

**PLAN DE PRODUCCION Y
PRESUPUESTO TOTAL DE
LA COOPERATIVA**



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA - FRANCIA



HCA-INDIA

Centre for International
Development and
Information Studies

0 300 387

101 - 0101



**PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD
GERENCIAL DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE
PRODUCCION AGROPECUARIA - FORGE**

CEE - FRANCIA - IICA

**PLAN DE PRODUCCION Y PRESUPUESTO
TOTAL DE LA COOPERATIVA**

Tomás Mulleady

IICA - Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

**San José, Costa Rica
Junio 1986**

00005274

11CA
E40
M95f

BV. ~~000001~~

Esta publicación forma parte de la serie de documentos:

- **Determinación de Costos e Ingresos.**
- **Plan de Producción y Presupuesto total de la Cooperativa.**
- **Sistema de Cuentas y Registros.**
- **El Análisis Total de los Registros de las Cooperativas.**

Estos documentos constituyen los elementos de base de la metodología de capacitación del Proyecto FORGE en planeamiento de la producción de la Empresa Asociativa de Producción Agropecuaria (EAPA), control de la ejecución del plan de producción (registros) y análisis de los resultados financieros y físicos de la ejecución del plan de producción.

Esta información, parcial y totalmente, se utilizó en la capacitación de técnicos nacionales que participaron en las actividades de capacitación y asistencia técnica en gestión a EAPA en Honduras y Costa Rica.

Complementan estos materiales de capacitación en gestión las memorias de dos talleres de contabilidad organizados por el Proyecto en Costa Rica para socios de cooperativas de producción y técnicos.

El conjunto de estos materiales y las publicaciones sobre "Instrumental Administrativo y Metodología de Capacitación" y "Análisis de Resultados y Toma de Decisiones" publicadas por el Proyecto en Honduras y las publicaciones sobre Programa, Metodología e Instrumentos de Seguimiento Técnico-Financiero publicados por la Dirección de Desarrollo Cooperativo y Capacitación de la Reforma Agraria - MIDINRA - DGRA, con la colaboración del Proyecto en Nicaragua, recogen las experiencias del Proyecto en términos de metodología e instrumental en capacitación y asistencia técnica en gestión a Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	i
PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE PRODUCCION Y EL PRESUPUESTO TOTAL	ii
PLAN DE PRODUCCION, PROCEDIMIENTO REDUCIDO	ii
A. Información general	1
B. Organización del grupo y situación legal	1
C. Disponibilidad de mano de obra	2
D. Croquis de la Unidad de producción	3
E. Inventarios y evaluación de recursos físicos	4
E.5 Inventario de cultivos permanentes y por cosechar	5
E.6 Valor de los cultivos permanentes	5
F. Inventario de Instalaciones, maquinarias y equipo	6
G. Producción animal	7
H. Inventario de granos, semillas e insumos varios	8
I. Inventario de cuentas por pagar y cobrar	9
J. Plan de cultivos	10
L. Resumen de la producción estimada y venta de producción agrícola	11
L.1 Valor de la producción consumida	12
M. Resumen de la producción estimada y venta de ganado	13
O. Resumen de la producción estimada y venta de Productos ganaderos	14
O.1 Valor de la producción ganadera consumida	14
P. Plan de alimentación del ganado	15

Q. Resumen de gastos directos de agricultura	16
Q.1 Resumen de gastos directos de ganadería	17
Q.2 Gastos indirectos	18
Q.3 Total de gastos en efectivo	18
CALENDARIO Y BALANCE DE LOS RECURSOS	19
RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS	20
ANALISIS DE RESULTADOS	22
BALANCE INICIAL	25
PRESUPUESTO FINANCIERO	26
RESUMEN Y NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO	28
ANEXO - FORMATOS DE PRESUPUESTOS	29
Presupuesto por cultivo	30
Presupuesto de ganadería	33

PLAN DE PRODUCCION Y PRESUPUESTO TOTAL DE LA COOPERATIVA

INTRODUCCION

En las páginas siguientes se presentan una serie de cuadros con el propósito de ordenadamente inventariar los recursos, (trabajo, tierra y capital) que tiene la cooperativa para producir y planear el uso de esos recursos para satisfacer los objetivos de los socios de la cooperativa.

La organización de la información permitirá analizar posibles conflictos entre actividades productivas a realizar y permitirá con anticipación organizar los recursos físicos y financieros para ejecutar las actividades planeadas.

Con el inventario de recursos con que cuenta la cooperativa para producir, con el plan de actividades o proyectos a desarrollar durante el período planificado y sus respectivos presupuestos, se podrá estimar: a) un estado de los resultados económicos esperados y excedentes a distribuir después de ejecutar el plan y b) un presupuesto financiero de entradas y salidas que permitirá detectar las necesidades de crédito para financiar las actividades productivas.

Para poder medir el crecimiento de la cooperativa, año a año, el inventario de recursos está expresado en unidades físicas y monetarias lo que permitirá elaborar un balance al inicio del período incluido en el plan.

El plan de producción y el presupuesto total está dividido en las siguientes categorías o funciones: a) inventario de recursos; b) planes de cultivos y de ganadería; c) estimado de presupuestos de costos e ingresos de las actividades o proyectos agrícolas y ganaderos incluidos en el plan (un modelo de presupuesto por cultivo y otro de ganadería se incluye como anexos); d) balance de los recursos necesarios para ejecutar el plan con respecto a los recursos disponibles en la cooperativa; e) resumen de los gastos e ingresos del plan propuesto y f) análisis de resultados, balance inicial y presupuesto financiero.

A continuación se presenta paso a paso el procedimiento para elaborar el plan de producción y el presupuesto total. Se espera que parte de la información no esté disponible al momento de efectuar el plan por carecer la cooperativa de muchos de los registros necesarios para llevar ese tipo de información.

Previendo tal tipo de situación se incluye el procedimiento a seguir para planear las actividades productivas (Plan de producción, procedimiento reducido) con un mínimo de información y que dependerá fundamentalmente de la información que recuerden los socios.

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE PRODUCCION Y EL PRESUPUESTO TOTAL

1. Inventariar todos los recursos que tiene la empresa. Hay que considerar la cantidad y el valor de los recursos con que cuenta la cooperativa al inicio del período que se está planificando. Completar la información desde A. hasta I. páginas 1 a la 9 (hasta inventario inicial en donde corresponda).
2. Complete el balance inicial en la página 25 utilizando los valores registrados en las páginas 4 a la 9.
3. Complete el estado de resultados, columna Año Anterior, página 22. Esto servirá para guía y punto de referencia para los planes propuestos. Esta columna se podrá llenar con la información de los registros contables del año anterior. La información sobre cambios de inventario no se completará si la cooperativa sólo lleva registros de entradas y salidas en efectivo.

4. Desarrolle el plan de cultivos en J. página 10., teniendo en cuenta mercados y precios y las necesidades de alimentos del ganado. Prepare los presupuestos agrícolas en las hojas de presupuestos por cultivo suministrados y complete L. en la página 11, teniendo en cuenta las disponibilidades en inventario en H. página 8.
5. Desarrolle el plan de ganadería de acuerdo al inventario de animales en G. página 7 y la disponibilidad de alimentos. Prepare los presupuestos de ganadería en las hojas de presupuestos suministrados y posteriormente complete M. en la página 13.
6. Compare el plan de ganadería y sus requerimientos de alimentos completando P. en la página 15. Haga ajustes, si es necesario, en el plan de cultivos J. en la página 10 y en M. en la página 13 o estime las necesidades adicionales de alimentos a comprar o tierra a alquilar.
7. En caso de tener maquinaria propia, estimar necesidades de maquinaria (Cuadro que no está incluido) y comparar con la disponibilidad de maquinaria de la cooperativa. Nuevamente realizar ajustes en el plan de cultivos, si es necesario, o planear el alquiler de maquinaria.
8. Complete los Cuadros Q, Q.1. y Q.2. de gastos, usando la información suministrada en los presupuestos agrícolas y ganaderos y las cantidades de hectáreas y animales que incluye el plan de producción.
9. Haga el análisis de los requerimientos y disponibilidad de mano de obra completando el Cuadro D. página 19.
10. Liste en la página 20 los problemas y posibles limitaciones que se puedan presentar en la ejecución del plan propuesto.
11. Estime los inventarios finales en E.5., E.6., G. y H. basado en los presupuestos y los Cuadros L y M.
12. Complete el Cuadro Análisis de Resultados, en la página 22, usando la columna Plan 1. Si se desarrolla un segundo plan; con fines de comparación, para decidir cuál es mejor, incluirlo en la columna Plan 2. Comparar con los resultados del año anterior.
13. Preparar el presupuesto financiero (flujo de caja) en la página 26 y determinar las necesidades de financiamiento.

PLAN DE PRODUCCION, PROCEDIMIENTO REDUCIDO

Frecuentemente la información necesaria para elaborar un plan de producción y presupuesto total de una cooperativa no se encuentra disponible. El procedimiento que se describe a continuación permitirá elaborar el plan de producción y un estado de resultados del plan, sin considerar parte de los ingresos y egresos que no son en efectivo.

El inventario de recursos disponibles para producir se tomará sólo en unidades físicas (no incluye valores monetarios) por lo que no se podrá preparar el balance inicial.

1. Completar las páginas dos, cuatro, siete y ocho, sin incluir valores. Incluir el costo de alquiler de la tierra si se trata de tierra alquilada o si la cooperativa alquila parte de la tierra.
2. Completar el Cuadro J en la página 10, teniendo en cuenta mercados y precios y las necesidades de alimentos del ganado. Prepare los presupuestos agrícolas en las hojas de presupuesto por cultivo suministradas y complete L. en la página 11, teniendo en cuenta las disponibilidades en inventario en H. página 8.

3. Desarrolle el plan de ganadería de acuerdo al inventario de animales en G. en la página 7 y la disponibilidad de alimentos. Prepare los presupuestos de ganadería en las hojas de presupuestos suministradas y posteriormente complete M. en la página 13.
4. Compare el plan de ganadería y sus requerimientos de alimentos completando P. en la página 15. Haga ajustes, si es necesario, en el plan de cultivos J. página 10 y en M. en la página 13, o estime las necesidades adicionales de alimentos a comprar o tierra a alquilar.
5. Complete los Cuadros Q., Q.1. y Q.2. de gastos usando la información suministrada en los presupuestos agrícolas y ganaderos y las cantidades de hectáreas y animales que incluye el plan de producción.
6. Haga el análisis de los requerimientos y disponibilidad de mano de obra completando el Cuadro D. de la página 19.
7. Liste en la página 20 los problemas y posibles limitaciones que se pueden presentar en la ejecución del plan propuesto.
8. Complete la columna Plan 1 del Cuadro Análisis de Resultados en la página 22.
9. Preparar el presupuesto financiero (flujo de caja) en la página 26 y determinar las necesidades de financiamiento

PLAN DE PRODUCCION Y PRESUPUESTO TOTAL DE LA
COOPERATIVA: _____

A. INFORMACION GENERAL

Fecha de elaboración del inventario: _____

Dirección de la finca: Caserío _____ Distrito: _____
Cantón: _____ Provincia: _____

Acceso a la finca: Tipo de camino: _____

Temporada en que es transitable: _____

B. ORGANIZACION DEL GRUPO Y SITUACION LEGAL

Fecha de constitución: _____

N° de socios iniciales: _____ Actuales: _____

Tiene personería jurídica: _____

Tiene carta de adjudicación: _____ Fecha de adjudicación: _____

Organización interna:

Organos de Dirección y Administración	Nombre	Cargo	Reuniones Frecuencia
Consejo de Administración			
Comité de Vigilancia			
Comité de Educación			
Comisiones de Trabajo 1/		N°Personas	

1/ Indicar solo el nombre de las comisiones de trabajo que están constituidas, el nombre del responsable y el número de personas que forman la comisión.

C. DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA

i) Socios de la Cooperativa

Determinar el número de socios de la cooperativa que están disponibles para los trabajos que planea realizar la empresa.

- 1. Total de socios de la cooperativa. N° _____
- 2. Socios que tienen trabajo permanente fuera de la cooperativa. 1/ N° _____
- 3. Socios que trabajan en verano fuera de la cooperativa. 2/ N° _____
- 4. Disponibilidad de socios todo el año (1-2-3). N° _____

ii) Dependientes de los socios

- 5. Disponibilidad de dependientes a tiempo completo todo el año. N° _____

iii) Mano de obra contratada

- 6. A tiempo completo. N° _____

iv) Mano de obra disponible todo el año

- 7. Total (4+5+6)

N° _____

v) Mano de obra disponible a tiempo parcial. Indicar los meses del año que están disponibles.

- 8. Socios (ver i.3.) N° _____
- 9. Dependientes N° _____
- 10. Contratados N° _____
- 11. Total (8+9+10)

N° _____

1/ Incluir las socias que son amas de casa, socios camioneros y pulperos y todo otro socio que no trabaje en la cooperativa.

2/ Incluir aquellos que trabajan como peones en otras fincas durante el verano y los que trabajan su parcela individual.

D. CROQUIS DE LA UNIDAD DE PRODUCCION DE BASE (Plano)



E.5 INVENTARIO DE CULTIVOS PERMANENTES Y POR COSECHAR

Se registrará el nombre del cultivo y se incluirá el valor de lo gastado en mantenimiento de cultivos permanentes que al momento del inventario estén pendientes de recolectar y el valor de lo gastado en cultivos anuales que estén aún sin cosechar, (Valorización de la producción de cultivos en ejecución.) El inventario final se completará después de completar el cuadro L. pag. 11.

Lote N°	CULTIVO	Inventario inicial			Inventario final			Cambio de Valor
		Area	Gasto por ha.	Gasto Total	Area	Gasto por ha.	Gasto Total	
	Permanentes:							
	SUB-TOTAL	xx	xx		xx	xx		
	Anuales							
	SUB-TOTAL	xxx	xx		xx	xx		
	TOTAL	xxx	xx		xx	xx		

E.6 VALOR DE LOS CULTIVOS PERMANENTES

Se registra el valor de las plantaciones permanentes.

En el caso de plantaciones permanentes en proceso de implantación se considera el valor de las inversiones realizadas para el establecimiento de las plantaciones permanentes.

Lote N°	CULTIVO	Inventario inicial			Inventario final			Cambio de Valor
		Has.	Valor Ha.	Valor Total	Has.	Valor Ha.	Valor Total	
	TOTAL		xxx			xxx		

G. PRODUCCION ANIMAL

1. Inventario de animales.

TIPO <u>3/</u>	Inventario inicial 1/				Inventario final 2/				
	Cant.	Peso	Precio	Total	Cant.	Peso	Precio	Valor Total	Cambio de Valor
Vacunos:									
SUB-TOTAL			XX				XX		
OTROS									
SUB-TOTAL			XX				XX		
TOTAL	XX	XX	XX	℄	XX	XX	XX	℄	℄

- 1/ En el inventario inicial se registra la cantidad que hay en la empresa al inicio del periodo que se está considerando en el plan. El peso por animal y el precio por kg. se incluye solo en los casos que corresponda. Si los valores se dan por animal la columna precio se puede utilizar para registrar el precio promedio por animal.
- 2/ En el inventario final se registra la cantidad que se espera habrá al final del periodo que se está planificando, teniendo en cuenta los animales que se compran, venden, nacen y mueren durante el periodo que se está planificando. Completar el inventario final después de completar el Cuadro M. Pág. 13.
- 3/ Los animales conviene agruparlos por tipo y categorías. Por ejemplo: ganado lechero, ganado de carne, doble propósito, de engorde y dentro de cada tipo agruparlo en vacas, terneros/as, vaquillas 1-2 años, etc.

I. INVENTARIO DE CUENTAS POR PAGAR Y COBRAR

1. Cuentas por pagar.

Propósito del préstamo y forma de pago	Deuda actual	Cantidad a pagar este año		Saldo	Fecha/s de pago
		Capital	Interés		
Columna (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Bancos:					
Otras:					
TOTAL	ℓ	ℓ	ℓ	ℓ	xxx

2. Cuentas por cobrar^{1/}

Concepto o Descripción	Monto total a cobrar	Cantidad a cobrar este año		Saldo	Fecha/s de cobro
		Capital	Interés		
Columna (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
TOTAL	ℓ	ℓ	ℓ	ℓ	xxx

^{1/} Incluye préstamos a los socios.

J. PLAN DE CULTIVOS

Incluya primero los cultivos permanentes y aquellos cultivos anuales que ya están sembrados (ver págs. 4 y 5) y continúe con los cultivos que se piensan realizar durante el periodo considerado en el plan (cultivos anuales, permanentes y para la alimentación del ganado: Pastos cultivados y naturales).

Lote N°1/	Cultivo	Area	Rendimiento	Prod. Total	Mas de	
					Preparación de tierra	Cosecha
Columna	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Obtener el dato de:			(3) X (4)		
XX	Total de tierra a utilizar		XXX	XXX	XXX	XXX

Una vez terminado de registrar todos los cultivos a realizar durante el periodo incluido en el plan, compare el total de tierra a utilizar con el total de área apta para producir en forma asociativa (Rubro E.3., pág 4). Analice la posibilidad de utilizar el total de tierra o liste los problemas encontrados para utilizar el total de tierra en la página 22-Problemas. Antes de completar los cuadros siguientes elabore los presupuestos por cultivo y de ganadería.

1/ Si en una misma parcela se siembra más de un cultivo, registre cada cultivo por separado (un cultivo por renglón).

L. RESUMEN DE LA PRODUCCION ESTIMADA Y VENTA DE PRODUCCION AGRICOLA

Cultivo	En inventario Cantidad	Producción			Total	A ser usado en la empresa			Disponible para la venta			
		Area	Rendimiento	Total		Consumo/	Semilla	Total	Cantidad	Precio	Valor	Mes
Columna (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
Obtener el dato de----->	H Pag. 8	J Pág. 10 Col. (3), (4) y (5)		Col. (2)+(5)	Col. (2)+(5)	Estimado	Estimado	Col. (7) + (8)	(6)-(9)	Presupuesto por cultivo	(10)x(11)	Presupuesto por cultivo
TOTAL			XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	¢	XXX

1/ Se registrarán las cantidades que se estima que se utilizarán en la empresa tanto para el consumo de los socios como también para la alimentación del ganado.

Tipo	En inventario Cant.	Nacidos Cant.	Comprados Cant.	Total Cant.	Muertos Cant.	Consumidos Cant.	Animales para la venta			Cambio de categoría Cant. 1/	Inventario Final 2/ Cant.		
							Cant.	Precio	Valor			Mes	
Columna (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Obtener el dato de G.pag.7		Estim. N.Pág.13		Col. (2)+(3)+(4)	Estimado	Estimado	Presupuesto de ganadería				(5)-(6)-(7)-(8)		(12)+(13)
TOTAL	XX	XX	XXX	XXX	XX	XX	XXX	XX	¢	XXX	0		

1/ Ejemplo de cambio de categoría. Una ternera de un año en el inventario inicial pasará a la categoría de vaquilla de 1-2 años al final del periodo planificado (año). Los animales que salen de una categoría se registrarán en esta columna con un signo negativo. Los animales que ingresan a una nueva categoría se registran con un signo positivo. El total de la columna será igual a cero.

2/ Registrar también los valores en Cuadro G. Pág.7.

N. COSTO DEL GANADO A COMPRAR

Tipo	Cantidad	Peso	Precio	Valor Total	Mes	OBSERVACIONES 1/
TOTAL			XXX	¢	XXX	

1/ Indicar si son para engorde o para reproducción o cría.

0. RESUMEN DE LA PRODUCCION ESTIMADA Y VENTA DE PRODUCTOS GANADEROS

Producto	Animales en Producción	Producción por animal	Total Producido	Consumidos en la empresas. Cant.	Disponible para la venta					
					Cant.	Precio	Valor	Mes		
Columna (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(2)		
Obtener datos de:	G. Pág. 7 y de Presupuesto de Ganadería				Estimado	Pág. 3- Presupuesto de Ganadería				
Leche:										
TOTAL	XXX	XX	XX	XX	XX	XX	¢			

0.1. VALOR DE LA PRODUCCION GANADERA CONSUMIDA

Se registrará el costo directo por unidad producida estimado en los presupuestos ganaderos o en el caso de los animales (Cuadro M. Col. 7 Pág. 13) un estimado del costo del animal (el precio de mercado si no hay un estimado del costo).

Tipo o Producto	Cantidad	Costo por Unidad	Valor Total
Obtener el dato de: M. Col. 7 Pág. 13 o Col. 5 Pág. 14.			
TOTAL	XXX	XX	¢

**Q.2. GASTOS INDIRECTOS
(Otros gastos en efectivo)**

Registrar los gastos de mano de obra, insumos y maquinaria estimados para el mantenimiento de instalaciones, trabajos generales y de administración de la cooperativa. En costos de administración se incluirá, en el rubro insumos, gastos de papelería, viáticos y todo otro gasto relacionado con la administración.

	N°de jornales	Mano de obra ¢	Insumos ¢	Maquinaria ¢	Seguro Social ¢	TOTAL GASTOS INDIRECTOS
Columna (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Mantenimiento instalaciones						
Trabajos generales						
Administración						
TOTAL						

Q.3. TOTAL DE GASTOS EN EFECTIVO

Gastos directos de agricultura (total de Q. Col.13 pág 16) ¢ _____
 Gastos directos de ganadería (total de Q.1. Col. 8. pág.17) ¢ _____
 Gastos indirectos (total de Q.2. Col. 7. pág.18) ¢ _____

 Total de gastos en efectivo ¢ _____

D. CALENDARIO Y BALANCE DE LOS RECURSOS

1. FUERZA DE TRABAJO
(# de jornales)

El área total a sembrar por cultivo se obtiene de Q, columna 2. Los jornales necesarios por actividad agrícola y ganadera y la distribución de jornales a utilizar por mes en la ejecución del plan, se obtiene de los presupuestos agrícolas y ganaderos.

Rubros	Area	Mano de obra		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febr.	Marzo	TOTAL	
		Por Unid.	Total														
Cultivos:																	
SUB-TOTAL																	
Ganado:	Cabezas																
SUB-TOTAL																	
Trabajos generales y de ad ministración (Ver Col.2 Pág.18)																	
TOTAL NECESARIO																	
TOTAL DISPONIBLE																	
Tiempo completo Total 7. Pág 2																	
Tiempo parcial Total 11. Pág 2																	
TOTAL SOBANTE																	
TOTAL A CONTRATAR																	

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS

Analice el uso de los recursos tierra y mano de obra de acuerdo al plan propuesto. Si hay recursos disponibles, sin usar, liste los problemas o dificultades que existen para utilizar el total de los recursos disponibles.

1. En cuanto al uso total de la tierra: (Ver J. Pág.10).

2. En cuanto al uso total de la mano de obra: (Ver D. Pág.19).

Liste los principales problemas técnicos, en cuanto a la producción, que requerirán una asistencia técnica durante la ejecución del plan de producción de la cooperativa.

3. Cultivos anuales y permanentes.

4. Actividades ganaderas.

Liste los principales problemas de comercialización de los productos incluidos en el plan. (Incluir solo aquellos productos en que la venta es incierta con respecto a la cantidad que en ciertos años se puede vender o que el precio presenta grandes fluctuaciones que pueden resultar en pérdidas).

5. Cultivos anuales y permanentes.

6. Actividades ganaderas.

Liste los problemas de organización y administración que tiene la cooperativa para realizar las actividades productivas y las modificaciones necesarias para lograr una mayor participación en el manejo de la cooperativa y en la ejecución de las actividades productivas.

7. Organización y administración.

ANALISIS DE RESULTADOS

A. Ingresos (entradas)

	Año anterior	P L A N	
		1	2
<u>En efectivo</u>			
Producción agrícola (L. Columnas 1 y 12 Pág 11)			
1. Sub-Total ¢			
Venta de ganado (M. Columnas 1 y 10 Pág 13)			
2. Sub-Total ¢			
Venta de productos ganaderos (O. columnas 1 y 8, Pág 14)			
3. Sub-Total ¢			
Otros ingresos en efectivo			
4. Sub-Total ¢			
5. Total ingreso en efectivo (1+2+3+4)			
<u>No en efectivo</u>			
Aumentos de inventario			
. Cultivos (E.5 y 6, Pág 5 cambio de valor)			
. Animales (G. Pág 7, cambio de valor)			
. Granos, semillas e insumos (H. Pág 8, cambio de valor)			
6. Sub-Total			

	Año anterior	P L A N	
		1	2
Produccion consumida			
. Agrícola (L.1 Total Col,4, Pág 12)			
. Ganadera (O.1 Total Col. 4, Pág 14)			
7. Sub-Total ¢			
8. Total de Ingreso			
No en efectivo (6+7)			
9. Total de Ingreso Bruto (5+8)			

B. Egresos (salidas)

	Año anterior	1	2
<u>En efectivo</u>			
Alquiler de tierra (E.4.a. Pág 4 y 15)			
Producción agrícola (Q.Pág 16)			
Mano de obra (total Col.4)			
Insumos (total Col.6)			
Maquinaria (total Col.8)			
Otros costos (total Col.10)			
Financiamiento (total Col.12)			
10. Sub-Total ¢			
Producción ganadera (Q.1.Pág 17)			
Mano de obra (total Col.3)			
Insumos (total Col.4)			
Maquinaria (total Col.5)			
Otros costos (total Col.6)			
Financiamiento (total Col.7)			

Otros gastos en efectivo (Q.2.Pág 18)			
Mano de obra (total Col.3)			
Insumos (total Col.4)			
Maquinaria (total Col.5)			
Seguro social (total Col.6)			
12. Sub-Total ¢			
Compra ganado para engorde (N.Pág.13)			
13. Sub-Total ¢			
14. Total de egresos en efectivo (10+11+12+13)			

	Año anterior	P L A N	
		1	2
19. INGRESO NETO EN EFECTIVO (5-14)	<u>±</u> ¢		
20. Cuentas por pagar (I.l. total Col.3 y 4 Pág.9)			
21. Disminución de inventarios (Se incluye si el subtotal 6 Pág 22-Subtotal 15, Pág 24 da un valor negativo).			
22. Depreciación (Subtotal 16, Pág. 24).			
23. Fondos de reserva			
24. EXCIDENTES EN EFECTIVO A DIS- TRIBUIR (19-20-21-22-23)	<u>±</u> ¢		
25. INGRESO DISPONIBLE DE LOS SOCIOS (Adelanto por pago de mano de obra de los socios + ex- cedentes en efectivo a dis- tribuir + valor de la pro- ducción consumida por los socios.)	<u>±</u> ¢		
26. INGRESO NETO DE LA EMPRESA (9-18) (Incluye los ingre- sos y egresos no en efecti- vo)	<u>±</u> ¢		

BALANCE INICIAL

ACTIVO	Valor ₡		PASIVO	Valor ₡	
	Año ant.	Plan		Año ant.	Plan
1. Caja			1. Cuentas por pagar a corto plazo (I.1. Pág 9 total Col. 3 y 4)		
2. Bancos (cuentas corrientes)			Bancos:		
3. Cuentas por cobrar a corto plazo (I.2. Pág. 9, total Col. 3 y 4)			Otras:		
4. Inventario de granos (total de inv. inicial H. Col. 5 Pág.8)					
5. Cultivos por cosechar (sub-total de inv. inicial de E.5.Col.5, Pág.5)					
6. Inventario de instalaciones (subtotal de F.1. Col.3, Pág 6)			2. Cuentas por pagar a mediano plazo (I.1., Pág 9 total columnas 5)		
7. Inventario de maquinaria y equipo (subtotal de F.2., Col.3, Pág.6)			Bancos:		
8. Inventario de animales (total de inv. inicial de G. Col. 5 Pág.7)			Otras:		
9. Valor de los cultivos permanentes (total de E.6, Pág.5)			3. Haber social (Capital)		
10. Cuentas por cobrar a mediano plazo (I.2. Pág 9, total Col.5)			. Aportaciones asociados		
11. Mobiliario			. Excedentes por capitalizar		
12. Valor de la tierra (E.4, Pág 4)			. Fondos de reserva		
13. Otros activos					
TOTAL ₡					

	Enero Febrero	Marzo Abril	Mayo Junio	Julio Agosto	Setiembre Octubre	Noviembre Diciembre	TOTAL ₡
1. Efectivo disponible al inicio del período 1/	₡						
2. Flujo neto de efectivo del período 2/	₡						
3. Total de efectivo disponible (1+2) + 6 - 3/	₡						
Más Nuevos Préstamos a Solicitar							
4. A menos de 1 año	₡						
5. A más de 1 año	₡						
6. Total a solicitar (4+5)	₡						
7. Total (3+6)	₡						
Menos Pago de Préstamos a Menos de un Año (valor estimado en N°4)							
8. Capital	₡						
9. Intereses	₡						
10. Total a pagar (8+9)	₡						
Efectivo Disponible al Final del Período (7-10)	₡						

1/ El efectivo disponible al inicio del período es el efectivo disponible al final del período anterior. Por ejemplo, si el efectivo disponible al final del período enero-febrero es de ₡ 50 000, el efectivo disponible al inicio del período marzo-abril, será ₡ 50 000. El efectivo disponible al inicio del período enero-febrero será el efectivo disponible en caja y bancos el 1° de enero.

2/ La información se obtiene de la última línea de la página 27.

3/ Si este valor resulta negativo, significa que la disponibilidad de efectivo esperada para el período no será suficiente para cubrir las necesidades de efectivo y habrá que solicitar un préstamo no menor de la cantidad de efectivo que falta o analizar la posibilidad de cambiar el período de venta de animales o productos ya cosechados a los efectos de cubrir el efectivo faltante.



ANEXO

FORMATOS DE PRESUPUESTOS

**Presupuesto por Cultivo
Presupuesto de Ganadería**

Cooperativa: _____ Año: _____

PRESUPUESTO POR CULTIVO

Estos formularios pueden ser usados para el cálculo de los gastos directos de los cultivos anuales; los gastos anuales de los cultivos permanentes y los gastos de mantenimiento de los pastos. Los gastos e ingresos estimados se utilizarán para completar los cuadros L. Pág. 11 y Q Pág.16.

GASTOS DIRECTOS DE PRODUCCION E INGRESOS POR HECTAREA

Cultivo: _____

1. Mano de obra.

Registrar el número de jornales que son necesarios para las actividades de preparación de tierra, siembra, deshierbes, cosecha, etc. Si las labores son hechas con maquinaria propia de la cooperativa incluir aquí los jornales del operario de la máquina.

Mes	Actividades	N° de jornales	Costo/ unidad	Costo Total
TOTAL			XXX	¢

2. Insumos

Registrar, preferentemente de acuerdo al mes de compra (para preparar el presupuesto financiero Pág.26), los insumos necesarios para producir una hectárea (semilla, abonos, herbicidas, sacos, etc).

Mes	Tipos de Insumos	Unidad	Precio/ unidad	Cantidad/ ha.	Costo Total
TOTAL					¢

7. Total Gasto Directo

Total (total del rubro 5.) ₡ _____
 Costo de financiamiento (total del rubro 6.) ₡ _____

 Total del rubro 7 ₡ _____

8. Ingreso por Hectárea o margen bruto

Calculado solo para los cultivos cuya producción será vendida.

1. Rendimiento esperado por ha. _____ (ver J Col.4, pág 10)
2. Precio de venta esperado por unidad ₡ _____
3. Ingreso bruto (línea 1. X línea 2) ₡ _____
4. Gasto directo total (total rubro 7) ₡ _____
5. Ingreso por ha. (línea 3 - línea 4) ₡ _____

6. Gasto directo por unidad (línea 4 ÷ línea 1) _____ /
 indicar unidad
7. Mes en que se espera vender la producción _____

9. Gasto directo total por ha. y su distribución mensual.

Mes	N°jorna- les	Costo de mano obra ₡	Insumos ₡	Mecaniza- ción ₡	Otros	Finan- ciamiento	Gasto Direc- to Total ₡
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Set.							
Oct.							
Nov.							
Dic.							
TOTAL	XXX						

Cooperativa _____ Año _____

PRESUPUESTO DE GANADERIA

Preparar un presupuesto por cada tipo de ganado: doble propósito, ganado para engorde, cerdos, etc, de acuerdo al número de animales que se estima habrá en existencia durante el periodo del plan.

Estos formularios pueden ser usados para el cálculo de los gastos directos de cuidado y sanidad de los animales en la empresa (Cuadro G., Pág.7. Inventario Inicial) y de los animales que se planea comprar en el año (Cuadro N., Pág.13). Los costos directos calculados en estos formularios se utilizarán para completar el cuadro Q.1. Pág.17. El ingreso se registrará en los cuadros M. pág.13 y O. pág.14.

GASTOS DIRECTOS DE PRODUCCION

1. Mano de obra (i = _____ horas diarias= 1 jornal)

i) Actividades diarias

Se registrará las necesidades de mano de obra diaria para el ordeño; cuidado de animales; alimentación y otras actividades diarias. Mano de obra para vacunaciones, baño de animales, marcado de animales y otras actividades que no se efectúan diariamente se registrarán en l.a.

Ganado Descripción	N° de animales	N° de personas	Horas diarias	Jornales por mes	N° de meses	Total de jornales	Costo por jorn.	GASTO TOTAL
Columna (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Obtener al dato de:	G.Pág 7 y N. Pág.13	Estim.	Estim.	(3)X(4) X 30.5 = Valor de i	Estimado	(5)X(6)		(7) X (8)
			TOTAL		XXX	XXX	XX	¢

ii) Registrar las necesidades de mano de obra de actividades especiales como vacunaciones, baño de animales, etc.

Tipo de Actividad	Mes	N° de jornales	Costo por jornal	GASTO TOTAL
		TOTAL	XXX	¢

Total i. ¢ _____
 Total ii. ¢ _____

 TOTAL ¢ _____

2. Insumos

Registrar los costos de los productos veterinarios, costos de alimentos balanceados, etc. Registrar preferentemente de acuerdo al mes de compra (para preparar el presupuesto financiero Pág 26).

Tipo de insumo	Mes de compra	Cantidad	Precio	Gasto Total
TOTAL				¢

3. Maquinaria

Registrar los gastos de combustible y lubricantes de equipos utilizados en la producción ganadera. Ej. Bombeadores.

Mes	Actividad	Gasto Directo
TOTAL		¢

4. Otros gastos

Seguro social

Costo total de mano de obra: ¢ _____ X _____ = ¢ _____

Prima seguro

INS ¢ _____

TOTAL ¢ _____

5. Total

Mano de obra (total del rubro 1) ¢ _____

Insumos (total del rubro 2) ¢ _____

Maquinaria (total del rubro 3) ¢ _____

Otros costos (total del rubro 4) ¢ _____

Total del rubro 5 ¢ _____

6. Costo de financiamiento

Estimarlo solamente para aquellas actividades que serán financiadas mediante préstamos bancarios o de otro tipo.

Interés anual _____ % X _____ año ^{1/}X Total rubro 5: ₡ _____ ₡ _____

7. Total Gasto Directo

Total (total del rubro 5) ₡ _____
 Costo de financiamiento (total del rubro 6) ₡ _____
 Total del rubro 7 ₡ _____

8. Ingreso

Venta de animales			Cant. Total	Precio/ unidad	Valor ₡	Mes
1 Sub-total				XXX		XXX
Venta de Productos	Animales en producción	Producción por animal	Cantidad total	Precio/ unidad	Valor ₡	Mes
2 Sub-total			XXX	XXX		XXX

3. Ingreso bruto (sub-total 1 + sub total 2) ₡ _____
 4. Gasto directo total (total rubro 7, costo directo) ₡ _____
 5. Ingreso (línea 3- línea 4) ₡ _____
 6. Gasto directo por unidad ^{2/}

^{1/} Si el préstamo es por seis meses, multiplicar el interés anual por 0.5 año. Si es por 1 año multiplicarlo por 1 año.

^{2/} A los efectos del cálculo del costo por unidad, para dar un valor a la producción consumida en la empresa, se recomienda por razones de simplicidad, tomar el precio de venta. El precio de venta refleja normalmente una ganancia y no el costo de producirlo.

9. Gasto directo total y su distribución.

Mes	Nºjorna- les	Costo de mano obra ₡	Insumos ₡	Mecaniza- ción ₡	Otros	Finan- ciamiento	Gasto Direc- to Total ₡
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Set.							
Oct.							
Nov.							
Dic.							
TOTAL	XXX						



