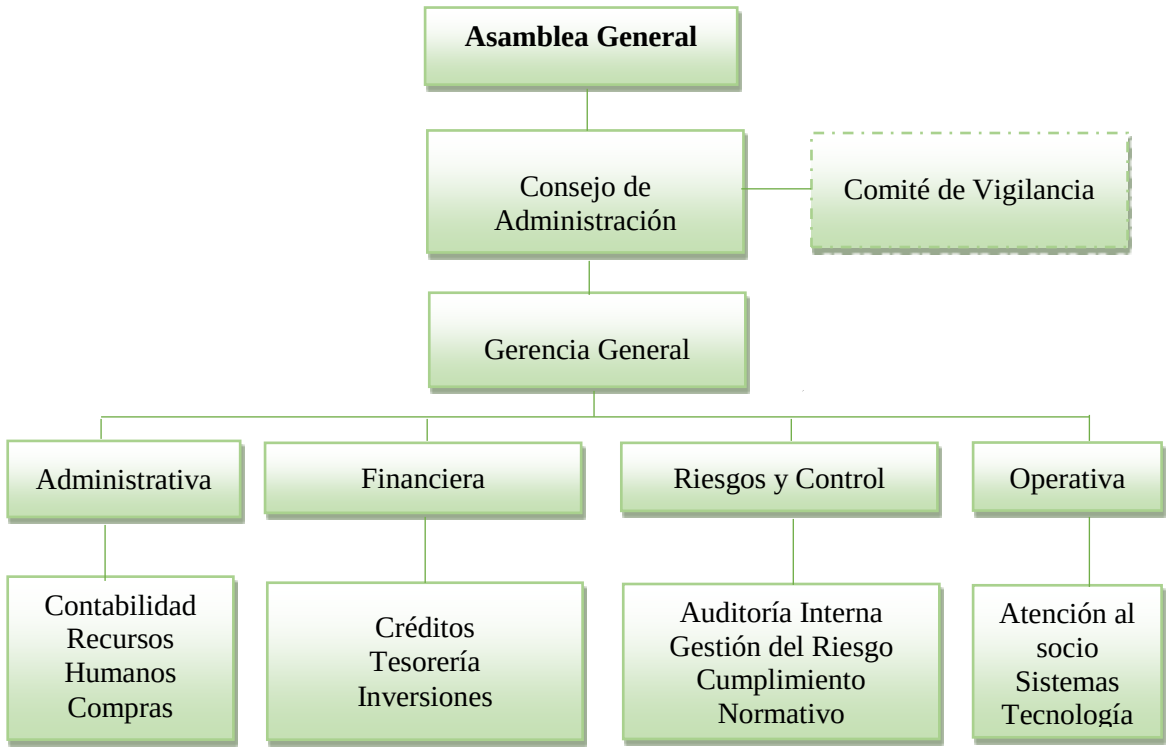
Fuente: Elaboración Propia

2.2.3.2. Organización Interna

En el organigrama de la cooperativa se describen de manera estructurada los diferentes niveles jerárquicos, las áreas funcionales y las relaciones de dependencia existentes entre los cargos. Este esquema permite visualizar de forma clara la distribución de responsabilidades, la asignación de funciones específicas y los canales de comunicación interna que articulan el trabajo de cada sector. Además constituye una herramienta fundamental para la gestión eficiente de los recursos humanos, la toma de decisiones y la coordinación de los procesos que sustentan el funcionamiento integral de la entidad. El organigrama permite visualizar la interrelación entre los órganos de gobierno, la gerencia general y las unidades operativas, fortaleciendo el principio cooperativo de trabajo conjunto y responsabilidad compartida.

Figura 07

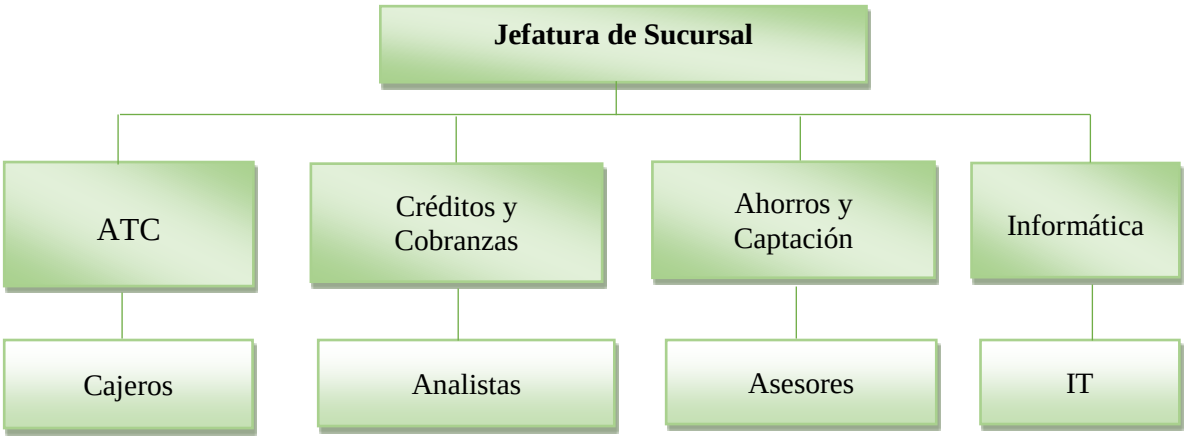
Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia

Figura 08

Organigrama Funcional de la sucursal



Fuente: Elaboración Propia

2.2.3.3. Sistema de Remuneraciones

En la siguiente tabla, se pueden identificar los cargos de las áreas correspondientes, tanto como los salarios fijos y variables según corresponda. Los operarios tanto administrativos como comerciales cuentan con un salario básico conforme a las reglamentaciones vigentes.

Tabla 17

Sistema de remuneración del personal del proyecto

Cargo	Fijo
Área Administrativa	**Gs.**
Administrador	8.000.000
Auxiliar Administrativo	4.500.000
Atención al Cliente	3.500.000
Chofer repartidor	4.000.000
Área Comercial/Ventas	
Encargado Comercial	7.000.000
Vendedor	4.000.000
General	
Informático	6.000.000
Guardia de Seguridad	4.000.000

Fuente: Elaboración propia

2.2.3.4. Otros Beneficios

Se valora al equipo ofreciendo beneficios pensados para su bienestar y crecimiento. Se brinda descuentos en distintos tipos de negocios, acceso a seguros de salud privado y participación en los resultados, fomentando un fuerte sentido de pertenencia. Con estabilidad laboral y un modelo justo y democrático.

Del mismo modo, la cooperativa prioriza la estabilidad laboral y fomenta un modelo organizativo justo, transparente y democrático, alineado con los principios cooperativos que promueven la igualdad de oportunidades, la solidaridad y el respeto mutuo. Este enfoque contribuye a mantener un clima laboral positivo, impulsando la colaboración, la comunicación abierta y la identificación con los valores institucionales.

A través de estas acciones, la cooperativa reafirma su compromiso con el bienestar integral del equipo, entendiendo que un personal motivado, valorado y acompañado en su desarrollo es la base sobre la cual se construye un servicio de calidad, sostenible y centrado en el socio.

Tabla 18

Otros beneficios

Categoría	Beneficios
Bienestar y seguridad	Acceso a seguro de salud privado, estabilidad laboral, respaldo comunitario
Crecimiento y desarrollo	Capacitación continua, oportunidades de ascenso, participación democrática
Beneficios económicos	Descuentos en comercios, participación en resultados y excedentes, y créditos preferenciales

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3.5. Capacitaciones

En la cooperativa, las capacitaciones para el personal son una pieza clave para garantizar un desempeño eficiente y un crecimiento constante. Estas actividades formativas están diseñadas para fortalecer las habilidades técnicas, administrativas y sociales de los colaboradores, adaptándose a las necesidades específicas del sector y la organización. Las capacitaciones abarcan áreas como atención al cliente, manejo de sistemas y herramientas tecnológicas, gestión financiera, normativas cooperativas, trabajo en equipo y liderazgo. De esta manera, el personal está mejor preparado para enfrentar los retos diarios y ofrecer un servicio de calidad a los socios y clientes.

Tabla 19

Cursos y Capacitaciones

Área de capacitación	Contenido	Periodicidad
Atención al Cliente	Técnicas de comunicación, resolución de conflictos, atención personalizada	Trimestral
Sistemas y Herramientas Tecnológicas	Uso de sistemas transaccionales, seguridad informática, herramientas digitales	Semestral
Gestión Financiera	Créditos, ahorros, indicadores financieros básicos, control de riesgos	Semestral
Normas Cooperativas	Ley de cooperativas, políticas internas, ética y transparencia	Anual
Trabajo en Equipo y Liderazgo	Dinámicas de grupo, liderazgo participativo, motivación y gestión de equipos	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

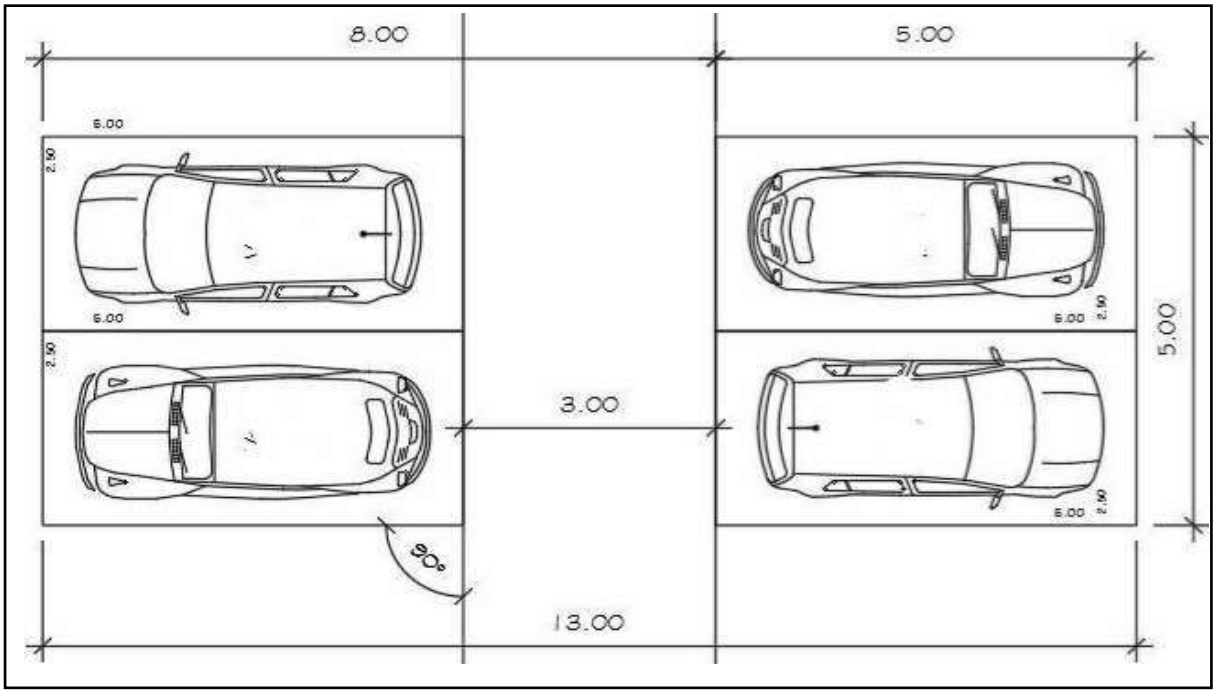
2.2.4. Requerimientos de Infraestructura Física y Técnica

2.2.4.1. Descripción de las Instalaciones Requeridas

La sucursal de esta Cooperativa contará con una infraestructura de 120m2 de cada planta de la misma, además de los 1.000 m2 con los que dispondrá para el uso del estacionamiento para los socios.

Figura 09

Plano de instalaciones del área de estacionamiento



Fuente: Elaboración propia

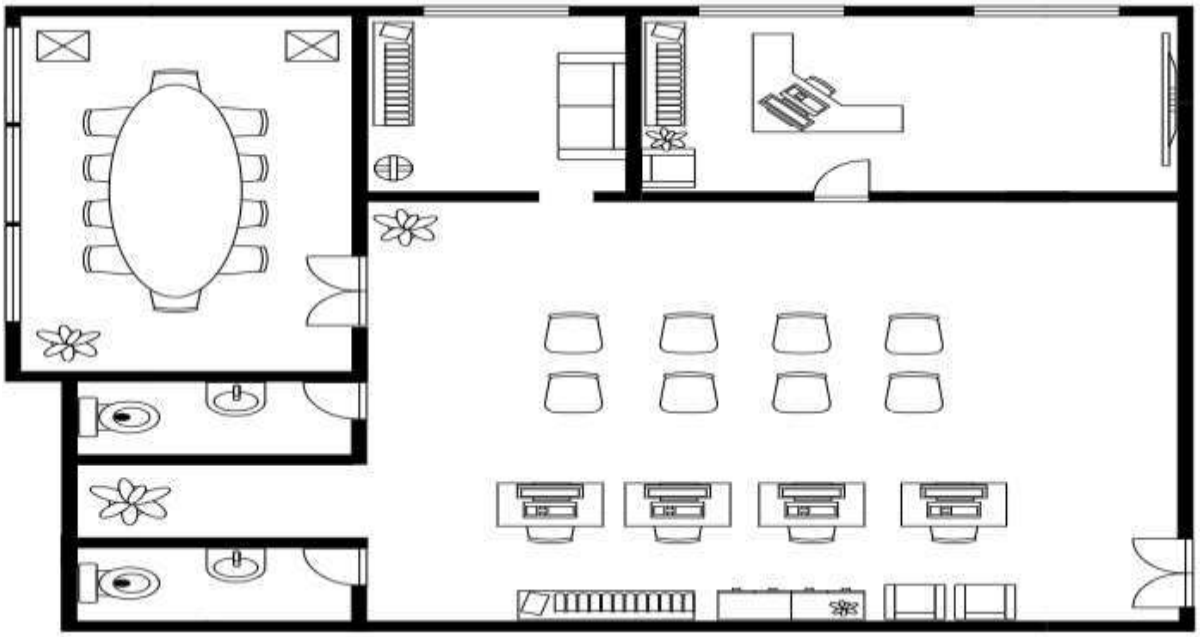
El área de estacionamiento ha sido diseñada para brindar comodidad y seguridad tanto a clientes como a colaboradores, ofreciendo espacios señalizados para el estacionamiento ordenado de vehículos. Este sector cuenta con accesos amplios y circulación interna que facilita el ingreso y salida de manera fluida.

La circulación interna ha sido planificada para optimizar los tiempos de desplazamiento, ofreciendo un entorno cómodo y seguro para todos los usuarios. Se prioriza la

seguridad física mediante la instalación de sistemas de iluminación adecuada, cámaras de vigilancia y personal de control, lo que contribuye a resguardar tanto los vehículos como a las personas.

Figura 10

Plano de oficinas administrativas – Área de atención



Fuente: Elaboración propia en Visual Paradigm

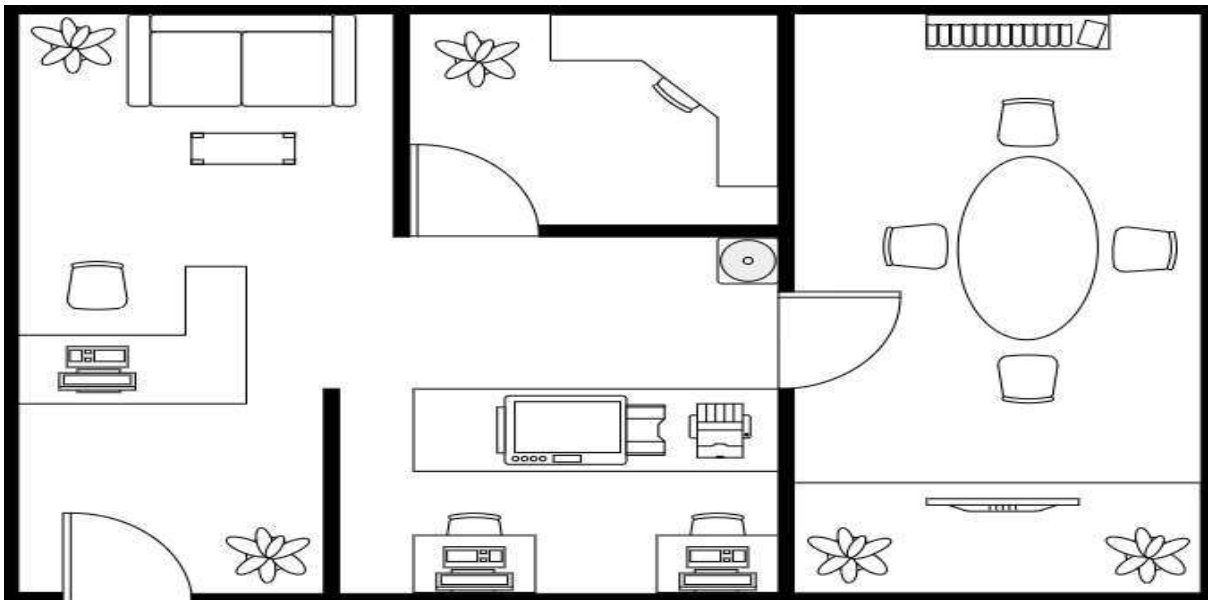
Los planos del proyecto representan la distribución física de la nueva sucursal de la cooperativa, incluyendo oficinas administrativas, sala de reuniones, sanitarios y espacios comunes. Reflejan la organización funcional del espacio para optimizar la circulación y el servicio. Incorporan accesibilidad, ventilación, iluminación y cumplimiento de normativas. También contemplan instalaciones eléctricas, sanitarias, de seguridad y conectividad. Estos planos sirven como guía para la ejecución de obra y supervisión técnica.

El proyecto contempla también las instalaciones eléctricas, sanitarias, de seguridad y conectividad, integradas de manera ordenada y funcional al conjunto arquitectónico. Entre ellas

se destacan los sistemas de energía, redes de datos, circuitos de vigilancia, alarmas contra incendios y mecanismos de evacuación, los cuales aseguran el correcto funcionamiento y la protección de las personas y bienes.

Figura 11

Plano de oficinas administrativas – Gerencia y Sala de Reuniones



Fuente: Elaboración propia en Visual Paradigm

El siguiente cuadro muestra la distribución general del espacio asignado para la nueva sucursal de la cooperativa, detallando la organización de las distintas áreas que conforman la infraestructura del proyecto. En él se contemplan superficies destinadas a oficinas administrativas, áreas de atención al público, una zona de estacionamiento y espacios construidos complementarios, diseñados para responder de manera eficiente a las necesidades operativas y funcionales de la institución. Esta distribución busca optimizar el uso del espacio disponible, garantizar un adecuado flujo de personas y actividades, y brindar condiciones apropiadas tanto para el personal como para los socios que harán uso de la nueva sucursal.

Tabla 20

Resumen de Área del Predio e Instalaciones

Edificación	Área (m2)
Total Área del Terreno	**1.140**
Oficinas Administrativas	120
Área de Atención al Cliente	100
Sala de Capacitación/Reuniones	80
Área de descanso/Comedor	60
Estacionamiento	400
Áreas verdes/circulaciones	380
Total Área Edificada	**360**

Fuente: Elaboración propia

2.2.4.2. Descripción de los Rodados y Equipos Requeridos

La Cooperativa, dedicada a la prestación de servicios financieros y sociales, dispondrá en esta sucursal de un vehículo institucional, destinado principalmente al traslado de colaboradores. Su utilización estará orientada a la realización de visitas a clientes, al desplazamiento hacia la Casa Matriz cuando sea requerido, así como a otras sucursales en caso de necesidad, garantizando así agilidad operativa y eficiencia en la gestión de servicios.

Tabla 21

Resumen de Rodados requeridos para el Proyecto

Rodado	Cantidad/Detalle
Hyundai Gran I10 Sedán	1
Motor	1.2cc.
Combustible	Nafta/43L.
Transmisión	Automática
Tracción	Delantera
Capacidad	5 ocupantes
Peso	1.500 kg.
Moto Taiga GL Clásica	
Motor	150 cc.
Transmisión	5 velocidades
Capacidad de tanque	9,2 lts.

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Imagen referencial del Hyundai Gran I10 Sedán



Fuente: Google Imágenes

De igual manera, se contempla la incorporación progresiva de sistemas de seguridad automatizados como parte esencial de la operativa diaria. Esta medida tiene como propósito fortalecer las condiciones del entorno laboral, promoviendo un espacio más seguro, ordenado y eficiente para todos los colaboradores. A su vez, permitirá ofrecer una mejor experiencia a los socios y usuarios, garantizando confianza y calidad en la atención. La implementación de estos equipos contribuirá también a la reducción de riesgos operativos y a la optimización de procesos internos. En conjunto, esta iniciativa representa una inversión estratégica orientada a consolidar la modernización institucional, mejorar la productividad y asegurar beneficios sostenibles para el desarrollo del proyecto en el mediano y largo plazo.

Tabla 22

Equipos de seguridad

Equipos de seguridad	Cantidad
Cámaras de Videovigilancia (CCTV)	6
Detectores de Humo	3
Extintores	3
Caja fuerte	1
Botiquín de primeros auxilios	2

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23

Equipos informáticos

Equipos informáticos	Cantidad
Monitor, teclado y PC	9
Notebooks adicionales	2
Impresora multifunción	3
Proyectores	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24

Maquinarias

Maquinarias	Cantidad
Generador Wasko cabinado naftero	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25

Electrodomésticos en general

Electrodomésticos	Cantidad
Cafetera eléctrica	1
Heladera 300 Lt.	1
Mixtera	1
Microondas	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26

Equipos de oficina

Equipos de Oficina	Cantidad
Reloj Marcador	1
Contador de Billetes	1
Telefono IP	3
Televisor Smart 43”	2
Bebedero de pie	3
Aire Acondicionado tipo Split	4
Celular tipo Smartphone	3

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13

Imágenes referenciales de los Equipos



Fuente: Google Imágenes

2.2.4.3. Descripción del Mobiliario Requerido

El proyecto contempla la adquisición de mobiliario funcional, ergonómico y de diseño corporativo, orientado a garantizar tanto la comodidad de los asociados y clientes en las áreas de atención, como la eficiencia del personal en sus tareas administrativas.

El mobiliario proyectado combina funcionalidad y estética corporativa, con acabados modernos y colores neutros, a fin de transmitir seriedad, confianza y profesionalismo.

Tabla 27

Mobiliario requerido

Mobiliario	Cantidad
Escritorios y módulos de atención	3
Sillas ejecutivas	1
Sillas operativas	8
Mesas auxiliares y complementarias	3
Mesa larga de reuniones	1
Mesa para comedor	1
Kit de mueble de cocina	1
Sillas de espera con 3 cuerpos	3
Mueble para archivar	4
Cajonera con ruedas	6
Sofá de un cuerpo	2
Estantes	2

Fuente: Elaboración Propia

Las imágenes referenciales incluidas en el proyecto tienen como objetivo ilustrar el tipo de mobiliario previsto para la sucursal de la cooperativa. Estas imágenes no representan modelos definitivos, pero sirven como guía visual para proyectar el diseño funcional y estético del espacio. Se contemplan escritorios, sillas ergonómicas, mostradores de atención, estanterías y muebles de archivo, pensados para garantizar comodidad, eficiencia y buena atención al socio. La selección se basa en criterios de durabilidad, ergonomía y armonía institucional.

Además, estas referencias ayudan a visualizar el ambiente general de trabajo y atención al público. Las imágenes apoyan la toma de decisiones previas a la adquisición definitiva del mobiliario.

Figura 14

Imágenes referenciales del mobiliario



Fuente: Google Imágenes

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO DEL PROYECTO

3.1. Determinación del Entorno Económico

En el país, actualmente existen aproximadamente 1.500.000 socios adheridos a las distintas cooperativas, que se encuentran distribuidas tanto en la región oriental como en la región occidental. Estas cooperativas cumplen un papel fundamental en la economía nacional, brindando servicios financieros, de consumo, producción, vivienda y otros, que fortalecen el desarrollo social y económico de sus asociados y de las comunidades donde operan.

El alcance de estas entidades es meramente nacional, ya que su cartera de productos y servicios está dirigida principalmente a clientes locales, priorizando las necesidades específicas de cada región y contribuyendo al fortalecimiento del sector cooperativo en todo el territorio paraguayo. La presencia de las cooperativas en zonas urbanas y rurales permite generar oportunidades inclusivas y apoyar a sectores que históricamente han tenido menor acceso a productos financieros tradicionales.

No obstante, al tratarse de una cooperativa de ahorro y crédito que ofrece productos financieros, es importante reconocer que existe un grado de exposición indirecta a las condiciones del mercado internacional. La estabilidad de tasas de interés, la inflación, el valor del dólar y otros indicadores globales influyen en la economía nacional y, por ende, en la capacidad de pago de los socios, la colocación de créditos y la gestión del ahorro. Aunque la sucursal no depende directamente de proveedores o compradores extranjeros, la situación financiera de la cooperativa sí puede verse afectada en cierta medida por shocks externos que

impacten en la economía local (ejemplo: variaciones en los precios de exportación/importación del país, políticas monetarias internacionales o crisis financieras globales).

En ese sentido, el impacto internacional se manifiesta de manera indirecta, a través del entorno macroeconómico nacional, pero no configura una dependencia estructural de proveedores o mercados externos específicos.

3.2. Descripción del Entorno Económico

3.2.1. Entorno Económicos Nacional

Durante los últimos diez años, la economía paraguaya ha demostrado un crecimiento moderado influenciado por factores internos y externos. El Producto Interno Bruto (PIB) ha crecido en promedio a una tasa anual aproximada del 2,7%, reflejando una economía que ha enfrentado diversidades climáticas, problemas sanitarios y situaciones de mercado adversas. En general, Paraguay ha demostrado capacidad de recuperación ante las crisis, aun teniendo deterioros estructurales persistentes.

Se visualizan algunos años en los que el PIB se alejó notoriamente de esta media. En el 2019, se registró una leve caída producida por una desaceleración del comercio regional y el impacto negativo de la sequía sobre la producción agrícola, factor clave de la economía del país. Sin embargo, fue el año 2020 el que marcó la mayor contracción económica de la década, atribuida a la pandemia de COVID-19, que obligó al cierre temporal de fronteras y ralentizó la actividad productiva y comercial, generando una caída significativa del PIB. A partir de 2021, Paraguay inició un proceso de recuperación gracias a políticas fiscales activas, mejoras en las condiciones sanitarias y la reactivación de los sectores productivos, alcanzando en 2023 su nivel más alto del período con un PIB.

Con respecto a la inflación, el comportamiento ha sido relativamente estable, estando, en promedio, entre 2% y 5% durante la mayor parte de la década, con excepciones notables.

La inflación se mantuvo controlada entre 2014 y 2019, gracias a una política monetaria prudente y un contexto internacional de baja inflación. Sin embargo, en 2021 y especialmente en 2022, se observó un repunte inflacionario considerable. Este incremento fue causado principalmente por el alza de precios internacionales de alimentos y combustibles, agravada por interrupciones en las cadenas de suministro globales y fenómenos climáticos que redujeron la oferta agrícola. En 2022, la inflación superó el 8%, lo que representó el punto más alto del decenio. Posteriormente, el Banco Central adoptó medidas contractivas para contener la inflación, lo que permitió una desaceleración progresiva hasta 2024.

El análisis combinado de estos dos indicadores —PIB e inflación— permite concluir que Paraguay ha mantenido una trayectoria económica positiva, aunque con retos importantes en materia de estabilidad macroeconómica. La recuperación post-pandemia fue firme, pero dependiente en gran medida del comportamiento del sector agroexportador, lo que hace a la economía vulnerable a factores externos como el clima y los precios internacionales. En términos de inflación, si bien se logró retomar el control después de los picos de 2022, el desafío sigue siendo mantener la estabilidad de precios sin frenar el crecimiento.

Para los próximos cinco años, el panorama se presenta mixto. Por un lado, se espera que el país mantenga tasas de crecimiento entre 3% y 5%, sustentado por la expansión de la infraestructura, la digitalización del sistema financiero y la apertura a nuevos mercados internacionales. Por otro, persisten riesgos asociados al cambio climático, la dependencia de materias primas y la volatilidad de los mercados regionales. Estas condiciones podrían impactar tanto positiva como negativamente al sector cooperativo.

Tabla 28

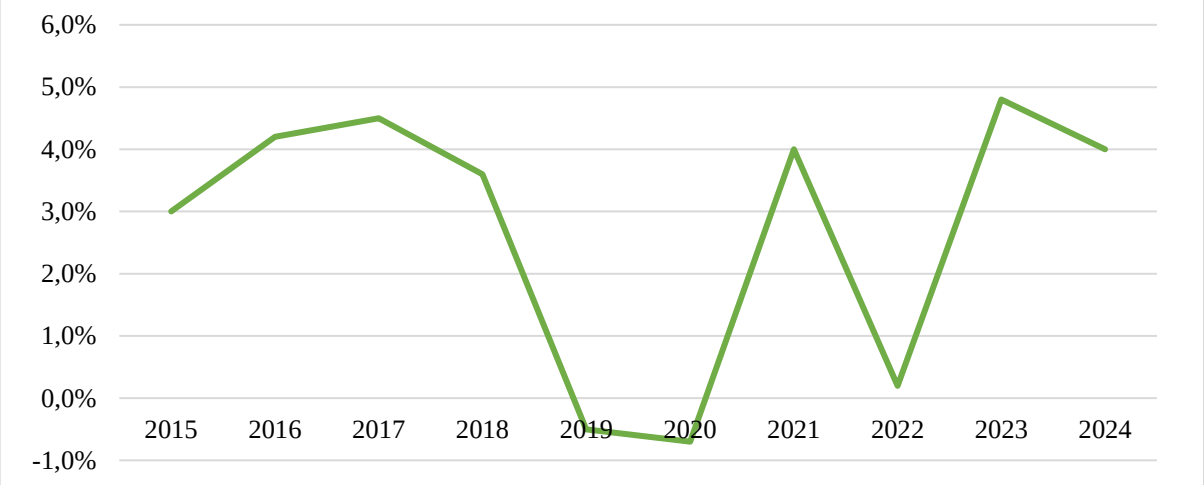
Evolución del crecimiento del PIB de Paraguay en el período 2015 al 2024

Año	PIB
2015	3,0%
2016	4,2%
2017	4,5%
2018	3,6%
2019	-0,5%
2020	-0,7%
2021	4,0%
2022	0,2%
2023	4,8%
2024	4,0%

Fuente: Elaboración Propia con datos del Informe económico Nacional de la Dirección de Estudios Económicos del BCP.

Gráfico 01

Evolución de crecimiento del PIB de Paraguay en el período 2015 al 2024



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Económico Nacional año 2024 de la Dirección de Estudios Económicos del BCP

Entre 2015 y 2018, la economía paraguaya mostró un crecimiento positivo y estable del PIB, favorecido por la expansión de sectores como la agricultura, la ganadería y la manufactura. A partir de 2019 se registró una desaceleración, profundizada en 2020 por la pandemia de COVID-19, que afectó especialmente al comercio, los servicios y la manufactura.

La recuperación fue gradual en los años siguientes, con un crecimiento moderado en 2022 y un repunte de aproximadamente 4% en 2024. A pesar de presentar uno de los niveles de crecimiento más bajos de la región en algunos años, ciertos sectores como la ganadería y la producción de lácteos mostraron mejoras, mientras que la industria de bebidas y tabaco se mantuvo estable. La manufactura general retrocedió un 4,3% debido a la menor producción de aceites y harinas, aunque sigue siendo un componente clave, representando cerca del 19% del PIB.

El sector industrial paraguayo cuenta con subsectores importantes como la química, cárnica, bebidas, tabaco y molinería, siendo la agroindustria líder en exportaciones. Emplea a más de 300.000 personas, principalmente jóvenes, y se sustenta en micro, pequeñas y medianas empresas. Si bien se observan avances en exportaciones bajo maquila, la inversión extranjera directa muestra cierta retracción, concentrándose en sectores como telecomunicaciones y productos químicos.

En resumen, la industria sigue siendo fundamental para la economía, mostrando recuperación en algunos segmentos, pero enfrenta desafíos en modernización, diversificación y productividad. La implementación de políticas orientadas a tecnología, sostenibilidad y desarrollo del capital humano será clave para asegurar un crecimiento económico sostenido a largo plazo.

Además, el desempeño del sector industrial refleja la importancia de fortalecer la competitividad y la resiliencia frente a cambios externos, como variaciones en los mercados internacionales o fluctuaciones en los precios de materias primas. La diversificación de la producción, la incorporación de nuevas tecnologías y la capacitación del capital humano se presentan como elementos clave para consolidar la productividad y generar un impacto positivo

en el crecimiento económico del país, asegurando al mismo tiempo un entorno laboral más estable y sostenible.

Tabla 29

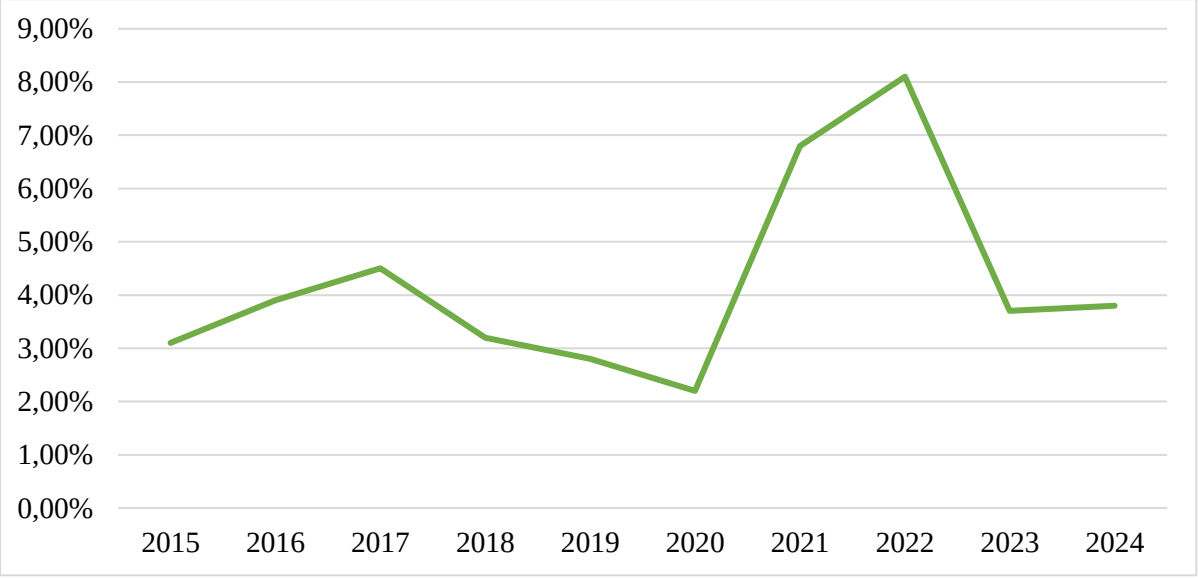
Evolución de la inflación de Paraguay en el periodo 2015 al 2024

Año	Inflación
2015	3,1%
2016	3,9%
2017	4,5%
2018	3,2%
2019	2,8%
2020	2,2%
2021	6,8%
2022	8,1%
2023	3,7%
2024	3,8%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Dirección de Estudios Económicos del BCP

Gráfico 02

Evolución de la inflación de Paraguay en el período 2015 al 2024



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Estudios Económicos del BCP

En cuanto a la inflación, entre 2015 y 2020, se mantuvo en niveles relativamente moderados, oscilando entre 2,2% y 4,5%. Durante este período, el comportamiento de los precios reflejó un equilibrio relativo entre la oferta y la demanda, así como políticas monetarias y fiscales que lograron mantener la estabilidad de los precios. La inflación más baja se registró en 2020, con un 2,2%, año marcado además por los efectos iniciales de la pandemia de COVID-19, que generó una disminución en el consumo interno y cierta desaceleración de la actividad económica.

A partir de 2021, se observó un incremento significativo en los niveles de inflación, alcanzando un 6,8%, y continuando en 2022 con un pico del 8,1%. Este aumento respondió a múltiples factores, entre los que se incluyen presiones internacionales sobre los precios de alimentos y energía, así como la recuperación de la demanda interna tras el período de menor actividad económica. En 2023 y 2024, la inflación se moderó nuevamente, situándose en torno al 3,7% y 3,8%, lo que refleja un ajuste gradual de los precios y la efectividad relativa de las políticas implementadas por el Banco Central del Paraguay para controlar la inflación y preservar el poder adquisitivo de los consumidores.

En términos generales, el comportamiento de la inflación en Paraguay durante este período muestra un ciclo de estabilidad inicial, seguido por un aumento transitorio en los años de recuperación económica, y una moderación posterior. Este patrón evidencia la sensibilidad de la economía nacional a factores externos e internos, y subraya la importancia de mantener políticas macroeconómicas consistentes que promuevan la estabilidad de precios y el crecimiento sostenible.

3.2.2. Entorno Económico del Sector

El cooperativismo constituye un movimiento socioeconómico profundamente arraigado en valores universales como la igualdad, la equidad, la democracia, la solidaridad y

la responsabilidad social. En esencia, representa una alternativa real y efectiva frente a los modelos tradicionales de organización económica, colocando al ser humano como centro de toda actividad y no al capital.

En Paraguay, el cooperativismo ha evolucionado como una de las estructuras más sólidas del sistema financiero no bancario. Su funcionamiento se basa en los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), lo que garantiza una orientación humanista, participativa y comunitaria. Este modelo ha sido clave en el desarrollo de miles de familias paraguayas, especialmente en zonas rurales y sectores vulnerables, donde las cooperativas se convierten en verdaderos motores de inclusión y progreso.

El Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP), como órgano rector del sector, clasifica a las cooperativas no solo por sector de actividad (crédito, consumo, producción, etc.), sino también en función de su volumen de activos. Esta clasificación permite tener una visión clara de su dimensión económica, siendo éstas; Tipo A, Tipo B y Tipo C.

Este marco regulatorio y estructural se ve fortalecido por un entorno macroeconómico nacional estable, caracterizado por políticas monetarias prudentes, una inflación controlada y un crecimiento económico sostenido. Esta estabilidad ha sido fundamental para el desarrollo del sistema cooperativo, que actúa en condiciones previsibles, fomentando la inversión, el ahorro y la planificación a largo plazo.

En el contexto global actual, marcado por una persistente incertidumbre económica generada por las secuelas de la pandemia de COVID-19 y otros efectos económicos colaterales de conflictos geopolíticos, las cooperativas se han posicionado como actores estratégicos para la resiliencia y la equidad. A diferencia de otras formas de empresa, las cooperativas no tienen como objetivo principal la maximización del lucro individual, sino el beneficio colectivo. Esta característica las convierte en instrumentos eficaces para la distribución equitativa de la

riqueza, la generación de empleo digno, el acceso al crédito y la participación social de todos los sectores, sin distinción de género, edad o condición económica. A través de su acción económica y educativa, el cooperativismo paraguayo también contribuye activamente al desarrollo sostenible, fomentando prácticas responsables con el medio ambiente, promueve la educación financiera, y fortaleciendo el sentido de comunidad y pertenencia. Todo esto en un marco de corresponsabilidad, donde el crecimiento no se mide solo en cifras contables, sino en bienestar social y calidad de vida.

Entre 2015 y 2017, los créditos otorgados por el sector cooperativista mostraron un crecimiento sostenido pero moderado, con tasas que oscilaron entre 2,9% y 7%. Este período refleja un incremento gradual en la colocación de préstamos, impulsado principalmente por la confianza de los socios, la expansión de servicios financieros y la estabilidad del sistema cooperativo. En 2018 y 2019, se observa un aumento más pronunciado, alcanzando tasas de crecimiento del 11,0% y 9,9% respectivamente, lo que evidencia un fortalecimiento del sector y una mayor demanda de financiamiento por parte de los socios, tanto para consumo como para inversión productiva.

Durante 2020, el crecimiento se moderó a 6,8% debido al impacto de la pandemia de COVID-19, que afectó la capacidad de endeudamiento de los socios y generó cierta cautela en la colocación de créditos. A partir de 2021, el sector experimentó una recuperación sostenida, con incrementos anuales del 9,1% en 2021 y 9,5% en 2022, impulsados por la reactivación económica y el fortalecimiento de programas de financiamiento accesible, especialmente para micro, pequeñas y medianas empresas. En 2023 y 2024, el crecimiento de los créditos se mantuvo positivo, aunque a un ritmo más moderado, con tasas de 5,8% y 6,2%, reflejando un proceso de consolidación y maduración del sector cooperativista. En términos generales, la evolución de los créditos del sector cooperativista muestra un comportamiento cíclico ligado a

las condiciones económicas nacionales y la confianza de los socios, que fue sostenido a lo largo de los años, e indica que las cooperativas continúan siendo una fuente importante de financiamiento para la población, con un rol estratégico en la inclusión financiera y el desarrollo económico local.

Tabla 30

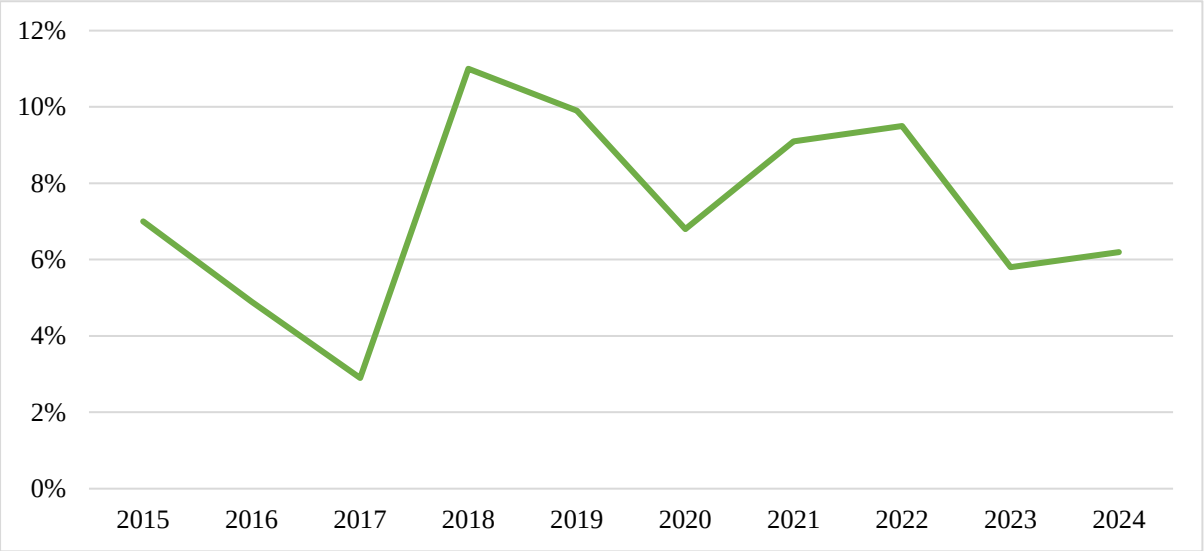
Crecimiento crediticio sector cooperativista en el período 2015 al 2024

Año	Crecimiento
2015	7,0%
2016	4,9%
2017	2,9%
2018	11,0%
2019	9,9%
2020	6,8%
2021	9,1%
2022	9,5%
2023	5,8%
2024	6,2%

Fuente: Elaboración Propia con datos del INCOOP.

Gráfico 03

Evolución de créditos en el período 2015 al 2024



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la morosidad en el sistema financiero paraguayo ha mostrado en los últimos años una tendencia general a la baja, pero continúa siendo un punto relevante para el análisis de riesgos crediticios en el país. Según los informes más recientes del BCP, la tasa de morosidad del crédito total se redujo a aproximadamente 2,20 % al cierre de 2024, frente a cerca de 2,98 % al cierre de 2023.

En informes de mitad de año, este indicador ya se encontraba por debajo del 3 % del total de la cartera, y para el crédito en guaraní se estimaba en torno a 4,16 %.

En suma, aunque la morosidad global es relativamente baja para estándares históricos y regionales, existe heterogeneidad entre segmentos y se identifica un riesgo de repunte en ciertas ramas de actividad. A continuación se presenta un histórico de morosidad entre los años 2015 y 2024;

Tabla 31

Tasa de morosidad período 2015 al 2024

Año	Sistema Bancario	Financieras
2015	2,5%	5,1%
2016	2,8%	5,7%
2017	2,8%	5,3%
2018	2,4%	4,7%
2019	2,6%	5,0%
2020	2,3%	4,1%
2021	2,3%	4,4%
2022	3,0%	3,8%
2023	3,1%	3,9%
2024	2,2%	5,5%
Promedio	**2,6%**	**4,3%**

Fuente: Elaboración Propia con datos del Informe de Indicadores Financieros del BCP.

Durante el periodo 2015–2024, la tasa de morosidad del sistema bancario se mantuvo relativamente baja y estable, entre 2,2% y 3,1%, mostrando una gestión prudente del riesgo

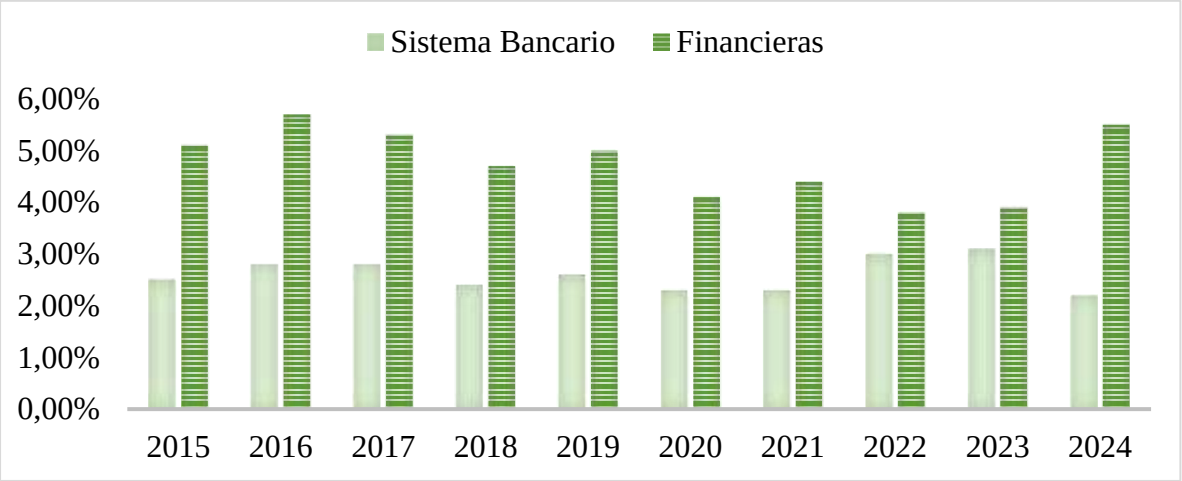
crediticio. En contraste, las financieras presentan niveles más altos y variables, oscilando entre 3,8% y 5,5%, reflejando mayor exposición al riesgo debido al perfil de su cartera.

Si bien en algunos años las diferencias se redujeron, en 2024 se evidencia la brecha más amplia del periodo: 2,2% en bancos vs. 5,5% en financieras. Esto demuestra que el sistema bancario mantiene mayor estabilidad y menor riesgo de morosidad, mientras que las financieras son más vulnerables a cambios económicos y a la calidad de sus créditos.

Esta divergencia también puede atribuirse a la estructura y composición de las carteras crediticias. Mientras los bancos concentran una parte importante de sus préstamos en segmentos corporativos y clientes con mayor solvencia, las financieras orientan su oferta hacia créditos de consumo y pequeños emprendimientos, que presentan un mayor nivel de riesgo.

Gráfico 04

Evolución de la morosidad del sector financiero del período 2015 al 2024



Fuente: Elaboración Propia

3.3. Estimación de Variables Macroeconómicas para las Proyecciones Financieras

3.3.1. Estimación del PIB para el Horizonte del Proyecto

Para la estimación del Producto Interno Bruto (PIB) correspondiente a los próximos cinco años, se ha adoptado el método del promedio simple de las tasas de crecimiento registradas en el periodo 2022–2024, que permite visualizar las posibles fluctuaciones ofreciendo una estimación más balanceada y representativa del desempeño económico real.

La elección de este enfoque metodológico responde a la necesidad de contar con una base referencial que refleje con datos reales el comportamiento reciente de la economía paraguaya. Asimismo, este mecanismo proporciona una base para construir un escenario estimativo mediano plazo, que permite establecer un punto de partida coherente para la proyección del comportamiento económico nacional en el siguiente período asegurando consistencia real con las tendencias recientes y facilitando el análisis comparativo con otros indicadores clave.

En el siguiente cuadro se presenta la proyección estimada del PIB para los próximos cinco años. Esta estimación se ha elaborado considerando el comportamiento histórico registrado del promedio de los últimos 3 años, más un porcentaje mínimo creciente de variación interanual. El análisis incorpora tanto la variación promedio anual como los factores que han influido en el crecimiento de la capacidad adquisitiva, ofreciendo un panorama más preciso y fundamentado.

La proyección del crecimiento del PIB para el período 2025-2029 muestra una la expectativa de una economía que se estabiliza luego de periodos de incertidumbre y contracciones (como las caídas en 2019 y 2020). Sin embargo, el crecimiento proyectado, si bien positivo, es moderado, lo que podría reflejar desafíos estructurales o limitaciones internas que impiden tasas más altas.

Tabla 32

Proyección del crecimiento del PIB para el período 2025 al 2029

Años	Crecimiento del PIB (%)
2015	3,0%
2016	4,2%
2017	4,5%
2018	3,6%
2019	-0,5%
2020	-0,7%
2021	4,0%
2022	0,2%
2023	4,8%
2024	4,0%
2025	**3,0%**
2026	**3,4%**
2027	**3,5%**
2028	**3,6%**
2029	**3,7%**
Promedio 5 años	**3,4%**

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Económico Anual Año 2024 de la Dirección de Estudios Económicos del BCP

3.3.2. Estimación de la Inflación para el Horizonte del Proyecto

Para el cálculo de la proyección de inflación para el periodo 2025–2029 se obtuvo aplicando un método de suavizamiento basado en el promedio móvil de los años recientes, combinado con una convergencia gradual hacia la meta de inflación del Banco Central.

Este método presenta la ventaja de ser fácil de aplicar y de ofrecer una aproximación rápida a las proyecciones inflacionarias en escenarios de relativa estabilidad.

El resultado servirá como base para elaborar las proyecciones estimativas de inflación de los próximos ejercicios, permitiendo construir escenarios de planeación económica y financiera de forma consistente. A partir del resultado obtenido es posible establecer un incremento anual creciente que refleje la tendencia esperada del comportamiento de los precios en el mediano plazo, el cual considera la posibilidad de ajustes graduales año tras año, en

función del dinamismo de la economía, las condiciones del mercado interno, las variaciones en los costos de producción y los factores externos que inciden en el nivel general de precios.

Tabla 33

Proyección de la inflación para el periodo 2025 al 2029

Años	Inflación (%)
2015	3,1%
2016	3,9%
2017	4,5%
2018	3,2%
2019	2,8%
2020	2,2%
2021	6,5%
2022	8,0%
2023	3,7%
2024	3,8%
2025	**4,1%**
2026	**4,2%**
2027	**4,3%**
2028	**4,4%**
2029	**4,5%**
Promedio	**4,3%**

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Económico Anual Año 2024 de la Dirección de Estudios Económicos del BCP

Para estimar la inflación proyectada del período 2025–2029 se tomó como punto de partida la evolución histórica del índice de precios al consumidor registrada en Paraguay durante los últimos años. El análisis incluyó los valores observados entre 2015 y 2024, lo que permitió identificar tanto la tendencia general como los niveles promedio de variación de precios en la economía.

En primer lugar, se calculó el promedio histórico simple, que resultó en 4,3%, valor que sirve como referencia para determinar un rango razonable de inflación futura bajo condiciones económicas normales. Este promedio refleja periodos de inflación moderada, así como picos puntuales (como en 2021 y 2022) que responden a shocks externos.

A partir de este análisis, se definió una proyección gradual y conservadora para los años siguientes, manteniendo una evolución coherente con el comportamiento histórico reciente y con las expectativas de estabilidad macroeconómica. Por ello, se asignaron tasas que inician en 4,1% para el 2025 y aumentan de manera progresiva hasta 4,5% en el 2029, evitando superar el promedio histórico y respetando el límite establecido para la proyección.

Este enfoque permite obtener una serie inflacionaria estable, moderada y alineada con la trayectoria observada**,** garantizando coherencia técnica para su aplicación en cálculos financieros y proyecciones económicas del proyecto.

4. ANALISIS DE LA DEMANDA DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS

4.1. Construcción y Análisis de la Demanda Histórica del Producto/Servicio

Al respecto de un contexto histórico, los orígenes del asociacionismo en Paraguay están ligados a sus primeros habitantes, los nativos guaraníes, quienes optaban por las comunidades cooperativas como una forma de vida. Actualmente, el sector cooperativo cumple una importante labor en el ámbito socioeconómico nacional.

Las primeras sociedades cooperativas consistieron en un carácter agroindustrial el cual tuvo sus comienzos en la década de 1940, el cual era regido legalmente a través del Código del Comercio, luego, a partir del 1989 empieza el verdadero incremento en la creación de las sociedades cooperativas de ahorro y crédito.

En la actualidad, existen aproximadamente 890 entidades cooperativas a nivel nacional, de las cuales 530 aproximadamente corresponden a cooperativas de ahorro y crédito, que representan el 60% a nivel nacional, las cuales se clasifican en 3; tipo A, B, y C. A partir de 1990, con la promulgación de la Ley N. º 438/94 de Cooperativas, se estableció un marco jurídico más específico para el sector cooperativista, promoviendo su desarrollo, fortalecimiento institucional y protección de los asociados. El Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) fue creado como ente rector y fiscalizador del sistema.

Tabla 34

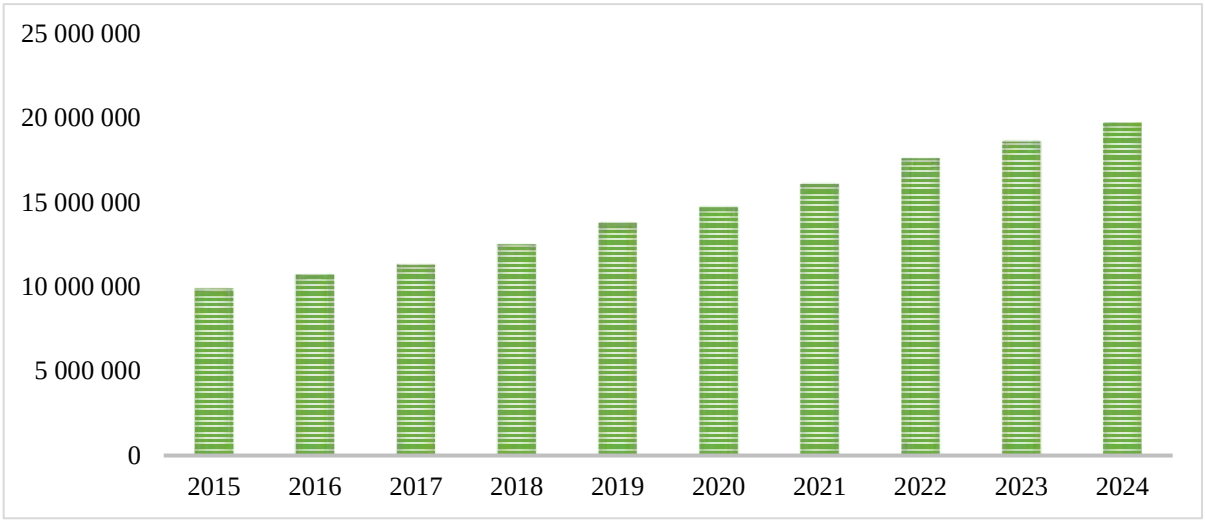
Demanda de créditos del periodo 2015 al 2024

Año	Demanda de Créditos (Billones de Gs.)
2015	9.900.000
2016	10.700.000
2017	11.300.000
2018	12.500.000
2019	13.800.000
2020	14.700.000
2021	16.100.000
2022	17.600.000
2023	18.600.000
2024	19.700.000

Fuente: Elaboración Propia con datos de INCOOP

Gráfico 05

Evolución de la demanda de Colocación de Créditos del periodo 2015 al 2024



Fuente: Elaboración propia con datos de www.incoop.gov.py

El gráfico muestra la evolución de la demanda de créditos del sector cooperativo en Paraguay entre los años 2015 y 2024, expresada en billones de guaraníes. A lo largo del período analizado, se observa una tendencia sostenida al crecimiento, pasando de 9,9 billones de Gs. en 2015 a 19,7 billones de Gs. en 2024, lo que representa un incremento total del 99% en diez años. Este comportamiento refleja una expansión constante del sistema

cooperativo en materia crediticia, impulsada por varios factores: el aumento del número de socios, la diversificación de productos financieros, y la confianza creciente en las cooperativas como fuente de financiamiento accesible, especialmente para sectores que no siempre tienen fácil acceso a la banca tradicional.

Durante el periodo 2018–2021, se destacan incrementos más pronunciados, coincidentes con la mayor necesidad de liquidez y apoyo financiero durante la pandemia, así como con la recuperación económica posterior. En los últimos años (2022–2024), el crecimiento se mantiene, aunque a un ritmo más moderado, indicando una etapa de consolidación del crédito cooperativo dentro del sistema financiero nacional.

4.2. Proyección de la Demanda Potencial para el Horizonte del Proyecto

Para la estimación de la demanda de créditos del sector cooperativo para el período 2025–2029, se utilizó el método de crecimiento promedio anual compuesto, a partir de los datos históricos registrados entre los años 2015 y 2024.

Este método permite calcular la tasa media de crecimiento sostenido durante el periodo analizado, considerando las variaciones acumuladas de forma proporcional año a año. Para ello, se tomó como valor inicial la demanda registrada en el año 2015 (9.900.000 millones de guaraníes) y como valor final la correspondiente al año 2024 (19.700.000 millones de guaraníes), obteniéndose una tasa de crecimiento promedio anual del 8,2%.

Aunque el comportamiento histórico del crédito podría sugerir tasas de expansión cercanas al 8% anual, para esta proyección no se utilizó esa tasa. En su lugar, se adoptó un enfoque más prudente de un 4%, teniendo en cuenta variables macroeconómicas recientes como el crecimiento del PIB, la evolución de la inflación, la capacidad de endeudamiento de los hogares y la desaceleración general del crédito en el sistema financiero.

Tabla 35

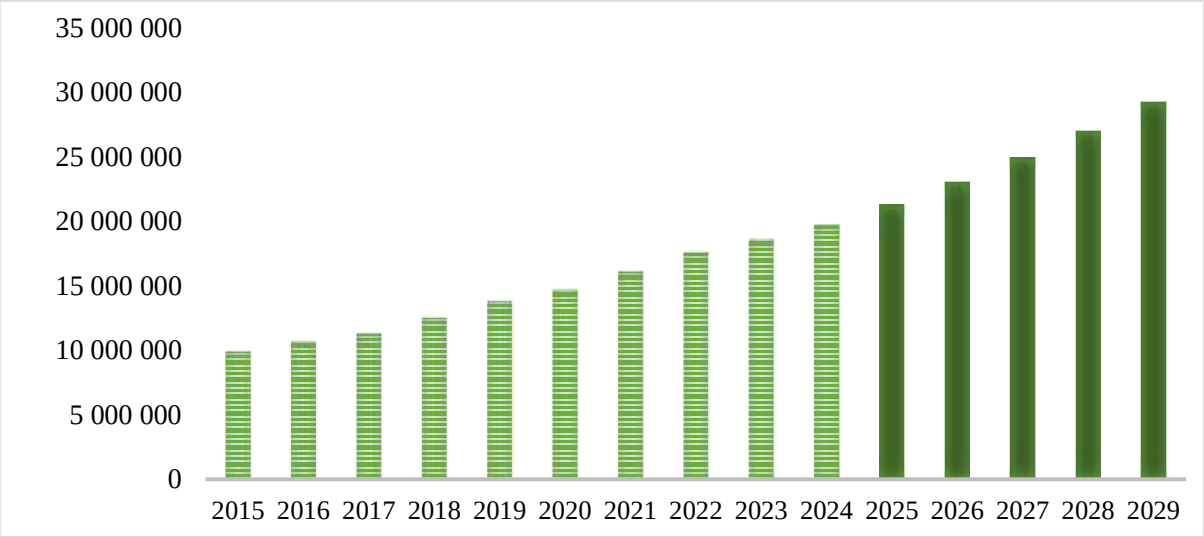
Demanda proyectada estimada de la colocación de créditos en los próximos 5 años

Año	Demanda de Créditos (Billones de Gs.)
2015	9.900.000
2016	10.700.000
2017	11.300.000
2018	12.500.000
2019	13.800.000
2020	14.700.000
2021	16.100.000
2022	17.600.000
2023	18.600.000
2024	19.700.000
2025	**20.490.000**
2026	**21.310.000**
2027	**22.160.000**
2028	**23.050.000**
2029	**23.970.000**

Fuente: Elaboración propia con datos de www.incoop.gov.py

Gráfico 06

Demanda proyectada estimada de la colocación de créditos en los próximos 5 años



Fuente: Elaboración propia

La proyección realizada evidencia una tendencia positiva y sostenida en la demanda de créditos del sector cooperativo para los próximos años. El crecimiento estimado del 8,2% anual refleja la fortaleza y estabilidad del sistema, así como su capacidad para responder a las necesidades financieras de sus socios. De mantenerse este ritmo, el cooperativismo continuará consolidándose como un actor clave en la inclusión y desarrollo económico del país.

4.3. Delimitación del Alcance del Proyecto

La Cooperativa Universitaria de por sí, cuenta con varias sucursales a lo largo de todo el país, sin embargo, el proyecto estará enfocado y delimitado por la ubicación donde se realizará la apertura de sucursal, es decir, en el departamento Central, en la Ciudad de Luque.

Figura 15

Alcance geográfico del proyecto



Fuente: Elaboración Propia

4.4. Objetivos de Ventas para el Horizonte del Proyecto en Unidades de Productos/Servicios

El proyecto se desarrolla dentro del mercado de servicios financieros cooperativos, enfocado principalmente en la colocación de créditos personales, préstamos orientados al consumo —incluyendo vivienda, vehículos y otros préstamos ordinarios—, así como en productos y otros servicios complementarios. Este segmento del sistema financiero paraguayo se distingue por su cercanía con los socios, una fuerte orientación social y un alcance considerable dentro de la población trabajadora. En el ámbito cooperativo se observa lo siguiente:

- Compradores: aproximadamente el 6% de la población se encuentra asociado a las cooperativas.
- Vendedores: alrededor de 800 cooperativas se encuentran vigentes en Paraguay.

El mercado evidencia una oferta relativamente y una demanda muy amplia, lo que crea condiciones favorables para que nuevas unidades operativas logren posicionarse con rapidez. Cuando una sucursal dispone de respaldo institucional, una propuesta de valor clara y una ubicación estratégica dentro de su zona de influencia, su capacidad de captación aumenta significativamente.

Tabla 36

Distribución de créditos

Criterio	Detalle
Cantidad de Consumidores	410.000
Cantidad de Oferentes	800
Demanda proyectada año 5	Gs. 23.970.000.000
Capacidad Máxima de Producción	Gs. 9.045.000.000
Potencial Cuota de Mercado	0,037%

Fuente: Elaboración Propia

Para la proyección de colocaciones para los próximos cinco años se elaboró utilizando una tasa de crecimiento anual del 4%, basada en un escenario prudente que considera el comportamiento reciente del PIB, la inflación y las condiciones actuales del mercado financiero. Este enfoque permite estimaciones más realistas y alineadas con la capacidad operativa de la institución, evitando supuestos de crecimiento elevado o poco sostenible.

Tabla 37

Objetivos de colocación de créditos en cantidades para los próximos 5 años

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**4,0%**	**4,0%**	**4,0%**	**4,0%**	**4,0%**
Préstamo Ordinarios	1.809.000.000	1.881.360.000	1.956.614.400	2.034.878.976	2.116.274.135
Préstamo de Automóvil	2.713.500.000	2.822.040.000	2.934.921.600	3.052.318.464	3.174.411.203
Préstamos Vivienda	3.618.000.000	3.762.720. 000	3.913.228.800	4.069.757.952	4.232.548.270
Tarjetas de Crédito	904.500.000	940.680.000	978.307.200	1.017.439.488	1.058.137.068
Total	**9.045.000.000**	**9.406.800.000**	**9.783.072.000**	**10.174.394.880**	**10.581.370.675**

Fuente: Elaboración Propia

La proyección del crecimiento de cuentas de ahorro y otros productos financieros como cuentas corrientes se elaboró tomando en cuenta el comportamiento histórico del sector cooperativo en Paraguay y las tendencias de expansión de nuevas sucursales.

En los primeros años de operación, las cooperativas suelen registrar un aumento rápido en la captación de socios y colocación de productos, impulsado por estrategias de acercamiento comunitario, educación financiera y la existencia de necesidades financieras no cubiertas.

Tabla 38

Objetivos de colocación de cuentas en cantidades para los próximos 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-	30%	28%	23%	20%
Cuentas Corrientes					
Cantidad de cuentas	95	124	158	194	232
Caja de Ahorro					
Cantidad de cuentas	120	156	200	246	295
Total Anual	215	280	358	440	527

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Objetivos de Captación de Recursos Financieros

La sucursal proyectada en Sajonia buscará captar recursos del público principalmente a través de Cajas de Ahorro y Certificados de Depósito de Ahorro (CDA) en distintos plazos.

Con base en la capacidad operativa estimada y los lineamientos institucionales, se prevé un crecimiento promedio del 4% anual en los saldos de captación, manteniendo coherencia con los recursos disponibles para la rotación de cartera y con el respaldo del capital institucional de la cooperativa.

Tabla 39

Objetivos de Captación proyectados (en millones de Gs.)

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**4%**	**4%**	**4%**	**4%**	**4%**
Cajas de Ahorro	850.000.000	884.000.000	919.36.0000	956.134.400	994.379.776
CDA a 180	550.000.000	572.000.000	594.880.000	618.675.200	643.422.208
CDA a 365	700.000.000	728.000.000	757.120.000	787.404.800	818.900.992
CDA + 365	400.000.000	416.000.000	432.640.000	449.945.600	467.943.424
Total Captaciones	2.500.000.000	2.600.000.000	2.704.000.000	2.812.160 000	2.924.646.400
Aporte Casa Matriz	2.000.000.000	2.080.000.000	2.163.200.000	2.249.728.000	2.339.717.120
Total Capital Disponible	**4.500.000.000**	**4.680.000.000**	**4.867.200.000**	**5.061.888.000**	**5.264.363.5200**

Fuente: Elaboración Propia

La proyección del capital disponible se construye a partir del crecimiento estimado de las captaciones del público y del aporte proveniente de la Casa Matriz. Para las captaciones —incluyendo Cajas de Ahorro y distintas modalidades de Certificados de Depósito de Ahorro (CDA)— se aplicó un incremento anual del 4%, manteniendo una tasa de crecimiento constante a lo largo del horizonte del proyecto. Este porcentaje se utiliza para actualizar año a año los saldos iniciales de cada producto financiero, generando así una evolución progresiva y coherente con el comportamiento esperado de la cartera de depósitos.

La suma de ambos componentes —las captaciones proyectadas y el aporte institucional— conforma el Total del Capital Disponible en cada año, permitiendo dimensionar los recursos financieros con los que contará la sucursal para sostener sus actividades crediticias y operativas durante los cinco años analizados.

5. ANALISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y LOS PRECIOS DE VENTAS

5.1. Análisis de los Elementos del Costo de Producción

La Cooperativa Yoayu Ltda., cuenta con un sistema de gestión que permite identificar y controlar los procesos necesarios para la prestación de servicios financieros. Debido a la naturaleza del cooperativismo y a su modelo de negocio basado en la prestación de servicios financieros, no se generan costos directos ni indirectos en sentido tradicional. Todos los desembolsos relacionados con la operación de la sucursal se consideran gastos operativos, ya que no existe un proceso de producción de bienes tangibles ni un costo atribuible directamente a unidades de producto o servicio. Esto se debe a que la cooperativa actúa como intermediaria financiera, y los recursos invertidos se reflejan como gastos necesarios para mantener la operatividad y brindar servicios a los socios.

Para poder establecer los costos relacionados a la prestación de los servicios de la cooperativa, es necesario realizar un análisis detallado de los elementos involucrados en el costo del financiamiento del capital operativo, lo que incluye considerar las fuentes de financiamiento disponibles y las tasas de interés correspondientes.

El criterio a utilizar para estimar los costos del proyecto, es realizando un promedio ponderado de las tasas de interés de las fuentes de financiamiento efectuadas, que proporcionará una estimación más realiza del costo del capital operativo, constituyendo un factor clave para evaluar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto.

5.2. Cálculo de los Materiales y Suministros Directos

Dado que se trata de una sucursal que prestará servicios financieros, cuyo objetivo principal es la concesión de créditos al consumo, se puede deducir que no existe una producción de bienes físicos, por lo tanto el principal costo vinculado a la prestación del servicio es el del capital operativo, que se obtendrá a través de las captaciones, financiamiento y aporte de la Matriz.

La financiación se gestionará analizando las opciones entre las instituciones financieras vigentes, considerando factores como las tasas de interés aplicables, plazos de amortización, garantías, así como los costos asociados a comisiones, seguros o gastos administrativos.

Se considerará la flexibilidad de cada fuente de financiamiento para adaptarse a las necesidades del proyecto, la solidez y confiabilidad de la institución financiera y la compatibilidad con la estrategia de crecimiento de la cartera de créditos.

5.3. Cálculo de la Mano de Obra Directa (MOD)

En el caso de la apertura de una sucursal de una cooperativa, la Mano de Obra Directa (MOD) no puede ser atribuida directamente a una unidad específica de producto o servicio, ya que la naturaleza de la actividad es de prestación de servicios financieros y no de producción de bienes. El personal operativo (como cajeros, oficiales de crédito y asistentes) realiza múltiples tareas integradas que no permiten una asignación directa y cuantificable por servicio. Por esta razón, se ha optado por considerar la MOD como parte de los gastos operativos fijos de la sucursal. Esto permite una representación más realista de los costos, manteniendo la coherencia contable y facilitando su inclusión en el estado de resultados como gasto administrativo o de funcionamiento.

5.4. Cálculo Ponderado de Captaciones (Tasa Pasiva Efectiva Anual)

El costo del dinero refleja la tasa que la entidad debe pagar por los recursos financieros que obtiene, ya sea a través de depósitos del público o mediante los aportes otorgados por la casa matriz.

Para el presente proyecto, la sucursal operará con un capital operativo total de Gs. 4.500 millones, integrado de la siguiente manera:

- Gs. 2.500 millones correspondientes a recursos propios de la Casa Matriz
- Gs. 2.000 millones provenientes de las captaciones realizadas al público.

Los fondos rotarán 2,01 veces por año, la tasa efectiva anual ponderada se calcula a partir de la proyección de los productos de ahorros y CDA, conforme indica en la siguiente tabla;

Tabla 40

Costo ponderado de captaciones – Tasa Pasiva Efectiva Anual

Productos (Ahorro)	Tasa Efectiva Anual	Peso % en Cartera	Costo Ponderado
Cajas de Ahorro	0,30%	34%	0,10%
CDA a 180 días	2,6%	22%	0,57%
CDA a 365 días	5,5%	28%	1,54%
CDA + 365 días	8,0%	16%	1,28%
Total Ponderado (Tasa Pasiva Promedio)			3,49%

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Cálculo del Precio del Dinero (Tasas Activas)

El costo del dinero se expresa a través de la tasa activa que aplica la sucursal a los préstamos concedidos, constituyendo la principal fuente de ingresos financieros derivados de las colocaciones crediticias.

Para este proyecto, la tasa efectiva anual se determinó considerando la composición prevista de la cartera, distribuyendo los créditos de la siguiente manera;

- Créditos de Ordinarios: 20%
- Créditos para Vivienda (refacción, remodelación): 40%
- Créditos de Automóvil: 30%
- Tarjetas de Créditos: 10%

En la siguiente tabla se detalla la Tasa Efectiva Anual por Tipo de Crédito, así como el Peso en Cartera y el resultado del Costo Ponderado;

Tabla 41

Tasas Efectivas aplicadas a los Productos Activos

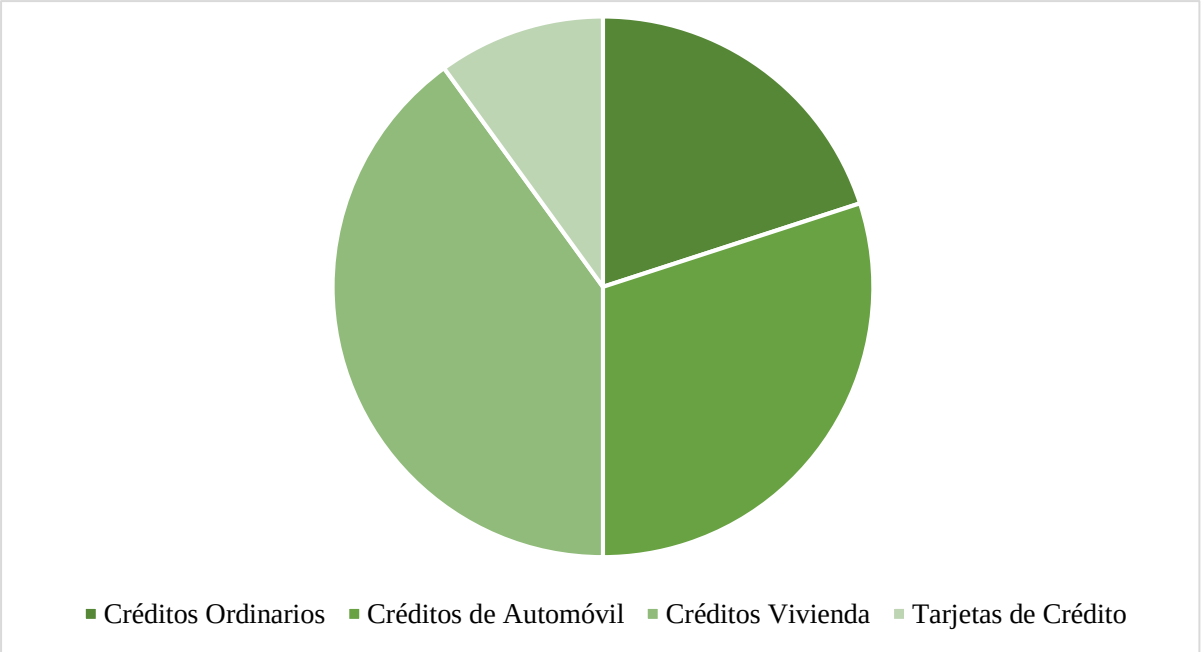
Producto (créditos)	Tasa Efectiva Anual	Peso en Cartera	Costo Ponderado
Créditos Ordinarios	20%	20%	4%
Créditos Vivienda	21%	40%	8,4%
Créditos Automóvil	22%	30%	6,6%
Tarjetas de Crédito	11%	10%	1,1%
Costo Total Ponderado (Tasa Activa Promedio)			**20,10%**

Fuente: Elaboración Propia

La cartera crediticia se compone de cuatro productos con diferentes tasas y participaciones. Al ponderar cada tasa según su peso en el portafolio, se obtiene una tasa activa promedio de 20,1%. Este valor resulta de los aportes de créditos ordinarios, vivienda, automóvil y tarjetas de crédito, y sirve como referencia para las proyecciones financieras del proyecto

Gráfico 07

Distribución de los tipos de créditos



Fuente: Elaboración Propia

El procedimiento de cálculo permitió establecer una tasa activa promedio ponderada del 20,1%, que será utilizada en las estimaciones de ingresos financieros derivados de las colocaciones dentro del plan de negocios. Este valor constituye una referencia consistente, alineada tanto con la regulación actual como con los parámetros usuales del sistema financiero paraguayo, asegurando una proyección equilibrada.

5.6. Fijación de Tarifas y Condiciones Financieras – Determinación del Margen Neto

El margen financiero neto surge de la diferencia entre la tasa activa promedio ponderada (20,1%) y la tasa pasiva promedio ponderada (3,49%). De esta relación se obtiene un margen neto estimado de 16,61%, tal como se muestra en la Tabla 42 y el Gráfico 08.

Este indicador representa la rentabilidad bruta de la intermediación financiera, antes de descontar los costos operativos, y constituye un parámetro clave para analizar la viabilidad y la capacidad de sostenimiento del proyecto en el tiempo.

Tabla 42

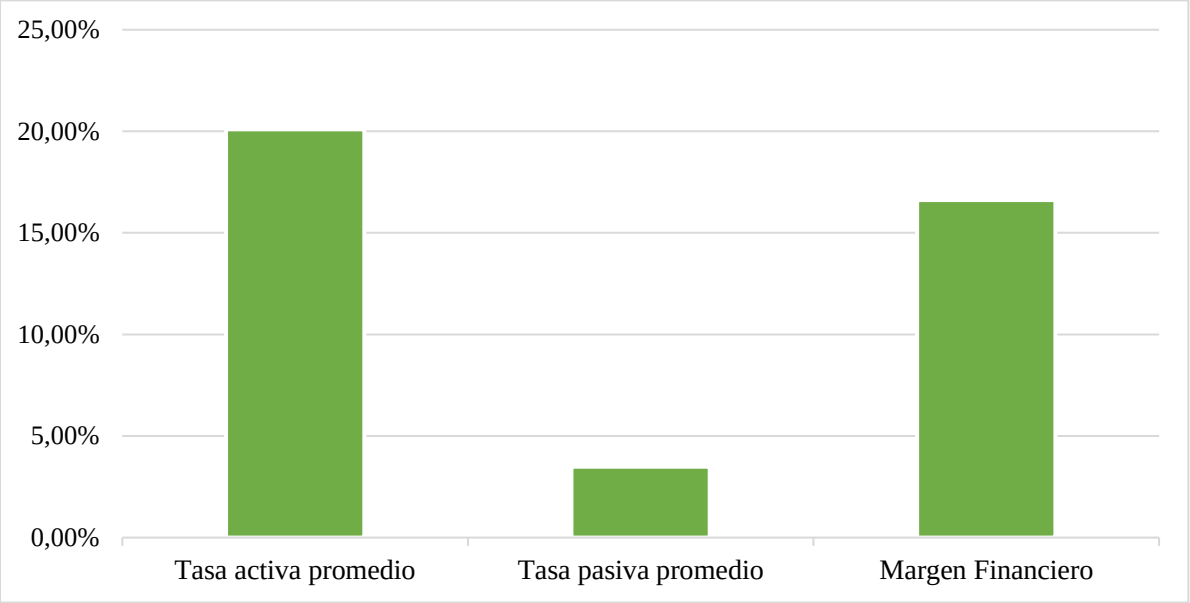
Margen Financiero del Proyecto

Concepto	Valor (%)
Tasa activa promedio	20,10%
Tasa pasiva promedio	3,49%
Margen Financiero	16,6%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 08

Comparativo de las tasas y margen financiero



Fuente: Elaboración Propia

Este margen del 16,61% anual representa la rentabilidad bruta generada por el dinero empleado como insumo productivo dentro del proceso de intermediación financiera. Este nivel de margen no solo evidencia la capacidad de la sucursal para cubrir sus costos operativos y financieros, sino que también contribuye a consolidar una base sostenible para su crecimiento.

5.7 Fijación de Precios y Costos Financieros No Crediticios

Además de los ingresos por intermediación financiera, la sucursal obtendrá rentabilidad mediante servicios no crediticios, especialmente la apertura y administración de cuentas corrientes y cajas de ahorro. Para definir el precio de estos servicios se tomó como base el costo administrativo promedio involucrado (recursos humanos, insumos, sistemas y procesamiento), al cual se adicionó un margen operativo del 25%, en línea con la política institucional de recuperación de costos y con las tarifas usuales del mercado financiero nacional.

Tabla 43

Costo de los servicios financieros no crediticios

Servicio	Precio Mantenimiento Mensual	Precio Mantenimiento Anual
Mantenimiento Caja de Ahorro	Gs. 40.000	Gs. 480.000
Mantenimiento Cuenta Corriente	Gs. 40.000	Gs. 480.000

Fuente: Elaboración Propia

6. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA

6.1. Inversión Inicial Requerida

En la siguiente tabla, se presenta la inversión inicial requerida para el proyecto. La tabla contempla el activo fijo, el capital de trabajo y los gastos preoperativos. Se detallará la composición y el cálculo de cada uno de los elementos que integran dicha inversión.

Tabla 44

Resumen de la inversión inicial requerida para el proyecto de inversión

Concepto	Sub Total	%
Activo Fijo	791.968.000	45,47%
Capital de Trabajo	872.320.583	50,08%
Gastos Preoperativos	71.500.000	4,44%
Total (Gs.)	**1.735.788.583**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Inversión en Activo Fijo

Se presenta la composición de la inversión inicial requerida, desglosada por categorías de bienes del activo fijo. Esta inversión contempla los recursos necesarios para la adquisición y/o adecuación de activos permanentes indispensables para el funcionamiento del proyecto.

La tabla incluye rubros como terrenos, construcciones, instalaciones, maquinarias, vehículos, muebles, equipos y activos intangibles, entre otros. Cada ítem detalla su participación dentro del total de la inversión, permitiendo una visión clara y ordenada del destino de los fondos asignados para la puesta en marcha del emprendimiento.

Tabla 45

Resumen de inversión en activo fijo

Bienes del Activo Fijo	Valor de la Inversión	%
Construcciones	**416.000.000**	52,52%
Instalaciones	305.080.000	39,52%
Refacciones y Mejoras del Inmueble	110.200.000	13,91%
Maquinarias, herramientas y Equipos	**214.668.000**	27,10%
Maquinarias e Implementos	12.500.000	1,57%
Equipos en general	47.668.000	6,01%
Equipos de informática	51.500.000	6,50%
Rodados	104.000.000	13,13%
Bienes Muebles, Útiles y Enseres	**88.750.000**	11,20%
Muebles en general	78.500.000	9,91%
Útiles y Enseres de Trabajo	10.250.000	1,29%
Activos Intangibles	**71.550.000**	9,03%
Licencias y Software	71.550.000	9,03%
Total Inversión en Activo Fijo (Gs.)	**791.968.000**	**100%**

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1.1. Edificaciones, Instalaciones y Mejoras

Para la apertura de la nueva sucursal, la cooperativa no llevará a cabo la compra de un terreno propio, sino que optará por el alquiler de una oficina destinada al desarrollo de sus operaciones administrativas y de atención a socios. Esta alternativa se considera más viable y estratégica, ya que permite optimizar el uso del capital disponible, destinando los recursos financieros a otros rubros prioritarios, como equipamiento, tecnología y mobiliario.

Para garantizar el correcto funcionamiento y la habitabilidad de la nueva sucursal de la cooperativa, el proyecto contempla una serie de instalaciones técnicas y funcionales indispensables, las cuales están diseñadas para cumplir con los estándares de seguridad, eficiencia operativa y comodidad para los funcionarios como para los socios. Entre las principales instalaciones previstas se encuentran el sistema eléctrico completo con distribución adecuada para equipos informáticos y de oficina, la instalación de climatización, redes internas de datos y telefonía, y sistemas de seguridad integral, entre otras estructuras edilicias.

Tabla46

Inversión en construcciones e instalaciones en propiedad de terceros

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Sub Total
Iluminación	15	unidad	180.000	5.700.000
Climatización AA	6	unidad	300.000	1.800.000
Seguridad (CCTV+alarmas)	1 conjunto	unidad	2.100.000	2.100.000
Red de datos y telefonía	1	unidad	1.500.000	1.500.000
Divisorias internas y estructuras	6	unidad	250.000	1.500.000
Instalación de detectores de humo contra incendios	3	unidad	1.100.000	3.300.000
Instalación de Wifi	1	unidad	500.000	500.000
Colocación de Cartel	1	unidad	2.500.000	2.500.000
Tableros de control	3	unidad	850.000	2.550.000
Instalación reloj marcador	1	unidad	550.000	550.000
Instalación de rampa	1	unidad	5.100.000	5.100.000
Obras civiles y adecuación estructural	1	lote	80.500.000	80.500.000
Pavimentación	1	lote	25.500.000	25.000.000
Fachadas y mejoras exteriores	1	lote	15.000.000	15.000.000
Pisos y revestimientos	1	m2	130.000	25.480.000
Baños y adaptación de accesibilidad	2	unidad	17.800.000	35.600.000
Mobiliario fijo y mostradores	1	conjunto	35.000.000	35.000.000
Señalética interna y externa	1	Lote	3.500.000	3.500.000
Paisajismo y demarcación	1	Lote	4.500.000	4.500.000
Tableado adicional y ampliación eléctrica	1	Lote	4.200.000	4.200.000
Obras exteriores	1	Lote	23.700.000	23.700.000
Seguridad perimetral y portón	1	Lote	10.500.000	10.500.000
Contingencia	1	lote	15.000.000	15.000.000
Total (Gs.)				**305.080.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47

Inversión requerida para refacciones y mejoras

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Sub Total
Limpieza profunda	1	Servicio	8.000.000	8.000.000
Pintura general	1	Servicio	32.000.000	32.000.000
Sellado de filtraciones	1	Servicio	25.550.000	25.500.000
Sistema eléctrico	1	Servicio técnico	10.500.000	10.500.000
Revestimiento y mantenimiento de fachada	-	Servicio	30.000.000	30.000.000
Cambio de cerraduras	6	unidad	700.000	4.200.000
Total (Gs.)				**110.200.000**

Fuente: Elaboración Propia

6.1.1.2. Maquinarias, Herramientas y Equipos

Para el correcto funcionamiento de la apertura de la sucursal de la cooperativa, se prevé la adquisición de diversos equipos que serán fundamentales para el desarrollo de las actividades diarias y la atención a los socios. Estos activos de carácter tangible están orientados a garantizar la eficiencia operativa del servicio ofrecido.

La selección de los equipos se realizará dando prioridad a la eficiencia energética, mantenimiento correcto y durabilidad, factores que contribuyen a optimizar los recursos existentes y garantizar operaciones adecuadas y continuas.

Además, se considerará la adaptabilidad de los equipos a futuras necesidades tecnológicas y de expansión de la sucursal, asegurando que puedan integrarse fácilmente con nuevos sistemas o herramientas

Tabla 48

Inversión requerida para maquinarias

Descripción	Cantidad	Marca	Modelo	Costo Unitario	Sub Total
Generador de electricidad	**1**	Daewoo Naftero	Naftero 5kVA	12.079.900	12.500.000
Total (Gs.)					**12.500.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla49

Inversión de equipos de informática

Equipos de Informática	Cantidad	Costo Unitario	Sub Total
Computadoras de escritorio	9	3.500.000	31.000.000
Notebooks	2	2.250.000	4.500.000
Monitores adicionales	2	1.200.000	2.400.000
Impresoras multifunción	3	4.000.000	12.000.000
Proyector de pantalla	2	800.000	1.600.000
Total (Gs.)			**51.500.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50

Inversión de equipos en general

Equipo/Característica	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Aire acondicionado tipo Split 18.000 BTU	3	4.170.000	12.510.000
Aire acondicionado tipo Split 24.000 BTU	1	6.910.000	6.910.000
Reloj Marcador	1	625.000	625.000
Contador de Billetes	1	1.845.000	1.845.000
Celular corporativo	3	715.000	2.145.000
Televisor 50”	2	4.300.000	8.600.000
Bebedero	3	1.550.000	4.650.000
Telefono IP	2	456.000	912.000
Caja de seguridad	1	4.570.000	4.570.000
Cámaras de videovigilancia	6	400.000	2.400.000
Detectores de humo	3	250.000	750.000
Extintores	3	450.000	1.350.000
Botiquín de primeros auxilios	2	200.500	401.000
Total (Gs.)			**47.668.000**

6.1.1.3. Transporte

Para la puesta en marcha y operatividad de la nueva sucursal de la cooperativa, se prevé la adquisición de un vehículo automotor destinado a facilitar las gestiones administrativas y operativas entre la casa matriz y la nueva sede. Este vehículo será de pequeño porte, sin capacidad de transporte de cargas, y estarán destinados al traslado de funcionarios, documentos, equipos ligeros y a la realización de diligencias propias del funcionamiento de la entidad. La adquisición se realizará con unidades cero kilómetro, con garantía de fábrica, lo que permitirá reducir costos de reparación en los primeros años y asegurar confiabilidad en su uso diario.

Este vehículo se integrará como parte del activo fijo del proyecto y se considerarán en el cálculo de depreciación y valor residual del mismo.

Tabla 51

Inversión en vehículos automotores

Tipo	Marca/Modelo/Año	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sedán	Hyundai Grand I10 2025	1	98.000.000	98.000.000
Total Vehículos (Gs.)				**98.000.000**

Fuente: Elaboración propia

Se considera también necesaria la incorporación de dos motocicletas para apoyar tareas operativas que requieran desplazamientos ágiles y económicos dentro del área urbana o distrital. Estos vehículos se destinarán principalmente a la entrega y recepción de documentos, trámites administrativos interinstitucionales y otras diligencias de corto alcance que no requieran el uso de automóviles.

Las motocicletas serán nuevas, adquiridas a través de proveedores locales con respaldo de garantía, asegurando un menor costo de mantenimiento en el corto plazo y mayor

durabilidad. Estos vehículos formarán parte del activo fijo del proyecto y serán incorporados al sistema de depreciación correspondiente.

Tabla 52

Inversión en motocicletas

Tipo	Marca/Modelo/Año	Cantidad.	Costo Unitario	Costo Total
Estándar	Taiga TL 150-5	1	6.000.000	6.000.000
Total Motocicletas (Gs.)				**6.000.000**

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.4. Bienes Muebles, Útiles y Enseres

El proyecto contempla la adquisición de mobiliario nuevo para equipar las oficinas administrativas y áreas de atención al público de la nueva sucursal de la cooperativa. Se seleccionará considerando criterios de ergonomía, durabilidad y diseño funcional, con el objetivo de crear un entorno de trabajo cómodo, eficiente y alineado con los estándares de atención al socio.

Se priorizará un diseño que permita una disposición ordenada y accesible**,** facilitando la interacción con los socios y mejorando la experiencia de atención.

La inversión en mobiliario se proyecta con el fin de asegurar una vida útil prolongada y reducir costos de reposición en el mediano plazo. Para ello, se optará por materiales resistentes y de calidad institucional, capaces de soportar el uso diario propio de un entorno financiero.

Tabla 53

Detalle de la inversión de muebles en general

Mueble	Característica	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Área de Atención al Cliente				
Escritorios p/ mostrador multiuso	Melanina y estructura metálica	2	7.500.000	15.000.000
Escritorio con cajonera	Melamina con cajonera laminada	2	5.400.000	10.800.000
Sillas Operativas	Asiento tapizado y base metálica	4	700.000	2.800.000
Mesa de reuniones	Melamina reforzada	1	6.800.000	6.800.000
Mesa colaborativa	Tablero melamínico y patas metálicas	1	5.300.000	5.300.000
Silla de espera	Estructura metálica y asiento tapizado	4	430.000	1.720.000
Estantes Archiveros		2	1.200.000	2.400.000
Área Administrativa y de Soporte				
Sillas operativas	Tapizado resistente y base metálica	4	700.000	2.800.0000
Sillas ejecutivas	Tapizado acolchado y respaldo alto	2	1.800.000	3.600.000
Mesas auxiliares	Melamina con estructura metálica	3	860.000	2.580.000
Estante archiveros	Melamina reforzada	2	1.100.000	2.200.000
Sala de espera				
Sofá de un cuerpo	Estructura de madera y tapizado acolchado	2	3.200.000	6.400.000
Cocina y comedores				
Muebles a medida	MDF laminado y herrajes metálicos	1	11.500.000	11.500.000
Juego de silla y mesa para comedor	Mesa de melanina y sillas de madera o tapizadas	2	2.300.000	4.600.000
Total (Gs.)				**78.500.000**

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la planificación general del equipamiento, se contempla la adquisición de útiles y enseres necesarios para el adecuado funcionamiento de las actividades administrativas y operativas. Estos elementos comprenden materiales de oficina básicos, como papel, carpetas, bolígrafos, archivadores, cuadernos y otros insumos indispensables para la gestión documental

y el desarrollo cotidiano de las tareas. La provisión de estos recursos tiene como objetivo garantizar la disponibilidad de los materiales esenciales para un desempeño eficiente.

Tabla 54

Inversión en útiles y enseres de trabajo

Bien	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Microondas	De sobremesa	1	1.800.000	1.800.000
Hervidor eléctrico	De 1,7L.	1	500.000	500.000
Licuadora	De vaso	1	800.000	800.000
Cafetera eléctrica	Cafetera eléctrica de filtro	1	900.000	900.000
Juego de vajillas	Platos, tazas, utensilios	1	1.500.000	1.500.000
Cubiertos y utensilios de cocina	Cubiertos, ollas, bandejas	5	800.000	400.000
Decoración de oficina	Cuadros, macetas y adornos	5	870.000	4.350.000
Total (Gs.)				**10.250.000**

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.5. Bienes Intangibles

La correcta gestión y adquisición de los bienes intangibles resulta fundamental para garantizar la identidad institucional, la protección legal de los activos digitales y la habilitación para el uso de herramientas tecnológicas necesarias para las actividades diarias, tales como software de gestión financiera, sistemas de administración de socios, plataformas de comunicación y seguridad informática.

Éstos activos permiten a la cooperativa mantener una ventaja competitiva, asegurar la confianza de sus socios y cumplir con las regulaciones legales vigentes.

Para este proyecto, se contempla la evaluación y contratación de licencias de software específicas, el registro y protección de marcas asociadas a la sucursal, y la incorporación de

derechos de uso sobre tecnologías o procesos patentados que contribuyan a la eficiencia operativa y calidad del servicio.

Tabla 55

Inversión en licencias y software

Bien	Descripción	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Sistema operativo financiero	Programas para gestión contable, administrativa, CRM, etc.	9	1.110.000	9.990.000
Paquetes Office	Word, Office, Outlook	9	615.000	5.535.000
Sistema Antivirus	Norton	8	300.000	2.400.000
Software general	Gestión administrativa y operaciones	8	4.350.000	34.800.000
Licencias de firma digital	Contratos y operaciones electrónicas	5	1.870.000	9.350.000
Software de comunicación interna	Teams, Zoom corporativo	5	700.000	3.500.000
Sistema de backup y seguridad de datos	Software de respaldo en la nube	1	4.000.000	4.000.000
Permisos regulatorios	Licencias y aprobaciones	1	1.975.000	1.975.000
Total (Gs.)				**71.550.000**

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Capital Operativo

Para una sucursal de cooperativa, el capital de trabajo es fundamental para garantizar la continuidad operativa y evitar riesgos de insolvencia o retrasos en pagos, lo cual puede afectar la confianza de socios, empleados y proveedores. El capital de trabajo debe ser suficiente para cubrir al menos 6 meses de gastos operativos estimados, considerando el flujo de caja proyectado. Este indicador refleja como la empresa posee la capacidad de hacer frente a sus compromisos otorgando una gestión adecuada para la optimización de los recursos.

El capital de trabajo actúa como un indicador clave de estabilidad financiera, ya que refleja la capacidad de la entidad para hacer frente a sus compromisos de corto plazo mediante una gestión eficiente y responsable de los recursos

Tabla 56

Estimación del Capital Operativo

Egresos Corrientes	Monto mensual estimado	Ponderación p/ el Capital Operativo	Total
Costo de Producción	13.087.500	100%	13.087.500
Gastos Administrativos	83.769.167	100%	83.769.167
Gastos Comerciales	15.762.667	100%	15.762.667
Cuota Préstamo	5.951.250	100%	5.951.250
Colocación inicial de préstamos	753.750.000	100%	753.750.000
Total (Gs.)	**872.320.583**		**872.320.583**

Fuente: Elaboración Propia

6.1.3. Gastos Pre-Operativos

Los gastos preoperativos son los desembolsos realizados durante la etapa previa al inicio formal de las operaciones de la nueva sucursal. Estos gastos se originan en actividades y procesos indispensables para poner en marcha la entidad, antes de comenzar a prestar servicios o realizar ventas. En el caso de la apertura de una sucursal de cooperativa, los gastos preoperativos incluyen; trámites legales y registrales, costos relacionados a la adecuación física del local como refacciones, instalaciones y acondicionamiento en general, compra e instalación de mobiliarios, equipos y tecnología, capacitación inicial del personal, gastos de marketing y comunicación, adquisición de bienes intangibles, certificaciones, etc.

Estos gastos son fundamentales para garantizar que la sucursal esté en condiciones óptimas para iniciar sus actividades, cumpliendo con la normativa vigente y acorde a las

expectativas de calidad. La estimación precisa permite planificar adecuadamente el presupuesto inicial, evitando sobrecostos y facilitando la gestión financiera del proyecto.

Tabla 57

Estimación de los gastos preoperativos

Gastos Preoperativos	Monto Anual
Gastos de Constitución	27.200.000
Gastos de Organización	44.300.000
Total Gastos Preoperativos (Gs.)	**71.500.000**

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.1. Gastos de Constitución

Los gastos de constitución representan los desembolsos iniciales necesarios para formalizar y legalizar la apertura de la nueva sucursal de la cooperativa. Estos gastos corresponden a los trámites y procedimientos legales, administrativos y regulatorios que se deben cumplir en la etapa previa al inicio de operaciones.

Entre los principales gastos de constitución se incluyen la elaboración y protocolización de la escritura pública, la inscripción en los registros oficiales correspondientes, el pago de patentes municipales, así como la gestión de permisos y habilitaciones legales necesarias para el funcionamiento conforme a la normativa vigente.

Estos desembolsos son fundamentales para garantizar que la sucursal opere bajo un marco legal adecuado, brindando seguridad jurídica tanto a la cooperativa como a sus socios y clientes. Además, permiten cumplir con los requisitos regulatorios que aseguran la transparencia y formalidad de la operación comercial desde el inicio.

Tabla 58

Estimación de los gastos preoperativos de constitución

Gastos Preoperativos de Constitución	Monto Anual
Inscripción en Registros Públicos	5.000.000
Patentes Municipales	6.500.000
Permisos y Habilitaciones Legales	5.500.000
Gastos Notariales y Administrativos	10.200.000
Total Gastos Preoperativos de Constitución (Gs.)	**27.200.000**

Fuente: Elaboración propia

6.1.3.2. Gastos de Organización

Los gastos preoperativos de organización comprenden aquellos desembolsos realizados durante la fase previa al inicio formal de operaciones, destinados a preparar y estructurar adecuadamente la nueva sucursal. Estos gastos son indispensables para asegurar una operación eficiente y ordenada desde el primer día, facilitando la integración de recursos humanos, logísticos y comerciales.

En el caso de la apertura de una sucursal de cooperativa, estos gastos incluyen la realización de capacitaciones iniciales para el personal que atenderá y gestionará la sucursal, así como la ejecución de estudios de mercado orientados a identificar las necesidades y expectativas de la comunidad local.

Estas actividades permiten optimizar los procesos internos, garantizar que el equipo humano esté preparado para brindar un servicio de calidad y adecuar la oferta de la cooperativa a las características específicas del entorno donde se establece la nueva sucursal.

La adecuada estimación y control de estos gastos es fundamental para una planificación financiera efectiva, evitando sobrecostos y facilitando una puesta en marcha sostenible.

Tabla 59

Estimación de los gastos preoperativos de organización

Gastos Preoperativos de Organización	Monto Anual
Garantía del Alquiler del Inmueble	6.200.000
Capacitación del Personal	6.000.000
Evento de inauguración	15.000.000
Reclutamiento y Selección del Personal	5.500.000
Uniformes del Personal	4.500.000
Marketing inicial y lanzamiento local	7.000.000
Total Gastos Preoperativos (Gs.)	**44.300.000**

Fuente: Elaboración propia

6.2. Depreciaciones y Amortizaciones

6.2.1. Depreciación de Tangibles

En el marco de la apertura de una nueva sucursal de la Cooperativa, se han incorporado diversos activos fijos tangibles necesarios para el funcionamiento operativo, administrativo y comercial de la entidad. Con base en lo establecido por la Ley N.º 6380/2019 – Ley de Modernización y Simplificación del Sistema Tributario Nacional, se procedió al cálculo de la depreciación de dichos activos, respetando los años de vida útil definidos por la normativa tributaria paraguaya.

La depreciación fue determinada conforme al método lineal, tal como lo establece la ley, distribuyendo el valor de adquisición de los activos de forma proporcional durante su vida útil tributaria. Para efectos de presentación, se agruparon los activos en 9 categorías, coincidentes con las tablas previamente determinadas.

A continuación, se detallan los conceptos de depreciación por cada agrupación de activo tangible, utilizando los mismos nombres y montos de las tablas calculadas previamente, conforme a la normativa vigente y con sustento técnico-contable.

Tabla 60

Cálculo de la cuota de depreciación anual por tipo de bien del activo fijo

Bienes del Activo Fijo	Años de Vida Útil	Valor de Adquisición	Cuota Anual Depreciación
Instalaciones	10	305.080.000	30.508.000
Refacciones y Mejoras	10	110.200.000	11.020.000
Maquinarias e Implementos	10	12.500.000	1.250.000
Equipos en general	5	47.668.000	9.533.600
Equipos de informática	2	51.500.000	25.750.000
Rodados	5	104.000.000	20.800.000
Muebles en general	5	78.500.000	15.700.000
Útiles y enseres en general	2	10.250.000	5.125.000
Activos Intangibles	5	71.550.000	14.310.000

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se presenta el comportamiento de la depreciación acumulada anual de los activos fijos tangibles adquiridos para la apertura de una nueva sucursal de la cooperativa, calculada bajo el método lineal y conforme a los criterios establecidos por la Ley N.º 6380/2019 – Ley de Modernización y Simplificación del Sistema Tributario Nacional. Este método distribuye de manera uniforme el costo del activo a lo largo de toda su vida útil, permitiendo reflejar de forma sistemática y predecible el desgaste, uso o pérdida de valor económico asociado a cada bien.

La depreciación se calcula a partir del momento en que el activo entra en funcionamiento, considerando la vida útil tributaria aplicable a cada categoría, tales como mobiliario, equipos informáticos, instalaciones y mejoras edilicias. Este enfoque garantiza que los valores asignados sean técnicamente consistentes y se mantengan dentro del marco normativo vigente.

A continuación, se describen los elementos más relevantes del análisis, incluyendo la determinación de las tasas de depreciación, la identificación de los activos sujetos al proceso, la evolución de la depreciación acumulada año a año y el impacto que esta tiene en los estados

financieros del proyecto. Asimismo, se explica cómo la depreciación influye en la recuperación del valor invertido y en la adecuada planificación de reposiciones futuras, asegurando una gestión eficiente de los recursos materiales de la sucursal.

Tabla 61

Cálculo de la cuota de depreciación anual total del activo fijo

Bienes del Activo Fijo	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instalaciones	10	30.508.000	30.508.000	30.508.000	30.508.000	30.508.000
Refacciones y mejoras	10	11.020.000	11.020.000	11.020.000	11.020.000	11.020.000
Maquinarias e Implementos	10	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000
Equipos en general	5	9.533.600	9.533.600	9.533.600	9.533.600	9.533.600
Equipos de informática	2	25.750.000	25.750.000			
Rodados	5	20.800.000	20.800.000	20.800.000	20.800.000	20.800.000
Muebles en general	5	15.700.000	15.700.000	15.700.000	15.700.000	15.700.000
Útiles y enseres en general	2	5.125.000	5.125.000			
Total (Gs.)		**110.153.600**	**110.153.600**	**79.278.600**	**79.278.600**	**79.278.600**

Fuente: Elaboración Propia

La vida útil de los activos varía entre 2 y 10 años, aplicándose una depreciación lineal que distribuye equitativamente el costo a lo largo del tiempo. Durante los primeros años, la depreciación anual alcanza aproximadamente Gs. 110 millones, reflejando el desgaste sistemático de los bienes. Este registro permite reconocer contablemente la pérdida de valor de los activos, asegurando una representación fiel de su contribución al proceso productivo.

Tabla 62

Cálculo del valor residual del activo fijo

Bienes del Activo Fijo	Vida útil	Valor de Adquisición	Depreciación Acumulada en 5 años	Valor Residual del Activo Fijo
Instalaciones	10	305.080.000	152.540.000	152.540.000
Refacciones y Mejoras	10	110.200.000	55.100.000	55.100.000
Maquinarias e Implementos	10	12.500.000	6.250.000	6.250.000
Equipos en general	3	47.668.000	47.668.000	-
Equipos de informática	2	51.500.000	51.500.000	-
Rodados	5	104.000.000	104.000.000	-
Muebles en general	5	78.500.000	78.500.000	-
Útiles y enseres	2	10.250.000	10.250.000	-
Total (Gs.)				**213.890.000**

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Amortización de Intangibles

La Ley de Modernización Tributaria establece que los activos intangibles amortizables deben contar con una vida útil definida, lo que permite reconocer de manera sistemática el desgaste o consumo de estos activos a lo largo del tiempo. El método más utilizado para este tipo de activos es el lineal, por lo que se aplicará una amortización uniforme durante un período de cinco años, distribuyendo de manera equitativa el costo del activo a lo largo de su vida útil.

El siguiente cuadro ilustra cómo los activos intangibles pierden valor gradualmente, reflejando los gastos de amortización anuales y permitiendo que la información contable muestre la realidad económica del uso de estos activos dentro de la cooperativa. Este procedimiento no solo es importante para la gestión interna y planificación financiera, sino que también asegura el cumplimiento de las normativas tributarias vigentes, evitando inconsistencias o problemas fiscales. Además, la amortización lineal facilita la comparabilidad de los estados financieros entre periodos y proporciona una base sólida para la toma de

decisiones estratégicas, ya que permite conocer con claridad el valor residual de los activos y planificar su eventual renovación o reemplazo.

Tabla 63

Cálculo de la cuota de amortización anual de activos fijos intangibles - 5 años

Concepto	Valor de Adquisición	Vida útil (años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias y Software	71.550.000	5	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000
Total	**71.550.000**		**14.310.000**	**14.310.000**	**14.310.000**	**14.310.000**	**14.310.000**

Fuente: Elaboración propia

El cuadro muestra la depreciación anual de las licencias y software adquiridos para el proyecto, calculada mediante el método lineal sobre una vida útil tributaria de cinco años. Con un valor de adquisición de 71.550.000, se reconoce una depreciación constante de 14.310.000 por año. Esto permite distribuir el costo del activo de manera uniforme durante todo su período de uso.

7. PLAN DE FINANCIACIÓN

7.1. Plan de Inversión del Proyecto

Un plan de inversión para la apertura de una sucursal de la cooperativa es un instrumento que permite organizar y distribuir los recursos financieros necesarios para poner en marcha la nueva unidad. Este plan asegura que todos los gastos preoperativos y operativos estén contemplados, garantizando que la sucursal cuente con la infraestructura, el personal y los sistemas necesarios para funcionar eficientemente desde su inauguración.

El cronograma de inversiones constituye una herramienta fundamental en la planificación financiera de un proyecto, ya que permite organizar de manera ordenada y secuencial las erogaciones necesarias desde la etapa preoperativa hasta el inicio del período operativo. A través de este instrumento se establecen los momentos específicos en que se realizarán las inversiones en activos fijos, tales como edificaciones, maquinarias, muebles, equipos y otros recursos indispensables para el funcionamiento de la entidad.

Su elaboración facilita una gestión eficiente del flujo de fondos, evitando desequilibrios financieros y garantizando la disponibilidad oportuna de los recursos requeridos. Además, permite identificar los rubros prioritarios y prever los plazos de ejecución de cada componente del proyecto, contribuyendo a una mejor coordinación entre las áreas técnicas, administrativas y contables. En conjunto, el cronograma de inversiones no solo orienta la correcta utilización de los recursos, sino que también sirve como base para el control, la evaluación del avance del proyecto y la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 64

Cronograma de inversiones

Concepto	Período Preoperativo						Período Operativo				
	Mes						Año				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
Gastos Preoperativos											
Gastos de Constitución											
Gastos de Organización											
Inversión en Activo Fijo											
Terrenos											
Edificaciones e Instalaciones											
Refacciones y Mejoras											
Rodados											
Maquinarias e Implementos											
Muebles de Oficina											
Equipos de Oficina											
Equipos de informática											
Útiles y Enseres de Trabajo											
Licencias y Software											

Fuente: Elaboración propia

7.2. Plan de Financiación

La inversión inicial requerida para la apertura de la sucursal, compuesta por Inversión en Activo Fijo, Capital de Trabajo y Gastos Preoperativos, será financiada mediante una combinación de recursos propios y financiación de terceros. Se propone la distribuir en un 90% para recursos propios y un 10% de financiación de terceros. La combinación de estos recursos permite que la sucursal cuente con fondos suficientes para iniciar operaciones, adquirir activos, cubrir gastos preoperativos y disponer de capital de trabajo, al mismo tiempo que se optimiza la estructura de financiamiento y se controla el riesgo financiero.

Tabla 65

Resumen de la inversión inicial requerida para el proyecto de inversión

Aporte de Capital	Sub Total	%
Capital Propio (Casa Matriz)	1.669.500.000	37,1%
Capital de Terceros	330.500.000	7,34%
Capital Obtenido de Captaciones	2.500.000.000	55,55%
Total de Aporte de Capital (Gs.)	**4.500.000.000**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

7.3. Determinación de la Fuente de Financiación Externa

7.3.1. Alternativas de Financiación

Para financiar la inversión inicial requerida para la apertura de la sucursal —que incluye Inversión en Activo Fijo, Capital de Trabajo y Gastos Preoperativos— se considerará una combinación de recursos propios y financiación externa. La participación de terceros es fundamental para optimizar el capital disponible y reducir la presión sobre los recursos propios de la cooperativa.

Se han identificado tres opciones de financiamiento formales, ofrecidas por entidades reconocidas en Paraguay, con condiciones que se adaptan al flujo de caja proyectado de la sucursal

Estas alternativas permiten que la cooperativa acceda a capital externo confiable y estructurado, alineando la frecuencia de pago con el flujo de caja mensual para garantizar la sostenibilidad financiera y minimizar riesgos. La combinación de capital propio y financiamiento externo permitirá cubrir la totalidad de la inversión inicial y asegurar el correcto inicio de operaciones de la sucursal.

Tabla 66

Resumen de opciones de financiación del mercado

Entidad	Tasa Anual Efectiva	Plazo Máximo	Período de Gracia	Sistema	Cuota	Tipo de Garantía
AFD	7%	5	0	Francés	Mensual	Hipoteca
Banco Nacional de Fomento	7,7%	5	0	Francés	Mensual	Hipoteca
Banco Continental	10%	5	0	Francés	Mensual	Hipoteca

Fuente: Elaboración propia

7.3.2. Selección de la Fuente de Financiación Externa y sus Condiciones

Para financiar la inversión inicial de la sucursal, se ha seleccionado la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), específicamente su línea Procoop, debido a varias razones estratégicas;

Tasa de interés competitiva: La AFD ofrece una Tasa Anual Efectiva del 7%, la más baja entre las opciones analizadas, lo que reduce el costo financiero del proyecto.

Flexibilidad en el plazo y pagos: El crédito permite un plazo máximo de 5 años con pagos mensuales, lo que se ajusta al flujo de caja proyectado de la sucursal y facilita la planificación financiera.

Sistema de amortización francés: Con cuotas fijas que combinan capital e intereses, la cooperativa puede prever con exactitud sus egresos mensuales y mantener estabilidad en su flujo de caja.

Garantía confiable: La exigencia de hipoteca es compatible con los activos disponibles del proyecto, ofreciendo seguridad a la entidad financiera sin comprometer excesivamente la operación diaria de la cooperativa.

Reconocimiento institucional: La AFD es una entidad formalmente reconocida en Paraguay, especializada en proyectos cooperativos y de desarrollo, generando mayor confianza y respaldo institucional.

Además, la elección de la AFD a través de su línea Procoop refuerza el compromiso de la cooperativa con el desarrollo sostenible y la inclusión financiera, ya que esta entidad promueve proyectos orientados al fortalecimiento del sector cooperativo. Al trabajar con una institución especializada, se facilita el acceso a asesoramiento técnico y financiero, lo que incrementa las probabilidades de éxito del proyecto.

Tabla 67

Condiciones de la financiación

Concepto	Condición
Tasa Anual Efectiva (TAE)	7% anual
Plazo máximo	5 años
Período de gracia	0 meses
Sistema de Amortización	Francés (cuotas fijas de capital + interés)
Frecuencia de Pago	Mensual
Tipo de Garantía	Personales

Fuente: Elaboración Propia

7.3.3. Plan de Amortización de la Deuda

Para planificar financieramente la apertura de la sucursal, se ha elaborado una tabla de amortización del crédito otorgado por la AFD (Procoop). Esta tabla detalla la distribución de cada pago mensual entre capital e intereses, utilizando el sistema francés, que mantiene las cuotas constantes a lo largo del plazo del préstamo.

El monto del financiamiento asciende a Gs. 300.000.000, con un plazo de 5 años, con un plan de amortización francés y tasa de interés efectiva anual del 7% y mensual de 0,58%,

teniendo en cuenta los gastos de desembolso, la operación se efectuará con un monto de 300.500.000 Gs. Para la determinación de la cuota mensual, se utilizará la fórmula del sistema francés.

Tabla 68

Cálculo de las cuotas mensuales

Concepto	Detalle
Capital a Financiar	300.500.000
Período de Gracia	2
Plazo	60
Gastos Administrativos por desembolsos	500.000
Sistema de amortización	Francés
Tasa de Interés Efectiva Anual	7,0%
Tasa de Interés Efectiva Mensual	0,58%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16

Fórmula para cálculo de la cuota del Sistema Francés

$$C = P \times \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Fuente: Google Imágenes

Tabla 69

Referencias para la fórmula del Sistema Francés

Concepto	Detalle
C= Cuota periódica	
P= Monto del préstamo	300.500.000
i= Tasa de Interés Efectiva Anual	7% anual - 0,0058% mensual
n= Número total de períodos	60 meses – 5 años

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 70

Cálculo de la cuota del Sistema Francés

Concepto	Fórmula		Resultado
Cuota=	300.500.000 x	$\frac{0{,}07(1+0{,}07)^5}{(1+0{,}07)^5-1}$	71.415.003/12= **5.951.250,22**

Fuente: Elaboración Propia

La información de la tabla de amortización permite conocer, cuánto se destina al pago de capital y cuánto al pago de intereses, facilitando la gestión del flujo de caja de la cooperativa.

Complementariamente, se ha preparado una Tabla Resumen de Intereses y Amortizaciones por año, que consolida los pagos anuales y permite trasladar estos datos directamente al Flujo de Caja proyectado. Esto asegura que la cooperativa pueda planificar sus ingresos y egresos, cumpliendo con las obligaciones del préstamo sin comprometer la operación diaria ni la estabilidad financiera del proyecto.

Tabla 71

Resumen de capital e intereses pagados por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sub Total
Capital	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314	300.550.000
Interés	19.390.411	15.629.549	11.596.814	7.272.552	2.635.689	56.525.015
Total Resumen de Capital e Intereses (Gs.)						**357.075.015**

Fuente: Elaboración propia

La amortización del crédito bajo el sistema francés mantiene cuotas fijas a lo largo del plazo, lo que facilita la planificación financiera de la cooperativa. En los primeros años, una mayor proporción del pago corresponde a intereses y una menor a capital; sin embargo, esta relación se invierte progresivamente, de modo que hacia el final del crédito la mayor parte del pago se destina a la amortización del capital, cancelándose el préstamo manera ordenada.

Tabla 72

Amortización mensual del crédito – Año 1

Cuota	Venc.	Saldo Inicial	Interés	Amort.	Cuota	Saldo final
1	01/01/26	300.550.000	1.753.208	4.198.042	5.951.250	296.351.958
2	01/02/26	296.351.958	1.728.720	4.222.530	5.951.250	292.129.428
3	01/03/26	292.129.428	1.704.088	4.247.162	5.951.250	287.882.266
4	01/04/26	287.882.266	1.679.313	4.271.937	5.951.250	283.610.329
5	01/05/26	283.610.329	1.654.394	4.296.857	5.951.250	279.313.472
6	01/06/26	279.313.472	1.629.329	4.321.922	5.951.250	274.991.550
7	01/07/26	274.991.550	1.604.117	4.347.133	5.951.250	270.644.418
8	01/08/26	270.644.418	1.578.759	4.372.491	5.951.250	266.271.927
9	01/09/26	266.271.927	1.553.253	4.397.997	5.951.250	261.873.929
10	01/10/26	261.873.929	1.527.598	4.423.652	5.951.250	257.450.277
11	01/11/26	257.450.277	1.501.793	4.449.457	5.951.250	253.000.820
12	01/12/26	253.000.820	1.475.838	4.475.412	5.951.250	248.525.408
Total			**19.390.411**	**52.024.592**	**71.415.003**	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 73

Amortización mensual del crédito – Año 2

Cuota	Venc.	Saldo Inicial	Interés	Amort.	Cuota	Saldo final
13	01/01/27	248.525.408	1.449.732	4.501.519	5.951.250,22	244.023.889
14	01/02/27	244.023.889	1.423.473	4.527.778	5.951.250,22	239.496.112
15	01/03/27	239.496.112	1.397.061	4.554.190	5.951.250,22	234.941.922
16	01/04/27	234.941.922	1.370.495	4.580.756	5.951.250,22	230.361.166
17	01/05/27	230.361.166	1.343.773	4.607.477	5.951.250,22	225.753.690
18	01/06/27	225.753.690	1.316.897	4.634.354	5.951.250,22	221.119.336
19	01/07/27	221.119.336	1.289.863	4.661.387	5.951.250,22	216.457.949
20	01/08/27	216.457.949	1.262.671	4.688.579	5.951.250,22	211.769.370
21	01/09/27	211.769.370	1.235.321	4.715.929	5.951.250,22	207.053.441
22	01/10/27	207.053.441	1.207.812	4.743.438	5.951.250,22	202.310.002
23	01/11/27	202.310.002	1.180.142	4.771.109	5.951.250,22	197.538.894
24	01/12/27	197.538.894	1.152.310	4.798.940	5.951.250,22	192.739.954
Total			**15.629.549**	**55.785.454**	**71.415.003**	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 74

Amortización mensual del crédito – Año 3

Cuota	Venc.	Saldo Inicial	Interés	Amort.	Cuota	Saldo final
25	01/01/28	192.739.954	1.124.316	4.826.934	5.951.250	187.913.020
26	01/02/28	187.913.020	1.096.159	4.855.091	5.951.250	183.057.929
27	01/03/28	183.057.929	1.067.838	4.883.412	5.951.250	178.174.517
28	01/04/28	178.174.517	1.039.351	4.911.899	5.951.250	173.262.618
29	01/05/28	173.262.618	1.010.699	4.940.552	5.951.250	168.322.066
30	01/06/28	168.322.066	981.879	4.969.372	5.951.250	163.352.695
31	01/07/28	163.352.695	952.891	4.998.360	5.951.250	158.354.335
32	01/08/28	158.354.335	923.734	5.027.517	5.951.250	153.326.819
33	01/09/28	153.326.819	894.406	5.056.844	5.951.250	148.269.975
34	01/10/28	148.269.975	864.908	5.086.342	5.951.250	143.183.633
35	01/11/28	143.183.633	835.238	5.116.012	5.951.250	138.067.620
36	01/12/28	138.067.620	805.394	5.145.856	5.951.250	132.921.765
Total			**11.596.814**	**59.818.189**	**71.415.003**	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 75

Amortización mensual del crédito – Año 4

Cuota	Venc.	Saldo Inicial	Interés	Amort.	Cuota	Saldo final
37	01/01/29	132.921.765	775.377	5.175.873	5.951.250	127.745.891
38	01/02/29	127.745.891	745.184	5.206.066	5.951.250	122.539.826
39	01/03/29	122.539.826	714.816	5.236.435	5.951.250	117.303.391
40	01/04/29	117.303.391	684.270	5.266.980	5.951.250	112.036.410
41	01/05/29	112.036.410	653.546	5.297.704	5.951.250	106.738.706
42	01/06/29	106.738.706	622.642	5.328.608	5.951.250	101.410.098
43	01/07/29	101.410.098	591.559	5.359.691	5.951.250	96.050.407
44	01/08/29	96.050.407	560.294	5.390.956	5.951.250	90.659.451
45	01/09/29	90.659.451	528.847	5.422.403	5.951.250	85.237.047
46	01/10/29	85.237.047	497.216	5.454.034	5.951.250	79.783.013
47	01/11/29	79.783.013	465.401	5.485.849	5.951.250	74.297.164
48	01/12/29	74.297.164	433.400	5.517.850	5.951.250	68.779.314
Total			**7.272.552**	**64.142.451**	**71.415.003**	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 76

Amortización mensual del crédito – Año 5

Cuota	Venc.	Saldo Inicial	Interés	Amort.	Cuota	Saldo final
49	01/01/30	68.779.314	401.213	5.550.038	5.951.250	63.229.276
50	01/02/30	63.229.276	368.837	5.582.413	5.951.250	57.646.863
51	01/03/30	57.646.863	336.273	5.614.977	5.951.250	52.031.887
52	01/04/30	52.031.887	303.519	5.647.731	5.951.250	46.384.156
53	01/05/30	46.384.156	270.574	5.680.676	5.951.250	40.703.480
54	01/06/30	40.703.480	237.437	5.713.813	5.951.250	34.989.666
55	01/07/30	34.989.666	204.106	5.747.144	5.951.250	29.242.523
56	01/08/30	29.242.523	170.581	5.780.669	5.951.250	23.461.854
57	01/09/30	23.461.854	136.861	5.814.389	5.951.250	17.647.464
58	01/10/30	17.647.464	102.944	5.848.307	5.951.250	11.799.158
59	01/11/30	11.799.158	68.828	5.882.422	5.951.250	5.916.736
60	01/12/30	5.916.736	34.514	5.916.736	5.951.250	0
Total			**2.635.689**	**68.779.314**	**71.415.003**	

Fuente: Elaboración Propia

8. PREVISIONES DE INGRESOS Y EGRESOS OPERATIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO

8.1. Previsión de Ingresos

8.1.1. Proyección de Precios de Venta

En este apartado se presenta la proyección de los precios de venta de la cooperativa, representados por las tasas de interés aplicadas a los créditos y préstamos otorgados a los socios. Se tendrá en cuenta la tasa activa máxima efectiva establecida por el Banco Central del Paraguay, para ello, se presentará el histórico porcentual de los últimos 10 años.

Tabla 77

Variación de la Tasa Activa Máxima efectiva del período 2015 al 2024

Año	Tasa Activa Máxima Efectiva	Variación
2015	44,84%	-
2016	42,44%	-2,40%
2017	40,12%	-2,32%
2018	38,29%	-1,83%
2019	37,54%	-0,75%
2020	33,90%	-3,64%
2021	32,68%	-1,22%
2022	30,26%	-2,42%
2023	30,27%	0,01%
2024	28,85%	-1,42%

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Supervisión Financiera del Banco Central del Paraguay

La proyección de la tasa activa máxima efectiva para los próximos 5 años se realizará mediante el método de promedio simple, considerando los históricos de los años 2020 al 2024, el enfoque permite ajustar una línea recta que describa la tendencia general del comportamiento de la tasa a lo largo del tiempo. Entre 2025 y 2024, la tasa pasó de 44,84% a 28,85%, lo que implica una variación total de -15,99 puntos porcentuales en 9 años, equivalente a una disminución promedio de -1,78%. Es importante que se deben incluir también otras variables como la inflación, e crecimiento económico, el tipo de cambio de divisas, y la política fiscal y monetaria vigentes.

Tabla 78

Proyección de precios de venta de productos del período 2025 al 2029

Año	Tasa Activa Máxima Efectiva	Variación
2015	44,84%	-
2016	42,44%	-2,40%
2017	40,12%	-2,32%
2018	38,29%	-1,83%
2019	37,54%	-0,75%
2020	33,90%	-3,64%
2021	32,68%	-1,22%
2022	30,26%	-2,42%
2023	30,27%	0,01%
2024	28,85%	-1,42%
2025	28,50%	-0,35%
2026	27,43%	-1,08%
2027	26,36%	-1,05%
2028	27,60%	-0,78%
2029	24,67%	-0,94%
Promedio		**-0,85%**

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Supervisión Financiera del Banco Central del Paraguay

La revisión del comportamiento histórico de la Tasa Máxima Efectiva evidencia un proceso sostenido de reducción del costo del crédito en Paraguay a lo largo de los últimos años. Esta trayectoria descendente refleja un ajuste gradual en las condiciones financieras del

mercado, asociado a mayores niveles de competencia, estabilidad macroeconómica y una política monetaria orientada a la moderación de las tasas.

Tabla 79

Tasa de ingresos de productos para los próximos 5 años

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	-	-0,85%	-0,85%	-0,85%	-0,85%
Tasa Activa	23,45%	23,27%	23,08%	22,86%	22,68%

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2. Previsión de los Ingresos Operativos

Esta sección se presenta la previsión de ingresos operativos derivados de la apertura de la sucursal, la cual constituye un componente esencial para la evaluación de la viabilidad económica y financiera del proyecto. Esta proyección contempla las principales fuentes de ingresos previstas para el inicio de las operaciones, considerando la naturaleza de los servicios financieros ofrecidos, el perfil de los socios y clientes potenciales, así como las condiciones y tendencias del mercado objetivo al que se dirige la entidad.

La estimación de los ingresos proyectados se realizó tomando como referencia los datos de la tabla 78 del apartado 8.1.1 del presente capítulo, junto con los objetivos de ventas anuales proyectado del capital establecidos en la tabla 37. La proyección de los ingresos para los próximos cinco años se obtiene multiplicando el objetivo de ventas anuales por el precio de venta anual de cada tipo de crédito, aplicando además la deducción correspondiente a la tasa promedio de morosidad de los últimos cinco años, que asciende al 5,0%, con el fin de reflejar un escenario realista.

Asimismo, se incorporan supuestos de crecimiento gradual en la colocación de créditos y en la captación de nuevos socios, acompañados de un ajuste estimativo vinculado al

comportamiento inflacionario proyectado y a las condiciones macroeconómicas nacionales. Este análisis permitirá definir de manera más precisa los escenarios de ingresos esperados, brindando una base sólida para la planificación financiera, presupuestaria y estratégica de la sucursal en su etapa inicial de funcionamiento.

Tabla 80

Estimación de ingresos del Plan de Negocios p/ los próximos 5 años

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso con Capital Rotado					
Colocaciones	9.045.000.000	9.497.250.000	9.972.112.500	10.470.718.125	10.994.254.031
Tasa efectiva s/ colocación	23,45%	23,27%	23,08%	22,86%	22,68%
Sub Total	**2.121.052.500**	**2.210.010.075**	**2.301.563.565**	**2.393.606.163**	**2.493.496.814**
(Previsión morosidad 5%)	*-106.052.625*	*-110.500.504*	*-115.078.178*	*-119.680.308*	*-124.674.840*
Sub Total Ingresos Capital Rotado	**2.014.999.875**	**2.099.509.571**	**2.186.485.387**	**2.273.925.855**	**2.368.821.974**
Sub total Ingresos Capital Rotado					
Ingresos por servicios					
Cantidad de cuentas	215	280	358	440	527
Mantenimiento	480.000	592.000	728.000	895.000	1.098.000
Sub Total Ingresos p/ Servicios	**103.200.000**	**165.760.000**	**260.624.000**	**393.800.000**	**578.646.000**
Total Ingresos Netos	**2.118.199.875**	**2.265.269.571**	**2.447.109.387**	**2.667.725.855**	**2.947.467.974**

Fuente: Elaboración propia

El subtotal anual de ingresos brutos considera tanto los intereses generados por las colocaciones como las comisiones por servicios financieros, describiendo así la operación integral de la sucursal. Para asegurar una proyección conservadora, se aplicó una previsión de morosidad del 5 % sobre dichos ingresos, en línea con el comportamiento promedio del sector.

El monto resultante tras esta deducción constituye los ingresos operativos netos que sustentan el flujo proyectado del proyecto.

8.2. Previsión de Egresos Operativos

Los egresos de la cooperativa no se consideran costos de producción en el sentido tradicional, ya que la cooperativa no fabrica bienes, no hay un proceso de manufactura de por medio, sino que presta servicios financieros. Sin embargo, estos egresos incluyen todos los gastos operativos y financieros necesarios para mantener la operación diaria y garantizar el correcto funcionamiento de la institución. Estos egresos representan el soporte económico que permite a la cooperativa ofrecer sus productos y servicios a los socios de manera eficiente, asegurar la sostenibilidad financiera y cumplir con las normativas vigentes, al tiempo que se proyectan para mantener la operación estable a lo largo de los años de planificación.

8.2.1. Costo de Producción/Prestación de Servicios

8.2.1.1. Proyección de los Costos Unitarios

La estimación de los costos de los productos se llevará a cabo empleando el costo unitario especificado en la Tabla 41 de la sección 5.5 del Capítulo 5. El ajuste por incremento se determinará en función de la tasa pasiva efectiva vigente en el sector financiero, considerando su variación porcentual a lo largo de los últimos diez años.

Para la estimación de la proyección de la tasa pasiva efectiva, se utilizará el método de Crecimiento Promedio Ponderado, el cual consistir el futuro considerando el promedio de los últimos años, utilizando como base los últimos 5 años del histórico.

Tabla 81

Tasa Pasiva Efectiva de empresas financieras del período 2015 al 2024.

Año	Tasa Efectiva de Interés – Depósitos a la Vista Certificado de Depósito de Ahorro (CDA	Variación
2015	8,75%	-
2016	8,40%	-0,33%
2017	7,70%	-0,76%
2018	7,72%	0,07%
2019	7.45%	0,26%
2020	6,98%	-0,48%
2021	6,60%	-0,38%
2022	9,45%	2,85%
2023	8,66%	-0,79%
2024	7,51%	-1,15%
Promedio	**7,92%**	

Fuente: Elaboración Propia con datos del Informe de Indicadores Financieros del BCP.

Tabla 82

Proyección de la variación porcentual de tasas pasivas período 2015 al 2024

Año	Variación
2015	-
2016	-0,33%
2017	-0,76%
2018	0,07%
2019	0,26%
2020	-0,48%
2021	-0,38%
2022	2,85%
2023	-0,79%
2024	-1,15%
2025	0,15%
2026	0,14%
2027	0,24%
2028	-0,28%
2029	-0,18%
Promedio	0,02%

Fuente: Elaboración Propia con datos del Informe de Indicadores Financieros del BCP.

Tabla 83

Proyección de costo unitario de productos p/ los próximos 5 años

Producto/Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual	**-**	**0,02%**	**0,02%**	**0,02%**	**0,02%**
Tasa Pasiva	3,75%	3,77%	3,79%	3,81%	3,83%

Fuente: Elaboración Propia con datos del Informe de Indicadores Financieros del BCP.

Esta tabla sintetiza la tasa pasiva considerada para estimar el costo del capital utilizado en las colocaciones crediticias de la sucursal. Refleja el principal egreso asociado al financiamiento proveniente de los fondos captados.

8.2.2.2. Previsión de los Costos Totales

La estimación de los costos totales se efectuará tomando como base la proyección de los costos unitarios correspondientes a cada línea de producto, tal como se detalla en la Tabla 82. Este análisis permitirá identificar de manera precisa los desembolsos necesarios para la operación de la sucursal y garantizar una correcta asignación de recursos a cada área productiva. Asimismo, se considerará el ajuste proyectado del capital operativo, de acuerdo con lo presentado en la tabla 83, incorporando posibles variaciones derivadas de la inflación, cambios en los precios de insumos y otros factores económicos que puedan afectar los costos a lo largo del tiempo.

Para el cálculo de los costos totales durante el período de cinco años, se multiplicará el incremento proyectado del capital operativo por el cociente obtenido de la relación entre el costo unitario anual de cada producto y la rotación de capital, que se estima en 2,04 permitiendo reflejar la eficiencia en la utilización de los recursos y la frecuencia con la que el capital se convierte en ingresos. Este enfoque proporciona una base sólida para la planificación financiera y presupuestaria, facilitando la identificación de los niveles de gasto necesarios para mantener la operatividad y evaluar la rentabilidad esperada de la sucursal en su horizonte de proyección.

Tabla 84

Estimación de los Costos Totales del Plan de Negocios p/ los próximos 5 años

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Captaciones	2.500.000.000	2.600.000.000	2.704.000.000	2.812.160 000	2.924.646.400
Tasa efectiva s/colocación	3,75%	3,77%	3,79%	3,81%	3,83%
Tasa Pasiva	**93.750.000**	**98.020.000**	**102.481.600**	**107.143.296**	**112.013.957**

Fuente: Elaboración Propia

El costo total anual presenta un aumento gradual durante el horizonte del proyecto, impulsado por el mayor capital destinado a créditos y por los ajustes en la tasa pasiva ponderada, acorde con la evolución del costo de fondeo en el sistema financiero.

8.2.2. Gastos Administrativos/Operativos

Los gastos administrativos y financieros de la cooperativa representan los recursos necesarios para garantizar el funcionamiento eficiente de la institución y la prestación de sus servicios financieros a los socios. Estos incluyen los sueldos y cargas sociales del personal, los servicios básicos de las sucursales, los gastos en tecnología y sistemas de información, las provisiones para créditos incobrables, el mantenimiento de la infraestructura, así como los costos asociados al fondeo de los créditos y las operaciones financieras.

A esto se suman los servicios básicos necesarios para el funcionamiento de las sucursales, como energía eléctrica, agua, telefonía, mantenimiento y limpieza, que garantizan un entorno adecuado para la atención al público y el desarrollo de las actividades internas.

Tabla 85

Resumen de gastos administrativos p/ los próximos 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Salario Personal Administrativo	612.730.000	638.464.660	665.919.646	695.220.112	725.809.797
Capacitaciones	30.000.000	31.260.000	32.607.180	34.042.733	35.553.725
Electricidad	15.048.528	15.680.566	16.354.831	17.074.443	17.842.793
Agua Mineral	6.000.000	6.252.000	6.518.036	6.805.975	7.519.703
Combustibles	20.000.000	20.840.000	21.747.161	22.707.277	23.706.586
Internet	15.000.000	15.630.000	16.311.090	17.021.597	17.770.946
Útiles de oficina	10.000.000	10.420.000	10.872.060	11.341.232	11.845.789
Seguros	38.000.000	39.596.000	41.323.628	43.189.363	45.129.273
Limpieza y Mantenimiento	50.000.000	52.100.000	54.386.300	56.736.339	59.223.486
Mantenimiento Climatización	38.451.472	40.043.519	41.770.572	43.610.180	45.632.079
Patente Municipal	38.000.000	39.596.000	41.323.628	43.189.363	45.129.273
Alquileres	132.000.000	137.544.000	143.458.392	149.770.561	156.510.236
Total Anual	**1.005.230.000**	**1.047.757.000**	**1.093.600.000**	**1.141.543.000**	**1.192.203.000**

Fuente: Elaboración propia

La proyección de incrementos anuales para los gastos administrativos se ha realizado tomando como base la inflación promedio proyectada de 4,3% anual, considerando la tabla XX de la inflación estimada para los próximos 5 años, de la misma forma, se proyecta una estimación de crecimiento progresivo del 0,1% para cada año respectivamente.

8.2.2.1. Sub Gasto Administrativo 1. Salarios del Personal Administrativo

Los salarios del personal administrativo representan un componente esencial dentro de los costos operativos de la organización, ya que este equipo cumple funciones clave en la gestión, coordinación y control de las actividades internas. Su adecuada remuneración garantiza la estabilidad laboral, la motivación y el compromiso del personal, factores indispensables para el correcto desempeño de las tareas administrativas y el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

Tabla 86

Estimación de gastos en salarios y cargas sociales anual del personal administrativo

Cargo	Salario Mensual	N°	Total Mensual/ Cargo	IPS (16,5%)	Bonif. Familiar	Total Mensual
Administrador	8.000.000	1	8.000.000	1.320.000	500.000	9.820.000
Aux. Administrativo	4.500.000	2	9.000.000	1.485.000	500.000	10.985.000
ATC/Cobranza	3.500.000	2	7.000.000	1.155.000	500.000	8.655.000
Chofer	4.000.000	1	4.000.000	660.000	500.000	5.160.000
Informático	6.000.000	1	6.000.000	990.000	500.000	7.490.000
Guardia de Seguridad	4.500.000	1	4.500.000	742.500	500.000	5.742.500
Total Mensual						**47.852.500**
Meses/Año						12
Sub Total Anual						574.230.000
Aguinaldo						38.500.000
Total Salarios y cargas sociales de personal administrativo (Gs.)						**612.730.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 87

Proyección de gastos en salarios y cargas sociales anual del personal administrativo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,4%**
Salarios	612.730.000	638.464.660	665.919.646	695.220.112	725.809.797
Total Anual	612.730.000	638.464.660	665.919.646	695.220.112	725.809.797

Fuente: Elaboración propia

8.2.2.2. Sub Gasto Administrativo 2. Capacitación del Personal

La capacitación representa una inversión estratégica en la calidad del servicio que brinda la cooperativa. Este gasto incluye la planificación y ejecución de talleres, cursos, seminarios y entrenamientos especializados que permiten al personal actualizarse en normativas financieras, atención al cliente y manejo de sistemas internos.

De este modo, se fortalece la competitividad institucional y se garantiza una atención alineada con las expectativas de los socios y los requerimientos regulatorios.

La formación continua contribuye a mejorar la productividad, reducir errores operativos y fortalecer el cumplimiento de los requerimientos legales y regulatorios del sector cooperativo. De este modo, se impulsa una cultura organizacional orientada a la excelencia, se incrementa la competitividad institucional y se garantiza una atención profesional, eficiente y alineada con las expectativas de los socios y las mejores prácticas del sistema financiero.

Tabla 88

Capacitación del personal

Concepto	N° de Empleados	Costo del Curso	Total Anual
Normativas Financieras	7	714.000	5.000.000
Atención al Cliente	7	714.000	5.000.000
Técnicas de Venta y Gestión de Riesgos	3	1.333.000	4.000.000
Uso de sistemas informáticos	7	714.000	5.000.000
Ciberseguridad	1	3.000.000	3.000.000
Prevención de lavado de activos	2	2.636.364	5.272.727
Sub Total			27.272.727
IVA 10%			2.727.273
Total Capacitación del Personal (Gs.)			**30.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 89

Proyección de los gastos en capacitación del personal p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual		**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Capacitaciones del Personal	30.000.000	31.260.000	32.607.180	34.042.733	35.553.725
Total Anual	30.000.000	31.260.000	32.607.180	34.042.733	35.553.725

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.3. Sub Gasto Administrativo 3. Consumo de Electricidad

Este gasto corresponde al suministro eléctrico requerido para el funcionamiento de las instalaciones, el equipamiento informático, la iluminación y los sistemas de climatización. Su proyección se realiza tomando en cuenta consumos históricos y las necesidades energéticas adicionales previstas por el crecimiento operativo.

La proyección de este rubro se realiza considerando los consumos históricos registrados en ejercicios anteriores, lo que permite establecer una base de referencia confiable. A esto se agregan las necesidades energéticas adicionales previstas a partir del crecimiento operativo, como la expansión de áreas de servicio, la instalación de nuevos equipos o la ampliación del horario de atención.

Tabla 90

Consumo de electricidad de oficinas administrativas

Equipo	N°	Potencia (W)	kWh/mes	Tarifa (Gs/kWh)	Costo Mensual	Total Anual
PCs	7	200	252	500	126.000	1.512.000
Iluminación	10	15	36	500	18.000	216.000
A.A.	4	2.000	1.056	500	528.000	6.336.000
UPS	4	500	240	500	120.000	1.440.000
Servidores	1	500	360	500	180.000	2.160.000
Impresoras	3	200	72	500	36.000	432.000
Cargadores	7	10	4,2	500	2.100	25.200
Contador de billetes	1	100	3	500	1.500	18.000
Reloj marcador	1	30	10,8	500	5.400	64.800
Teléfono IP	7	5	6,3	500	3.150	37.800
Sub Total					1.020.000	12.240.000
IVA 10%					102.000	1.224.000
Total Anual					**1.122.000**	**13.464.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 91

Consumo de electricidad de área de comedor, cocina y exterior

Equipo	N°	Pot. (W)	Hs/día	kWh/ mes	Tarifa Gs/kWh	Costo Mensual	Costo Anual
Área de comedor y cocina							
Heladera pequeña	1	-	-	20	500	10.000	120.000
Dispenser de agua	1	-	-	20	500	10.000	120.000
Iluminación Cocina	2	60	4	24	500	12.000	144.000
Microondas	1	1.000	0,15	4,5	500	2.250	27.000
Mixtera/tostadora	1	1.000	0,15	4,5	500	2.250	27.000
Hervidor eléctrico	1	2.000	0,05	3	500	1.500	18.000
Sistema de ventilación	1	300	4	36	500	18.000	216.000
Cafetera eléctrica	1	1.200	0,1	3,6	500	1.800	21.600
Sensores de Humo	1		24	2,88		1.440	17.280
Subtotal Área de Comedor y Cocina	-	-	-	122,48	-	**59.240**	**710.880**
Área exterior							
Iluminación exterior + cartel	-	-	-	100	500	50.000	600.000
Cámaras + DVR externo	4	15	12	21,6	500	10.800	129.600
Subtotal área exterior	-	-	-	121,6	-	**60.800**	**729.600**
Sub Total							**1.440.480**
IVA 10%							144.048
Sub Total							**1.584.528**
Total Anual							**15.048.528**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 92

Proyección de los gastos en consumo de electricidad p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Consumo de electricidad	15.048.528	15.680.566	16.354.831	17.074.443	17.842.793
Total Anual	**15.048.528**	**15.680.566**	**16.354.831**	**17.074.443**	**17.842.793**

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.4. Sub Gasto Administrativo 4. Consumo de Agua Mineral

En este rubro se agrupan el consumo de agua mineral, de manera a garantizar la comodidad y bienestar de los colaboradores y socios. La proyección futura contempla incrementos acorde a la evolución de las tarifas y la inflación, así como la posibilidad de contratar planes adaptados optimizando el uso de recursos y controlando los costos.

Tabla 93

Consumo de agua mineral

Concepto/Servicio	N° de Unidades/	Consumo mensual	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
Agua Mineral	1	25 bidones de 20lts.	22.727	454.545	5.454.545
IVA 10%					545.455
Total Agua (Gs.)					**6.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 94

Proyección de los gastos en consumo de agua mineral p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Agua Mineral	6.000.000	6.252.000	6.518.036	6.805.975	7.519.703
Total Anual	6.000.000	6.252.000	6.518.036	6.805.975	7.519.703

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.5. Sub Gasto Administrativo 5. Combustibles

El gasto en combustibles corresponde al consumo necesario para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la institución. Este rubro incluye el abastecimiento de combustibles para los vehículos asignados a tareas de gestión, supervisión, traslado de personal, mensajería institucional, etc.

Tabla 95

Combustibles

Concepto/Servicio	Costo Unitario	Litros utilizados	Costo mensual	Costo anual
Combustibles Nafta 97	7.285,7	207 l.	1.515.152	18.181.818
IVA 10%				1.818.182
Total Servicios (Gs.)				**20.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 96

Proyección de los gastos en combustibles p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Combustibles	20.000.000	20.840.000	21.747.161	22.707.277	23.706.586
Total Anual	20.000.000	20.840.000	21.747.161	22.707.277	23.706.586

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.6. Sub Gasto Administrativo 6. Servicios de Internet

El servicio de internet es un recurso indispensable para el funcionamiento eficiente de la organización, ya que permite la comunicación constante, el acceso a información y la realización de gestiones en línea. Su disponibilidad asegura la conectividad necesaria para las operaciones administrativas y técnicas. Además, facilita el uso de plataformas digitales, correo electrónico y sistemas de gestión, optimizando los procesos internos y externos.

Tabla 97

Servicios de internet

Concepto/Servicio	Costo mensual	Costo anual
Internet	1.136.363	13.636.363
IVA 10%		1.363.636
Total Internet (Gs.)		**15.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 98

Proyección de gastos de servicios de internet p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Internet	15.000.000	15.630.000	16.311.090	17.021.597	17.770.946
Total Anual	15.000.000	15.630.000	16.311.090	17.021.597	17.770.946

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.7. Sub Gasto Administrativo 7. Útiles de Oficina

Este gasto se refiere a la compra de insumos básicos como formularios, carpetas, sobres, material de impresión y otros recursos necesarios para la gestión diaria de la sucursal. Aunque parezcan menores, estos insumos sostienen la operatividad documental y administrativa, y su previsión adecuada evita interrupciones en los procesos internos y externos. Además, permiten mantener un flujo de trabajo eficiente, asegurando que los trámites, registros y comunicaciones se realicen de manera continua y ordenada. La planificación de este gasto también contribuye a un control presupuestario más preciso, evitando compras urgentes o imprevistas que puedan afectar la liquidez de la sucursal. Por último, la correcta gestión de estos insumos garantiza la calidad y profesionalismo en la atención a socios y clientes.

Tabla 99

Útiles de oficina

Concepto/Material	Cantidad estimada (unidades)	Costo unitario (Gs.)	Frecuencia	Cálculo mensual (Gs.)	Cálculo anual (Gs.)
Hojas A4/resmas	10 resmas	34.000	Mensual	340.000	4.090.000
Carpetas y archivadores	20	13.000	Mensual	260.000	3.100.000
Bolígrafo/lapiceras	20	2.500	Mensual	50.000	600.000
Marcadores resaltadores	10	5.000	Mensual	50.000	600.000
Papel de etiquetas/adhesivos	5	3.300	Mensual	16.000	200.000
Sellos y tinta	3	2	Mensual	23.333	500.000
Sub Total	-	-	-		**9.090.000**
IVA (10%)					909.090
Total Útiles de Oficina (Gs.)					**10.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 100

Proyección de los gastos de útiles de oficina p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Útiles de Oficina	10.000.000	10.420.000	10.872.060	11.341.232	11.845.789
Total Anual	10.000.000	10.420.000	10.872.060	11.341.232	11.845.789

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.8. Sub Gasto Administrativo 8. Seguros

Este rubro agrupa las pólizas de seguros que protegen los bienes e instalaciones. La previsión de estos gastos es esencial para reducir riesgos costosos y asegurar la continuidad operativa ante eventuales contingencias. La contratación permite a la cooperativa cumplir con obligaciones legales y normativas, generar confianza entre los socios y mitigar el impacto de eventos inesperados en la gestión diaria. Estos seguros forman parte de la estrategia que garantiza la seguridad y bienestar del personal.

Tabla 101

Seguros

Concepto/Servicio	Cantidad	Costo unitario	Frecuencia	Cálculo mensual	Cálculo anual
Seguro local	1 póliza	1.500.000	Mensual	1.500.000	18.000.000
Seguro contra incendios	1 póliza	800.000	Mensual	800.000	9.600.000
Seguro de rodados	2 póliza	289.393	Mensual	578.787	6.945.455
Sub Total					**34.545.455**
IVA (10%)					3.454.545
Total Seguros (Gs.)					38.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 102

Proyección de los gastos de seguros p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Seguros	38.000.000	39.596.000	41.323.628	43.189.363	45.129.273
Total Anual	**38.000.000**	**39.596.000**	**41.323.628**	**43.189.363**	**45.129.273**

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.9. Sub Gasto Administrativo 9. Limpieza y Mantenimiento

Incluye los servicios periódicos de limpieza y mantenimiento preventivo o correctivo de las instalaciones, mobiliario y equipos. Un ambiente limpio y seguro no solo cumple con estándares sanitarios, sino que también transmite confianza y profesionalismo a socios y visitantes. Este gasto es esencial para garantizar un ambiente seguro y agradable para socios y colaboradores, además de prevenir deterioros mayores que podrían implicar costos más elevados en el futuro. Representa una inversión estratégica orientada a la conservación de los bienes, la eficiencia de los recursos y la sostenibilidad a largo plazo de las instalaciones.

Tabla 103

Servicio de limpieza y mantenimiento general

Concepto/Servicio	Cantidad/detalle	Costo unitario	Frecuencia	Cálculo mensual	Cálculo anual
Servicio de limpieza externa	5 veces/semana	100.000	Mensual	800.000	24.000.000
Insumos de limpieza	Detergentes, desinfectantes, papel higiénico, etc-	12 paquetes	Mensual	1.000.000	12.000.000
Mantenimiento preventivo de instalaciones	Electricidad, plomería, reparaciones menores	1 servicio	Mensual	300.000	3.600.000
Jardinería/áreas externas	1 servicio	122.000	Semanal	487.879	5.854.545
Sub Total					45.454.545
IVA 10%					4.545.455
Total Limpieza y Mantenimiento					**50.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 104

Proyección de gastos para limpieza y mantenimiento p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Limpieza y Mantenimiento	50.000.000	52.100.000	54.386.300	56.736.339	59.223.486
Total Anual	50.000.000	52.100.000	54.386.300	56.736.339	59.223.486

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.10. Sub Gasto Administrativo 10. Mantenimiento de Sistemas de Climatización

Incluye el mantenimiento y supervisión de aires acondicionados, ventiladores y sistemas de extracción de aire y como el correcto funcionamiento de los equipos.

La planificación de estos gastos considera revisiones periódicas, limpieza de filtros, recarga de refrigerantes y reparaciones preventivas, lo que prolonga la vida útil de los equipos y reduce la probabilidad de fallas inesperadas que puedan generar costos adicionales o afectar la atención al público.

Tabla 105

Mantenimiento de sistemas de climatización y generadores

Concepto/Servicio	Nº unidades	Costo unitario	Frecuencia	Cálculo mensual	Cálculo anual
Aire acondicionado 18.000 BTU	4	150.000	Mensual	600.000	7.200.000
Aire acondicionado 24.000 BTU	1	300.000	Mensual	300.000	3.600.000
Sistema de ventilación/ extractores	1	300.000	Mensual	300.000	3.600.000
Generadores	1	300.000	Mensual	300.000	3.600.000
Revisiones preventivas			Mensual	1.412.990	16.955.884
Sub Total					34.955.884
IVA					3.495.588
Total Climatización (Gs.)					**38.451.472**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 106

Proyección de gastos de mantenimiento de sistemas de climatización p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Sistemas de Climatización	38.451.472	40.043.519	41.770.572	43.610.180	45.632.079
Total Anual	**38.451.472**	**40.043.519**	**41.770.572**	**43.610.180**	**45.632.079**

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.11. Sub Gasto Administrativo 11. Patente Municipal

El rubro de Patente Municipal corresponde al tributo que la cooperativa debe abonar anualmente al municipio en el que se encuentra registrada, en cumplimiento de la normativa local vigente según el artículo N° 7 de la Ley N° 135/91 (Régimen Tributario para las Municipalidades). Esta patente constituye un requisito legal indispensable para el funcionamiento de la cooperativa, ya que garantiza la habilitación y autorización para ejercer sus actividades económicas dentro del territorio municipal.

El monto de la patente se determina en función de la actividad principal de la cooperativa y, en algunos casos, del capital declarado o de los ingresos generados, según las disposiciones establecidas por la comuna. Para el proyecto, el costo de la patente municipal ronda entre Gs. 38.000.000 anuales, el cual se utilizará para proyectar los costos futuros para los siguientes años.

El pago oportuno de este tributo asegura la regularidad legal de la cooperativa y evita sanciones, recargos o inconvenientes administrativos.

Tabla 107

Proyección de gastos de Patente Municipal p/ los próximos 5 años

	Año 1	Año 2	Año	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Total Anual	38.000.000	39.596.000	41.323.628	43.189.363	45.129.273

Fuente: Elaboración Propia

8.2.2.12. Sub Gasto Administrativo 13. Alquiler del Inmueble

Se contempla como parte de sus gastos administrativos el alquiler de un local comercial que reúna las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades institucionales y de atención a los socios. La decisión de optar por el alquiler, en lugar de la adquisición de un inmueble propio, responde a una estrategia de gestión eficiente del capital, permitiendo destinar

los recursos disponibles a otras necesidades prioritarias, como equipamientos, mobiliario, tecnología y refacciones iniciales.

El gasto en concepto de alquiler comprende el canon mensual del inmueble, así como los costos asociados a la formalización del contrato, incluyendo eventuales garantías, mantenimiento básico y servicios comunes.

Tabla 108

Alquiler del Inmueble

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Alquiler de inmueble	1	10.000.000	10.000.000
IVA 10%			1.000.000
Sub Total			11.000.000
Total (Gs.)			**100.000.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 109

Proyección de gastos del alquiler del Inmueble p/ los próximos 5 años

	Año 1	Año 2	Año	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Alquileres	132.000.000	65.520.000	65.208.360	68.077.527	71.141.017
Total Anual	**132.000.000**	**137.544.000**	**143.458.392**	**149.770.561**	**156.510.236**

Fuente: Elaboración Propia

8.2.3 Gastos de Venta/Comerciales

Estos gastos son fundamentales para posicionar la nueva sucursal en el mercado, atraer y fidelizar socios, y generar un flujo constante de operaciones financieras. Invertir en acciones comerciales desde el inicio garantiza que la cooperativa logre visibilidad, credibilidad y un reconocimiento positivo en la comunidad local.

Dentro de los gastos comerciales se incluyen las acciones de marketing y publicidad, tanto tradicional como digital, que permiten comunicar los servicios y productos financieros

de la cooperativa a los potenciales socios. Esto abarca campañas en redes sociales, publicidad en medios locales, producción de material gráfico, y otros eventos de promociones. Cada una de estas acciones tiene un costo asociado que debe proyectarse y presupuestarse para maximizar el retorno sobre la inversión.

Asimismo, los gastos de ventas incluyen los incentivos y comisiones al personal encargado de captar socios y promover los productos financieros. Estos costos buscan motivar al equipo comercial a alcanzar las metas establecidas y a mantener un contacto cercano y eficiente con los clientes. En este sentido, se consideran también herramientas de apoyo a la venta, como software de gestión de clientes (CRM) y sistemas de seguimiento de operaciones, que facilitan la planificación, medición y control de la efectividad de las estrategias comerciales.

Tabla 110

Resumen de gastos de ventas/comerciales p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Salario de Comerciales	176.480.000	183.892.160	191.799.523	200.238.702	209.249.443
Marketing y Publicidad	9.900.000	10.315.800	10.759.380	11.232.792	11.738.268
Telefonía Comercial	2.772.000	2.888.424	3.012.626	3.145.182	3.286.715
Total Anual	**189.152.000**	**197.096.384**	**205.571.529**	**214.616.676**	**224.274.426**

Fuente: Elaboración propia

8.2.3.1 Salarios del Personal Comercial

El personal comercial es clave para captar socios y promover los productos financieros de la sucursal. Los salarios destinados a este equipo representan una inversión estratégica que busca motivar y retener talento, garantizando un desempeño alineado con los objetivos de ventas. La proyección de los salarios considera ajustes por inflación y otros factores. De esta manera, los egresos se integran al flujo de caja y permiten evaluar la rentabilidad de las estrategias comerciales de la cooperativa.

Tabla 111

Estimación de gastos en salarios y cargas sociales anual del personal comercial

Cargo	Salario Mensual	Cant.	Total Mensual/ Cargo	IPS	Bonif. Familiar	Total Mensual
Vendedor	4.000.000	1	4.000.000	660.000	400.000	5.060.000
Encargado Comercial	7.000.000	1	7.000.000	1.155.000	500.000	8.655.000
						13.715.000
Total Mensual						**13.715.000**
Meses x Año						12
Sub Total Anual						164.580.000
Aguinaldo						11.900.000
Total Salarios y Cargas Sociales del Personal Comercial (Gs.)						**176.480.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 112

Proyección de gastos en salarios del personal comercial p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Salario Personal Com.	176.480.000	183.892.160	191.799.523	200.238.702	209.249.443
Total Anual	**176.480.000**	**183.892.160**	**191.799.523**	**200.238.702**	**209.249.443**

Fuente: Elaboración propia

8.2.3.2 Sub Gasto Comercial 2. Marketing y Publicidad

La proyección de Marketing y Publicidad contempla los recursos financieros necesarios para desarrollar y ejecutar estrategias orientadas a la promoción de los productos y servicios de la sucursal, así como para fortalecer la imagen institucional de la cooperativa ante socios, clientes potenciales y la comunidad en general. Esta partida incluye la inversión en campañas digitales en redes sociales, publicidad en medios locales, diseño y producción de material gráfico, y la organización de promociones y eventos dirigidos a los socios.

El objetivo de estas acciones es aumentar la visibilidad de la sucursal, generar confianza y credibilidad, apoyar el crecimiento de la cartera de productos y servicios. Además permite adaptar las estrategias de comunicación a las tendencias del mercado, aprovechando los canales digitales. Además, la planificación presupuestaria considera ajustes anuales por inflación y posibles incrementos de la expansión de actividades de marketing, la inclusión de nuevas herramientas o tecnologías, y la necesidad de mantener campañas innovadoras y efectivas.

Tabla 113

Marketing y Publicidad

Concepto	Cantidad/ detalle	Costo unitario	Frecuencia	Cálculo mensual	Cálculo anual
Publicidad en redes sociales	Campañas en Facebook/Instagram	200.000	Mensual	200.000	2.400.000
Diseño y producción de material gráfico	Volantes, banners, posters	5 proyectos	Mensual	250.000	3.000.000
Publicidad en medios locales	Radio/periódicos	2 medios	Mensual	300.000	3.600.000
Sub Total					**9.000.000**
IVA (10%)					900.000
Total Marketing (Gs.)					**9.900.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 114

Proyección de los gastos de Marketing y Publicidad p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Marketing y Publicidad	9.900.000	10.315.800	10.759.380	11.232.792	11.738.268
Total Anual	**9.900.000**	**10.315.800**	**10.759.380**	**11.232.792**	**11.738.268**

Fuente: Elaboración Propia

8.2.3.3 Sub Gasto Comercial 3. Telefonía Comercial

El rubro de telefonía comercial incluye los servicios de comunicación necesarios para la operación comercial. La proyección considera incrementos moderados en tarifas y la posibilidad de contratar planes que se ajusten al volumen de llamadas y datos requeridos. Contar con un servicio confiable garantiza fluidez en la comunicación y evita interrupciones en los procesos administrativos y comerciales.

Tabla 115

Telefonía comercial

Concepto/Incentivo	Nº empleados	Costo unitario	Frecuencia	Cálculo mensual	Cálculo anual
Telefonía Comercial	3	80.000	Mensual	210.000	2.520.000
IVA (10%)					**252.000**
Total Telefonía Comercial (Gs.)					**2.772.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 116

Proyección de gastos de telefonía comercial p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Telefonía Comercial	2.772.000	2.888.424	3.012.626	3.145.182	3.286.715
Total Anual	**2.772.000**	**2.888.424**	**3.012.626**	**3.145.182**	**3.286.715**

Fuente: Elaboración Propia

8.2.4 Otros Gastos

Los otros gastos comprenden aquellos desembolsos menores que no se incluyen en las categorías principales, pero que son necesarios para el funcionamiento cotidiano de la organización.

Tabla 117

Resumen de otros gastos p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Otros gastos	1.452.000	1.512.984	1.593.172	1.663.272	1.738.119
Total Anual	**1.452.000**	**1.512.984**	**1.593.172**	**1.663.272**	**1.738.119**

Fuente: Elaboración Propia

8.2.4.1 Uniformes

Dentro del rubro de otros gastos operativos, se contempla la adquisición de uniformes institucionales para el personal de la cooperativa. Esta inversión tiene por objetivo promover una imagen corporativa uniforme y profesional, fortaleciendo la identidad institucional y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Tabla 118

Uniformes

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total
Camisas p/dama	2	150.000	300.000
Pantalones p/dama	2	180.000	360.000
Camisas p/caballeros	2	150.000	360.000
Pantalones /caballeros	2	180.000	1.320.000
Sub Total			1.320.000
IVA (10%)			132.000
Total Anual (Gs.)			**1.452.000**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 119

Proyección de gastos de uniformes p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	**-**	**4,2%**	**4,3%**	**4,4%**	**4,5%**
Uniformes	1.452.000	1.512.984	1.593.172	1.663.272	1.738.119
Total Anual	**1.452.000**	**1.512.984**	**1.593.172**	**1.663.272**	**1.738.119**

Fuente: Elaboración Propia

8.2.5 Gastos Financieros

La apertura de una sucursal de cooperativa requiere no solo gastos administrativos y comerciales, sino también gastos financieros, que son fundamentales para asegurar el funcionamiento sostenible del proyecto.

Estos gastos surgen principalmente de la obtención y administración de recursos económicos necesarios para poner en marcha la operación, ya sea mediante financiamiento externo o gestión interna de capital.

Entre los principales gastos financieros se encuentran los intereses derivados de préstamos o líneas de crédito solicitadas para cubrir inversiones iniciales y capital de trabajo.

Tabla 120

Resumen de gastos financieros p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses del Préstamo	19.390.411	15.629.549	11.596.814	7.272.552	2.635.689
Total Anual	**19.390.411**	**15.629.549**	**11.596.814**	**7.272.552**	**2.635.689**

Fuente: Elaboración propia

8.2.5.1 Intereses Préstamo

Los intereses del préstamo constituyen uno de los principales gastos financieros asociados a la apertura de la nueva sucursal de la cooperativa, el cual corresponde al costo que la institución asume por utilizar capital proveniente de fuentes externas para financiar la

inversión inicial, el capital de trabajo y los gastos preoperativos. El pago de intereses refleja el compromiso adquirido con la entidad financiera y debe ser correctamente planificado para no comprometer la liquidez del proyecto.

Tabla 121

Intereses del préstamo inicial a ser pagados en el período de 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses de Préstamos	19.390.411	15.629.549	11.596.814	7.272.552	2.635.689
Total Intereses (Gs.)	**19.390.411**	**15.629.549**	**11.596.814**	**7.272.552**	**2.635.689**

Fuente: Elaboración propia

9. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

9.1. Flujo de Caja

El presente flujo de caja proyectado corresponde a la sucursal de la Cooperativa, y tiene por objetivo mostrar de manera ordenada y coherente la evolución estimada de los ingresos y egresos durante el período de análisis. En este apartado se integran los resultados de los cálculos desarrollados en los capítulos anteriores, asegurando la trazabilidad y consistencia de cada monto presentado.

El flujo refleja las principales fuentes de ingresos, derivadas de las operaciones crediticias, servicios financieros y otros productos ofrecidos a los socios, así como los egresos asociados al funcionamiento administrativo, operativo y financiero de la entidad. De esta manera, se busca proporcionar una visión clara de la capacidad de generación de recursos, sostenibilidad y viabilidad económica del proyecto cooperativo.

Tabla 122

Flujo de Caja del Plan de Negocio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		**2.118.199.875**	**2.265.269.571**	**2.447.109.387**	**2.667.725.855**	**2.947.467.974**
+Ganancias		2.118.199.875	2.265.269.571	2.447.109.387	2.667.725.855	2.947.467.974
EGRESOS		**1.433.438.011**	**1.484.479.517**	**1.508.431.715**	**1.565.827.396**	**1.626.453.791**
-Costo de Ventas		93.750.000	98.020.000	102.481.600	107.143.296	112.013.957
-Gastos Administrativos		1.005.230.000	1.047.757.000	1.093.600.000	1.141.543.000	1.192.203.000
-Gastos de Ventas		189.152.000	197.096.384	205.571.529	214.616.676	224.274.426
-Otros Gastos		1.452.000	1.512.984	1.593.172	1.663.272	1.738.119
-Gastos Financieros		19.390.411	15.629.549	11.596.814	7.272.552	2.635.689
-Depreciaciones		110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
-Amortizaciones Intangibles		14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000
UTILIDAD A/DE IMPUESTOS		**684.761.864**	**780.790.054**	**938.677.672**	**1.101.898.459**	**1.321.014.183**
-Impuestos IRE 10%		68.476.186	78.079.005	93.867.767	110.189.846	132.101.418
UTILIDAD NETA		**616.285.678**	**702.711.049**	**844.809.905**	**991.708.613**	**1.188.912.765**
+Depreciación		110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
+Amortización Intangibles		14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	**740.749.278**	**827.174.649**	**938.398.505**	**1.085.297.213**	**1.282.501.365**
-Inversión en Activo Fijo	**-791.968.000**					
-Capital Operativo	-872.320.583					
-Gastos Preoperativos	-71.500.000					
+Valor Residual	213.890.000					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	**-1.949.678.583**	**740.749.278**	**827.174.649**	**938.398.505**	**1.085.297.213**	**1.282.501.365**
+Préstamo (Capital)	300.500.000					
-Amortización Préstamo (Capital)		52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**-1.649.178.583**	**688.624.686**	**771.389.195**	**878.580.316**	**1.021.154.762**	**1.213.722.051**

Fuente: Elaboración propia

9.2. Estado de Resultados

En el presente apartado se expone el Estado de Resultados proyectado para un horizonte de cinco años, elaborado con el fin de estimar la evolución financiera de la entidad en el mediano plazo. Para el mismo, se ha adoptado un modelo estructurado que permite reflejar de manera clara y ordenada los ingresos, costos y gastos operativos, así como el resultado neto esperado para cada ejercicio.

Las proyecciones fueron elaboradas sobre la base de los datos históricos disponibles, complementados con supuestos de crecimiento y ajustes por inflación aplicables al contexto económico. Se consideraron incrementos graduales en los ingresos y gastos conforme a la evolución esperada de la actividad institucional, manteniendo la coherencia con los criterios utilizados en las estimaciones de costos administrativos y operativos.

Esta proyección constituye una herramienta de planificación financiera que permitirá anticipar resultados, evaluar tendencias y apoyar la toma de decisiones estratégicas a lo largo del período analizado.

Tabla 123

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	2.118.199.875	2.265.269.571	2.447.109.387	2.667.725.855	2.947.467.974
-Costo de Ventas	93.750.000	98.020.000	102.481.600	107.143.296	112.013.957
UTILIDAD BRUTA	**2.024.449.875**	**2.167.249.571**	**2.344.627.787**	**2.560.582.559**	**2.835.454.017**
-Gastos Administrativos	1.005.230.000	1.047.757.000	1.093.600.000	1.141.543.000	1.192.203.000
-Gastos de Ventas	189.152.000	197.096.384	205.571.529	214.616.676	224.274.426
UTILIDAD OPERATIVA	**830.067.875**	**922.396.187**	**1.045.456.258**	**1.204.422.883**	**1.418.976.591**
-Gastos Financieros (Intereses)	19.390.411	15.629.549	11.596.814	7.272.552	2.635.689
-Otros Gastos	1.452.000	1.512.984	1.593.172	1.663.272	1.738.119
-Depreciaciones	110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
-Amortizaciones (Intangibles)	14.300.000	14.300.000	14.300.000	14.300.000	14.300.000
UTILIDAD A/ DE IMPUESTOS	**684.771.864**	**780.800.054**	**938.687.672**	**1.101.908.459**	**1.321.024.183**
-Impuestos 10%	68.477.186	78.080.005	93.868.767	110.190.846	132.102.418
UTILIDAD NETA	**616.294.678**	**702.720.049**	**844.818.905**	**991.717.613**	**1.188.921.765**

Fuente: Elaboración Propia

9.3. Balances

El Balance General es un estado financiero que muestra la situación económica y patrimonial de una entidad en un momento determinado. Refleja los recursos que posee (activos), las obligaciones que mantiene (pasivos) y el patrimonio neto resultante, que representa la diferencia entre ambos. Su estructura permite evaluar la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos financieros, su nivel de endeudamiento, así como la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Para la proyección del Balance a cinco años, se consideraron diversos criterios técnicos y financieros. En primer lugar, se tomó como base el comportamiento histórico de los rubros principales en los ejercicios anteriores, aplicando un crecimiento promedio anual acorde a las tendencias observadas. Asimismo, se contemplaron las metas de expansión institucional, la apertura de nuevas líneas de servicio y las variaciones esperadas en la inflación y las tasas de interés del mercado.

En cuanto a los activos, se proyectó un incremento progresivo en los activos corrientes, especialmente en la cartera de créditos y en las disponibilidades, en función del aumento estimado de la demanda. Para los pasivos, se previó un crecimiento moderado de las obligaciones financieras, manteniendo una estructura sostenible del endeudamiento. Finalmente, en el patrimonio, se consideró la reinversión de utilidades y el fortalecimiento del capital social como resultado de una gestión eficiente y del crecimiento proyectado en los próximos años.

Tabla 124

Balance General proyectado p/ los próximos 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE	**820.805.453**	**1.024.251.686**	**1.252.768.277**	**1.517.251.247**	**1.832.352.262**
Disponible	**820.805.453**	**1.024.251.686**	**1.252.768.277**	**1.517.251.247**	**1.832.352.262**
Caja	688.624.686	771.389.195	878.580.316	1.021.154.762	1.213.722.051
Banco Cta. Cte.	132.180.767	252.862.491	374.187.961	496.096.485	618.630.211
ACTIVO NO CORRIENTE	**719.834.400**	**706.574.400**	**724.189.400**	**710.929.400**	**697.669.400**
Bienes de Uso	**609.544.400**	**609.544.400**	**640.419.400**	**640.419.400**	**640.419.400**
Instalaciones	305.080.000	305.080.000	305.080.000	305.080.000	305.080.000
Refacciones y Mejoras	110.200.000	110.200.000	110.200.000	110.200.000	110.200.000
Maquinarias e Implementos	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000
Equipos en general	47.668.000	47.668.000	47.668.000	47.668.000	47.668.000
Equipos de Informática	51.500.000	51.500.000	51.500.000	51.500.000	51.500.000
Rodados	104.000.000	104.000.000	104.000.000	104.000.000	104.000.000
Muebles en general	78.500.000	78.500.000	78.500.000	78.500.000	78.500.000
Útiles y Enseres de Trabajo	10.250.000	10.250.000	10.250.000	10.250.000	10.250.000
-Depreciación acumulada	110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
Intangible	**57.250.000**	**57.250.000**	**57.250.000**	**57.250.000**	**57.250.000**
Licencias y Software	71.550.000	71.550.000	71.550.000	71.550.000	71.550.000
-Amortización acumulada	14.300.000	14.300.000	14.300.000	14.300.000	14.300.000
Cargos diferidos	**53.040.000**	**39.780.000**	**26.520.000**	**13.260.000**	**0**
Gastos de Constitución	22.000.000	17.600.000	13.200.000	8.800.000	4.400.000
Gastos de Organización	44.300.000	35.440.000	26.580.000	17.720.000	8.860.000
-Amortización Acumulada	13.260.000	13.260.000	13.260.000	13.260.000	13.260.000
Total Activo	**1.540.639.853**	**1.730.826.086**	**1.976.957.677**	**2.228.180.647**	**2.530.021.662**

Tabla 125

Balance General proyectado p/ los próximos 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CORRIENTE					
Deudas Financieras a Corto Plazo	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
Total Pasivo	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
PATRIMONIO NETO					
Capital	872.320.583	972.320.583	1.072.320.583	1.172.320.583	1.272.320.583
Resultado del Ejercicio	616.294.678	702.720.049	844.818.905	991.717.613	1.188.921.765
Total Patrimonio Neto	**1.488.615.261**	**1.675.040.632**	**1.917.139.488**	**2.164.038.196**	**2.461.242.348**
Total Pasivo + Patrimonio Neto	**1.540.639.853**	**1.730.826.086**	**1.976.957.677**	**2.228.180.647**	**2.530.021.662**

Fuente: Elaboración Propia

10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PLAN FINANCIERO

10.1. Evaluación Económica Financiera del Proyecto de Inversión

La evaluación económica-financiera es una etapa fundamental en el análisis de un proyecto de inversión, ya que permite determinar su viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. A través de este proceso, se analizan los costos, ingresos y beneficios esperados, con el objetivo de conocer si los recursos invertidos generarán los resultados económicos deseados y si el proyecto es financieramente conveniente para la organización.

En el aspecto económico, la evaluación se enfoca en medir el impacto global del proyecto, considerando la eficiencia en el uso de los recursos, los beneficios sociales o comunitarios y el aporte al desarrollo económico del entorno. En cambio, desde el punto de vista financiero, se analizan los flujos de caja proyectados, el punto de equilibrio, la recuperación del capital invertido y los principales indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio-Costo (B/C).

El análisis también contempla distintos escenarios (optimista, moderado y pesimista) para anticipar posibles riesgos y medir la capacidad de respuesta del proyecto ante variaciones en ingresos, gastos o tasas de interés. De esta manera, la evaluación económico-financiera no solo sirve para justificar la ejecución del proyecto, sino también como una herramienta de planificación y toma de decisiones, orientada a asegurar una gestión eficiente de los recursos y el logro de los objetivos institucionales.

10.1.1. Tasa de Descuento del Proyecto

La Tasa de Descuento o Tasa de Corte representa el rendimiento mínimo que debe generar un proyecto para ser considerado rentable. Esta tasa permite traer al valor presente los flujos de caja futuros, de modo que se pueda evaluar si los beneficios esperados justifican la inversión inicial. En otras palabras, sirve como referencia para determinar si el proyecto crea o destruye valor en el tiempo.

Para la estimación de la tasa de descuento correspondiente a este proyecto, se adoptará la metodología del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), conocido en inglés como WACC (Weighted Average Cost of Capital). Este indicador refleja el costo promedio que tiene la organización por utilizar sus distintas fuentes de financiamiento, combinando tanto el capital propio como el capital ajeno.

El WACC representa, por tanto, la rentabilidad mínima exigida que debe generar el proyecto para mantener el valor de la empresa y satisfacer a los inversionistas y acreedores. A través de esta tasa se actualizan los flujos de caja futuros esperados, permitiendo determinar su valor presente y, en consecuencia, evaluar la viabilidad económica y financiera de la inversión.

En términos prácticos, el CPPC pondera el costo del capital aportado por los socios y el costo de la deuda, considerando además el efecto fiscal de los intereses.

Figura 17

Fórmula de Costo Promedio Ponderado del capital

$$WACC = \left(\frac{E}{V} \times k_e\right) + \left(\frac{D}{V} \times k_d \times (1 - T)\right)$$

Fuente: Google Images

Tabla 126

Datos para el cálculo para el Costo Promedio Ponderado del capital

Concepto	Datos
Kd: Costo de la Deuda	7,00%
Ke: Costo del Capital Propio	7,9%
T: Tasa Impositiva	10%
D: Deuda Total	300.500.000
E: Capital Propio	872.320.583
V: D+ E (Valor Total del Capital)	1.172.820.583

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 127

Cálculo del Costo Promedio Ponderado del capital

Aplicación de la Fórmula WACC	
WACC=	$7{,}9\%\ x\ \frac{872.320.583}{1.735.788.583} + 7\%\ x\ (1 - 10\%)\ x\ \frac{330.500.000}{1.735.788.583}$
WACC=	7,9% x 0,5083 + 0,01195
WACC=	**0,0515 ó 5,15%**

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo muestra que el costo del capital propio tiene como resultado, un WACC de 5,15%, lo que indica que, en promedio, la empresa incurre en un costo de capital del 5,15% para financiar sus operaciones. Este valor sirve como tasa de descuento para evaluar proyectos de inversión y medir la rentabilidad mínima exigida para cubrir sus costos financieros.

10.1.2. Valor Presente Neto VAN

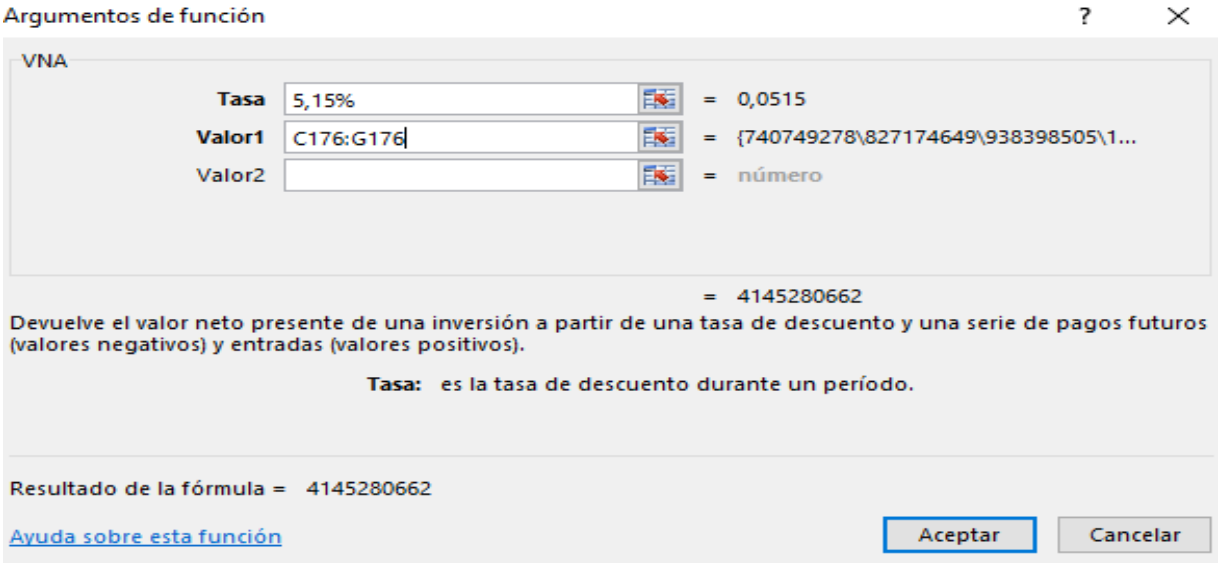
El VAN (Valor Actual Neto) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de un proyecto o inversión. Representa la diferencia entre el valor actual de los ingresos futuros esperados y el valor actual de los costos o inversiones iniciales, descontados a una tasa que refleja el costo del capital o la rentabilidad mínima esperada.

En términos simples, el VAN muestra cuánto valor generará un proyecto en términos presentes; si el VAN es positivo, el proyecto genera beneficios y es rentable, si el VAN es negativo, el proyecto no recupera la inversión y no conviene realizarlo.

Para el cálculo del VAN se utilizará la fórmula en Excel, considerando los flujos de efectivo económico y financiero de la tabla 122 del apartado 9.1 del Capítulo 09 y la tasa de descuento expresada en la tabla 127.

Figura 18

Aplicación de la Fórmula del Valor Actual Neto (VAN) – Flujo Económico



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 128

Criterios para la decisión basada en VAN para evaluación del Proyecto

Criterios	Decisión
VAN <0	Proyecto Inaceptable
VAN =0	Proyecto Indiferente (no hay pérdidas ni ganancias)
VAN >0	Proyecto Aceptable

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 129

Cálculo de VAN s/ Flujo de Efectivo Económico – 5 años

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	**-1.949.678.583**	740.749.278	827.174.649	938.398.505	1.085.297.213	1.282.501.365
VA	-1.949.678.583	704.469.118	748.132.742	807.159.711	887.792.720	997.726.370

WACC	**5,15%**
VAN	**4.145.280.661**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 130

Cálculo de VAN s/ Flujo de Efectivo Financiero – 5 años

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	**-1.649.178.583**	688.624.686	771.389.195	878.580.316	1.021.154.762	1.213.722.051
VA	-1.649.178.583	654.897.466	697.677.950	755.707.336	835.323.037	944.219.265

WACC	**5,15%**
VAN	**3.887.825.054**

Fuente: Elaboración Propia

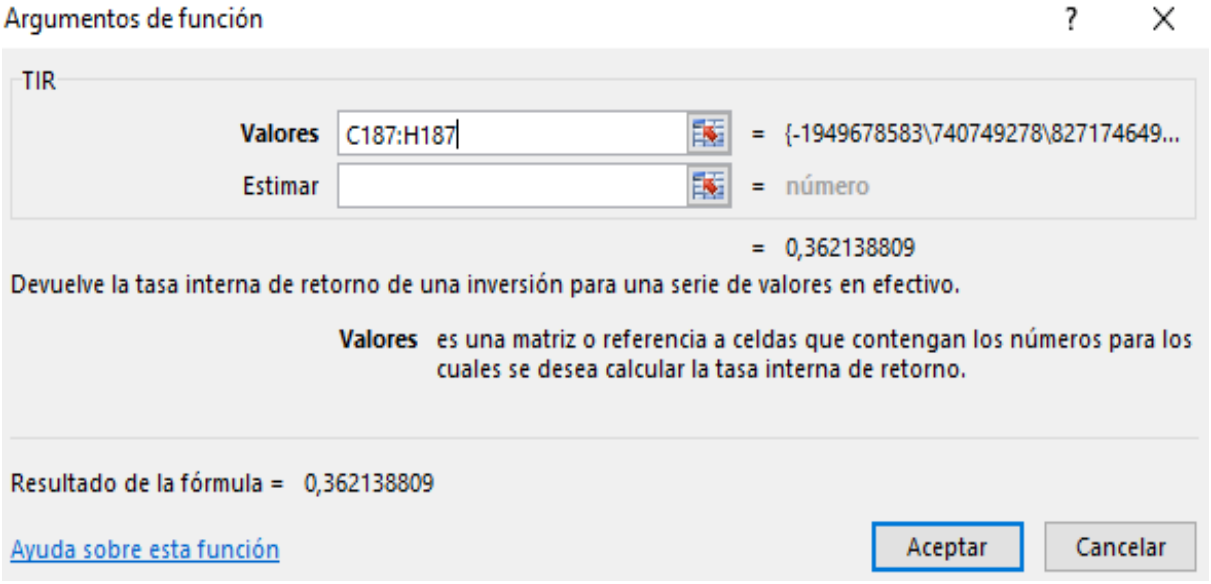
Como resultado, tanto el VAN positivo del Flujo de Efectivo Económico (Gs. 4.145.280.661) y el Flujo de Efectivo Financiero (Gs. 3.887.825.054) son rentables a una tasa de descuento del 5,15%, lo que indica un buen escenario de inversión.

10.1.3. Tasa Interna de Retorno TIR

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador financiero que mide la rentabilidad porcentual que genera un proyecto o inversión. Representa la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero, es decir, el punto en el que los ingresos futuros actualizados igualan el monto invertido. Si la TIR es mayor que la tasa mínima de rentabilidad o el costo del capital, el proyecto es rentable; en cambio, si es menor, no conviene realizarlo.

Figura 19

Fórmula de la Tasa Interna de Retorno (TIR)



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 131

Criterios de decisión basados en la TIR p/ la evaluación del Proyecto

Criterios	Decisión
TIR<WACC	Proyecto Inaceptable
TIR=WACC	Proyecto Indiferente (no hay pérdidas ni ganancias)
TIR>WACC	Proyecto Aceptable

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 132

Cálculo de TIR s/ Flujo Económico – 5 años

Concepto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	**-1.949.678.583**	740.749.278	827.174.649	938.398.505	1.085.297.213	1.282.501.365
TIR	**36,21%**					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 133

Cálculo de TIR s/ Flujo Financiero – 5 años

Concepto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	-1.649.178.583	688.624.686	771.389.195	878.580.316	1.021.154.762	1.213.722.051
TIR	**42,55%**					

Fuente: Elaboración Propia

Considerando el cálculo realizado para el TIR sobre el Flujo Económico y Financiero, los cuales arrojan como resultados positivos 36,21% y 42,55%, lo que indica una rentabilidad importante debido, otorgando viabilidad económica y financiera para el proyecto en cuestión.

10.1.4. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI

El período de recuperación de la inversión es el tiempo que tarda un proyecto en recuperar el monto inicialmente invertido a través de los flujos de ingresos o beneficios generados. Este indicador permite conocer cuán rápido una inversión devuelve el capital desembolsado, siendo una medida importante de liquidez y riesgo. Cuanto más corto sea el período de recuperación**,** menor será el riesgo asociado al proyecto, ya que el inversionista recupera su dinero en menos tiempo. Sin embargo, este método no considera el valor del dinero en el tiempo ni los beneficios que se obtienen después de recuperar la inversión.

Tabla 134

Cálculo del PRI s/ el Flujo de Efectivo Económico

Datos	Desarrollo de Fórmula
a= 2 **Io=** 1.949.678.583 **b=** 1.460.013.881 **Ft=** 938.398.505	=1.949.678.583 – 1.460.013.881 938.398.505 2 + 0,52
PRI=	**2,52**

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del PRI económico, se observa que la inversión inicial se recupera en 2,52 años, es decir, aproximadamente 2 años y 6 meses. Este resultado indica que el proyecto es capaz de generar flujos de efectivo suficientes para cubrir la inversión inicial en un plazo relativamente corto.

Tabla 135

Cálculo de PRI s/ Flujo de Efectivo Financiero

Datos	Desarrollo de Fórmula
a= 2 **Io=** 1.649.178.583 **b=** 1.567.923.927 **Ft=** 878.580.316	$\frac{1.649.178.583 - 1.567.923.927}{878.580.316}$ 2 + 0,09
PRI=	**2,09**

Fuente: Elaboración Propia

El PRI financiero, calculado sobre el flujo de efectivo financiero, muestra un valor de 2,09 años, equivalente a 2 años. La ligera diferencia respecto al PRI económico se debe a que el flujo financiero considera elementos de liquidez y disponibilidad de efectivo, reflejando un horizonte de recuperación más ajustado a la realidad del flujo neto que la empresa efectivamente puede utilizar. En conjunto, ambos indicadores señalan que el proyecto presenta un bajo riesgo de liquidez y una recuperación de la inversión eficiente, tanto desde la perspectiva económica como financiera.

10.1.5. Índice de Rentabilidad IR

El Índice de Rentabilidad (IR) es un indicador financiero que mide la eficiencia de un proyecto o inversión, mostrando cuánto valor genera por cada unidad monetaria invertida. Se calcula como el valor actual de los flujos de caja futuros dividido por la inversión inicial.

En términos simples, el IR permite saber cuánto “retorno” produce cada peso o dólar invertido. Si el índice es mayor a 1, significa que el proyecto genera más valor del invertido y es rentable; si es menor a 1, indica que no recupera la inversión.

Este indicador es útil para comparar distintos proyectos y priorizar aquellos que ofrecen mayor rentabilidad relativa, especialmente cuando el capital disponible es limitado. También sirve para la evaluación y selección de inversiones, ya que permite medir la eficiencia del uso del capital en términos relativos, independientemente del tamaño del proyecto.

Figura 20

Fórmula de Índice de Rentabilidad (IR)

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{FT_t}{(1+r)^t}}{I_0}$$

donde

FT_t = Flujo de fondos neto en el período t

r = Tasa de descuento

I_0 = Inversión inicial

Fuente: Google Imágenes

Tabla 136

Criterios de decisión basados en IR para evaluación del proyecto

Criterios	Decisión
IR<1	Proyecto Inaceptable
IR>1	Proyecto Aceptable

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 137

Cálculo de IR s/ Flujo de Efectivo Económico – 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	740.749.278	827.174.649	938.398.505	1.085.297.213	1.282.501.365
Valor Actual	686.514.622	710.484.040	747.004.079	800.687.242	876.901.095
Σ VA	**4.145.280.661**				
IR	**1,9**				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 138

Cálculo de IR s/ Flujo de Efectivo Financiero – 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	688.624.686	771.389.195	878.580.316	1.021.154.762	1.213.722.051
Valor Actual	638.206.381	662.568.313	699.386.323	753.365.604	829.873.734
Σ VA	**3.887.825 054**				
IR	**2,1**				

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del IR económico, con un valor de 1,9 se observa que por cada guaraní invertido, el proyecto genera 1,9 guaraníes de valor presente de los flujos de efectivo, lo que refleja que la inversión no solo se recupera, sino que también genera un retorno adicional del desde la perspectiva operativa. Esto confirma que el proyecto es rentable y viable económicamente. Por otra parte, el IR financiero, muestra un valor de 2,1 ligeramente superior al IR económico. Esto indica que, considerando la liquidez y los flujos de efectivo disponibles para la empresa, muestran una recuperación más favorable y reflejando que el proyecto tiene un buen desempeño financiero. En conjunto, ambos indicadores señalan que el proyecto es rentable y seguro tanto desde el punto de vista económico como financiero, ofreciendo un margen adicional sobre la inversión inicial.

10.2. Análisis de Costos

El análisis de costos se realiza para comprender en detalle en qué se gasta el dinero dentro del proyecto, identificar oportunidades de ahorro y mejorar la eficiencia. Permite tomar decisiones informadas sobre precios, inversiones, presupuestos y estrategias operativas, asegurando que los recursos se utilicen de manera óptima y que la organización pueda mantener su rentabilidad y competitividad.

Los costos se clasifican de diferentes formas según su naturaleza y función: pueden ser fijos (no varían con el nivel de producción), variables (cambian según la producción), directos (asignables directamente a un producto o servicio) e indirectos (compartidos entre varios productos o servicios). También se pueden clasificar como operativos o no operativos, según estén relacionados con la actividad principal del proyecto.

10.2.1. Determinación de los Costos Fijos y Variables

El análisis de costos en una cooperativa se realiza para comprender en detalle cómo se utilizan los recursos financieros, identificar oportunidades de ahorro y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios a los socios. Permite tomar decisiones informadas sobre presupuestos, inversiones, tarifas de servicios y estrategias operativas, asegurando que la cooperativa pueda funcionar de manera sostenible y eficiente.

En este contexto, los costos se pueden clasificar en gastos administrativos y costos variables. Los gastos administrativos son aquellos necesarios para el funcionamiento continuo de la cooperativa, independientemente del volumen de operaciones, e incluyen sueldos del personal administrativo, alquiler de oficinas, suministros, servicios básicos y otros gastos operativos. Por su parte, los costos variables dependen directamente de la prestación de servicios y del número de operaciones realizadas, como insumos, materiales o comisiones por servicios específicos.

El análisis de ambos tipos de gastos permite planificar presupuestos, controlar el uso de los recursos y asegurar la sostenibilidad de la cooperativa, garantizando que pueda operar eficientemente sin comprometer la calidad de los servicios ofrecidos a los socios.

Tabla 139

Resumen de los Costos Fijos p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos					
Salario Personal Administrativo	612.730.000	638.464.660	665.919.646	695.220.112	725.809.797
Capacitaciones	30.000.000	31.260.000	32.607.180	34.042.733	35.553.725
Electricidad	15.048.528	15.680.566	16.354.831	17.074.443	17.842.793
Agua Mineral	6.000.000	6.252.000	6.518.036	6.805.975	7.519.703
Combustibles	20.000.000	20.840.000	21.747.161	22.707.277	23.706.586
Internet	15.000.000	15.630.000	16.311.090	17.021.597	17.770.946
Útiles de oficina	10.000.000	10.420.000	10.872.060	11.341.232	11.845.789
Seguros	38.000.000	39.596.000	41.323.628	43.189.363	45.129.273
Limpieza y Mantenimiento	50.000.000	52.100.000	54.386.300	56.736.339	59.223.486
Mantenimiento Climatización	38.451.472	40.043.519	41.770.572	43.610.180	45.632.079
Patente Municipal	38.000.000	39.596.000	41.323.628	43.189.363	45.129.273
Alquileres	132.000.000	137.544.000	143.458.392	149.770.561	156.510.236
Gastos Comerciales					
Salario Personal Com.	176.480.000	183.892.160	191.799.523	200.238.702	209.249.443
Marketing y Publicidad	9.900.000	10.315.800	10.759.380	11.232.792	11.738.268
Telefonía Comercial	2.772.000	2.888.424	3.012.626	3.145.182	3.286.715
Gastos Financieros					
Intereses del Préstamo	19.390.411	15.629.549	11.596.814	7.272.552	2.635.689
Otros Gastos					
Uniformes	1.452.000	1.512.984	1.593.172	1.663.272	1.738.119
Depreciaciones (tangibles)	110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
Amortizaciones (intangibles)	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000
Total	**1.339.688.011**	**1.386.129.262**	**1.404.942.639**	**1.457.850.275**	**1.513.910.820**

Fuente: Elaboración Propia

Los costos variables son aquellos gastos que cambian directamente en función del nivel de producción o de la cantidad de servicios prestados. En otras palabras, aumentan cuando la cooperativa realiza más operaciones o produce más servicios, y disminuyen cuando la actividad es menor.

En el caso de la cooperativa, los costos variables pueden incluir insumos utilizados en la prestación de servicios, materiales, suministros específicos para cada operación o comisiones relacionadas con transacciones o servicios brindados a los socios.

Tabla 140

Resumen de los Costos Variables p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas (colocaciones)	93.750.000	98.020.000	102.481.600	107.143.296	112.013.957
Total	**93.750.000**	**98.020.000**	**102.481.600**	**107.143.296**	**112.013.957**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 141

Resumen de los Costos Totales p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	1.339.688.011	1.386.129.262	1.404.942.639	1.457.850.275	1.513.910.820
Costos Variables	93.750.000	98.020.000	102.481.600	107.143.296	112.013.957
Total	**1.433.438.011**	**1.484.149.262**	**1.507.424.239**	**1.546.993.571**	**1.635.924.777**

Fuente: Elaboración Propia

10.2.2. Cálculo del Margen de Contribución

El margen de contribución es un indicador financiero que muestra cuánto de los ingresos de un producto o servicio queda disponible para cubrir los gastos fijos y generar utilidad,

después de descontar los costos variables. Permite evaluar la rentabilidad de productos o servicios específicos y tomar decisiones sobre precios, producción y estrategias comerciales.

Para su cálculo, se aplicará la fórmula estándar del Margen de Contribución, considerando los Ingresos Operativos detallados en la Tabla 79 del apartado 8.2.1 del Capí y los Costos Variables presentados en la Tabla 145. El resultado final se presentará en términos monetarios y porcentuales respecto a los ingresos, lo que permitirá evaluar de manera más clara la rentabilidad y comparar el desempeño de cada producto o servicio.

Figura 21

Fórmula de Margen de Contribución

$$MC\% = \frac{Ventas - Costos\ Variables}{Ventas} \times 100$$

Fuente: Google Images

Tabla 142

Cálculo del Margen de Contribución p/ los próximos 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	2.118.199.875	2.265.269.571	2.447.109.387	2.667.725.855	2.947.467.974
Costos Variables	93.750.000	98.020.000	102.481.600	107.143.296	112.013.957
MG (Gs.)	**2.024.449.875**	**2.167.249.571**	**2.344.627.787**	**2.560.582.559**	**2.835.454.017**
MG (%)	**95,50%**	**95,67%**	**95,81%**	**95,98%**	**96,20%**

Fuente: Elaboración Propia

10.2.3. Determinación y Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa el nivel de ventas o de producción en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el momento en que una empresa no obtiene ni ganancias ni pérdidas. A partir de este punto, cualquier incremento en las ventas genera beneficios, mientras que una disminución produce pérdidas.

Este indicador permite identificar el volumen mínimo de actividad necesario para cubrir todos los costos fijos y variables asociados a la operación. Su análisis resulta fundamental para la toma de decisiones gerenciales, ya que ayuda a determinar la viabilidad de un proyecto, establecer metas de ventas y evaluar el impacto de cambios en los precios, costos o volúmenes de producción. El punto de equilibrio constituye una herramienta esencial para medir la relación entre costos, ingresos y utilidades, proporcionando una visión clara del margen de seguridad de una empresa frente a fluctuaciones en la demanda o en los costos de operación.

Figura 22

Fórmula del Punto de Equilibrio (PE)

Punto de Equilibrio (Gs.)=	**Costos Fijos** **1-(Costos Variables/Ventas Netas)**
Punto de Equilibrio (%)=	Costos Fijos (Ventas Netas – Costos Variables) x 100

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 143

Criterios de decisión del Punto de Equilibrio para la evaluación del Proyecto

Criterios	Decisión
PE < 60%	Aceptable
60% > PE < 70%	Riesgoso
PE > 70%	Inaceptable

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 144

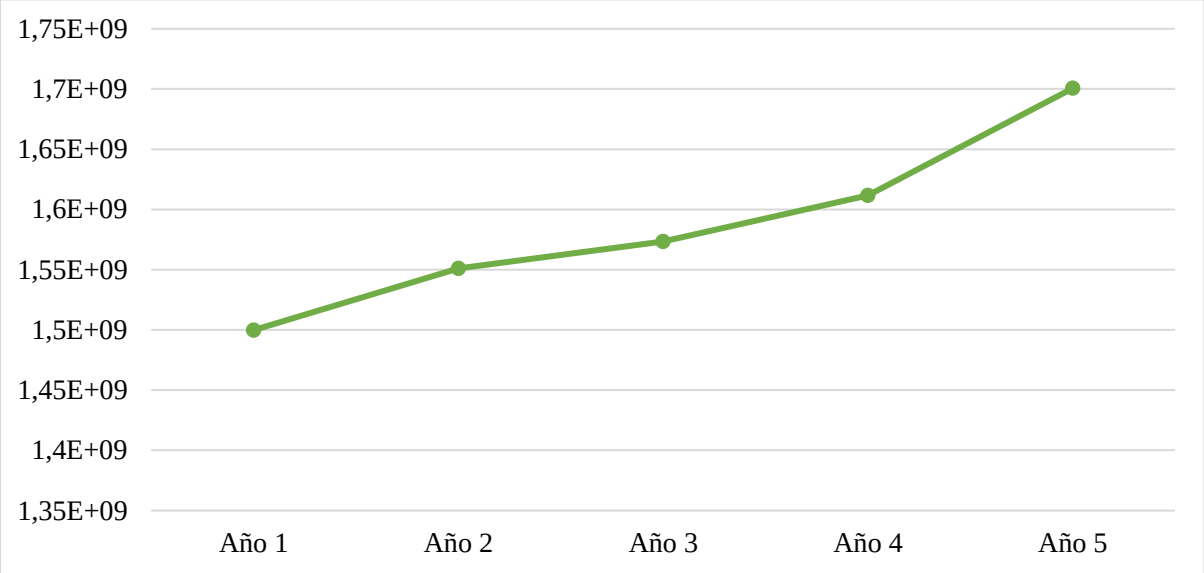
Cálculo del Punto de Equilibrio p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	2.118.199.875	2.265.269.571	2.447.109.387	2.667.725.855	2.947.467.974
Costos Fijos	1.433.438.011	1.484.149.262	1.507.424.239	1.546.993.571	1.635.924.777
Costos Variables	93.750.000	98.020.000	102.481.600	107.143.296	112.013.957
PE (Gs.)	1.499.818.915	1.551.127.116	1.573.312.415	1.611.724.930	1.700.547.528
PE (%)	**70%**	**68,48%**	**64,29%**	**60,41%**	**57,69%**
Clasif.	**Aceptable**	**Aceptable**	**Aceptable**	**Aceptable**	**Aceptable**

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 09

Evolución del Punto de Equilibrio en Gs.



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de estos porcentajes indica que el proyecto necesita cubrir menos del 70% de sus ventas para alcanzar el equilibrio. Por lo tanto, desde la perspectiva de riesgo financiero y operativo, el proyecto se clasifica como aceptable, ya que tiene un margen amplio para generar utilidades antes de alcanzar el punto de equilibrio. Esto refleja que la estructura de

costos y la proyección de ventas son sostenibles y que el proyecto posee un bajo riesgo de pérdidas en su operación normal.

10.3. Análisis Financiero

El análisis financiero consiste en el estudio sistemático de la información contable y económica de una organización, con el objetivo de evaluar su situación financiera, rentabilidad, liquidez, eficiencia operativa y capacidad de endeudamiento. A través de este proceso, se busca interpretar los resultados económicos obtenidos y comprender cómo se generan y utilizan los recursos dentro de la entidad.

Este análisis se apoya principalmente en los estados financieros —balance general, estado de resultados y flujo de efectivo— y utiliza herramientas como razones financieras, tendencias históricas, comparaciones con estándares del sector y análisis de variaciones.

El propósito fundamental del análisis financiero es proporcionar información útil y objetiva para la toma de decisiones tanto internas (por parte de directivos y administradores) como externas (por inversionistas, acreedores o entes reguladores). En síntesis, permite determinar la solidez, estabilidad y capacidad de crecimiento de una organización, orientando la planificación estratégica y la gestión eficiente de los recursos.

10.3.1. Evolución de Masas Patrimoniales

Las masas patrimoniales representan los grandes grupos en los que se clasifica el patrimonio de una entidad, y están compuestas por el activo, el pasivo y el patrimonio neto. El activo reúne los bienes y derechos que posee la organización; el pasivo incluye las obligaciones o deudas frente a terceros; y el patrimonio neto refleja los aportes de los socios y los resultados acumulados de la gestión.

La evolución de las masas patrimoniales muestra cómo varía la estructura económica y financiera de la entidad a lo largo del tiempo. Su análisis permite identificar el crecimiento o

disminución de los recursos, el nivel de endeudamiento y la capacidad de generar valor. En síntesis, estudiar la evolución de las masas patrimoniales ayuda a comprender la situación financiera de la organización y a evaluar su desempeño y estabilidad en distintos periodos contables.

Tabla 145

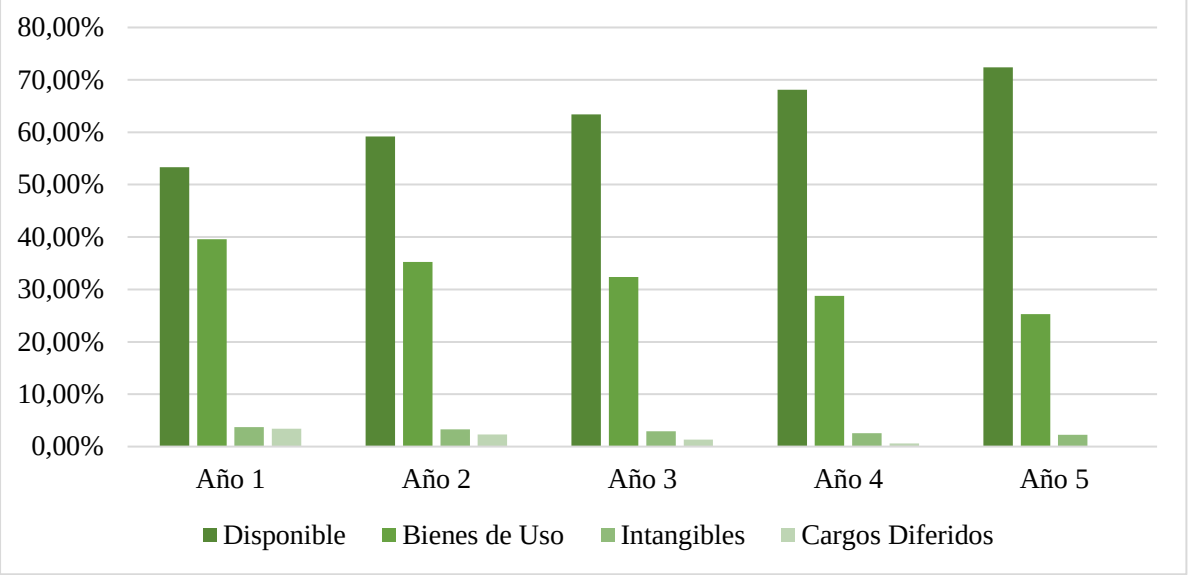
Análisis Vertical de masas patrimoniales en porcentaje – 5 años

Masas Patrimoniales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	**53,3%**	**59,2%**	**63,4%**	**68,1%**	**72,4%**
Disponible	53,3%	59,2%	63,4%	68,1%	72,4%
Activo No Corriente	**46,72%**	**40,82%**	**36,63%**	**31,91%**	**27,58%**
Bienes de Uso	39,56%	35,22%	32,39%	28,74%	25,31%
Intangibles	3,72%	3,31%	2,90%	2,57%	2,26%
Cargos Diferidos	3,44%	2,30%	1,34%	0,60%	0,00%
Total Activo	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Pasivo Corriente	**3,38%**	**3,22%**	**3,03%**	**2,88%**	**2,72%**
Deudas Financieras (CP)	3,38%	3,22%	3,03%	2,88%	2,72%
Total Pasivo	**3,38%**	**3,22%**	**3,03%**	**2,88%**	**2,72%**
Patrimonio Neto	96,62%	96,78%	96,97%	97,12%	97,28%
Recursos Propios	56,62%	56,18%	54,24%	52,61%	50,29%
Total Pasivo + Patrimonio Neto	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10

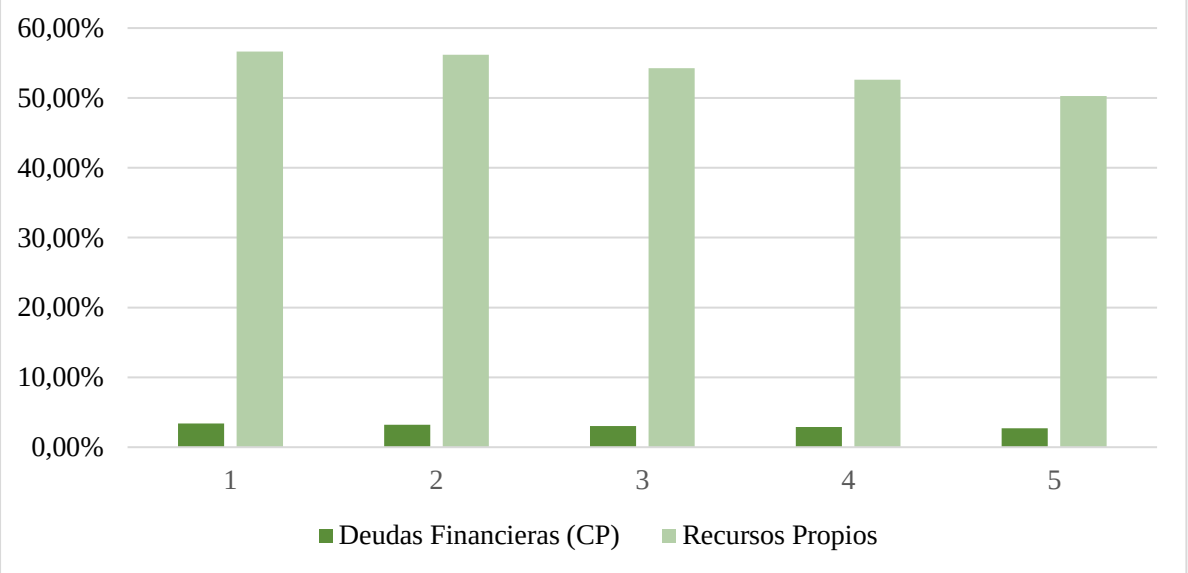
Evolución de las masas patrimoniales del Activo – 5 años



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 11

Evolución de las masas patrimoniales de Pasivo y Patrimonio Neto – 5 años



Fuente: Elaboración Propia

Los gráficos muestran la evolución de las masas patrimoniales del activo y del pasivo/patrimonio neto durante cinco años, reflejando la composición relativa de cada rubro en porcentaje del total.

En el activo, se observa que los bienes de uso predominan sobre los demás componentes, mientras que la proporción de disponible, intangibles y cargos diferidos es mínima, indicando que la empresa mantiene una estructura de activos concentrada en propiedades y equipos. Mientras que en el pasivo y patrimonio neto, los recursos propios representan casi la totalidad del financiamiento, con deudas financieras a corto plazo prácticamente nulas, lo que sugiere una solidez financiera y bajo apalancamiento. En conjunto, ambos gráficos muestran una estructura patrimonial estable y equilibrada a lo largo de los cinco años.

Tabla 146

Análisis Horizontal de masas patrimoniales en porcentaje – 5 años

Masas Patrimoniales	Año 2 – Año 1	Año 3 – Año 2	Año 4 – Año 3	Año 5 – Año 4
	Variación Relativa	Variación Relativa	Variación Relativa	Variación Relativa
Activo Corriente	**5,9%**	**4,2%**	**4,7%**	**4,3%**
Disponible	5,9%	**4,2%**	**4,7%**	**4,3%**
Activo No Corriente	**-5,9%**	**-4,19%**	**-4,72%**	**-4,33%**
Bienes de Uso	-4,34%	-2,83%	-3,65%	-3,43%
Intangibles	-0,41%	-0,40%	-0,33%	-0,31%
Cargos Diferidos	-1,14%	-0,96%	-0,76%	-0,60%
Pasivo Corriente	-0,16%	-0,19%	-0,15%	-0,16%
Deudas Financieras CP	-0,16%	-0,19%	-0,15%	-0,16%
Total Pasivo	-0,16%	-0,19%	-0,15%	-0,16%
Patrimonio Neto	0,16%	0,19%	0,15%	0,16%
Recursos Propios	-0,44%	-1,94%	-1,63%	-2,32%
Total Pasivo + Patrimonio Neto	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 147

Resumen de estado de Origen y Aplicación de Fondos – Análisis Vertical

	Año 2 – Año 1	Año 3 – Año 2	Año 4 – Año 3	Año 5 – Año 4
Aplicación				
Disponible	203.446.233	228.516.591	264.482.970	315.101.015
Bienes de Uso	0	30.875.000	0	0
Intangibles	0	0	0	0
Recursos Propios	0	0	0	0
Total	**204.446.233**	**25.391.591**	**264.482.970**	**315.101.015**
Origen				
Deudas Financieras a CP	3.760.862	4.032.735	4.324.262	4.636.863
Recursos Propios	186.735.974	242.098.856	246.898.798	297.204.152
Cargos Diferidos	13.260.000	13.260.000	13.260.000	13.260.000
Total	**203.756.836**	**259.391.591**	**264.483.060**	**315.101.015**

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de aplicación de fondos se observa un comportamiento estable del efectivo disponible a lo largo de los cinco años. Asimismo, se destaca un leve incremento en la inversión en bienes de uso durante el tercer año. En cuanto al origen de los fondos, los recursos propios se presentan como la fuente principal de financiación, mientras que las deudas financieras a corto plazo aportan de manera ligera pero constante hasta el cierre del quinto año.

10.3.2. Análisis de Ratios

El análisis de ratios, también conocido como análisis de razones financieras, es una herramienta del análisis financiero que permite evaluar la situación económica y el desempeño de una empresa mediante la relación entre distintas partidas de los estados financieros, como el balance general y el estado de resultados. Su objetivo principal es interpretar la información contable de manera comparativa y comprensible, para facilitar la toma de decisiones sobre la gestión, la rentabilidad, la liquidez y la solvencia de la organización. Los ratios se obtienen

dividiendo una cifra contable entre otra relacionada, lo que permite medir aspectos como la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la eficiencia en el uso de los recursos. En resumen, el análisis de ratios convierte los datos contables en indicadores útiles que permiten comparar el desempeño de una empresa a lo largo del tiempo o frente a otras del mismo sector.

10.3.2.1. *Liquidez*

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, utilizando los recursos disponibles sin poner en riesgo su funcionamiento. En otras palabras, mide la facilidad con la que los activos pueden convertirse en efectivo para hacer frente a deudas inmediatas. Una buena liquidez indica que la empresa puede atender sus compromisos oportunamente, mientras que una baja liquidez puede reflejar dificultades para cubrir sus pagos corrientes y afectar su estabilidad financiera.

Figura 23

Formula de ratio de Liquidez Corriente

Liquidez Corriente=	$\frac{\textbf{Activo Corriente}}{\textbf{Pasivo Corriente}}$

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 148

Cálculo de ratio de Liquidez Corriente p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	820.805.453	1.024.251.686	1.252.768.277	1.517.251.247	1.832.352.262
Pasivo Corriente	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
Liquidez Corriente	**15,77**	**18,360**	**20,942**	**23,65**	**26,64**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 24

Fórmula de ratio de Liquidez Inmediata

Liquidez Inmediata=	**Efectivo o Caja / Pasivo Corriente**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 149

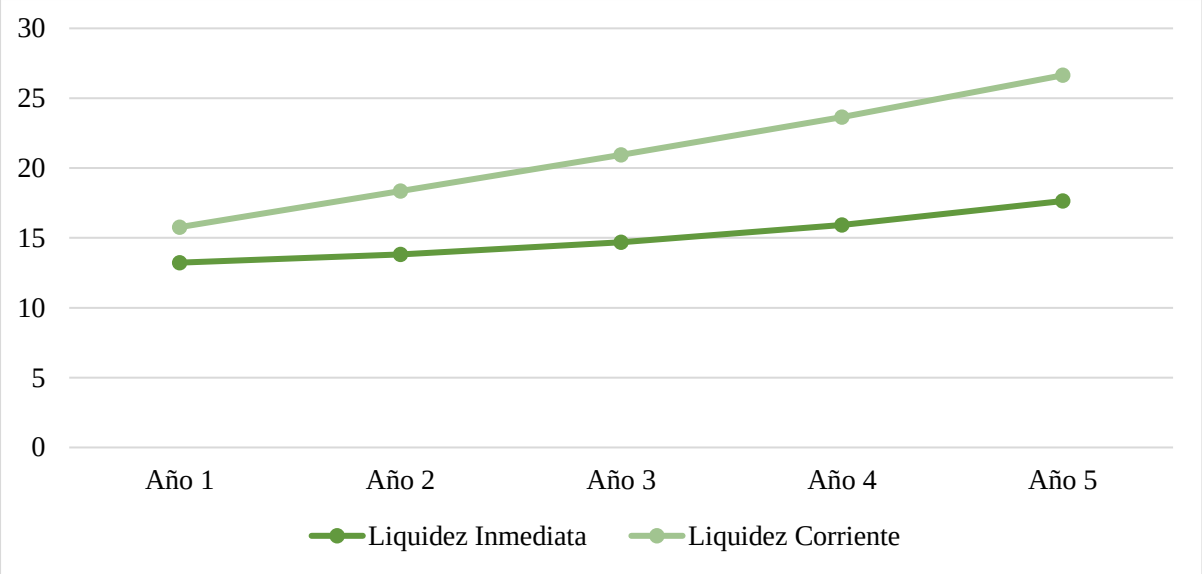
Cálculo de ratio de Liquidez Inmediata p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	688.624.686	771.389.195	878.580.316	1.021.154.762	1.213.722.051
Pasivo Corriente	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
Liquidez Inmediata	**13,23**	**13,82**	**14,68**	**15,92**	**17,64**

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 12

Liquidez Corriente e Inmediata



Fuente: Elaboración Propia

En el análisis, la liquidez corriente disminuye levemente pero sigue siendo muy alta. Esto indica que se puede cubrir sus obligaciones a corto plazo sin dificultades. El crecimiento de los activos corrientes refleja una adecuada gestión de recursos líquidos y realizables. En cuanto a la liquidez inmediata, aunque ligeramente decreciente, se mantiene en niveles altos durante los cinco años, lo que refleja que la Cooperativa dispone de efectivo y equivalentes suficientes para atender compromisos inmediatos. El aumento de los activos líquidos asegura solvencia operativa y reduce riesgos de iliquidez.

El comportamiento del pasivo corriente, relativamente bajo, fortalece la capacidad de pago rápido. En conjunto, la Cooperativa mantiene un perfil de liquidez inmediata sólido y sostenible.

10.3.2.2. *Rentabilidad*

La rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa para generar beneficios a partir de los recursos que utiliza en su actividad económica. Representa la eficiencia con la que se administran los activos, el capital y las inversiones, mostrando en qué medida las decisiones financieras y operativas contribuyen a obtener ganancias. Para evaluar este aspecto se emplearán tres indicadores principales: el ROA (Return on Assets), que mide la rentabilidad obtenida sobre el total de los activos; el ROE (Return on Equity), que indica la rentabilidad generada para los propietarios o accionistas en función del capital aportado; y el ROI (Return on Investment), que permite conocer el rendimiento obtenido en relación con la inversión realizada. Estos tres indicadores ofrecen una visión integral del desempeño financiero de la empresa, permitiendo analizar su eficiencia, su capacidad de generar valor y su nivel de retorno sobre los recursos invertidos.

Figura 25

Fórmula de ratio de Retorno sobre Activos (ROA)

ROA (%) =	**Utilidad Neta / Activo Total**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 150

Cálculo de ratio de ROA p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	616.294.678	702.720.049	844.818.905	991.717.613	1.188.921.765
Activo Total	1.540.639.853	1.730.826.086	1.976.957.677	2.228.180.647	2.530.021.662
ROA	**40,00%**	**40,60%**	**42,73%**	**44,51%**	**46,99%**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 26

Fórmula de ratio de Retorno s/ Patrimonio (ROE)

ROE (%) =	**Utilidad Neta / Patrimonio Neto**	**x 100**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 151

Cálculo de ratio de ROE p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	616.294.678	702.720.049	844.818.905	991.717.613	1.188.921.765
Patrimonio Neto	1.488.615.261	1.675.040.632	1.917.139.488	2.164.038.196	2.461.242.348
ROE=	**41,40%**	**41,95%**	**44,07%**	**45,83%**	**48,31%**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 27

Fórmula de ratio de Retorno de la Inversión (ROI)

ROI (%) =	**Utilidad Neta / Inversión Inicial**	**x 100**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 152

Cálculo del ratio de ROI p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	616.294.678	702.720.049	844.818.905	991.717.613	1.188.921.765
Inversión Inicial	1.741.723.084	1.741.723.084	1.741.723.084	1.741.723.084	1.741.723.084
ROI=	**35,38%**	**40,35%**	**48,50%**	**56,94%**	**68,26%**

Fuente: Elaboración Propia

El ROA muestra una ligera disminución en los primeros tres años, reflejando una rentabilidad estable sobre los activos. El ROE sigue una tendencia similar, lo que indica que la Cooperativa genera rendimientos consistentes para los accionistas, mientras que el ROI presenta un incremento constante, evidenciando una creciente eficiencia en la rentabilidad de las inversiones realizadas. En conjunto, los indicadores muestran que se mantiene una sólida capacidad de generar utilidades sobre activos, patrimonio e inversiones.

10.3.2.3. *Endeudamiento*

El endeudamiento es un indicador financiero que muestra el grado en que una empresa depende del financiamiento externo para sostener sus operaciones y crecimiento. Permite evaluar la proporción de recursos ajenos en relación con los recursos propios, así como la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones. Para su análisis se utilizan tres indicadores principales: el ratio de endeudamiento sobre activos, que mide qué parte de los activos totales está financiada con deudas y cuyo valor alto indica una mayor dependencia del capital ajeno; el ratio de apalancamiento financiero, que refleja la relación entre la deuda total y el patrimonio neto, mostrando cuánto se utiliza el endeudamiento para potenciar la rentabilidad de los recursos propios; y la deuda financiera, que considera únicamente las obligaciones derivadas de préstamos y créditos con entidades financieras, permitiendo identificar el peso de la deuda con costo financiero dentro del total de pasivos.

Figura 28

Fórmula de Ratio de Endeudamiento

Endeudamiento =	**Pasivo Total / Activo Total**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 153

Cálculo de ratio de Endeudamiento p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Total	1.540.639.853	1.730.826.086	1.976.957.677	2.228.180.647	2.530.021.662
Activo Total	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
Endeudamiento	**0,03**	**0,032**	**0,03**	**0,028**	**0,027**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 29

Fórmula de Ratio de Apalancamiento

Apalancamiento =	**Pasivo Total / Patrimonio Neto**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 154

Cálculo de ratio de Apalancamiento p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Total	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
Patrimonio N.	1.488.615.261	1.675.040.632	1.917.139.488	2.164.038.196	2.461.242.348
Apalancan.	**0,035**	**0,033**	**0,031**	**0,030**	**0,028**

Fuente: Elaboración Propia

Figura 30

Fórmula de ratio de Deuda Financiera

Deuda Financiera =	**Deuda Financiera / EBITDA**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 155

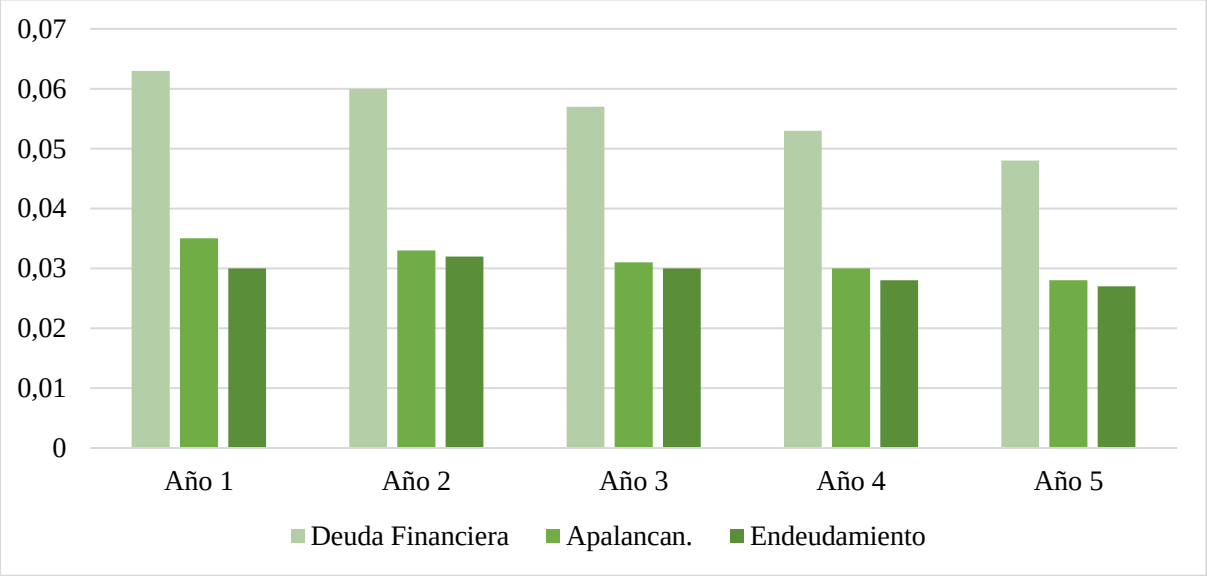
Cálculo de ratio de Deuda Financiera p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda Financiera	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
EBITDA	830.067.875	922.396.187	1.045.456.258	1.204.422.883	1.418.976.591
Deuda Financiera	**0,063**	**0,060**	**0,057**	**0,053**	**0,048**

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 13

Análisis de ratios de Apalancamiento, Endeudamiento y Deuda Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Los niveles de endeudamiento se mantienen muy bajos, lo que indica que se depende mínimamente de financiamiento externo. La baja dependencia de deuda reduce riesgos de iliquidez manteniendo estabilidad a largo plazo.

El apalancamiento es constante reflejando una estructura de capital conservadora con bajo riesgo financiero.

La deuda financiera se mantiene estable a lo largo de los cinco años, mostrando que los compromisos con terceros son reducidos y manejables.

En conjunto, estos ratios reflejan una sólida posición financiera y alta autonomía de recursos propios, además de contar con un amplio margen para asumir financiamiento adicional si fuera necesario para proyectos de inversión.

10.3.2.4. *Otros Ratios*

En este proyecto se tomará en cuenta un ratio de gestión, cuyo propósito es medir la eficiencia operativa y la capacidad de la entidad para emplear sus activos y recursos en la generación de ingresos. Este indicador permite evaluar el grado de productividad con que la organización administra sus operaciones fundamentales. En particular, se analizará el Ratio de Rotación de Activos Totales, que tiene como objetivo determinar qué tan eficientemente la empresa utiliza el conjunto de sus activos para producir ventas o ingresos operativos, proporcionando una visión clara del aprovechamiento de la estructura patrimonial.

Figura 31

Fórmula de ratio de Rotación de Activo Total

Rotación de Activo Total=	$\frac{\textbf{Ventas Netas}}{\textbf{Activo Total}}$

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 156

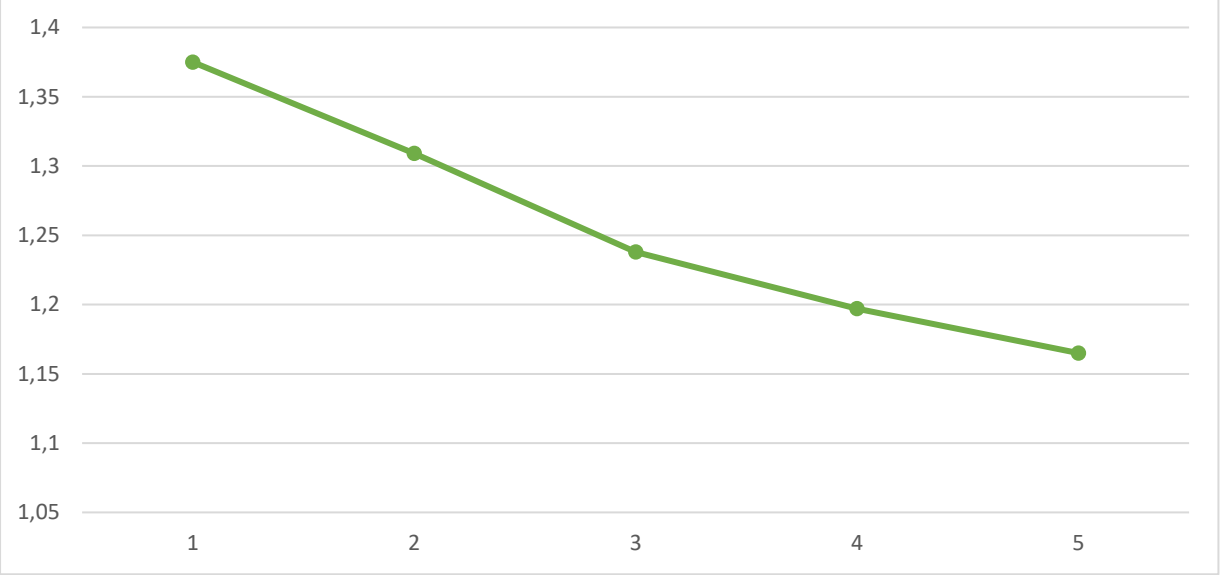
Cálculo de ratio de Rotación del Activo Total p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	2.118.199.875	2.265.269.571	2.447.109.387	2.667.725.855	2.947.467.974
Activo Total	1.540.639.853	1.730.826.086	1.976.957.677	2.228.180.647	2.530.021.662
RAT	**1,375**	**1,309**	**1,238**	**1,197**	**1,165**

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14

Rotación de Activos Totales



Fuente: Elaboración Propia

A lo largo de los 5 años, la empresa sigue generando más de 1 unidad de ventas por cada unidad de activo, lo que demuestra que los activos siguen siendo productivos y rentables. Esto es un indicador de que la gestión de los activos es buena y que la empresa no tiene recursos ociosos importantes.

Aunque la RAT muestra una ligera disminución, la caída es moderada (~15% en 5 años). Esto sugiere que, a pesar del crecimiento o adquisición de nuevos activos, la empresa sigue utilizando sus recursos de manera efectiva.

La empresa mantiene un nivel de eficiencia saludable en el uso de sus activos y demuestra una gestión efectiva de sus recursos. La ligera disminución de la RAT es natural en procesos de expansión o inversión, y existen oportunidades claras para mejorar la productividad de los activos y sostener la rentabilidad.

10.3.2.5. *Tablero de Control*

El tablero de control es una herramienta de gestión que permite reunir, visualizar y analizar de forma clara los principales indicadores de desempeño de una organización. Su propósito es brindar a los directivos y responsables de áreas una visión integral y actualizada sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos y financieros.

Su importancia radica en que facilita la toma de decisiones informadas, al mostrar de manera rápida las variaciones entre los resultados reales y los previstos. Además, permite detectar desviaciones, identificar oportunidades y acciones correctivas de mejora oportuna.

Tabla 157

Criterios de clasificación de riesgo según ratios financieros

Ratios	Valor Ideal	Clasificación de Riesgo		
		Bajo	Moderado	Alto
Liquidez Corriente	Entre 1 y 1,5 veces	Entre 1 y 1,5 veces	0,5	Menor a 0,5
Liquidez Inmediata	0,5 veces	0,5 veces	0,2	Menor a 0,2
ROA	Mayor a 10%	Mayor a 10%	10%	Menor a 10%
ROE	Mayor a 10%	Mayor a 10%	10%	Menor a 10%
ROI	Mayor a 10%	Mayor a 10%	10%	Menor a 10%
Endeudamiento	Menor a 20%	Menor a 20%	20%	Mayor a 20%
Apalancamiento	Menor a 1	Menor a 1	1	Mayor a 1
Deuda Financiera	Menor a 0,5	Menor a 0,5	0,5	Mayor a 0,5
Rotación Activo Total	Mayor a 0,5	Mayor a 0,5	Entre 0,3 y 0,5	Menor a 0,3

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 158

Tablero de Control de ratios financieros

Ratios		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	Liquidez Corriente	15,77	18,360	20,942	23,65	26,64
	Liquidez Inmediata	13,23	13,82	14,68	15,92	17,64
Rentabilidad	ROA	40,00%	40,60%	42,73%	44,51%	46,99%
	ROE	41,40%	41,95%	44,07%	45,83%	48,31%
	ROI	35,38%	40,35%	48,50%	56,94%	68,26%
Endeudamiento	Endeudamiento	3,00%	3,20%	3,00%	2,80%	2,70%
	Apalancamiento	0,035	0,033	0,031	0,030	0,028
	Deuda Financiera	0,063	0,060	0,057	0,053	0,048
Gestión	RAT	1,375	1,309	1,238	1,197	1,165

Fuente: Elaboración Propia

10.4. Análisis de Riesgo

10.4.1. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo evaluar cómo los cambios en ciertas variables clave afectan los resultados de un proyecto o decisión financiera. Su propósito es identificar qué factores tienen mayor impacto sobre indicadores como la rentabilidad, el valor presente neto o el flujo de caja, y cómo posibles variaciones en estos parámetros pueden alterar el desempeño esperado.

Este tipo de análisis permite a los responsables de la gestión anticipar riesgos, planificar escenarios alternativos y tomar decisiones más informadas y seguras, al entender la robustez del proyecto frente a cambios en supuestos críticos. En resumen, el análisis de sensibilidad ayuda a medir la incertidumbre y a mejorar la capacidad de respuesta ante posibles desviaciones.

10.4.1.1. Escenario Base

El escenario base es una proyección o modelo de referencia que refleja la situación más probable del proyecto considerando las condiciones actuales del mercado, los supuestos económicos y las políticas internas de la organización. Este escenario sirve como punto de comparación para evaluar el impacto de posibles cambios o riesgos.

Su importancia radica en que permite establecer un marco de referencia claro frente al cual se pueden analizar escenarios alternativos, como los escenarios optimistas o pesimistas, facilitando la planificación estratégica y la toma de decisiones fundamentadas. En esencia, el escenario base representa la expectativa estándar de resultados bajo condiciones normales y controladas.

Para este propósito, se considerarán las variables económicas y financieras previamente determinadas en la Sección 10.1 de este capítulo. Entre ellas se incluyen el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN), el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) y el Índice de Rentabilidad (IR). Estos indicadores se derivan de los flujos de efectivo proyectados, tanto económicos como financieros, a lo largo de los próximos cinco años, y permitirán evaluar de manera integral la viabilidad y desempeño esperado del proyecto.

Tabla 159

Resumen de Flujo Económico y Financiero – Escenario Base

Flujo de Caja	WACC	TIR	VAN	PRI	IR
Económico	5,15%	36,21%	4.145.280.661	2,52	1,9
Financiero	5,15%	42,55%	3.887.825.054	2,09	2,1

Fuente: Elaboración Propia

10.4.1.2. Escenario Optimista

El escenario optimista busca estimar el resultado más favorable que podría alcanzar el proyecto, partiendo de la suposición de que se cumplirán las condiciones más ventajosas tanto dentro de la organización como en el entorno del mercado. Específicamente, se proyecta un incremento anual del 3,3% en las ventas y una disminución del 2,8% en los costos variables, reflejando un contexto de alta eficiencia operativa y desempeño positivo en la generación de ingresos.

Tabla 160

Criterios del Escenario Optimista

Criterios	Variación
Aumento de Ventas	3,3%
Disminución de Costos Variables	2,8%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 161

Comparación de Escenarios Base – Optimista

Flujo de Caja	Variable Económica	Escenario Base	Escenario Optimista	Variación
Económico	WACC	5,15%	5,15%	0%
	TIR	36,21%	40,02%	3,81%
	VAN	4.145.280.661	4.461.388.925	316.108.264
	PRI	2 años 6 meses	2 años 2 meses	3 meses
	IR	1,9	2,1	0,21
Financiero	WACC	5,15%	5,15%	0%
	TIR	42,55%	46,11%	3,56%
	VAN	3.887.825.054	4.204.028.421	316.203.367
	PRI	2 años 1 mes	2 años 15 días	15 días
	IR	2,1	2,35	0,25

Fuente: Elaboración Propia

El análisis del flujo de caja bajo los escenarios Base y Optimista demuestra que el proyecto posee una rentabilidad sólida y consistente, capaz de generar valor significativo tanto

desde la perspectiva económica como financiera. La TIR en ambos escenarios supera ampliamente el WACC de 5,15%, lo que indica que la inversión no solo cubre su costo de capital, sino que además genera un retorno adicional considerable, asegurando que cada unidad monetaria invertida se traduce en un beneficio superior. El VAN positivo en todos los casos refuerza esta idea, mostrando que el proyecto crea valor real y sostenible; en el escenario optimista, el aumento refleja que pequeñas mejoras en desempeño, ventas o eficiencia pueden impactar de manera significativa en la creación de valor, evidenciando la robustez del proyecto frente a condiciones favorables.

El PRI relativamente corto y su reducción en el escenario optimista demuestran que la inversión se recupera de manera eficiente, mejorando la liquidez y reduciendo el riesgo financiero, lo que permite a la empresa disponer de recursos recuperados con rapidez para reinvertir o financiar otras iniciativas. Asimismo, el índice de rentabilidad superior a 1 en todos los escenarios confirma que el proyecto es eficiente en la generación de beneficios por cada unidad invertida, y la mejora bajo condiciones optimistas indica un mayor aprovechamiento de los recursos.

En conjunto, estos indicadores reflejan un proyecto robusto, flexible y con capacidad de adaptación, capaz de sostener su rentabilidad incluso frente a variaciones económicas. La tendencia positiva en los indicadores bajo el escenario optimista evidencia que existe potencial para mejorar la eficiencia operativa y financiera, incrementando la generación de valor sin comprometer la seguridad de la inversión. En definitiva, el proyecto no solo es rentable y seguro, sino que también presenta un marco favorable para crecimiento futuro y optimización de recursos.

Tabla 162

Flujo de Efectivo proyectado con escenario optimista – 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		**2.188.100.471**	**2.340.023.467**	**2.527.863.997**	**2.755.760.808**	**3.044.734.417**
+Ganancias		**2.188.100.471**	**2.340.023.467**	**2.527.863.997**	**2.755.760.808**	**3.044.734.417**
EGRESOS						
-Costo de Ventas		91.125.000	95.275.440	99.612.115	104.143.284	108.877.566
-Gastos Administrativos		1.005.230.000	1.047.757.000	1.093.600.000	1.141.543.000	1.192.203.000
-Gastos de Ventas		189.152.000	197.096.384	205.571.529	214.616.676	224.274.426
-Otros Gastos		1.452.000	1.512.984	1.593.172	1.663.272	1.738.119
-Gastos Financieros		19.390.411	15.629.549	11.596.814	7.272.552	2.635.689
-Depreciaciones		110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
-Amortizaciones Intangibles		14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**754.662.460**	**855.543.950**	**1.019.432.282**	**1.189.933.412**	**1.418.280.626**
-Impuestos IRE 10%		75.466.245	85.554.394	101.943.228	118.993.341	141.828.063
UTILIDAD NETA		**679.196.214**	**769.989.555**	**917.489.054**	**1.070.940.071**	**1.276.452.564**
+Depreciación		110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
+Amortización Intangibles		14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	**803.659.814**	**894.453.155**	**1.011.077.654**	**1.164.528.671**	**1.370.041.164**
-Inversión en Activo Fijo	**-791.968.000**					
-Capital Operativo	-872.320.583					
-Gastos Preoperativos	-71.500.000					
+Valor Residual	213.890.000					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	**-1.949.678.583**	**803.659.814**	**894.453.155**	**1.011.077.654**	**1.164.528.671**	**1.370.041.164**
+Préstamo (Capital)	300.500.000					
-Amortización Préstamo (Capital)		52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**-1.649.178.583**	**751.635.222**	**838.667.701**	**951.259.465**	**1.100.386.220**	**1.301.261.850**

Fuente: Elaboración Propia

10.4.1.3. Escenario Pesimista

El escenario pesimista representa una proyección financiera elaborada bajo condiciones desfavorables considerando posibles situaciones negativas que podrían afectar su desempeño, tales como una disminución en los ingresos, un aumento en los costos operativos, o menor acceso al crédito. El propósito de este escenario es evaluar la capacidad de resistencia y adaptación de la cooperativa ante circunstancias menos favorables, identificando los posibles impactos en la rentabilidad, la liquidez y la estabilidad financiera. Este análisis permite anticipar riesgos, establecer medidas preventivas y diseñar estrategias que aseguren la continuidad y sostenibilidad de las operaciones en contextos económicos adversos.

Tabla 163

Criterios para Escenario Pesimista

Criterios	Variación
Disminución de Ventas	3,3%
Aumento de Costos Variables	2,8%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 164

Comparación de escenarios Base – Pesimista

Flujo de Caja	Variable Económica	Escenario Base	Escenario Pesimista	Variación
Económico	WACC	5,15%	5,15%	0,0%
	TIR	36,21%	32%	-4,21%
	VAN	4.145.280.661	3.818.965.550	-326.315.111
	PRI	2 años y 6 meses	2 años y 3 meses	3 meses
	IR	1,9	1,8	-0,1
Financiero	WACC	5,15%	5,15%	0,0%
	TIR	42,55%	36%	-6,55%
	VAN	3.887.825.054	3.560.705.045	-327.120.009
	PRI	2 años y 1 mes	2 años y 6 meses	5 meses
	IR	2,1	1,9	-0,2

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 165

Flujo de Efectivo proyectado con escenario pesimista – 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		**2.048.299.279**	**2.190.515.675**	**2.366.354.777**	**2.579.690.902**	**2.850.201.531**
+Ganancias		**2.048.299.279**	**2.190.515.675**	**2.366.354.777**	**2.579.690.902**	**2.850.201.531**
EGRESOS						
-Costo de Ventas		96.375.000	100.764.560	105.351.085	110.143.308	115.150.348
-Gastos Administrativos		1.005.230.000	1.047.757.000	1.093.600.000	1.141.543.000	1.192.203.000
-Gastos de Ventas		189.152.000	197.096.384	205.571.529	214.616.676	224.274.426
-Otros Gastos		1.452.000	1.512.984	1.593.172	1.663.272	1.738.119
-Gastos Financieros		19.390.411	15.629.549	11.596.814	7.272.552	2.635.689
-Depreciaciones		110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
-Amortizaciones Intangibles		14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**612.236.268**	**703.291.598**	**855.053.577**	**1.010.863.493**	**1.220.611.349**
-Impuestos IRE 10%		61.223.627	70.329.160	85.505.358	101.086.349	122.061.135
UTILIDAD NETA		**551.012.641**	**632.962.438**	**769.548.220**	**909.777.144**	**1.098.550.214**
+Depreciación		110.153.600	110.153.600	79.278.600	79.278.600	79.278.600
+Amortización Intangibles		14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000	14.310.000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	**675.476.241**	**757.426.038**	**863.136.820**	**1.003.365.744**	**1.192.138.814**
-Inversión en Activo Fijo	**-791.968.000**					
-Capital Operativo	-872.320.583					
-Gastos Preoperativos	-71.500.000					
+Valor Residual	213.890.000					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	**-1.949.678.583**	**675.476.241**	**757.426.038**	**863.136.820**	**1.003.365.744**	**1.192.138.814**
+Préstamo (Capital)	300.500.000					
-Amortización Préstamo (Capital)		52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**-1.649.178.583**	**623.451.649**	**701.640.584**	**803.318.631**	**939.223.293**	**1.123.359.500**

Fuente: Elaboración Propia

10.4.2. Análisis de Riesgo de Insolvencia

El análisis del riesgo de insolvencia consiste en evaluar la capacidad de una entidad para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto y largo plazo. Su objetivo es determinar el nivel de vulnerabilidad ante posibles dificultades de liquidez o desequilibrios patrimoniales que puedan afectar su estabilidad económica.

Este tipo de análisis se basa en la revisión de indicadores financieros como la razón de endeudamiento, la capacidad de pago, la liquidez corriente y la autonomía financiera, los cuales permiten medir el grado de dependencia de recursos externos y la fortaleza del capital propio.

Un alto riesgo de insolvencia implica que la cooperativa podría enfrentar problemas para responder a sus compromisos financieros, mientras que un riesgo bajo refleja una estructura sólida y una gestión prudente de sus recursos.

Figura 32

Fórmula de modelo de Z-Score de Altman (Z2)

$Z2= 6.56X_1 + 3.26X_2 + 6.72X_3 + 1.05242X_4$
Donde:
X_1= Capital de Trabajo / Activos Totales
X_2 = Utilidad Neta / Activo Total
X_3 =Utilidad antes de Impuestos e Intereses / Activo Total
X_4 = Valor contable del Patrimonio / Pasivo Total

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 166

Criterios de clasificación de insolvencia de modelo

Criterios	Clasificación de Insolvencia
Z<1	Quiebra
1,1 > Z< 2,6	Alerta
Z>2,6	Seguro

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 167

Datos para el cálculo de Riesgo de Insolvencia p/ los próximos 5 años

Ref.	Concepto	Año 1	Año 2	Año 2	Año 3	Año 4
X_1	Capital de Trabajo	872.320.583	872.320.583	872.320.583	872.320.583	872.320.583
	Total Activo	1.540.639.853	1.730.826.086	1.976.957.677	2.228.180.647	2.530.021.662
X_2	Utilidad Neta	616.294.678	702.720.049	844.818.905	991.717.613	1.188.921.765
	Total Activo	1.540.639.853	1.730.826.086	1.976.957.677	2.228.180.647	2.530.021.662
X_3	UAII	684.771.864	780.800.054	938.687.672	1.101.908.459	1.321.024.183
	Total Activo	1.540.639.853	1.730.826.086	1.976.957.677	2.228.180.647	2.530.021.662
X_4	Capital Social	872.320.583	972.320.583	1.072.320.583	1.172.320.583	1.272.320.583
	Pasivo Total	52.024.592	55.785.454	59.818.189	64.142.451	68.779.314

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 168

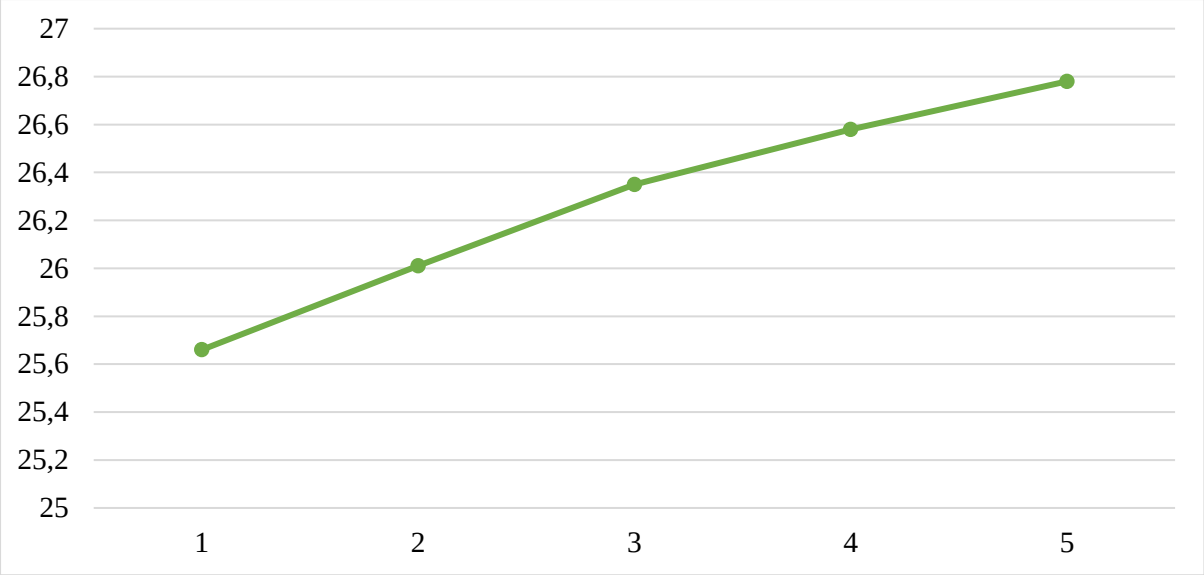
Cálculo de Riesgo de Insolvencia p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
X_1	0,57	0,50	0,44	0,39	0,34
X_2	0,40	0,41	0,43	0,45	0,47
X_3	0,44	0,45	0,47	0,49	0,52
X_4	16,77	17,43	17,93	18,28	18,50
Z	25,66	26,01	26,35	26,58	26,78
Clasificación	Segura	Segura	Segura	Segura	Segura

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 15

Riesgo de Insolvencia



Fuente: Elaboración Propia

Durante el período analizado mantienen valores consistentes y estables, reflejando una gestión financiera equilibrada. El puntaje Z se mantiene en todo momento por encima del umbral de riesgo, lo que ubica a la entidad dentro de la zona segura de solvencia. Puede concluirse que el riesgo de insolvencia se mantiene bajo y controlado durante todo el trayecto de los cinco años, evidenciando una posición financiera sólida y una adecuada capacidad para cumplir con sus obligaciones.

10.4.3. Variabilidad de los Rendimientos Esperados

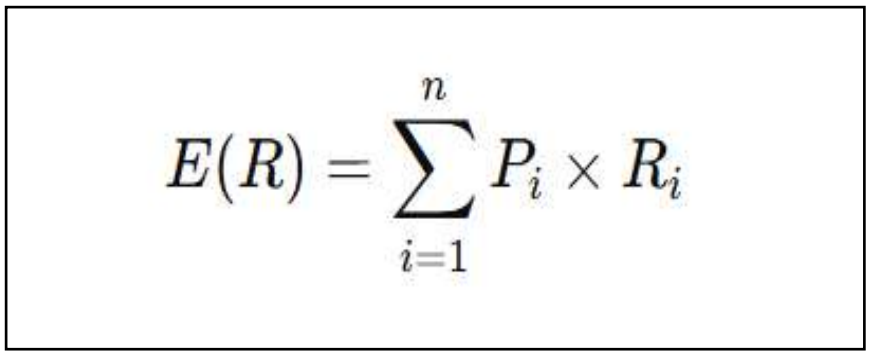
La variabilidad de los rendimientos esperados medidos a través de los indicadores ROA, ROE y ROI permite evaluar el grado de estabilidad o fluctuación del desempeño financiero de la sucursal de la cooperativa a lo largo del tiempo.

Una alta variabilidad en estos indicadores refleja que los resultados financieros han presentado cambios significativos entre periodos, lo que puede asociarse a factores como variaciones en los ingresos, costos operativos, eficiencia en el uso de los activos o políticas de

financiamiento. Por el contrario, una baja variabilidad indica un comportamiento más constante y previsible, lo cual es signo de una gestión estable y eficiente.

Figura 33

Fórmula de Rendimientos Esperados



Fuente: Google Imágenes

Tabla 169

Proporción de las probabilidades de los escenarios proyectados

Escenarios	Probabilidad
Base	33,33%
Optimista	33,33%
Pesimista	33,33%
Total	**100,00%**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 170

Datos para el cálculo de los Rendimientos Esperados

	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Base	ROA	40,00%	40,60%	42,73%	44,51%	46,99%
	ROE	41,40%	41,95%	44,07%	45,83%	48,31%
	ROI	35,38%	40,35%	48,50%	56,94%	68,26%
Optimista	ROA	44,24%	44,63%	46,54%	48,19%	50,56%
	ROE	45,79%	46,12%	47,99%	49,61%	51,98%
	ROI	39,13%	44,35%	52,83%	61,64%	73,45%
Pesimista	ROA	35,8%	36,6%	38,9%	40,8%	43,4%
	ROE	37,0%	37,8%	40,1%	42,0%	44,6%
	ROI	31,6%	36,3%	44,2%	52,2%	63,1%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 171

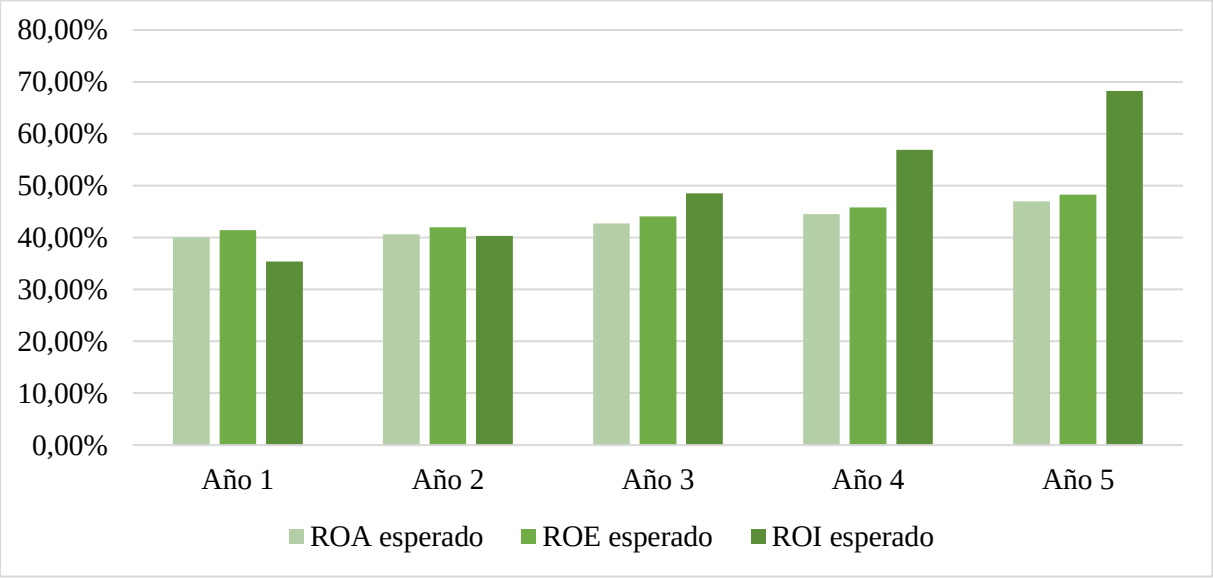
Cálculo de los Rendimientos Esperados p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA esperado	40,01%	40,61%	42,72%	44,50%	46,98%
ROE esperado	41,40%	41,96%	44,05%	45,81%	48,30%
ROI esperado	35,37%	40,33%	48,51%	56,93%	68,27%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16

Rendimientos Esperados p/ los próximos 5 años



Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores muestran que ROA y ROE se mantienen relativamente estables a lo largo de los cinco años, indicando consistencia en el rendimiento de activos y patrimonio, mientras que el El ROI aumenta significativamente, lo que refleja un crecimiento en la rentabilidad de la inversión. Esto sugiere que la empresa mantiene estabilidad operativa mientras incrementa su eficiencia en la generación de ganancias sobre la inversión.

10.4.3.1. Desviación Estándar

La desviación estándar es un indicador estadístico que mide el grado de dispersión de los datos en relación con su promedio. En otras palabras, muestra cuánto se apartan, en promedio, los valores individuales de la media del conjunto.

Cuando la desviación estándar es alta, significa que los datos están más dispersos y existe una mayor variabilidad entre ellos. En cambio, una desviación estándar baja señala que los valores son más estables y se encuentran próximos al promedio.

Su cálculo se obtiene tomando la raíz cuadrada de la varianza, lo que permite expresar la medida en las mismas unidades que los datos analizados.

Figura 34

Fórmula de Desviación Estándar

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(x_i - \mu)^2}$$

donde:

- σ = desviación estándar
- x_i = cada dato del conjunto
- $\mu = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i$ = media del conjunto
- n = número de datos

Fuente: Google Imágenes

Tabla 172

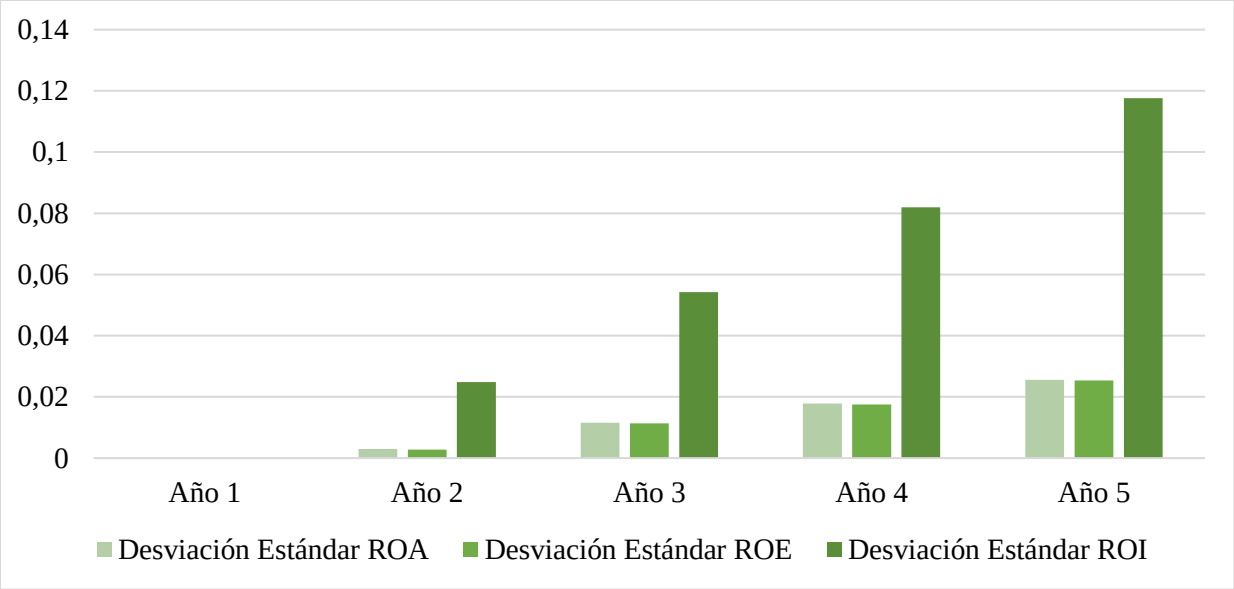
Cálculo de la Desviación Estándar p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desviación Estándar ROA	0,00	0,0030	0,0116	0,0178	0,0256
Desviación Estándar ROE	0,00	0,0028	0,0114	0,0175	0,0254
Desviación Estándar ROI	0,00	0,0248	0,0542	0,0820	0,1176

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 17

Desviación Estándar



Fuente: Elaboración Propia

La desviación estándar muestra que ROA y ROE son muy estables, con bajo riesgo entre escenarios, mientras que el ROI presenta mayor volatilidad, aumentando ligeramente con los años, lo que indica mayor sensibilidad a cambios en los supuestos. En general, la inversión es segura en activos y patrimonio, mientras que la rentabilidad de la inversión tiene un riesgo moderado creciente.

10.4.3.2. Varianza

La varianza es un indicador estadístico que permite conocer cuánto se dispersan los datos de un conjunto respecto a su valor medio. Su función principal es mostrar el nivel de variabilidad o diferencia existente entre los valores observados y la media aritmética.

Cuando la varianza es elevada, significa que los datos se encuentran muy alejados entre sí, mientras que una varianza baja señala que los valores son más homogéneos y cercanos al promedio. La varianza se obtiene calculando el promedio de los cuadrados de las desviaciones de cada dato respecto a la media, lo que evita que las diferencias positivas y negativas se anulen. En el análisis estadístico, la varianza resulta esencial para evaluar la consistencia de los datos y sirve de base para otras medidas como la desviación estándar.

Figura 35

Fórmula de Varianza

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}$$

σ^2: representa la **varianza poblacional**, es decir, el grado de dispersión de los datos respecto a la media.
x_i: cada uno de los valores individuales del conjunto de datos.
$\bar{x}$: la **media aritmética** o promedio del conjunto de datos.
n: el **número total de observaciones**.
Σ: símbolo que indica la **suma** de todos los valores calculados entre paréntesis.

Fuente: Google Imágenes

Tabla 173

Cálculo de la Varianza p/ los próximos 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Varianza ROA	0,00	0,00	0,00135	0,00316	0,00656
Varianza ROE	0,00	0,00	0,00130	0,00307	0,00645
Varianza ROI	0.00	0,00	0,02935	0,00672	0,01383

Fuente: Elaboración Propia

En los primeros dos años, los indicadores ROA, ROE y ROI mostraron resultados muy estables. A partir del Año 3, la varianza aumenta, reflejando un mayor dinamismo en la rentabilidad y la exploración de nuevas oportunidades de inversión. Mientras ROA y ROE muestran un crecimiento sostenido de la varianza, ROI presenta algunas fluctuaciones, lo que indica que la empresa está gestionando activamente sus recursos y buscando optimizar sus retornos. En general, esta evolución sugiere un periodo de crecimiento y diversificación estratégica, con espacio para maximizar resultados futuros.

11.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La elaboración de este proyecto consistió en un Plan Financiero del Proyecto de Inversión para Apertura de una Sucursal de la Cooperativa Yoayu Ltda., en la ciudad de Luque, en el año 2025.

El Proyecto se basó en una apertura de sucursal de la Cooperativa existente, dando como continuidad la provisión de productos financieros dirigido a personas físicas o negocios, que cumplan con los requisitos correspondientes para el acceso al crédito.

Para la capacidad de colocación de créditos de forma anual se ha establecido con el monto de Gs. 9.045.000.000 (Guaraníes nueve mil millones cuarenta y cinco mil), distribuyendo la proporción en créditos de consumo, automovil, vivienda, y tarjetas de crédito, con una proyección de colocación anual del 4,0% aproximadamente.

El proyecto contará con un equipo de 10 empleados para la mencionada sucursal, y del personal existente en Casa Matriz en caso de ser necesario. El proyecto consta de una estructura de costos que incluye el alquiler del inmueble, instalaciones, refacciones y mejoras, adquisición de equipos, rodados, mobiliarios y maquinarias, garantizando el cumplimiento de los requerimientos establecidos.

El análisis macroeconómico demuestra que para el año 2025, se estima un crecimiento del PIB promedio del 4,0% en lo que respecta a los servicios de intermediación financiera, siendo casi un 4,3% el crecimiento del PIB promedio en general. Si bien la tasa de inflación estimada oficialmente para Paraguay se sitúa en torno al 4**%**, en el presente informe se ha

considerado una proyección del 4% en promedio**,** contemplando posibles variaciones en el comportamiento de los precios y factores externos que podrían incidir en el nivel general de inflación. A mediano plazo, se prevé un escenario de crecimiento moderado, acompañado de un ligero incremento de la inflación y del tipo de cambio, en respuesta a las presiones externas sobre los precios.

En cuanto al mercado financiero, la demanda de créditos de consumo ha mantenido una tendencia ascendente, con un crecimiento promedio anual del 15% en los últimos años, reflejando la expansión del acceso al crédito por parte de las familias y las pequeñas empresas. Este comportamiento, junto con la estabilidad macroeconómica, respalda las proyecciones positivas para la colocación de productos financieros en el corto y mediano plazo, estimándose ventas anuales en un rango de Gs. 2.188.100.471 a Gs. 3.044.734.417

El costo de producción se ha determinado en una tasa promedio anual del 5,15%, considerando que la entidad se vincula directamente con las operaciones de crédito. El precio de venta de los productos financieros se fija en 28,43% anual, generando un margen bruto aproximado del 20,73%, lo que refleja una estrategia comercial orientada a la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

La inversión inicial requerida para la implementación del proyecto asciende a ₲ 1.735.788.583, destinándose la mayor proporción al capital de trabajo (50,08%), lo cual garantiza la liquidez necesaria para las operaciones. Un 45,47% se asigna a activos fijos para equipamiento e infraestructura, y el 4,44% restante a gastos preoperativos. La estructura de financiamiento contempla un 55% de capital propio y un 7,34% de capital de terceros, mediante un préstamo del Banco Nacional de Fomento por Gs. 300.500.000, con una tasa de interés anual del 7,00% y un plan de 60 cuotas mensuales de Gs. 5.951.250,22. Esta estructura refuerza la solvencia inicial y reduce la exposición a riesgos financieros.

Los ingresos operativos se estiman entre Gs. 2.188.100.471 a 3.044.134.417, evidenciando un crecimiento sostenido durante el horizonte proyectado. Los egresos operativos, que incluyen costos de producción entre Gs. 1.433.438.011 a Gs. 1.626.452,791, así como gastos fijos ajustados gradualmente por inflación, muestran una adecuada gestión del gasto. Los estados financieros proyectados —Flujo de Caja, Estado de Resultados y Balance General— reflejan una situación económica estable. El flujo de caja muestra una recuperación posterior al desembolso inicial y una evolución positiva de los saldos líquidos; el estado de resultados indica un crecimiento constante de la utilidad neta; y el balance general confirma una posición patrimonial sólida y con bajo nivel de endeudamiento.

El análisis financiero del proyecto para los próximos cinco años arroja una tasa de descuento (WACC) del 5,15%. Los indicadores de rentabilidad demuestran su viabilidad: el VAN económico asciende a Gs. 4.145.280.661, con una TIR del 36,21%, un IR de 1,9 y un PRI de 2 años y 6 meses. Desde el punto de vista financiero, los resultados también son favorables, con un VAN de Gs. 3.887.825.054, una TIR del 42,55%, un IR de 2,1 y un PRI de 2 años .

La estructura de costos evidencia un predominio de los costos variables sobre los fijos con un margen de contribución promedio del 95,16% y un 44,0% con respecto a los costos fijos, reflejando una eficiencia operativa. La evolución patrimonial proyectada muestra un aumento de la disponibilidad y una reducción progresiva del endeudamiento a corto plazo. Si bien algunos indicadores de liquidez y gestión se ubican en zona de alerta por exceso, los ratios de rentabilidad y endeudamiento permanecen en niveles óptimos. El riesgo de insolvencia se mantiene bajo, sin indicios de pérdida de solvencia durante el periodo de análisis.

En síntesis, los resultados del estudio permiten proyectar una administración financiera proactiva y eficiente, basada en un sistema de control y monitoreo continuo de indicadores

clave de desempeño. Este enfoque permitirá ajustar oportunamente las estrategias frente a cambios macroeconómicos —como variaciones de inflación, tipo de cambio o demanda crediticia—, permitiendo cumplir con los requerimientos establecidos y asegurar la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- DGRV. (s. f.). Paraguay: un país pequeño y un gigante cooperativo. Disponible en sitio web DGRV.
- Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP). (2015, 16 de agosto). “Cooperativas destinan el 16 % de los créditos a las MIPYMES”. La Nación.
- Red de Microfinanzas del Paraguay / Fundación BBVA para las Microfinanzas. (2015). Inclusión financiera en Paraguay: país y sector cooperativo. Disponible en Revista Progreso.
- Banco Central del Paraguay & INCOOP. (2017, 28 noviembre). “Acuerdo marco de cooperación entre BCP e INCOOP”. Comunicación institucional.
- Red de Microfinanzas del Paraguay. (2018, 25 abril). “Glosario de educación financiera del país” en colaboración con Citi, Avina y ENIF.
- Secretaría Técnica de Planificación / Comité Nacional de Inclusión Financiera (2014). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) – Paraguay.
- Equipo de Estudio JICA. (s. f.). Microfinanzas en Paraguay. Documento de análisis de acceso al financiamiento, cooperativas y normativas.
- Agencia Financiera de Desarrollo (AFD). (2020, 6 de abril). “Apuntan a cooperativas para refinanciar a las MIPYMES”. Noticia institucional.
- Banco Central del Paraguay. (2021, 1 julio). Resolución Nº 1: Reglamento de autorización para participantes cooperativas – SIPAP.
- Instituto Nacional de Cooperativismo (2010). “Cantidad de cooperativas en el Paraguay – reporte estadístico”. Disponible en el portal INCOOP.

APÉNDICE

Apéndice A: Cálculo de cuotas p/ préstamos

Tabla A1

Cuotero general (Gs.)

Monto	6 meses	12 meses	18 meses	24 meses
1.000.000	177.500	96.700	68.300	52.500
2.000.000	355.000	193.500	136.700	104.900
3.000.000	532.500	290.200	205.000	157.400
4.000.000	710.000	387.000	273.400	209.800
5.000.000	887.500	483.500	341.700	262.300
6.000.000	1.065.000	580.200	410.100	314.800
7.000.000	1.242.500	676.900	478.400	367.300
8.000.000	1.420.000	773.600	546.800	419.800
9.000.000	1.597.500	870.300	615.100	472.300
10.000.000	1.775.000	967.000	683.400	524.600
11.000.000	1.952.500	1.063.700	751.700	577.100
12.000.000	2.130.000	1.160.400	820.100	629.600
13.000.000	2.307.500	1.257.100	888.400	682.100
14.000.000	2.485.000	1.353.800	956.700	734.600
15.000.000	2.662.500	1.450.500	1.025.100	787.100

Fuente: Elaboración Propia

ANEXOS

Anexo A: Informes Financieros

Figura A1:

Informe sobre Límites para Tasas Usurarias

Límites para Tasas Usurarias (Ley N°2.339/2003)

La Superintendencia de Bancos comunica al **PÚBLICO EN GENERAL** los límites máximos a partir de los cuales la tasa de interés activa es considerada usuraria, válidos para las operaciones a realizarse en el mes de **NOVIEMBRE_2025.**

TASAS ACTIVAS MAXIMAS EFECTIVAS	
MONEDA LOCAL	27,07
MONEDA EXTRANJERA	11,00

La presente publicación se realiza de conformidad al artículo 1º de la Ley Nº 2.339/03, a fin de que las personas físicas o jurídicas que actúan en el mercado financiero y de crédito, ya sea con recursos financieros propios o del público, cumplan con las disposiciones legales vigentes en materia de tasa usuraria. En caso de que existiere transgresión, los afectados deberán recurrir a las instancias pertinentes para efectuar la denuncia. Asimismo, la Superintendencia de Bancos habilitó un registro de las publicaciones mensuales, el cual está a disposición del Poder Judicial, y del público en general, en forma permanente. Igualmente, ésta y otras informaciones pueden ser encontradas en el sitio web de la Superintendencia de Bancos http://www.bcp.gov.py.

BASE PARA EL CÁLCULO DE LOS LÍMITES DE TASAS MARCADAMENTE SUPERIORES A LAS DEL MERCADO

Fuente: Banco Central del Paraguay

Figura A2

Informe de la última Inflación presentada

II. Principales aspectos de la inflación

El resultado de inflación del mes de octubre estuvo caracterizado, principalmente, por las disminuciones de precios de los combustibles y de los bienes durables de origen importado. No obstante, los aumentos en los alimentos, especialmente en las carnes, y en algunos servicios de la canasta, moderaron las reducciones observadas en el presente mes.

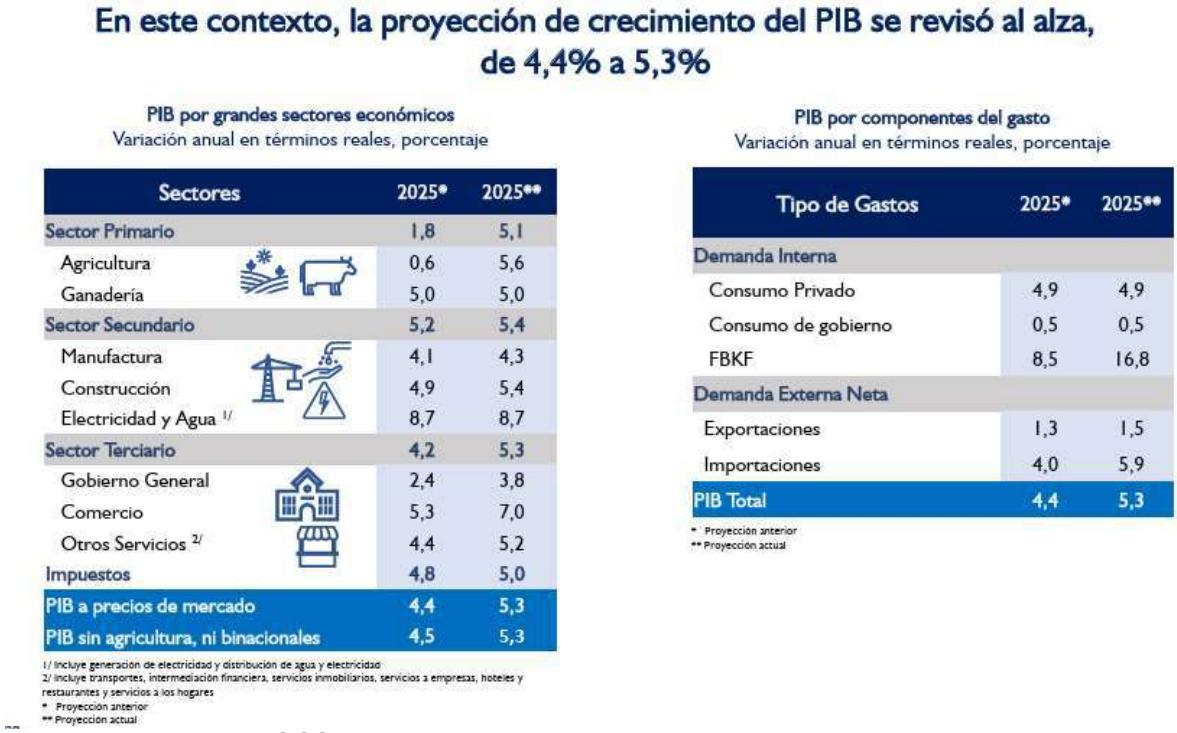
Tabla Nº 1. Inflación total. Tasa de variación en %

	Mensual		Acumulada		Interanual	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Enero	0,9	1,0	0,9	1,0	3,4	3,8
Febrero	0,0	0,4	0,9	1,4	2,9	4,3
Marzo	1,1	1,2	2,0	2,6	3,6	4,4
Abril	0,8	0,4	2,8	3,0	4,0	4,0
Mayo	0,4	0,0	3,2	3,0	4,4	3,6
Junio	-0,4	0,0	2,8	3,0	4,3	4,0
Julio	0,1	0,4	2,9	3,3	4,4	4,3
Agosto	-0,2	0,1	2,6	3,4	4,3	4,6
Septiembre	0,2	-0,1	2,9	3,3	4,1	4,3
Octubre	0,0	**-0,1**	2,9	**3,2**	3,6	**4,1**
Noviembre	0,2		3,1		3,4	
Diciembre	0,7		3,8		3,8	

Fuente: Banco Central del Paraguay

Figura A3

Proyección del PIB



En este contexto, la proyección de crecimiento del PIB se revisó al alza, de 4,4% a 5,3%

PIB por grandes sectores económicos
Variación anual en términos reales, porcentaje

Sectores	2025*	2025**
Sector Primario	1,8	5,1
Agricultura	0,6	5,6
Ganadería	5,0	5,0
Sector Secundario	5,2	5,4
Manufactura	4,1	4,3
Construcción	4,9	5,4
Electricidad y Agua 1/	8,7	8,7
Sector Terciario	4,2	5,3
Gobierno General	2,4	3,8
Comercio	5,3	7,0
Otros Servicios 2/	4,4	5,2
Impuestos	4,8	5,0
PIB a precios de mercado	4,4	5,3
PIB sin agricultura, ni binacionales	4,5	5,3

1/ Incluye generación de electricidad y distribución de agua y electricidad
2/ Incluye transportes, intermediación financiera, servicios inmobiliarios, servicios a empresas, hoteles y restaurantes y servicios a los hogares
* Proyección anterior
** Proyección actual

PIB por componentes del gasto
Variación anual en términos reales, porcentaje

Tipo de Gastos	2025*	2025**
Demanda Interna		
Consumo Privado	4,9	4,9
Consumo de gobierno	0,5	0,5
FBKF	8,5	16,8
Demanda Externa Neta		
Exportaciones	1,3	1,5
Importaciones	4,0	5,9
PIB Total	4,4	5,3

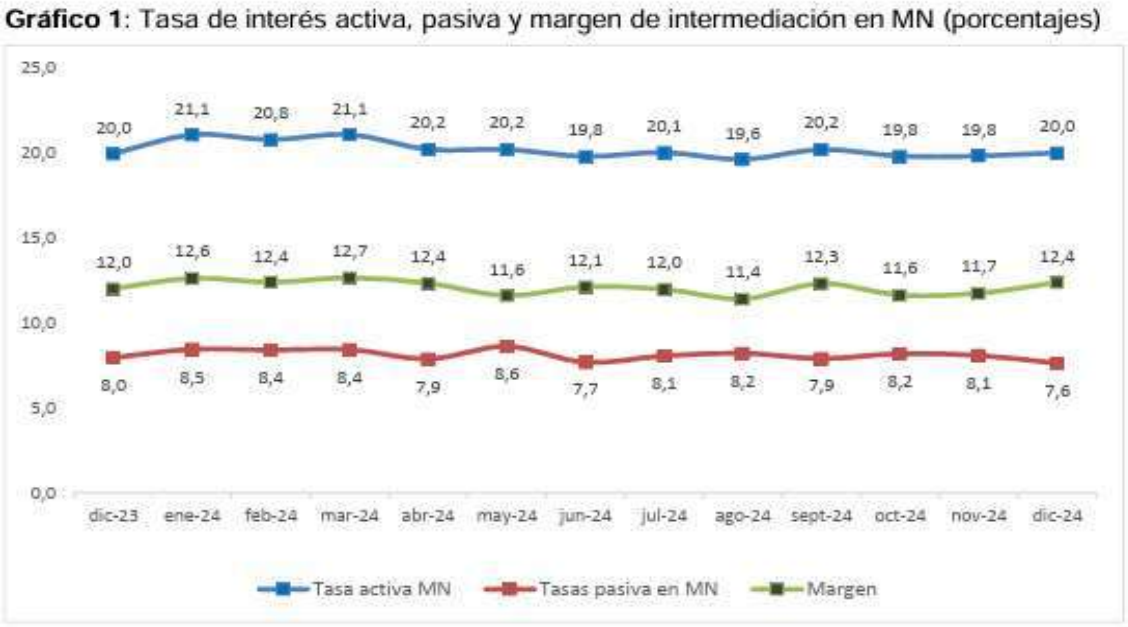
* Proyección anterior
** Proyección actual

Fuente: Banco Central del Paraguay

Anexo B: Informes Estadísticos

Figura B1

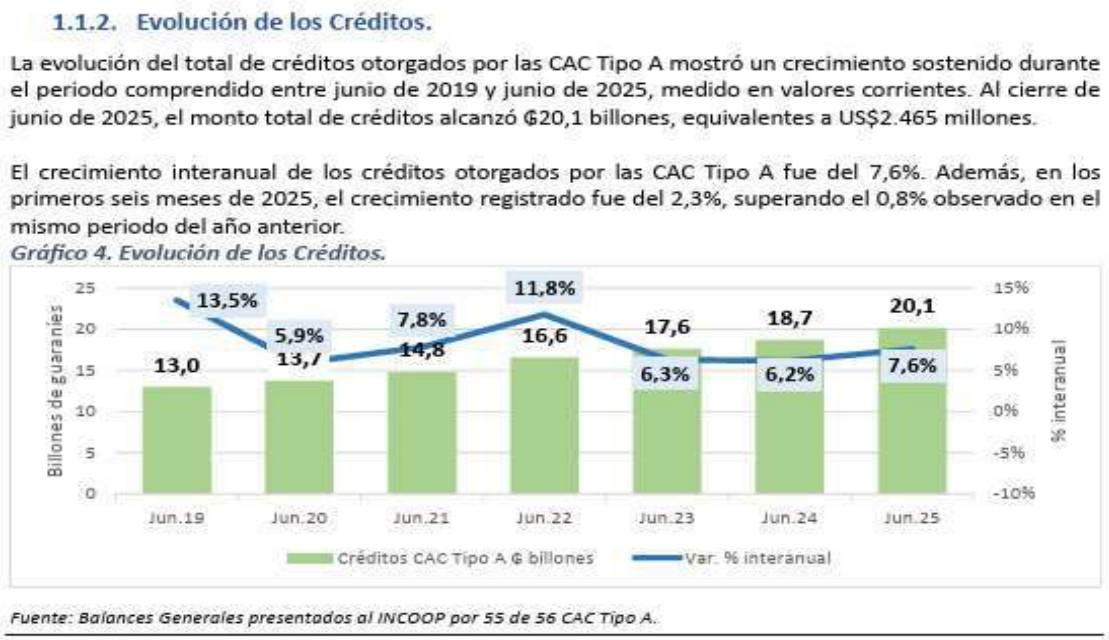
Tasas de Interés



Fuente: Instituto Nacional de Cooperativismo

Figura B2

Evolución de Créditos



Fuente: Instituto Nacional de Cooperativismo