

IICA  
EIS  
604

INSTITUTO NACIONAL AGRARIO  
DIVISION DE PROMOCION Y CAPACITACION  
FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GENERAL DE EMPRESAS  
CAMPELINAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA  
(PROYECTO FORGE)  
CEE / FRANCIA / IICA / INA

# COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO EMPRESARIAL

MARCO TULIO CAÑAS

TEGUCIGALPA, D.C.

MAYO 1986,

HONDURAS, C.A.



**INSTITUTO NACIONAL AGRARIO  
DIVISION DE PROMOCION Y CAPACITACION  
FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GENERAL DE EMPRESAS  
CAMPESINAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA  
(PROYECTO FORGE)  
CEE/FRANCIA/IICA/INA**

**COMPONENTES DEL PROCESO DE  
PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO  
EMPRESARIAL**

**MARCO TULIO CAÑAS**

00004851

## INTRODUCCION

Como culminación del Proceso de Capacitación el Proyecto FORGE ha decidido elaborar una Memoria, donde quede resumida la experiencia y la Documentación Técnica que fue desarrollando durante la ejecución de la Capacitación de los Grupos Campesinos.

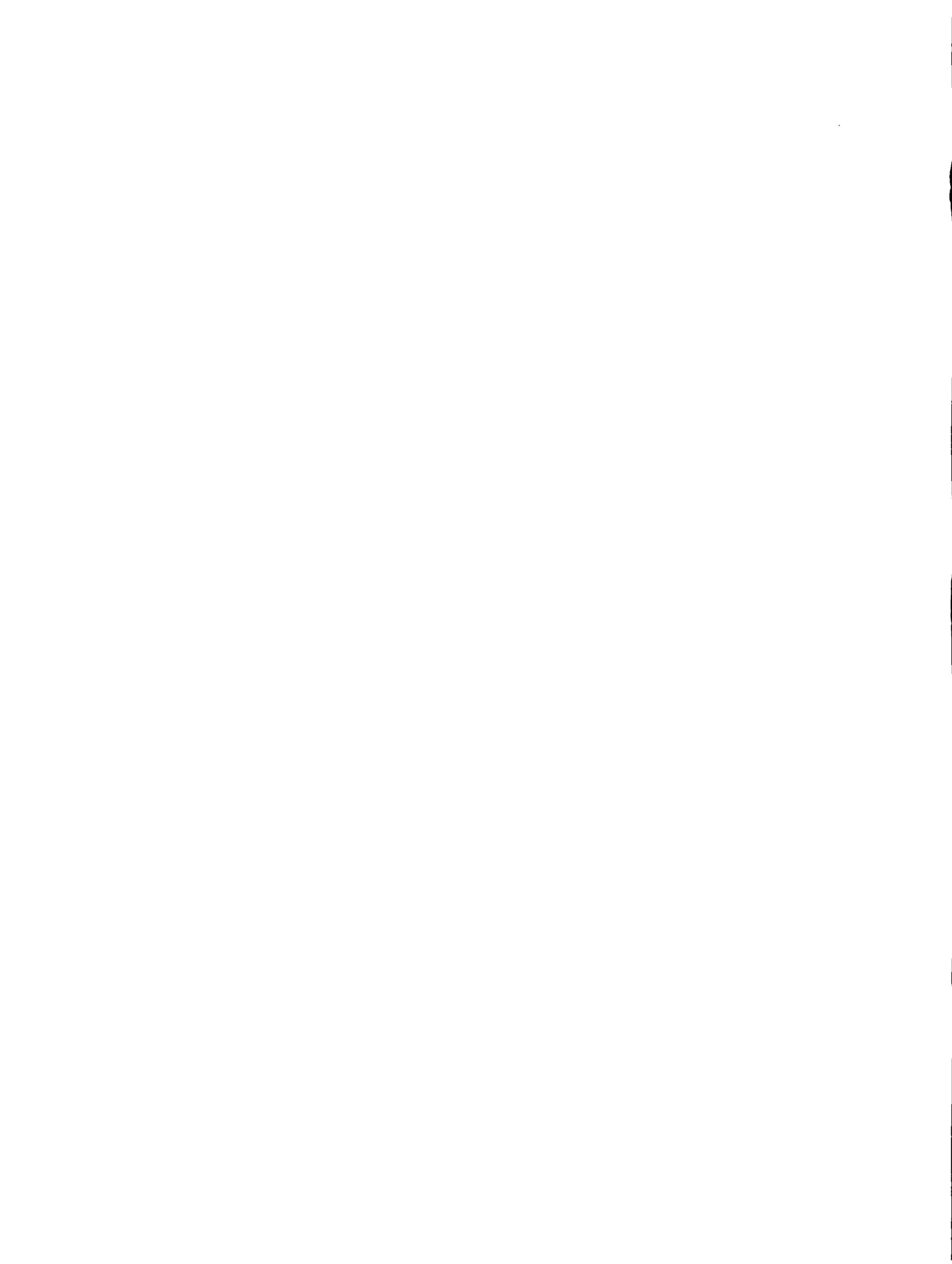
Dado a que la Administración de las Empresas Campesinas presentan condiciones particulares la experiencia que se ha logrado acumular debe ser aprovechada para fortalecer el conocimiento técnico y mejorar la capacitación que se brinda a las Empresas Campesinas.

Los Instrumentos que componen los elementos del Proceso Administrativos como son el diagnóstico, Plan de Producción y los Registros Contables; vienen a ser herramientas que en todo momento son necesarias en la Gestión Empresarial de los Grupos Campesinos.

Este documento trata de presentar en forma lógica el contenido del Proceso de Planificación y Seguimiento Empresarial, acompañado de formatos y guías explicativas de la aplicación práctica de estos formatos.

El análisis de los logros del Proyecto y diferentes limitantes trata de completar el marco referencial de la Capacitación y Capacidad Gerencial que se puede lograr en las Empresas Campesinas.

El Aspecto de Método Instruccional que representa un elemento sumamente importante en la Capacidad es enfocado manteniendo el esquema general del Proceso Administrativo requerido por las Empresas Campesinas, tratando de plasmar una experiencia adoptada y apegada a la técnica de la Gestión empresarial.



# INTRODUCCION

## COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO EMPRESARIAL

### SECCION 1. MARCO CONCEPTUAL DEL INSTRUMENTAL ADMINISTRATIVO

#### 1.1 DIAGNOSTICO

- 1.1.1 Definición
- 1.1.2 Objetivos
- 1.1.3 Contenido

#### 1.2 PLAN DE PRODUCCION

- 1.2.1 Definición
- 1.2.2 Objetivos
- 1.2.3 Contenidos

#### 1.3 SISTEMA DE REGISTROS

- 1.3.1 Definición
- 1.3.2 Objetivos
- 1.3.3 Contenidos

#### 1.4 ESTADOS DE RESULTADOS

- 1.4.1 Definición
- 1.4.2 Objetivos
- 1.4.3 Contenidos

### SECCION 2. FORMATOS DEL INSTRUMENTAL ADMINISTRATIVO

- 2.1 Diagnóstico
- 2.2 Plan de Producción
- 2.3 Registros

### SECCION 3. INSTRUCTIVOS DE APLICACION DE FORMATOS

- 3.1 Instructivo para la utilización de la Boleta del Plan de Producción.
- 3.2 Instructivo para la Aplicación Práctica de los Registros Contables.

### SECCION 4. METODOLOGIA DEL PROYECTO FORGE

#### 4.1 Cadena de Formación

- 4.1.1 Coordinación Nacional
- 4.1.2 Coordinación Regional
- 4.1.3 Capacitadores
- 4.1.4 Capacitandos
- 4.1.5 Asamblea
- 4.1.6 Asesoría
- 4.1.7 Innovación

#### 4.2 Balance Crítico del Esquema Metodológico

**SECCION 5 LOGROS Y LIMITANTES EN LA CAPACITACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO EMPRESARIAL.**

- 5.1 Diagnóstico**
- 5.2 Plan de Producción**
- 5.3 Registros**
- 5.4 Estados de Resultados**

**SECCION 1**  
**MARCO CONCEPTUAL DEL INSTRUMENTAL ADMINISTRATIVO**



## INTRODUCCION

El Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de las Empresas Campesinas de Producción en Honduras, utilizó como base del Sistema Administrativo en el proceso operativo de la capacitación los siguientes instrumentos:

1. Boleta de identificación (Diagnóstico)
2. Plan de producción
3. Sistema de Registros
4. Estados de Resultados (Balance y Resultados)

Estos instrumentos fueron puestos en práctica y aunque al inicio se impartió un curso para el uso y aplicación de ellos, no hubo un buen consenso en la objetividad y concepción, lo que dio como resultados diferencias en la aplicación de estos instrumentos entre las diferentes regionales del país.

Preocupación constante ha sido la unificación de objetivos y criterios sobre estos instrumentos, para lo cual se realizó un seminario entre los Coordinadores Regionales y Nacionales del Forge, aprovechando la experiencia de la puesta en práctica de estos instrumentos para elaborar un Marco Conceptual de acuerdo a esta realidad.

### 1.1 DIAGNOSTICO

#### 1.1.1 Definición

Es un inventario de recursos de la Empresa, un análisis de los problemas y sus alternativas de solución, con miras a la planificación de la producción.

#### 1.1.2 Objetivos

En la elaboración del diagnóstico para la planificación de la producción los objetivos son:

- Conocer todos los recursos disponibles, físicos, técnicos, humanos y financieros.
- Analizar el uso de cada uno de los recursos
- Analizar globalmente al funcionamiento de la Empresa, e identificación de alternativas de decisión.

#### 1.1.3 Contenido

##### A. Aspectos Generales:

Nombre de la Empresa  
Fecha de elaboración del diagnóstico

##### B. Recursos Humanos

Número de socios actuales  
Mano de obra disponible  
a. Socios  
b. Dependientes  
Valor del jornal del socio  
Valor del jornal del dependiente  
Valor del jornal del asociado según las actividades  
Valor del jornal de los dependientes según las actividades  
Capacitación recibida.

**C. Recursos Físicos**

Croquis de la empresa  
Inventario de la tierra (según criterio físico)  
Precio de adjudicación  
Mejorar existentes y valor  
Disponibilidad de agua  
Uso de la tierra-inventario por rubro

**Produccion Pecuaria**

Inventario de animales y valor  
Valor y destino de la producción pecuaria bruta o transformada.  
Inventario de instalaciones, maquinaria y equipo  
Descripción y valor  
Inventario de productos almacenados  
Descripción y valor

**D. Recursos Financieros**

Historial crediticio  
- por pagar  
- por cobrar  
Valorización de capital

**1.2 PLAN DE PRODUCCION**

**1.2.1 Definición**

Plan de producción es un instrumento en el que se establece la previsión de las actividades productivas de la empresa, racionalizando el uso de los recursos humanos, materiales, y financieros para alcanzar sus objetivos productivos.

**1.2.2 Objetivos**

1. Prever la capitalización de la empresa utilizando parte de la utilidad para el autofinanciamiento de futuras actividades productivas y la adquisición de bienes.
2. Prever la seguridad alimentaria de los miembros de la empresa destinando parte de la producción para el autoconsumo.
3. Estimar los costos, utilidades y rentabilidad de los rubros de producción de la empresa.
4. Constituir una fuente de información para mejorar la dirección de las actividades productivas.
5. Prever a través de los ingresos y egresos los períodos de solvencia y necesidad financiera.

**1.2.3 Contenido**

**A. Cultivos Anuales**

Presupuesto por manzana  
a.1 Costo directo estimado,  
a.2 Cálculo de la utilidad  
Utilidad bruta  
Composición de la utilidad

- B. Cultivos Permanentes
  - Presupuesto por manzana
  - b.1 Costo directo estimado
  - b.2 Cálculo de la utilidad bruta
- C. Producción Animal
  - Alimentación
    - c.1 Costo por manzana
      - Mantenimiento de los potreros
      - Cultivos para alimentación de los animales
    - c.2 Costos total de alimentación
  - Mantenimiento
    - c.3 Costos de mantenimiento
    - c.4 Producción animal estimado
    - c.5 Cálculo de la utilidad bruta
- D. Resumen de Costos y Utilidad
- E. Calendario Uso de la Tierra
- F. Calendario de la Fuerza de Trabajo
- G. Calendario de Ingresos y Gastos

### 1.3 SISTEMA DE REGISTROS

#### 1.3.1 Definición

Es un conjunto de instrumentos que permiten controlar los bienes y el movimiento económico y productivo de la empresa durante un ejercicio.

#### 1.3.2 Objetivos

- a. Controla y da seguimiento a las actividades previstas en un plan de producción.
- b. Objetivos
  - a. Controla y da seguimiento a las actividades previstas en un plan de producción.
  - b. Controlar los bienes de capital existentes en la empresa.
  - c. Proporcionar información para establecer resultados económicos con fines de toma de decisión.

#### 1.3.3 Contenidos

- c.1 Registros básicos
  - Tipos de registros indispensables para el manejo administrativo de una empresa.

### 1.4 ESTADOS DE RESULTADOS

#### 1.4.1 Definición

Estados de resultados, son informes que permiten evaluar la situación financiera y económica en un momento dado, y conocer la participación relativa de los diferentes costos e ingresos en la conformación de una utilidad o pérdida de un ejercicio social en la empresa.

**Registros Básicos: Tipo de Registros Indispensables para el Manejo Administrativo de una Empresa**

Inventarios	Tesorería	Agricultura	Ganadería
- Control de activos Fijos	- Entradas y salidas	- Control de préstamos	- Control de préstamos
- Tierras y mejoras	- Cuentas por pagar	- Resumen de días trabajados por asociado	- Resumen de días trabajados por asociado.
- Maquinaria y equipo	- Resumen mensual de tesorería	- Control de avance del plan de producción.	- Control de avance de plan de producción.
- Plantaciones permanentes.	- Tarjeta particular de asociados.		
- Instalaciones y Construcciones			
- Ganado			- Producción y destino de la leche. - Movimiento mensual de animales.

Otros Registros: Son aquellos que se implementan a las necesidades de las actividades de la empresa.

- Kardex
- Inventario de animales
- Arqueo de caja
- Otros ingresos
- Otros egresos
- Venta de productos
- Auto consumo
- Venta de animales.
- Compra de animales
- Auto-Consumo (animales).
- Compras generales.

#### 1.4.2 Objetivos

1. Comparar la situación financiera de diferentes períodos en una misma empresa.
2. Servir como fuente de información que permita hacer una proyección racional del uso de los recursos.
3. Determinar la influencia de los diferentes costos e ingresos en la utilidad o pérdida del ejercicio.
4. Analizar con la ayuda de informaciones técnicas de producción, alternativas que puedan permitir mejorar los resultados.

#### 1.4.3 Contenidos

### EXCEDENTES O PERDIDAS

#### Egresos

- Gastos de administración
- Costos directos cultivos anuales
- Costos directos cultivos permanentes
- Costos directos explotación ganadera
- Costos directos producción avícola
- Costos directos de producción piscícola
- Costos directos de producción apícola
- Gastos financieros
- Gastos servicios de vehículo
- Gastos Sección de Consumo
- Depreciaciones, amortizaciones y agotamiento.
- Anticipo sobre excedentes

#### Ingresos

- Venta de productos, insumos y materiales.
  - . Productos agrícolas
  - . Producción de ganadería
- . Productos apícolas
- . Productos avícolas
- . Productos piscícolas
- . Servicios de transporte.
- . Servicios de maquinaria
- Ventas Sección de Consumo.
- Productos Financieros
- Otros ingresos
  - . Productos para autoconsumo
  - . Utilidad en venta de activos.
  - . Aumentos de inventario

## B. BALANCE

### ACTIVOS

#### Circulante

- Caja
- Bancos
  
- Cuentas por cobrar
- Inventario de mercaderías consumo
- Inventario de productos agropecuarios
  
- Inventario de animales
- Producción por recolectar
- Cultivos anuales en proceso

#### Fijo

- Terrenos
- Mejoras en terrenos
- Edificios ( - dep)
- Instalación y construcciones ( - dep)
- Plantaciones permanentes ( - dep)
- Animales ( - dep)
- Vehículos ( - dep)
- Maquinaria y equipo ( - dep)

### PASIVOS

#### Circulante

- Cuentas por pagar
- Préstamos y documentos por pagar a corto plazo.
- Intereses por pagar
- Préstamos en mora

#### Fijo

- Préstamos por pagar ( - 1 año)
- Deuda agraria

#### Diferido

- Alquileres recibido por adelantado.

#### Haber Social

- Aportaciones asociadas.
  
- Fondos de reserva
- Donaciones y subsidios
- Excedentes años anteriores.
- Excedentes del período.

**SECCION 2**  
**FORMATOS DEL INSTRUMENTAL ADMINISTRATIVO**

## **2.1 DIAGNOSTICO**

**BOLETA DE IDENTIFICACION  
DE LA UNIDAD DE PRODUCCION DE BASE**

**A. INFORMACION GENERAL**

Fecha de elaboración de la boleta:

Nombre del Grupo: .....

Afiliación: .....

Ubicación: Caserío o Aldea: ..... Municipio: .....

Departamento ..... distancia al pueblo más cercano : .....

Acceso al terreno: Tipo de camino .....

Temporada en que no es transitable: .....

**B. ORGANIZACION DEL GRUPO Y SITUACION LEGAL**

Fecha de Constitución: .....

No. de Socios iniciales: ..... actuales: .....

Tiene personería jurídica: .....

Tiene garantía de ocupación: .....

Fecha de Adjudicación: .....

Organización Interna: .....

ORGANOS DE DIRECCION Y ADMINISTRACION	NOMBRE	CARGO	EDAD

**Frecuencia de Reunión de los Organos de Dirección y Administración**

ORGANO	FRECUENCIA DE REUNION



--	--	--	--	--	--	--

**2. Mano de Obra asalariada**

**A tiempo completo**

<b>NOMBRE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SUELDO</b>

**A tiempo parcial**

<b>ACTIVIDADES Y RUBROS DE EXPLOTACION</b>	<b>EPOCA</b>	<b>No. DE JORNALES PAGADOS</b>	<b>PRECIO DEL JORNAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>

**D. CROQUIS DE LA UNIDAD DE PRODUCCION DE BASE**





**F. CLASIFICACION DE AREA**

<b>AREA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>Tipo 1</b>	
<b>Tipo 2</b>	
<b>Tipo 3</b>	

**G. DISPONIBILIDADES DE AGUA**

<b>TIPO DE FUENTE</b>	<b>EPOCA EN QUE SE AGOTA</b>	<b>UTILIZACION</b>

**OBSERVACIONES**

---

---

---

---

---

---

---

---







**K. PRODUCCIONES ANIMALES**

**1. Inventario  
GANADO VACUNO**

		No. DE ANIMALES	RAZA
<b>VACAS</b>			
<b>Terneras</b>	0-1 año		
<b>Vaquillas</b>	1-2 años		
<b>Terneros</b>	0-1 año		
<b>Novillos</b>	1-2 años		
<b>Novillos</b>	2-3 años		
<b>Novillos</b>	3 y más		
<b>Toros</b>			

		No. DE ANIMALES	RAZA
<b>CERDOS</b>			
<b>Hembras para cría</b>			
<b>Verracos</b>			
<b>Lechones machos</b>			
<b>Lechones hembras</b>			
<b>Hembras seleccionadas para cría</b>			
<b>Machos seleccionados para cría</b>			

**ANIMALES DE TRABAJO**

TIPO	No. DE ANIMALES	RAZA

**GANADO MENOR**

TIPO	No. DE ANIMALES	RAZA

**2. INDICADORES DE LA PRODUCCION GANADERA**

	<b>Machos</b>	<b>Hembras</b>	<b>Total</b>
a. Número de animales nacidos en el año	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b. Del total nacidos cuantos se murieron.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c. Animales adultos muertos durante el año.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d. Número y clase de animales vendidos en el año	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e. Promedio de producción de leche por vaca, por día.			
		<b>Invismo</b>	
		<b>Venimo</b>	

### 3. Alimentación

a. Potreros

Número	.....
Tamaño Promedio	.....
Tipo de pastura (Estrella, Jaragua . . . .)	
(Matural, Sembrada)	
	.....
	.....
	.....
Como se utilizan	.....
	.....
	.....
	.....

b. Suministros

Comprados	(sal, concentrado . . . .)
Producidos en la Unidad de Producción de Base.	

TIPO	MANZANAJE TOTAL
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

c. Agua



**M. HISTORIAL CREDITICIO**

<b>Monto Otorgado</b>	<b>Destino</b>	<b>Fecha de Otorgamiento</b>	<b>Fecha de Vencimiento</b>	<b>Monto retirado</b>	<b>Saldo Actual</b>	<b>Saldo Moroso</b>	<b>Fuente</b>
a)							
b)							
c)							
d)							
e)							
F)							

**N. CAPACITACION RECIBIDA**

<b>Nombre del Curso</b>	<b>Duración</b>	<b>No. de Personas que asistieron</b>	<b>Institución que dio el curso</b>
a)			
b)			
c)			
d)			
e)			
f)			

**O. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y SOLUCIONES QUE SE PROPONEN.**

**1. En cuanto a la producción:**

**Cultivos Anuales** .....

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

**Cultivos Permanentes** .....

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

**Actividad Ganadera** .....

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

**2. En cuanto a los servicios (créditos, capacitación . . .)**

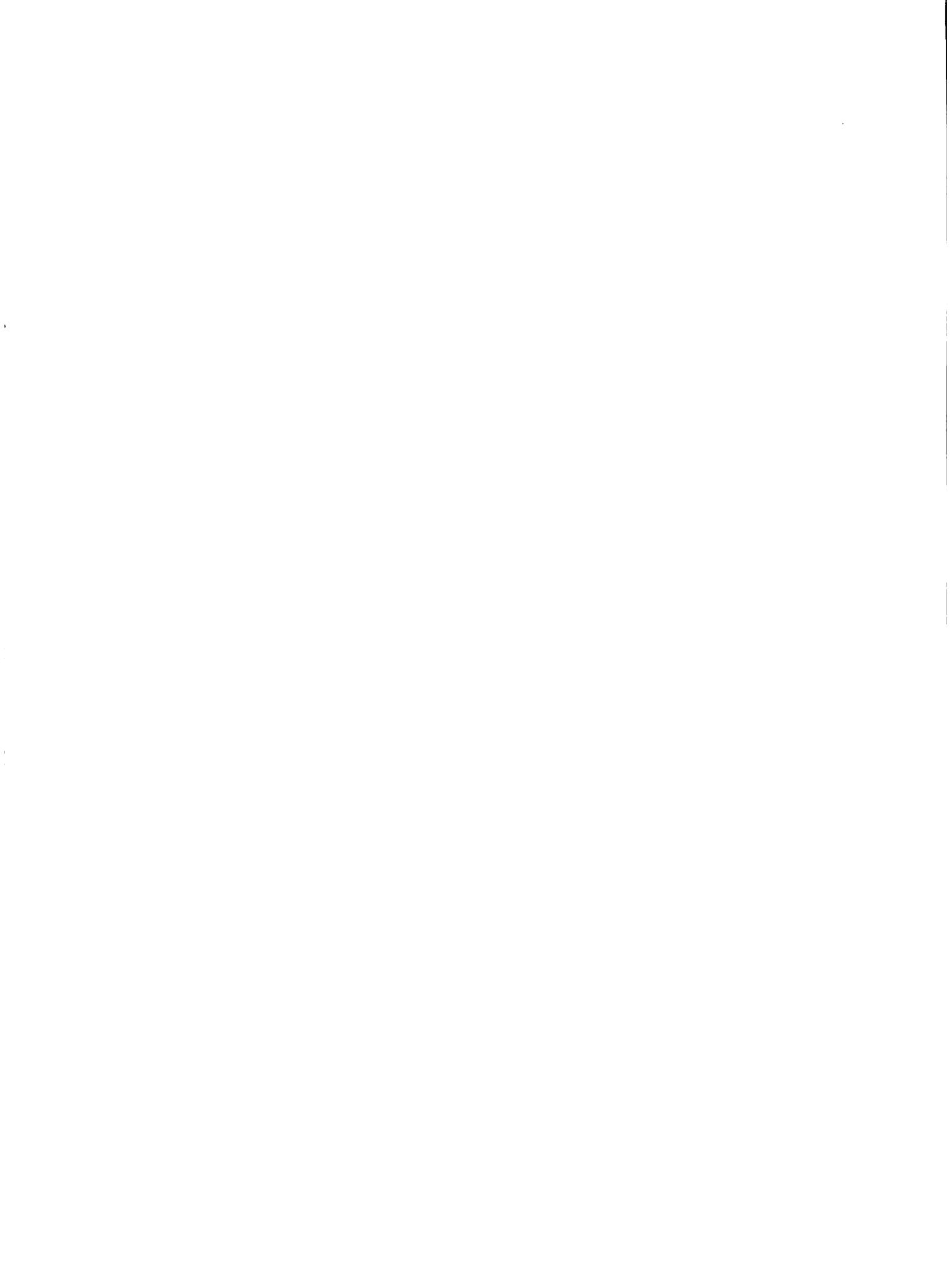
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. En cuanto a la organización.**

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

**4. Listado de las actividades que se proponen como alternativa.**

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



## 2.2 PLAN DE PRODUCCION

# INDICE

## INFORMACION BASICA PARA EL PLAN

Cultivos Anuales

¿Cuánto Vamos a Gastar para cultivar una Manzana?

Cultivos Permanentes

¿Cuánto Vamos a Gastar para Mantenimiento de una Manzana?

Producción Animal

¿Cuánto Vamos a Gastar con nuestro Ganado?

Resumen de Costos  
y Utilidades

Comparemos los Costos y las Utilidades de nuestra actividad

## FACTIBILIDAD DEL PLAN DE PRODUCCION

Calendario de Uso  
de la Tierra

¿Contamos con suficiente tierra para llevar a cabo nuestro plan?

Calendario de la  
fuerza de Trabajo

¿Contamos con suficiente Mano de Obra para llevar a cabo nuestro plan?

Calendario de ingresos  
y Gastos

¿Contamos con suficiente dinero para llevar a cabo nuestro plan?

## RECOMENDACIONES

El Plan de producción que vamos a elaborar, sirve para facilitar nuestras tomas de decisiones. Vamos a planificar nuestras actividades durante un período (ciclo o año), sean cultivos anuales, cultivos permanentes que ya tenemos, o nuestro ganado. Si pensamos hacer proyecto a largo plazo, tendremos que hacer un estudio por separado.

### QUE VAMOS HACER?

1. Para identificar nuestras actividades tenemos que responder a la pregunta: "¿Qué es lo que se va hacer este año?". Como ya hicimos el diagnóstico, tenemos la información de los recursos de nuestra empresa.
2. La selección correcta de las actividades a desarrollar en nuestra empresa tendrá directa relación con el crecimiento de ésta; por ejemplo con la realización de cultivos rentables y de fácil colocación en el mercado, nuestra situación social y económica.

La selección de tal o cuál rubro de producción no es solamente una decisión de tipo agronómico, sino que dependerá también de los aspectos económicos y sociales.

Algunos de los factores que se deben tener en cuenta para la determinación de los rubros de producción son:

- Escoger rubros adaptados a la zona (aspectos agronómicos, facilidad de transporte, mercado. . .).
- Escoger rubros que aseguren trabajo a todos nosotros y si es posible el de nuestros familiares.
- Conocimiento y experiencia del rubro a llevar a cabo (ejemplo: manejo adecuado de los insumos que se van a necesitar en las distintas labores a ejecutar, evitando así desperdicios innecesarios).
- Informaciones en cuanto a los precios de venta, mercado.
- Facilidades de Financiamiento
- Evitar los rubros de alto riesgo

### 3. Tipo de Tecnología a Utilizar

En muchos casos, la tecnología está ligada a la mecanización. En términos generales, se buscarán actividades productivas capaces de lograr el pleno empleo de la mano de obra disponible, evitando que ésta se desplace por un alto grado de mecanización, la tecnología a utilizar tiene que estar de acuerdo con nuestras experiencias y fomentar el uso de nuestros recursos (Maquinaria, tracción animal . . .)

4. Para ayudar nuestra toma de decisiones, el grupo de asociado seleccionado para la capacitación elabora los presupuestos y el cuadro de costos y utilidades. Ya podremos hacer una selección entre rubros y determinar áreas a sembrar, previendo los resultados.

### PODEMOS HACERLO?

Tenemos que saber si contamos con suficiente recursos (mano de obra, tierra, dinero) para llevar a cabo nuestro plan de producción. Para tal propósito, el equipo de asociados seleccionado para la capacitación elabora:

- Un calendario de uso de la tierra
- Un calendario de la fuerza de trabajo
- Un calendario de ingresos y gastos

**Con esos instrumentos sabemos si el plan es factible o no. Si lo es, lo discutimos y lo aprobamos en Asamblea.**

**A.- CULTIVOS ANUALES**

**PRESUPUESTO POR MANZANA**

**A. 1 COSTO DIRECTO ESTIMADO**

**A. 2 CALCULO DE LA UTILIDAD BRUTA**

CULTIVO: \_\_\_\_\_

CICLO: \_\_\_\_\_

**B.1 COSTO DIRECTO ESTIMADO  
MANO DE OBRA**

MES	ACTIVIDADES	ASOCIADOS			NO ASOCIADOS			COSTO TOTAL
		No. de Jornales	Costo Jornal	Total	No. de Jornales	Costo Jornal	Total	
	<b>TOTAL</b>							

**INSUMOS**

MES	TIPOS DE INSUMOS	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD POR MANZANA	VALOR TOTAL
	<b>TOTAL</b>				

**MECANIZACION / TRACCION ANUAL**

MES	ACTIVIDADES	COSTO POR MANZANA
	<b>TOTAL</b>	

**COSTO DIRECTO ESTIMADO (1+2+3)** \_\_\_\_\_

--

**A.2 CALCULO DE LA UTILIDAD BRUTA**

**PRODUCCION ESTIMADA**

	<b>Cantidad por Manzana</b>	<b>Valor por Unidad</b>	<b>Valor por Manzana (Lps.)</b>
<b>PRODUCCION TOTAL POR MANZANA</b>			
<b>PRODUCCION A VENDER</b>			
<b>PRODUCCION PARA AUTOCONSUMO</b>			

**(VALOR POR MANZANA = CANTIDAD POR MANZANA X VALOR POR UNIDAD)**

**UTILIDAD BRUTA**

**VALOR DE LA PRODUCCION TOTAL POR MANZANA**

**LPS.**


**- COSTO DIRECTO ESTIMADO**

**= UTILIDAD BRUTA**

**COMPOSICION DE LA UTILIDAD**

**UTILIDAD BRUTA EN EFECTIVO**

**UTILIDAD BRUTA EN ESPECIES**


**(UTILIDAD BRUTA EN EFECTIVO = VALOR DE LA PRODUCCION A VENDER - COSTO DIRECTO ESTIMADO)**

**(UTILIDAD BRUTA EN ESPECIES = VALOR DEL AUTOCONSUMO)**

**EN ESTE CULTIVO, EL INGRESO POR MANZANA PARA LOS ASOCIADOS ES DE:**

**(COSTO TOTAL DE LA MANO DE OBRA DE LOS ASOCIADOS)**

**LPS;**

--

CULTIVO. \_\_\_\_\_

CICLO: \_\_\_\_\_

**B.1 COSTO DIRECTO ESTIMADO  
MANO DE OBRA**

MES	ACTIVIDADES	ASOCIADOS			NO ASOCIADOS			COSTO TOTAL
		No. de Jornales	Costo Jonal	Total	No. de Jornales	Costo Jornal	Total	
	<b>TOTAL</b>							

**INSUMOS**

MES	TIPOS DE INSUMOS	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD POR MANZANA	VALOR TOTAL
	<b>TOTAL</b>				

**MECANIZACION / TRACCION ANUAL**

MES	ACTIVIDADES	COSTO POR MANZANA
	<b>TOTAL</b>	

**COSTO DIRECTO ESTIMADO (1 + 2 + 3)**

\_\_\_\_\_

**B.2 CALCULO DE LA UTILIDAD BRUTA**

**PRODUCCION ESTIMADA**

Cantidad por Manzana	Valor por Unidad	Valor por Manzana (Lps.)

**PRODUCCION TOTAL POR MANZANA**

**PRODUCCION A VENDER**

**PRODUCCION PARA AUTOCONSUMO**

**(VALOR POR MANZANA = CANTIDAD POR MANZANA X VALOR POR UNIDAD)**

**UTILIDAD BRUTA**

**VALOR DE LA PRODUCCION TOTAL POR MANZANA**

**- COSTO DIRECTO ESTIMADO**

**= UTILIDAD BRUTA**


**COMPOSICION DE LA UTILIDAD**

**UTILIDAD BRUTA EN EFECTIVO**

**UTILIDAD BRUTA EN ESPECIES**


**(UTILIDAD BRUTA EN EFECTIVO = VALOR DE LA PRODUCCION A VENDER - COSTO DIRECTO ESTIMADO)**

**( UTILIDAD BRUTA EN ESPECIES = VALOR DEL AUTOCONSUMO)**

**EN ESTE CULTIVO, EL INGRESO POR MANZANA PARA LOS ASOCIADOS ES DE**

LPS.
------

CULTIVO: \_\_\_\_\_

PRODUCCION ESTIMADA: \_\_\_\_\_

**A.) COSTO DIRECTO ESTIMADO  
MANO DE OBRA**

MES	ACTIVIDADES	ASOCIADOS			NO ASOCIADOS			COSTO TOTAL
		No. de Jornales	Costo Jornal	Total	No. de Jornales	Costo Jornal	Total	
	<b>TOTAL</b>							

**INSUMOS**

Mes	TIPO DE INSUMOS	Unidad	Precio por Unidad	Cantidad por manzana	VALOR TOTAL
	<b>TOTAL</b>				

**MECANIZACION/ TRACCION ANIMAL**

MES	ACTIVIDADES	COSTO POR MANZANA
	<b>TOTAL</b>	

**B.2 COSTO TOTAL DE ALIMENTACION**

<b>CULTIVO O RUBRO</b>	<b>MANZANAS</b>	<b>COSTO POR MANZANA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>COSTO DE ALIMENTACION</b>			

**COSTO DE MANTENIMIENTO DE LOS ANIMALES**

**MANO DE OBRA**

ACTIVIDADES	PERIODO	No. DE JORNALES POR PERIODO O POR ACTIVIDAD		COSTO	
		ASOCIADOS	NO ASOCIADOS	POR PERIODO O POR ACTIVI.	ANUAL
<b>TOTAL</b>					

**INSUMOS**

TIPO DE INSUMOS	EPOCA EN QUE SE COMPRA	CANTIDAD COMPRADA	PRECIO POR UNIDAD	VALOR TOTAL
<b>TOTAL</b>				

**COSTO DE MANTENIMIENTO DE LOS ANIMALES**  
**( 1 +2)**

**PRODUCCION ANIMAL ESTIMADA**

**CANTIDADES**

	E	F	M	A	M	J	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL CANTIDAD	PRECIO UM. TAR. PROME.	VALOR TOTAL
VENTAS DE ANIMALES																
TOROS																
VACAS																
VAQUILLAS																
NOVILLOS																
TERNEROS																
VENTAS DE PRODUCTOS																
LECHE																
QUESO																
AUTONSUMO ANIMALES																
PRODUCTOS																
	<b>TOTAL</b>															

+

Valor Estimado del Aumento del Hato

=

LPS.

PRODUCCION ANUAL ESTIMADA

### CALCULO DE LA UTILIDAD BRUTA

	LPS.
<b>PRODUCCION ANIMAL ESTIMADA</b>	
<b>- COSTO DE ALIMENTACION</b>	
<b>- COSTO DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	

### COMPOSICION DE LA UTILIDAD BRUTA

	LPS.
<b>UTILIDAD BRUTA EN EFECTIVO</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA EN ESPECIES</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA POR AUMENTO DEL HATO</b>	

**RESUMEN DE COSTOS Y UTILIDADES**

**RUBROS**


**SUPERFICIES PREVISTAS**

**PRODUCCION TOTAL**

**VALOR TOTAL DE LA PRODUCCION**

**COSTOS DIRECTOS**

--	--	--	--	--

**UTILIDAD BRUTO**

--	--	--	--	--

**UTILIDAD BRUTA EN EFECTIVO**

**UTILIDAD BRUTA EN ESPECIES**


**CALENDARIO DE USO DE LA TIERRA**

CULTIVO O RUBRO	TOTAL DE MANZANAS UTILIZADAS CADA MES												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>TOTAL NECESARIO</b>													
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>													
<b>TOTAL SOBRANTE</b>													

**CALENDARIO DE LA FUERZA DE TRABAJO**

CULTIVO O RUBROS	MANZ.	TOTAL DE JORNALES CADA MES																	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
TRABAJO DIVERSOS																			
Total Necesario																			
Total Disponible																			
Total Sobrante																			
Total a Contratar																			

CALENDARIO DE INGRESOS Y GASTOS

PREGUNTA: ¿ CUALES VAN A SER NUESTROS RECURSOS PROPIOS DURANTE EL CICLO ( O AÑO ) ?

INGRESOS	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
VENTA DE MAIZ ( 20 Mzs)								14,400		14,400.00
VENTA DE ARROZ ( 10 Mzs)					16,000					16,000.00
TOTAL					16,000			14,400		30,400.00

PREGUNTA: ¿ CUALES VAN A SER NUESTROS GASTOS DURANTE EL CICLO ( O AÑO )

GASTOS	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
GASTOS MAIZ ( 20 Mzts.)	—	2,260	1,240	1,780	—	480.	—	3,700	—	9,460.00
GASTOS ARROZ ( 10 Mts)	2,960	540.	1,330	790.	4,010	—	—	—	—	9,810.00
GASTOS GENERALES	200.	200.	200.	200.	200.	200.	200.	200.	—	1,600.00
TOTAL	3,160	3,000	2,770	2,950	4,210	680.	200.	3,900	—	20,870.00

SALDO DE INGRESOS  
— GASTOS

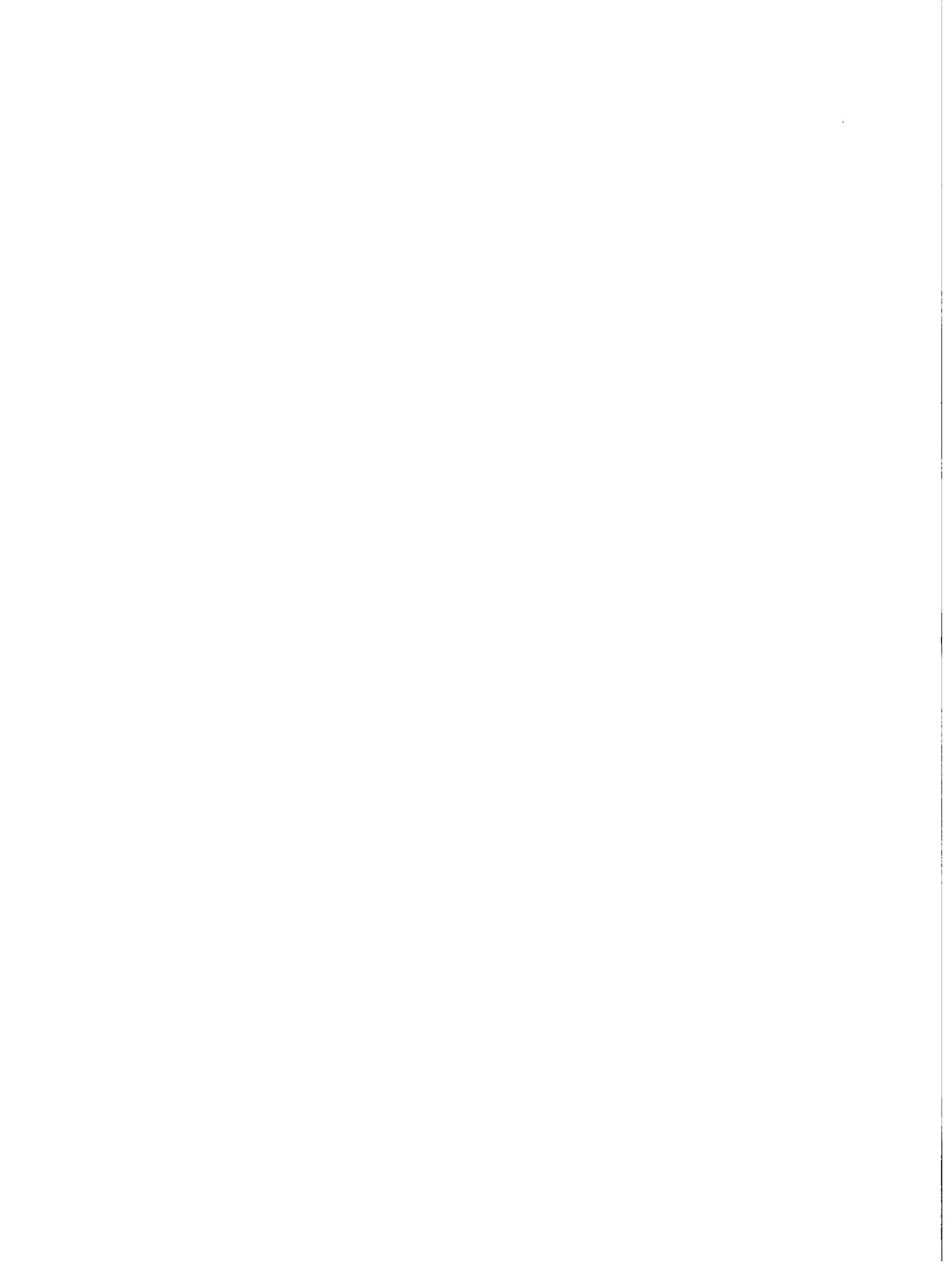
= 9,530.00

TENEMOS EN CAJA AL PRINCIPIO DEL MES DE ABRIL Lps. 2000.00 - NO ES SUFICIENTE NI SIQUIERA PARA CUBRIR LOS GASTOS DEL MES DE ABRIL.  
NO TENEMOS DINERO COMO PARA ECHAR A ANDAR NUESTRO PLAN - TENEMOS QUE SOLICITAR RECURSOS EXTERNOS.

\* EL BANCO NOS DIJO QUE NOS IBA A FINANCIAR LOS INSUMOS Y LA MECANIZACION PERO NO LA MANO DE OBRA VEAMOS LO QUE EL BANCO NOS VA PRESTAR:

EL BANCO NOS PUEDE PRESTAR PARA:	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST.	SEPT.	OCTUB.	NOV.	DIC.
MAIZ ( 20 Mzs.)		2,200	400.	1,000				2,200	-
ARROZ( 10 Mzs.)	2,400	420.	310.		1,440				-
TOTAL	2,400	2,050	710	1,000	1,440	-	-	2,200	-

- \* HASTA AGOSTO (VENTA DEL ARROZ) NO VAMOS A PODER COBRAR NUESTRAS PLANILLAS PODEMOS UTILIZAR EL DINERO QUE TENEMOS EN CAJA PARA ES0, PERO MAS VALE GUARDARLO PARA LOS GASTOS GENERALES DE NUESTRA COOPERATIVA.
- \* EN AGOSTO LAS PLANILLAS PARA EL ARROZ SUMAN LEMPIRAS 5,160.00 Y PARA EL MAIZ SUMAN LEMPIRAS 1,560.00
- \* CON EL DINERO DE LA VENTA DE ARROZ, TENEMOS QUE CANCELAR EL CREDITO DEL ARROZ (CAPITAL 4,600.00 -- INTERESES 700.00) O SEA L.P.S. 5,300.00 CANCELANDO LAS PLANILLAS DEL ARROZ NOS QUEDA (16,000.00 MENOS 5,300.00 MENOS 5,160.00 -- Lps. 3,540.00.
- \* CON ES06 L.P.S. 5,540.00 PODEMOS CANCELAR LAS PLANILLAS ATRAZADAS DEL MAIZ, SI LO HACEMOS (NOS QUEDAMOS CON 6,560.00 MENOS 1,000.00) -- Lps. 3,000.00.
- \* PODEMOS REPARTIRNOS ESTE DINERO, PERO PODEMOS TAMBIEN GUARDARLO PARA PAGAR NUESTRAS PLANILLAS, EN EL MAIZ A PARTIR DE SEPTIEMBRE PODEMOS TAMBIEN PAGAR LOS INSUMOS Y LA MECANIZACION DEL MES DE NOVIEMBRE EN EL MAIZ SIN SACAR EL DINERO DEL BANCO Y ASI NO PAGAR LOS INTERESES.



## **2.3 REGISTROS**























**CONTROL DE AVANCE DEL PLAN DE PRODUCCION**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** .....

**CULTIVO** ..... **CICLO** .....

**NUMERO DE MANZANAS PLANIFICADAS** .....

<b>MANO DE OBRA</b>							
<b>PROGRAMADO</b>				<b>EJECUTADO</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Mes</b>	<b>No. de Jornales</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Actividad</b>	<b>Mes</b>	<b>No. de Jornales</b>	<b>Costo Total</b>
<b>TOTAL</b>				<b>TOTAL</b>			

INSUMOS									
PROGRAMADO					EJECUTADO				
Tipo de Insumo	Mes	Cent.	Pres. Unita	Costo Total	Tipo de Insumo	Mes	Cent.	Pres. Unita	Costo Total
<b>TOTAL</b>					<b>TOTAL</b>				

MECANIZACION/TRACCION ANIMAL/TRANSPORTE					
PROGRAMADO			EJECUTADO		
ACTIVIDAD	Mes	Costo Total	ACTIVIDAD	Mes	Costo Total
<b>TOTAL</b>			<b>TOTAL</b>		

## RESUMEN MENSUAL DE LA TESORERIA

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

DESCRIPCION	INGRESOS	EGRESOS	TOTALES
SALDO ANTERIOR			
INGRESOS			
CUOTAS DE INGRESO			
APORTACIONES OBLIGATORIAS			
APORTACIONES VOLUNTARIAS			
VENTA DE PRODUCTOS			
RECIBIDO DE LA SECCION DE CONSUMO			
MULTAS			
OTROS			
EGRESOS			
COMPRA DE MERCADERIA (Sección Consumo)			
COMPRA DE INSUMOS Y MATERIALES			
SUELDOS FIJOS			
SALARIOS (Pago de Mano de Obra)			
VIATICOS			
OTROS GASTOS			
TOTAL INGRESOS			
TOTAL EGRESOS			
SALDO DE LA TESORERIA			

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**TESORERO**

Vo. Bo. \_\_\_\_\_

**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
**VIGILANTE**

\_\_\_\_\_  
**VIGILANTE**

\_\_\_\_\_  
**VIGILANTE**

CUENTAS POR COBRAR

NOMBRE DE LA EMPRESA: .....

DESCRIPCION	FECHA DE PAGO	TOTAL DEL PAGO	INTERESES	DEUDA ACTUAL	FECHA DE VENCIMIENTO
DEUDOR					
CLASE DE DEUDA					
CANTIDAD					
FORMA DE PAGO					
TIPO DE INTERES					

# CUENTAS POR PAGAR

NOMBRE DE LA EMPRESA: .....

DESCRIPCION	FECHA DE PAGO	TOTAL DEL PAGO	INTERESES	DEUDA ACTUAL	FECHA DE VENCIMIENTO
ACREEDOR					
CLASE DE DEUDA					
CANTIDAD					
FORMA DE PAGO					
TIPO DE INTERES					

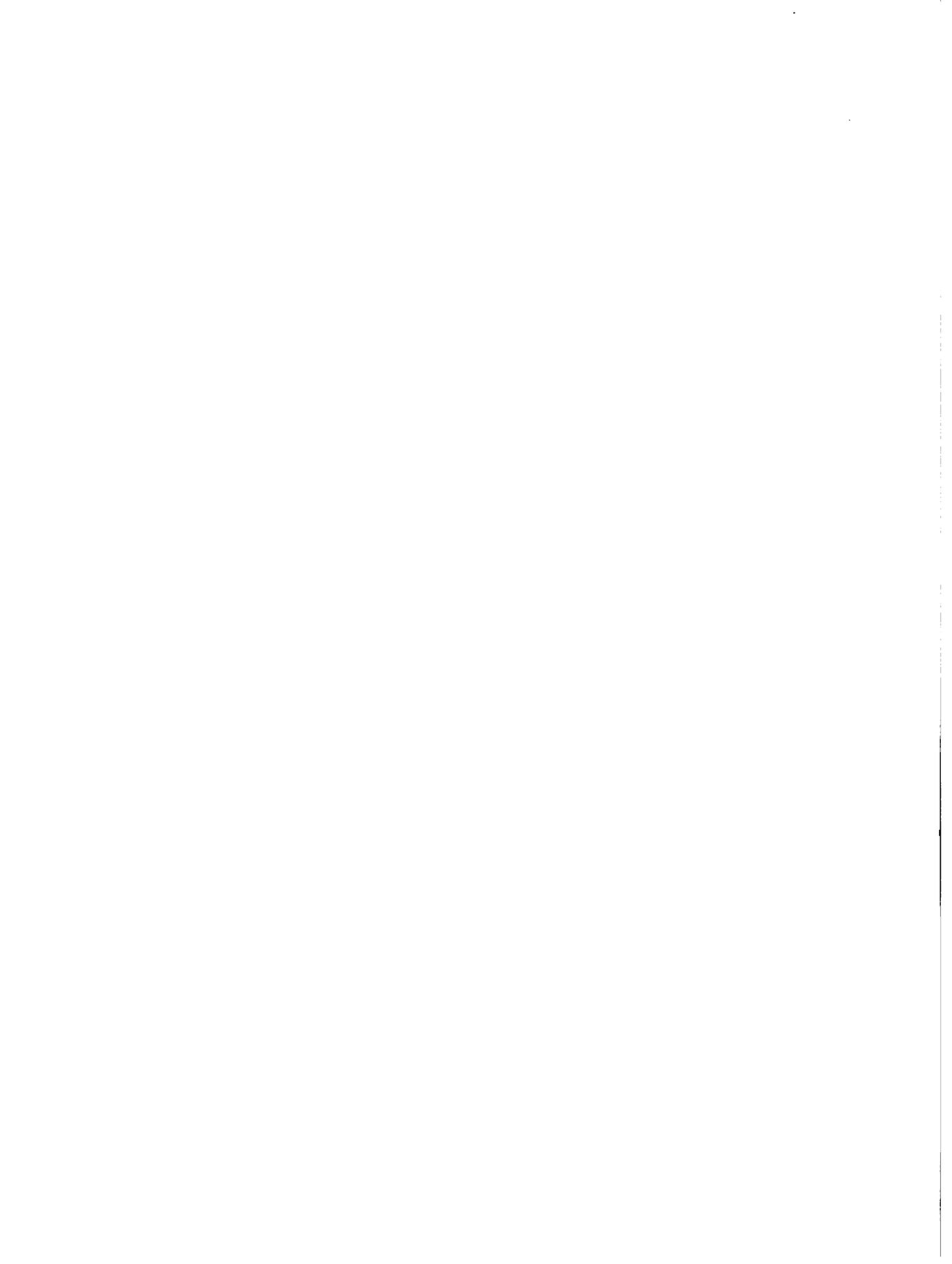




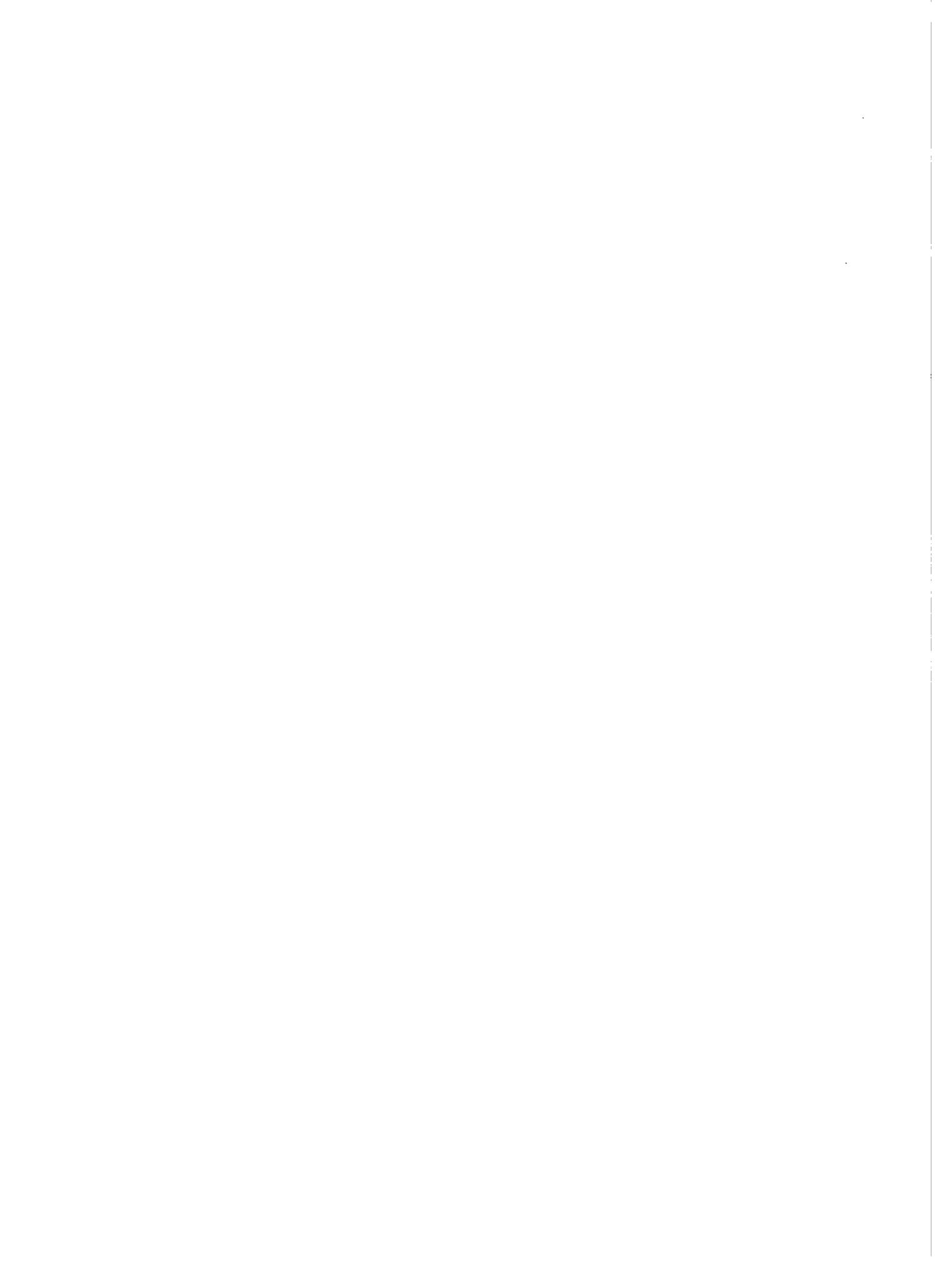


**PRODUCCION Y DESTINO DE LA LECHE**

FECHA	No. VACAS ORDENADAS	TOTAL BOTELLAS PRODUCCION	AUTOCONSUMO		VENTAS			COMPRADOR
			No. DE BOTELLAS	No. BOTELLAS VENDIDAS	PRECIO UNITARIO	VALOR VENTAS		



**SECCION 3**  
**INSTRUCTIVOS DE APLICACION DE FORMATOS**



### **3.1 INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA BOLETA DE ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION**

#### **Introducción**

A fin de que el llenado de la boleta se realice en forma adecuada se ha elaborado el siguiente instructivo que deberá ser utilizado por los equipos técnicos locales como elementos de consulta por si encuentran dificultades en el llenado del mismo.

#### **Contenido General**

##### **A. Costos de producción e ingresos por manzana de los cultivos anuales:**

- 1. Mano de obra**
- 2. Insumos**
- 3. Mecanización o tracción animal**
- 4. Distribución mensual del capital necesario por manzana**
- 5. Composición de los costos de producción; cálculo del ingreso.**

##### **B. Costos de mantenimiento e ingresos por manzana de los cultivos permanentes:**

- 1. Mano de obra**
- 2. Insumos**
- 3. Mecanización o tracción animal**
- 4. Distribución mensual del capital necesario por manzana**
- 5. Composición de los costos de producción, cálculo del ingreso.**

##### **C. Producción animal**

###### **1. Costos de producción o de mantenimiento por manzana de los potreros y cultivos para la alimentación de los animales.**

- **Mano de obra**
- **Insumos**
- **Mecanización**
- **Composición de los costos de producción**

###### **2. Costos de mantenimiento de los animales:**

- **Mano de obra**
- **Insumos**
- **Costos totales de la producción animal**
- **Valor de las producciones animales**
- **Cálculo del ingreso**

##### **D. Calendario y Balance de los recursos:**

- a. Fuerza de trabajo**
- b. Maquinaria**

##### **E. Resumen de Costos e Ingresos del Plan de Producción**

##### **F. Plan de Financiamiento**

##### **G. Flujo de Caja**

**A. Costos de Producción e Ingresos por manzana de los cultivos anuales:**

**A. (1) Mano de Obra:**

Se detalla mes por mes las actividades (siembra, limpia, desgrane) que necesita el cultivo con el número de jornales necesarios por el trabajo de una manzana.

Se consigue el costo total por actividad multiplicando el número de jornales por el costo de jornal. Por fin se suman los costos de las actividades para conseguir el costo total de la mano de obra.

**(2) Insumos:**

Se anotan todos los tipos de insumos utilizados (semillas, fertilizantes, insecticidas, sacos . . .) y el mes en que se utilizan. Se saca el monto total gastado por cada tipo de insumo multiplicando el precio unitario por la cantidad que se necesita por manzana. Por fin se suman los costos de los insumos para conseguir el costo total de los insumos.

**(3) Mecanización / Tracción animal:**

Se detallan mes por mes las actividades que necesitan mecanización (o tracción animal) y el número de hora-máquina necesario para el trabajo de una manzana. En la columna de costo se anotan solamente cuando se alquila la máquina o el animal de tracción. Los costos de cada actividad, por una manzana. Sumando todos esos costos tenemos el costo total por manzana de la mecanización.

**(4) Distribución mensual del capital necesario por manzana:**

Con los tres cuadros anteriores se calcula por mes el número total de jornales necesario: el costo de la mano de obra, de los insumos y de la mecanización, sin precisar las actividades. Sumando esos tres costos mensuales se consigue el costo total mensual por el cultivo: después se saca el costo anual sumando los costos mensuales.

**(5) Composición de los costos de Producción:**

Los costos de mano de obra, insumos y mecanización son los costos anuales totales por manzana que aparecen en los cuadros 1, 2 y 3.

Se suman los imprevistos (generalmente 10 o/o). Después se calculan los intereses a pagar, con la tasa de interés que cobra la fuente de financiamiento, y el número de meses que tarda el ciclo: de la primera actividad, hasta la venta del producto. Se calcula así:

$$\frac{\text{X Tasa de interés}}{100} \times \text{X No. de meses} \\ 12$$

la sumatoria después imprevistos más intereses da los costos variables de producción por manzana.

**Cálculo del Ingreso:**

A partir del rendimiento supuesto que sale del cuadro 1 o J, según el tipo de producción del diagnóstico en la columna "Rendimiento promedio de los años anteriores", se evalúa la producción total vendida, es decir, producción total menos autoconsumo. El valor de la proporción de la producción de una manzana consumida en el grupo se consigue dividiendo la producción total autoconsumida que aparece en el cuadro 1 o J del diagnóstico entre el número de manzanas programado en el plan de producción.

Después se puede calcular los datos siguientes:

- Valor de la producción vendida — producción vendida X precio unitario.
- Ingreso neto—Valor de la producción vendida—costos variables de producción
- Ingreso disponible—Ingreso neto—costos de mano de obra
- Rentabilidad (o/o) —  $\frac{\text{Ingreso Neto} \times 100}{\text{Costos variables de producción}}$
- Costo de producción unitario —  $\frac{\text{Costos variables de producción}}{\text{rendimiento previsto.}}$

**B. Costo de mantenimiento e ingresos por manzana de los cultivos permanentes:**

Este instrumento se llena de la misma manera que los cuadros anteriores.

**C. Producción Animal:**

**1. Costo de producción y de mantenimiento por manzana de los potreros y cultivos para la alimentación de los animales:**

Se trata de evaluar los costos de producción de lo consumido por los animales. los cuadros referentes a la mano de obra, insumos, mecanización, distribución mensual del capital y composición de los costos de producción se llenan en forma parecida a los cuadros de los instrumentos anteriores.

**2. Costos de mantenimiento de los animales:**

**Mano de Obra:** se evalúa el costo mensual de mano de obra necesaria al mantenimiento de los animales. Por actividad (aguar, ordeñar, alimentar . . .) se indica el número de horas diarias que tarda la actividad, precisando quien se encarga de este trabajo: un socio o un dependiente. Por actividad se evalúa el costo mensual en base a lo pagado a los socios o dependientes.

Sumando los costos mensuales se determina el costo total mensual de la mano de obra.

**Insumos:**

Se detallan los insumos comprados (alimentos, productos sanitarios. . . ) utilizados para el mantenimiento de los animales. Por cada tipo de insumo se indican los meses en que se compra, con la cantidad comprada y el precio unitario.

Sumando los valores se determina el costo total anual de los insumos.

**3. Costos totales de la producción animal:**

Se llena este cuadro utilizando los cuadros de costos de producción o de mantenimiento por manzana, y de costos de mantenimiento de los animales.

Se determina los costos mensuales de producción animal sumando el costo de mano de obra, el costo de los insumos y el costo de mecanización.

**4. Valor de las producciones animales:**

Se anotan todo lo vendido con la cantidad y el precio unitario. Sumando los valores se determina el valor total de la producción vendida.

**Cálculo del Ingreso:**

A partir de los costos anuales de la producción animal, que se calcularon en el cuadro C 3, se evalúa el monto de los imprevistos (generalmente 10o/o). De la suma se determinan los intereses con la tasa de interés que cobra la fuente de financiamiento.

miento:

$$\text{Suma} \times \frac{\text{Tasa de interes}}{100}$$

la suma después imprevistos más intereses da el costo de producción.

El Ingreso Neto se determina con el valor total de la producción vendida menos el costo de producción.

El ingreso disponible se determina sumando el ingreso neto y el costo de la mano de obra.

#### D. Calendario y Balance de los recursos:

##### 1. Fuerza de trabajo:

Para cada uno de los cultivos se indican el número de manzana, programado, con el número de jornales necesarios. Se determina el número de jornales mensuales con los datos de los cuadros anteriores multiplicándoles por el número de manzana.

En cuanto a las producciones animales se toman los datos del cuadro C-3 sumando las cantidades mensuales se determina el total necesario de jornales para llevar a cabo el plan de producción.

Se compara con el total de los jornales disponibles que se determinó en el cuadro C del diagnóstico.

Al total disponible se resta el total necesario. Si la diferencia es positiva, se anota en la línea total sobrante, si es negativa se anota en la línea total a contratar.

##### 2. Maquinaria:

Se trata de planificar el uso de la maquinaria en propiedad del grupo. Por cada uno de los rubros de explotación se indica el número de horas máquina que se estime por mes.

Sumando las cantidades mensuales se determina el total necesario por mes. Se compara con el total disponible en la empresa y así se saca el total sobrante o el total a alquilar según los casos.

#### E. Resumen de costos e ingresos del plan de producción:

Por cada uno de los rubros de explotación (maíz primavera, sandía, caña, ganado lechero . . . ) se indica el número de manzana programado. Se sacan los demás datos de los cuadros siguientes:

Parte A: Cálculo del ingreso

Parte B: Cálculo del ingreso multiplicando el ingreso por el número de manzanas. En cuanto a las producciones animales se sacan los datos del cuadro C-4. Se determinan el ingreso total, el costo total, el ingreso neto total y el ingreso disponible total del plan.

#### F. Plan de Financiamiento:

Este cuadro es el que se presentará a la fuente de financiamiento. Se trate de resumir todos los costos previstos, para llevar a cabo el plan de producción.

Costos de mano de obra: Por rubro de explotación (maíz primavera, maíz postrera, caña, ganadería), se indican el área programada y los requerimientos mensuales para

financiar la mano de obra. Los datos se sacan de los cuadros A-1, B-1 multiplicandolos por el área y para las producciones animales del cuadro C-3.

Se determina el subtotal mensual a financiar para el pago de la mano de obra. Para los insumos y la mecanización el cuadro se llena de la misma manera, repitiendo los rubros que aparecen en el capítulo de mano de obra en el mismo orden.

Al fin se suman todos los requerimientos mensuales y se determina los imprevistos (generalmente 10o/o del total). La suma da el total mensual a financiar.

#### G. Flujo de Caja:

Ingresos: Se trata de evaluar, por cada mes, el ingreso previsto según el plan de producción. Primero, por los cultivos anuales, por ejemplo en octubre aparece la venta del maíz primavera, en enero la venta del frijol de postrera. . . ), después por los cultivos permanentes y las producciones animales (venta de leche, venta de animales . . . ) y por fin, otros ingresos previstos, (ventas a cobrar, venta de una máquina, ingresos debido a otras actividades de la UPB . . . ).

Al fin se determina el total de los ingresos mensuales.

Egresos: Se llena de la misma manera. Se anotan los costos de la mano de obra, de los ingresos y de la mecanización (cuadro F), los abonos a préstamos anteriores y otros gastos. Después se determina el total de los egresos mensuales. Al total de los ingresos se resta el total de los egresos para determinar el saldo mensual.

Se suma este saldo con el financiamiento otorgado. Esta línea de los movimientos de caja previstos mensualmente. Así se planifican a lo largo del año, el reembolso del préstamo total otorgado para el plan de producción.



### **3.2 INSTRUCTIVO PARA LA APLICACION PRACTICA DE LOS REGISTROS CONTABLES**



## LIBRO AUXILIAR DE TESORERIA

### I. ENTRADAS Y SALIDAS

#### A. IMPORTANCIA

Nos permite llevar un registro central de todas las operaciones realizadas por la empresa tanto al crédito como al contado, por venta de productos o servicios y uso de los préstamos recibidos.

#### B. CONTENIDO

Para el registro de las operaciones, proceda de la forma siguiente:

**PASO 1.** Registrar en números, el día, mes y año que se realiza la operación, en la columna FECHA.

**PASO 2.** Describa brevemente la operación (compra, venta, pago, etc) realizada, en la columna DETALLE.

**PASO 3.** Existen 3 columnas que sirven para registrar todas las ENTRADAS de la empresa.

**3.1 EFECTIVO.** Registre todas las ENTRADAS en efectivo o en cheque por venta de productos, servicios, préstamos, etc.

**3.2 A COBRAR.** Registre aquellas operaciones que son al crédito y que la empresa cobrará en el futuro.

**3.3 COBRADO.** Registre las operaciones, cuando la empresa reciba el pago de alguna transacción efectuada en la columna A COBRAR después regístrela en la columna EFECTIVO, si en esa forma se recibe el pago.

**PASO 4.** Existen 3 columnas que sirven para registrar todos los gastos o SALIDAS de la empresa.

**4.1 ANOTAR** en la columna EFECTIVA todo gasto hecho por la empresa, según el comprobante respectivo (recibo, factura, vale de viáticos, etc.)

**4.2** Registrar en la columna A PAGAR toda operación al crédito que la empresa queda A DEBER y que deberá cancelar en el futuro.

**4.3** Anotar en la columna PAGADO aquella transacción que la Empresa abona o cancela por una deuda contraída, después en la columna EFECTIVO si esa fue la forma de pago.

**PASO 5.** Anotar en la columna SALDO EFECTIVO lo siguiente: toda cantidad registrada en la columna EFECTIVO de entrada, sumarla a la cantidad existente en la columna SALDO EFECTIVO, toda cantidad registrada en la columna efectivo de salida o gasto, RESTARLO de la cantidad existente en la columna SALDO EFECTIVO. En esta forma se va estableciendo cada vez el SALDO existente en caja.

**PASO 6** La columna OBSERVACIONES sirve para anotar cualquier detalle que resalte una operación.

### C. CONTROL DE OPERACION

El registro deberá ser operado por el Tesorero de la Empresa y será responsabilidad de él informar cualquier operación que se realice y mantenerlo al día.

## II. REGISTROS DE OTROS INGRESOS

### A. IMPORTANCIA

Nos permite llevar un registro central de todas las operaciones realizadas por la empresa en aquellos ingresos que no son directos de la producción, sino por ingresos percibidos por prestación de un servicio (alquiler de maquinaria, equipo, pasto, etc.) u otro.

### B. CONTENIDO

Para el registro de las operaciones, proceder de la forma siguiente:

**PASO 1** Registrar en número, el día, mes y año que se realiza la operación en la columna FECHA.

**PASO 2** Describa brevemente la operación (ingreso recibido por alquiler de maquinaria, pastoreo de animales, etc.) en la columna DESCRIPCION.

**PASO 3** Anote la cantidad por la cual se hizo la operación (manzanas mecanizadas, manzanas alquiladas para pastoreo, insumos vendidos, etc.) en la columna CANTIDAD.

**PASO 4** Registre el precio unitario que resulta de la prestación del servicio o venta de algún producto; en la columna PRECIO UNIDAD.

**PASO 5** Registre la entrada del dinero en efectivo o cheque que esté pendiente a cobro por la cual se efectuó la operación, la cual es resultante de la multiplicación de lo anotado en columna CANTIDAD por lo de la columna PRECIO UNIDAD cuando la empresa reciba el pago de alguna transacción la que se anotará en la columna TOTAL.

### C. RESPONSABLE DEL REGISTRO (DE LA OPERACION)

El registro deberá ser operado por el TESORERO de la empresa, con la información obtenida del campo. Será responsabilidad de él de los Comités y coordinadores de trabajo informar cualquier operación que se realice. Este registro se llevará en el Libro Auxiliar de Tesorería.

## III. REGISTRO DE OTROS GASTOS.

### A. IMPORTANCIA

Nos permite llevar todos aquellos gastos que no son directos de la producción agrícola y/o ganadería. Sirviendo de un registro específico para un tipo de operaciones como ser el pago de jornales y materiales para arreglo de cerca, gastos de administración de la empresa (viáticos, etc.) gastos de vehículos de la empresa, etc

### B. CONTENIDO

Para el registro de las operaciones, proceder de la forma siguiente:

**PASO 1** Registrar en número, el día, mes y año que se realiza la operación, en la

columna FECHA.

**PASO 2** Describa brevemente la operación por la cual se efectúe el gasto, en la columna DESCRIPCION.

**PASO 3** Anote la cantidad por la cual se hizo la operación de gastos (materiales comprados, número de jornales pagados, número de personas que se les dio viáticos, etc.) en la columna CANTIDAD.

**PAGO 4** Registrar el precio de cada cantidad consumida o gastada, en la columna PRECIO UNIDAD.

**PASO 5** Registrar la cantidad total del gasto ya sea en efectivo o que esté pendiente de pago, la que se puede obtener de la multiplicación de la cantidad anotada en la columna CANTIDAD por el PRECIO UNITARIO, y el total se anota en la columna TOTAL.

#### C. CONTROL DE OPERACIONES

Este registro deberá ser operado por el Tesorero, y será responsable de informar a la Administración y Asamblea cualquier operación que se realice.

### IV. ARQUEO DE CAJA

#### A. IMPORTANCIA

Como su nombre lo indica es un recuento del dinero en efectivo que está en poder de la empresa el cual puede hacerse todos los días; por semana, etc., dependiendo del movimiento de dinero en la empresa. Este refleja en detalle las cantidades de dinero en billetes y monedas y el número de comprobantes de gastos. Para comprobar los fondos manejados por la empresa y establece la existencia del efectivo en caja, según el saldo establecido después de haber revisado la documentación

#### B. CONTENIDO

Para el llenado del cuadro, opere de la manera siguiente:

Haciendo uso de las hojas de ARQUEO DE CAJA realice los pasos siguientes:

**PASO 1** Separe el efectivo en billete y moneda, según su denominación.

**PASO 2** Registre la cantidad de billetes o monedas según su denominación que aparece en la columna DETALLE y anótela en el reglón correspondiente en la columna CANTIDAD.

**PASO 3** Una vez registrada la cantidad de billetes o monedas multiplique ésta por su respectiva denominación (en siete (7) billetes de veinte (20) lempiras, resultados (Lps.140.00) y registre el resultado en la casilla correspondiente de la columna TOTAL.

**PASO 4** Sume en el mismo cuadro la columna CANTIDAD y la de TOTAL y así obtendrá la cantidad total de billetes y monedas y el monto total existente en efectivo, la cual anotará en la parte inferior del cuadro, columna TOTAL.

**PASO 5** Una vez elaborado el cuadro y obtenido la suma de billetes y monedas anote en el primer RENGLON en letras la misma cantidad.

**PASO 6** Compare el total arqueado con el saldo en libros.

**PASO 7** Seguidamente, anote el total de los comprobantes de gastos de caja y la cantidad de dinero gastado en lempiras.

**PASO 8** Firme en la línea correspondiente, para dar fe de la realización del arqueo.

### **C. CONTROL DE OPERACION**

El arqueo se elaborará para rendir informe de tesorería, también puede ser elaborado por la Junta de Vigilancia y/o Fiscal para comprobar el manejo de fondos, por organismo del estado autorizados para tal labor; los contrales pueden ser sorpresivos para conocer el funcionamiento de una empresa. Este documento deberá contener la hora, lugar, fecha en que se realiza el arqueo y deberá ir firmado por la Junta de Vigilancia o Fiscal y el Tesorero.

## **V. INFORME MENSUAL DE TESORERIA**

### **A. IMPORTANCIA**

Como su nombre lo dice, se hace cada mes y refleja la utilización que se le dá a los fondos que entran por concepto de ingresos directos o indirectos de la producción, y las salidas o egresos de la empresa.

### **B. CONTENIDO**

Para el llenado de este documento, proceda de la forma siguiente:

**PASO 1** Anote la frase **SALDO ANTERIOR** en la primera línea de la columna **DESCRIPCION** y la cantidad existente en caja registre en la columna **SALDO**.

**PASO 2** Anote la frase **INGRESOS** en la segunda línea de la columna **DESCRIPCION** y detalle que clase de ingreso es (por aportaciones, venta de productos, multas, otras, etc.) y registre las cantidades correspondientes a cada clase de ingresos en la columna **INGRESOS**.

**PASO 3** Anote la frase **EGRESO O GASTOS** después de haber anotado todos los **INGRESOS** en la columna **DESCRIPCION** a la vez detalle todo **gasto** (por compras, salarios, sueldo, viáticos, otros, etc.) registre las cantidades en la columna **EGRESOS**.

**PASO 4** Anote la frase **TOTAL EGRESOS** en la columna **DESCRIPCION** y registre la cantidad correspondiente a la suma de todos los ingresos en la columna **INGRESOS**.

**PASO 5** Anote la frase **TOTAL EGRESOS** en la columna **DESCRIPCION** y registre la cantidad correspondiente a la suma de todos los egresos o gastos en la columna **EGRESOS**.

**PASO 6** Anote la frase **SALDO DE TESORERIA (CAJA)** en la última línea de la columna **DESCRIPCION** y de la suma de los ingresos réstele la suma de los egresos para obtener el saldo del mes y regístrela en la columna **SALDO**.

**PASO 7** Una vez obtenido el saldo del mes y registrado en la columna **SALDO**.

### **C. CONTROL DE OPERACION**

Este documento será elaborado por el Tesorero de la empresa, en base al libro auxiliar de entradas y salidas. Este informe se rendirá al Consejo de Administración mediante firma del Presidente, Tesorero y Junta de Vigilancia en Asamblea y se hará constar en acta; este informe se rendirá conjuntamente con el arqueo de caja.

## VI. CONTROL DE ACTIVO

### A. IMPORTANCIA

Para conocer el patrimonio de la empresa invertido en maquinaria, equipo, instalaciones, etc., es importante mantener un registro que permita reflejar en detalle ese activo y que refleje en número su valor.

### B. CONTENIDO

Para el llenado del siguiente cuadro, opere de la forma siguiente:

**PASO 1** Describa brevemente el inmueble, equipo o maquinaria, (marca, medidas, No, de serie de motor, altura, etc.) y anote en la columna DESCRIPCION DE ACTIVO.

**PASO 2** Anote en la columna PRECIO DE COMPRA el valor por el cual se adquirió el activo.

**PASO 3** Anote en la columna FECHA DE COMPRA el año en que se compra o adquiere el activo.

**PASO 4** Anote en la columna AÑOS UTILES los años en que se estima que puede durar el activo, según tabla de depreciación oficial.

**PASO 5** Para este paso se requiere deducir del valor del activo el 1 o/o para obtener el VALOR RESIDUAL.

**PASO 6** Para obtener la DEPRECIACION ANUAL, se requiere obtener los datos siguientes: Precio del activo (ver paso 2), años útiles (paso 4) y valor residual (paso 5). La operación es la siguiente: Al valor o precio de compra restarle el valor residual y dividirlo por años útiles para obtener la DEPRECIACION ANUAL y anote el cociente en la columna respectiva.

**PASO 7** Existen 5 columnas que sirven para registrar las depreciaciones acumuladas, las que resultarán de la depreciación anual de cada activo y que se irán acumulando desde el presente año hasta lograr depreciar cada activo, la que se anotará en cada año en las columnas DEPRECIACION ACUMULADA.

**PASO 8** Existen dos columnas que servirán para registrar la VENTA de los activos en ésta se detallará: (úselo solo si hay venta).

8.1 Registre en números el día, mes, año que realiza la operación de venta del activo, en la columna FECHA.

8.2 Registre el precio por el cual se vende el activo en la columna PRECIO.

### C. CONTROL DE OPERACION

Este registro será llevado por la administración de la empresa y se hará al principio y final de cada ejercicio económico o sea año a año.

## VII. CUENTAS POR PAGAR

### A. IMPORTANCIA

Nos permite llenar un registro central de todas las operaciones por las cuales la empresa ha obtenido un crédito de personas particulares sea éste por compras o servicios recibidos o deuda que la empresa ha contraído ya sea a corto, mediano o largo plazo.

### B. CONTENIDO

Para el registro de las operaciones proceder de la forma siguiente:

**PASO 1** Existen cierta información general que se requiere para el llenado de documentos, en ésta se tomarán datos como ser: Escriba el nombre de la persona a quien se le debe en el renglón **ACREEDOR**.

El motivo o clase de deuda contraída en el renglón **CLASE DE DEUDA**.

La **CANTIDAD** obtenida por el crédito y que esté pendiente de pago.

La **FECHA DE APROBACION** o fecha en que se recibió el crédito, el **TIPO DE INTERES** que se pagará por el crédito (anotar interés cuando se haya establecido).

La **FECHA DE VENCIMIENTO**, del crédito; y si se establecen **FECHAS FIJAS DE PAGO**.

**PASO 2** Registre en números, el día, mes y año que se realiza la operación, en la columna **FECHA**.

**PASO 3** Existen dos columnas que sirven para registrar todos los **ABONOS** que hace la empresa en pago de la deuda contraída.

3.1 Registre en la columna **CAPITAL** la cantidad de dinero que se dá en **ABONO**, o pago de la deuda y trasládela a la columna **SALDO PENDIENTE**.

3.2 Registre en la columna **INTERESES**, la cantidad de dinero que se paga por la prestación del servicio recibido.

**PASO 4** Existen tres columnas que sirven para anotar el **SALDO MOROSO** para registrar los atrasos en los abonos o cancelación de la deuda contraída.

4.1 Registre en la columna **CAPITAL** aquellas operaciones que se tenía que hacer pago efectivo en fecha ya establecida y no se hizo efectivo dicho pago, lo cual pasa a formar el capital moroso.

4.2 Registre en la columna **INTERESES**, la cantidad de dinero que se debe por morosidad al capital adeudado anteriormente.

4.3 Registre toda cantidad de dinero en capital e intereses que están morosos en la columna **ACUMULADO**.

**PASO 5** Al monto total recibido por concepto de crédito se le irá restando las cantidades de dinero pagadas por concepto de **CAPITAL** y se registrará en la columna **SALDO PENDIENTE** que constituye el saldo de deuda actual del crédito.

## C. CONTROL DE OPERACION

Este documento será preparado por el Tesorero de la empresa y se utilizará un control para cada cuenta a pagar a personas particulares o casas comerciales.

## VIII. CUENTAS POR COBRAR

### A. IMPORTANCIA

Nos permite llenar un registro central de todas las operaciones por las cuales la empresa ha otorgado un crédito ya sea por ventas de productos o servicios prestados.

### B. CONTENIDO

Para el registro de las operaciones proceder de la forma siguiente:

**PASO 1** Existe cierta información general que se requiere para el llenado del documento, en éste se tomarán estos datos para especificar lo siguiente:

Anotar el nombre de la persona que ha obtenido el crédito, en la columna DEUDOR.

Anotar en la siguiente línea la : CLASE DE DEUDA, si es por servicios o productos recibidos; registrar la CANTIDAD del valor de la deuda, el tipo de INTERES en caso de que se establezca algún porcentaje por la empresa cooperativa, su FECHA DE APROBACION Y FECHA DE VENCIMIENTO DE PRESTAMO. Las formas de pago que serán establecidas por la empresa para el cobro de la deuda.

**PASO 2** Registrar en número, el día, mes y año que se realiza la operación en la columna FECHA.

**PASO 3** Existen dos columnas que al igual que en las cuentas por pagar sirve para registrar todos los abonos que realicen los clientes y permita mantener un estado de las cuentas a cobrar.

3.1 Registre en la columna CAPITAL, las cantidades de dinero que recibe la empresa por concepto de préstamo.

3.2 Registre los intereses cobrados por la prestación del servicio o ventas efectuadas (en caso que se establezca) en la columna INTERESES.

**PASO 4** Existen tres columnas que sirven para anotar el SALDO MOROSO, que permita mantener información real sobre las cuentas a cobrar que han recaído en morosidad por atrasos en los pagos a capital e intereses.

4.1 Registre las cantidades de dinero que no han sido canceladas por los deudores y anótelas en la columna CAPITAL.

4.2 Registre el porcentaje de dinero que constituye morosidad para la empresa, de acuerdo al capital prestado y que no ha sido cancelado por el cliente o casa comercial en la columna INTERESES.

4.3 La tercera columna sirve para anotar el total de capital o intereses que no han sido cancelados por los clientes y forman parte de la morosidad, la que se establece en la columna ACUMULADO.

**PASO 5** Registre las cantidades de dinero que por concepto de abono a la deuda for-

mará el nuevo saldo o saldo pendiente, el cual se establecerá así: Anote por primera vez la cantidad total de la deuda en la parte superior de la columna, seguidamente una vez que el cliente o deudor comience a efectuar sus pagos, éstos los anotará primero en la columna abono y después en la columna SALDO PENDIENTE, la que será deducible al monto de la deuda y así sucesivamente se irá estableciendo el saldo.

#### C. CONTROL DE OPERACION

La tarjeta y/o libro que se lleve estará bajo la responsabilidad del Tesorero y se utilizará una para cada deuda o persona que haya recibido un préstamo o crédito de la empresa.

### IX. RESUMEN DE DIAS TRABAJADOS

#### A. IMPORTANCIA

Contar con un registro del número de días trabajados en el mes por cada asociado, el que permite mantener una información exacta para distribución de excedentes en cada empresa, planificación de nuevos cultivos, resumir en sí el número de días trabajados por los asociados en un año.

#### B. CONTENIDO

Para el registro de las operaciones, proceder de la forma siguiente:

PASO 1 Anotar en la columna horizontal el nombre de todos los asociados a la empresa.

PASO 2 Anotar en la columna vertical todos los meses del año y dividirlos por quincena.

PASO 3 Procedimiento de registro en cada cuadro de resumen de días trabajados, se irá anotando una vez por mes el total de días trabajados por cada asociado para obtener al final del año el total de días trabajados.

#### C. CONTROL DE OPERACION

Este documento será llenado en el libro de Tesorería y será llevado por el Tesorero en base a la información recibida semanalmente por planillas preparadas por el Comité de Producción o coordinación de trabajo.

### III. LIBRO DE AGRICULTURA

#### CONTROL DEL PLAN DE PRODUCCION

Este registro nos permitirá medir en el momento deseado, los alcances logrados por la empresa en comparación a lo planificado, y a su vez hacer las correcciones necesarias para evitar riesgos innecesarios.

Su revisión periódica, nos permite saber qué hemos hecho, qué tenemos y qué vamos a necesitar en el futuro, ya sea en mano de obra, insumos, mecanización o capital.

#### REGISTRO DE SALIDA

##### 1. MANO DE OBRA

###### a) IMPORTANCIA

El costo de mano de obra nos refleja las necesidades reales, sus requerimientos a determinada fecha y la capacidad de ejecución con que contamos, según la disponibilidad manifestada en el diagnóstico.

#### b) CONTENIDO

Para llenado del cuadro se requiere de información de la libreta operaciones de campo, para lo cual se procede de la manera siguiente:

**PASO 1** Traslade del plan de producción las actividades programadas para mano de obra y anótelas en la columna ACTIVIDAD.

**PASO 2** Existen 3 columnas que sirven para registrar la PROGRAMACION de las actividades a realizar en el cultivo.

2.1 Anote la fecha o mes en que se programó la actividad en la columna MES.

2.2 Anote en la columna No. JORNALES, los jornales requeridos para cada actividad.

2.3 Anote en la columna VALOR el costo total del No. de jornales programados, multiplicados por el costo unitario de cada jornal, según la ACTIVIDAD descrita.

**PASO 3** Existen 3 columnas que sirven para registrar las actividades EJECUTADAS en el cultivo para lo cual se procederá así:

3.1 Anote la fecha en que se realice la actividad programada en la columna FECHA.

3.2 Anote una vez realizadas las actividades el No. TOTAL DE JORNALES que se utilizaron en cada labor de campo, en la columna No. JORNAL TOTAL.

3.3 Registre la cantidad de dinero que pagó por actividad realizada en la columna VALOR TOTAL.

#### c) CONTROL DE OPERACION

Este registro deberá llevarse para todos los trabajos de campo que realice la empresa en cada cultivo sean remunerados o no. Este registro se llevará en el Libro de Agricultura y será responsabilidad del Tesorero o alguna persona designada por el Consejo de Administración o Junta Directiva; la información para ser llenada se obtendrá del Plan de Producción, Planillas de Trabajo y Reporte Diario de Campo.

## 2. INSUMOS

#### a) IMPORTANCIA

Servirá de base para mantener un control de la utilización de los insumos y la frecuencia de su uso en el campo, así como para establecer las cantidades programadas en relación a lo ejecutado.

#### b) CONTENIDO

Para el llenado del cuadro se necesita de la información del Plan de Producción y de los insumos utilizados para la producción y se registrará como sigue:

**PASO 1** Anote de acuerdo al Plan de Producción los insumos programados para el cultivo en la columna TIPO DE INSUMOS.

**PASO 2** Existen 3 columnas que sirven para registrar la PROGRAMACION de utilización de los insumos.

2.1 Anote el mes o fecha en que se programó la utilización del insumo en la columna MES.

2.2 Anote en la columna CANTIDAD las cantidades programadas de insumos a utilizarse en el cultivo (ejemplo 6 quintales de semilla).

2.3 Registre el valor del insumo programado el que obtendrá de la multiplicación de la CANTIDAD de insumos por el precio de compra y anote el valor en la columna VALOR.

**PASO 3** Existen 4 columnas para lo EJECUTADO que permiten conocer el costo real de los insumos utilizados en cada cultivo, para ser llenado, proceder de la siguiente forma:

3.1 Anote la fecha en que se utilizó el insumo en el cultivo en la columna FECHA.

3.2 Anote la cantidad total de insumos por la cual se hizo la operación en la columna CANTIDAD TOTAL.

3.3 Registre en números el precio de compra de los insumos, de acuerdo a las facturas de compra y anote el valor unitario en la columna PRECIO.

3.4 Para el establecimiento del costo total del insumo se procederá así, a la cantidad total multiplíquese por el precio unitario y registre el valor obtenido, en la columna VALOR.

c) CONTROL DE OPERACION

### 3. MECANIZACION Y/O TRACCION ANIMAL

a) IMPORTANCIA

En todo plan se programa la utilización de la maquinaria, equipo y el uso de animales de trabajo, etc., sean éstos propios o de alquiler. El objetivo de esto es conocer las necesidades reales en la programación de un cultivo y establecer el costo de su utilización.

b) CONTENIDO

Para el registro de las operaciones proceder de la forma siguiente:

**PASO 1** Anotar con detalles la actividad que se programa para el cultivo y la maquinaria, equipo a utilizar, etc., en la columna CLASE DE ACTIVIDAD.

**PASO 2** Existen 2 columnas que corresponden a lo PROGRAMADO en el Plan de Producción.

2.1 Registre en letras el mes programado para tal labor en la columna MES.

2.2 Registre en números el costo de utilización de la maquinaria y anote el valor en la columna COSTO.

**PASO 3** Existen 3 columnas que sirven para registrar las actividades EJECUTADAS en el cultivo.

3.1 Registre en letras el mes de ejecución de la actividad en la columna MES.

3.2 Registre con números el costo de la utilización de la maquinaria o equipo sean éstas programadas o no en la columna COSTO TOTAL.

**NOTA:** Cuando la mecanización se realiza con maquinaria de la empresa o animales de trabajo de asociados, se registra únicamente el costo directo de la actividad, sin incluir la mano de obra ni insumos (combustible y lubricantes)

**c) CONTROL DE OPERACION**

Este registro se operará al igual que el anterior.

**4. REGISTRO DE INGRESO POR VENTA DE PRODUCTOS**

**a) IMPORTANCIA**

Controlar las ventas que realice la empresa, incluyendo las que se realicen en el campo o en el almacén y las que se efectúen fuera de la misma; las ventas serán exclusivamente de productos obtenidos en la explotación agrícola y por cultivo.

**b) CONTENIDO**

Para el registro de las operaciones proceda de la forma siguiente:

**PASO 1** Anote en la parte superior del registro el nombre de la empresa en el renglón NOMBRE DE LA EMPRESA.

**PASO 2** Anote seguidamente en el mismo renglón en la línea RUBRO, el rubro que es causa del ingreso.

**PASO 3** Anote en el renglón siguiente el ciclo a que pertenece el rubro si es de primera o postrera en la columna CICLO.

**PASO 4** Existen 3 renglones que servirán para registrar la programación de las ventas.

4.1 Anote la fecha, día, mes y año en que se programa la venta del producto en el renglón FECHA.

4.2 Registre la cantidad programada según el Plan de Producción en el renglón CANTIDAD.

4.3 Registre el valor programado para la venta del producto, según el plan de producción en el renglón VALOR.

**PASO 5** Registre al final del ciclo productivo la cantidad total de manzanas cosechadas en el renglón MANZANAS COSECHADAS.

**PASO 6** Anote con números el día, mes y año que se realiza la venta en la columna

FECHA.

**PASO 7** Anote con detalles la descripción de la venta y quién es el comprador en la columna DESCRIPCION Y/O COMPRADOR.

**PASO 8** Registre la cantidad de productos que se está vendiendo en dicha fecha en la columna CANTIDAD.

**PASO 9** Anote el precio unitario de la venta del producto en la columna.

PRECIO UNIDAD.

**PASO 10** Anote en la columna VALOR TOTAL, el valor por venta del producto que se obtiene de la multiplicación de la columna CANTIDAD por el de la columna PRECIO UNIDAD.

**PASO 11** En la parte inferior de las columnas CANTIDAD Y VALOR TOTAL se registrará el TOTAL correspondiente a cada columna para obtener el producto total de las ventas del cultivo.

**PASO 12** En la parte inferior aparecen unos espacios que sirven para anotar cualquier OBSERVACION que desee hacer la empresa por la venta del producto.

#### c) CONTROL DE OPERACION

La política general y condiciones de la venta deberán ser establecidas previamente por el Consejo de Administración a la Asamblea General. El registro se llevará en el libro de agricultura por el Tesorero o cualquier persona designada.

#### REGISTRO DE AUTO-CONSUMO

##### a) IMPORTANCIA

Permite llevar un control de las actividades del producto consumido por los asociados de las empresas, una vez obtenida la cosecha y por cada rubro.

##### b) CONTENIDO

Para el registro de las operaciones, proceder de la forma siguiente:

**PASO 1** Anotaciones efectuadas en cada línea:

1.1 El nombre de la empresa a que pertenece el registro;

1.2 El RUBRO que es para el auto-consumo de la empresa.

1.3 El CICLO a que pertenece el cultivo si es de primavera o postrera;

1.4 Anotar la programación para auto-consumo, así:

1.4.1 CANTIDAD programada, según plan de producción.

1.4.2 VALOR programado, según plan de producción.

**PASO 2.** Registre en números, el día, mes y año que se realiza la operación, en la columna FECHA.

**PASO 3** Registre en números la cantidad de productos que se entregan para el auto-consumo en la columna CANTIDAD.

**PASO 4** Registre el costo del producto que se auto-consume en la columna COSTO UNITARIO. (según costo de producción.

**PASO 5** Registre en la columna VALOR TOTAL, el valor del producto auto-consumido que se obtiene de la multiplicación de la columna CANTIDAD por el COSTO UNIDAD.

**PASO 6 TOTAL.** En la parte de las columnas VALOR TOTAL Y CANTIDAD se registrará el total de productos auto-consumidos por los asociados de la empresa y el valor de éstos.

### c) CONTROL DE OPERACION

Este registro se llevará solamente en aquellos cultivos que son para el consumo y se establecerá, previa aprobación del Consejo de Administración o la Asamblea y se llevará en el libro de agricultura. El responsable del registro será el Tesorero o alguna persona designada por el Consejo de Administración.

### CONTROL DE PRESTAMOS

#### a) IMPORTANCIA

El control de préstamos sirve para registrar todos los retiros y abonos que hace la empresa en el banco, se llevará en caso de que el producto esté financiado para controlar el crédito.

#### b) CONTENIDO

Para el registro de las operaciones, proceda de la forma siguiente:

**PASO 1** Opere el control de préstamo de la manera siguiente:

1.1 Escriba el TIPO DE INVERSION, la clase de cultivo financiado.

1.2 Registre el MONTO APROBADO por el banco, a favor de la empresa.

1.3 Registre el TIPO DE INTERES que cobra el banco por el crédito.

1.4 Anote la FECHA DE APROBACION del préstamo.

1.5 Anote la FECHA DE VENCIMIENTO del préstamo.

**PASO 2** Registre en número el día, mes y año que se realiza la operación en la columna FECHA.

**PASO 3** Describa brevemente la operación (registro, abono) realizada en la columna CONCEPTO.

**PASO 4** Anote en la columna No. COMPROBANTE el número que contiene el comprobante que dá el banco por cada abono o retiro.

**PASO 5 RETIROS.** Registre todos los retiros que haga la empresa al banco en la columna RETIROS.

**PASO 6 SALDO DISPONIBLE.** Este se llevará para conocer la disponibilidad de di-

nero en el banco. Al saldo anterior, réstele el retiro efectuado para obtener el nuevo saldo.

**PASO 7** Existen 2 columnas que sirven para registrar los ABONOS que haga la empresa al banco.

**7.1 CAPITAL.** Registre los abonos hechos al capital adeudado por la empresa al banco.

**7.2 INTERESES.** Registre el pago de intereses que efectúe la empresa por concepto del préstamo.

#### **CONTROL DE PRESTAMOS**

**PASO 8** Existen 2 columnas que sirven para registrar los SALDOS PENDIENTES o sea los saldos que la empresa no ha hecho efectivo su pago.

**8.1 CAPITAL.** Registre el capital que esté pendiente de pago.

**8.2 INTERESES.** Registre el saldo de los intereses pendiente de pago.

#### **a) CONTROL DE OPERACION**

Este registro será responsabilidad del Tesorero y será llevado en el libro de agricultura. Una vez establecido el control de préstamos se podrá comprobar al final, su uso, fuente y disposición del préstamo.

## SECCION 4

### METODOLOGIA DEL PROYECTO FORGE

#### 4.1 CADENA DE FORMACION

Para iniciar la ejecución del Proyecto FORGE se trazó la Metodología de Capacitación y Asesoría orientada a preparar los Capacitadores en el manejo de Instrumental Administrativo que permitiese a su vez desarrollar los mismos elementos a nivel de los Capacitandos con el objeto de:

1. Mejorar el nivel de capacitación del campesino en sentido general.
2. Mejorar el manejo administrativo de la Empresa.

Para hacer efectivo lo anterior se ha trazado una cadena de formación así:

##### 4.1.1 Coordinación Nacional

Coordina todas las acciones en las diferentes regionales donde opera el proyecto en cuanto a materia de capacitación se refiere.

Capacita a los técnicos de campo en aquellos casos donde no existe la institución o el personal que se requiere para el montaje de los eventos.

Asesora a la Coordinación Regional y conjuntamente se hace el muestreo para la selección de la empresa para hacerles la supervisión.

Revisa los instrumentos empleados y elabora aquellos documentos que sirven de guía para los capacitadores y capacitandos. De todas las actividades anteriores recoge las inquietudes o sugerencias experiencias e innovaciones surgidas en la realidad en que se desenvuelven los capacitandos y capacitadores a fin de analizarlas, oficializarlas a nivel nacional.

##### 4.1.2 Coordinación Regional

En base a lo anterior entrena a los técnicos de campo de conformidad con los requerimientos que se van presentando en el desarrollo de las actividades empleando algunos sistemas de entrega de información:

- a) Seminarios
- b) Reuniones Técnicas de Trabajo
- c) Cursos
- d) Supervisiones
- e) Asesorias
- f) Visitas de Campo

Los seminarios consisten en preparar al personal en la transferencia de conocimientos hacia los capacitadores y de éstos a los capacitandos.

Las reuniones Técnicas de Trabajo sirven para conocer el avance de los capacitadores, permitiendo con esta oportunidad buscar alternativas de solución a los diferentes problemas presentados por los capacitadores.

Los cursos permitirán desarrollar aquellas temáticas que es totalmente desconocida por los capacitadores.

La asesoría y visitas de campo nos dan la oportunidad de visualizar la calidad de

**ejecucion de asesoría y detectar el seguimiento que pudiera darsele tanto al personal, como a la empresa.**

#### **4.1.3 Capacitadores**

**El proceso técnico metodológico que el proyecto seguirá es: el primer aspecto que se entrenará a los técnicos es "ELABORACION DEL DIAGNOSTICO" con su metodología, elementos a considerar (recursos humanos, económicos y materiales etc.), así como otros aspectos.**

**El segundo aspecto es la "ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION" con los siguientes elementos:**

- 1. Presupuesto por Manzana y Global**
- 2. Calendario de Fuerza de Trabajo**
- 3. Presupuesto de Caja**
- 4. Otros Resúmenes**

**El tercer aspecto es la implementación de los Registros Básicos.**

- 1. Libro de Agricultura**
- 2. Libro de Tesorería**
- 3. Libro de Ganadería**
- 4. Planillas**
- 5. Comprobantes de Ingresos y Egresos**

**El cuarto aspecto es que al final del período económico (trimestre, semestre y fin de año), según sean las conveniencias se practicará la elaboración de Estados Financieros (excedentes o pérdidas y balance general).**

**El quinto aspecto la Empresa Campesina debe practicar análisis de resultados y toma de decisiones, constituyendo éste el cuarto aspecto del proceso.**

**Como parte complementaria de la parte técnica a los capacitadores se les entrenará con la parte instruccional proporcionándoles los elementos esenciales sobre cómo transmitir un mensaje; como consecuencia de esto el capacitador debe estar en la capacidad de poder definir su tema de aprendizaje de acuerdo a la problemática que enfrenta la empresa. (Capacitación en servicio), posteriormente procede a la dosificación del mismo, clasificando la información en: esencial, importante, conveniente e incidental y de acuerdo a la selección procede a la planificación de la misma que consiste en:**

- a) Definir los objetivos generales y específicos; estos últimos pueden ser cognoscitivos, psicomotriz y afectivos y al interior de cada uno de ellos con sus tres elementos indispensables que son: conducta observable, situación o medio y el patrón de rendimiento.**
- b) Selección del Método de Trabajo**
- c) Selección de la Técnica de Trabajo**
- d) Elaboración de Material Didáctico**
- e) Evaluación que consiste en elaborar cuadros para registrar por medio de indicadores el grado de aprovechamiento de los capacitadores de acuerdo a los objetivos conductuales previamente definidos.**

**Con todo éste proceso el capacitador se encuentra listo para iniciar su siguiente ta-**

rea de ayudar al capacitando a transformar su medio en que se desenvuelven.

#### **4.1.4 Capacitandos**

En base a criterios el capacitador selecciona los capacitandos de común acuerdo con la asamblea' por lo general Consejo de Administración, Tesorero, Coordinador de Campo y dos asambleístas los que convencionalmente trabajarán de tres a cuatro horas al día con una frecuencia semanal.

La forma como el capacitador se desenvuelve frente al capacitando, es que el segundo recibe la información completa, después practica esa información, asignándole nuevas tareas para que las ejecute con el auxilio de su grupo de trabajo, posteriormente revisa las tareas asignadas, recibe nueva información práctica nueva-

mente ésta información y le asigna nuevas tareas y así sucesivamente se repite el proceso por cada jornada de trabajo.

#### **4.1.5 Asamblea**

El capacitando le comunica el mensaje de lo aprendido a la asamblea de su ritmo de aprendizaje procurando que en su futuro no lejano se convierta en el asesor y capacitador de su propia empresa.

#### **4.1.6 Asesoría**

Una vez que termina la capacitación de base, se establece una asesoría que consiste en reunir los capacitando periódicamente para hacer la revisión de tareas por puestos de trabajo (tesoreros, coordinador de campo, etc). para hacer las correcciones que pueden ser: atraso en la tabulación de información o mal posteo de la misma.

#### **4.1.7 Innovaciones**

Como consecuencia de lo anterior es probable que algunas cosas que define la Coordinación Nacional o Regional y el mismo capacitador sea incorrecto, por ejemplo infuncionalidad de cuadros o cuadros muy complejos, por lo que está en la obligación de hacerle los ajustes necesarios, motivo por el cual tiene que informar a la Coordinación Regional y ésta a la Nacional para hacer el análisis correspondiente, oficializarlo y devolverlo a las diferentes Regionales del Proyecto.

Para mayor comprensión ver esquema metodológico.

### **4.2 BALANCE CRITICO AL ESQUEMA METODOLOGICO**

Este esquema es muy coherente y lógico en si pero de aplicación difícil en el mundo campesino. Es muy teórico porque de acuerdo a la realidad sólo se da parcialmente; es decir no se planifica el mensaje que se quiere llevar a los campesinos.

Los capacitadores se dieron cuenta que; al empezar con el diagnóstico y la planificación; se pierde mucho tiempo y mucha información.

Además es muy problemático hacer un plan de producción sin contar con datos ya registrados.

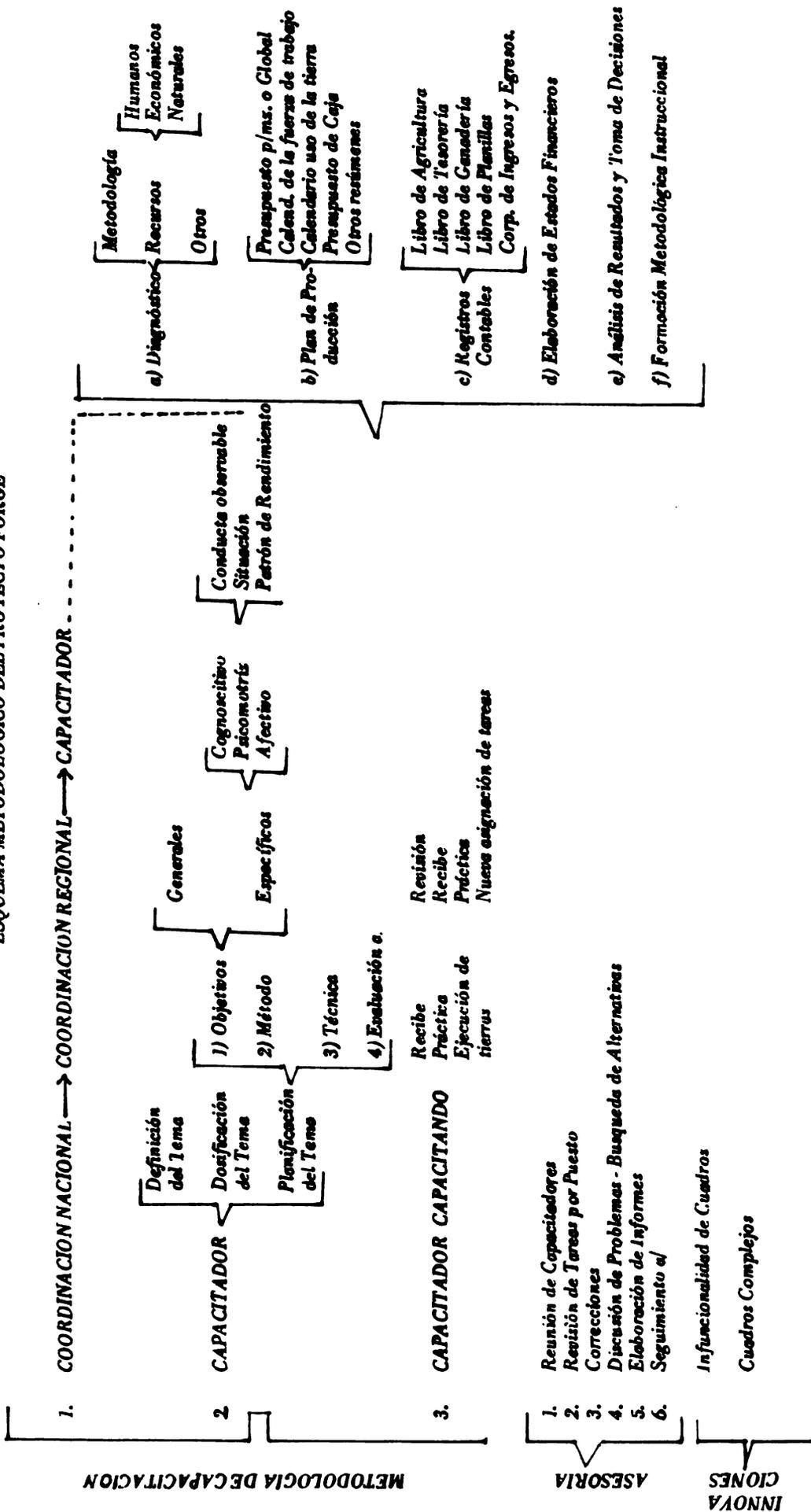
En los nuevos grupos donde se está iniciando actualmente la capacitación FORGE los capacitadores prefirieron empezar con los registros básicos (libretas de entradas y salidas, libretas de campo, registro de producción y destino de la leche) dejando la planificación

**para el año siguiente.**

**Eso tiene varias ventajas:**

- a) Empezar con instrumentos más concretos de utilización diaria**
- b) Registrar información desde el inicio**
- c) Adjuntar la capacitación a las necesidades inmediatas del grupo y respetar el calendario de producción.**

ESQUEMA METODOLÓGICO DEL PROYECTO FORGE



## SECCION 5

### LOGROS Y LIMITACIONES EN LA CAPACITACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION Y SEGUIMIENTOS EMPRESARIAL

Podemos sintetizar los resultados de la Capacitación, en el proceso de Planificación y Seguimiento Empresarial de la siguiente forma:

#### 5.1 DIAGNOSTICO

La etapa de investigación fue utilizada para ordenar la información de los factores de producción, conocer las condiciones agrotécnicas y financieras, así como la problemática socio-administrativa del grupo.

Esta información ha sido utilizada por la empresa en la medida que le han dado importancia sus asociados, para analizar la situación y dar a conocer a la Asamblea los problemas y poder estudiar diferentes alternativas de solución.

Sin embargo debe señalarse que el diagnóstico no fue utilizado como fase previa para elaboración del plan de producción, lo cual implica que los campesinos con muy pocas excepciones siguieran planificando en forma tradicional confiando en datos manejados por la memoria y no de una investigación.

#### 5.2 PLAN DE PRODUCCION

La etapa de Planificación tuvo diferentes acepciones y aplicaciones, como resultado del Proceso de Capacitación de FORGE.

A los grupos con un aparato de producción complejo les permitió identificar los problemas de equilibrio del uso de los recursos, por medio del cálculo de presupuestos de costos directos e ingresos para cada rubro de producción.

Los grupos menos complicados tuvieron mayor aprehensión para el cálculo de presupuesto por rubro y no llegaron al uso de balances para el equilibrio de recursos.

Sin embargo para los dos tipos de grupos el plan de producción facilitó una Organización Programática de las actividades a realizar en cada rubro de producción.

En general tanto el aprendizaje como la aplicación del plan de producción ha estado ligado estrechamente al grado de complejidad del aparato productivo de las Empresas Campesinas.

Debe mencionarse que el hecho de no contar con una fuente de financiamiento segura limitó mucho el aprendizaje del Plan de Producción.

#### 5.3 REGISTROS

La fase de seguimiento y control consistió en un conjunto de registros, que pueden resumirse en tres tipos:

- a) Registros Financieros
- b) Registros de Bienes
- c) Registros de Producción

A pesar de que este conjunto de registros se trató en forma integrada y en una clasificación simplificada y adoptada a la naturaleza de las actividades de la Empresa Campesina, su aplicación estuvo vinculada al movimiento Financiero-Productivo de las Empre-

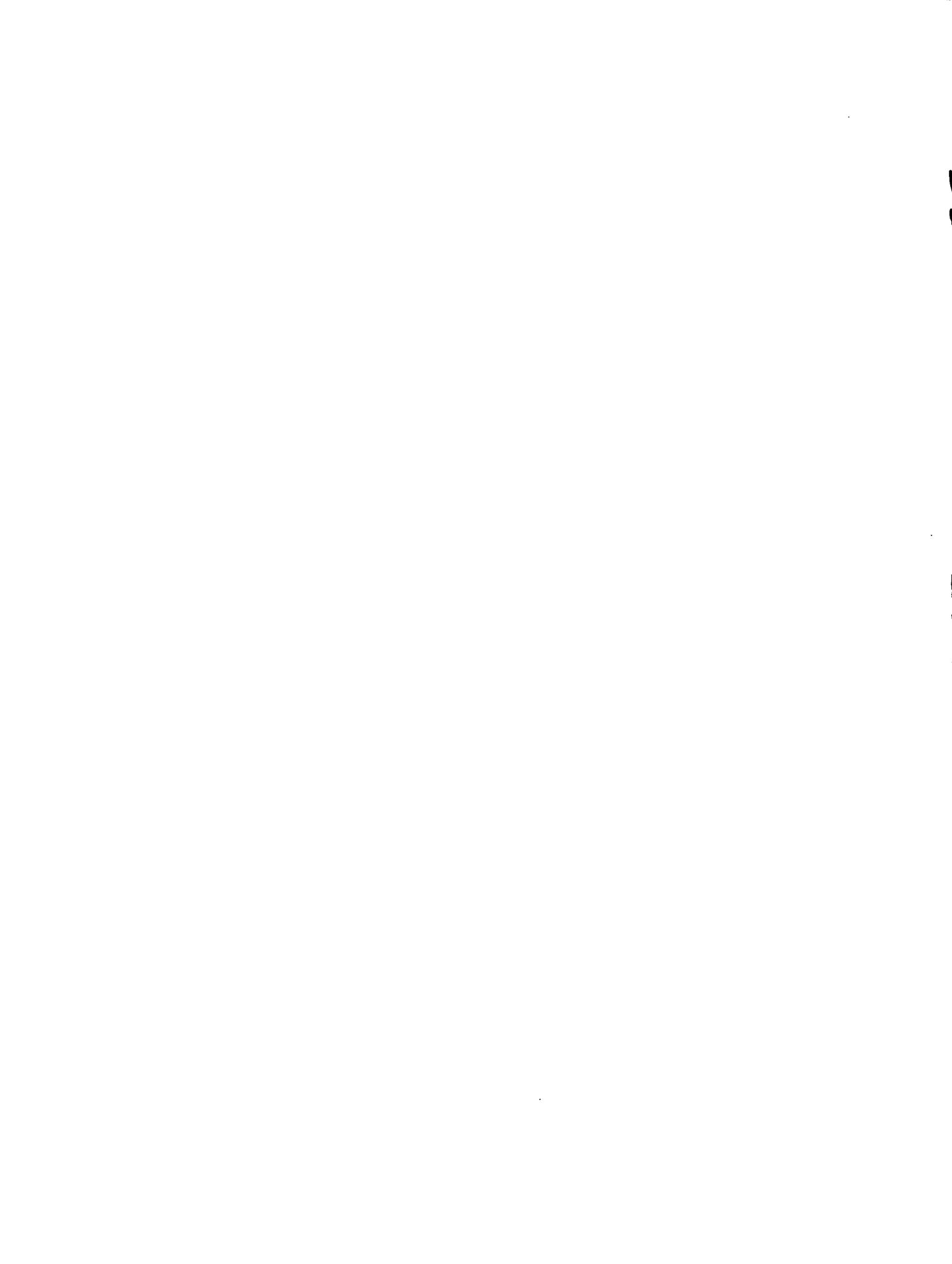
**sas; es decir hubo mayor aceptación y aprobación en aquellas Empresas de mayor movimiento.**

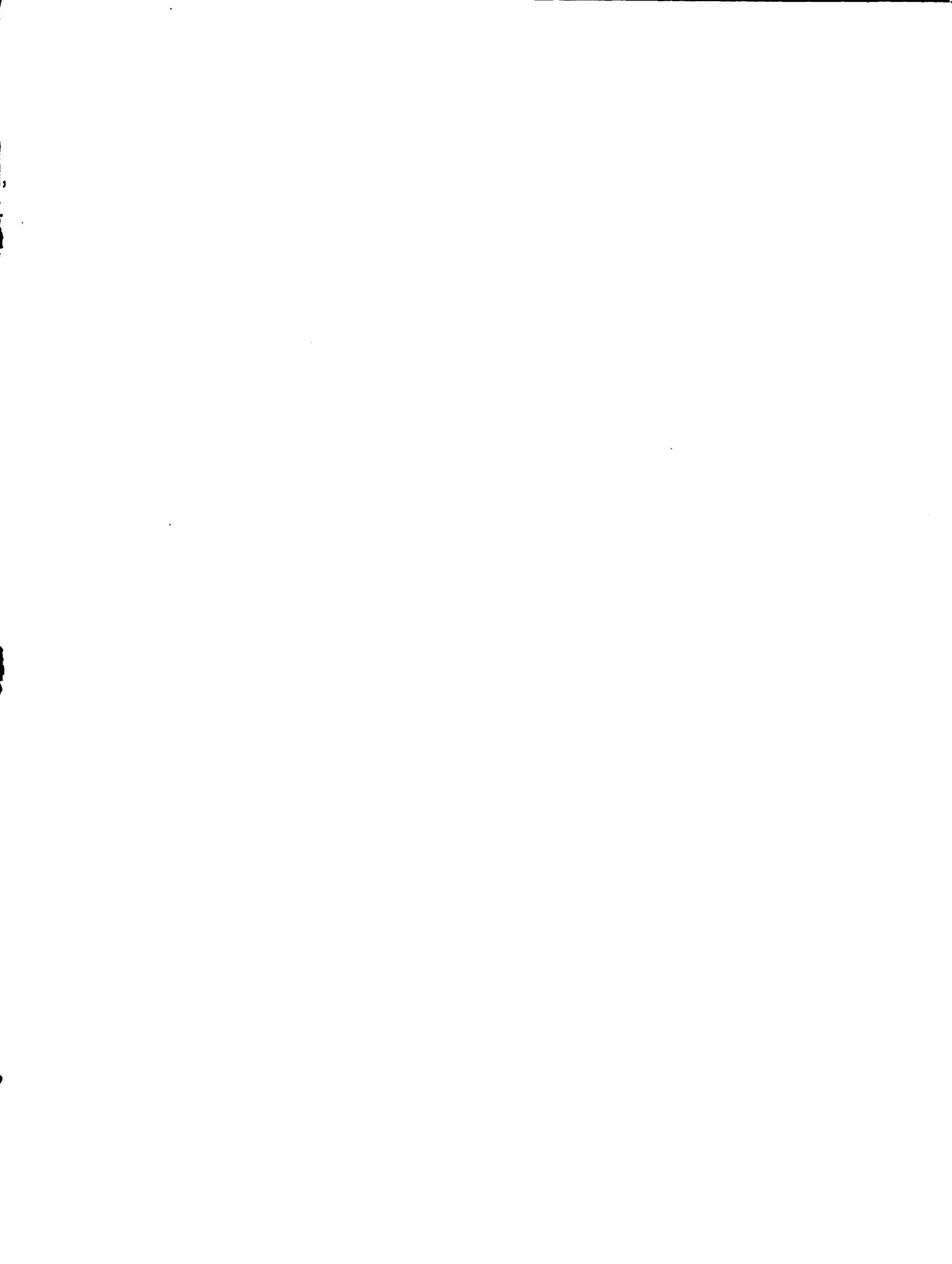
**De los tres tipos de registros los financieros y los de producción fueron los que tuvieron mayor aplicación.**

#### **5.4 ESTADOS DE RESULTADOS**

**La finalidad de los registros es permitir establecer estados de información para el análisis de los resultados obtenidos en las inversiones realizadas. En este sentido se lograron establecer "Estados de Costos Directos de Producción por Rubros" "Estados de Rendimiento por Rubro" y "Estados Comparativos de diferentes rubros de Producción.**

**En las Empresas Campesinas con mayor potencial económico estos Estados de información han permitido hacer cambios en la estructura y el sistema de producción. Sin embargo estos cambios se hacen posible en la medida que los problemas son causados por condicionantes internos de la Empresa, dado a que cuando los problemas son externos a la empresa requieren de decisiones de carácter político Gubernamental, como es el caso del recurso financiero el precio de mercado etc. problemas que rebasan la capacidad de decisión que puede aconsejar la Gestión Empresarial en los Grupos Campesinos.**





FECHA DE DEVOLUCION

13 OCT 1992

IICA  
E15  
604  
Autor

Título Componentes del proceso de  
planificación y seguimiento em

Fecha  
Devolución

serial

Nombre del solicitant

13 OCT

1992

Oscar S



DOCUMENTO  
MICROFILMADO

Fecha 20 MAYO 1987