

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE INVERSION
EN PROYECTOS AGROPECUARIOS

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

HECTOR MIGUEL CIFUENTES SANCHEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 1994.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DK
03
T(1470)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano : Lic. Jorge Eduardo Soto.
Secretario : Lic. Roberto Salazar Casiano.
Vocal 2o. : Lic. Josué Efraín Aguilar Torres.
Vocal 4o. : P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López.
Vocal 5o. : P.C. Fredy Orlando Mendoza López.

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

Presidente : Lic. Pedro Brol Liuti,
Secretario : Lic. Carlos H. Calderón.
Examinador : Lic. Rudy Casteñeda.
Examinador : Lic. Rigoberto Salvatierra Morales.
Examinador : Lic. Jaime del Valle.

Guatemala, 12 de mayo de 1994.

Licenciado
Gilberto Batres Paz
DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, ciudad.

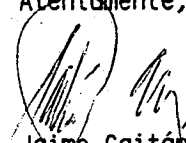
Señor Decano:

Tengo el honor de dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que, de conformidad con la providencia del 9 de enero de 1992, de esa decanatura, procedí a prestar asesoría al señor Héctor Miguel Cifuentes Sánchez, en el desarrollo de su trabajo de tesis denominado "EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE INVERSION EN PROYECTOS AGROPECUARIOS", que deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Deseo manifestar que, en mi opinión, el autor ha desarrollado un excelente trabajo, en forma conveniente y conforme a la naturaleza del tema y el contenido del mismo constituye un valioso aporte sobre el particular, por lo tanto, me permito recomendarlo para que sea aceptado para su discusión y defensa en el examen público que deberá sostener el señor Cifuentes Sánchez.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del Señor Decano con muestras de estima y consideración.

Atentamente,


Lic. Jaime Gaitán Monroy
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1474

J. Jaime Gaitán Monroy
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 1474



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

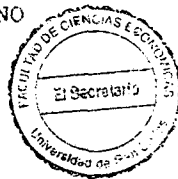
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA. DOS DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
CUATRO

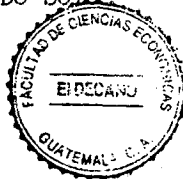
Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Jaime R. Gaitan Monroy, quien fuera designado
Asesor y la opinión favorable del Director de la
Escuela de Auditoria, se acepta el trabajo de Tesis
denominado: "EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE
INVERSION EN PROYECTOS AGROPECUARIOS", que para su
graduación profesional presentó el estudiante HECTOR
MIGUEL CIFUENTES SANCHEZ, autorizándose su impresión.---

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO
SECRETARIO



LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO



ACTO QUE DEDICO
A DIOS TODOPODEROSO
A LA VIRGEN MARIA

A MI PADRE : Teodoro Rafael Cifuentes de León (Q.E.P.D.).
A MI MADRE : Silvia Margarita Sánchez.
A MI ESPOSA : Albertina Yee González de Cifuentes.
A MIS HIJAS : Liza María Cifuentes Yee.
: Ana Cecilia Cifuentes Yee.
: Marinés Cifuentes Yee.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

AGRADECIMIENTO

Al Licenciado JAIME RODERICO GAITAN MONROY, por su valiosa asesoría, la cual, producto de su vasta experiencia y su alta calidad profesional, constituyó en todo momento el mejor respaldo para el desarrollo de mi tesis.

INDICE DEL CONTENIDO

CAPITULO	CONCEPTO	PAGINA
	INTRODUCCION	
1	ASPECTOS GENERALES	
1.1	Concepto de los presupuestos.	1
	¿Qué quiere decir presupuesto?.	1
1.2	Función primordial de los presupuestos.	3
1.3	Principios de los presupuestos.	6
1.3.1	Pronosticabilidad.	7
1.3.2	Costeabilidad.	7
1.3.3	Flexibilidad.	7
	Variaciones por volumen de producción.	7
	Variaciones de la eficiencia.	7
	Variaciones o fluctuaciones monetarias.	7
1.3.4	Confiability.	8
1.3.5	Participación.	8
1.3.6	Oportunidad.	8
1.4	Justificación de los presupuestos.	9
1.5	Alcance de los presupuestos.	13
	Proceso analítico.	15
	Contenido del presupuesto.	15
	Proceso de elaboración.	15
	Revisión del desempeño.	15
	Análisis del medio ambiente externo.	16
2	LOS PRESUPUESTOS COMO UNA HERRAMIENTA EN LOS PROYECTOS DE INVERSION AGROPECUARIOS	
2.1	Determinación de la capacidad instalada.	19
	Definición de capacidad instalada.	19

	Tratamiento especial de los terrenos.	19
	Clasificación de cultivos.	20
	Cultivos permanentes.	20
	Cultivos semipermanentes.	20
	Cultivos de temporada.	20
	Artículo 50- Gastos de actividades agrícolas.	21
2.2	Determinación del rendimiento y clasificación de la producción.	21
2.2.1	Determinación del rendimiento.	21
	Variedad de semilla.	22
	Siembra.	22
	Edad del cultivo.	22
	PH del suelo.	22
	Altura de ubicación.	22
	Características del terreno.	22
	Recursos hídricos.	23
	Facilidades que permite el terreno.	23
	Ubicación y accesos.	23
	Disponibilidad de mano de obra.	24
2.3	Presupuesto de producción.	24
	Determinar la producción.	24
	Establecer nivel de inventarios.	24
	Duración del proceso de producción.	25
	Disponibilidad de mano de obra.	25
	Determinar ventanas de requerimiento del mercado.	25

	Suficiencia de maquinaria y equipo.	25
	Disponibilidad de insumos.	26
2.3.1	Presupuesto de mano de obra directa e indirecta.	26
	Diferentes formas de compensación del trabajo.	26
	Salario diario.	26
	Salario por actividad realizada.	26
2.3.2	Presupuesto de compra de materiales e insumos.	27
2.3.3	Presupuesto de inventarios.	27
	Sistema de costo promedio.	28
	Sistema PEPS.	28
	Sistema UEPS.	28
	Costo de reposición.	29
2.4	Presupuesto de ventas.	29
	Análisis del volumen total de mercado.	30
	Precios.	30
	La función de la demanda.	30
	Precio de mercado.	31
	Precio de equilibrio.	31
	Fijación de precios.	31
2.5	Presupuesto de inversiones capitalizables.	31
2.6	Presupuesto de gastos.	36
	Fijos.	37
	Variables.	37
	Semifijos.	37

2.7	Presupuesto de costos.	38
2.8	Presupuesto de depreciaciones.	39
	De la depreciación y amortización.	
	Artículo 16. Regla general.	40
	Artículo 17. Base de cálculo.	41
	Artículo 18. Forma de calcular la depreciación.	42
	Artículo 19. Porcentajes de depreciación.	42
	Artículo 21. Agotamiento de recursos naturales renovables y no renovables.	42
2.9	Presupuesto de caja.	43
	Objetivos y ventajas.	44
	Estimación de ingresos.	45
	Estimación de desembolsos.	45
	Utilización del presupuesto de caja.	45
	Vigilancia y control de los ingresos.	46
2.10	Presupuesto de financiamiento.	47
3	LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACION Y SUSTENTACION DEL CASO PRACTICO.	
3.1	Información sobre el caso.	51
	Del proyecto.	51
	De la sociedad.	51
	Ubicación y accesos.	51
	Factores que incidieron en su localización.	52
	Principales características de Finca Perla Grande.	
	Extensión.	52

	Características del terreno.	52
	Topografía.	53
	Clima.	53
	Recursos hídricos.	53
	Otros factores.	53
	Energía eléctrica.	53
	Fuente de financiamiento.	53
3.2	Elementos para la formulación de presupuestos.	53
3.3	Elaboración del presupuesto.	55
3.4	Evaluación teórica de los resultados.	56
3.5	Comentarios sobre la inversión.	56
4	EVALUACION FINANCIERA.	
4.1	Presupuesto de ventas.	57
4.2	Presupuesto del costo de producción.	57
	Presupuesto de mano de obra directa e indirecta.	58
	Presupuesto de compra de materiales e insumos.	58
	Presupuesto de inventarios.	58
	De los estados financieros.	58
	Requisitos que deben llenar los estados financieros.	59
	Propósitos fundamentales para la formulación de los estados financieros.	60
4.3	Presupuesto del estado de resultados.	60
4.4	Presupuesto del balance general.	62

CUADROS FINANCIEROS.

	Presupuesto volúmenes de ventas.	63
	Presupuesto volúmenes de producción.	64
	Presupuesto de mano de obra para el establecimiento de la plantación.	65
	Presupuesto mano de obra directa e indirecta.	68
	Presupuesto de compras de materiales e insumos para el establecimiento de la plantación.	73
	Presupuesto de costos directos de producción.	74
	Cronograma de actividades.	83
	Presupuesto gastos administración finca.	86
	Presupuesto gastos administración oficina.	87
	Presupuesto de depreciaciones.	88
	Presupuesto de financiamiento.	89
	Presupuesto del estado de resultados	91
	Presupuesto del balance general.	92
	Presupuesto de caja.	94
5	EVALUACION ECONOMICA.	
5.1	Evaluación del período de prepago de la inversión.	97
	Desde el punto de vista de la disponibilidad de efectivo.	97
	Desde el punto de vista de las utilidades.	98
5.2	Evaluación del punto de equilibrio.	98

5.3	Tasa interna de retorno financiera.	99
5.4	Valor actual neto.	100
5.5	Tasa interna de retorno económica.	101
5.6	Evaluación de la inversión complementaria para el desarrollo de proyectos de productos alternos para la optimización en la diversificación y optimización en la utilización de la capacidad instalada.	102
5.7	Evaluación de los aspectos cambiarios.	102
	CUADROS.	
	Presupuesto de inversiones capitalizables.	104
	Presupuesto de caja - modificado.	108
	Cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno financiera.	110
	Cálculo de la tasa interna de retorno económica.	112
	Bases de cálculo tasa interna de retorno económica.	114
6	OTRAS EVALUACIONES ECONOMICAS.	
6.1	Evaluación de la eficiencia de los rendimientos.	119
6.2	Evaluación de los aspectos sociales.	119
6.3	Evaluación de los aspectos de comercialización.	120
6.4	Evaluación de las variaciones.	121
6.5	Evaluación sobre la actualización de las cifras presupuestadas en relación directa	

	con las variaciones en el tipo de cambio.	122
	CUADROS.	
	Análisis y evaluación de variaciones.	124
7	ASPECTOS GERENCIALES.	
7.1	Definición del tamaño de la organización.	127
7.2	Organigrama de la sociedad.	128
7.3	Periodicidad de la evaluación de los resultados.	130
7.4	Flujo de la información y periodicidad de la misma.	130
	CONCLUSIONES.	133
	RECOMENDACIONES.	135
	BIBLIOGRAFIA.	137

INTRODUCCION

La evolución que plantea el mundo de los negocios actuales, crea la necesidad de tecnificar los mecanismos de planeación, ejecución y control, que puedan en cualquier momento indicar la situación financiera, haciendo resaltar las variaciones respecto de lo planificado, y permita a la gerencia general tomar las acciones correctivas a los elementos que afecten las operaciones, sean estas internas o externas.

Una empresa moderna para dar seguimiento a sus operaciones, debiera contar con un conjunto de presupuestos que funcionen separadamente, pero que globalizados reflejen su objetivo. Es decir, que el sistema de presupuestos constituya la base técnica y profesional de trabajo administrativo que permita un control eficiente.

La actividad agrícola en nuestro país es un sector de negocios de mucha importancia, que genera una gran cantidad de empleos y divisas derivado de la exportación de sus productos, por lo que es recomendable su tecnificación administrativa.

Por las razones expuestas, y en base a experiencia personal en la asesoría para el establecimiento y administración de este tipo de negocios, se pensó desarrollar un temario de tesis: "EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE INVERSION EN PROYECTOS AGROPECUARIOS", por las razones siguientes:

Para que el trabajo se utilice como una guía en el establecimiento de una verdadera herramienta administrativa.

Que los empresarios y administradores de los negocios agrícolas sean motivados para establecer sistemas de control presupuestario, y que las erogaciones para su implementación

más que un gasto se consideren como una inversión. Un sistema presupuestario permitirá al equipo de trabajo sentirse motivado al participar en su planeación y elaboración. Su ejecución y control será más eficiente por conocer las bases de su establecimiento, lo que permitirá tomar las mejores decisiones.

El presente trabajo ha sido dividido en siete capítulos con el contenido siguiente:

Capítulo uno: trata sobre los aspectos generales de conceptualización, principios, justificación y alcances.

Capítulo dos: trata sobre la capacidad instalada, rendimientos y clasificación de presupuestos principales y subordinados.

Capítulo tres: contiene los elementos básicos para la preparación y sustentación del caso práctico.

Capítulo cuatro: contiene la evaluación financiera donde se establecen presupuestos principales y subordinados proyectados a 10 años plazo sobre precios constantes, que permitirán su análisis, con las consideraciones siguientes:

Por ser un producto de exportación, para la venta de divisas se asume un tipo de cambio de Q. 5.80 por U.S.\$ 1.00.

El préstamo se obtiene en dólares, a un plazo de 8 años, con dos años de período de gracia, a una tasa de interés del 14.0% anual.

Los costos de inversión se capitalizan para aprovechar los beneficios que otorga la ley y se depreciación o amortizan.

La vida útil del proyecto se estima en 25 años y las mejoras se amortizan sobre la base de 5.0% anual.

Se establece un cronograma de actividades con el propósito de supervisar la ejecución del proyecto.

Capítulo cinco: contiene la evaluación económica donde se muestra la utilidad de las proyecciones para calcular:

La rentabilidad del proyecto que mejora al reducirse los costos financieros y los cargos por depreciaciones.

La tasa interna de retorno financiera y económica muestran una rentabilidad superior ante cualquier inversión alternativa.

El período de pre-pago de la inversión se calcula entre 5.2 y 6.8 años.

El flujo de caja y el balance general muestran como año con año se capitaliza el proyecto, permitiendo la disponibilidad de efectivo para ampliaciones o distribución de dividendos.

El punto de equilibrio se logra con un volumen inferior a la primera producción.

Capítulo seis: contiene el análisis de otras evaluaciones económicas que tratan los aspectos siguientes:

Compara rendimientos obtenidos por Costa Rica y Guatemala, y se concluye que las variantes se deben en buena parte a los cuidados culturales aplicados a las plantaciones.

En aspectos sociales debe considerarse la generación de empleo en el área rural.

Guatemala produce café clasificado dentro de "OTROS SUAVES", considerados como los de mejor calidad en el mundo.

La razón de no elaborar cédulas de variaciones se debe a que se necesita datos reales para comparar con los proyectados.

Capítulo siete: contiene aspectos gerenciales y se comenta:

El organigrama en el sector administrativo designa estas atribuciones a personal externo. Los esfuerzos se concentran en el campo.

Los asesores de negocios agrícolas deben sugerir introducir la herramienta de presupuestos estableciendo procedimientos sencillos de operación que faciliten su control.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, esperando contribuir a fomentar la inquietud en el establecimiento de sistemas de control presupuestario en las unidades económicas agrícolas.

CAPITULO I

1. - ASPECTOS GENERALES.

1.1- CONCEPTO DE LOS PRESUPUESTOS.

Con el propósito de obtener la mayor claridad respecto del tema, trataré de enmarcar el término dentro de su campo de acción según la definición del diccionario enciclopédico Quillet, el cual es más liberal y le concede vida independiente como sustantivo, explicando que es el: Cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir. Plan en que se concretan, por medio de cálculos y estimaciones numéricas de los hechos a producirse, las previsiones en materia de recursos y erogaciones de una hacienda, en un determinado período de tiempo. En las haciendas, la previsión de lo que ha de ocurrir constituye una norma imprescindible para la buena gestión administrativa. Las previsiones sirven de guía al administrador, que por ellas conoce, aunque sólo sea aproximadamente, las necesidades de la hacienda, las dificultades que debe afrontar, y los medios de que podrá valerse para atenderlas y vencer los obstáculos. Este conocimiento previo le permitirá disciplinar y regular anticipadamente sus acciones. En consecuencia, la confección de presupuestos reviste fundamental importancia en la administración de cualquier empresa.

¿Qué quiere decir presupuesto? El primer problema al utilizar el término, es que puede evocar muy distintas imágenes y lo más probable es que algunas de sus connotaciones no tengan el sentido con que se desea utilizar en administración de

empresas.

Al analizar la construcción de la palabra: pre, que denota antelación; su, que significa debajo; y poner, colocar en un sitio una cosa. Podemos imaginar entonces a ese "pre-supuesto", como algo que ponemos con anticipación debajo de toda una construcción ulterior, como los cimientos de una armazón lógica. Y salvando los sentidos técnicos determinados para cada una de las palabras es equivalente a hipótesis, postulado, axioma, premisa.

El concepto de presupuesto fue transferido al sector privado a partir de la década de los años veinte en adelante, pero adaptándolo, pues la propia naturaleza del sector hace que en su uso no aparezcan los elementos de publicidad y obligatoriedad que existe en los presupuestos públicos.

Por cierto que quien hace lo más hace lo menos, de manera que en las organizaciones privadas es posible hacer no sólo un presupuesto integral, total, sino uno o varios presupuestos parciales: de ventas, de producción, de compras, de mano de obra, de disponibilidad de efectivo, de inversiones, de ganancias, etc.

Por aparte, presuponer es estimar un gasto, hacer un cómputo anticipado de un bien o servicio. Estimar un ingreso, un recurso. El mismo concepto de premisa vuelve ahora expresado en forma numérica, en términos monetarios. Nótese que pese a ser una cifra cierta, por su naturaleza de fijar con antelación, de predeterminedar, bajo esa cifra cierta subyace una realidad incierta que por ser futura se podrá presentar

con ese o con otro número.

Recapitulando, tenemos que presupuesto puede ser: hipótesis; ley de gastos y recursos de administración pública; plan integral de gastos y recursos de una organización privada; plan parcial; hipótesis numérica con apariencia de certeza.

Ahora bien, cuando pensamos en una organización privada, no podemos concebir que ella exista sin la guía de algún plan. Planear es determinar qué se ha de hacer, es pensar hoy los cursos de acción de mañana.

Si la empresa es pequeña, y su dueño toma las decisiones, le será posible hacer todos los planes en la mente, o si los hace por escrito, tenerlos en secreto. Pero a medida que la empresa crezca y necesite que otros individuos también tomen decisiones, ese dueño tendrá que comunicar de alguna manera sus ideas, su planeamiento, a los demás. Si no lo hace es muy probable que la empresa pase a ser un grupo incoherente, contradictorio y sin dirección.

Podemos concluir esta introducción, diciendo que presupuesto quiere decir un plan ordenado, sistemático, periódico, expresado en términos numéricos usualmente referidos en unidades monetarias, que debiera abarcar todas las operaciones de una organización. Así, además de ser útil para el planeamiento y la comunicación, puede ser un eficaz auxiliar en la coordinación y en el control.

1.2- FUNCION PRIMORDIAL DE LOS PRESUPUESTOS.

La función de la planeación. Los objetivos de organización y

los planes que se desarrollan para obtenerlos, son conceptos interdependientes. Los objetivos determinan la naturaleza de las actividades que serán necesarias, pero al mismo tiempo las actividades que están planeadas operativamente, van a definir el objetivo. Un objetivo dado al principio del proceso de planeación puede ser definido en forma distinta si son posibles dos o más planes. Siempre que el que planea seleccione un plan alternativo en lugar de otro, está en efecto haciendo una decisión acerca de los objetivos. La determinación de los objetivos es un problema implícito o explícito en todo el proceso de la planeación.

El proceso de planeación cambia los objetivos amplios en objetivos más específicos mientras que transforma los objetivos en medios. Los niveles más altos en la jerarquía administrativa conceden principal atención a objetivos de organización. Los niveles intermedios se interesan esencialmente con los medios que serán necesarios. Se da un mayor énfasis a la solución de problemas específicos de producción, mercadotecnia, personal y compras. Los problemas de planeación en los niveles intermedios están mucho más estructurados que los problemas que se hallan a cargo de la alta administración. Son generalmente susceptibles de solución por medio de las técnicas del método científico.

El término "planeación" se usa generalmente con la suposición de que los métodos científicos son, o al menos deberían ser, utilizados. El fracaso para desarrollar un programa de planeación sistemática puede tener su origen en la ignorancia

y en la inercia.

Una razón importante para planear anticipadamente es que la planeación toma tiempo. Se necesitará gran anticipación para planear programas y proyectos principales como la expansión de instalaciones, el desarrollo de nuevos cultivos, la adquisición de recursos financieros y el entrenamiento de personal. Aunque la anticipación puede reducirse por la división del trabajo y la cooperación, no puede eliminarse por completo. Otra consideración es que algunos cambios tienen que terminarse antes que otros puedan empezarse.

Si el futuro pudiera ser pronosticado con exactitud, los ejecutivos podrían planear con anticipación sin temor que sus esfuerzos fueran en vano. La incertidumbre siempre pone limitaciones a la posibilidad de la planeación anticipada. Además, ya que el futuro distante es generalmente más incierto que el futuro inmediato, la planeación de largo alcance puede ser extremadamente arriesgada; sin embargo, sirven a un propósito definido al establecer un enfoque ordenado de los problemas del crecimiento de largo alcance.

Los problemas de la anticipación y de la transformación dan énfasis a la importancia del pronóstico. Henri Fayol ha dicho que "si la previsión no es el todo de la administración, sí al menos una parte esencial de la misma". La planeación para eventualidades que no ocurren es obviamente ineficaz. Sin embargo, una falla al planear una adversidad u oportunidad futuras puede tener consecuencias aún más serias. Aunque la incertidumbre nunca puede vencerse completamente, un

pronóstico inteligente y sistemático puede eliminar en parte esta dificultad. El pronosticar nunca llegará a ser una ciencia exacta, pero frecuentemente proporciona mejores resultados que las simples conjeturas.

La obtención de un equilibrio favorable entre los ingresos y los costos es el criterio utilizado al planear el programa de una organización de negocios. Una ganancia proporcionada, sobre un largo período de tiempo, se acepta como evidencia suficiente de que la planeación está en buenas manos. Sin embargo, de ningún modo hay una correlación perfecta entre ganancias y eficiencia de la planeación. La relación entre una buena o mala planeación y las ganancias o pérdidas es más indirecta de lo que algunas veces se supone. Una dificultad más al medir la eficiencia de la planeación es que la misma no puede diferenciarse fácilmente de otras actividades ejecutivas, tales como la comunicación y la dirección. Un plan mediocre que esté bien ejecutado frecuentemente proporciona mejores resultados que un buen plan mal ejecutado.

Una vez definida la metodología de planeación y sistema de trabajo y participación en la elaboración del presupuesto, es bastante fácil distribuir las responsabilidades en la elaboración sectorial de los diferentes presupuestos de la organización, los cuales, en su conjunto, constituirán el presupuesto financiero, como un todo.

1.3- PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS.

A continuación se indican los principios que deben normar el

establecimiento de esta herramienta de control.

1.3.1 Pronosticabilidad. Este principio, quiere decir, que el presupuesto requiere estimaciones razonables del futuro. Es decir, planificar qué es lo que queremos que pase.

1.3.2 Costeabilidad. Este principio supone que los beneficios que otorgue el establecimiento de un sistema presupuestario, deberán ser mayores que el costo de su establecimiento; es decir, que las ventajas que se obtengan y su repercusión en las utilidades como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido han de superar el costo de instalación y funcionamiento del mismo.

1.3.3 Flexibilidad. Lo que quiere confirmarse con este principio, es que los presupuestos flexibles permiten adaptar los costos y gastos a los volúmenes de producción y ventas, y permiten la comparación de la realidad sobre bases iguales.

En cualquier comparación del presupuesto con los resultados reales, se puede evaluar las siguientes variaciones; Variaciones por volumen de producción; se refiere a la cantidad real comparada con la cantidad presupuestada.

Variaciones de la eficiencia; reflejan cambios en métodos y procedimientos utilizados, los cuales causan variaciones al volumen estándar presupuestado.

Variaciones o fluctuaciones monetarias; se refiere a las variaciones de precio de venta de los productos relacionando el valor real y el presupuestado. El efecto de este renglón puede ser por varias causas, pero principalmente por excesos en la producción mundial, escasez de producción por fenómenos

naturales ocurridos en los países productores, y otros factores. El café es un ejemplo de este tipo de variación.

Por aparte, habrá que considerar que las corrientes económicas cambian rápidamente, como ocurren algunos cambios en las fuerzas políticas y sociales, que afectarán la producción respecto de las cifras presupuestadas, derivadas probablemente de políticas salariales, reformas fiscales o creación de nuevos impuestos que graven la producción y las exportaciones, que afecten las importaciones y castiguen el precio de los insumos importados; y por el otro lado, las políticas monetarias cambiarias y crediticias respecto de la paridad de nuestra moneda con otras monedas duras; las políticas que se refieren a las tasas de interés sobre préstamos, etc.

1.3.4 Confiabilidad. Las personas relacionadas con el presupuesto, necesitan admitir su utilidad y ventajas, de otra manera, habrá resistencia al mismo. Este principio debe nacer dentro de la planeación, es decir, al elaborar el presupuesto, permite crear esa fe y confianza en la utilidad que representa como una herramienta de uso gerencial en la toma de decisiones.

1.3.5 Participación. La implantación y operación de un presupuesto requiere interesar, convencer y preparar al personal para que su participación sea adecuada y efectiva. Este principio requiere una definición clara de responsabilidades en cuanto a la recolección de datos necesarios en relación al alcance y contenido de los planes.

1.3.6 Oportunidad. Los presupuestos requieren ser formulados y

aprobados antes de iniciar el período que cubren.

Este principio también requiere de la implementación de un cronograma de actividades, el cual indicará las fechas para la planeación como para las etapas de control y ejecución.

Cuando todos los funcionarios de una organización se han comprometido a cumplir con fechas para la entrega de los datos necesarios para la planeación, se logra obtener continuidad y rapidez en todas las etapas de la preparación del plan financiero.

1.4- JUSTIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Como la contabilidad y la administración están entrelazadas en los procesos presupuestarios, no siempre será fácil tener la seguridad de estarnos refiriendo a una o a la otra, y no intentaremos separar las ideas directivas de las operaciones contables.

Podemos comenzar por observar que dirigir es tomar decisiones; las decisiones son elecciones entre diversas opciones de pronósticos o planes, y estos pronósticos pueden basarse en datos y consideraciones contables o de otra índole.

Una empresa es un conjunto de personas que trabaja con determinados recursos, con el fin de producir algún producto o servicio necesarios. Estas personas tienen que trabajar en colaboración para poder lograr los objetivos que persigue la empresa.

Por lo regular una decisión se formula como la afirmación llana de una orden o un plan, un determinado curso de acción a

seguir. Empero, el contenido concreto y real de una decisión radica en la forma en que se logra ese resultado. En algunas ocasiones decidimos pasivamente: no hacemos nada, y dejamos que las cosas sucedan por sí solas. Otras veces tomamos decisiones en forma caprichosa y arbitraria, basando nuestra elección en opiniones, emociones, actitudes, hábitos o corazonadas. Mientras la decisión sea personal y no comprometa recursos externos, la toma de decisiones pasivas o caprichosas puede ser inofensiva. Pero cuando una decisión afecta a muchas personas y entraña grandes cantidades de recursos, su elección necesita ser cuidadosa, racional y lógica.

En un proceso lógico, la toma de decisiones es un tanto compleja, pero presenta tres características fácilmente reconocibles:

En primer lugar, se orienta hacia el futuro; no se puede decidir sobre lo ya realizado.

En segundo lugar, la toma de decisiones entraña considerar una determinada serie de opciones; una situación de la cual sólo puede surgir un único resultado o una sola forma de resolverla, no admite decisión alguna.

En tercer lugar, tiene que haber algún medio de calificar o evaluar los resultados esperados en forma lógica y racional, evaluándolos para determinar cuál es el más adecuado a los objetivos trazados.

Sin embargo, a fin de hacer menos compleja la administración, el proceso de decisión puede simplificarse mediante el uso de reglas o procedimientos prácticos.

Los directores necesitan tomar decisiones "buenas"; ser acertados en sus pronósticos para conservar sus puestos. Es necesario utilizar datos numéricos derivados de experiencias pasadas para pronosticar las expectativas futuras. Ejemplo; si un trabajador corta 30 unidades de un producto, en una hora, en determinadas condiciones, es razonable esperar que esa cifra se repita o aumente.

El mero hecho de contar con datos a partir de los cuales pronosticar, no siempre basta para garantizar la obtención de resultados correctos. Es indispensable estar seguro de que la extrapolación es digna de confianza, que no existe algún factor inadvertido que pudiere trastornar el pronóstico. Ejemplo, el mismo trabajador que corta 30 unidades de producto por hora utiliza herramientas y equipo cuyas condiciones tienen mucho que ver con el rendimiento de ese trabajador; los materiales utilizados, los métodos de manipular las cosas, las condiciones en el medio de trabajo, así como las actitudes, los sentimientos y la capacidad del trabajador son factores que afectan los resultados. Por ello, es necesario tener cierta seguridad de que estas variables contribuyentes estén plenamente identificadas, y que las condiciones se mantengan constantes o se tomen en cuenta al elaborar el pronóstico. La retroalimentación, o sea comparar las expectativas con los resultados reales sirve para comprobar si existen factores deformadores que hayan afectado la validez de los pronósticos. Los méritos de un sistema efectivo de presupuestos, que esté orientado a ayudar a los administradores a ejecutar las

funciones de dirección, pueden ser apreciados por los que se han visto frustrados al emplear procedimientos presupuestarios inadecuados. El significado de esta aseveración es demasiado evidente para las personas que han estado sujetas a experiencias tales como:

- Aún cuando se le pide a un departamento que desarrolle mucho más trabajo que el que anticipa, no se cambian las cantidades presupuestadas.
- A pesar de los esfuerzos constructivos para lograr una administración eficiente, se le ordena al administrador efectuar una disminución general de 5.0% ó 10.0% sobre los gastos presupuestados.
- A pesar de una solicitud directa para que se expliquen las variaciones de costos con relación al presupuesto, los informes financieros resultantes no indican, ni las causas de la variación, ni quiénes son los responsables del control de las variaciones.
- Aún cuando las ventas se aumenten por un trabajo arduo, los incrementos en los gastos de oficina que se prorratean, nulifican cualquier probabilidad de aumentar las ganancias.
- Aún cuando un ejecutivo pide información relativa al impacto financiero que tendrían diferentes planes alternativos, su personal simplemente mezcla gran cantidad de promedios de costos históricos y tarda semanas en hacerlo.

Si bien estos son ejemplos aislados, son representativos y, lo que es más importante, los origina un motivo común: la falta de un proceso presupuestario sistemático, basado en conceptos

firmes de planeación y control.

La función que desempeñan los buenos presupuestos en la administración de un negocio son mejor entendidos cuando se relacionan con los fundamentos de la administración. Las diversas definiciones que hay sobre administración de negocios pueden expresarse en término de tres funciones principales: planeación, ejecución y control. Esos son los elementos clave del proceso administrativo. La administración de la empresa debe planear sus actividades por adelantado, llevar a cabo el plan, e instituir las técnicas apropiadas de observación e información para asegurar que las desviaciones del plan se analicen y manejen adecuadamente.

Es sumamente importante considerar a la presupuestación como un sistema, porque esto implica un proceso continuo durante el año que es la clave para buenos presupuestos en cualquier negocio.

1.5- ALCANCE DE LOS PRESUPUESTOS.

Al definir los presupuestos como un sistema integral de planeación de las operaciones, así como determinar sus procedimientos de ejecución y control, podemos decir que el alcance de los presupuestos es universal, y toma en cuenta aspectos como:

Considera el tamaño de la organización, definiendo un organigrama funcional.

La gerencia general, llegado el momento de la planeación del presupuesto convocará a las diferentes gerencias a participar en la planeación de sus actividades.

La gerencia general, delegará responsabilidad en la dirección financiera, para prestar colaboración a las diferentes gerencias.

La gerencia general, en reunión con los responsables de las diferentes áreas, y conociendo la capacidad instalada de la organización, con información de los resultados históricos, tomarán en conjunto una decisión de las proyecciones de las operaciones de la organización.

Cada jefe de división será el encargado de la preparación de su propio presupuesto, en base a las directrices recibidas de la gerencia general.

La dirección financiera será responsable de la revisión final de los diferentes presupuestos, y además, la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos financieros para evaluar las tendencias de las proyecciones así como la tendencia de las ganancias como una unidad económica.

Un sistema de presupuestos se diseña con el propósito fundamental de permitir a la empresa identificar y explotar su potencial de ganancias más eficazmente que en el pasado.

Sobre dicho sistema, durante el período de planeación y desarrollo de la elaboración se podrá, además de lo indicado: Evaluar la calidad de su actual sistema de información, y mejorar la comunicación a través de toda la empresa.

Estimular y promover una mejora en el desempeño gerencial.

Señalar áreas de autoridad conflictiva, a fin de crear una estructura organizacional más racional.

Instalar un sistema de éxito aunque sus ejecutivos no posean

una alta experiencia técnica, sin la necesidad de recurrir a consultores independientes.

Desarrollar la capacidad analítica de sus gerentes, y ampliar sus perspectivas.

Analizar los estados financieros de la empresa, y de ser posible el de sus competidores.

Todo sistema de presupuestos responderá a las interrogantes Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué, y más aún el Cómo.

Al diseñar el sistema de presupuestos, es necesario dividirlo en sus componentes. Esto simplifica la descripción del sistema. Los componentes a evaluar son los siguientes:

Proceso analítico. Se centra en aquellos elementos (el medio ambiente externo, competencia, desempeño pasado y capacidad interna) que deberían analizarse para identificar las lagunas en el potencial de la empresa.

Contenido del presupuesto. Incluye metas cuantitativas, planes de acción, y planes contingentes que constituyen la documentación del presupuesto. Trata el tema clave del lapso de tiempo que deberá abarcar el presupuesto.

Proceso de elaboración. La relación entre el contenido del presupuesto y el proceso analítico que se utiliza para determinarlo es de vital importancia. Ese contenido y proceso están ligados a la conveniencia de asignar responsabilidades por la tarea de llevar a cabo el análisis, formulación y aprobación del presupuesto.

Revisión del desempeño. La actividad que le da significación práctica es la revisión del desempeño real frente al

presupuesto. Involucra las guías que aseguran que este proceso de revisión se llevará a cabo de un modo eficaz, y con un impacto positivo en la motivación de los gerentes.

Análisis del medio ambiente externo. Las ganancias de una empresa se derivan de la capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente externo. Por lo tanto, la efectividad del presupuesto depende de la eficiencia con que se analiza ese medio ambiente externo, y de la eficacia con que se identifican las capacidades y limitaciones de la empresa.

La clave para analizar eficazmente el medio ambiente externo reside en establecer un equilibrio entre la realización de un análisis demasiado limitado y la pérdida de tiempo y esfuerzos en factores irrelevantes. La amplitud de factores externos (además de la competencia), incluye las siguientes categorías:

- Pronósticos económicos.
- Cambios tecnológicos.
- Factores regulatorios.
- Tendencias sociales.
- Eventos políticos.

Como se desprende de lo explicado, el alcance de un sistema de presupuestos, comprende no sólo el conocimiento de la empresa, sino el diseño de sistemas y procedimientos de control interno, pero aún más importante el conocimiento a nivel nacional y regional y quizá mundial, cuando se trate de planificar resultados de productos de exportación, de una

serie de elementos que afectan e inciden en el cultivo y comercialización del producto, y que lógicamente afectarán las ganancias de la empresa.

CAPITULO II

2 - LOS PRESUPUESTOS COMO UNA HERRAMIENTA EN LOS PROYECTOS DE INVERSION AGROPECUARIOS.

2.1- DETERMINACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

Definición de capacidad Instalada: para proyectos agrícolas podemos definirla como la extensión o espacio de un lugar determinado que se destinará a la producción; e incluye las facilidades que permitan el tratamiento, transformación y empaque del producto para su comercialización.

La forma de medir el tamaño de la capacidad instalada es: Caballería; medida de superficie que equivale a 64 manzanas. Hectárea; medida de superficie que equivale a 10,000 metros cuadrados.

Manzana; medida de superficie que equivale a 10,000 varas cuadradas.

Acre; medida de superficie que equivale a 5,760 varas cuadradas.

Existen otras medidas de superficie como, cuerda, vara cuadrada, etc., que se utilizan en pequeños proyectos.

Tratamiento especial de los terrenos: la fertilidad de las tierras destinadas a la agricultura puede disiparse poco a poco, al agotarse por su uso. Cuando así sucediera, deberá separarse del valor residual, el monto que se considera se agotará, y amortizarse a lo largo de la vida útil estimada. No obstante, en muchos casos, el empleo de métodos adecuados de agricultura, entre ellos, la rotación de cultivos, la irrigación, la fertilización, etc., impiden la disminución de la productividad, y en este caso debiera mantenerse el valor

del terreno sin ninguna alteración durante la vida útil de explotación.

Clasificación de cultivos: existen tres importantes, y son: Cultivos permanentes; agrupa cultivos con vida superior a cinco años. Ejemplo; café, hule, banano, etc..

Cultivos semipermanentes; agrupa cultivos con vida superior a un año pero menor a cinco años. Ejemplo; mora, fresa, etc..

Cultivos de temporada; agrupa cultivos con vida de un año o menos. Ejemplo; verduras, etc..

La inversión en plantaciones de cultivos permanentes y semipermanentes deberá capitalizarse y diferir vía la depreciación y/o amortización.

La inversión en cultivos de temporada deberá cargarse directamente al estado de resultados anual.

Los terrenos en donde se ubican cultivos permanentes o semipermanentes, generalmente experimentan un aumento de valor debido al crecimiento físico de la plantación. También pueden sufrir pérdida de valor, por daño físico a la plantación causado por fenómenos naturales, como tormentas, vientos huracanados, inundaciones, heladas, etc.. No obstante, la norma excluye estos valores de las cuentas de la empresa. Se aduce que al incluirlos se velaría el concepto de realización. Además, aún las mejores mediciones objetivas posibles producirían un resultado demasiado subjetivo para ser útil. Por último, el problema de la contabilidad para introducir conceptos de valoración resultaría complejo y tedioso. Las operaciones normales de la empresa arrojarían ganancias y/o

pérdidas que estarían declarando el valor agregado conforme éste se va realizando.

La Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República, en su artículo 50, establece:

ARTICULO 50 - Gastos de actividades agrícolas. En las actividades agrícolas, los gastos que se efectúen en un cultivo pueden ser deducidos en el período de imposición en que se incurran o paguen; según se haya adoptado el sistema de lo devengado o lo percibido, o ser diferidos y deducidos en el período de imposición en que obtengan los ingresos provenientes de la cosecha. Si los ingresos se obtienen en diferentes períodos de imposición, el contribuyente puede adoptar el sistema o método de lo percibido o devengado; pero una vez adoptado uno de ellos, el mismo regirá para los ejercicios siguientes y no se podrá cambiar sin autorización de la Dirección.

2.2- DETERMINACION DEL RENDIMIENTO Y CLASIFICACION DE LA PRODUCCION.

2.2.1 Determinación del rendimiento: para determinar el rendimiento de producción existen parámetros de medición para evaluar eficiencia y variaciones respecto del promedio de producción nacional; y respecto de lo planeado, así como las causas que las originaron.

Para la medición objetiva del rendimiento de producción, deberá considerarse lo siguiente:

- Variedad de semilla utilizada.

- Siembra por trasplante de vivero o siembra directa.
- Edad del cultivo.
- PH del suelo.
- Altura de ubicación.
- Características del terreno.
- Recursos hídricos.
- Facilidades que permita el terreno.
- Ubicación y accesos.
- Disponibilidad de mano de obra, etc.

Variedad de semilla: la selección de semilla es una tarea bastante difícil y determinante para el éxito y rendimiento del cultivo.

Siembra: en todo proyecto agrícola es recomendable realizar una inversión en vivero con el propósito de que la semilla se adapte a la zona de trasplante definitivo, el cual deberá hacerse preferiblemente en época de invierno.

Edad del cultivo: el rendimiento está relacionado con el envejecimiento del cultivo. Para un cultivo nuevo, se establecerá la vida útil y rendimiento y calculará el retorno de la inversión.

PH del suelo: los cultivos deberán ser instalados en lugares aptos, de acuerdo al análisis de suelos.

Altura de ubicación: generalmente la medición de la altura está dada en pies sobre el nivel del mar.

Características del terreno: indicarán si el terreno es plano, ondulado, quebrado, o montañoso; la precipitación pluvial; temperatura; nubosidad, etc.. Estas y otras características,

será posible ubicarlas en el Mapa Geográfico Nacional.

Recursos hídricos: este aspecto es importante, ya que la existencia de recursos hídricos permitirá establecer sistemas de riego. Caso contrario, se perforarán pozos mecánicos, con el consiguiente incremento en los costos de inversión.

Facilidades que permite el terreno: considera facilidades para instalación eléctrica, acceso a servicio telefónico, equipo agrícola e industrial que permita la mecanización y de consiguiente las facilidades generales de trabajo.

Ubicación y accesos: el cultivo se seleccionará dependiendo su ubicación y accesos; ya que algunos productos por ser perecederos y sensibles, no es aconsejable realizar la inversión en un lugar con malas vías de acceso. Igualmente, malas vías de acceso incrementarán los costos de inversión y rendimiento, y además, el costo de transportación a los centros de distribución y embarque.

Por ejemplo, en la explotación bananera, las mejores tierras se encuentran ubicadas en el departamento de Puerto Barrios, en donde existió comunicación directa con los puertos de embarque por espuela de ferrocarril, y actualmente por medio de transporte terrestre; por el contrario, la explotación de hule, su mayor producción se concentra en el sur de la república de Guatemala, en donde la mayoría de las fincas son accesibles por buenos caminos, y además la fábrica procesadora de látex y coágulo se encuentra ubicada a la orilla de carretera asfaltada en la cercanía de Chicacao, en el departamento de Suchitepéquez.

Disponibilidad de mano de obra: es importante para la ubicación de un proyecto agrícola, pues la disponibilidad de mano de obra permitirá su ejecución.

2.3- PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

El presupuesto de producción, establece las cantidades de producto que debe producirse para satisfacer la demanda en base a lo establecido en el presupuesto de ventas.

Al elaborar el presupuesto de producción, se prepara también el presupuesto de compra de materiales e insumos; presupuesto de mano de obra directa e indirecta; y presupuesto de inventarios.

Para elaborar el presupuesto de producción, se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar la producción.
- Establecer nivel de inventarios.
- Duración del proceso de producción.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Ventanas de demanda del producto en el mercado local e internacional.
- Suficiencia de maquinaria y equipo.
- Disponibilidad de insumos.

Determinar la producción: implica que se debe conocer el ciclo de producción y rendimiento del producto y la fecha de su estabilización.

Establecer nivel de inventarios: en base a la fecha de cosecha del producto, y conociendo las ventas, se podrá determinar el

nivel de inventarios.

El presupuesto de producción será igual al costo de las ventas más el inventario final menos el inventario inicial, o sea, que simplemente es igual al costo de las ventas más o menos la diferencia de inventarios.

Duración del proceso de producción: se refiere a la vida útil de la plantación y su rendimiento. Cuando la producción se estabiliza, se convierte en un ciclo continuo y fácil de pronosticar.

Disponibilidad de mano de obra: si las operaciones agrícolas requieren mano de obra especializada deberá atenderse su disponibilidad y tiempo necesario para entrenamiento.

El sector agrícola genera un alto valor agregado a costo de factores por la gran cantidad de mano de obra utilizada en:

- Plantaciones que utilizan mano de obra de temporada, como la caña de azúcar, café, y otros,
- Plantaciones que utilizan mano de obra permanente, como las plantaciones de banano, de hule y otras.

Determinar ventanas de requerimiento del mercado: por nuestra ubicación geográfica, y nuestra cercanía a mercados internacionales de mucha demanda, nos encontramos en ventaja sobre las exportaciones que realizan otros países, por lo que será necesario conocer las fechas de esas ventanas.

Suficiencia de maquinaria y equipo: la maquinaria, equipo e instalaciones deben ser suficientes, no sólo para los requerimientos de producción normal, sino también para satisfacer las necesidades estacionales o incrementos

imprevistos en la demanda.

Disponibilidad de insumos: para el desarrollo de los proyectos agrícolas, se tomará en cuenta la disponibilidad de insumos para aplicar los cuidados culturales a la plantación.

2.3.1 Presupuesto Mano de Obra Directa e Indirecta: Este presupuesto especifica la cantidad de jornales para cumplir el programa de producción. Los jornales de mano de obra directa que se requieren puede multiplicarse por los salarios estimados y obtener el costo de mano de obra directa total y por unidad. El departamento de personal puede usar la información de este presupuesto para planear el reclutamiento y entrenamiento del personal.

Diferentes formas de compensación del trabajo: en el sector agrícola existen diferentes métodos para el pago de mano de obra directa, y podemos mencionar:

- Salario diario; se paga a cada trabajador una suma de dinero previamente contratada, y en ningún momento será inferior al salario mínimo decretado por el gobierno, que actualmente es Q. 10.00, diarios.
- Salario por actividad realizada; en este sistema de pago se fija un factor por actividad, las cuales se estima que un hombre es capaz de realizar con eficiencia y bajo condiciones técnicas y normales de trabajo. Ejemplo, ahoyado y siembra; corte racimo de banano; corte quintal de café; picado árboles para la extracción de látex; corte tonelada caña de azúcar, etc..

Cualquiera que sea el sistema adoptado, el gobierno decretó el

pago de una bonificación incentivo equivalente a Q. 1.20 diarios, ó Q. 0.15 por hora. Además, se pagará un bono adicional (Bono 14), equivalente a un salario mensual que se pagará en el mes de julio proporcional a un año de trabajo.

Independiente del sistema de pago de salarios, se considerará el pago del séptimo día, promediando el salario devengado durante seis días.

2.3.2 Presupuesto Compra de Materiales e Insumos: Este presupuesto, involucra por una parte la porción de materiales e insumos para el proyecto de acuerdo al área de siembra y cantidad de inventario final que se planifica.

La sección técnica será quien suministre la información sobre cantidad de materiales e insumos a comprar. Para determinar cantidades, se preparan cédulas que indiquen cantidad y dosis a aplicar por área, y frecuencia de aplicación.

En toda unidad económica la meta será mantener un inventario ideal, es decir, que el inventario se mantenga a su nivel más económico pero sin afectar la producción.

El presupuesto de compras, no es más que, el cálculo matemático de: cantidad de inventario inicial + consumo para la producción - inventario final deseable = compras.

2.3.3 Presupuesto de Inventarios: Este presupuesto se encuentra ligado con el presupuesto de compras, y automáticamente al determinar las compras se determina el presupuesto de inventarios.

Mencionaré algunas políticas, procedimientos y sistemas de valuación de inventarios:

- Sistema de costo promedio. Este sistema de valuación de inventarios se utiliza cuando no existen muchas variantes en los precios de compra, y generalmente el promedio, es un reflejo de los últimos precios de compra en el mercado.
- Sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir). Este sistema de valuación de inventarios se refiere a que los artículos que entran primero, son los que primero se consumen, lo cual no permite reflejar en el "estado de resultados", el costo a precios actualizados; no obstante, el inventario si se valoriza a costos de compra reciente.
- Sistema UEPS (último en entrar, primero en salir). Este sistema de valuación de inventarios se refiere a que los artículos que entran de último son los primeros que se consumen, por tanto, los precios de compra más recientes se reflejarán en el "estado de resultados", y de consiguiente los inventarios quedarán valorizados a los precios más bajos del mercado.

Fiscalmente, cualquiera de los sistemas de valuación de inventarios descritos, son aceptados para ser utilizados y constituir gasto deducible de la renta bruta. No obstante, la ley del impuesto sobre la renta, Decreto Ley 26-92 del Congreso de la República, indica en el párrafo final del artículo 49, que una vez adoptado cualesquiera de los métodos de valoración, no podrá ser variado sin autorización previa de la Dirección y deberán efectuarse los ajustes pertinentes, de acuerdo con los procedimientos que disponga el reglamento, según las normas técnicas de la contabilidad. Autorizado el

cambio, se aplicará a partir del ejercicio anual de imposición inmediato siguiente. Los inventarios deberán indicar en forma detallada la cantidad de cada artículo, su clase y su respectivo precio unitario.

Costo de reposición. Este sistema de valuación de inventarios, quizá sea el más ajustado para reflejar en el "estado de resultados", la absorción de los costos de inventarios a precios de reposición. Sin embargo, al final de un ejercicio contable habrá que eliminar todas las variaciones resultantes y dejar valuado el inventario a costos reales según el sistema adoptado.

2.4- PRESUPUESTO DE VENTAS.

Una tarea difícil de toda empresa, es poder planificar el presupuesto de ventas, ya que la venta, generalmente, está condicionada por factores internos y externos.

Los factores internos se refieren a la capacidad instalada, capacidad de producción, record de ventas, participación de mercado, etc.. A diferencia de las empresas industriales, las empresas agrícolas están implementando sistemas de control y evaluación de resultados que permita tener registros confiables y precisos para analizar las variables que afectaron el pronóstico de ventas.

Los factores externos se refieren a las condiciones generales de mercado a donde se destina la producción y exportación; afectados por la competitividad, tipo de cambio de las monedas de los países que exportan a esos mercados, barreras o

estrategias arancelarias, precios controlados y manejados por Bolsas de Valores. Otro factor externo lo constituye los fenómenos naturales.

Análisis del volumen total de mercado. Para establecer el presupuesto de ventas, es importante determinar el tamaño de mercado y volumen de ventas de la empresa, es decir, determinar su participación de mercado.

Debido a la importancia del sector agrícola en la composición del Producto Interno Bruto (P.I.B.), varias instituciones llevan estadísticas y registros de volúmenes de producción nacional, ventas locales y exportaciones. Dentro de estas instituciones podemos mencionar: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía, Banco de Guatemala, Asociación Nacional del Café (ANACAFE), Gremial de Hueleros Guatemala, Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA), Asociación de Productores de Banano, Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, etc..

Precios: al evaluar el aspecto de precios, debemos abordar el tema de la teoría de los precios, que toma en cuenta los aspectos de demanda y oferta, que son las variables que determinan los precios.

La función de la demanda: en la teoría de los precios son importantes las funciones de la demanda, de costo, de producción y de oferta.

La demanda de un producto, de hecho constituye el mercado potencial del mismo. Las determinantes de la demanda son:
1) los posibles precios del producto; 2) los ingresos de los

compradores; 3) sus gustos; y 4) los precios de los productos similares.

Debe tenerse presente, que la demanda de los intermediarios, depende finalmente de la demanda del consumidor, y éste, se encuentra dispuesto a pagar un mejor precio por un producto de mejor calidad; lo cual deberá tenerse presente para ofertar mejores productos que la competencia, y lograr una permanente participación de mercado.

En cortos períodos, la oferta de un bien puede estar dominada por las expectativas de los vendedores sobre los precios futuros. Durante largos períodos, los cambios en la tecnología originan cambio en los costos, los que a su vez influyen sobre la oferta.

Precio de mercado: derivado de lo expuesto, la oferta y la demanda determinan el precio de mercado.

Precio de equilibrio: el precio de equilibrio en un determinado mercado, es el precio que iguala la cantidad solicitada con la cantidad ofrecida.

Fijación de precios: en la práctica, la fijación de precios significa que una oficina gubernamental establece ya sea precios mínimos, precios máximos, o precios topes.

2.5- PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES.

Este presupuesto, es muy importante, no sólo por su magnitud, sino por las repercusiones en los intereses de los inversionistas, al invertir y capitalizar activos que no debieron comprarse, sino subcontratar el trabajo. Por tal

razón, su análisis deberá ser encomendado a cada una de las divisiones técnicas de la organización.

En el sector agrícola, y partiendo de un presupuesto base cero, es decir, en la realización de un proyecto nuevo o ampliación de uno existente plenamente identificable, se deberán considerar las siguientes premisas:

- Será mejor rentar el terreno donde se ubicará el proyecto?.
- Se invertirá en equipo para establecer la plantación o se contratarán los servicios de terceros?.
- Se invertirá en equipo para romper y mantener caminos o se contratarán los servicios de terceros?.
- En el caso de un proyecto de banano, se invertirá en la compra de una retroescavadora para hechura de canales y bordas, o se contratarán los servicios de terceros?.

De lo indicado antes, comprendemos que el objetivo básico del presupuesto de inversiones es analizar y justificar las inversiones capitalizables de acuerdo a los planes y determinar la conveniencia o inconveniencia de las mismas sobre bases técnicas.

En tal sentido, será necesario realizar un estudio que contemple los datos que se indican a continuación, ampliando o reduciendo los mismos en función del tamaño del proyecto.

A- Propiedades actuales:

1- Generalidades.

- a) Ubicación.
- b) Extensión.
- c) Medios de comunicación.

- d) Capacidad explotable.
 - e) Otras.
- 2- Detalle de las propiedades.
- a) Terrenos.
 - b) Edificios.
 - c) Maquinaria y equipo.
 - d) Espacio ocupado.
 - e) Operaciones.
 - Producción.
 - Almacenamiento.
 - Otras.
- 3- Activo fijo.
- a) Años de adquisición.
 - b) Costo de adquisición (tipo de cambio).
 - c) Costo de reposición.
 - d) Valor presente.
 - e) Tendencia de crecimiento.
- 4- Unidad de transformación y/o empaque.
- a) Planos de construcción.
 - b) Diseño de operaciones.
- 5- Otros aspectos.
- B- Estructura e historia de la empresa:
- 1- Historia.
 - 2- Escritura constitutiva.
 - 3- Consejo de administración.
 - 4- Estatutos.
 - 5- Ventajas y desventajas de las diferentes opciones de

estructuración.

6- Otros.

C- Estudio económico:

- 1- Producción y consideraciones básicas.
- 2- Población.
- 3- Producto interno bruto.
- 4- Análisis del mercado y su porcentaje de participación en el mercado local y de exportación.
- 5- Monto de generación de divisas.
- 6- Generación de empleo.
- 7- Energía eléctrica, combustible y lubricantes.
- 8- Otros aspectos.

D- Política y reglamentación gubernamental:

- 1- Política gubernamental.
- 2- Actitud gubernamental hacia la actividad agrícola que se desarrollará.
- 3- Reglamentaciones específicas.
- 4- Impuestos.
 - a) Sobre la renta.
 - b) Impuesto al valor agregado.
 - c) Sobre la producción.
 - d) Territoriales.
 - e) Personales.

E- Planeación a largo plazo:

- 1- Volúmenes de producción y ventas por la vida útil del proyecto.
- 2- Disponibilidad de mano de obra.

- 3- Disponibilidad de insumos.
 - 4- Mercado local y mundial (países).
 - 5- Otros.
- F- Recuperación de la inversión:
- 1- Pronóstico de ganancias.
 - 2- Flujo de efectivo.
 - 3- Opciones de financiamiento.
 - 4- Ventajas de la inversión ante posibles inversiones futuras o de oportunidad.
 - 5- Tiempo en que se recuperará la inversión.
 - 6- Tasa interna de retorno financiera.
 - 7- Tasa interna de retorno económica.
 - 8- Análisis de sensibilidad.
 - 9- Punto de equilibrio.
 - 10- Valor económico agregado a costo de factores y a precios de mercado.
 - 11- Otros.

Los fondos disponibles para una inversión deberán ser colocados donde produzcan mayor rendimiento con una razonable seguridad.

Algunos estudios justifican que la instalación de una plantación nueva debiera ser hecha en época de depresión cuando los precios son bajos, y no en períodos de prosperidad cuando los precios son altos, y se estará cargando con costos excesivos las producciones que se realizarán en épocas de depresión. Debe admitirse que se necesita coraje al arriesgarse para hacer ampliaciones o inversiones nuevas

cuando los negocios andan mal; sin embargo, tal política ha sido seguida por muchos de los negocios que operan con éxito.

2.6- PRESUPUESTO DE GASTOS.

El presupuesto de gastos comprende la agrupación de conceptos homogéneos por los diferentes centros de costo donde se originan, y se pueden clasificar de la siguiente manera:

1- Por tipo de gasto:

- De producción.
- No de producción.

2- Por su naturaleza:

- Materia prima.
- Mano de obra.
- Gastos indirectos.

3- Por ingerencia:

- Directos.
- Indirectos.

4- Por tipo, subdividido por naturaleza:

- Materia prima directa.
- Mano de obra directa.
- Gastos indirectos.
- Materia prima indirecta.
- Mano de obra indirecta.

5- Por comportamiento:

- Fijos.
- Variables.
- Mixtos.

6- Por factor de control:

- Gastos controlables.
- Gastos no controlables.

7- Por función:

- Gastos de producción.
- Gastos de proceso y empaque.
- Gastos de Ventas.
- Gastos de distribución (mercadeo).
- Gastos de administración.
- Gastos financieros.

8- Por intervalo de tiempo:

- Gastos del período.
- Gastos del producto (capitalizables).

En términos generales, los gastos por su naturaleza son:

- Fijos: son todos aquellos que ocurren por el simple hecho del funcionamiento del negocio, independientemente de que exista o no producción.
- Variables: son todos aquellos gastos cuyo impacto se aumenta o disminuye en relación directa con el volumen de producción. Es decir, que los mismos no ocurrirán mientras no exista producción.
- Semi-fijos: son todos aquellos gastos que aún considerándose como gastos fijos aumentan o disminuyen en escalas bien definidas en relación directa con el aumento o reducción de los volúmenes de producción.

Es recomendable, que los gastos de planilla se desglosen por actividad realizada para su mejor control, ejemplo:

- Botado de guamil
- Limpia y desbasurado
- Trazo de plantaciones
- Estaqueado
- Ahoyado
- Siembra y resiembra
- Tapado y relleno
- Control de erosión
- Mantenimiento vivero
- Limpias
- Fertilización
- Control fitosanitario
- Mantenimiento de caminos
- Sistema de riego
- Cosecha
- Tratamiento y empaque
- Supervisión

La descripción anterior podrá ser modificada por cada unidad económica dependiendo de la sofisticación que se le quiera dar y dependiendo de los recursos de equipo y humano disponibles en la organización para el control.

2.7- PRESUPUESTO DE COSTOS.

Como todos los presupuestos, también es muy importante, ya que en él, se acumulan todos los costos de producir un bien.

La base fundamental de su estructuración está contenida en los siguientes presupuestos:

1- Presupuesto de producción:

- Volumen de producción.
- Area de cultivo.
- Mano de obra directa y sus prestaciones.
- Mano de obra indirecta y sus prestaciones.
- Materiales directos e indirectos de producción.

2- Presupuesto de gastos directos e indirectos de producción.

Al tabular la información anterior, básicamente obtendremos la información siguiente:

- Volumen de producción.
- Rendimiento por área.
- Monto Directo de costos.
- Costo unitario directo por artículo producido.
- Comparación del costo unitario con el precio de venta unitario para determinar su rentabilidad antes de gastos e impuestos.

2.8- PRESUPUESTO DE DEPRECIACIONES.

El concepto depreciación se apoya en la siguiente definición propuesta por el Comité de Terminología del Instituto Americano de Contadores Públicos: "La contabilidad de la depreciación es un procedimiento mediante el cual se trata de distribuir el costo u otro valor básico de los activos fijos tangibles, menos su valor de desecho (de haberlo), durante la vida útil estimada de la unidad... de manera sistemática y racional. Es un procedimiento de aplicación, no de valuación". Es importante hacer resaltar el hecho de que la depreciación,

desde un punto de vista contable, no consiste en medir los efectos del uso y el desgaste. Es un procedimiento de asignación sistemática del costo, determinado principalmente por la probable vida útil del activo.

El activo fijo por supuesto, está sujeto a bajas en el valor de mercado; pero los contadores no consideran necesario registrar tales disminuciones, puesto que el activo fijo no se tiene destinado para la venta. Los valores de mercado pueden subir hoy y bajar mañana; tales fluctuaciones en el valor pueden ignorarse, ya que el valor de un activo fijo para un negocio radica en su utilidad más que en su cotización en el mercado.

Existen varios métodos para el cálculo de las depreciaciones. Sin embargo, en el caso específico de los proyectos agropecuarios, como el renglón más importante son las mejoras a terreno y la inversión en la plantación, a continuación describiré lo que conceptúa la Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República, y su reglamento.

DE LA DEPRECIACION Y AMORTIZACION.

ARTICULO 16. Regla general. Las depreciaciones y amortizaciones cuya deducción admite la ley, son las que corresponde efectuar sobre bienes de activo fijo e intangibles propiedad del contribuyente y que son utilizados en su negocio, industria, profesión, explotación o en otras actividades vinculadas a la producción de rentas gravadas.

Cuando por cualquier circunstancia no se deduce en un período

de imposición la cuota de depreciación de un bien, o se hace por un valor inferior al que corresponda, el contribuyente no tendrá derecho a deducir tal cuota de depreciación en períodos de imposición posteriores.

ARTICULO 17. Base de cálculo. El valor sobre el cual se calcula la depreciación es el costo de adquisición o de producción o de revaluación de los bienes y el de las mejoras incorporadas con carácter permanente. El valor de costo incluye los gastos incurridos con motivo de la compra, instalación y montaje de los bienes y otros similares, hasta ponerlos en condición de ser usados. Sólo se admitirán depreciaciones y amortizaciones sobre el aumento en valores de activos que fueren activos fijos depreciables y que se hubieren revaluado y se hubiera pagado el impuesto correspondiente, de acuerdo con lo establecido en el artículo 14 de la ley.

Para determinar la depreciación sobre bienes inmuebles estos se toman por su costo de adquisición o construcción. En ningún caso se admite depreciación sobre el valor de la tierra. Cuando no se precise el valor del edificio y mejoras, se presume salvo prueba en contrario, que este es equivalente al 70.0% del valor del inmueble, incluyendo el terreno.

Cuando se efectúen mejoras a bienes depreciables, cualquiera sea el origen de su financiamiento, la depreciación se calcula sobre el saldo no depreciado más el valor de las mejoras, y se considera para sus efectos la parte pendiente de la nueva vida útil, establecida para el bien.

ARTICULO 18. Forma de calcular la depreciación. La depreciación se calcula anualmente, previa determinación del período de vida útil del bien a depreciar, mediante la aplicación de los porcentajes establecidos en la ley.

En general, el cálculo de la depreciación se hará usando el método de línea recta, que consiste en aplicar sobre el valor de adquisición o producción del bien a depreciar, el porcentaje fijo y constante que corresponda.

A solicitud de los contribuyentes, cuando estos demuestren que no resulta adecuado el método de línea recta, debido a las características, intensidad de uso y otras condiciones especiales de los bienes amortizables empleados en el negocio o actividad, la Dirección puede autorizar otros métodos de depreciación.

Una vez adoptado o autorizado un método de depreciación para determinada categoría o grupo de bienes, regirá para el futuro y no puede cambiarse sin autorización previa de la Dirección.

ARTICULO 19. Porcentajes de depreciación. Se fijan los siguientes porcentajes anuales máximos de depreciación.

b) Arboles, arbustos, frutales, otros árboles y especies vegetales que produzcan frutos que generen rentas gravadas, con inclusión de los gastos capitalizables para formar las plantaciones - 15.0%

ARTICULO 21. Agotamiento de recursos naturales renovables y no renovables. Para determinar la cuota anual de amortización, en los casos de explotaciones forestales o similares, se considerará:

a) El costo unitario determinado en función de la producción estimada total.

Para el efecto, se dividirá el costo total incurrido en la explotación, excepto el valor del terreno y de los otros bienes del activo fijo depreciable, más en su caso, el valor abonado por la concesión; entre la cantidad de unidades que técnicamente se haya calculado extraer.

b) El costo unitario así determinado, se multiplicará por el total de unidades obtenidas de la explotación en cada ejercicio anual de imposición gravable y el monto resultante constituirá la cuota anual de amortización a deducir, a partir del primer ejercicio en que se inicie la extracción.

La Ley del Impuesto sobre la Renta, también prevé, que en el caso de ocurrir pérdidas en las plantaciones ocasionadas por fenómenos naturales, las mismas podrán ser cuantificadas y amortizables.

2.9- PRESUPUESTO DE CAJA.

Este presupuesto se conoce también como presupuesto financiero, presupuesto de tesorería, presupuesto de movimiento de fondos, presupuesto de flujo de efectivo, etc.

El presupuesto de caja está constituido por los saldos disponibles en caja y bancos, y por los valores o títulos de crédito fácilmente convertibles a dinero, lo cual procura una liquidez inmediata.

Puede decirse que el presupuesto de caja comprende el origen y

la aplicación de los recursos de la empresa. Desde este punto de vista, el presupuesto de caja abarca todas las actividades del negocio, enfocadas desde el ángulo del dinero que se necesitará para llevarlas a cabo.

En todo negocio en marcha se lleva a cabo una circulación continua de capital que, descrita en términos simples, es una circulación que sigue un ciclo más o menos continuo y repetitivo que se inicia con la inversión del efectivo en activos tangibles como terrenos, mejoras a terrenos, cultivos, maquinaria y equipo, insumos, sueldos y salarios, etc., para después transformarse en activos de más fácil realización como son las cuentas por cobrar, y por último, convertirse nuevamente en efectivo. Desde luego este flujo de efectivo generado por las operaciones de una empresa puede ser aumentado por fuentes externas a través de préstamos.

Objetivos y ventajas: a través de estudios se ha demostrado que, en muchos casos, la insuficiencia de capital de trabajo ha sido, y sigue siendo, una de las principales causas del fracaso de las empresas. Muchas veces esas circunstancias pudieron haberse previsto y corregido si la necesidad de capital adicional se hubiese programado y se hubiesen hecho los planes con la suficiente anticipación para conseguir los fondos correspondientes. La falta de previsión a fin de disponer de los fondos de capital de trabajo, debilita, forzosamente, la estructura financiera de cualquier empresa.

Un programa cuidadosamente planeado y desarrollado indicando cuáles serán las necesidades financieras de una empresa y como

se van a proveer las mismas es, por tanto, de extraordinaria ayuda en el ejercicio de una inteligente política financiera y administrativa.

Para su mejor comprensión, dividiremos el presupuesto de caja en dos partes, una que se refiere a los ingresos, y otra que se refiere a los egresos.

Estimación de ingresos: el procedimiento que se deba seguir para la estimación de los cobros, dependerá, en gran parte, de la experiencia que la empresa tenga respecto del pago de sus clientes. Si las ventas son al crédito se deberá hacer un análisis de la recuperación de los cobros, y en esa misma forma se deberá entonces, hacer un presupuesto de cobros.

Otros ingresos a considerar serán por; venta de desechos, anticipos recibidos a cuenta de ventas futuras, ventas de activos fijos que sea necesario dar de baja, o bien, préstamos de socios o de instituciones financieras, así como ingreso de socios por aumento de capital.

Estimación de desembolsos: deberá contener una relación de todas las obligaciones como; sueldos y salarios, compra de materiales e insumos, pago de gastos generales, intereses y capital sobre préstamos, inversión en activos fijos, pago de dividendos, y otras obligaciones.

Utilización del presupuesto de caja: podrá ser utilizado en las siguientes funciones:

- Permite la planeación de las necesidades de efectivo.
- Permite conocer las fechas de requerimiento de apoyo financiero.

- Es un auxiliar en la formación de la política de pago de dividendos.
- Permite la correcta planeación a fin de proveer fondos para el crecimiento y expansión de la empresa.
- Acelera en lo posible la recuperación de las inversiones en activos fijos.
- Facilita la inteligente inversión temporal del efectivo.

Vigilancia y control de los ingresos: con el propósito de hacer mucho más efectivo el alcance del presupuesto de caja, se hacen algunos comentarios:

- Centralizar el manejo de efectivo en el menor número de cuentas bancarias, con lo cual se podrá lograr:
 - a) Reducir el trabajo de oficina.
 - b) Al manejar saldos más altos facilitará la obtención de préstamos.
 - c) El control sobre los fondos se aumenta:
 - Manejando con eficiencia los depósitos.
 - Eficiente facturación para evitar retrasos en pagos de clientes.
 - Perfeccionar los procedimientos de cobranzas, por medio de:
 - a) Un departamento de créditos descentralizado para que tenga mayor agilidad en sus funciones.
 - b) Tener mejores técnicas para que cuando se ofrezcan descuentos sobre el pago de facturas, el mensaje llegue oportunamente para motivar al cliente.
 - c) Que el departamento de créditos trate de mantener

las mejores relaciones con los clientes, especialmente los más importantes.

- d) Ayudar al cliente a conciliar su cuenta cuando el caso lo amerite, otorgando una atención personalizada.
- e) Mantener el inventario más económico posible con la finalidad de no mantener una inversión significativa en este renglón.
- g) Otras acciones para evitar apalancamientos y reducir costos financieros.

2.10- PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO.

Cuando se ha concentrado en el presupuesto de caja la mayor información de los otros presupuestos, es cuando se determina los flujos de caja negativos, lo que es necesario cubrir mediante financiamiento.

El sistema bancario nacional y los organismos internacionales por medio de las instituciones financieras, ofrecen apoyo crediticio para la ampliación o desarrollo de proyectos agrícolas, agroindustriales e industriales; ya sea como proyectos de inversión o como capital de trabajo.

Actualmente puede accederse este tipo de apalancamiento financiero, de Organismos Internacionales tales como, el Banco Interamericano de Desarrollo (B.I.D.), Corporación Interamericana de Inversiones (C.I.I.), Banco Mundial (B.M.), Corporación Financiera Internacional (C.F.I.), Banco Centroamericano de Integración Económica (B.C.I.E.), y otras.

Para ser sujeto de crédito y poder calificar como potencial usuario de estas líneas de crédito, es necesario hacer un proyecto.

El proyecto deberá llenar los requisitos indicados en el punto 2.5 (presupuesto de inversiones capitalizables).

Al tener el perfil del proyecto se procede de la siguiente forma:

- 1- Se plantea el perfil del proyecto a la institución financiera.
- 2- La institución financiera evalúa el perfil del proyecto y requiere la garantía correspondiente.
- 3- Se elabora el proyecto siguiendo los pasos descritos.
- 4- La institución financiera remite el proyecto al Organismo Internacional para su análisis final y aprobación.
- 5- La formalización de estos financiamientos tienen para el inversionista las siguientes ventajas:
 - Las tasas de interés generalmente están por debajo de las tasas activas de los préstamos que conceden las instituciones financieras con recursos propios.
 - El usuario de crédito tiene dos opciones respecto del pago de la tasa de interés y capital:
 - Pagar el préstamo y los intereses en moneda local.
 - Pagar el préstamo y los intereses en dólares, a la tasa de cambio que esté vigente el día que se efectúe el pago.

Si el proyecto se refiere al cultivo y exportación de productos no tradicionales, entonces, se podrá obtener

beneficios de impuesto sobre la renta y otros impuestos por el término de diez años, ya que actualmente la política gubernamental trata de incentivar la creación de empresas con el propósito de diversificar e incentivar la exportación para la generación de empleo y divisas.

CAPITULO III

3 - LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACION Y SUSTENTACION DEL CASO PRACTICO

3.1- INFORMACION SOBRE EL CASO.

Del proyecto. Se refiere al establecimiento de una plantación de café de la variedad Catimore T-5175. Esta variedad de café es promovida por la Oficina Regional para América Central y Panamá (ROCAP), de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América (A.I.D.), llevado a cabo con mucho éxito en otros países centroamericanos como Costa Rica y Honduras.

De la sociedad. La Sociedad Perla Grande, Sociedad Anónima, es una empresa existente (lógicamente se sustituye la identificación real por razones obvias), y su fin específico es la agricultura. Los socios de la sociedad tienen una gran experiencia en los aspectos agrícolas desde hace muchos años. Dentro del presente proyecto no se incluye ningún valor por costo de terreno y otro equipo utilizado (como tractores, facilidades de beneficiado, patios de secamiento, etc.), ya que los mismos forman parte de los activos existentes de la sociedad.

Ubicación y accesos: el proyecto se realizará en Finca Perla Grande, ubicada en el municipio de Santiago Atitlán, del departamento de Sololá. Su acceso se hace por medio de carretera asfaltada de Guatemala al municipio de Patulul, y de este municipio a la finca por camino balastrado, aproximadamente 25 kilómetros, lo cual permite un buen acceso durante todo tiempo.

Factores que incidieron en su localización: Finca Perla Grande se encuentra a una altura sobre el nivel del mar que va de 3,000 a 6,000 pies. Técnicamente se ha determinado que el café de altura es de muy buena calidad, por lo cual se estima tener altos rendimientos, no sólo por la variedad de café a cultivar, sino por la altura en donde se ubicará el proyecto. Las fincas vecinas, a Finca Perla Grande, Sociedad Anónima, cultivan café y obtienen magníficos resultados, lo cual asegura el éxito del presente proyecto.

En los controles estadísticos de la Asociación Nacional del Café (ANACAFE), Finca Perla Grande está ubicada dentro de la Región II, que comprende los departamentos de Sololá, Suchitepéquez y Retalhuleu, y concentra el 16.5% de las hectáreas productoras de café. Sin embargo, en este sector sólo se produce el 10.7% del total de la producción nacional de café, ya que en esta región, en su mayoría se agrupan pequeños productores, que por falta de apoyo financiero no explotan técnicamente sus plantaciones.

Principales características de Finca Perla Grande:

Extensión: Finca Perla Grande, Sociedad Anónima, tiene una extensión de 6 caballerías aprovechables en su totalidad, dispuesta de la siguiente manera: área destinada para el presente proyecto 3 caballerías; viviendas, caminos internos, facilidades y construcciones actuales una caballería; área disponible para un nuevo proyecto dos caballerías.

Características del terreno: suelos clasificados como profundos, bien drenados, desarrollados sobre ceniza volcánica

porosa y blanca.

Topografía: quebrada.

Clima: húmedo seco.

Recursos hídricos: la finca cuenta con nacimientos de agua en la parte alta del terreno, los cuales serán aprovechados para cubrir las necesidades de riego, instalando tubería para llenar reservorios y regar por gravedad, ya que los nacimientos mantienen agua durante todo el tiempo.

Otros factores:

- Abundante mano de obra.
- Fácil acceso por camino asfaltado y de terracería, lo que permite el manejo del producto terminado, ya sea para su beneficiado en cualquier beneficio cercano, o bien, para su transportación a los puertos de embarque para su exportación.

Energía eléctrica: Finca Perla Grande cuenta con energía eléctrica propia.

Fuente de financiamiento: para el desarrollo del proyecto, los socios de Perla Grande, S.A. harán un aporte propio; sin embargo, requerirá un apoyo financiero a largo plazo. El financiamiento deberá contemplar períodos de gracia para el pago de capital acordes con la producción del proyecto.

3.2- ELEMENTOS PARA LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS.

- Area de siembra proyectada: 192 manzanas.
- Variedad de café a sembrar: Catimore T-5175
- Densidad de población por manzana: 3,500 plantas de doble

postura.

- Rendimiento observado en Costa Rica de esta variedad de café.

Años: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Producción
de café

pergamino: 0 30 80 55 70 70 70 70 70 70

- Rendimiento estimado para el presente proyecto:

Años: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Producción
de café

pergamino: 0 16 35 40 40 45 45 45 45 45

La diferencia tan marcada en el rendimiento tiene una sola explicación, y se refiere a los cuidados culturales que se aplican a la plantación.

- La producción se destinará 100.0% para su exportación.
- El precio de venta a que se calcula el presente proyecto es U.S.\$ 60.00 quintal café pergamino. El precio de venta podrá variar respecto de su cotización en el Mercado Bursátil. El tipo de cambio se estima en Q. 5.80 por cada U. S. \$ 1.00.
- El proyecto se calcula a precios constantes, ya que sería muy difícil proyectar las variaciones del tipo de cambio del quetzal respecto del dólar año con año para el período del proyecto.
- El financiamiento para el establecimiento del proyecto, será proporcionado por un organismo internacional, por un monto

de U.S.\$ 250,000.00 (doscientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América), con desembolso en dólares, con la condición de pagar el capital e intereses en dólares; a una tasa del 14.0% anual sobre saldos; a un plazo de 8 años; con dos años de período de gracia.

- La base para el cálculo de salarios fué: salario base Q. 10.00 diarios; bonificación incentivo según ley Q. 1.20 por jornal trabajado; pago de prestaciones laborales como son: indemnización por tiempo de servicio (8.3%), vacaciones (4.2%), aguinaldo (8.3%), bono 14 (8.3%), seguro social cuota patronal (12.0%).

3.3- ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

En los capítulos del cuatro al siete se muestran los diferentes presupuestos elaborados, su análisis e interpretación.

Los distintos presupuestos fueron proyectados a diez años plazo, por las siguientes razones:

- La proyección se realiza sobre la base de precios constantes para facilitar su análisis, ya que sería especulativo estimar año con año variaciones en el tipo de cambio.
- La producción del producto se estabiliza del sexto año en adelante.
- El préstamo fue concedido a un plazo de ocho años con dos años de período de gracia.
- La vida útil del proyecto es de aproximadamente veinticinco años.

3.4- EVALUACION TEORICA DE LOS RESULTADOS.

La misma se encuentra implícita en el análisis, interpretación y conclusiones de cada uno de los presupuestos elaborados.

3.5- COMENTARIOS SOBRE LA INVERSION.

Del análisis e interpretación de los resultados, se puede concluir, que no obstante, no ser el mejor momento para realizar inversiones en este tipo de proyecto, sí podemos concluir que la misma, tal como se muestra en cada uno de los presupuestos elaborados, muestran una buena rentabilidad ante inversiones alternativas, lo cual permite concebir la viabilidad del proyecto por las siguientes razones:

- Es un proyecto productivo generador de divisas, y por lo tanto su apalancamiento financiero en moneda dura no representa riesgo alguno.
- Por ser un proyecto generador de divisas contribuye al mejoramiento en la balanza de pagos del país.
- Tiene una gran contribución en valor agregado a costo de factores por la alta utilización de mano de obra.
- Contribuye al desarrollo del área rural.

CAPITULO IV

4 - EVALUACION FINANCIERA.

4.1- PRESUPUESTO DE VENTAS.

Este presupuesto contiene el volumen de unidades estimadas a vender en base a los rendimientos de producción y constituye uno de los renglones más importante del estado de resultados, ya que cuantifica los ingresos por concepto de ventas.

En el caso de Finca Perla Grande, Sociedad Anónima, el único producto de venta que se estima, es café pergamino para su exportación, puesto en bodega, siendo todos los gastos de exportación por cuenta del exportador directo.

El precio de venta se proyecta en U.S.\$ 60.00 por quintal de café pergamino, el cual se convierte a un tipo de cambio de Q. 5.80 por cada dólar.

Al determinar el volumen de producción se establece el porcentaje de participación de mercado y el rendimiento de producción, respecto de la producción nacional y en base a registros estadísticos de la Asociación Nacional del Café (ANACAFE), para analizar y comparar su eficiencia; y otras informaciones que puedan ser útiles para mejorar las proyecciones futuras.

4.2- PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCION.

El presupuesto del costo de producción, se establece sobre la base de la capacidad instalada y los rendimientos de producción indicando los costos directos e indirectos de producir.

El presupuesto del costo de producción está integrado por los

presupuestos siguientes:

- 1- Presupuesto de mano de obra directa e indirecta: en este presupuesto se detallan las actividades a realizar para el establecimiento y cuidados culturales de la plantación. Tal como se indicó en el capítulo II (presupuesto de gastos -2.6-), la mano de obra se desglosa por actividad para llevar record de la misma así como su costo.
- 2- Presupuesto de compra de materiales e insumos: en este presupuesto, y en base a hojas técnicas preparadas por personas expertas, se indica el nombre de los insumos, la dosis y periodicidad de aplicación.
- 3- Presupuesto de inventarios: para propósito del presente presupuesto no se estimó dejar ningún valor en inventario. Si se hubiera estimado un inventario final únicamente se habría agregado a las unidades de compra las unidades de inventario final deseado, y figurarían en el balance general debidamente valorizadas.

Como una guía en la realización de las diferentes actividades se elabora un cronograma de actividades que contiene las fechas estimadas de ejecución del proyecto.

DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. La razón de ser de los estados financieros surge de una necesidad de información que los interesados empezaron a requerir; siendo los primeros la gerencia; y posteriormente los interesados externos que, en el desarrollo de las economías más evolucionadas, es el público en general. Por lo tanto los estados financieros han evolucionado con el entorno económico y las características de

las entidades emisoras.

Los estados financieros son la extensión del registro contable en su etapa final de exposición condensada de los hechos económicos por medio de cuadros numéricos.

No hay que olvidar que finanzas es el arte de obtener el dinero necesario para el desarrollo de un proyecto y de su eficiente administración para el mejor logro de los propósitos planificados.

Los estados financieros, por consiguiente, son los documentos que muestran, cuantitativamente, ya sea total o parcialmente, el origen y la aplicación de los recursos empleados para realizar un negocio.

Sin embargo, hay algunos factores que por no ser cuantificables en dinero, no figuran en los estados financieros; como sucede con las condiciones del mercado; la capacidad de los administradores; la eficiencia de mano de obra; las fuentes de abastecimiento de materias primas; los problemas de transporte; los problemas tecnológicos; los factores de localización de la empresa; el régimen impositivo; la insuficiencia de maquinaria e instalaciones, etc.. Los estados financieros no pretenden ni pueden mostrar con exactitud matemática la posición financiera, los resultados obtenidos o cualquier otro aspecto del negocio porque en gran parte es necesario tomar en cuenta juicios y opiniones.

Requisitos que deben llenar los estados financieros:

- Universalidad.
- Continuidad.

- Periodicidad.
- Oportunidad.

Propósitos fundamentales para la formulación de los estados financieros:

- Para informar a los administradores del resultado de su gestión. Debe acompañarse datos estadísticos e informes detallados de las operaciones.
- Para informar a los propietarios y accionistas el grado de seguridad de sus inversiones y productividad. Se debe hacer resaltar la capacidad de ganancia del negocio.
- Para propósitos de conocimiento del público, con finalidades de crédito de proveedores, bancarios, o de otra índole.

Existen diferentes formas de presentación de estados financieros, y cada unidad económica los adapta a sus propias necesidades, no olvidando en ningún momento los principios que los norman.

4.3- PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS.

En base a los requisitos que debe contener todo estado financiero, el estado de resultados muestra la acumulación de la información por un período determinado; es decir, de una a otra fecha específica, y generalmente es un año; no obstante, en la práctica y en muchos negocios se preparan en forma mensual.

Basados en el requisito de universalidad, el estado de resultados, deberá contener todos los ingresos y gastos que afecten al negocio por el período a que se refiere, ya sea que

los mismos se hayan pagado o únicamente se conozca su monto. Por otra parte su preparación deberá ser continua y objetiva. El presupuesto del estado de resultados fue proyectado en base a la información de los presupuestos siguientes:

- Presupuesto de costos directos de producción.
- Presupuestos de gastos de administración finca y oficinas.
- Presupuesto de depreciaciones de activos fijos derivado de las inversiones.
- Presupuesto de gastos financieros derivado del apalancamiento financiero.

La suma de los gastos y costos se deducen del precio de venta y muestran el renglón de ganancia de operación, es decir, ganancia antes de impuesto sobre la renta. De acuerdo a lo que estipula el artículo 44 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, toda empresa deberá pagar un impuesto equivalente al 25.0% sobre su renta imponible. Para el presente caso, se asume como renta imponible la ganancia antes de impuesto.

Durante el primer año no se muestra ningún movimiento, ya que los gastos en que se incurre se capitalizan, en base al beneficio de la ley, y los mismos se muestran en el balance general en el renglón de activo fijo sujetos a depreciación o amortización. Durante el segundo año también se capitalizan los gastos de administración finca, oficinas, y costos financieros, así como un valor parcial de los insumos, para no mostrar pérdida en los resultados de ese año. Igualmente, las depreciaciones se aplican a gasto del tercer año en adelante. La rentabilidad que se genera en la operación, y según se

muestra en el estado de resultados es del 7.3% en el tercer año, y año con año se incrementa, siendo en el décimo año del orden del 27.9%, rentabilidad superior al costo de oportunidad de colocación del dinero en inversiones alternativas.

4.4- PRESUPUESTO DEL BALANCE GENERAL.

El balance general es un estado financiero cuyo propósito fundamental es indicar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, es decir, que muestra el inventario tanto del activo como del pasivo, y la diferencia representa el patrimonio o pérdida.

En la proyección del balance general se muestra como año con año se va mejorando consistentemente la posición de flujo de caja derivado de un capital operativo de rápida conversión.

El incremento de utilidades permite mejorar la posición del capital contable del proyecto, no contemplándose ninguna distribución de dividendos, ya que la capitalización permitirá ampliar su capacidad de producción.

Como base de elaboración del presupuesto del balance general, se muestra el presupuesto de caja, en donde cronológicamente se registran los ingresos y desembolsos por renglón de actividad, y el mismo muestra la capacidad de pago del préstamo en las fechas establecidas.

El presupuesto del balance general, y el presupuesto de caja, estiman que todas las compras y ventas serán pagadas al contado, en tal sentido no se registra ningún renglón de cuenta por cobrar a clientes o por pagar a proveedores.

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO VOLUMENES DE VENTAS
EXPRESADO EN UNIDADES
Y EN MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 63

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL PRODUCCION										
QUINTALES CAFE PERGAMINO		3,072	6,720	7,680	7,680	8,640	8,640	8,640	8,640	8,640
PRECIO DE VENTA POR QUINTAL		348.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00	348.00
Se estima \$ 60.00 neto por quintal para ser liquidado a un tipo de cambio de Q. 5.80 por cada \$ 1.00.										
TOTAL DE VENTAS EN MILES DE QUETZALES		1,069.1	2,338.6	2,672.6	2,672.6	3,006.7	3,006.7	3,006.7	3,006.7	3,006.7

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO MANO DE OBRA
PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA
PLANTACION

PAGINA
No. 65

CONCEPTO	BASE	NUMERO JORNALES	TOTAL JORNALES	SALARIO BASE	TOTAL MANO DE OBRA
UTILIZACION MANO DE OBRA					
BOTADO DE GUAMIL ALTO	3,072	2.0000	6,144.000	10.00	61,440.00
LIMPIA Y DESBASURADO (1)	3,072	1.0000	3,072.000	10.00	30,720.00
SUB-TOTAL					92,160.00
TRAZO PLANTACIONES					
EN UNA CABALLERIA ENTRAN 224,000					
PLANTAS A UNA DISTANCIA DE 2 VARAS EN					
LA CALLE X 1.25 VARAS EN EL SURCO					
CURVAS A NIVEL (1)	3,072	0.7500	2,304.000	10.00	23,040.00
ESTAQUEADO (2)	672,000	150.0000	4,480.000	10.00	44,800.00
SUB-TOTAL					67,840.00
AHOYADO (9)	672,000	230.0000	2,921.739	10.00	29,217.39
AHOYADO 5.0% RESIEMBRA	33,600	230.0000	146.087	10.00	1,460.87
SUB-TOTAL					30,678.26
ACARREO (8)	3,072	0.7500	2,304.000	10.00	23,040.00
SIEMBRA (3)	672,000	115.0000	5,843.478	10.00	58,434.78
RESIEMBRA 5.0%	33,600	115.0000	292.174	10.00	2,921.74
SUB-TOTAL			27,507.478		61,356.52
PASAN					275,074.78

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO MANO DE OBRA
PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA
PLANTACION

PAGINA
No. 66

CONCEPTO	BASE	NUMERO JORNALES	TOTAL JORNALES	SALARIO BASE	TOTAL MANO DE OBRA
VIENEN			27,507.478		275,074.78
TAPADO Y RELLENADO (10)	672,000	230.0000	2,921.739	10.00	29,217.39
TAPADO Y RELLENADO 5.0% RESIEMBRA	33,600	230.0000	146.087	10.00	1,460.87
SUB-TOTAL					30,678.26
CONTROL EROSION					
ZANJEADO (1)	3,072	1.0000	3,072.000	10.00	30,720.00
SIEMBRA IZOTE	3,072	0.4000	1,228.800	10.00	12,288.00
SUB-TOTAL					43,008.00
LIMPIAS					
NORMALES (4)	3,072	3.0000	9,216.000	10.00	92,160.00
CON HERBICIDA (1)	3,072	1.0000	3,072.000	10.00	30,720.00
SUB-TOTAL					122,880.00
FERTILIZACION					
AL SUELO (5)	3,072	1.0000	3,072.000	10.00	30,720.00
FOLIAR (6)	3,072	1.3125	4,032.000	10.00	40,320.00
SUB-TOTAL					71,040.00
CONTROL DE PLAGAS (7)	3,072	0.4375	1,344.000	10.00	13,440.00
MANTENIMIENTO CAMINOS (TRACTORISTA)	3,072	0.5000	1,536.000	20.00	30,720.00
PASAN			57,148.104		586,841.04

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO MANO DE OBRA
PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA
PLANTACION

PAGINA
No. 67

CONCEPTO	BASE	NUMERO JORNALES	TOTAL JORNALES	SALARIO BASE	TOTAL MANG DE OBRA
VIENEN					586,841.04
GRAN TOTAL			57,148.104		586,841.04
PRESTACIONES LABORALES (41.1%)					241,191.67
COSTO TOTAL MANO DE OBRA					828,032.71
MAS : BONIFICACION (Q. 1.20 x jornal x 57,148.104 jornales) - POR DISPOSICION LEGAL					68,577.73
GRAN TOTAL MANO DE OBRA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA PLANTACION					896,610.44
BASES DE CALCULO					
(1) LA BASE ESTA FORMADA POR CUERDAS DE TRABAJO (64 MANZANAS X 16 CUERDAS = 1024 CUERDAS POR 3 CABALLERIAS = 3,072 CUERDAS).					
(2) SE ESTIMA QUE SE PUEDEN HACER 150 ESTACAS POR JORNAL.					
(3) SE ESTIMA QUE SE PUEDEN SEMBRAR 115 MATAS POR JORNAL.					
(4) SE ESTIMA UN JORNAL Y MEDIO POR CUERDA POR DOS LIMPIAS ANUALES.					
(5) SE ESTIMA UN JORNAL POR CUERDA.					
(6) SE ESTIMA SEIS APLICACIONES DURANTE EL AÑO EN MIL PLANTAS POR JORNAL.					
(7) SE ESTIMA DOS APLICACIONES DURANTE EL AÑO EN MIL PLANTAS POR JORNAL.					
(8) SE ESTIMA QUE EN UN JORNAL SE PUEDEN ACARREAR 300 PLANTAS.					
(9) SE ESTIMA SE PUEDEN HACER 230 HOYOS POR JORNAL.					
(10) SE ESTIMA SE PUEDEN TAPAR 230 HOYOS POR JORNAL.					

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA
TOTAL JORNALES Y MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 68

CONCEPTO	PRIMER AÑO 3,072 CUERDAS				SEGUNDO AÑO 3,072 CUERDAS				TERCER AÑO 3,072 CUERDAS			
	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.
Botado de guamil alto	2.0000	6,144	10.00	61.4								
Limpia y desbasurado	1.0000	3,072	10.00	30.7								
Trazo plantaciones (curvas a nivel)	0.7500	2,304	10.00	23.0								
Estaqueado	1.4583	4,480	10.00	44.8								
Ahoyado	0.9986	3,068	10.00	30.7								
Acarreo	0.7500	2,304	10.00	23.0								
Siembra y resiembra	1.9973	6,136	10.00	61.4								
Tapado y relleno	0.9986	3,067	10.00	30.7								
Control erosión	1.4000	4,301	10.00	43.0	1.4000	4,301	10.00	43.0	1.4000	4,301	10.00	43.0
Limpias	4.0000	12,288	10.00	122.9	4.0000	12,288	10.00	122.9	4.0000	12,288	10.00	122.9
Fertilización	2.3125	7,104	10.00	71.0	2.3125	7,104	10.00	71.0	2.3125	7,104	10.00	71.0
Control fitosanitario	0.4375	1,344	10.00	13.5	0.4375	1,344	10.00	13.5	0.4375	1,344	10.00	13.5
Casecha					4.5000	13,824	10.00	138.2	12.6560	38,879	10.00	388.8

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA
TOTAL JORNALES Y MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 69

CONCEPTO	PRIMER AÑO 3,072 CUERDAS				SEGUNDO AÑO 3,072 CUERDAS				TERCER AÑO 3,072 CUERDAS			
	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.
Beneficiado					1.2500	3,840	10.00	38.4	3.5160	10,801	10.00	108.0
Mantenimiento caminos (tractorista)	0.5000	1,536	20.00	30.7	0.5000	1,536	20.00	30.7	0.5000	1,536	20.00	30.7
Sub-total mano de obra	18.6028	57,148		586.8	14.4000	44,237		457.7	24.8220	76,253		777.9
Prestaciones laborales (41.1%)				241.2				188.1				319.7
Bonificación incentivo (Q. 1.20 por jornal)				68.6				53.1				91.5
TOTAL MANO DE OBRA				896.6				698.9				1,189.1

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA
TOTAL JORNALES Y MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 70

CONCEPTO	CUARTO AÑO 3,072 CUERDAS				QUINTO AÑO 3,072 CUERDAS				SEXTO AÑO 3,072 CUERDAS			
	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.
Control erosión	1.4000	4,301	10.00	43.0	1.4000	4,301	10.00	43.0	1.4000	4,301	10.00	43.0
Limpias	4.0000	12,288	10.00	122.9	4.0000	12,288	10.00	122.9	4.0000	12,288	10.00	122.9
Fertilización	2.3125	7,104	10.00	71.0	2.3125	7,104	10.00	71.0	2.3125	7,104	10.00	71.0
Poda cafetos									1.0000	3,072	10.00	30.7
Control fitosanitario	0.4375	1,344	10.00	13.4	0.4375	1,344	10.00	13.4	0.4375	1,344	10.00	13.5
Cosecha	9.8400	30,228	10.00	302.3	11.2500	34,560	10.00	345.6	12.6500	38,861	10.00	388.6
Beneficiado	2.7300	8,387	10.00	83.9	3.1300	9,615	10.00	96.2	3.1300	9,615	10.00	96.2
Mantenimiento caminos	0.5000	1,536	20.00	30.7	0.5000	1,536	20.00	30.7	0.5000	1,536	20.00	30.7
Sub-total mano de obra	21.2200	65,188		667.2	23.0300	70,748		722.8	25.4300	78,121		796.6
Prestaciones laborales (41.1%)				274.2				297.1				327.4
Bonificación incentivo (Q. 1.20 por jornal)				78.2				84.9				93.7
TOTAL MANO DE OBRA				1,019.6				1,104.8				1,217.7

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA
TOTAL JORNALES Y MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 71

C O N C E P T O	SEPTIMO AÑO 3,072 CUERDAS				OCTAVO AÑO 3,072 CUERDAS				NOVENO AÑO 3,072 CUERDAS			
	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.
Control erosión	1.4000	4,301	10.00	43.0	1.4000	4,301	10.00	43.0	1.4000	4,301	10.00	43.0
Limpias	4.0000	12,288	10.00	122.9	4.0000	12,288	10.00	122.9	4.0000	12,288	10.00	122.9
Fertilización	2.3125	7,104	10.00	71.0	2.3125	7,104	10.00	71.0	2.3125	7,104	10.00	71.0
Control fitosanitario	0.4375	1,344	10.00	13.4	0.4375	1,344	10.00	13.4	0.4375	1,344	10.00	13.4
Cosecha	12.6500	38,861	10.00	388.6	12.6500	38,861	10.00	388.6	12.6500	38,861	10.00	388.6
Beneficiado	3.1300	9,615	10.00	96.2	3.1300	9,615	10.00	96.2	3.1300	9,615	10.00	96.2
Mantenimiento caminos	0.5000	1,536	20.00	30.7	0.5000	1,536	20.00	30.7	0.5000	1,536	20.00	30.7
Sub-total mano de obra	24.4300	75,049		765.8	24.4300	75,049		765.8	24.4300	75,049		765.8
Prestaciones laborales (41.1%)				314.8				314.8				314.8
Bonificación incentivo (Q. 1.20 por jornal)				90.1				90.1				90.1
TOTAL MANO DE OBRA				1,170.7				1,170.7				1,170.7

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA
TOTAL JORNALES Y MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 72

CONCEPTO	DECIMO AÑO 3,072 CUERDAS			
	No. DE JORNAL	TOTAL JORNAL	VALOR JORNAL	TOTAL MILES Q.
Control erosión	1.4000	4,301	10.00	43.0
Limpias	4.0000	12,288	10.00	122.9
Fertilización	2.3125	7,104	10.00	71.0
Control fitosanitario	0.4375	1,344	10.00	13.4
Cosecha	12.6500	38,861	10.00	388.6
Beneficiado	3.1300	9,615	10.00	96.2
Mantenimiento caminos	0.5000	1,536	20.00	30.7
Sub-total mano de obra	24.4300	75,049		765.8
Prestaciones laborales (41.1%)				314.8
Bonificación incentivo (Q. 1.20 por jornal)				90.1
TOTAL MANO DE OBRA				1,170.7

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL QUETZALES
Fertilizante al suelo				
20-20-0 (3 onzas x planta x 2 aplicaciones)	quintal	2,520.00	64.70	163,044.00
15-15-15 (3 onzas x planta x 1 aplicación)	quintal	1,260.00	63.68	80,236.80
Urea (2 onzas x planta x 1 aplicación)	quintal	420.00	58.82	24,704.40
Fertilizante foliar				
Tricel (5 lbs. x mz. - 6 aplicaciones al año)	44 lbs	130.91	120.20	15,735.38
Cobre sandoz (2 lbs. x mz. - 6 aplicaciones al año)	55 lbs.	41.89	547.29	22,925.98
Mochila de fumigación CT-20	unidad	75.00	352.93	26,469.75
Cuidados culturales				
Gramoxone (2 lts. x mz. - 2 aplicaciones al año)	200 lts.	3.84	3,887.30	14,927.23
Nematicidas				
Counter (35 kls x mz. - 10 grs. x planta x 1 aplicación)	33 lbs.	448.94	148.33	66,591.27
Control hormiga				
Thiodan (1.5 lts. x mz.)	200 lts.	1.44	6,035.55	8,691.19
SUB-TOTAL INSUMOS				423,326.00
OTROS INSUMOS				
Combustible y lubricantes (gls. de diesel)	galón	1,848.00	5.95	10,995.60
Plantas de café	unidad	705,600.00	0.95	670,320.00
SUB-TOTAL INSUMOS				681,315.60
GRAN TOTAL DE INSUMOS				1,104,641.60
I.V.A. SOBRE INSUMOS (por cobrar al fisco)				72,266.27
COSTO TOTAL DE INSUMOS PARA LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA				1,032,375.33

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 74

C O N C E P T O	PRIMER AÑO				SEGUNDO AÑO				TERCER AÑO			
	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.
MANO DE OBRA												
Botado de guamil alto	2.0000	10.00	20.00	61.4								
Limpia y desbasurado	1.0000	10.00	10.00	30.7								
Trazo plantaciones (curvas a nivel)	0.7500	10.00	7.50	23.0								
Estaqueado	1.4583	10.00	14.58	44.8								
Ahoyado	0.9986	10.00	9.99	30.7								
Acarreo	0.7500	10.00	7.50	23.0								
Siembra y resiembra	1.9973	10.00	19.97	61.4								
Tapado y rellenado	0.9986	10.00	9.99	30.7								
Control erosión	1.4000	10.00	14.00	43.0	1.4000	10.00	14.00	43.0	1.4000	10.00	14.00	43.0
Limpias	4.0000	10.00	40.00	122.9	4.0000	10.00	40.00	122.9	4.0000	10.00	40.00	122.9
Fertilización	2.3125	10.00	23.12	71.0	2.3125	10.00	23.12	71.0	2.3125	10.00	23.12	71.0

C O N C E P T O	PRIMER AÑO				SEGUNDO AÑO				TERCER AÑO			
	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.
Control fitosanitario	0.4375	10.00	4.38	13.5	0.4375	10.00	4.38	13.5	0.4375	10.00	4.38	13.5
Cosecha					4.5000	10.00	45.00	138.2	12.6560	10.00	126.56	388.8
Beneficiado					1.2500	10.00	12.50	38.4	3.5160	10.00	35.16	108.0
Mantenimiento caminos (tractorista)	0.5000	20.00	10.00	30.7	0.5000	20.00	10.00	30.7	0.5000	20.00	10.00	30.7
Sub-total mano de obra	18.6028		191.03	586.8	14.4000		149.00	457.7	24.8220		253.22	777.9
Prestaciones laborales (41.1%)			78.51	241.2			61.24	188.1			104.07	319.7
Bonificación incentivo (0. 1.20 por jornal)			22.32	68.6			17.28	53.1			29.79	91.5
TOTAL MANO DE OBRA			291.86	896.6			227.52	698.9			387.08	1,189.1
INSUMOS		Precio				Precio				Precio		
Combustible y lubricantes (diesel - gls.)	0.6016	5.95	3.58	11.0	0.6016	5.95	3.58	11.0	0.6016	5.95	3.58	11.0
Plantas de café	229.69	0.95	218.21	670.4								
Fertilizante 20-20-0 (quintales)	0.8203	64.70	53.07	163.0	0.8203	64.70	53.07	163.0	0.8203	64.70	53.07	163.0
Fertilizante 15-15-15 (quintales)	0.4102	63.68	26.12	80.2	0.4102	63.68	26.12	80.2	0.4102	63.68	26.12	80.2

C O N C E P T O	PRIMER AÑO				SEGUNDO AÑO				TERCER AÑO			
	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.
Urea (quintales)	0.1367	58.82	8.04	24.7	0.1367	58.82	8.04	24.7	0.1367	58.82	8.04	24.7
Fertilizante foliar trichel (libras)	1.8750	2.73	5.12	15.7	1.8750	2.73	5.12	15.7	1.8750	2.73	5.12	15.7
Cobre sandoz (libras)	0.7500	9.95	7.46	22.9	0.7500	9.95	7.46	22.9	0.7500	9.95	7.46	22.9
Gramoxone (litros)	0.2500	19.44	4.86	14.9	0.2500	19.44	4.86	14.9	0.2500	19.44	4.86	14.9
Counter (libras)	4.8226	4.50	21.70	66.7	4.8226	4.50	21.70	66.7	4.8226	4.50	21.70	66.7
Thiodan (litros)	0.0938	30.18	2.83	8.7	0.0938	30.18	2.83	8.7	0.0938	30.18	2.83	8.7
Mochilas de fumigar Ct-20	0.0244	352.93	8.61	26.5	0.0244	352.93	8.61	26.5	0.0244	352.93	8.61	26.5
TOTAL DE INSUMOS			359.60	1,104.7			141.39	434.3			141.39	434.3
IVA SOBRE INSUMOS (por cobrar al Fisco)			23.53	72.3			9.25	28.4			9.25	28.4
TOTAL INSUMOS			336.07	1,032.4			132.14	405.9			132.14	405.9
TOTAL COSTOS DIRECTOS DE INVERSION Y PRODUCCION			627.93	1,929.0			359.66	1,104.8			519.22	1,595.0

CONCEPTO	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				SEXTO AÑO			
	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.
MANO DE OBRA												
Control erosión	1.4000	10.00	14.00	43.0	1.4000	10.00	14.00	43.0	1.4000	10.00	14.00	43.0
Limpias	4.0000	10.00	40.00	122.9	4.0000	10.00	40.00	122.9	4.0000	10.00	40.00	122.9
Fertilización	2.3125	10.00	23.12	71.0	2.3125	10.00	23.12	71.0	2.3125	10.00	23.12	71.0
Poda cafetos									1.0000	10.00	10.00	30.7
Control fitosanitario	0.4375	10.00	4.38	13.4	0.4375	10.00	4.38	13.4	0.4375	10.00	4.38	13.5
Cosecha	9.8400	10.00	98.40	302.3	11.2500	10.00	112.50	345.6	12.6500	10.00	126.50	388.6
Beneficiado	2.7300	10.00	27.30	83.9	3.1300	10.00	31.30	96.2	3.1300	10.00	31.30	96.2
Mantenimiento caminos (tractorista)	0.5000	20.00	10.00	30.7	0.5000	20.00	10.00	30.7	0.5000	20.00	10.00	30.7
Sub-total mano de obra	21.2200		217.20	667.2	23.0300		235.30	722.8	25.4300		259.30	796.6
Prestaciones laborales (41.1%)			89.27	274.3			96.71	297.1			106.57	327.4
Bonificación incentivo (Q. 1.20 por jornal)			25.46	78.2			27.64	84.9			30.52	93.7
TOTAL MANO DE OBRA			331.93	1,019.7			359.65	1,104.8			396.39	1,217.7
INSUMOS		Precio				Precio				Precio		

C O N C E P T O	CUARTO AÑO				QUINTO AÑO				SEXTO AÑO			
	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.
Combustible y lubricantes (diesel - gls.)	0.6016	5.95	3.58	11.0	0.6016	5.95	3.58	11.0	0.6016	5.95	3.58	11.0
Fertilizante 20-20-0 (quintales)	0.8203	64.70	53.07	163.0	0.8203	64.70	53.07	163.0	0.8203	64.70	53.07	163.0
Fertilizante 15-15-15 (quintales)	0.4102	63.68	26.12	80.2	0.4102	63.68	26.12	80.2	0.4102	63.68	26.12	80.2
Urea (quintales)	0.1367	58.82	8.04	24.7	0.1367	58.82	8.04	24.7	0.1367	58.82	8.04	24.7
Fertilizante foliar trichel (libras)	1.8750	2.73	5.12	15.7	1.8750	2.73	5.12	15.7	1.8750	2.73	5.12	15.7
Cobre sandoz (libras)	0.7500	9.95	7.46	22.9	0.7500	9.95	7.46	22.9	0.7500	9.95	7.46	22.9
Gramoxone (litros)	0.2500	19.44	4.86	14.9	0.2500	19.44	4.86	14.9	0.2500	19.44	4.86	14.9
Counter (libras)	4.8226	4.50	21.70	66.7	4.8226	4.50	21.70	66.7	4.8226	4.50	21.70	66.7
Thiodan (litros)	0.0938	30.18	2.83	8.7	0.0938	30.18	2.83	8.7	0.0938	30.18	2.83	8.7
Mochilas de fumigar Ct-20	0.0244	352.93	8.61	26.5	0.0244	352.93	8.61	26.5	0.0244	352.93	8.61	26.5
TOTAL DE INSUMOS			141.39	434.3			141.39	434.3			141.39	434.3
IVA SOBRE INSUMOS (por cobrar al Fisco)			9.25	28.4			9.25	28.4			9.25	28.4
TOTAL INSUMOS			132.14	405.9			132.14	405.9			132.14	405.9
TOTAL COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION			464.07	1,425.6			491.79	1,510.7			528.53	1,623.6

CONCEPTO	SEPTIMO AÑO			OCTAVO AÑO			NOVENO AÑO					
	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.			
MANO DE OBRA												
Control erosión	1.4000	10.00	14.00	43.0	1.4000	10.00	14.00	43.0	1.4000	10.00	14.00	43.0
Limpias	4.0000	10.00	40.00	122.9	4.0000	10.00	40.00	122.9	4.0000	10.00	40.00	122.9
Fertilización	2.3125	10.00	23.12	71.0	2.3125	10.00	23.12	71.0	2.3125	10.00	23.12	71.0
Control fitosanitario	0.4375	10.00	4.38	13.4	0.4375	10.00	4.38	13.4	0.4375	10.00	4.38	13.4
Cosecha	12.6500	10.00	126.50	388.6	12.6500	10.00	126.50	388.6	12.6500	10.00	126.50	388.6
Beneficiado	3.1300	10.00	31.30	96.2	3.1300	10.00	31.30	96.2	3.1300	10.00	31.30	96.2
Mantenimiento caminos (tractorista)	0.5000	20.00	10.00	30.7	0.5000	20.00	10.00	30.7	0.5000	20.00	10.00	30.7
Sub-total mano de obra	24.4300		249.30	765.8	24.4300		249.30	765.8	24.4300		249.30	765.8
Prestaciones laborales (41.1%)			102.46	314.8			102.46	314.8			102.46	314.8
Bonificación incentivo (Q. 1.20 por jornal)			29.32	90.1			29.32	90.1			29.32	90.1
TOTAL MANO DE OBRA			381.08	1,170.7			381.08	1,170.7			381.08	1,170.7
INSUMOS		Precio				Precio				Precio		
Combustible y lubricantes (diesel - gls.)	0.6016	5.95	3.58	11.0	0.6016	5.95	3.58	11.0	0.6016	5.95	3.58	11.0

C O N C E P T O	SEPTIMO AÑO				OCTAVO AÑO				NOVENO AÑO			
	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.	No. DE JORNAL	SALARIO JORNAL	TOTAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.
Fertilizante 20-20-0 (quintales)	0.8203	64.70	53.07	163.0	0.8203	64.70	53.07	163.0	0.8203	64.70	53.07	163.0
Fertilizante 15-15-15 (quintales)	0.4102	63.68	26.12	80.2	0.4102	63.68	26.12	80.2	0.4102	63.68	26.12	80.2
Urea (quintales)	0.1367	58.82	8.04	24.7	0.1367	58.82	8.04	24.7	0.1367	58.82	8.04	24.7
Fertilizante foliar trichel (libras)	1.8750	2.73	5.12	15.7	1.8750	2.73	5.12	15.7	1.8750	2.73	5.12	15.7
Cobre sandoz (libras)	0.7500	9.95	7.46	22.9	0.7500	9.95	7.46	22.9	0.7500	9.95	7.46	22.9
Gramoxone (litros)	0.2500	19.44	4.86	14.9	0.2500	19.44	4.86	14.9	0.2500	19.44	4.86	14.9
Counter (libras)	4.8226	4.50	21.70	66.7	4.8226	4.50	21.70	66.7	4.8226	4.50	21.70	66.7
Thiodan (litros)	0.0938	30.18	2.83	8.7	0.0938	30.18	2.83	8.7	0.0938	30.18	2.83	8.7
Mochilas de fumigar Ct-20	0.0244	352.93	8.61	26.5	0.0244	352.93	8.61	26.5	0.0244	352.93	8.61	26.5
TOTAL DE INSUMOS			141.39	434.3			141.39	434.3			141.39	434.3
IVA SOBRE INSUMOS (por cobrar al Fisco)			9.25	28.4			9.25	28.4			9.25	28.4
TOTAL INSUMOS			132.14	405.9			132.14	405.9			132.14	405.9
TOTAL COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION			513.22	1,576.6			513.22	1,576.6			513.22	1,576.6

C O N C E P T O	DECIMO AÑO			
	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL I CDA.	3072 CDAS MILES Q.	
MANO DE OBRA				
Control erosión	1.4000	10.00	14.00	43.0
Limpias	4.0000	10.00	40.00	122.9
Fertilización	2.3125	10.00	23.12	71.0
Control fitosanitario	0.4375	10.00	4.38	13.4
Cosecha	12.6500	10.00	126.50	388.6
Beneficiado	3.1300	10.00	31.30	96.2
Mantenimiento caminos (tractorista)	0.5000	20.00	10.00	30.7
Sub-total mano de obra	24.4300		249.30	765.8
Prestaciones laborales (41.1%)			102.46	314.8
Bonificación incentivo (Q. 1.20 por jornal)			29.32	90.1
TOTAL MANO DE OBRA			381.08	1,170.7
INSUMOS		Precio		
Combustible y lubricantes (diesel - gls.)	0.6016	5.95	3.58	11.0

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 82

CONCEPTO	DECIMO AÑO			
	No. DE JORNAL	SALARIO TOTAL JORNAL 1 CDA.	3072 CDAS MILES Q.	
Fertilizante 20-20-0 (quintales)	0.8203	64.70	53.07	163.0
Fertilizante 15-15-15 (quintales)	0.4102	63.68	26.12	80.2
Urea (quintales)	0.1367	58.82	8.04	24.7
Fertilizante foliar trichel (libras)	1.8750	2.73	5.12	15.7
Cobre sandoz (libras)	0.7500	9.95	7.46	22.9
Gramoxone (litros)	0.2500	19.44	4.86	14.9
Counter (libras)	4.8226	4.50	21.70	66.7
Thiodan (litros)	0.0938	30.18	2.83	8.7
Mochilas de fumigar Ct-20	0.0244	352.93	8.61	26.5
TOTAL DE INSUMOS			141.39	434.3
IVA SOBRE INSUMOS (por cobrar al Fisco)			9.25	28.4
TOTAL INSUMOS			132.14	405.9
TOTAL COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION			513.22	1,576.6

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TERRENO										
PLANTACIONES Y MEJORAS A TERRENOS	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0
Depreciación -5.0%-			96.4	96.4	96.4	96.4	96.4	96.4	96.4	96.4
OTROS ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES										
Intereses capitalizables	205.0	410.0	410.0	410.0	410.0	410.0	410.0	410.0	410.0	410.0
Diferencia de cambio préstamo	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5
Gastos administración finca	79.9	159.8	159.8	159.8	159.8	159.8	159.8	159.8	159.8	159.8
Gastos administración oficina	60.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0	120.0
Parte insumos 2do. año		35.9	35.9	35.9	35.9	35.9	35.9	35.9	35.9	35.9
Sub-total	359.4	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2
Depreciación -10.0%-			74.0	74.0	74.0	74.0	74.0	74.0	74.0	74.0
TOTAL ACTIVO FIJO BRUTO	2,288.4	2,669.2	2,669.2	2,669.2	2,669.2	2,669.2	2,669.2	2,669.2	2,669.2	2,669.2
DEPRECIACION ANUAL			170.4	170.4	170.4	170.4	170.4	170.4	170.4	170.4
DEPRECIACION ACUMULADA			170.4	340.8	511.2	681.6	852.0	1,022.4	1,192.8	1,363.2
ACTIVO FIJO NETO	2,288.4	2,669.2	2,498.8	2,328.4	2,158.0	1,987.6	1,817.2	1,646.8	1,476.4	1,306.0

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO
CALCULO DE INTERESES Y AMORTIZACION DE CAPITAL
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE DOLARES Y QUETZALES

PAGINA
No. 89

CONCEPTO	DIAS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7		AÑO 8		AÑO 9		AÑO 10	
		SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.	SALDO CAPITAL	INT.
Mes 1	31	250.0	3.0	250.0	3.0	250.0	3.0	208.0	2.5	166.0	2.0	124.0	1.5	82.0	1.0	41.0	0.5				
Mes 2	28	250.0	2.7	250.0	2.7	250.0	2.7	208.0	2.2	166.0	1.8	124.0	1.3	82.0	0.9	41.0	0.5				
Mes 3	31	250.0	2.9	250.0	2.9	250.0	2.9	208.0	2.5	166.0	2.0	124.0	1.5	82.0	1.0	41.0	0.5				
Mes 4	30	250.0	2.9	250.0	2.9	250.0	2.9	208.0	2.4	166.0	1.9	124.0	1.4	82.0	0.9	41.0	0.5				
Mes 5	31	250.0	3.0	250.0	3.0	250.0	3.0	208.0	2.4	166.0	1.9	124.0	1.5	82.0	1.0	41.0	0.5				
Mes 6	30	250.0	2.9	250.0	2.9	250.0	2.9	208.0	2.4	166.0	1.9	124.0	1.4	82.0	0.9	41.0	0.5				
Mes 7	31	250.0	3.0	250.0	3.0	250.0	3.0	208.0	2.5	166.0	2.0	124.0	1.5	82.0	1.0	41.0	0.6				
Mes 8	31	250.0	2.9	250.0	2.9	250.0	2.9	208.0	2.5	166.0	2.0	124.0	1.5	82.0	1.0	41.0	0.5				
Mes 9	30	250.0	2.9	250.0	2.9	250.0	2.9	208.0	2.4	166.0	1.9	124.0	1.4	82.0	0.9	41.0	0.5				
Mes 10	31	250.0	3.0	250.0	3.0	250.0	3.0	208.0	2.4	166.0	2.0	124.0	1.5	82.0	1.0	41.0	0.5				
Mes 11	30	250.0	2.9	250.0	2.9	250.0	2.9	208.0	2.4	166.0	1.9	124.0	1.4	82.0	0.9	41.0	0.5				
Mes 12	31	250.0	2.9	250.0	2.9	250.0	2.9	208.0	2.5	166.0	1.9	124.0	1.5	82.0	1.0	41.0	0.6				
Total U.S.\$ 365			35.0		35.0		35.0		29.1		23.2		17.4		11.5		6.2				
Conversión Q. 5.858			205.0		205.0		205.0		170.5		135.9		101.9		67.4		36.3				
Saldo inicial U.S.\$.				250.0		250.0		208.0		166.0		124.0		82.0		41.0					

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTAS NETAS	1,069.1	2,338.6	2,672.6	2,672.6	3,006.7	3,006.7	3,006.7	3,006.7	3,006.7	3,006.7
GASTOS DIRECTOS DE PRODUCCION										
Mano de obra directa	457.7	777.9	667.2	722.8	796.6	765.8	765.8	765.8	765.8	765.8
Prestaciones laborales	241.2	411.2	352.5	382.0	421.1	404.9	404.9	404.9	404.9	404.9
Insumos	370.0	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9
Sub-total	1,068.9	1,595.0	1,425.6	1,510.7	1,623.6	1,576.6	1,576.6	1,576.6	1,576.6	1,576.6
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION										
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9
GASTOS DE ADMINISTRACION		60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0
GASTOS FINANCIEROS		205.0	170.5	135.9	101.9	67.4	36.3			
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	1,068.9	2,110.3	1,906.4	1,956.9	2,035.8	1,954.3	1,923.2	1,886.9	1,886.9	1,886.9
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	0.2	228.3	766.2	715.7	970.9	1,052.4	1,083.5	1,119.8	1,119.8	1,119.8
Impuesto sobre la renta (25.0%)	0.0	57.1	191.6	178.9	242.7	263.1	270.9	280.0	280.0	280.0
GANANCIA NETA	0.2	171.2	574.6	536.8	728.2	789.3	812.6	839.8	839.8	839.8
Porcentaje de Rentabilidad	0.0	7.3	21.5	20.1	24.2	26.3	27.0	27.9	27.9	27.9

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO										
CIRCULANTE										
Caja y bancos	344.9	8.2	103.8	602.8	1,064.0	1,466.5	1,936.0	2,428.8	3,189.0	3,958.1
I.V.A. por cobrar	72.3	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4
Sub-total	417.2	36.6	132.2	631.2	1,092.4	1,494.9	1,964.4	2,457.2	3,217.4	3,986.5
FIJO										
Cultivos permanentes (mejoras a terreno)	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0	1,929.0
Otros activos depreciables	359.4	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2	740.2
Menos : Depreciación acumulada			170.4	340.8	511.2	681.6	852.0	1,022.4	1,192.8	1,363.2
Activo fijo neto	2,288.4	2,669.2	2,498.8	2,328.4	2,158.0	1,987.6	1,817.2	1,646.8	1,476.4	1,306.0
TOTAL DEL ACTIVO	2,705.6	2,705.8	2,631.0	2,959.6	3,250.4	3,482.5	3,781.6	4,104.0	4,693.8	5,292.5

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO DEL BALANCE GENERAL
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 95

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
PASIVO										
CIRCULANTE										
Préstamos a corto plazo		246.0	246.0	246.0	246.1	240.2	240.2			
Cuentas por pagar a socios					250.0	250.0	250.0	250.0	241.1	
Sub-total		246.0	246.0	246.0	496.1	490.2	490.2	250.0	241.1	
FIJO										
Préstamo a largo plazo	1,464.5	1,218.5	972.5	726.5	480.4	240.2				
Préstamo socios a largo plazo	1,241.1	1,241.1	1,241.1	1,241.1	991.1	741.1	491.1	241.1		
Sub-total	2,705.6	2,459.6	2,213.6	1,967.6	1,471.5	981.3	491.1	241.1		
TOTAL PASIVO	2,705.6	2,705.6	2,459.6	2,213.6	1,967.6	1,471.5	981.3	491.1	241.1	
CAPITAL										
Utilidades acum. no distribuidas		0.2	171.4	746.0	1,282.8	2,011.0	2,800.3	3,612.9	4,452.7	5,292.5
Sub-total		0.2	171.4	746.0	1,282.8	2,011.0	2,800.3	3,612.9	4,452.7	5,292.5
TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL	2,705.6	2,705.8	2,631.0	2,959.6	3,250.4	3,482.5	3,781.6	4,104.0	4,693.8	5,292.5

C O N C E P T O	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
CAPITAL DE TRABAJO										
Mano de obra y prestaciones		698.9	1,189.1	1,019.7	1,104.8	1,217.7	1,170.7	1,170.7	1,170.7	1,170.7
Insumos		370.0	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9
I.V.A. por cobrar al fisco	72.3	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4
Gastos indirectos de producción			79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9
Gastos administración oficina			60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0
Impuesto sobre la renta			57.1	191.6	178.9	242.7	263.1	270.9	280.0	280.0
Intereses sobre préstamo			205.0	170.5	135.9	101.9	67.4	36.3		
Amortización préstamo			246.0	246.0	246.0	246.1	240.2	240.2		
Otras amortizaciones (pago a socios)						250.0	250.0	250.0	250.0	241.1
Sub-total	72.3	1,097.3	2,271.4	2,202.0	2,239.8	2,632.6	2,565.6	2,542.3	2,274.9	2,266.0
TOTAL EGRESOS	2,346.2	1,478.1	2,271.4	2,202.0	2,239.8	2,632.6	2,565.6	2,542.3	2,274.9	2,266.0
DISPONIBILIDAD	344.9	8.2	103.8	602.8	1,064.0	1,466.5	1,936.0	2,428.8	3,189.0	3,958.1

CAPITULO V

5.- EVALUACION ECONOMICA.

5.1- EVALUACION DEL PERIODO DE PREPAGO DE LA INVERSION.

Su análisis indica el período de tiempo en el cual se paga la inversión realizada en un proyecto. Hay varias formas objetivas y subjetivas de cuantificar los beneficios. En el presente caso, se analiza de dos formas objetivas que son:

a- Desde el punto de vista de la disponibilidad de efectivo: es decir, medido en base del dinero para pagar el monto de la inversión. Para el efecto se elaboró un nuevo presupuesto de caja, cubriendo los gastos normales de operación, pagando el préstamo y el aporte de los accionistas en el menor tiempo posible, y se observa una reducción en el gasto financiero de Q. 303.9 miles de quetzales, lo que se comprueba comparando los saldos de los dos presupuestos de caja a finales del año número 10.

Saldo presupuesto de caja año 6, Q. 1,466.5

Nuevo saldo presupuesto de caja modificado
después de pagar totalmente el apalancamiento
financiero y el aporte de accionistas. 195.2

Resultado de dividir el último saldo entre el
primero. 0.1331

Multiplicado por 12 para analizar el número de
meses que corresponde. = 1.597

+ 5 años anteriores al saldo de caja considera-
do para pagar el apalancamiento financiero. = 5

Quiere decir que el proyecto desde el punto de
vista de la disponibilidad de efectivo se paga

en.	5.2 años.
b- Desde el punto de vista de las utilidades:	
Monto de la inversión según detalle.	Q. 2,669.2
Utilidades acumuladas en 7 años, según balance general.	Q. 2,800.3
Resultado de dividir la inversión entre las utilidades acumuladas al monto más cercano, multiplicado por 84 meses (equivalente a 7 años).	80.07 meses
Dividido entre 12 meses =	6.67 años
0.67 de año equivale a.	8.04 meses
Quiere decir que el proyecto desde el punto de vista de las utilidades se paga en.	6.8 años.

5.2- EVALUACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Se dice que se está en punto de equilibrio cuando los ingresos totales son iguales a los costos totales, o también, cuando el nivel de ganancias derivado de las ventas es igual a cero.

Los factores que se utilizan para el cálculo del punto de equilibrio, son los montos de los gastos, clasificados en fijos y variables.

Para determinar el punto de equilibrio en forma matemática, se utiliza la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{\text{Gastos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

Como en el primer año los gastos de inversión se capitalizan; en el segundo año la ganancia es marginal; el punto de equilibrio se calcula para el tercer año tomando las cifras del presupuesto del estado de resultados, y basados en la fórmula anterior, tenemos;

$$P.E. = \frac{515.3}{1 - \frac{1,595.0}{2,338.6}}$$

$$P.E. = \frac{515.3}{1 - 0.682032}$$

$$P.E. = \frac{515.3}{0.3180}$$

$$P.E. = Q. 1,620.8 \text{ miles de quetzales.}$$

Para determinar el volumen en punto de equilibrio, solo bastará dividir los Q. 1,620.8 miles de quetzales dentro del precio de venta unitario.

Volumen para estar en punto de equilibrio = 4,657 quintales de café pergamino.

El punto de equilibrio también puede mostrarse en forma gráfica, para lo cual bastará determinar puntos equidistantes donde se determinan las líneas de gastos fijos, gastos variables, y valor de las ventas; partiendo del punto cero, determinando dicho punto justo en donde se unen el punto de los gastos fijos con los quetzales de ventas.

5.3- TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA.

La tasa interna de retorno financiera, es una demostración de

la rentabilidad de un proyecto y cuánto mayor sea la misma, mayor ventaja presenta el proyecto en términos actuales.

La tasa interna de retorno financiera de un proyecto, es la tasa de retorno que presenta el proyecto desde el punto de vista del empresario.

Por supuesto, un proyecto para ser aceptable, su tasa interna de retorno no debe ser inferior al costo de oportunidad del capital. Sin embargo, uno de los problemas más complejos para el cálculo, es la determinación de la tasa de descuento a aplicar, pero fundamentalmente la misma debiera ser calculada con base en el costo del capital a ser aplicado en el proyecto. No obstante, generalmente se calcula en base a la tasa de colocación del capital ante inversiones alternas existentes en el mercado.

En el caso práctico, el cálculo de la tasa interna de retorno financiera nos da un porcentaje de 20.19%, el cual es superior al porcentaje de 14.0% que se asumió para efecto de cálculo de colocación del capital en otras inversiones.

5.4- VALOR ACTUAL NETO.

El cálculo del valor actual neto (VAN), es un excelente coeficiente para la determinación de un proyecto, puesto que él representa en valores actuales el total de los recursos que se quedan en poder de la empresa al final de la vida útil del mismo. En otras palabras, el valor actual neto representa el retorno líquido actualizado generado por el proyecto.

Tal como en el cálculo de la tasa interna de retorno

financiera, uno de los problemas más complejos para su cálculo es la determinación de la tasa de descuento a aplicar.

Para un inversionista el costo de poner cierto capital en un proyecto corresponde lo que él deja de ganar en no aprovechar otras opciones de inversión factibles. En otras palabras, para un inversionista el costo del capital, por eso llamado costo de oportunidad del capital, es la ganancia que teóricamente pierde por utilizar el capital en un proyecto.

Así, el costo de oportunidad del capital puede ser definido como la tasa de retorno que el capital puede ganar en su mejor alternativa de uso.

5.5- TASA INTERNA DE RETORNO ECONOMICA.

Los conceptos que fundamentan la tasa interna de retorno económica son los mismos que fundamentan la tasa interna de retorno financiera; con la diferencia de que en la tasa interna de retorno económica, tanto los flujos de entrada como de salida, son analizados desde el punto de vista de la economía en general y no solamente desde el punto de vista de la empresa.

El paso fundamental de la tasa interna de retorno económica, es transformar los costos del proyecto; del punto de vista del empresario, en costos del punto de vista económico. Ejemplo, la mano de obra; desde el punto de vista del empresario son costos que deben optimizarse; y la misma desde el punto de vista económico como un todo, representa una fuente de empleo, lo cual es un factor positivo.

Los factores estándar de conversión aplicados en los costos y gastos financieros para ser transformados a costos y gastos económicos (precios de frontera), son factores estándar de conversión utilizados por organismos internacionales y otras entidades especializadas en este tipo de análisis.

5.6- EVALUACION DE LA INVERSION COMPLEMENTARIA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE PRODUCTOS ALTERNOS PARA LA DIVERSIFICACION Y OPTIMIZACION EN LA UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

En un proyecto en donde se generan utilidades, y la posición del capital contable se mejora consistentemente, si se define una buena política en la distribución de dividendos; entonces, dicha capitalización permitirá implementar el desarrollo de proyectos alternos, o ampliación del proyecto existente, aprovechando los recursos financieros para la utilización de la capacidad instalada disponible.

En el presente caso, no se realiza ningún cálculo relacionado con este aspecto, ya que el mismo sería objeto de la preparación y elaboración de un nuevo plan de presupuestos. La intención es demostrar los beneficios de una buena política en la administración de las utilidades acumuladas.

5.7- EVALUACION DE LOS ASPECTOS CAMBIARIOS.

En toda economía, una política consistente en el libre manejo de las divisas provenientes de las exportaciones siempre será un factor determinante para la reactivación económica mediante

la inversión de empresarios locales y extranjeros.

En el mes de marzo de 1994, las autoridades monetarias, emitieron las resoluciones de junta monetaria bajo los números JM-202-94, JM-203-94, JM-204-94, y el anexo a la resolución JM-204-94, que contiene el reglamento del mercado bancario.

En el punto 2 de la resolución JM-202-94, "Tipos de compra y venta de divisas en el mercado bancario", dice, "Los respectivos tipos de cambio a ser aplicados en el Mercado Bancario, tanto para la compra como para venta de divisas, serán pactadas libremente entre los participantes en dicho mercado".

Otro aspecto importante a mencionar, es que mediante resolución de junta monetaria JM-106-93, que contiene el reglamento para la autorización y funcionamiento de las casas de cambio, crea el momento propicio para que otras entidades no bancarias entren a participar en el libre juego de oferta y demanda de divisas.

Estas disposiciones y otros aspectos crearán en un futuro mediano las oportunidades propicias de inversión para beneficio de la economía.

CONCEPTO	TOTAL INVERSION	PRESTAMO	APORTE PROPIO
A- MANO DE OBRA			
Botado de Guamil alto, limpio y desbasurado	92,160.00	92,160.00	
Traza plantaciones (curvas o nivel, estaqueado)	67,840.00	67,840.00	
Ahoyado	30,678.26	30,678.26	
Acarreo	23,040.00	23,040.00	
Siembra y resiembra	61,356.52	61,356.52	
Tapado y rellenado	30,678.26	30,678.26	
Control erosión	43,008.00	43,008.00	
Limpias	122,880.00	122,880.00	
Fertilización	71,040.00	71,040.00	
Control de plagas	13,440.00	13,440.00	
Mantenimiento caminos (tractorista)	30,720.00	30,720.00	
Sub-total	586,841.04	586,841.04	
Prestaciones laborales 41.1%	241,191.67	241,191.67	
Sub-total mano de obra	828,032.71	828,032.71	
MAS : Bonificación (Q. 1.20 jornal x 57,148.11 jornales) -por disposición legal-	68,577.73	68,577.73	
TOTAL MANO DE OBRA (A)	896,610.44	896,610.44	

CONCEPTO	TOTAL INVERSTION	PRESTAMO	APORTE PROPIO
B- INSUMOS			
Fertilizantes, herbicidas e insecticidas			
20-20-0 (2,520 quintales a Q. 64.70 c/u.)	163,044.00	163,044.00	
15-15-15 (1,260 quintales a 63.68 c/u.)	80,236.80	80,236.80	
Urea (420 quintales a Q. 58.82 c/u.)	24,704.40	24,704.40	
Tricel (130.91 unidades en presentación de 44 libras cada uno a Q. 120.20)	15,735.38	15,735.38	
Cobre sandoz (41.89 unidades en presentación de 55 libras cada uno a Q. 547.29)	22,925.98	22,925.98	
Gramoxone (3.84 unidades en presentación de 200 litros cada uno a Q. 3,887.30 c/u.)	14,927.23	14,927.23	
Counter (448.94 unidades en presentación de 33 libras cada uno a Q. 148.33 c/u.)	66,591.27	66,591.27	
Thiodan (1.44 unidades en presentación de 200 litros a Q. 6,035.55 c/u.)	8,691.19	8,691.19	
Mochilas para fumigar ct-20 (75 unidades a Q. 352.93 c/u.)	26,469.75	26,469.75	
SUB-TOTAL INSUMOS	423,326.00	423,326.00	
Menos : I.V.A. por cobrar al Fisco	27,694.22	27,694.22	
TOTAL NETO INSUMOS (B)	395,631.78	395,631.78	

CONCEPTO	TOTAL INVERSION	PRESTAMO	APORTE PROPIO
C- OTROS MATERIALES			
Combustible y lubricantes	10,995.60	10,995.60	
705,600 plantas de café puestas en finca			
a Q. 0.95 c/u	670,320.00		670,320.00
SUB-TOTAL MATERIALES	681,315.60	10,995.60	670,320.00
Menos : I.V.A. por cobrar al Fisco	44,572.05	719.34	43,852.71
TOTAL NETO MATERIALES (C)	636,743.55	10,276.26	626,467.29
TOTAL NETO INSUMOS Y MATERIALES (B + C)	1,032,375.33	405,908.04	626,467.29
D- Insumos capitalizados segundo año	35,900.00		35,900.00
TOTAL INSUMOS CAPITALIZABLES (b + c + d)	1,068,275.33	405,908.04	662,367.29
E- I.V.A. POR COBRAR AL FISCO (B + C)	72,266.27	28,413.56	43,852.71
TOTAL INVERSION EN INSUMOS (B + C + D + E)	1,140,541.60	434,321.60	706,220.00
F- CAPITAL DE TRABAJO			
Intereses sobre préstamo 1er. año.	205,000.00		205,000.00
Intereses sobre préstamo 2do. año.	205,000.00		205,000.00
Gastos de Administración Finca 1er. año	79,896.00	67,585.53	12,310.47
Gastos de Administración Finca 2do. año	79,896.00	79,896.00	
Gastos de Administración Oficina 1er. año	60,024.00		60,024.00
Gastos de Administración Oficina 2do. año	60,024.00		60,024.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO (F)	689,840.00	147,481.53	542,358.47

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES
EXPRESADO EN QUETZALES

PAGINA
No. 107

CONCEPTO	TOTAL INVERSION	PRESTAMO	APORTE PROPIO
TOTAL INVERSION (A + B + C + D + E + F)	2,726,992.04	1,478,413.57	1,248,578.47
I.V.A. POR COBRAR AL FISCO	72,266.27	28,413.56	43,852.71
GRAN TOTAL INVERSION NETA	2,654,725.76	1,450,000.00	1,204,725.76
Participación porcentual	100.00	54.21	45.79

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

PRESUPUESTO DE CAJA MODIFICADO
PARA CALCULO PREPAGO DE LA INVERSION
EXPRESADO EN MILES DE QUETZALES

PAGINA
NO. 109

C O N C E P T O	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
CAPITAL DE TRABAJO										
Mano de obra y prestaciones		698.9	1,189.1	1,019.7	1,104.8	1,217.7	1,170.7	1,170.7	1,170.7	1,170.7
Insumos		370.0	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9	405.9
I.V.A. por cobrar al fisco	72.3	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4	28.4
Gastos indirectos de producción			79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9
Gastos administración oficina			60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0
Impuesto sobre la renta			57.1	191.6	178.9	242.7	263.1	270.9	280.0	280.0
Intereses sobre préstamo			205.0	156.6	51.5					
Amortización préstamo			346.0	750.5	368.0					
Otras amortizaciones (pago a socios)					425.0	816.1				
Sub-total	72.3	1,097.3	2,371.4	2,692.6	2,702.4	2,850.7	2,008.0	2,015.8	2,024.9	2,024.9
TOTAL EGRESOS	2,346.2	1,478.1	2,371.4	2,692.6	2,702.4	2,850.7	2,008.0	2,015.8	2,024.9	2,024.9
DISPONIBILIDAD	344.9	8.2	3.8	12.2	10.8	195.2	1,222.3	2,241.6	3,251.8	4,262.0

AÑO	GANANCIA NETA	DEPRECIACION	GASTOS FINANCIEROS	INVERSION	FLUJO NETO
0				(2,288.4)	(2,288.4)
1			205.0	(380.8)	(175.8)
2	0.2		205.0		205.2
3	171.2	170.4	205.0		546.6
4	574.6	170.4	170.5		915.5
5	536.8	170.4	135.9		843.1
6	728.2	170.4	101.9		1,000.5
7	789.3	170.4	67.4		1,027.1
8	812.6	170.4	36.3		1,019.3
9	839.8	170.4			1,010.2
10	839.8	170.4			1,010.2

CALCULO A 10 AÑOS

VALOR PRESENTE NETO : Q. 870.90 MILES DE QUETZALES

TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (T.I.R.) : 20.19%

OBSERVACIONES :

- 1- El valor presente neto, es un excelente coeficiente puesto que representa en valores actuales el total de los recursos que se quedan en la empresa al final de la vida útil del proyecto. En otras palabras, representa el retorno líquido actualizado generado por el proyecto.
- 2- Para los cálculos se utilizó una máquina Hewlett Packard 12C, utilizando la fórmula que describe paso a paso los cálculos, y que se muestran en la página siguiente.

f	CLX			0.0
(2,288.4)	CHS	g	Cfo	(2,288.4)
(175.8)	CHS	g	CFj	(175.8)
205.2		g	CFj	205.2
546.6		g	CFj	546.6
915.5		g	CFj	915.5
843.1		g	CFj	843.1
1,000.5		g	CFj	1,000.5
1,027.1		g	CFj	1,027.1
1,019.3		g	CFj	1,019.3
1,010.2		g	CFj	1,010.2
1,010.2		g	CFj	1,010.2
RCL		n		10
Se ingreso				
14		i		14.00
f			NPV	870.90

Ya que NPV es positivo, la inversión proporcionará un incremento de Q. 870.90 miles de quetzales en el activo del inversionista.

Como el NPV calculado fué positivo, indica que la tasa de retorno real (IRR) será mayor que 14.0% que sirvió de base para el cálculo.

Se ingreso

f	IRR	20.19
---	-----	-------

AÑO	INGRESOS NETOS	COSTOS NETOS	INVERSION NETA	FLUJO NETO
0			(2,162.3)	(2,162.3)
1				
2	962.2	773.4		188.8
3	2,104.7	1,072.4		1,032.2
4	2,405.3	989.4		1,415.9
5	2,405.3	1,031.1		1,374.1
6	2,706.0	1,086.5		1,619.5
7	2,706.0	1,063.4		1,642.5
8	2,706.0	1,063.4		1,642.5
9	2,706.0	1,063.4		1,642.5
10	2,706.0	1,063.4		1,642.5

CALCULO A 10 AÑOS

VALOR PRESENTE NETO : Q. 3,149.83 MILES DE QUETZALES.

TASA INTERNA DE RETORNO ECONOMICA (T.I.R.E.) : 33.81%

OBSERVACIONES :

1- El valor presente neto, es un excelente coeficiente puesto que representa en valores actuales el total de los recursos que se quedan en la empresa al final de la vida útil del proyecto.

En otras palabras, representa el retorno líquido actualizado generado por el proyecto.

2- Para los cálculos se utilizó una máquina Hewlett Packard 12C, utilizando la fórmula que describe paso a paso los cálculos, y que se muestran en la página siguiente.

f	CLX			0.0
(2,162.3)	CHS	g	Cfo	(2,162.3)
		g	CFj	
188.8		g	CFj	188.8
1,032.2		g	CFj	1,032.2
1,415.9		g	CFj	1,415.9
1,374.1		g	CFj	1,374.1
1,619.5		g	CFj	1,619.5
1,642.5		g	CFj	1,642.5
1,642.5		g	CFj	1,642.5
1,642.5		g	CFj	1,642.5
1,642.5		g	CFj	1,642.5
RCL		n		10
Se ingreso				
14		i		14.00
f			NPV	3,149.83

Ya que NPV es positivo, la inversión proporcionará un incremento de Q. 3,149.83 miles de quetzales en el activo del inversionista.

Como el NPV calculado fué positivo, indica que la tasa de retorno real (IRR) será mayor que 14.0% que sirvió de base para el cálculo.

Se ingreso

f	IRR	33.81
---	-----	-------

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

BASE DE CALCULO TASA INTERNA DE
RETORNO ECONOMICA
EN MILES DE QUETZALES

PAGINA /
No. 114

A) BENEFICIOS	VENTAS F.G.B. PLANTA	VENTAS NETAS AJUSTADAS
AÑO		
1		
2	1,069.1	962.2
3	2,338.6	2,104.7
4	2,672.6	2,405.3
5	2,672.6	2,405.3
6	3,006.7	2,706.0
7	3,006.7	2,706.0
8	3,006.7	2,706.0
9	3,006.7	2,706.0
10	3,006.7	2,706.0

OBSERVACION : Los ingresos se ajustaron en un 10.0%, considerando los derechos de importación en insumos incluidos en el precio de venta para llevarlos a precios C.I.F.

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

BASE DE CALCULO TASA INTERNA DE
RETORNO ECONOMICA
EN MILES DE QUETZALES

PAGINA
No. 115

B) COSTOS DE PRODUCCION ACTUALES	COSTO TOTAL MENOS GASTOS ADMINISTRACION	MENOS DEPRECIACION	COSTOS NETOS ACTUALES	MANO DE OBRA CALIFICADA	MANO DE OBRA NO CALIFICADA	INSUMOS
AÑO						
1						
2	1,068.9		1,068.9	78.9	675.2	405.9
3	2,050.3	170.4	1,879.9	78.9	1,165.4	405.9
4	1,846.4	170.4	1,676.0	78.9	995.9	405.9
5	1,896.9	170.4	1,726.5	78.9	1,081.1	405.9
6	1,975.8	170.4	1,805.4	78.9	1,194.0	405.9
7	1,894.3	170.4	1,723.9	78.9	1,147.0	405.9
8	1,863.2	170.4	1,692.8	78.9	1,147.0	405.9
9	1,826.9	170.4	1,656.5	78.9	1,147.0	405.9
10	1,826.9	170.4	1,656.5	78.9	1,147.0	405.9

C) AÑO	COSTOS DE PRODUCCION AJUSTADOS	COSTO TOTAL MENOS GASTOS ADMINISTRACION	MENOS DEPRECIACION	COSTOS NETOS AJUSTADOS	MANO DE OBRA CALIFICADA	MANO DE OBRA NO CALIFICADA	INSUMOS
1							
2				773.4	77.3	330.8	365.3
3				1,013.6	77.3	571.0	365.3
4				930.6	77.3	488.0	365.3
5				972.3	77.3	529.7	365.3
6				1,027.7	77.3	585.1	365.3
7				1,004.6	77.3	562.0	365.3
8				1,004.6	77.3	562.0	365.3
9				1,004.6	77.3	562.0	365.3
10				1,004.6	77.3	562.0	365.3

OBSERVACIONES : En los costos de producción se consideraron los siguientes elementos.

- 1.- A la mano de obra directa se le aplicó el factor estandar de conversión de 0.98, para llevarlo a precios de frontera de bienes no comercializables.
- 2.- La mano de obra no calificada se multiplica por un factor de estimación del costo de oportunidad de 0.50, y luego se multiplica por 0.98 (FSC), para llevarlo a precios de frontera.
- 3.- Los insumos utilizados fueron adquiridos localmente, y se les aplica un factor de conversión de 0.90, para eliminar los costos de internación y llevarlos a precios de frontera.

D) GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS NETOS	GASTOS AJUSTADOS (FSC=0.98)	COSTOS DE PRODUCCION AJUSTADOS	COSTOS TOTALES AJUSTADOS
AÑO				
1				
2			773.4	773.4
3	60.0	58.8	1,013.6	1,072.4
4	60.0	58.8	930.6	989.4
5	60.0	58.8	972.3	1,031.1
6	60.0	58.8	1,027.7	1,086.5
7	60.0	58.8	1,004.6	1,063.4
8	60.0	58.8	1,004.6	1,063.4
9	60.0	58.8	1,004.6	1,063.4
10	60.0	58.8	1,004.6	1,063.4

E) INVERSION NETA	COSTOS ACTUALES	COSTOS AJUSTADOS
MANO DE OBRA NO CALIFICADA	853.3	418.1
MANO DE OBRA CALIFICADA	43.3	42.4
INSUMOS IMPORTADOS	441.8	397.6
INSUMOS LOCALES	626.5	614.0
CAPITAL DE TRABAJO (gastos)	704.3	690.2
TOTALES	2,669.2	2,162.3

OBSERVACIONES : En los costos de inversión se consideraron los siguientes elementos.

- 1.- A la mano de obra directa, se le aplicó el factor estandar de conversión de 0.98, para llevarlo a precios de frontera de bienes no comercializables.
- 2.- La mano de obra no calificada se multiplica por un factor de estimación del costo de oportunidad de -- 0.50, y luego se multiplica por 0.98 (FSC), para llevarlo a precios de frontera.
- 3.- Los insumos utilizados fueron adquiridos localmente, y se les aplica un factor de conversión de 0.90, para eliminar los costos de internación y llevarlos a precios de frontera.
- 4.- Los insumos utilizados de origen local, se les aplicó el factor estándar de conversión (FSC) de 0.98, para llevarlos a precios de frontera.

CAPITULO VI

6.- OTRAS EVALUACIONES ECONOMICAS.

6.1- EVALUACION DE LA EFICIENCIA DE LOS RENDIMIENTOS.

En las actividades agrícolas y agroindustriales, como en toda actividad, es de vital importancia mantener un control de la eficiencia de los rendimientos de la producción y por ende una comparación de los resultados presupuestados con los reales y evaluar las razones de las variaciones.

Los rendimientos de producción en los proyectos agrícolas, pueden estar afectados por muchos factores, dentro de los que podemos mencionar:

- Adaptación de la variedad de semilla.
- Deficiencia en la aplicación de los cuidados culturales.
- Variaciones en las condiciones climatológicas.
- Contaminación del medio ambiente que pueda incidir en los rendimientos.
- Otros factores.

Por tal razón, para dar un continuo seguimiento a los problemas que pudieran afectar el buen resultado de los rendimientos de una plantación, es recomendable que periódicamente se hagan los análisis del suelo y de las plantas, en instituciones técnicas que los realizan y dan las recomendaciones pertinentes para aplicar los controles fitosanitarios respectivos.

6.2- EVALUACION DE LOS ASPECTOS SOCIALES.

El desarrollo de proyectos agrícolas y agroindustriales, representa los beneficios siguientes:

Generan empleo en el área rural. En este punto podemos ver que convergen los intereses de análisis de la tasa interna de retorno financiera desde el punto de vista empresarial; y de la tasa interna de retorno económica desde el punto de vista social; en el sentido de que, para un empresario poder desarrollar un proyecto agrícola es indispensable contar con el factor de disponibilidad de mano de obra; y dicho aspecto desde el punto de vista social constituye la generación de empleo, y además contribuye al desarrollo de todas las personas o empresas que tengan relación directa o indirecta con el proyecto.

En el presupuesto de mano de obra directa e indirecta se puede analizar el total de jornales que requerirá el proyecto durante un plazo de diez años, así como el monto de salarios y prestaciones laborales a pagar. Para determinar el número de personas que requiere el proyecto, se dividirá el total de jornales entre 365 (jornales anuales por persona), y podrá analizarse que el proyecto requiere un mínimo de 156 y un máximo de 205 personas, beneficiando a igual número de familias.

6.3- EVALUACION DE LOS ASPECTOS DE COMERCIALIZACION.

El mercado mundial de la demanda del café es bastante amplio, y paulatinamente continúa en ascenso, aunque no necesariamente en relación directa con el incremento de la producción, lo que hace necesario establecer un sistema de cuotas y otros mecanismos entre países consumidores y exportadores. Todos

estos mecanismos son conocidos y representados internacionalmente por la Asociación Nacional del Café (ANACAFE), que agrupa y asesora a todos los productores y exportadores nacionales.

La ventaja del café producido en Guatemala, es que pertenece a la categoría de "OTROS SUAVES", y se considera como uno de los más finos y de mejor calidad en el mundo. Este aspecto conjuga con lo indicado referente a que el consumidor demanda productos de calidad pagando mejores precios por ellos.

6.4- EVALUACION DE LAS VARIACIONES.

En todo proyecto es recomendable efectuar una comparación de las cifras presupuestadas con las cifras reales y realizar un análisis de las variaciones.

La evaluación de las variaciones, confirma y pone en práctica el principio de flexibilidad del presupuesto, e incluye en sí una comparación de todos los elementos de la organización.

Enumeraré algunas de las variaciones que deberán analizarse: Variaciones de los rendimientos, lo cual conlleva el análisis del volumen de producción.

Variaciones del precio de venta, por variaciones del precio en el mercado mundial; por variaciones en el tipo de cambio del quetzal respecto del dólar norteamericano; o por calidad del producto.

Variaciones de las cantidades, costos y gastos directos e indirectos de producción.

Variaciones de las cantidades y costos de jornales utilizados

por actividad.

Variaciones de costos por demora en tiempo de ejecución del proyecto.

Otras variaciones que puedan impactar el buen rendimiento, eficiencia y consecuentemente la rentabilidad de la operación. En páginas siguientes se muestra una guía del formato sugerido para realizar el análisis global de las variaciones, asumiendo que se deberán preparar cédulas individuales por cada tipo de variación que se evalúe, y dejar las anotaciones y recomendaciones correspondientes, pero principalmente velar porque las recomendaciones se ejecuten.

Para el presente caso, no se hace ningún análisis de variaciones, ya que esto implicaría asumir una serie de hipótesis en cada una de las cédulas. Lo recomendable, es que las cifras presupuestadas sean comparadas con las cifras reales, las cuales para mantener consistencia en el análisis deben originarse en los estados financieros preparados por la empresa. Por lo tanto, únicamente se deja una guía general de los lineamientos de análisis, aunque cada unidad económica podrá diseñar sus propias formas de acuerdo a sus necesidades.

6.5- EVALUACION SOBRE LA ACTUALIZACION DE LAS CIFRAS PRESUPUESTADAS EN RELACION DIRECTA CON LAS VARIACIONES EN EL TIPO DE CAMBIO.

Este punto es un complemento del punto anterior, únicamente por lo relevante al ser el proyecto un producto de exportación, es que se resalta sobre este tipo de variación,

pero que en su concepto amplio el mismo confirma el principio de flexibilidad del presupuesto.

CONCEPTO	AREA UNIDAD	PRESUPUESTADO CANTIDAD VALOR Q.	VALORES REALES CANTIDAD VALOR Q.	VARIACIONES CANTIDAD VALOR Q.	PORCENTAJE
I - VOLUMEN DE PRODUCCION.					
II - PRECIO DE VENTA.					
III- COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION.					
1- TIERRA.					
2- MAQUINARIA Y EQUIPO.					
3- DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES					
4- MANO DE OBRA.					
a) Botado de guamil alto.					
b) Trazo plantaciones.					
c) Ahoyado.					
d) Acarreo.					
e) Siembra y resiembra.					
f) Tapado y rellenado.					
g) Control erosión.					
h) Limpias.					
i) Fertilización.					
j) Control de plagas.					
k) Mantenimiento caminos.					
Sub-total.					

CONCEPTO	AREA UNIDAD	PRESUPUESTADO		VALORES REALES		VARIACIONES	
		CANTIDAD	VALOR Q.	CANTIDAD	VALOR Q.	CANTIDAD	VALOR Q. PORCENTAJE
Prestaciones laborales 41.1%.							
Sub-total mano de obra.							
Bonificación incentivo.							
TOTAL MANO DE OBRA.							
5- INSUMOS.							
a) Fertilizante 20-20-0.							
b) Fertilizante 15-15-15.							
c) Urea.							
d) Tricel en presentación de 44 lbs.							
e) Cobre sandoz en 55 libras.							
f) Gramoxone en 200 litros.							
g) Counter en 33 libras.							
h) Thiadan en 200 litros.							
i) Mochilas para fumigar.							
j) Diesel (galones).							
k) Plantas para siembra.							
TOTAL INSUMOS							

FINCA PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA
PRESUPUESTO SIEMBRA DE CAFE

ANALISIS Y EVALUACION DE VARIACIONES
CEDULA VARIACION DE :

PAGINA
No. 126

CONCEPTO	AREA	PRESUPUESTADO	VALORES REALES		VARIACIONES	
	UNIDAD	CANTIDAD VALOR Q.	CANTIDAD VALOR Q.	CANTIDAD VALOR Q.	PORCENTAJE	
a) Gastos administración finca.						
b) Gastos administración oficinas.						
c) Gastos financieros.						
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO.						
7- INVERSION.						
a) Préstamo.						
b) Aporte de accionistas.						
TOTAL DE LA INVERSION.						
8- IMPUESTO SOBRE LA RENTA.						
GRAN TOTAL DE LA INVERSION.						
RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES :						

CAPITULO VII

7.- ASPECTOS GERENCIALES.

7.1- DEFINICION DEL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION.

El concepto de organización administrativa, se refiere a la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social, para su mayor eficiencia.

La administración agrícola es el esfuerzo que desarrolla el agricultor para decidir cómo han de combinarse y utilizarse en el proceso productivo los recursos tierra, mano de obra y capital.

La base de todo el trabajo de una organización es el establecimiento de objetivos, por lo que estos se deben formular con sumo cuidado. Como guía general podemos mencionar:

- Que sean establecidos en forma explícita.
- Relacionados con la función de la organización.
- Que se puedan comunicar fácilmente.
- Definidos los métodos para evaluar y lograr los objetivos, sean fácilmente proyectados.
- Definidos con suficiente precisión para poder identificar las actividades que tienden hacia los objetivos.
- Establecidos de forma que permitan la postulación de métodos alternativos para lograr los objetivos.

Generalmente, la determinación del tamaño de una organización está en función directa con la dimensión de los procesos productivos que serán utilizados en la producción. Sin embargo, el tamaño de una organización no puede ser mayor que

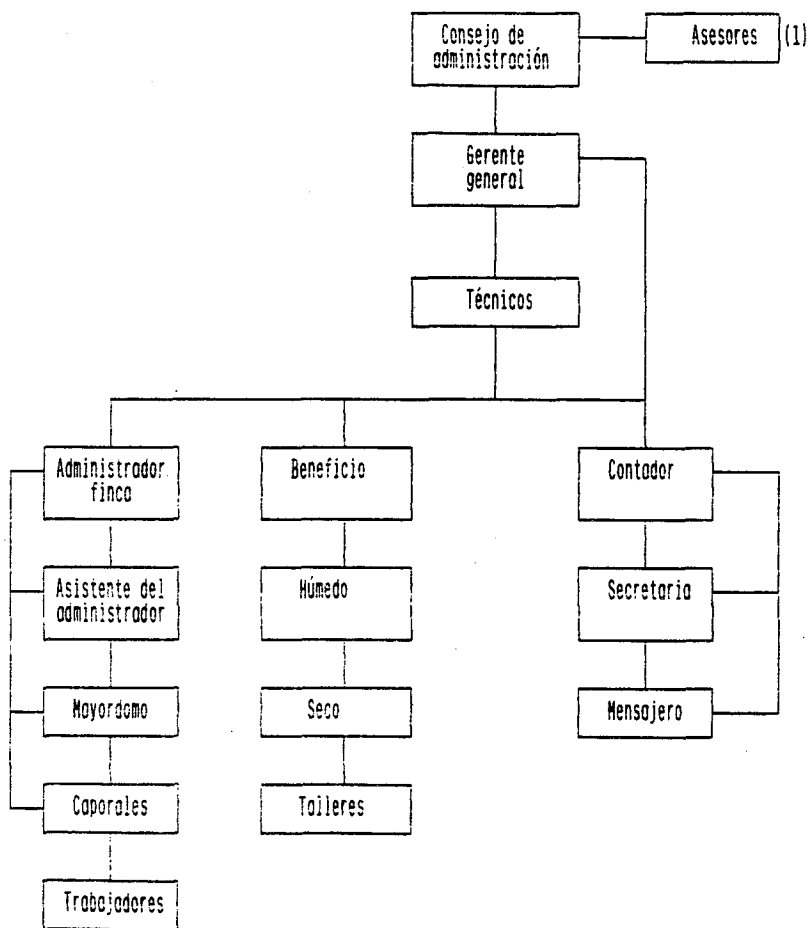
la demanda del mercado, ni debe ser menor que el punto de equilibrio económico de la empresa. En conclusión, el tamaño de una organización, deberá permitir que mediante un esfuerzo conjunto la administración maneje adecuadamente el control de la combinación de los elementos tierra, capital y trabajo, para lograr los objetivos proyectados con el menor esfuerzo y en el menor tiempo, preparados con miras a una ampliación o diversificación de producción.

7.2.- ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD.

El organigrama de la sociedad, el que en su parte técnico-administrativa lo conforma personal externo constituido por asesores permanentes o eventuales, se muestra en página siguiente.

PERLA GRANDE, SOCIEDAD ANONIMA

7.2- ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD



OBSERVACIONES :

(1) : El grupo de asesores, generalmente conforman el apoyo constante o eventual a la organización tal como, Auditor Externo, Encargado de Presupuestos y Costos; así como en el área técnica.

7.3.- PERIODICIDAD DE LA EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

En este punto debemos dividir la evaluación de información directamente relacionada con la persona que analiza y genera la misma. Ejemplo, en las actividades de campo, diariamente se asignan y analizan las tareas a cada trabajador en base a la clasificación de centros de costo por actividad de trabajo, es decir, que diariamente se conocerá la asignación de tareas de fertilización y otros trabajos de cuidados culturales a la plantación. La información generada diariamente en el campo será procesada por las oficinas administrativas oportunamente. Por aparte, las tareas administrativas de oficina, se realizan también en una forma diaria, sin embargo, su información es procesada periódicamente de acuerdo a sus necesidades. Ejemplo, la planilla será procesada de acuerdo a los términos de pago acordados, el rendimiento de información estadística es acumulado y entregado en base a fechas pre-establecidas, reporte de inventarios, etc..

No obstante, la evaluación de los resultados es constante para mantener una retroalimentación de información en toda la organización, de manera que permita tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

7.4- FLUJO DE LA INFORMACION Y PERIODICIDAD DE LA MISMA.

La realización implica un cambio en la situación financiera o en los resultados de operación de la entidad y al mismo tiempo la identifican con un determinado período contable, dado que las transacciones que lleva a cabo una entidad requieren de

medición en su sentido más amplio en cuanto a realización, tiempo, monto y proyección para reflejarlas adecuadamente en la información financiera, y además porque la aplicación de los principios de contabilidad normalmente deben hacerse en forma conjunta.

Desde el punto de vista del período contable el artificio de realizar cortes convencionales en la vida de la entidad, implica entre otras cosas:

- Que se delimite la información financiera en cuanto a su período y datos que deben destacarse en la misma.
- Mostrar separadamente en el balance general las cuentas por cobrar y por pagar a corto y largo plazo, cuando sea práctico y significativo.
- La separación en el estado de resultados de partidas extraordinarias, así como los ajustes a resultados de períodos contables anteriores.
- La aplicación de un adecuado "corte de operaciones" en relación a ingresos, egresos, producción, pasivos, etc., tanto al inicio como al final del período contable, a fin de que se muestren correcta y completamente las transacciones realizadas.

La aplicación conjunta del concepto realización-período contable, implica entre otras situaciones:

Que se considere como un activo y pasivo los pagos anticipados y los anticipos recibidos por concepto de servicios a proporcionar, así como la utilidad no devengada, reconociendo que se han realizado como tales pero no devengado

como un gasto o ingreso respectivamente; lo cual origina que en el balance general se muestren las transacciones que, clasificadas como activo, pasivo, capital y resultados acumulados, se han realizado pero que se van a consumir o liquidar en lapsos contables futuros o sus beneficios afectan a más de un período y, que en el estado de resultados se incluyan estrictamente los ingresos costos y gastos que se han devengado.

Que al realizar un ingreso se reconozca paralelamente los costos y gastos que le sean inherentes, independientemente de cuando se liquiden.

Que se establezcan provisiones que aún cuando se desconozca su monto exacto y se calculen aproximadamente, se refieran a ciertos costos y gastos devengados.

Que se ajusten en períodos subsecuentes las diferencias entre las cifras definitivas y las contabilizadas previamente.

Basado en los conceptos anteriores, y aduciendo los principios de los presupuestos, para que dicha información sea comparable, es necesario que la periodicidad de la información real y la del presupuesto sea la misma.

CONCLUSIONES.

- 1- Un sistema integrado de presupuestos planifica el conjunto de operaciones a realizar por una empresa, determina los objetivos, contiene en resumen y detalle la forma como fueron elaborados los diferentes presupuestos para revisar en cualquier momento los cálculos, y permitir flexibilizar las cifras presupuestadas para su comparación.
- 2- Un sistema de presupuestos es una herramienta gerencial mediante la cual se puede medir la eficiencia de las operaciones y deberá ser elaborado en base al sistema contable establecido para poder facilitar su análisis.
- 3- La importancia de un sistema de presupuestos, es que mide la eficiencia de la organización como un todo. Los beneficios que se obtengan deberán ser mayores que el costo de su establecimiento, medido en forma objetiva y subjetiva.
- 4- Para la gerencia general y para los asesores, el establecimiento de un sistema de presupuestos, implica conocer los objetivos de la empresa o del proyecto, del medio económico nacional y sus pronósticos, así como de las empresas competidoras y del mercado.
- 5- Para profesionales y asesores en esta división de la Contaduría Pública y Auditoría, implica el conocimiento de indicadores económicos y financieros para medir la rentabilidad de una inversión y poder sustentar su evaluación y recomendaciones.

RECOMENDACIONES.

- 1- Que los empresarios y gerentes de las unidades económicas agrícolas se familiaricen con los términos del establecimiento de un sistema integrado de presupuestos, ya que su conocimiento y participación serán definitivos para el éxito del mismo por el manejo real de las operaciones de campo.
- 2- Basado en la experiencia y relación con empresarios agrícolas, se quiso plasmar el presente tema de tesis "El presupuesto como herramienta de inversión en proyectos agropecuarios", pretendiendo motivar a dichos empresarios a utilizar sistemas de presupuestos en sus negocios para medir su eficiencia y control.
- 3- Recomendar a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, se revise el Pensun de Estudios de la Escuela de Auditoría a fin de que se establezca un curso básico y avanzado sobre Contabilidad Agrícola, y el estudio de otras disciplinas económicas para medir la rentabilidad de estos negocios.
- 4- Que los asesores y auditores externos e internos, en lo posible introduzcan la herramienta de los presupuestos en las empresas agrícolas que asesoren o auditen, en la medida que lo permitan sus recomendaciones.
- 5- Para asesores de proyectos agrícolas, se recomienda establecer procedimientos sencillos de operación y control, por los recursos humanos, materiales y facilidades con que se cuenta y ejecutan en la práctica.

BIBLIOGRAFIA.

- Agricultura: Enfoque Técnico Contable y Administrativo.
C.P. Ezequiel Gálvez Azcanio.
- Costos Estimados de Producción de los Principales Productos Agrícolas -Temporada 1988-1989-
Departamento de Investigaciones Agropecuarias e Industriales - Banco de Guatemala.
- Resumen del Seminario: Administración de Empresas Cafetaleras.
Asociación Nacional del Café (ANACAFE).
- Mejoramiento y Conservación de Suelos.
Arbol Editorial S.A. de C.V.
- Introducción a la Evaluación Económica y Financiera de Inversiones Agropecuarias.
Juan Antonio Aguirre.
- Análisis de Costos y Presupuestos.
John Dearden.
- Presupuesto Base Cero.
Peter A. Pyhrr.
- Presupuestos, Clave de Planeación y Control.
R. L. Jones y H. G. Trentín.
- Contabilidad, Presupuestos y Control Interno.
María Estela Gómez - Alberto Block.
- Control Presupuestal de los Negocios.
C.P. Héctor Salas González.
- Presupuestos de Operación.
William J. Vatter.
- Formulación y Evaluación de Proyectos de Factibilidad

Técnico-Económico.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

- Planificación Financiera de la Empresa.

J.L. Urquijo, Ochoa, Oyarzabal, Usoz.

- Punto de Equilibrio.

Howard E. Mcgaughy.

- El Sistema de Equilibrio.

Spencer A. Trucker.

- El Costeo Directo.

Benjamín Villa de León.

- Como Mejorar el Flujo de Caja -Su guía para una mejor administración del efectivo-.

Modern Business Report.

- Cash Flow-Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

Pedro Rivero Torre.

- Análisis Práctico de Estados Financieros.

Roy A. Foulke.

- Administración Financiera.

Weston y Brighman.

- Tendencia en la Presentación de Estados Financieros.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

- Los Estados Financieros y su Análisis.

Alfredo Gutierrez.

- Investigación y Decisiones Financieras y Administrativas.

Alexander A. Robichek.

- Pronunciamento sobre Contabilidad Financiera.

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.

- Principios de Contabilidad - A3 Realización y Período Contable.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Análisis de los Costos para la Toma de Decisiones referentes a Lineas de Productos.
Publicación de: The American Institute of Certified Public Accountants.
- Contabilidad de Costos.
W.B. Lawrence.
- La Contabilidad de Costos, Enfoque Gerencial.
Charles T. Horn Green.
- Contabilidad y Control de Costos.
Cecil Gillespie.
- Guía para la Investigación de Operaciones.
Eric Duckworth.
- Administración por Objetivos.
Agustín Reyes Ponce.
- Administración por Objetivos - Nuevo Sistema para la Dirección-.
George S. Odiorne.
- La Toma de Decisiones Administrativas.
K.J. Radford.
- Activos Fijos - Inversiones de Carácter Permanente-.
Thomas R. Dyckman.
- Teoría Económica - Microeconomía.
Xavier Scheifler.
- Teoría de los Precios.

Donald S. Watson.

- Economía de las Empresas Industriales.
A. Rautenstrauch y R. Villers.
- Contabilidad Finney & Miller.
- Leyes de Modernización Tributaria (1992).
Ediciones Legales Comercio e Industria.
- Resoluciones de Junta Monetaria de la número JM-202-94 a la
número JM-206-94.