



Trabajo Final de Graduación

**Presupuesto económico flexible y financiero: implementación en
la actividad agropecuaria desarrollada por un pequeño establecimiento
situado en la Provincia de Santa Fe, para el año 2019**

Alumno: Castisini Stella Maris

DNI: 35.050.110

Carrera: Contador Público

Legajo: VCPB14128

Año: 2018

Resumen

El objetivo de éste trabajo consiste en desarrollar el presupuesto económico flexible y financiero, y así calcular la rentabilidad para coadyuvar a la toma de decisiones del Establecimiento “Las 3 Mujeres”.

La organización en cuestión se trata de una pequeña explotación agropecuaria situada al sur de Santa Fe.

Debido a la elevada producción agrícola desarrollada en la zona, se pretende optimizar su rentabilidad y destinar eficientemente sus flujos de ingresos y egresos.

Mediante el uso de herramientas, tales como presupuesto flexible e índices para medir la rentabilidad se brindan a la empresa alternativas para mejorar su desempeño operativo. Además pronosticar los gastos a erogar en el período sucesivo.

Una vez implementadas las metodologías puestas a disposición, la explotación podrá lograr mayor previsibilidad en su rendimiento económico y financiero.

Abstract

The objective of this work is to develop the flexible and financial economic budget, and thus calculate the profitability to contribute to the decision making of the Establishment "The 3 Women".

The organization in question is a small agricultural holding located south of Santa Fe.

Due to the high agricultural production developed in the area, it is intended to optimize its profitability and efficiently allocate its income and expenditure flows.

Through the use of tools, such as flexible budgets and indices to measure profitability, the company is offered alternatives to improve its operational performance. Also forecast the expenses to be disbursed in the following period.

Once the methodologies made available have been implemented, the exploitation can achieve greater predictability in its economic and financial performance.

Índice

<i>Capítulo 1. Planteamiento del problema</i>	8
Antecedentes generales y justificación _____	10
Planteamiento del problema _____	14
Limitaciones del estudio _____	16
Objetivos _____	17
Objetivo general _____	17
Objetivos específicos _____	17
<i>Capítulo 2. Marco Teórico</i> _____	18
<i>Capítulo 3. Metodología</i> _____	34
Metodología para el diagnóstico _____	34
Metodología para el desarrollo _____	38
<i>Capítulo 4. Diagnóstico</i> _____	41
Reseña histórica _____	41
Actividad desarrollada _____	42
Organigrama _____	45
Misión y visión _____	48
Sector donde opera _____	49

Políticas internas y financieras	50
Problemática principal	51
Sistemas informáticos de control	53
Pautas macro/micro económicas	55
FODA	56
Conclusiones del Diagnóstico	60
Capítulo 5. Desarrollo de la propuesta de aplicación	62
Etapa estratégica	62
Etapa táctica	65
Consideraciones generales.	65
Plan de Cuentas.	69
Estado de Resultados al 31/12/2017.	69
Impuesto a las Ganancias.	70
Exposición de los principales rubros del Estado de Situación Patrimonial.	70
Presupuestos Parciales.	72
Presupuestos Económico y Financiero.	80
Impuesto a las Ganancias a pagar	83
Etapas del ciclo presupuestario y controles a aplicar.	87
Estado de Resultados proyectado al 31/12/19.	89
Índices de rentabilidad para el ejercicio económico 2019.	90
Etapa presupuestaria	91

Diagrama de Gantt	94
Capítulo 6. Conclusiones	95
Bibliografía	99
Anexo N° 1	105
Anexo N° 2	113
Anexo N° 3	118
Anexo N° 4	121
Anexo N° 5	122
Anexo N° 6	123
Anexo N° 7	125
Anexo N° 8	126
Anexo N° 9	127
Anexo N° 10	133
Anexo N° 11	138
Anexo N° 12	139
Anexo N° 13	140
Anexo N° 14	142
Anexo N° 15	144
Anexo N° 16	145

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Existe un área que es considerada crítica en cualquier empresa, independientemente de la actividad que desarrolle. El funcionamiento de la organización dependerá de la correcta administración de gastos a erogar y de ingresos a generar.

Para ello es necesario diseñar un presupuesto financiero y otro económico con el fin de prever los resultados en los períodos futuros.

Se pretenderá que el presente Trabajo Final de Graduación sea de utilidad para facilitar el proceso de toma de decisiones del establecimiento “Las 3 Mujeres”, y así poder evaluar la rentabilidad de la explotación agropecuaria período a período.

La empresa carece de un sistema contable, es el conjunto de elementos de información contable y financiera relacionados entre sí con el objetivo de apoyar la toma de decisiones. Para llevar a cabo el mismo, sería necesario contar con los correspondientes estados financieros, como así también con libros diario o mayor.

Una vez recabada dicha información, resultaría factible analizar, clasificar y así registrar contablemente.

Debido a que el establecimiento “Las 3 Mujeres” no utiliza un sistema contable, será imposible analizar la documentación mencionada previamente. Ésta carencia afectará negativamente el proceso de toma de decisiones.

Además el presupuesto es una herramienta importante dentro de la gestión contable de una organización, ya que permite delinear planes, ejecutarlos, medirlos y controlarlos.

El control presupuestario, facilitará la gestión al evaluar como se manejan los recursos de la empresa, y así determinar las debilidades que se presentan en el cumplimiento de sus funciones (Diaz Barrios & Pacheco, 2015).

Derivado de varios interrogantes se procedió a elaborar el siguiente trabajo, basado en capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo 1, Planteamiento del problema, compuesto por los antecedentes generales y justificación, el planteamiento del problema, las limitaciones del objeto bajo estudio y los objetivos tanto general como específicos.

Capítulo 2, Marco Teórico, se realizó una recopilación de todos los aspectos teóricos relacionados con el tema a abordar.

Capítulo 3, Metodología, se establece el tipo de investigación a realizar, mencionando las técnicas e instrumentos a aplicar.

Capítulo 4, Análisis de resultados, se efectúa el diagnóstico de la organización incluyendo el análisis FODA, organigrama, principales proveedores y competidores, conclusiones diagnósticas, entre otros.

Capítulo 5, Desarrollo de la propuesta de aplicación, se presenta el desarrollo, los resultados y el análisis de la información obtenida a través de la aplicación de la propuesta bajo estudio.

Capítulo 6, Conclusiones, se exponen las deducciones finales y recomendaciones realizadas para obtener mejores resultados.

Antecedentes generales y justificación

La idea de presupuesto surgió partiendo de la necesidad que las personas tenían por conocer, a partir de su venta o producción cuales serían los ingresos que la actividad le retribuía (Nunfio de Trejo & Trejo Lopez, 2013).

Cuando se inició la actividad agropecuaria en la empresa en cuestión era administrada sólo por su dueño. Se trataba de un campo de pequeñas dimensiones, y en aquel momento no existían presiones tributarias como en la actualidad.

Hoy en día sus dueñas sienten la necesidad de una mayor organización para poder tomar decisiones oportunas y optimizar su rentabilidad.

Entre las debilidades que se mencionan en el análisis FODA se puede visualizar que las propietarias del establecimiento agropecuario carecen de experiencia y conocimientos estratégicos para desempeñarse económicamente, especialmente en ganadería.

El sur de Santa Fe es una zona de elevada producción agrícola debido a sus tierras fructíferas. Por lo tanto es de suma importancia estimar las ventajas y desventajas económicas y financieras derivadas de las actividades que realiza la empresa.

El sistema de contabilidad empleado en el establecimiento es informal y contratan asesoramiento externo. El hecho de que no efectúen registraciones contables determina diversas falencias en cuanto a su desempeño económico, ya que dificulta la correcta estimación de gastos a erogar.

Una alternativa para solucionar el inconveniente del deficiente cálculo de egresos a erogar en el período 2019, será diseñar un presupuesto financiero y uno económico flexible.

Se pretenderá minimizar el riesgo en la toma de decisiones, y así administrar los recursos disponibles.

Debido a la gran sequía que tuvo que atravesar la zona pampeana en la década de 1950, el sector agropecuario demoró varios años en recuperarse económicamente (Pellegrini, 2014).

En sus años iniciales la empresa, pasó por la gran crisis económica, y luego con el correr de los años se fue reactivando.

Uno de los principales problemas en que está sujeto el establecimiento “Las 3 Mujeres” son las inclemencias climáticas. Ya que es un fenómeno imprevisible y que puede afectar negativamente el resultado económico. Entre las variables posibles para disminuir el mencionado riesgo es importante poseer los medios y herramientas necesarias para la toma de decisiones acertadas.

Otro factor negativo que afecta la economía de los países es que en algunos períodos fiscales los gastos exceden a los ingresos, generando déficit fiscal que recae sobre la población. Ésta situación conlleva a realizar un estudio objetivo de la correcta aplicación de los presupuestos. La realidad de los gobiernos se ve reflejada en el sector privado, donde se cierran varias empresas a causa de la crisis económica y de una planificación presupuestaria deficiente (Castillo Gaona, 2016).

La mención de dicho antecedente es de relevancia en el análisis del establecimiento “Las 3 Mujeres”, ya que Argentina se encuentra en constante crisis económica. La misma se manifiesta en el incremento de la inflación y en el precio de cotización del dólar.

Básicamente en el sector agropecuario es indispensable considerar el precio del dólar porque la mayoría de los insumos están valuados en moneda extranjera.

Por tal motivo es de importancia diseñar un presupuesto para poder preveer o minimizar el impacto de la variación en el resultado económico de la empresa.

El presupuesto constituye un factor íntimo en la organización, ya que sus directivos o propietarios reservan sus propias estrategias de planeación.

En caso de que dichas tácticas se propaguen, podrían resultar de utilidad a competidores, proveedores u otros terceros interesados en el desempeño de la empresa.

Así, surge la creciente importancia en la confección de presupuestos en el sector empresarial (Smolje, 2015).

Con respecto a la empresa bajo estudio es de relevancia destacar que el sur de Santa Fe es una de las zonas de mayor explotación agropecuaria del país. Por lo tanto es la actividad principal de la región, y hay que considerar que existen muchos competidores interesados en aplicar estrategias de planeación para maximizar su rentabilidad.

Los resultados del análisis a realizar en el transcurso del trabajo serán de utilidad para las dueñas del establecimiento, como así también para terceros que formen parte del desempeño económico de la empresa. Entre ellos se pueden mencionar entidades financieras, asesores externos, proveedores, empresas cerealeras y frigoríficos.

En la actualidad es indispensable que las empresas diseñen su propio presupuesto ya que es útil para la planificación y control de actividades (Vera Mondaca, 2017).

Es considerado una herramienta de gestión que permite la toma de decisiones convenientes.

El objeto de estudio de éste trabajo es diseñar un presupuesto financiero y otro económico flexible para el establecimiento “Las 3 Mujeres”. La organización podrá preveer los gastos a erogar en el ejercicio económico 2019, y así planificar el ciclo operativo facilitando la toma de decisiones.

El presupuesto fue creado para funcionar como una herramienta analítica, precisa y oportuna. Es el soporte para la asignación de recursos. Entre sus principales funciones se destaca la advertencia de las desviaciones respecto a los pronósticos (Espinosa Chongo, Lamar Rodriguez, Hernandez, & Ribot Vazquez, 2015).

Es conveniente confeccionar un presupuesto para cada ejercicio económico, a fin de poder evitar correr el riesgo de que ocurran situaciones perjudiciales para la vida económica de la empresa.

Planteamiento del problema

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), se refiere al análisis económico de una pequeña explotación rural. El establecimiento familiar “Las 3 Mujeres”, Sucesión Indivisa de Roberto Raies que se dedica a la agricultura y ganadería. El mismo se encuentra ubicado en la localidad de Carmen, al sur de Santa Fe. El lapso a analizar abarca desde el 1 de Enero de 2019 al 31 de Diciembre de 2019.

La premisa por la cual surge el problema del establecimiento agropecuario es que no se efectúan registraciones contables, la empresa también carece de un sistema contable. Por lo tanto no se logra determinar formalmente el resultado de cada ejercicio, y tampoco es factible confeccionar estados contables.

De todos modos, éste método se considera una infracción ya que el Artículo 320 del Código Civil y Comercial de la Nación establece que están obligados a llevar contabilidad las personas jurídicas privadas y todos aquellos que realicen una actividad económica. También deben cumplir los titulares de una empresa comercial, industrial, agropecuaria o de servicios.

Por tratarse de una Sucesión Indivisa deberían de registrar contablemente y al finalizar cada ejercicio confeccionar los estados contables básicos como ser, como mínimo el estado de resultados y el estado de situación patrimonial, según lo estipulado en el Artículo 326 del Código mencionado previamente.

El principal problema proviene de la necesidad de elaborar un presupuesto financiero y un presupuesto económico flexible, que se pueda adaptar a cada ejercicio, dependiendo de los insumos demandados en la actividad desarrollada.

Hoy los gastos se estiman en base a anotaciones manuales que realizan sus dueñas con respecto al período anterior.

Debido a las variaciones de la inflación y del dólar en el país, es de suma importancia estimar los gastos a erogar en el próximo período.

De ésta forma se podrá lograr mayor estabilidad económica y financiera, y así a través de los respectivos ratios evaluar la rentabilidad del establecimiento “Las 3 Mujeres”.

Con éstas herramientas se intentará colaborar a un desempeño económico eficiente y facilitar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones del tema objeto de estudio se identifica que el presupuesto está basado en estimaciones, por lo tanto sus datos son viables pero no totalmente reales.

Otra acotación es que la información debe estar constantemente actualizada, ya que el país está sujeto a variaciones de la inflación y del dólar.

Los presupuestos necesitan que su ejecución haya sido implementada durante varios años consecutivos, para que su utilidad sea de mayor relevancia, ya que requieren ir adaptándose al ciclo operativo período a período.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar el presupuesto económico flexible y financiero evaluando la rentabilidad en la toma de decisiones del establecimiento agropecuario “Las 3 Mujeres”, situado al sur de la Provincia de Santa Fe, para el año 2019.

Objetivos específicos

- Identificar todos los ingresos y egresos asociados a la Campaña Agrícola 2017, provenientes de la cosecha, cría de ganado y mantenimiento de maquinarias, requeridos para desempeñarse financieramente.
- Calcular el presupuesto económico y financiero para el período fiscal 2019, en base a la información de campañas agrícolas anteriores, a fin de facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Obtener el resultado económico presupuestado del período para luego deducir el análisis de rentabilidad evaluando aspectos relacionados.

Capítulo 2. Marco Teórico

Teniendo en cuenta, que Argentina es un país con inflación variable y generalmente creciente, es necesario tener en claro de que manera distribuir los ingresos. Por lo tanto hay que destinar los gastos para desempeñarse eficientemente en la administración de una empresa.

El presupuesto es un instrumento utilizado para simplificar los recursos destinados a realizar una actividad, o a utilizar en cada área o sector de la empresa. Es la manera más óptima de elegir entre diferentes alternativas de gastos (Guzman, Marcel y Sanginés, 2013).

Éste se define como la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones y de los resultados a obtener por la empresa en un período. Es un pronóstico formal de los ingresos y egresos que se producirán en un ejercicio determinado.

El mismo intenta reducir la incertidumbre en la toma de decisiones realizada por los directivos de la empresa (Martinez, 2014).

Entre las características de todo presupuesto se mencionan las siguientes:

- Predeterminar cifras y resultados.
- Utilizar técnicas matemáticas.
- Buscar el mejor funcionamiento de la organización.
- Servir como herramienta de control que vigila el adecuado funcionamiento

de la empresa (Madroño Cosio, 2016).

Para que el presupuesto funcione, se deben tener en cuenta aspectos como:

- La administración debe haber definido los objetivos de la empresa.
- Diseñar estrategias para prevenir amenazas del entorno.
- No perder de vista sus planes, metas y objetivos a seguir.

- Ubicar sus planes temporalmente, para conservar su permanencia e inducir al crecimiento.
- Administrar contablemente las diferentes áreas de la organización.
- Proveer capacitación presupuestal para administrar fehacientemente los recursos disponibles (Pacheco Coello, 2015).

Considerando los aspectos antes mencionados, es de relevancia destacar la importancia de confeccionar el presupuesto ya que es una herramienta de planeación y control. Ayuda a enfrentar factores externos a la empresa, y de ésta forma eliminar la incertidumbre económica que surge al planear actividades.

Los factores a evaluar al momento de administrar una organización son el aumento de la inflación y la tasa de interés. Los cuales son causa de mayores riesgos al tomar decisiones (Burbano Ruiz, 2011).

Entre los objetivos que busca alcanzar el presupuesto en las empresas, se pueden destacar:

- En base a las metas estipuladas por la administración de la organización, recolectar información útil para el diseño del presupuesto.
- Obtener resultados que deriven de las diferentes actividades que efectúen en la empresa.
- Evaluar dichos resultados de tal modo que se puedan verificar diferencias entre datos reales y presupuestados.

En caso de observar errores se emplearán medidas de control para corregirlos o evitarlos (Díaz, Lopez y Parra , 2012).

Se pueden enumerar diferentes clasificaciones de presupuestos de acuerdo al criterio a analizar. El orden de prioridades que se les dé, depende de las necesidades del usuario (Burbano Ruiz, 2011):

- Según la flexibilidad:

- Rígidos o estáticos, fijos o asignados: No permiten realizar ajustes. Por lo tanto no se estiman variaciones de su entorno que puedan influir en el presupuesto.

- Flexibles o variables: Permiten realizar ajustes. Se consideran las diferencias ocasionadas por el entorno. El grado de flexibilidad depende de la planeación. Al disminuir las desigualdades entre lo presupuestado y lo real, el presupuesto se encuentra más cerca de los objetivos a alcanzar.

- Según el sector:

- Públicos: Se originan por el Estado. Se evalúan ingresos y gastos públicos y de ésta manera restringe las cantidades a gastar. Se establece mediante la Ley Orgánica de Presupuesto, expedida por el Congreso. Debe elaborarse como mínimo con un semestre de anticipación a su vigencia.

- Privados: Se originan por empresas particulares. Se presupuestan ingresos a generar y gastos a erogar, y es opcional. Es flexible ya que se presentan diferencias en las cifras y se destinan de acuerdo a las necesidades por las que atraviesa la empresa. Generalmente deben ser elaborados con 3 o 4 meses de antelación a su vigencia.

- Según el período de tiempo:

- A corto plazo: Se confeccionan para un lapso de un año. Evaluando aspectos externos que puedan llegar a provocar modificaciones en los datos estimados.

- A largo plazo: Son utilizados para analizar proyectos de inversión o planes que se pueden concretar en ciclos mas extensos de tiempo. El período a elaborar presupuestos puede ser hasta de 3 años. No se recomienda realizar presupuestos a largo plazo en países con inestabilidad económica o financiera.

- Según el campo de aplicabilidad en la empresa:

- De operación o económicos: Se relacionan con ingresos y gastos operacionales y no operacionales de la organización.

- Financieros: Se vinculan con partidas de tesorería o del balance general.

- Según su importancia:

- Principales o sumarios: Hacen referencia a los movimientos mas importantes de la empresa. Ejemplos de ellos pueden ser ventas, estados financieros presupuestados, costos de producción, etcétera.

- Secundarios y analíticos: Se relacionan con operaciones complementarias de la empresa. Entre ellos se pueden mencionar ventas por línea, por zonas o por vendedores.

- Según el límite que expresan:

- Máximos: Se referencia el tope máximo obtenido en el presupuesto.

- Mínimos: El importe mínimo a cubrir en el presupuesto.

- Mixtos: Están comprendidos por límites máximos y mínimos.

- Según las unidades:

- Monetarios: Son aquellos expresados en valores.

- En unidades: Expresados en cantidad de unidades por vender, comprar o producir.

Es recomendable la elaboración del presupuesto para detectar errores y aplicar las correcciones al período siguiente. Además es de utilidad para establecer un control estricto de las operaciones que se ejecutan en la empresa (Díaz et al, 2012).

Es de suma trascendencia determinar las fallas que provocan pérdidas por la deficiente ejecución de presupuestos en las empresas. Entre ellas se encuentran:

- La mala asignación de personal o falta de capacitación en los cargos relacionados con finanzas o tesorería.
- Tomar como referencia experiencias vividas en el año anterior, sin considerar nuevas proyecciones a formalizarse.
- No priorizar en las necesidades al manejar los recursos disponibles.
- Carencia de control de inventarios ya que es necesario tener conocimiento de los insumos disponibles. En caso de maquinarias hay que evaluar los costos de mantenimiento u obsolescencia.
- La falta de experiencia en la obtención de financiamiento crediticio.
- Descuidar procesos internos, lo que provoca pérdidas en calidad de materias primas y productos terminados.
- La resistencia al cambio genera negación en implementar innovación y creatividad. De ésta manera la rentabilidad disminuye.
- Los objetivos y planes de negocio deben ser realistas y alcanzables.
- La mala selección de proveedores y distribuidores, que no colaboren en el desempeño eficiente de la empresa. (Dussán Reyes, 2014).

Según Burbano Ruiz (2011), entre las ventajas del presupuesto se pueden distinguir beneficios competitivos. Éste instrumento económico es de utilidad para

comprobar si los recursos estarán disponibles al momento de ejecutar las actividades.

Además se buscan optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de recursos, y de ésta forma ponderar el valor de las actividades.

El mismo autor también menciona ciertas limitaciones que presenta el presupuesto.

Básicamente se refiere a la falta de precisión de sus datos. La misma se encuentra íntimamente relacionada con la experiencia de quien los determina. Por tal motivo su implantación y funcionamiento brindan utilidades a muy largo plazo. Es una herramienta redituable aproximadamente a partir del segundo o tercer año de su ejecución.

Para elaborar el presupuesto y lograr que el mismo sea lo mas acertado posible al momento de la toma de decisiones, es recomendable seguir diferentes etapas, las mismas son las siguientes:

- 1) Preiniciación: se estudian los resultados obtenidos en períodos anteriores, para poder establecer los objetivos de planeación estratégica que permitan tomar decisiones de la manera más eficiente posible.
- 2) Elaboración del presupuesto: se establecen perspectivas monetarias del ejercicio evaluando políticas de ventas, de distribución, canales promocionales, política crediticia, cantidad a producir, políticas en niveles de inventarios, etcétera.
- 3) Ejecución: es la puesta en marcha de los planes, para alcanzar los objetivos propuestos.
- 4) Control: es comparar lo que se planeó con lo ejecutado.
- 5) Evaluación: una vez que se confeccionó el presupuesto y se controló, en la presente etapa se debe realizar un informe de los resultados mencionando los

presupuestos de cada área, resultados obtenidos, variaciones, además de las respectivas funciones y actividades realizadas (Uribe Nogales, 2016).

El Presupuesto Maestro brinda un pronóstico para un ejercicio económico futuro. Es un plan integrador que expone los objetivos de la organización en términos financieros. Se compone por el presupuesto operativo y financiero. El presupuesto intenta establecer metas, lograrlas y comparar los resultados con las metas estipuladas.

Con el Presupuesto Maestro se cuantifican los objetivos y las metas planteadas por la organización (Haifa Tamer y Guerra Jaime, 2010).

El presupuesto operativo muestra todos los movimientos de efectivo al iniciar un nuevo ejercicio fiscal. Es el encargado de estimar los recursos necesarios para llevar a cabo la producción en cada área de la empresa (Delgado Zambrano, Jennifer Vanesa, 2017).

Pacheco Coello (2015) indica que el punto de partida de un presupuesto operativo está compuesto por:

I) Presupuesto de ingresos por servicios o ventas: Se elabora junto con el presupuesto de gastos. Ambos están a cargo de la gerencia o del departamento de ventas.

II) Presupuesto de unidades a producir: Su confección es responsabilidad de la gerencia de producción. Se fundamenta en la capacidad instalada y en la cantidad de unidades que se espera vender.

Con éste tipo de presupuestos se determina:

- La cantidad de materias primas requeridas.
- La mano de obra, determinando la cantidad de empleados, el tipo de labor y el costo a destinar.

- Costos indirectos necesarios para concretar la producción. Y así, fijar el importe a destinar a cada unidad producida.

- Inversiones en activos fijos destinados a la producción.

El beneficio de la empresa es el resultado de deducir el costo a las ventas realizadas.

III) Presupuesto de compras: Éste presupuesto está a cargo de la gerencia de compras. Es la que estipula los costos, plazos de entrega, fechas de pago, descuentos, calidades, etcétera.

IV) Presupuesto de gastos administrativos: El puntapié inicial es que cada departamento elabore su propio presupuesto. Es necesario que cada área al determinar sus metas individuales, estime los posibles gastos a erogar.

V) Presupuesto de tesorería: Es una proyección de los pagos y cobros que debe realizar la empresa durante un ejercicio. De ésta manera, será posible determinar su capacidad financiera para responder ante la demanda de fondos.

VI) Estados financieros presupuestados: Son indispensables en toda la organización, para determinar su situación financiera. Para que la empresa logre sus objetivos es fundamental que cuente con solvencia económica (Pacheco Coello, 2015).

El presupuesto financiero determina la situación real en que se encuentra la empresa. Realiza un análisis de los ingresos y egresos presupuestados, considerando el efectivo disponible (Delgado Zambrano, Jennifer Vanesa, 2017).

Es un complemento del presupuesto operativo, ya que ambos funcionan conjuntamente.

De acuerdo a Madraño Cosío (2016), el presupuesto financiero se basa en una serie de principios que son aplicados por el administrador financiero para una eficiente asignación de recursos. Entre ellos es factible mencionar:

- Principio de previsión: sólo se debe presupuestar lo que puede suceder.
- Principio cuantitativo: las actividades se deben cuantificar en unidades o en cifras.
- Principio del objetivo: la empresa debe contar con sus objetivos perfectamente definidos y coordinados entre sí.
- Principio de flexibilidad: todo plan dejará márgenes para cambios o modificaciones.
- Principio de costeabilidad: las ventajas que se obtengan con los resultados del sistema, deberán ser superiores al costo de su implantación y operación.
- Principio de participación: las personas involucradas en las operaciones de la empresa, también serán encargadas de elaborar y controlar el presupuesto.

Los presupuestos son utilizados para confeccionar el estado de resultados presupuestados. A través del mismo se determina si la empresa obtendrá pérdidas o ganancias en el período.

Para que el presupuesto se adapte con mayor facilidad a cada circunstancia de la empresa bajo estudio, es recomendable confeccionar presupuestos flexibles. Los mismos se definen como aquellos que se elaboran para diferentes niveles de producción y pueden adaptarse a cualquier circunstancia imprevista. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño del nivel de actividad.

Éstos están compuestos por dos tipos de presupuestos:

$$\text{Presupuesto Flexible} = \text{Presupuesto de Costos Fijos} + \text{Presupuesto de Costos Variables}$$

En ésta clasificación se afirma que los volúmenes de producción se deben a productos variados y no fijos determinando un presupuesto particular para cada nivel de actividad (Altamirano Mendoza & Villanueva Reyes, 2015).

Existe una diferencia entre los costos y los gastos. El costo es la erogación incurrida para producir un bien o prestar un servicio. En cambio el gasto es el desembolso general que realiza la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Los costos que no se han gastado en el ejercicio económico se clasifican como activo, ya que son considerados materia prima, mano de obra o costos indirectos de fabricación (Arredondo Gonzalez, 2015).

Según el Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, un costo es indirecto cuando se acude a él para el sostenimiento de dos o más objetos de costos. Cuando el objeto de costo son las líneas de producción, un costo es indirecto cuando es requerido por varios sectores (Costos).

Por lo tanto, se entiende que el costo indirecto es aquel necesario para la producción, pero que no afecta directamente a los costos indispensables para la misma.

En los presupuestos flexibles los gastos incurren debido a tres variables: a) transcurso del tiempo; b) a la producción; o c) a una combinación de producción y tiempo.

Por lo tanto los factores que intervienen en la actividad, como por ejemplo la producción varían en relación a la combinación del tiempo, la producción o ambos. Los gastos a presupuestar están sujetos a las variantes mencionadas (Rojas Valverde, 2016).

Es considerable destacar la importancia de la clasificación de los costos, en fijos y variables, para así poder confeccionar el presupuesto flexible.

Además el mismo está vinculado con la cantidad de producción en un determinado período de tiempo. Por lo tanto los gastos a presupuestar están directamente relacionados a éstas variables.

Si se presupuesta a largo plazo, el nivel de producción será mayor y por lo tanto los gastos estimados a incurrir incrementarán.

Al momento de determinar los costos a presupuestar existen diversos enfoques para clasificarlos.

Bajo el enfoque destinado a describir los costos dentro de un proceso de producción se distinguen costos fijos, costos variables y costos totales.

Los costos totales son la suma de los fijos y de los variables.

Los costos fijos son independientes del volumen o de las unidades producidas, generalmente son los que se mantienen constantes independientemente de la cantidad de producción.

Los costos variables, fluctúan proporcionalmente con el volumen de unidades consumidas en la producción y se asignan directamente al objeto de costos.

Desde el enfoque de quien decide sobre la viabilidad financiera de un proceso de producción los costos se clasifican en: costos incrementales en contraposición a costos muertos y en costos de oportunidad en contraposición a costos históricos o contables.

Los costos incrementales son los que se modifican si se opta por tomar determinada decisión, y los costos muertos son aquellos que no se modifican como resultado de esa decisión.

Los costos de oportunidad están directamente vinculados con el valor de oportunidad de un bien. El costo histórico es el valor reflejado en los libros de contabilidad (Toro Lopez, 2016).

La importancia de clasificar los costos a presupuestar radica en el origen de cada uno. Y así, al momento de estimar los gastos a erogar se podrá preveer que cantidad de recursos destinar a cada uno.

De ésta manera también el presupuestador deberá estimar la cantidad de unidades a producir, para poder prorratear los costos fijos o incrementar los variables.

En el balance general presupuestado se visualiza la situación financiera de la organización (Haifa Tamer y Guerra Jaime, 2010).

El proceso de toma de decisiones en las empresas está a cargo de directivos o gerentes. Es útil para evitar correr riesgos en cuanto a su rentabilidad o para enfrentar a la competencia. Por tal motivo es recomendable antes de solucionar un problema, evaluar entre varias alternativas.

La rentabilidad es fundamental en el análisis financiero de la organización. Los excedentes generados por las operaciones son de suma importancia para perdurar la permanencia en el mercado. De ésta forma es posible llevar a cabo operaciones a corto y largo plazo (Puente Riofrío y Andrade Dominguez, 2016).

En el proceso de producción también es relevante distinguir entre la Utilidad Bruta y la Utilidad Operativa. La primera es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas. Y la Utilidad Operativa hace referencia a los ingresos, costos y gastos relacionados directamente con la actividad principal de la empresa (Garzon Gonzalez, 2017).

Según los autores mencionados anteriormente existen diferentes índices para medir la rentabilidad. El principal objetivo de ellos es servir a la empresa para cuantificar la capacidad que tiene para obtener beneficios. Los ratios para medir los recursos son:

- Rentabilidad Operativa del Activo (ROA): Indica la capacidad de generar beneficios, realizando la actividad económica que desarrolla la empresa. Para llevar a cabo dichas actividades la organización utiliza activos. El índice se representa con la siguiente fórmula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

También llamada Rentabilidad Económica, la cual muestra el valor del uso de los activos. Éste indicador expresa el rendimiento contable del activo neto sin considerar la incidencia de la estructura financiera (Contreras Salluca & Diaz Correa, 2015).

- Rentabilidad Operativa del Patrimonio (ROE): Expresa la utilidad que genera el capital de los accionistas.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

La finalidad de constatar los indicadores mencionados es determinar la forma mas conveniente de financiamiento. La diferencia entre ROA y ROE se denomina apalancamiento.

- Margen Bruto: Representa el importe que se obtiene de las ventas después de abonar los costos de ventas.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}}$$

De acuerdo a los índices de rentabilidad que expresa Guamán Campos (2015), a los indicadores expuestos anteriormente se incorporan:

- Margen Operacional: Es la utilidad operacional sobre las ventas realizadas.

Indica si el negocio es o no rentable, sin considerar las fuentes de financiamiento.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

- Margen Neto: Al Margen Bruto se restan los gastos operacionales y se suman o restan los resultados no operacionales. Se debe comparar con el Margen Operacional. Y así detectar si la utilidad proviene de la actividad de la empresa o no.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- Rentabilidad Operacional del Patrimonio: Proporciona la rentabilidad que la empresa genera sin considerar las operaciones extraordinarias a su actividad.

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Patrimonio}}$$

- Rentabilidad Financiera: Refleja el rendimiento de las inversiones en un determinado período de tiempo.

La forma de cálculo es dividir el Resultado Neto del período por la Patrimonio Neto (Carrasquero, 2014).

- La Contribución Marginal se compone por la diferencia entre los ingresos totales y los costos variables que contribuyen a recuperar los costos fijos. Una vez que se recuperaron los costos fijos, la contribución marginal aumenta la utilidad operativa.

La Contribución Marginal Unitaria es la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario.

El Porcentaje de Contribución Marginal es la contribución marginal unitaria dividida por el precio de venta. Equivale a la contribución marginal por cada unidad monetaria de ingresos (Fernandez, 2016).

La determinación del precio a partir del análisis marginal garantiza el punto de equilibrio, es decir el nivel en que se igualan los ingresos y los costos totales. A ese nivel de producción nadie gana ni pierde, es el punto óptimo de producción.

La diferencia que existe entre la Rentabilidad Financiera y la Contribución Marginal es que al aplicar la primera se puede obtener el resultado que arrojan las inversiones de la empresa. En cambio, a través de la Contribución Marginal es posible hallar el resultado que genera la operación principal de la organización.

Al diferenciar los conceptos anteriores con el Margen Bruto y la Rentabilidad Económica, es factible distinguir que en cierto modo se relaciona el Margen Bruto con la Contribución Marginal, ya que ambos analizan los resultados de la empresa, específicamente los ingresos y costos.

Por otro lado es posible vincular la Rentabilidad Económica con la Financiera. Las dos exponen el activo de la empresa. La económica muestra el rendimiento del activo total y la financiera representa solamente las inversiones.

Capítulo 3. Metodología

Metodología para el diagnóstico

Para llevar a cabo el diagnóstico del establecimiento “Las 3 Mujeres”, se utilizarán diferentes herramientas.

Entre las técnicas de recopilación de información que se emplearán se mencionan:

- Observación directa y participante.

La observación es una técnica cualitativa, primaria, estática y personal. Consiste en la atención, exámen e interpretación de conductas sin que el investigador intervenga en su desarrollo.

Se aplica porque es probable que no se pueda contar con la colaboración de las personas para obtener información.

La observación recoge datos en el momento de producirse los hechos.

Puede hacerse de manera formal o estructurada, persigue objetivos concretos al momento de realizar la investigación (Ildelfonso Grande & Abascal Fernández, 2011).

Se efectuará mediante una visita al establecimiento agropecuario, entablando un diálogo con las propietarias de la empresa. De ésta forma será factible interiorizarse y conocer las instalaciones del lugar para poder desarrollar un diagnóstico más preciso.

Los autores mencionados previamente afirman que la observación es una técnica cuya metodología de estudio es cualitativa, se trata de una fuente de información primaria y el tipo de investigación descriptiva ya que a través de ella

será posible conocer y entender las características, situación actual e instalaciones de la empresa.

El instrumento que se utilizará es la lista de cotejo.

La información primaria es la que se crea especialmente para desarrollar una investigación a través de observaciones, encuestas, entrevistas o experimentos. Ésta información puede obtenerse con técnicas cualitativas que son aquellas en las que no se analizan datos numéricos, sino más bien características o cualidades del tema bajo análisis (Ildelfonso Grande & Abascal Fernández, 2011).

En la lista de cotejo se determinan las categorías a observar, se definen previamente las producciones que interesa registrar y luego se cuatifican en una sola medida final. Se seguirá una observación sistemática como una forma de cuantificar los comportamientos.

El procedimiento de la metodología observacional comienza con un análisis de la realidad de tipo cualitativo y por último se plasma en un registro cuantitativo (Coronado Hijo, 2015).

- Entrevistas no estructuradas, es una técnica conversacional de fuente de información primaria, detalladas los Anexos N° 1, 2 y 3 del presente trabajo realizadas a Soledad Raies, hija de Roberto Raies, al Ingeniero Agrónomo Iván Bordon, y al Médico Veterinario Matias Budz, respectivamente.

La entrevista es una técnica, cuya metodología es cualitativa. Corresponde al tipo de investigación exploratoria ya que permitirá conocer en profundidad los aspectos relevantes de la empresa. El instrumento que se utilizará para su desarrollo es el cuestionario de preguntas.

La entrevista es una conversación entre dos personas que intercambian información, ideas, opiniones o sentimientos. Puede ser clasificada de varias clases en función a la rigidez con que se establezca la conversación:

- Entrevista estructurada: el entrevistador realiza las preguntas que figuran en el cuestionario.
- Semiestructurada: existe libertad para que el entrevistador introduzca ciertas preguntas.
- Entrevistas en profundidad o no estructurada: se fundamenta en un guión general que no se orienta en preguntas concretas.

Las preguntas generadas en la entrevista pueden ser abiertas cuando proporcionan respuestas mas elaboradas e información relacionada a opiniones, motivaciones, puntos de vista, actitudes o sentimientos. O pueden ser cerradas si recogen solamente opiniones, acuerdos o desacuerdos con afirmaciones que se leen en el guión (Ildelfonso Grande & Abascal Fernández, 2011).

- Revisión bibliográfica de los temas objeto de estudio, es una técnica de metodología cualitativa que se manipulará para profundizar los conocimientos pertinentes al área objeto de estudio. El tipo de investigación es exploratoria, la misma brindará información de fuentes secundarias.

El objetivo de la revisión bibliográfica es comprender el contexto histórico. Se busca indagar en fuentes primarias y secundarias. La metodología generalmente es cualitativa (Suarez, 2016).

Los instrumentos que se usarán para llevar a cabo dicha técnica serán fichas.

Para el análisis de la información se utilizarán las mismas técnicas que para recopilar, pero la diferencia es que variarán los instrumentos en el caso de la revisión bibliográfica ya que para analizar se emplearán libros impresos y páginas web confiables (Redalyc, Scielo).

Además de las técnicas mencionadas, para el análisis también se recurrirá a:

- Técnica documental directa, el tipo de metodología que se empleará es cuantitativa ya que se podrán relevar ingresos, egresos y gastos realizados en períodos anteriores. Corresponde al tipo de investigación exploratoria ya que a través de la información recabada se estimarán los conceptos a erogar en el período a analizar. Se tratará de una fuente de información primaria porque la misma es obtenida de la realidad de la empresa. Los instrumentos que se utilizarán son notas y registros (Ildelfonso Grande & Abascal Fernández, 2011).

Tabla 1.
Relación entre objetivos específicos y herramientas metodológicas. Fuente:
Elaboración propia

Objetivos Específicos	Herramientas Metodológicas
I) Identificar ingresos y egresos del período anterior.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista no estructurada a una de las propietarias de la empresa. - Observación directa.
II) Calcular el presupuesto económico y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica documental directa a través de notas y registros. -
III) Obtener el posible resultado económico para deducir el análisis de rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica documental. - Revisión bibliográfica de conceptos y fórmulas.

Metodología para el desarrollo

Como propuesta de trabajo, y con el fin de cumplimentar los objetivos y actividades detalladas en el cronograma de gantt, se realizará un tipo de estudio descriptivo y exploratorio.

Por lo tanto, para lograr las actividades propuestas y determinar la utilidad del presupuesto se hará uso de las siguientes técnicas e instrumentos:

- Observación directa es un método de investigación exploratoria de metodología cualitativa. Se llevará a cabo a través de visitas a la empresa para poder recabar información interna y externa de la misma.

La información recabada por medio de la observación directa será de utilidad para determinar los ingresos y egresos a aplicar en cada actividad, y así clasificar entre económicos y financieros para confeccionar los respectivos presupuestos.

Además éste método fue de utilidad para determinar las características generales de la empresa detalladas en el diagnóstico, que serán relevantes para evaluar sus principales debilidades y amenazas, para así elegir alternativas para disminuir su impacto en la toma de decisiones.

Entre las amenazas se distinguen que el establecimiento se encuentra sujeto en una economía, donde el precio del dólar aumenta constantemente y la inflación del país es inestable. Dichas variables se exponen en los Anexos N° 4 y 5 respectivamente, en los cuales se evalúan las fluctuaciones en los últimos 5 años.

- Relevamiento documental es un método cuantitativo descriptivo y exploratorio ya que permitirá identificar y clasificar los costos destinados a cada

actividad desarrollada. Los instrumentos a utilizar serán los registros y anotaciones de gastos e ingresos de la campaña agrícola anterior.

El relevamiento documental se hará sobre facturas y recibos de proveedores de compras efectuadas en el período precedente.

A partir de ésta técnica se confeccionará el Plan de Cuentas del establecimiento “Las 3 Mujeres”, ya que al no efectuar registraciones contables, no posee un plan estipulado.

También se calcularán todos los ingresos y egresos destinados a cada actividad, para luego hallar los presupuestos económico y financiero, evaluando el análisis de rentabilidad.

Además a partir del relevamiento documental se podrán llevar a cabo las etapas del control pesupuestario.

Ésta técnica también será de utilidad para obtener un importe estimativo de los principales rubros de la empresa al 31/12/2017. Al aplicar la entrevista no estructurada con una de las propietarias de la empresa, detallada en el Anexo N°1, se podrá arribar a los saldos estimativos de las cuentas patrimoniales al cierre de ejercicio. Para hallar el importe estimativo en el año 2019, se tomará en consideración el efecto de la inflación. A partir de los mencionados saldos se pretenderá efectuar el análisis de rentabilidad del establecimiento, del período bajo estudio.

- Entrevistas no estructuradas a Ingeniero Agrónomo y Médico Veterinario, cuyas preguntas se detallan en el Anexo N° 2 y Anexo N° 3 del presente trabajo, respectivamente.

Es un método exploratorio y cualitativo, ya que se procurará obtener información de los gastos ordinarios y extraordinarios a presupuestar en la campaña agrícola - ganadera.

Además se podrán identificar las cantidades de semillas e insumos a emplear en cada hectárea, y así se determinarán los costos con mayor exactitud en el caso de la agricultura, y para la ganadería se podrán identificar los cuidados requeridos por el ganado, las vacunas a aplicar y costos de las mismas.

El instrumento que se empleará es el cuestionario de preguntas.

Se pretenderá observar, comparar y descomponer cada respuesta para así poder arribar a una conclusión general, logrando llevar a cabo los objetivos planteados.

- Relevamiento bibliográfico: método descriptivo y deductivo cuantitativo a través de fórmulas de rentabilidad.

Será factible para determinar la rentabilidad esperada en el ejercicio bajo análisis.

El instrumento a utilizar serán fichas bibliográficas.

También se obtendrá información importante de fuentes como Errepar, para el análisis del aumento del precio de cotización del dólar o INDEC para estimar las variaciones de la tasa de inflación.

Éste método además será empleado para incorporar conceptos teóricos necesarios para llevar a cabo el objetivo general.

Una vez recabada toda la información proveniente de los relevamientos y de la entrevista se procurará calcular el presupuesto económico y financiero para el período fiscal 2019.

Capítulo 4. Diagnóstico

Reseña histórica

El establecimiento “Las 3 Mujeres”, es una empresa que ha sido heredada. En el año 1937 los padres de Roberto Raies adquirieron el campo ubicado en Carmen, un pequeño pueblo al sur de la provincia de Santa Fe.

En sus inicios sólo se dedicaban a la agricultura. Luego Roberto, se dedicó exclusivamente a la administración del campo. Quien fue incorporando hacienda para engorde.

En el año 2010 falleció el heredero, y la explotación quedó en manos de su esposa y sus dos hijas.

La mamá, Graciela Sanchez es profesora de matemática. Sus hijas: Soledad, es estudiante de medicina y Giuliana, la hija menor estudia kinesiología.

En el año 2011 han constituido la Sucesión Indivisa para continuar con la herencia y la actividad de su padre.

Una sucesión indivisa se perfecciona cuando, previa deducción de bienes gananciales del cónyuge supérstite, es considerada como una unidad económica independiente. Se constituye de éste modo a los fines de la determinación, liquidación y pago de impuestos, hasta que se efectúa la declaratoria de herederos (Aldás Tandalia, 2015).

Actividad desarrollada

La explotación rural se encuentra ubicada en una de las zonas de tierras más fértiles del país. Por lo que la actividad desarrollada por el establecimiento “Las 3 Mujeres” es agricultura y ganadería.

De un total de 101 hectáreas que cuenta la empresa, 60 se dedican a la agricultura.

Habitualmente 20 hectáreas son destinadas a siembra y cosecha de maíz y en las 40 restantes se cultiva soja. Los lotes se van rotando en las diferentes campañas agrícolas, para así bonificar la tierra y de ésta forma obtener mayor rentabilidad.

En el proceso de siembra, la semilla de maíz es comprada todos los años. En cambio para la soja se evalúa el poder germinativo de la semilla obtenida en la cosecha anterior. Si el mismo es alto se utiliza semilla propia, de lo contrario se adquiere.

Cada dos años, se compra el 25% de semillas de soja para sembrar, y así obtener mejores rendimientos.

La empresa cuenta con maquinarias propias, que las utiliza el empleado para la preparación de los suelos, antes y durante la siembra.

La fumigación y cosecha es realizada por contratistas rurales, ya que no poseen maquinarias y personal capacitado para desarrollar tal tarea. El hecho de contratar servicios de terceros disminuye notablemente la ganancia a obtener en cada período. Habitualmente el costo a erogar en cada campaña por servicio de fumigación es de U\$S 5 por hectárea y de U\$S 70 por hectárea para la cosecha de

soja y de U\$S 90 para la cosecha de maíz (ésta información se puede constatar al remitirse al Anexo N° 1).

El hecho de que tanto los insumos agroquímicos como la mano de obra en el sector agropecuario estén valuados en dólares, influencia a la empresa con el sector macroeconómico, ya que ante una variación de la moneda extranjera con respecto al peso provocarán modificaciones en los costos a presupuestar.

Si la empresa logra implementar el presupuesto se podrá atenuar el impacto de la inflación, ya que a través del mismo será posible estimar los gastos a erogar en la próxima campaña.

Éstos datos se podrán recabar a través de herramientas diagnósticas como ser anotaciones de gastos erogados en períodos anteriores o, simplemente con la observación directa en el establecimiento como por ejemplo presupuestando los mismos insumos aplicados previamente.

Otro aspecto desfavorable es que en los últimos años en el suelo está en deficiencia el zinc y otros nutrientes, motivo por el cual hay que contar con fertilizantes. Además hay que considerar como gastos extraordinarios fertilizantes para dejar al lote limpio de malezas (ésta información se encuentra expuesta en detalle en el Anexo N° 2).

Del resto del campo, 37 hectáreas se emplean para pastura y cría de ganado. Actualmente la pequeña explotación posee en existencia 62 vacas madres, 48 terneros para engorde y 2 toros. El ganado bovino no requiere demasiados cuidados, pero necesita la atención y conocimientos suficientes como para poder llevar a cabo la cría de animales vacunos (datos específicos acerca de vacunas y gastos extraordinarios en el Anexo N° 3).

Debido a la falta de experiencia de las propietarias en ganadería, no obtienen la máxima eficiencia.

Las 4 hectáreas remanentes alojan los bienes muebles que posee la empresa. Entre ellos se pueden mencionar un disco, arado, rastra y rolo que son utilizados en el proceso previo a la siembra. Además una máquina sembradora de cereales y oleaginosas, una sembradora de alfalfa, 3 acoplados, un tractor, un chimango y 3 silos.

Organigrama

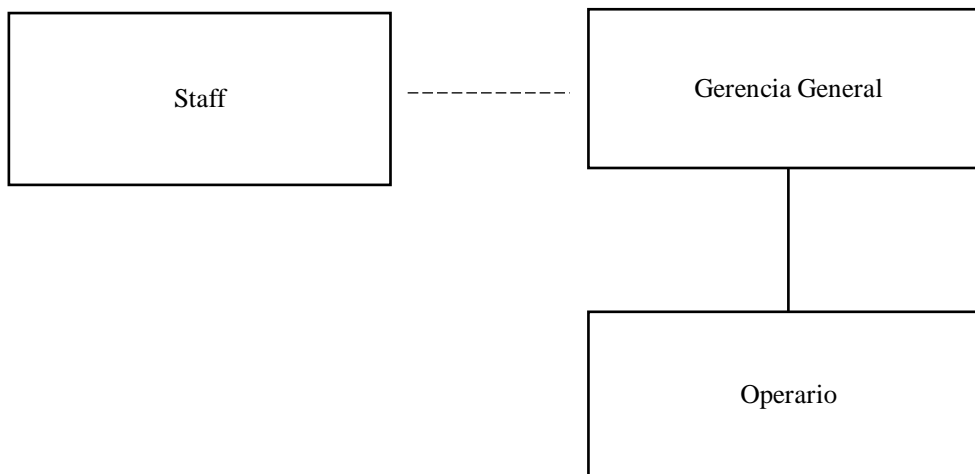


Figura 1. Organigrama. Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 1 se ilustra el organigrama de la empresa, indicando el nivel de jerarquía y funciones de cada uno de los departamentos que la integran.

El establecimiento “Las 3 Mujeres” está dirigido por la Gerencia General. Por lo tanto las responsabilidades de la empresa están centralizadas en sus propietarias.

Además cuentan con un sólo Operario, quien realiza las tareas asignadas por la Gerencia General. El mismo está declarado legalmente, por lo tanto efectúan aportes de jubilación y obra social.

El sueldo del empleado está regulado según la Ley N° 26.727 del Trabajo Agrario, y de acuerdo a lo estipulado por la Unión Agraria de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE), que es el sindicato que reglamenta dicha actividad.

En el organigrama también se puede identificar el Staff de la empresa. Éste departamento es el encargado de asesorar a la empresa. Está compuesto por profesionales

que trabajan para la organización, pero de manera externa. Entre ellos se es factible localizar al Contador Público, al Ingeniero Agrónomo y al Médico Veterinario.

El Contador Público es el encargado de efectuar las registraciones y liquidaciones contables, impositivas y laborales. El Ingeniero Agrónomo evalúa el avance de la siembra y cosecha de soja y maíz. Por su asesoramiento cobra el 2% del rendimiento final.

Y por último, el Veterinario asesora en la ganadería. Para la vacunación anual de animales cobra \$8000 y, en caso de urgencias cobra \$500 la consulta.

Debido a la pequeña magnitud de la explotación rural y a la buena comunicación y predisposición entre las dueñas y el empleado, se evita erogar gastos innecesarios en mano de obra. De ésta forma, favorecen al crecimiento y estabilidad económica de la empresa.

En caso de que el empleado no pueda asistir a trabajar por motivos especiales, se contrata por día a otra persona, que tiene dominio del mecanismo de trabajo en el establecimiento, porque ya ha sido empleado en otras oportunidades. Éste hombre es monotributista, por lo tanto factura \$700 por jornada trabajada (Consultar Anexo N° 1).

La Gerencia General afirma que si la empresa llega a requerir incorporar personal, ésta persona será contratada en relación de dependencia y en las mismas condiciones que el operario actual. Llegado el caso, de ésta forma, se intentará agilizar el proceso de aprendizaje, que se debería de considerar si se contratara un nuevo empleado ajeno a la explotación rural.

En caso de que las dueñas decidan comenzar a implementar el presupuesto en el establecimiento el Contador Público será el encargado de diseñarlo y de controlar su correcta implementación. A pesar de no formar parte directamente del staff de la empresa se supone que según sus conocimientos profesionales es la persona indicada para desarrollar tareas de tal magnitud.

Debido a que la empresa no realiza registraciones contables, para poder elaborar ambos presupuestos, el profesional deberá tomar en consideración los gastos erogados en campañas anteriores, o en el caso de insumos, solicitar cotizaciones a diferentes proveedores para poder evaluar las variaciones de precios, y así pronosticar importes a futuro.

Así mismo, el Contador Público tiene la obligación de notificar fehacientemente a la organización que el hecho de no efectuar registraciones contables es considerado una infracción según lo plasmado en el Artículo 320 del Código Civil y Comercial de la Nación.

Es responsabilidad de la empresa modificar el método de trabajo. En caso contrario, la Sucesión Indivisa se encontrará sujeta a multas por incumplir la mencionada reglamentación.

Misión y visión

La misión de la empresa se puede identificar como la capacidad de incrementar las ganancias, y ser capaz de aumentar el capital propio.

La visión es lograr mayor eficiencia en ganadería y agricultura.

El objetivo principal de las propietarias es que el establecimiento sea reconocido en el sector donde opera por la buena calidad del ganado (Ver Anexo N° 1).

Sector donde opera

La empresa se encuentra ubicada en una de las zonas del país en que la actividad principal es la agricultura y ganadería. Por éste motivo la explotación agropecuaria está en estabilidad y constante crecimiento económico.

Una de las principales amenazas que se presentan son las inclemencias climáticas. En años de sequía o inundaciones los rendimientos serán deficientes.

Otra desventaja es que actualmente los caminos rurales se encuentran en muy mal estado, ocasionando rotura y deterioro de las maquinarias.

El trabajo rural es una actividad que casi no posee competidores, ya que el precio del cereal es pactado por la Bolsa de Cereales de Rosario. En cambio el precio de hacienda es fijado por el Mercado de Liniers.

Entre los principales clientes de la organización se mencionan: el Mercado de Liniers para la ganadería destinada a la venta. También la Cerealera “San José”, que se encuentra ubicada en Carmen.

La ventaja de comercializar con el Mercado de Liniers es que se ahorra en fletes, ya que el traslado de la hacienda es a cargo del comprador.

Los principales proveedores son: Veterinaria “ El Bagual”, Cooperativa Agropecuaria de Murphy y ferreterías (para mayor información ver Anexo N° 1)

Políticas internas y financieras

Con respecto a los medios de financiamiento generalmente se utilizan fondos propios.

Pero también es posible contar con las compras en cuenta corriente a los proveedores que no cobran intereses por financiamiento.

Otra alternativa de obtener insumos financiados es utilizar la tarjeta de crédito Agro Cabal. Es un beneficio que ofrece el Banco Credicoop destinada solamente a compras de insumos, semillas o productos necesarios para desarrollar la actividad agropecuaria.

La ventaja de ésta tarjeta es que todas las compras pueden ser canceladas hasta en un plazo de doce meses. No existen cuotas fijas, sino que la deuda puede ser abonada en cualquier momento antes del vencimiento. A medida que transcurre el tiempo se incrementan los intereses.

En la mayoría de los casos cuando se vende el cereal, se cancela la deuda.

De acuerdo a la información recabada de la entrevista con la propietaria, es importante destacar que con respecto a las políticas de financiamiento sería conveniente conocer nuevos proveedores y evaluar las propuestas, tanto vinculadas a los precios de los insumos como a la financiación.

Muchas veces cuando los proveedores se incorporan al mercado, tienen propuestas mas rentables que las de sus competidores para así poder ampliar su cartera de clientes.

Problemática principal

El establecimiento “Las 3 Mujeres” cuenta con asesoramiento contable externo.

Las propietarias afirman que no se efectúan registraciones contables, debido a la falta de personal idóneo en la empresa.

El contador es el encargado de asesorar en cuestiones impositivas o laborales.

Las dueñas decidieron anotar manualmente los gastos erogados en cada período.

De todos modos al ser una Sucesión Indivisa, y por lo tanto Responsable Inscripto incumple la obligación de efectuar registraciones contables. Es responsabilidad del Contador Público notificar que incumplen las normativas vigentes y por lo tanto el establecimiento se encuentra sujeto a abonar multas por el incumplimiento mencionado en caso de no comenzar a registrar.

Debido a que la empresa bajo estudio no produce unidades, ya que sus ingresos radican en la cría de ganado o cosecha de soja y maíz, no es posible diseñar un sistema de costos por procesos.

Entre las principales características de éste sistema se pueden identificar que las producciones son masivas, repetitivas y continuas; los costos se acumulan y registran por departamentos; y las unidades equivalentes se usan para determinar el inventario de trabajo en proceso.

Ninguna de las características mencionadas se manifiestan en el establecimiento ya que las cosechas son temporales y la venta de ganado se efectúa en una determinada época del año. Por lo tanto no existen departamentos de producción y es imposible identificar unidades producidas.

El principal problema surge de la necesidad de elaborar un presupuesto financiero y uno económico. Será de utilidad que los mismos sean flexibles, ya que en la actividad agropecuaria varían los insumos a consumir dependiendo de la demanda de cada año.

Actualmente los gastos a realizar se estiman en base a las anotaciones del año anterior. La falencia relevante es que no se considera el efecto de la inflación.

Debido al constante incremento de la inflación y a la variación del dólar en el país es de suma importancia estimar los gastos a erogar en el próximo período. De ésta forma se podrá lograr mayor estabilidad económica y financiera, y así efectuar el análisis de rentabilidad.

Contar con éste tipo de información ayudará a tomar decisiones con mayor certeza, y favorecer al incremento patrimonial.

Sistemas informáticos de control

La empresa no cuenta con un software de control que permita llevar, de manera actualizada, el seguimiento a los pagos de cada cliente. De manera que para poder revisar el historial de pago de un cliente en particular hay que remitirse al recibo manualmente.

Debido a que el establecimiento “Las 3 Mujeres” no cuenta con muchos clientes diferentes, ya que generalmente sus mayores operaciones son con la cerealera del pueblo o con el Mercado de Liniers en el caso de la venta de ganado, la falta de software no ocasiona impedimentos para su operatividad habitual.

Incluso se ha evaluado la posibilidad de diseñar un sistema para la empresa, pero no es redituable, porque es muy elevado el costo de implementar un software, y además sería necesario contratar una secretaria administrativa.

Por lo tanto, en lugar de generar mayores beneficios, la implementación de un software ocasionaría mayores costos.

Para mejorar la proyección a futuro del resultado económico del establecimiento, sería recomendable que el contador confeccione una planilla en Excel, detallando en cada mes todos los ingresos y egresos como así también con que proveedor o cliente se realizó la operación, tipo de operación, fecha e importe de la misma. Además sería conveniente conservar todos los comprobantes generados y recibidos archivando los mismos por mes.

Se sugiere que quien efectúe las anotaciones sea el Contador ya que se encuentra capacitado para realizar tal tarea, y posee los conocimientos necesarios como para identificar la información de relevancia y utilidad. Más allá que ésta tarea implicaría un mayor costo en honorarios, su utilidad reditúa el posible egreso en multas y sanciones efectuadas por AFIP.

Aplicando ésta táctica se podría llevar un control más riguroso en la empresa.

Pautas macro/micro económicas

Al analizar el desenvolvimiento económico interno y externo de la empresa es factible observar que sus propietarias, en cuanto a la administración económica interna evalúan gastos de comercialización (fletes), gastos de acondicionamiento de mercaderías en el caso de cereales y tanto los plazos de pago de sus clientes como la financiación de sus proveedores.

Los aspectos mencionados anteriormente ayudan a formar parte de un ciclo económico dinámico. También colaboran a evitar correr el riesgo de sujetarse a factores macroeconómicos como aumentos de precios de insumos o incrementos de la inflación, que a largo plazo repercuten en el resultado económico.

Con respecto a las pautas macroeconómicas la metodología utilizada por la empresa, que es de relevancia destacar es que a pesar de no poseer competidores en el mercado, porque el precio del ganado y cereales se encuentra fijado por el Mercado de Liniers y la Bolsa de Cereales de Rosario, el sector agrícola- ganadero se ve afectado por el incremento de la cotización del dólar. Por tal motivo el establecimiento “Las 3 Mujeres” intenta enfrentar la mencionada problemática financiando sus compras a crédito o reservando mercaderías de campañas anteriores como en el caso de la semilla de soja.

Una alternativa para poder prever los gastos financieros y operativos del ejercicio económico 2019, será implementar la confección de presupuestos económico y financiero, para así coadyuvar a la toma de decisiones.

FODA

Tabla 2.
Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Bienes de capital propios que disminuyen gastos de siembra y cría de ganado. - Empleado eficiente, motivo por el cual se evitan gastos innecesarios en mano de obra. - Buena comunicación y predisposición entre dueñas y empleado. - Ahorro de fletes de hacienda por acuerdo con el Mercado de Liniers. - Constante crecimiento económico interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación en zona de tierras fértiles para cosecha de cereales y oleaginosas. - Medios de financiación accesibles.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Alto costo en servicios de cosecha y fumigación. - Falta de experiencia en cría de ganado. - No considerar la inflación del período al estimar los gastos. <ul style="list-style-type: none"> - No efectuar presupuestos. - Deficiente registro contable. - Falta de personal idóneo en contabilidad. - Elevados costos en acondicionamiento de la tierra para sembrar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclemencias climáticas. - Nuevas malezas difíciles de combatir. <ul style="list-style-type: none"> - Caminos en mal estado ocasionan deterioro de maquinarias. - Inflación variable. - Constante incremento del precio del dólar.

Del análisis FODA que se puede visualizar en la tabla 2, referido a fortalezas y debilidades internas, y a oportunidades y amenazas externas es posible concluir que los factores internos son de mayor relevancia que los externos.

La confección de un presupuesto financiero y uno económico flexible disminuirá el riesgo en la toma de decisiones, ya que se podrá analizar el panorama del período anterior.

Si bien la explotación rural se encuentra en constante crecimiento económico, hay que considerar y mejorar la deficiente administración contable. Es indispensable que la misma sea satisfactoria para maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas.

Con respecto a los parámetros internos, el establecimiento es una empresa de pequeña magnitud. Por lo tanto debería tomar en consideración el efecto de la inflación. De ésta forma, se podría preveer con mayor exactitud la repercusión en la variación de los precios de insumos agrarios entre los diferentes períodos.

Según los datos recabados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) la inflación anual varía considerablemente de período a período, ya que en los últimos 5 años, analizando a partir del año 2014 hasta 2018, la inflación promedio es del 33,36% anual.

La inflación anual tuvo un elevado incremento en el año 2018, alcanzando el 48% (Ver Anexo N° 5).

Debido a que la mayoría de los costos destinados a la agricultura cotizan en dólares es importante analizar la variación de ésta moneda con respecto al peso argentino. La moneda extranjera se encuentra en constante incremento del precio de cotización con respecto al peso argentino (para mayor información remitirse al Anexo N° 4).

Para solucionar el inconveniente de tener que enfrentar fuertes impactos de la inflación período a período, la alternativa recomendable es confeccionar presupuestos económico y financiero. Así se podrán estimar los ingresos y egresos generados y erogados para el correcto funcionamiento del establecimiento, con la debida antelación.

Se preveerán los resultados estimados para el próximo año, tomando en consideración los resultados del ejercicio anterior, y a ellos adicionar el incremento de la inflación estimada.

A causa de la crisis económica que atraviesa Argentina en el período bajo análisis, la variación de la inflación se encuentra directamente relacionada con el precio de

cotización del dólar. Por lo tanto, debido a que la mayoría de los insumos se valúan en moneda extranjera, es primordial que la empresa comience a considerar el efecto de la inflación.

Una de las ventajas que posee el establecimiento “Las 3 Mujeres” es que al realizar la venta de hacienda al Mercado de Liniers se encuentra exento de abonar fletes por convenio entre las propietarias de la explotación agropecuaria y el Mercado, motivo por el cual mejora la rentabilidad de la actividad ganadera.

Entre las fortalezas también se menciona la existencia de un empleado eficiente, motivo por el cual se ahorra en gastos de mano de obra. Pero como es de público conocimiento todos los trabajadores tienen derecho a vacaciones, o se puede ausentar por otras causas.

La empresa cuenta con otro empleado que es contratado sólo para reemplazos. Ésta persona es cercana a la empresa, por lo tanto tiene conocimientos del mecanismo de trabajo en el establecimiento.

Al ser contratado por jornadas laborales, el trabajador tributa mensualmente su propio monotributo, por lo tanto factura \$700 por cada día trabajado.

En la entrevista la dueña menciona que en caso de requerir la incorporación de otro empleado que desempeñe la actividad rural, se priorizará en ésta persona ya que conoce el dominio del establecimiento.

Llegado el caso, se le ofrecerá trabajar en relación de dependencia y en las mismas condiciones laborales que el empleado actual (Remitirse al Anexo N° 1).

Al evaluar los factores externos es relevante destacar que el sur de Santa Fe es una de las zonas más fértiles del país.

Debido a la elevada demanda de cereal tanto para consumo nacional, o para exportar, la agricultura es una actividad con muy pocos competidores. Especialmente en la zona donde se encuentra ubicado el establecimiento es una de las principales características del mercado donde opera ya que es el sector con mayores rendimientos en agricultura del país.

Entre los factores negativos que presenta la agricultura y ganadería se pueden mencionar las inclemencias climáticas. Con la confección de presupuestos no se podrán evitar las mismas, pero la ventaja radica en que se preveerán con mayor exactitud otros egresos y así compensar las pérdidas ocasionadas.

Conclusiones del Diagnóstico

La falta del uso de presupuestos trae aparejado la imposibilidad de disminuir el riesgo de fallar en la toma de decisiones. El sector de la agricultura está sujeto a la variación del precio del dólar, ya que tanto los insumos fertilizantes como la mano de obra de siembra, fumigación y cosecha se encuentran valuados en moneda extranjera.

De acuerdo al análisis efectuado de la cotización del dólar al 31/12 de los últimos años se puede visualizar que el precio de la moneda se incrementa período a período. Por lo tanto para calcular los presupuestos 2019, se tendrá en cuenta un incremento de los importes a considerar del 52,63% que surge del promedio de las variaciones de la cotización del dólar al 31/12/2017 y al 31/12/2018.

Éste porcentaje es estimativo, ya que la variación de los precios es incierta y además existen costos imprevisibles.

Otra falencia notable en la empresa es que no aplican siembra directa, motivo por el cual aumentan los gastos a erogar en combustibles, y además la siembra convencional perjudica el rendimiento del suelo. Pero sus dueñas justifican la aplicación de la siembra convencional, porque una vez que se cosecha, los restos de soja o maíz son aprovechados por el ganado vacuno.

Al abordar los objetivos del presente Trabajo Final de Graduación se puede concluir que un mecanismo que facilitaría la confección de ambos presupuestos sería que el Contador confeccione planillas mensuales en Excel detallando todo tipo de operación efectuada, ya sea que genere ingresos o gastos. Además de conservar los comprobantes respaldatorios.

Ésta táctica agilizaría la identificación de los ingresos y egresos generados por el establecimiento, para así confeccionar el presupuesto económico y financiero y deducir el análisis de rentabilidad con el mínimo nivel de divergencia posible para el período fiscal 2019.

Capítulo 5. Desarrollo de la propuesta de aplicación

Etapa estratégica

Para poder realizar una labor eficaz y eficiente, la primera medida que se abordó fue contactar a una de las dueñas del establecimiento, de manera que a través de una entrevista pueda exponer la dinámica de la empresa.

En el mencionado encuentro también se dieron a conocer aspectos relevantes para el tema bajo estudio, como ser que la explotación agropecuaria no confecciona presupuestos anuales. El sistema de registración contable es en base a anotaciones manuales de sus propietarias. Además poseen asesoramiento contable externo.

También se entrevistaron a profesionales en agronomía y veterinaria, quienes explicitaron los principales gastos a considerar en cada actividad e informaron las características más importantes de la agricultura y ganadería.

La información fue suministrada por la empresa acerca de su funcionamiento, y de las actividades efectuadas durante la campaña agrícola-ganadera en el año 2017 y por el Ingeniero Agrónomo y el Médico Veterinario. También evaluando cada uno de los factores internos y externos que influyen en los ingresos y egresos del establecimiento “Las 3 Mujeres “, se podrá elaborar el plan de cuentas de la empresa, y así comenzar a registrar contablemente sus operaciones.

Del mismo modo, y a través de la información recabada de la documentación respaldatoria de las operaciones, además de las anotaciones registradas, se obtendrá un importe estimativo de los principales rubros de la empresa al 31/12/2017.

Para el ejercicio fiscal 2019 se tomará en consideración una tasa de inflación del 48%, ya que según datos publicados por INDEC es la inflación del año 2018 (para mayor información remitirse a Anexo N° 5), sumado a un brusco crecimiento del precio del dólar y una caída del Producto Bruto Interno (Gasella, 2018).

Se toma la misma tasa de inflación para el año 2019, ya que el presupuesto será diseñado para comienzos del ejercicio económico y además se estima que al preverse una cosecha récord el efecto de la inflación será menor o casi nulo en relación a otros años. Con los ingresos extras generados por los buenos rindes del cereal será posible compensar el efecto de la inflación.

Con respecto al combustible es importante destacar que durante el año 2018 aumentó un 65%, según lo detalla un artículo periodístico del Diario La Nación (Archivo, 2018).

Para presupuestar los costos relacionados del año 2019 se tomará dicho porcentaje de referencia.

Al vincular ésta información con el tema bajo análisis se puede concluir que es de suma importancia confeccionar los presupuestos económico y financiero para el año 2019, porque aunque para que los mismos comiencen a dar máxima utilidad necesitan mínimo 2 o 3 años de aplicación; en el próximo ejercicio fiscal se pronosticarán altas variaciones de precios como en rentabilidad económica debido a las fluctuaciones mencionadas anteriormente.

Generalmente el aumento de la inflación en un país provoca poco crecimiento económico, altas tasas de desempleo y una caída del PBI.

En el caso de la actividad agrícola- ganadera en la zona del sur de Santa Fe no se verá sumamente afectada por ésta crisis porque es una actividad muy productiva, ya que poseen unas de las tierras más fértiles del país y las cosechas con mejores rendimientos anuales.

Según la Bolsa de Cereales de Buenos Aires se espera que la campaña 2018/19 sea récord en la cosecha. De éste modo el sector de la agricultura se convertirá en el motor de crecimiento del país (Lopez, 2018).

Por éstos motivos se confeccionarán los presupuestos parciales de ingresos o ventas, de unidades a producir, de compras, de gastos administrativos y de tesorería para el período 2019. Se detallarán mensualmente los movimientos en cada uno de ellos. Una vez elaborados los mismos se procederá a calcular los presupuestos económico y financiero del establecimiento "Las 3 Mujeres", para así exponer mensualmente los resultados pronosticados.

Finalizado el cálculo de los mismos, se obtendrá la información necesaria para alcanzar el resultado económico presupuestado del ejercicio 2019 y así deducir el análisis de rentabilidad. Se podrá brindar el asesoramiento suficiente para maximizar el resultado de la empresa.

Se justifica la utilidad de la implementación de dichas herramientas para obtener mayor rentabilidad en cada ejercicio fiscal y así poder preveer los gastos a erogar en el próximo año. Se reducirá la incertidumbre en la empresa y mejorará el proceso de toma de decisiones.

Etapa táctica

Consideraciones generales.

Para proyectar los ingresos se tendrá en cuenta lo siguiente:

1) Respecto de la producción de maíz para la campaña agrícola 2019 se estimará un rinde promedio de 130 quintales (qq) por hectárea (ha), ya que en la campaña 2017 se obtuvo un rinde de 118 qq/ha, pero fue considerado un año óptimo para la cosecha debido a las abundantes lluvias, beneficiando así al cultivo de maíz y soja. El período venidero según los especialistas en la materia aseguran que será un año de cosechas récord.

2) Respecto de la producción de soja, continuando en los mismos supuestos que en el caso del maíz, se proyectará un rinde promedio de 55 qq/ha para la campaña 2019, ya que en el año 2017 se obtuvo un rinde de 40 qq/ha.

3) En lo que se refiere a los precios del mercado tanto del maíz como de la soja, es casi imposible asegurar un valor para el próximo año, porque los precios dependen de muchas variables que no están bajo el manejo del productor. Lo mismo sucede con el precio del dólar, el cual afecta la cotización de los granos y también los insumos agrícolas. Los precios de cotización que fueron considerados para la venta de soja y maíz son de \$2320 por tonelada (tn) de maíz a la fecha de la cosecha que en promedio fue en Mayo de 2017 y de \$3600 por tn de soja en Abril de 2017.

Para la cosecha 2019 se proyectarán \$5000 por tn de maíz y \$9500 por tn de soja ya que son en promedio las cotizaciones valuadas por la Bolsa de Comercio de Rosario para el último trimestre del año 2018.

4) En cuanto a la venta de ganado bovino para el período 2017 se consideró la cotización promedio por kilo de vaquillona de \$26 y de \$29, 55 para el novillo, según el

Mercado de Liniers a la fecha de venta. Para proyectar los ingresos de la campaña 2019 se considerarán 30 vaquillonas y 8 novillos, ya que sus propietarias afirman que venden entre 30 y 40 animales por año. Para estimar el precio a considerar se utilizará el precio promedio de kilo de carne tanto para vaquillona como para novillo de \$45 según la cotización promedio del Mercado de Liniers en lo que va del año 2018.

En cuanto a las fechas de ventas de cereal se considerará un promedio mensual, ya que las propietarias no especificaron en cuanto tiempo cobran la venta. El ganado se vende en otoño, por lo tanto las ventas se imputarán en los meses de Abril, Mayo y Junio.

Para proyectar los costos se tendrá en cuenta lo siguiente:

1) Para el servicio de fumigación y cosecha, se aumentará el costo actual en un 52,63%, que surge de hallar la variación promedio de la cotización del dólar al 31/12/2017 y al 31/12/2018. Se tomará como referencia el precio del dólar porque dichos servicios están cotizados en moneda extranjera.

2) En lo que respecta a los insumos agrícolas se consultó a un comercio del rubro, y se concluyó que se viene registrando un aumento de aproximadamente un 18% anual, por lo que para la próxima campaña se aplicará un incremento estimativo del 48%, debido a la elevada variación del dólar y especialmente de la inflación durante el año 2018.

3) Respecto del costo de asesoramiento del Ingeniero Agrónomo se mantendrá el 2% ya que depende del rinde de la cosecha. El costo de asesoramiento del Médico Veterinario tampoco sufrirá variaciones ya que son consultas eventuales, por lo tanto no representa una variación significativa.

4) Con respecto a los costos de movilidad, seguros para rodados, mantenimiento y reparaciones de maquinarias se estimará un incremento del 65%, lo cual está relacionado con el litro de gasoil. Según el INDEC los combustibles durante el año 2017 se incrementaron en un 31,28 %, pero de acuerdo al informe periodístico del Diario La Nación durante el año 2018 el combustible aumentó el 65%, por lo tanto para el 2019 se estimará el mismo porcentaje.

5) En relación a los honorarios del Contador Público, en el período 2019 se adicionará el 65%, considerando el mismo criterio que el resto de los costos de administración.

Además se incrementarán los honorarios debido al requerimiento de mayor asesoramiento para la implementación de los presupuestos económicos y financiero. En los primeros 4 meses del año se abonará un honorario de \$4.000 mensuales que corresponderán a la etapa de elaboración de los presupuestos. A partir de mayo hasta agosto se pagarán \$3.000 por mes pertenecientes a la implementación de los presupuestos. Y en el resto del año se pagarán \$1.500 mensuales, ya que el contador sólo controlará que se hayan implementado correctamente dichos presupuestos.

6) Los costos de acondicionamiento se mantienen constantes ya que son proporcionales a la cantidad de cereal vendida. Lo mismo sucede con el secado y paritarias.

A los fletes de cereal se les adicionará el 65%, ya que su principal costo es el precio del combustible.

7) El costo de maíz que se utilizará para alimentar a los animales será cotizado a \$5.000 la tn.

La empresa posee en existencia 62 animales y en promedio cada uno se alimenta con 4 kilos de maíz diarios. Por lo tanto el consumo anual es de 90, 52 toneladas.

8) Los costos por vacunación se mantendrán constantes ya que según consultas realizadas al veterinario, los precios de las vacunas no varían en grandes magnitudes.

9) No se consideran costos de fletes de hacienda, ya que el traslado está a cargo del comprador.

10) El sueldo del empleado se incrementará en un 35%, ya que para el 2018 según UATRE el aumento de un empleado rural fue del 22%.

11) Los costos indirectos del campo como ser impuestos municipales, provinciales, electricidad, teléfono se proyectarán en el próximo período con un incremento del 48% considerando el efecto de la inflación.

12) Los costos financieros se estima que para el año 2019 se incrementarán en un 48%, ya que generalmente su variación está sujeta a las fluctuaciones de la inflación en el país. Es un dato sumamente difícil de estimar ya que dependerá del tiempo que transcurre desde que se contrae la deuda hasta el momento en que se cancela, la cantidad de intereses que corresponderá erogar.

13) Con respecto a los impuestos a los cuales se encuentra sujeto el establecimiento se enumeran el Impuesto a las Ganancias que en el año 2017 fue de \$53.782 y el Impuesto al Valor Agregado que arrojó un IVA Saldo a pagar de \$130.000 anuales, en promedio alrededor de \$10.800 mensuales. No se pueden considerar cifras

exactas ya que todos los importes se encuentran reflejados solamente en anotaciones manuales.

Para proyectar los montos a erogar en el ejercicio 2019 en el caso del IVA se tendrá en cuenta el efecto de la inflación, por lo tanto al importe abonado en 2017 se le sumará el 48%. Y para el Impuesto a las Ganancias, en base al resultado presupuestado para el ejercicio venidero se calculará el impuesto a imputar de acuerdo a la tabla del Artículo 90 de la Ley de Impuesto a las Ganancias.

La actividad agropecuaria se encuentra exenta al Impuesto a los Ingresos Brutos.

Plan de Cuentas.

Para seguir el orden planteado, el Plan de Cuentas se desarrolló en el Anexo N° 9.

A partir del mismo, se comenzarán a cumplimentar los objetivos propuestos en el presente Trabajo Final de Graduación.

En caso que a futuro se desee diseñar un software a medida para el establecimiento “Las 3 Mujeres” será necesario que se ingresen todas las cuentas mencionadas para así poder efectuar todas las registraciones contables de cada ejercicio fiscal.

Estado de Resultados al 31/12/2017.

Con los datos recabados a través de las diferentes técnicas de relevamiento se confeccionará el Estado de Resultados al 31/12/2017, a fin de luego comparar el resultado con el período bajo análisis y además contribuir a facilitar información para diseñar los presupuestos económico y financiero del período 2019.

También será de utilidad para obtener conclusiones económicas y financieras entre ambos períodos.

En ésta sección se mostrará el Estado de Resultados resumido. Para observar el mismo detallado y con sus cálculos auxiliares remitirse al Anexo N° 10 del presente Trabajo Final de Graduación.

Estado de Resultados al 31/12/2017.

Ventas	\$1.338.090
Costo de Mercaderías Vendidas	(\$723.138,40)
<hr/>	
Resultado Bruto	\$614.951,60
Gastos de Operación	(\$247.538)
Otros Egresos	(\$213.165)
<hr/>	
Resultado Neto antes del Impuesto a las Ganancias	\$154.248,60
Impuesto a las Ganancias	(23.677,18)
<hr/>	
Resultado Neto	\$130.571,42

Impuesto a las Ganancias.

El Impuesto a las Ganancias del establecimiento, por tratarse de una sucesión indivisa, se calcula de acuerdo a la escala de la tabla del Artículo 90, de la Ley 27.430.

Del resultado del ejercicio se detraerá el importe correspondiente al impuesto:

$$\$15.800 + (\$154.248,60 - \$120.000) \times 23\% = \$ 23.677,18$$

Exposición de los principales rubros del Estado de Situación Patrimonial.

Debido a que la empresa no efectúa registraciones contables y no confecciona los respectivos Estados, de la entrevista con una de sus propietarias (para mayor información remitirse al Anexo N° 1), y de sus anotaciones manuales se obtuvo un importe estimativo de los principales rubros al 31/12/2017.

El importe del rubro Disponibilidades, es el saldo que arrojaba el extracto bancario al 31/12/2017 de la cuenta corriente del establecimiento “Las 3 Mujeres” en el Banco Credicoop.

El saldo del rubro Créditos proviene de ventas de mercaderías que a la fecha de cierre de ejercicio no han sido cobradas. Por lo tanto se trata exclusivamente de créditos por ventas.

Los Bienes de Cambio, es la mercadería en existencia en el establecimiento. Dicho importe comprende soja y maíz almacenada en los silos y el ganado que no ha sido vendido durante el ejercicio económico por no llegar al peso esperado para su comercialización.

Con respecto al Activo no Corriente, se puede enumerar a los Bienes de Uso. Su importe está comprendido por rodados, maquinarias agrícolas, silos, galpones y corrales y de sus respectivas amortizaciones.

El Pasivo abarca deudas con proveedores y con la tarjeta de crédito Agro Cabal.

El Patrimonio Neto está comprendido por el Capital y el Resultado del ejercicio.

Para hallar dichos rubros al 31/12/2018, y así poder realizar el análisis de rentabilidad para el año 2019, será necesario adicionar la tasa de inflación del 48%, que es el efecto estimado según los datos recabados de INDEC. El mismo se puede observar en el Anexo N°5.

La exposición de los principales rubros será de relevancia para calcular los diferentes índices de rentabilidad, y así facilitar el proceso de toma de decisiones para disminuir el riesgo en sus operaciones.

A continuación se expondrá el Estado de Situación Patrimonial resumido, para visualizar todos los rubros que lo componen remitirse al Anexo N° 11.

Tabla 3.
Exposición resumida de los principales rubros de establecimiento “Las 3 Mujeres”. Fuente: Elaboración propia

	31/12/2017	31/12/2018
ACTIVO		
Activo Corriente	\$3.917.520	\$5.797.930
Activo no Corriente	\$5.300.000	\$7.844.000
TOTAL ACTIVO	\$9.217.520	\$13.461.930
PASIVO	\$29.500	\$43.660
PATRIMONIO NETO	\$9.188.020	\$13.598.270

Presupuestos Parciales.

Presupuesto de Ingresos o Ventas: en la Tabla 4 se exponen las ventas proyectadas para el ejercicio 2019 tanto de soja, maíz como de ganado bovino.

Con respecto al maíz se considerará una producción promedio de 130 quintales por hectárea, cotizando a \$500 el quintal y cosechando un total de 20 hectáreas.

La producción de soja presupuestada será de 55 quintales por hectárea, y la cotización estimada es de \$950 por quintal, vendiendo el total de la cosecha de 40 hectáreas.

Además las ventas estimadas para el ganado serán de 30 vaquillonas con un peso promedio de 325 kilos cada una, también se comercializarán 8 novillos de 300 kilos promedio cada uno y se valorará \$45 el kilo de carne.

Cabe destacar que se considera vender el total de la producción del cereal.

En cuanto a la soja, más allá de que se reserven semillas para la siembra de la próxima campaña, se estima que el establecimiento mantiene un stock en existencia de la cosecha anterior que compensará el cereal a vender.

Lo mismo sucede con el maíz con respecto al cereal utilizado para alimentar a los animales.

El total de ventas se promediará durante todo el año porque las propietarias no especificaron en cuánto tiempo después de efectuada la operación, cobran las ventas de cereal.

Con respecto al ganado las ventas se efectúan en otoño porque es la época en que los animales se encuentran en mejores condiciones. Por lo tanto se imputarán en los meses de Abril, Mayo y Junio.

Tabla 4.

Presupuesto de Ingresos o Ventas – Campaña 2019. Fuente: Elaboración propia

Mes	Ventas en (\$)			Total
	Soja	Maíz	Ganado Bovino	
Ene-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Feb-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Mar-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Abr-19	\$174.167	\$108.333	\$182.250	\$464.750
May-19	\$174.167	\$108.333	\$182.250	\$464.750
Jun-19	\$174.167	\$108.333	\$182.250	\$464.750
Jul-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Ago-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Sept-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Oct-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Nov-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Dic-19	\$174.167	\$108.333		\$282.500
Total	\$2.090.004	\$1.299.996	\$546.750	\$3.936.750

Presupuesto de Compras: el mismo se confecciona tomando en consideración los Anexos N° 6 y 7 en los que se presentan los calendarios de campañas anteriores de siembra y cosecha de soja y maíz.

Además en los Anexos N° 13, 14 y 15 se exponen detalladamente los gastos erogados anualmente en 2017 comparado con los proyectados para el año 2019.

En cuanto a los costos de combustible se promedian durante todo el año ya que no se pueden determinar con precisión en que mes se eroga cada uno.

En el presente presupuesto se considera que en el establecimiento "Las 3 Mujeres" se alimentan y vacunan anualmente 62 animales.

En promedio cada uno consume 4 kilos de maíz por día. Por lo tanto el maíz y las vacunas se prorratan durante los doce meses.

En la Tabla 5, se expone el Presupuesto de Compras para el ejercicio 2019.

Tabla 5.

Presupuesto de Compras - Año 2019. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total
Semillas										\$101.581,28			\$101.581,28
Úrea									\$43.204,16				\$43.204,16
Atrazina										\$7.775,33			\$7.775,33
Metolaclo r										\$6.094,64		\$12.189,28	\$18.283,92
MAP									\$40.069,22				\$40.069,22
Combustible	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$39.600
Glifosato	\$20.720											\$12.432	\$33.152
Fosfato Monoam.									\$51.489,20				\$51.489,50
Coadyuv.												\$2.220	\$2.220
Alimentos	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$37.716,67	\$452.600
Vacunas	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$10.477
Total	\$62.609,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$176.652,33	\$157.341	\$41.889,75	\$68.731,03	\$800.452,08

Presupuesto de Gastos Administrativos: en el Anexo N° 16 se exponen detalladamente los cálculos auxiliares para arribar éste presupuesto.

En las consideraciones generales del presente Trabajo Final de Graduación reflejadas anteriormente se justifica el criterio evaluado de cada erogación para proyectar los gastos del período venidero.

En cuanto a la tasa por hectárea cabe destacar que es un impuesto trimestral a abonar en los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.

La Patente Automotor está compuesta por 5 cuotas. La primera es anual, por lo tanto se promedia durante los 12 meses. La cuota 2 se paga en Marzo, La 3 en Mayo, la cuarta en Julio y la última en Septiembre.

Entre los gastos mensuales se encuentran los honorarios al Contador Público e Impuesto al Valor Agregado.

Con respecto a los honorarios del Contador Público se le adicionará el costo por implementar los presupuestos.

Entre los gastos anuales se ubican los Intereses Financieros. Los cuales se prorratan durante los 12 meses.

Éstos datos se pueden visualizar en el Anexo N° 8 en el que se reflejan las anotaciones realizadas por las propietarias durante el ejercicio 2017.

Tabla 6.

Presupuesto de gastos administrativos. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total
Tasa por ha.			\$7.095			\$7.095			\$7.095			\$7.095	\$28.380
Inmobiliario		\$7.593,30		\$7.593,30		\$7.593,30		\$7.593,30		\$7.593,30		\$7.593,30	\$45.559,80
Patente	\$95,84	\$95,84	\$1.245,89	\$95,84	\$1.245,89	\$95,84	\$1.245,89	\$95,84	\$1.245,89	\$95,84	\$95,84	\$95,84	\$5.750,25
Seguros	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$2.085,60	\$25.027,20
Honor. Contador	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$4.650	\$4.650	\$4.650	\$4.650	\$3.150	\$3.150	\$3.150	\$3.150	\$53.800
Int. Fciers	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$11.840
IVA	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$16.033,33	\$192.400
Total	\$24.851,44	\$32.444,74	\$33.096,49	\$32.444,74	\$25.001,49	\$38.539,74	\$25.001,49	\$31.444,74	\$30.596,49	\$29.944,74	\$22.351,44	\$37.039,74	\$362.757,25

Presupuesto de Costos de Producción: en el presente presupuesto se exponen los gastos necesarios para llevar a cabo la actividad principal del establecimiento.

En cuanto a las comisiones por ventas de cereal se promedian durante todo el año porque no se pueden precisar con exactitud en que período se erogan.

El resto de los gastos de comercialización del cereal como son mermas, paritarias, secado y fletes se erogan en el mes en que se efectúa la cosecha, ya que la mercadería se transporta a las cerealeras. Para mayor exactitud remitirse a los Anexos N° 6 y 7.

El gasto de SENASA por venta de animales se divide entre los meses de Abril, Mayo y Junio ya que el ganado se vende en otoño.

También se erogan mensualmente los honorarios al Ingeniero Agrónomo y Médico Veterinario, ya que brindan asesoramiento a la empresa continuamente.

Con respecto al importe destinado a mantenimiento y reparación de equipos, electricidad y teléfono se prorratan entre los 12 meses ya que según las anotaciones efectuadas por las propietarias se desconoce con exactitud el importe estimado en cada mes. Estos datos se pueden observar en el Anexo N° 8.

En el presente presupuesto también se incluyen los gastos erogados en sueldo, SAC y contribuciones patronales.

Los cálculos auxiliares que corroboran los datos antes mencionados se pueden visualizar en los Anexos N° 13, 14, 15 y 16.

Tabla 7.

Presupuesto de Costos de Producción. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total
Serv. Fumig.	\$15.891,83								\$8.093,97	\$2.754,97		\$5.546,57	\$32.287,34
Serv. Cosecha				\$66.668,78	\$42.721,14								\$109.389,92
Comis. Vtas	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$67.800
Mermas				\$31.350	\$19.500								\$50.850
Paritarias				\$19.800	\$23.400								\$43.200
Secado				\$19.800	\$19.800								\$43.200
Fletes				\$118.690	\$231.445,50								\$350.135,50
SENASA				\$333,33	\$333,33	\$333,34							\$1.000
Manten. y Repar.	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$3.272,50	\$39.270
Electr.	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$1.361,25	\$16.335
Telef.	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825	\$9.900
Honor. Veterin.	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$8.000
Hon. Ing.Ag	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$67.800
Sueldo y SAC	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$21.789	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$21.789	\$188.838
Contr. Pat.	\$3.922,02	\$3.922,02	\$3.922,02	\$3.922,02	\$3.922,02	\$5.883,03	\$3.922,02	\$3.922,02	\$3.922,02	\$3.922,02	\$3.922,02	\$5.883,03	\$50.986,26
Total	\$51.765,26	\$35.873,43	\$35.873,43	\$292.515,54	\$376.673,40	\$45.430,78	\$35.873,43	\$35.873,43	\$43.967,40	\$38.628,40	\$35.873,43	\$50.644,01	\$1.078.991,94

Presupuesto de Tesorería: en el mismo se exponen los cobros y pagos proyectados de la empresa en el período bajo análisis

Tabla 8.

Presupuesto de Tesorería. Fuente: Elaboración propia.

	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total
Cobranzas por ventas	\$282.500	\$282.500	\$282.500	\$464.750	\$464.750	\$464.750	\$282.500	\$282.500	\$282.500	\$282.500	\$282.500	\$282.500	\$3.936.750
Pagos por compras	\$62.609,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$41.889,75	\$176.652,33	\$157.341	\$41.889,75	\$68.731,03	\$800.452,08
Pagos por costos de producción	\$51.765,26	\$35.873,43	\$35.873,43	\$292.515,54	\$376.673,40	\$45.430,78	\$35.873,43	\$35.873,43	\$43.967,40	\$38.628,40	\$35.873,43	\$50.644,01	\$1.078.991,94
Pagos por gastos de adm.	\$24.851,44	\$32.444,74	\$33.096,49	\$32.444,74	\$25.001,49	\$38.539,74	\$25.001,49	\$31.444,74	\$30.596,49	\$29.944,74	\$22.351,44	\$37.039,74	\$362.757,25
Total	\$143.273,55	\$172.292,08	\$171.640,33	\$97.899,97	\$21.185,36	\$338.889,73	\$179.735,33	\$173.292,08	\$31.283,78	\$56.585,86	\$182.385,38	\$126.085,22	\$1.694.548,73

Presupuestos Económico y Financiero.

Presupuesto Económico: En la siguiente tabla se expone el presupuesto económico para el ejercicio 2019. En el mismo se han proyectado los ingresos y los diferentes egresos a erogar tomando en consideración los diversos criterios antes mencionados, para valorar cada ingreso, costo o gasto.

Por gastos financieros se entiende que son los intereses financieros de la tarjeta Agro Cabal.

Entre los impuestos se incluye el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Inmobiliario Rural y la Tasa Municipal.

Es posible arribar a un resultado antes del Impuesto a las Ganancias.

El mencionado impuesto será calculado en base a lo normado en la Ley de Impuesto a las Ganancias N°27.430, en su Artículo 90, por tratarse de una sucesión indivisa, ya que el establecimiento “Las 3 Mujeres”, todavía no ha efectuado la declaratoria de herederos. El Impuesto a las Ganancias a pagar se ponderará de acuerdo a la tabla prescripta en el mencionado artículo.

El mismo no se expondrá en el presupuesto porque se trata de un importe a erogar en el próximo año.

Gtos. Fcieros.	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$11.840
Impuest os	\$16.033, 33	\$23.626, 63	\$23.128, 33	\$23.626, 63	\$16.033, 33	\$30.721, 63	\$16.033, 33	\$23.626, 63	\$23.128, 33	\$23.626, 63	\$16.033, 33	\$30.721, 63	\$266.339, 76
TOTAL GASTO S	\$30.584, 77	\$38.178, 07	\$38.829, 32	\$227.81 8,07	\$328.48 0,32	\$44.273, 07	\$30.734, 82	\$37.718, 07	\$36.329, 82	\$35.678, 07	\$28.084, 77	\$42.773, 07	\$918.942, 70
RDO NETO ANTES DE IMP. A LAS GCIAS.	148.648, 97	\$177.66 7,50	\$177.01 5,75	\$103.60 8,72	\$26.894, 11	\$344.59 8,49	\$185.11 0,75	\$178.66 7,50	\$36.659, 20	\$61.960, 65	\$187.76 0,80	\$131.46 0,64	\$1.760.05 3,75

Impuesto a las Ganancias a pagar

Resultado antes del Impuesto a las Ganancias = \$1.760.053,75

Según la tabla del Artículo 90, de la Ley 27.430:

$$\$71.400 + (\$1.760.053,75 - 320.000) \times 35\% = \$575.418,81$$

Presupuesto Financiero: Al pasar del ámbito económico al financiero, la terminología aplicada también se modifica. Los tres bloques antes mencionados cambian su denominación, dejando de hablar de Ventas y pasar a enunciar Ingresos. El Costo de Ventas permanece inalterable, y por último los Gastos pasan a ser Otros Egresos.

Con respecto a los ingresos se tiene una línea compuesta por los provenientes de las cobranzas, además del saldo de dinero disponible al cierre del ejercicio anterior, ya que todos los ingresos de la empresa son provenientes de ventas de mercaderías. El saldo de disponibilidades al 31/12/2018 puede visualizarse en el Anexo N°11.

El establecimiento realiza sus ventas a corto plazo, por lo tanto al cierre de ejercicio el crédito por ventas es de escasa significatividad.

El Impuesto al Valor Agregado se calcula de manera mensual y por períodos vencidos. Para no entrar en detalles que no son relevantes a los fines de la confección del presupuesto sólo se dirá que la alícuota a la que gravan las ventas es del 21%. Al débito fiscal generado por las ventas se le resta el crédito fiscal obtenido por los egresos gravados que se afrontaron en el mes, obteniendo así un monto de impuesto a pagar o bien un saldo a favor dependiendo del resultado obtenido.

En el caso de la empresa en cuestión es imposible determinar con exactitud los movimientos mensuales de dicho impuesto, porque se carece de información debido a que se pudo obtener sólo registros anuales, y sin discriminar los importes

correspondientes a crédito o débito fiscal. Por lo tanto para estimar el importe a erogar en IVA en el año 2019, se tomará en consideración el efecto de la inflación en el período.

Continuando con la descripción de Otros Egresos, cabe mencionar que entre los Impuestos, a diferencia del presupuesto económico se incluyen IVA, Impuesto Municipal e Impuesto Inmobiliario Rural.

El Impuesto a las Ganancias a pagar es anual y será calculado como ya fue indicado en la descripción del presupuesto económico.

Otra discrepancia entre el presupuesto económico y financiero, es que en el financiero los intereses provenientes de la tarjeta Agro Cabal, se incluirán en una línea separada, como Costos Financieros.

En el presupuesto financiero a diferencia del Resultado Neto, se obtendrá un Superávit o Déficit del Período.

Se puede deducir que debido al superávit proyectado para el establecimiento “Las 3 Mujeres”, la empresa se encuentra con elevada solvencia económica sin necesidad de invertir en financiamiento externo

Tabla 9.

Presupuesto Financiero Establecimiento “Las 3 Mujeres” para campaña agrícola- ganadera 2019. Fuente: Elaboración

propia.

	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ag-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total
Saldo anterior	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$452.69 8,83	\$5.432.38 6
Ingresos por cobranzas	\$282.50 0	\$282.50 0	\$282.50 0	\$464.75 0	\$464.75 0	\$464.75 0	\$282.50 0	\$282.50 0	\$282.50 0	\$282.50 0	\$282.50 0	\$282.50 0	\$3.936.75 0
TOTAL INGRESOS DE CAJA	\$735.19 8,83	\$735.19 8,83	\$735.19 8,83	\$917.44 8,83	\$917.44 8,83	\$917.44 8,83	\$735.19 8,83	\$735.19 8,83	\$735.19 8,83	\$735.19 8,83	\$735.19 8,83	\$735.19 8,83	\$9.369.13 6
Semillas										\$101.58 1,28			\$101.581, 25
Fertilizantes	\$20.720								\$134.76 2,58	\$13.869 ,97		\$26.841 ,28	\$196.193, 83
Serv. Fumig.	\$15.891 ,83								\$8.093, 97	\$2.754, 97		\$5.546, 57	\$32.287,3 4
Serv. Cosecha				\$66.668 ,78	\$42.721 ,14								\$109.389, 92
Honor. Ing. Ag.	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$5.650	\$67.800
Alimentos ganado	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$37.716 ,67	\$452.600
Vacunas	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$873,08	\$10.477
Honor. Veter.	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$666,66	\$8.000
Sueldo y SAC	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$21.789	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$14.526	\$21.789	\$188.838
Contrib. Pat.	\$3.922, 02	\$3.922, 02	\$3.922, 02	\$3.922, 02	\$3.922, 02	\$5883,0 3	\$3.922, 02	\$3.922, 02	\$3.922, 02	\$3.922, 02	\$3.922, 02	\$5883,0 3	\$50.986,2 6
Combustible	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$3.300	\$39.600
TOTAL COSTO DE	\$103.26 6,26	\$66.654 ,43	\$66.654 ,43	\$133.32 3,21	\$109.37 5,57	\$75.878 ,44	\$66.654 ,43	\$66.654 ,43	\$209.51 0,98	\$184.86 0,65	\$66.654 ,43	\$108.26 6,29	\$1.257.75 3,55

VENTAS														
Gtos. Adm.	\$7.831,44	\$7.831,44	\$8.981,49	\$7.831,44	\$7.981,49	\$6.831,44	\$7.981,49	\$6.831,44	\$6.481,49	\$5.331,44	\$5.331,44	\$5.331,44	\$84.577,48	
Gtos. Comerc.	\$5.733,33	\$5.733,33	\$5.733,33	\$195.373,33	\$303.478,83	\$5.733,33	\$5.733,33	\$5.733,33	\$5.733,33	\$5.733,33	\$5.733,33	\$5.733,33	\$556.185,46	
Impuestos	\$16.033,33	\$23.626,63	\$23.128,33	\$23.626,63	\$16.033,33	\$30.721,63	\$16.033,33	\$23.626,63	\$23.128,33	\$23.626,63	\$16.033,33	\$30.721,63	\$266.339,76	
TOTAL OTROS EGRESOS	\$29.598,10	\$37.191,40	\$37.843,15	\$226.831,40	\$327.493,65	\$43.286,40	\$29.748,15	\$36.194,40	\$35.343,15	\$34.691,40	\$27.098,10	\$41.786,60	\$907.102,70	
SUPERAVIT (DÉFICIT) DEL PERÍODO	\$602.334,47	\$631.353	\$630.701,25	\$557.294,22	\$480.579,61	\$798.283,99	\$638.796,25	\$632.353	\$490.344,70	\$515.646,78	\$641.446,30	\$585.145,94	\$7.204.279,75	
Costos Financieros	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$986,67	\$11.840	

Etapas del ciclo presupuestario y controles a aplicar.

Para elaborar ambos presupuestos el Contador Público ha seguido diferentes etapas.

La primera de ellas fue la preiniciación. En la misma analizó los ingresos y gastos de la campaña 2017 para, a partir de esa información y considerando las metas de la empresa, elaborar los presupuestos económico y financiero para el año 2019.

La segunda etapa fue la elaboración del presupuesto, en la cual evaluó cuales eran las alternativas del establecimiento para desempeñarse económicamente maximizando los beneficios. Aspectos importantes a considerar fueron el efecto de la inflación, precio del dólar y de insumos, entre otros.

Mientras realizó éstas dos etapas mencionadas transcurrieron tres meses.

Finalizada ésta etapa se aplicará el control previo.

Una vez confeccionados los presupuestos, tanto económico como financiero, el Contador Público deberá llevar a cabo el control presupuestario.

Existen 3 tipos de controles: previo, concomitante y posterior.

En el control previo, el Contador presentará los presupuestos a las dueñas del establecimiento “Las 3 Mujeres”, y ellas en base a los objetivos y metas previstas para la empresa, los aprobarán.

En caso de que por algún motivo, no se apruebe el presupuesto deberá rediseñarse de acuerdo a los fines y objetivos establecidos para el año bajo análisis.

Ésta etapa se realizará un mes antes de la puesta en vigencia del presupuesto y del inicio del ejercicio económico. Así habrá tiempo de aplicar la flexibilidad cumpliendo las expectativas de las propietarias para el próximo ejercicio.

El control concomitante es realizado en la tercera etapa del ciclo presupuestario, la ejecución.

El Contador será el encargado de controlar que a lo largo del ejercicio se eroguen los egresos previstos, y así poder evitar irregularidades.

En caso de que detecte errores deberá informarlos a la administración para facilitar el proceso de toma de decisiones y mejorar la redituabilidad del establecimiento.

Éste tipo de control se realizará al finalizar cada mes del año 2019, y es considerado el más importante porque se seguirán minuciosamente los movimientos de la empresa.

La cuarta y quinta etapa son el control y la evaluación, respectivamente.

El control posterior es el que se ejerce una vez que se ejecutó el presupuesto. Al final del año se cotejarán los ingresos y egresos presupuestados con los reales.

A partir de las diferencias detectadas se podrán mejorar para el próximo ejercicio a presupuestar y así favorecer el proceso económico y financiero de la empresa en cuanto a la toma de decisiones y a la rentabilidad del establecimiento.

Éste control se realiza generalmente en enero del año siguiente al presupuestado.

El presupuesto comenzará a dar resultados totalmente redituables al segundo o tercer año de su aplicación. A pesar de que una vez que se comiencen a confeccionar presupuestos en la institución facilitarán el proceso de toma de decisiones y ayudará a sus

propietarias a preveer determinados gastos, con el transcurso del tiempo ésta técnica será de mayor utilidad en términos económicos y financieros.

Estado de Resultados proyectado al 31/12/19.

El Estado de Resultados completo se podrá visualizar en el Anexo N° 12, a continuación se expondrá el mismo, pero resumido. Para su confección se tomaron en consideración los mismos supuestos aplicados para confeccionar los presupuestos.

Ventas	\$3.936.750
Costo de Mercaderías Vendidas	(\$1.257.753,55)
<hr/>	
Resultado Bruto	\$2.678.996,45
Gastos de Operación	(\$640.762,94)
<hr/>	
Resultado Operativo	\$2.038.233,51
Otros Egresos	(\$11840)
Impuestos	(\$266.339,76)
<hr/>	
Resultado Neto	\$1.760.053,75

Índices de rentabilidad para el ejercicio económico 2019.

$$\text{Rentabilidad Operativa del Activo (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\$1.760.053,75}{\$13.461.930} = 0,1389$$

El establecimiento “Las 3 Mujeres” tiene una capacidad de 13,07 % de generar beneficios, realizando la actividad agrícola- ganadera. Para llevar a cabo dichas actividades utiliza activos.

$$\text{Rentabilidad Operativa del Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\$1.760.053,75}{\$13.598.270} = 0,1294$$

El capital genera el 12,94 % de utilidad.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} = \frac{\$2.038.233,51}{\$3.936.750} = 0,5177$$

El Margen Operacional indica que el negocio genera una rentabilidad del 51, 77% sin considerar las fuentes de financiamiento.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{\$1.760.053,75}{\$3.936.750} = 0,4470$$

El Margen Neto expresa que la empresa genera una rentabilidad neta del 44, 70% anual.

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\$2.038.233,51}{\$13.598.270} = 0,1498$$

La empresa genera el 14,98 % de rentabilidad sin considerar operaciones extraordinarias a su actividad.

Etapa presupuestaria

Los presupuestos económico y financiero requerirán de recursos humanos, técnicos y financieros para llevarse adelante.

Entre los recursos humanos se ubica al contador público y la gerencia general.

En los recursos técnicos, la adquisición de una computadora personal.

Los honorarios profesionales al contador por la emisión de presupuestos y su control mensual se encuadran entre los recursos financieros necesarios para la implementación de la nueva herramienta.

El incremento de los honorarios profesionales elevará los costos fijos en los primeros cuatro meses del ejercicio 2019 en \$4.000, en éste período el contador ejecutará ambos presupuestos. El proceso de elaboración comenzará a realizarse en septiembre de 2018, tomando en consideración la información brindada por la gerencia general de la empresa.

A partir de mayo de 2019 hasta agosto aumentarán en \$3.000 mensuales pertenecientes a la implementación de los mismos. Y en el período de control, durante los últimos cuatro meses del año se incrementarán en \$1.500 mensuales. Entre los honorarios se incluyen los viáticos del profesional.

El mencionado aumento de gastos administrativos es muy poco significativo en relación al margen de utilidad que podría obtener el establecimiento "Las 3 Mujeres" durante el período 2019. Los presupuestos aportarán información útil para la toma de decisiones y el análisis de rentabilidad económica y financiera.

Durante la ejecución y control presupuestario el contador realizará un seguimiento mensual, detectando desvíos y analizando junto con la gerencia si las causas se deben a

factores externos (inflación, incremento del dólar) o a falencias internas que afecten los objetivos del plan.

El monto de la notebook asciende a \$29.000, según cotización solicitada a la empresa de venta de electrodomésticos Garbarino. Dicha inversión no es exigible para implementar los presupuestos, pero es recomendable para que la gerencia lleve un registro de las operaciones realizadas.

En base al objetivo del presente Trabajo Final de Graduación se hace visible en el resultado del margen de utilidad neta generado a través del presupuesto que es del 44,70% anual. Representando un incremento del 33,18% con respecto al año anterior en el cual no se realizaban presupuestos.

Ésta situación refleja que la aplicación de presupuestos lleva a la empresa a optimizar sus recursos y así efectivizar su rentabilidad económica.

Con respecto al porcentaje de Contribución Marginal de la propuesta representa el 99,96% de utilidad del cual proviene un excedente sumamente elevado. Una vez absorbidos los costos variables, es suficiente para detraer los costos fijos y aún obtener un margen de rentabilidad. El detalle de los costos variables para llevar a cabo la implementación de la propuesta se encuentra expuesto en el Anexo N° 17.

El resultado de la Contribución Marginal de la propuesta es de \$3.923.750, representa cuanto aportan las ventas totales una vez cubiertos los costos variables de la ejecución de la propuesta. Cuenta con una utilidad suficiente para afrontar los costos fijos de \$50.000, incluyendo la compra de la notebook y contribuir con el excedente a la utilidad operativa.

Cabe resaltar que la aplicación de los presupuestos económico y financiero brindarán mayores beneficios en los ejercicios venideros, donde la empresa adquirirá práctica en la aplicación de la nueva herramienta. Así será posible que mejore la rentabilidad y colabore para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Diagrama de Gantt

Tabla 10.

Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.

Actividad/ Mes	Septiembre 2018	Diciembre 2018	Marzo 2019	Junio 2019	Septiembre 2019	Diciembre 2019
1) Recopilar información relacionada con los ingresos y egresos realizados en la campaña agrícola anterior.						
2) Clasificar los costos erogados según la actividad a la que sean destinados.						
3) Elaborar el Plan de Cuentas del establecimiento.						
4) Confeccionar los presupuestos económico y financiero						
5) Controlar mensualmente que los gastos erogados no excedan a los presupuestados.						
6) Interpretar y analizar los datos obtenidos para estimar el posible resultado del ejercicio.						
7) Efectuar el análisis de rentabilidad.						

El trabajo se llevará a cabo durante los meses septiembre 2018 a diciembre 2019, en la localidad de Carmen, Provincia de Santa Fe, República Argentina.

Capítulo 6. Conclusiones

Con el desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación se ha podido demostrar que el establecimiento "Las 3 Mujeres" tiene un elevado potencial económico y financiero disponible, pero es necesario que se maximicen todos los recursos.

Dicha productividad no estaba siendo aprovechada por falta de control interno en cuanto a precios, proveedores y variaciones del mercado imprevisibles.

Con la propuesta se intentará disminuir el efecto brusco de la variación de precios de un ejercicio a otro.

A pesar de que Argentina es un país muy inestable en cuanto a la inflación, lo que conlleva a las elevadas fluctuaciones del precio del dólar; con la confección de los presupuestos económico y financiero se puede disminuir el mencionado impacto.

La agricultura y ganadería al sur de la provincia de Santa Fe, es una actividad muy redituable debido a la zona en la que se desempeña, ya que es una de las que posee las tierras más fértiles del territorio argentino; además para el período bajo análisis se estiman cosechas récord. Aunque también está sujeta a amenazas, porque sus principales insumos como fertilizantes, insumos agroquímicos y mano de obra en cosecha y fumigación se valúan en dólares. El último año estos costos, al igual que el combustible se han incrementado notablemente. Por tal motivo con la confección de los presupuestos se intentará preveer ésta situación.

Al realizar el análisis de rentabilidad se pudo concluir que la empresa tiene un alto margen operacional, ya que la relación entre la utilidad operacional

proyectada, que es aquella que se obtiene después de deducir todos los ingresos y gastos relacionados con la actividad principal de la empresa, y las ventas representa el 51, 77%.

El margen neto también plasma una utilidad positiva del 44,70% aproximadamente. Es la relación entre la utilidad neta y las ventas. Por lo tanto significa que la empresa luego de deducir todos los gastos obtiene una ganancia elevada derivada de la actividad desarrollada. Se recomienda que se invierta en bienes de uso o ahorrar en dólares o en plazo fijo para que el ingreso no se sujete a la devaluación del dinero.

Para el período 2019, comparado con los datos recabados del año 2017 se estimará una inflación promedio del 48%. Así mismo se podrá arribar a un resultado sobresaliente ya que previamente a la confección de ambos presupuestos se realizó un análisis de mercado, seleccionando proveedores con mayor conveniencia económica y financiera.

A través de los presupuestos se pudo llegar a la conclusión que el establecimiento "Las 3 Mujeres", para el período 2019 generará un resultado neto muy elevado y además posee muy buena estabilidad financiera.

Entre las recomendaciones que se sugieren a las propietarias de la empresa se puede mencionar que comiencen a realizar registraciones contables de todos sus movimientos ya que se ha diseñado el Plan de Cuentas respectivo.

Ésta sugerencia permitirá llevar un control estricto y poder preveer con mayor exactitud los gastos a erogar en los períodos venideros, sin necesidad de realizar anotaciones manuales. Además de la ventaja mencionada es indispensable que comiencen a registrar ya que están incumpliendo según lo normado en el Código Civil y Comercial,

y de no modificar la técnica la empresa se encontrará sujeta a multas y sanciones del Entre Regulador.

Otro consejo con respecto al ítem antes mencionado es que el Contador de la empresa registre en planillas de Excel todos los movimientos realizados por el establecimiento mensualmente y también conserve los comprobantes, para así facilitar la confección de presupuestos.

También es importante que mientras se ejecuta el presupuesto se vaya controlando que los gastos reales no excedan a los presupuestados.

En caso de que el presupuesto se desvirtúe en relación a la realidad lo que se recomienda es evaluar la oportunidad de cambiar de proveedores por otros de mayor conveniencia o tratar de disminuir gastos innecesarios.

El objetivo principal de diseñar el presupuesto económico y financiero es preveer con mayor exactitud el posible resultado del próximo ejercicio, lo cual facilitará el proceso de toma de decisiones y contribuirá a un mejor desempeño en el ámbito económico y financiero.

Con respecto a los resultados mensuales proyectados se recomienda a la empresa que evalúe la posibilidad de constituir plazos fijos mensuales con los excedentes obtenidos. Colocando \$100.000 mensuales a una tasa de interés anual del 40%, se estima un ingreso estimado por mes de \$3.300, representando un incremento del 2,25 % adicional del resultado neto.

Según las consultas efectuadas en los diferentes bancos, se concluyó que el Banco Nación es el más redituable a la hora de invertir.

En los meses en que se lleva a cabo la cosecha o venta de animales en los que la utilidad es mayor sería propicio que la empresa invierta en bienes de capital o ahorre en plazo fijo para maximizar la utilidad en los meses en que el ingreso es menor.

A pesar de que la principal característica de los presupuestos es que comienzan a originar resultados extraordinarios recién después de que hayan transcurrido 2 o 3 años de su implementación, en el establecimiento "Las 3 Mujeres" a partir del primer año ya comenzarán a generar numerosos beneficios debido a que facilitará la organización interna de la empresa.

Bibliografía

(s.f.). Obtenido de www.errepar.com

Aldás Tandalia, N. M. (2015). Reforma del Art. 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno, referente a la base imponible del Impuesto a la Renta de personas naturales y sucesiones indivisas. Loja, Ecuador: [Tesis no publicada]. Universidad Nacional de Loja. Obtenido de <http://www.dspace.unl.edu.ec>

Altamirano Mendoza, A. M., & Villanueva Reyes, M. D. (2015). Presupuesto como herramienta de gestión y planificación en la empresa comercial "Electroplast S.A", en el año 2015. Nicaragua: Tesis no publicada. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de www.repositorio.unan.edu.ni

Archivo. (15 de Noviembre de 2018). Suben los biocombustibles y le ponen presión a los precios de las naftas y el gasoil. *La Nación*. Obtenido de www.lanacion.com.ar

Arredondo Gonzalez, M. M. (2015). *Contabilidad y análisis de costos. Primera Edición*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Burbano Ruiz, J. (2011). *PRESUPUESTOS. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Carrasquero, A. (8 de Noviembre de 2014). *Rentabilidad Financiera*. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de Enciclopedia de las Inversiones: <http://www.inversiones.com/rentabilidad-inversion/rentabilidad-financiera.html>

Castillo Gaona, R. V. (Septiembre de 2016). *El presupuesto de ventas y su impacto en las entradas del efectivo y cuentas por cobrar en las PYMES*. Machala: Tesis no

publicada. Universidad Tecnica de Machala. Obtenido de
<http://repositorio.utmachala.edu.ec>

Contreras Salluca, N. P., & Diaz Correa, E. D. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Revista Científica de Contabilidad*, 2(1), 35-45. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de <https://revistas.upeu.edu.pe>

Coronado Hijon, A. (Enero Abril de 2015). Construcción de una lista de cotejo (checklist) de dificultades de aprendizaje de cálculo aritmético. *Revista Española de Pedagogía*, 73(260), 91- 104. Obtenido de www.jstor.org/stable/24711241

Costos, X. C. (s.f.). *IAPUCO*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://www.iapuco.org.ar/biblioteca/158-costos-para-la-gestion>

Delgado Zambrano, Jennifer Vanesa;. (2017). Los presupuestos, herramientas necesarias para la elaboración del flujo de caja proyectado. Machala: Universidad Academica de Ciencias Empresariales. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10938/1/ECUACE-2017-CA-DE00597.pdf>

Diaz Barrios, J., & Pacheco, M. (Diciembre de 2015). Control presupuestario en la Universidad de Zulia, Venezuela [version digitalizada]. *redalyc*, 18, 58- 79.

Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org>

Diaz, M., Lopez , L., & Parra , R. (2012). *Presupuestos. Enfoque para la planeación financiera*. Bogotá, Colombia: Pearson.

Dussán Reyes, S. M. (2014). Importancia del presupuesto como indicador de política en la obtención de resultados. Bogotá, Colombia: Tesis no publicada. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia Bogotá. Obtenido de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13897/2/Dussanreyessandramilena2015.pdf>

Espinosa Chongo, D., Lamar Rodriguez, Y., Hernandez, D., & Ribot Vazquez, E. (2015). Fundamentos teóricos del presupuesto. Particularidades en Cuba. Cuba: Monografía no publicada. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
Obtenido de www.monografias.umcc.cu

Fernandez, M. (2016). Desarrollo del Sistema de Planificación y Control Financiero y Operativo de una Pyme. CANADEZ. Argentina: Tesis no Publicada. Universidad Empresarial Siglo Veintiuno. Obtenido de www.repositorio.uesiglo21.edu.ar

Garzon Gonzalez, M. A. (Junio de 2017). Análisis de sostenibilidad, rentabilidad y endeudamiento de Skyney de Colombia S.A.S a través de indicadores financieros. Bogotá, Colombia: Tesis no Publicada. Universidad Católica de Colombia.
Obtenido de www.repository.ucatolica.edu.com

Gasella, J. (3 de Septiembre de 2018). El Gobierno espera para este año una inflación de 42% y una caída del PBI del 2,4%. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2018/09/03/el-gobierno-espera-para-este-ano-una-inflacion-de-42-y-una-caida-del-pbi-de-24/>

Guamán Campos , T. (09 de Noviembre de 2015). El análisis e interpretación financiera a los indicadores de rentabilidad para optimizar el control de gestión empresarial. Machala, Ecuador: Trabajo de titulación no publicado. Universidad Tecnica de Machala. Universidad Académica de Ciencias Empresariales. Carrera de Contabilidad y Auditoria. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3014/1/TTUACE-2015-CA-CD00026.pdf>

Guzman, M., Marcel, M., & Sanginés, M. (2013). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Washington, New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Haifa Tamer, M., & Guerra Jaime, A. (Enero - Abril de 2010). El presupuesto maestro como guía y horizonte de crecimiento de una empresa. *Culcyt/ Finanzas [version digitalizada]*, 18-24.

Ildelfonso Grande, E., & Abascal Fernández, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (11 ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC. Recuperado el 22 de Marzo de 2018

Lopez, P. (26 de Septiembre de 2018). El campo espera un 2019 con cosecha récord y exportaciones por u\$s 26.000 M. *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-campo-espera-un-2019-con-cosecha-record-y-exportaciones-por-us-26.000-M-20180926-0046.html>

Madroño Cosío, M. E. (2016). *Administración financiera del circulante*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores.

Martinez, J. H. (2014). El presupuesto una herramienta fundamental para el desarrollo empresarial [versión digitalizada]. *UNIMAR*, 25(3), 41-43.

Nunfio de Trejo, E. M., & Trejo Lopez, J. M. (Diciembre de 2013). Presupuesto para la toma de decisiones en empresas dedicadas a la acuicultura. San Salvador, El Salvador: Tesis no publicada. Universidad de El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv>

- Otero, Y. (3 de Septiembre de 2018). Retenciones al campo: suma fija que se licúa si sube el dólar. *ambito.com*. Obtenido de <http://www.ambito.com/932618-retenciones-al-campo-suma-fija-que-se-licua-si-sube-el-dolar>
- Pacheco Coello, C. (2015). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pellegrini, P. A. (Julio de 2014). Argentina: evolución del presupuesto y del personal del INTA (1958- 2010). *Política de investigación agropecuaria*, 99-122. Obtenido de www.researchgate.net/publication
- Perez Partida, H. R. (Julio - Agosto de 2015). Reflexiones sobre el Presupuesto Base Cero y el Presupuesto basado en Resultados. *El Cotidiano [version digitalizada]*, 78-84. Obtenido de www.redalyc.org
- Puente Riofrío , M., & Andrade Dominguez, F. (Junio de 2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia UNEMI*, 9(18), 73-80. Obtenido de repositorio.unemi.edu.ec
- Rojas Valverde, J. A. (2016). Presupuesto flexible de gastos para la finca El Cacaotal ubicada en la ciudad de Pasaje en el año 2015. Machala, Ecuador: Tesis no Publicada. Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Obtenido de www.repositorio.utmachala.edu.ec
- Smolje, A. (2015). Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora. Buenos Aires, Argentina: Tesis no publicada. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas Biblioteca "Alfredo L. Palacios". Obtenido de www.bibliotecadigital.econ.uba.ar

- Suarez, O. (Julio- Diciembre de 2016). Aproximación al Origen de la Noción de Objeto de Aprendizaje: Revisión Histórica - Bibliográfica. *Dialnet*, 12(2), 26 - 40.
Obtenido de www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5676311
- Toro Lopez, F. (2016). *Costos ABC y Presupuestos. Herramientas para la Productividad* (2da. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Uribe Nogales, R. O. (2016). Modelo de presupuesto y gestión financiera para la empresa "Corporación de Producción y Comercialización Unión Carchense" de la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas para el año 2014. Santo Domingo, Ecuador: Tesis no Publicada. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
Obtenido de <http://www.dspace.uniandes.edu.ec>
- Vera Mondaca, E. D. (2017). Importancia del presupuesto para toma de decisiones en una empresa distribuidora de electricidad. Guayaquil, Ecuador: Tesis no publicada. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de www.repositorio.ug.edu.ec

Anexo N° 1

Entrevista a Soledad Raies

1) ¿Cómo surgió el establecimiento “Las 3 Mujeres”?

Soledad Raies: El establecimiento lo recibimos por herencia. Creo que en el año 1937 mis abuelos compraron el campo. Ellos sólo se dedicaban a la agricultura.

Luego mi padre continuó con la actividad, y de a poco fue incorporando vacas para engorde. En el 2010 falleció mi papá y continuamos nosotras con el establecimiento.

En el 2011 constituimos la Sucesión Indivisa.

2) ¿Actualmente cuál es la fuente principal de ingresos?

Soledad Raies: La fuente principal es la venta de cereales porque nos falta adquirir conocimientos en ganadería como para poder mejorar la calidad de los animales.

Principalmente cosechamos soja. Pero también destinamos algunas hectáreas al maíz.

Para la siembra compramos la semilla de maíz. En cambio con la soja, nuestro ingeniero nos asesora respecto del análisis del poder germinativo. Si el mismo es alto se utiliza semilla propia, sino compramos.

Cada dos años se compra el 25% de semillas de soja nueva.

3) ¿En qué ciclo de vida considera que se encuentra la empresa?

Soledad Raies: Considero que la empresa está en un ciclo de estabilidad y crecimiento. En los últimos años hemos invertido en bienes de capital. El año pasado compramos un chimango y un comedero para la hacienda.

4) ¿Poseen maquinarias propias para desarrollar las actividades agrícolas? ¿Cuál es el importe económico en bienes de uso?

Soledad Raies: La siembra está a cargo de nuestro empleado. Contamos con una sembradora, disco, rastra, rolo y arado.

Para la cosecha y fumigación contratamos servicios de contratistas rurales.

Estimo que los bienes de uso están valuados alrededor de \$5300000.

Además de las maquinarias incluyo silos, molino, galpones y corrales.

Los silos son utilizados para almacenar la mercadería de la cosecha que no se destina a la venta, en el año 2017 almacenamos poca cantidad de cereal por un total de \$205300.

5) ¿Cuáles son sus principales clientes y proveedores?

Soledad Raies: Nuestros clientes son el Mercado de Liniers para la hacienda y la Cerealera “San José” que es el acopio local.

Entre los principales proveedores: Veterinaria “El Bagual”, Cooperativa Agropecuaria de Murphy y ferreterías.

6) ¿Cómo efectúan los registros contables y quién los hace?

Soledad Raies: Se registran manualmente los ingresos y egresos en un cuaderno, por cualquiera de nosotras. Además tenemos asesoramiento contable externo.

7) ¿Cómo estiman los gastos a erogar en el próximo ejercicio fiscal? ¿Considera necesaria la confección de un presupuesto?

Soledad Raies: No realizamos presupuestos. Estimamos los gastos según los realizados en el período anterior sin considerar el efecto de la inflación.

8) ¿Usted considera que rotar los lotes en las diferentes campañas incrementa su rentabilidad?

Soledad Raies: Si. De hecho, así llevamos a cabo la siembra y cosecha.

9) ¿Utilizan medios de financiación de terceros o propios? ¿Éste aspecto influye en la rentabilidad económica?

Soledad Raies: Generalmente utilizamos medios propios. En algunas situaciones usamos una tarjeta de crédito que nos ofrece el Banco Credicoop destinada solamente al agro, se llama Agro Cabal.

Nos conviene porque desde el momento en que realizamos la compra tenemos un plazo máximo de 12 meses para cancelar la deuda. No tiene estipuladas cuotas fijas. Los intereses se van incrementando a medida que transcurre el tiempo desde el momento de la compra. Se puede ir pagando en la medida que se pueda.

También acostumbramos a comprar a los proveedores que nos ofrecen cuenta corriente. Al 31/12/2017 el pasivo de la empresa fue de \$29500, era la deuda que contraíamos con la Cooperativa Agropecuaria de Murphy en inoculantes.

10) ¿Qué fortalezas podría identificar en su empresa?

Soledad Raies: Creo que nos venimos administrando bastante bien. Por ejemplo no realizamos gastos innecesarios, nuestro empleado es realmente

eficiente. Una gran fortaleza es el compromiso y la buena comunicación que tenemos con él.

De todos modos, en ocasiones especiales como ser cuando el empleado toma vacaciones o en caso de enfermedad tenemos otro chico que le pagamos por día trabajado y conoce el mecanismo de la explotación.

Por el momento al ser temporalmente ésta persona es monotributista, por lo tanto nos factura por día trabajado. Actualmente nos cobra \$700 por día. En caso de que la empresa requiera incorporar más personal sería contratado en relación de dependencia.

11) ¿Qué debilidades piensa que existen internamente en su empresa y que se podría mejorar?

Soledad Raies: Podríamos mejorar el registro contable, también sería importante lograr la eficiencia en cuanto al manejo de la ganadería. Tendríamos que encontrar la técnica para engordar el ganado más rápido, aprovechar el consumo del pasto y cereal. Lo ideal sería aprovechar el lote al máximo con la mayor cantidad de animales posibles.

12) ¿Qué oportunidades y amenazas se presentan actualmente en la empresa?

Soledad Raies: Una gran oportunidad es poder comprar bienes de capital financiados.

Y entre las amenazas que se nos presentan a diario te puedo mencionar las malas condiciones climáticas, que termina ocasionando roturas en los caminos rurales y así tenemos que contar con mayores gastos de mantenimiento de maquinarias.

Han surgido nuevas malezas difíciles de combatir. Por eso tenemos que considerar altos costos en insumos y fertilizantes.

13) ¿Cuál es la meta principal de la empresa?

Soledad Raies: Nuestra meta principal es ser reconocidos por la buena calidad de hacienda.

Tratamos de incrementar nuestras ganancias, aumentar el capital y lograr mayor eficiencia en ganadería y agricultura.

14) ¿Considera que el hecho de no confeccionar un presupuesto, tiene influencia en el desempeño económico de la explotación agropecuaria?

Soledad Raies: Sí, ya que se podría prever con mayor exactitud los gastos a erogar en el año siguiente incrementando la rentabilidad.

15) ¿Con respecto a la siembra, utilizan la siembra convencional o la siembra directa?

Soledad Raies: Es un tema de discusión con nuestro ingeniero porque el considera que es mejor la siembra directa. Nosotros seguimos con la convencional porque una vez que se cosecha, utilizamos el lote para la cría de ganado, hasta la época de sembrar el nuevo cultivo y así abonar la tierra.

16) ¿Generalmente cuanto abonan de mano de obra en los procesos de siembra, cosecha y fumigacion?

Soledad Raies: El servicio de siembra no lo abonamos porque sembramos nosotros con nuestras maquinarias pero por lo que tenemos entendido por nuestros colegas está cotizado a precio dólar y están cobrando mas o menos 40 dólares por hectárea la siembra directa.

Para fumigar cobran 5 dólares por hectárea, y para cosechar soja 70 dólares y 90 para cosechar la hectárea de maíz.

17) ¿Teniendo en cuenta la cría de ganado bovino, venden hacienda?

Soledad Raies: Si. Cuando las vaquillonas o novillos llegan a pesar entre 350 y 400 kilos los vendemos al Mercado de Liniers. Estamos vendiendo entre 30 y 40 animales por año.

En el año 2017 vendimos 17 vaquillonas que en promedio pesaban 325 kilos cada una y 8 novillos que en promedio pesaron 300 kilos cada uno.

Generalmente las ventas de haciendas acostumbramos a realizarlas en otoño, porque es cuando el animal está en mejores condiciones físicas, y además evitamos cuidar al ganado en invierno que es la época más complicada del año, ya que no hay mucha pastura, entonces es necesario invertir en alimentos.

Lo beneficioso de las ventas de hacienda es que siempre entregamos directamente al Mercado de Liniers porque de ésta forma quedamos exentos de abonar el flete, ya que el acuerdo que tenemos es que el traslado es a cargo del comprador.

18) ¿ En la cerealera le retienen algún porcentaje por almacenamiento o alguna merma de cereales?

Soledad Raies: Actualmente la cerealera local nos cobra por secado \$9 por quintal tanto para la soja como para maíz, en caso de que sea necesario; pero generalmente como cosechamos y directamente entregamos a la cerealera, siempre pagamos secado porque la mercadería sale húmeda.

También por paritarias abonamos \$9 por quintal, que es el costo de la carga y descarga de la mercadería en la cerealera.

Además nos cobra el 2% de comisión, y el 1,5% de merma de granos, que es un descuento adicional por granos de cereal rotos o con malformaciones. Estos descuentos son aplicados al precio de cotización del cereal al momento de la venta. El flete que

abonamos es de acuerdo a la Tarifa Nacional de Transportistas. Pagamos dos fletes: uno corto, de 15 kilómetros desde el campo al acopio local, cuyo importe según la tarifa 2017 era de \$113, 80 por tonelada, y el flete largo es desde la cerealera al puerto que generalmente es de 200 kilómetros y la tarifa era de \$425,70 por tonelada.

En el año 2017 vendimos soja y maíz por un monto total de \$1338090, de las cuales al 31/12/2017 la cerealera nos adeuda \$102500.

Las ventas generalmente son realizadas a 30, 60 y 90 días. En cambio el ganado se vende siempre a 30 días.

19) ¿ Al 31/12/2017 cuál fue el monto de caja y banco que tenía en existencia el establecimiento? ¿ Y el de capital?

Soledad Raies: Con exactitud no te voy a poder responder, pero de acuerdo al saldo del extracto bancario a esa fecha teníamos \$3609720.

Y con respecto al capital según la suma te puedo decir que arroja un resultado de \$6556851.

Anexo N° 2

Entrevista al Ingeniero Agrónomo Iván Bordon

1) ¿En el proceso de siembra de maíz y soja, cuál es la proporción de semillas que se debe destinar por hectárea?

Ingeniero Agrónomo: La proporción de semillas a destinar por hectárea está relacionada con la distancia que hay entre surco y surco. Hay máquinas que siembran a 52 centímetros de distancia entre surco y surco y otras a 42 centímetros.

Pero generalmente lo que se tiene en cuenta son las densidades de siembra óptimas.

Para la soja hay que intentar llegar a cosechas con 300.000 a 350.000 plantas por hectárea, que equivale al momento de sembrar 60 kilos (2 bolsas) de soja por hectárea.

Las densidades óptimas para la siembra de maíz son intentar llegar a cosechas de 70.000 a 75.000 plantas por hectárea (sembrar 1 bolsa de maíz).

2) Considerando que siempre se cultiva soja y maíz. ¿Es recomendable en cuánto a rendimientos y costos aplicar la siembra directa? ¿Cuál es la diferencia con la siembra tradicional?

Ingeniero Agrónomo: En la siembra convencional se realizan movimientos de suelos. Hay que picar el rastrojo de la siembra anterior. Por ejemplo éste año se cosechó maíz y el año que viene se quiere sembrar soja. En la siembra tradicional se hace una pasada de arados con discos, entonces se rotulaba el rastrojo y se rompía la tierra con las malezas que habían quedado para llevar adelante una trituración del suelo. Después cerca de la siembra se hacía otra disqueada con rastra de disco doble acción y rastra de dientes que es un implemento distinto, que lo que hace es que al paso de la rastra de discos de

doble acción, eso va por detrás y va destruyendo los terrones de tierra para dejar el suelo en condiciones de sembrar. Luego de éste proceso se pasaba la sembradora convencional.

Si se compara la siembra directa con la convencional, en el caso de la convencional se hace una siembra sobre tierra porque la mayoría del rastrojo se pica, se entierra, se rompe en un terreno mullido, con su estructura rota. En el caso de la siembra directa lo que se hace es sembrar sobre el rastrojo, sobre un suelo que no fue laboreado y en cierto modo, las condiciones según las teorías son más óptimas para la siembra porque en la convencional además de romper el rastrojo, lo que se hace en los primeros 20 centímetros de suelo al romperlos y rotarlos se trituran y exponen raíces de malezas que están compitiendo por agua a que se sequen. También el suelo se seca mucho más rápido porque se rompe la capa superficial.

El trabajo que se hace en la siembra convencional son tres pasadas de implementos agrícolas: primero una pasada de disco, al tiempo una pasada de disco de doble acción con rastra dientes y por último la sembradora.

En el caso de la siembra directa se pasa solamente una vez la sembradora con las semillas.

La siembra convencional demanda tres veces más gasoil que la siembra directa.

El gasoil junto con la semilla es el insumo que más costo tiene en la producción de los cultivos en cuanto a la siembra.

Es recomendable aplicar siempre la siembra directa porque en la actividad agropecuaria lo que se trata es cuidar al suelo como estructura. La tecnología hizo que se de un salto hacia adelante con la siembra directa, mas que nada teniendo en cuenta lo malo que era la siembra convencional.

Con la siembra directa se gana en rendimientos porque existe la posibilidad, haciendo trabajos con fumigadores de sembrar en un lote limpio de malezas, donde si hay humedad el maíz o la soja van a nacer rápido. Así van a tener toda la disponibilidad de nutrientes, tanto los que aporte el suelo como los que aportamos con fertilizantes para poder tener un crecimiento eficiente y con las densidades de siembra óptimas intentar cubrir el suelo lo más rápido posible con las hojas de las plantas para llegar a captar la mayor cantidad de radiación y fotosintetizar la mayor cantidad posible.

3) ¿Qué insumos fertilizantes son los recomendados para llevar a cabo la cosecha de soja? ¿Y para el maíz?

Ingeniero Agrónomo: Soja y maíz son especies que pertenecen a diferentes familias de plantas.

El maíz y el trigo son gramíneas, la soja es una leguminosa y tienen requerimientos y capacidades de asimilar nutrientes de manera diferente.

El maíz al ser una gramínea, tiene altos requerimientos de fósforo, nitrógeno y azufre. Es por esto que se intenta fertilizar a la siembra con estos tres tipos de nutrientes.

En el suelo siempre se encuentran los nutrientes, pero quizás no en las cantidades que el maíz requiere. Generalmente lo que se recomienda tanto para el maíz como para la soja, es hacer un análisis de suelo anterior a la siembra para estar en conocimiento de los

nutrientes y en que cantidades se encuentran en la tierra a sembrar. De ahí el técnico evaluará las cantidades de fertilizantes necesarios a aplicar.

En el caso del fósforo, es la limitante más importante del maíz, siempre hay que tener una base de fósforo de 16 a 18 partes por billon para poder sembrar y asegurar que el rendimiento sea el óptimo.

Existen tipos de fertilizantes como el MAP que es el fosfato monoamónico, es el que se usa generalmente. Posee fósforo y nitrógeno y se le puede adicionar también azufre.

Últimamente el zinc está en deficiencia en los suelos.

Es importante también pedirle al proveedor del fertilizante que impregne al MAP azufre y zinc.

Cuando está desarrollado el cultivo es necesario fertilizar con urea, ya que aporta nitrógeno puro, que puede ser aplicada en forma granulada, sólida o líquida como UAN (Urea Amonio Nitrato).

La soja requiere a diferencia del maíz que tiene una capacidad de hacer una simbiosis con microorganismos del suelo que son los que forman los nódulos de las raíces, y a través de esa simbiosis es capaz de utilizar el nitrógeno que se encuentra en el suelo de forma gaseosa. La soja no requiere tanto nitrógeno como el maíz, es por eso que generalmente cuando se fertiliza se aplica fósforo y azufre, el fertilizante se llama Super Simple.

Las cantidades se aplican de acuerdo a los datos que arroje el análisis del suelo.

Yo usaba 100 kilos de Super Simple por hectárea para la soja y entre 100 y 150 kilos de MAP y 200 kilos de úrea por hectárea para el maíz.

4) ¿Qué gastos extraordinarios considera que pueden llegar a surgir en el transcurso del período de siembra y cosecha?

Ingeniero Agrónomo: Se deben considerar herbicidas, insecticidas, fungicidas son los considerados gastos ordinarios del cultivo.

Gastos extraordinarios pueden ser pérdida de cultivo por granizo o por helada, lluvias fuertes que lleven a una inundación.

En el caso de inundaciones o de una fuerte helada en el maíz hay que hacer una resiembra.

En cambio si cae granizo se puede bioestimular el cultivo para no perder todo.

5) ¿Previo a la siembra, el lote necesita algún tratamiento especial?

Ingeniero Agrónomo: El lote debe estar limpio de malezas, aplicando herbicidas en la siembra directa.

Anexo N° 3

Entrevista a Médico Veterinario Matias Budz

1) ¿Qué gastos considera que es necesario tener en cuenta en el período de gestación de la vaca?

Médico Veterinario: El principal servicio veterinario es el Tacto Rectal, que es cuando diagnosticamos la gestación.

El período de parto es la etapa que comienza entre 40 y 20 días previos a la fecha esperada de parto y termina cuando se desencadena el parto. Esta etapa tiene por objetivo preparar a la vaca para la próxima lactancia, así como también monitorear y atender a la vaca y su ternero al desencadenarse el parto.

Las vacunas parto son contra el Complejo Respiratorio y contra Diarrea Neonatal, para aumentar la inmunidad calostrual. Se recomienda dar una primera dosis al momento de secado y una segunda dosis al ingresar al parto.

El costo de cada dosis actualmente es de \$ 18.

2) ¿Cuál es la ración de alimentos recomendada a diario para el ganado vacuno, considerando terneros, vacas y toros?

Médico Veterinario: Depende del sistema de producción, que puede ser tambo, cría o feed lot.

En un rodeo de cría la ración es casi exclusivamente de forrajes (alfalfa, cebadilla criolla, etc). Ésta ración se puede suplementar con silo de maíz, o maíz en grano.

3) ¿Cuál es el peso ideal en el que el animal pasa de ser ternero a ser un animal adulto?

Médico Veterinario: El ganado según su kilaje se clasifica de la siguiente manera:

- Ternero: hasta 180 – 200 kilos
- Novillo: de 200 a 400 kilos
- Vaquillona: de 300 a 350 kilos (nunca tuvo cría)
- Vaca: de 350 a 600 kilos (tuvo cría alguna vez)

4) ¿En qué período del año hay que vacunar al ganado y con que vacunas? ¿Cuál es la dosis a aplicar y el costo estimado de cada una?

Médico Veterinario: Los terneros se vacunan una vez al año, en octubre contra la Aftosa. También antes del destete (a los 6 meses aproximadamente), corresponde aplicar las vacunas Clostridial y Respiratoria. Repetir una segunda dosis a los 21 días.

A terneras de entre 3 y 8 meses se vacunan contra la Brucelosis aplicando una única dosis.

A los animales adultos se deben aplicar: la vacuna Reproductiva todos los años al tacto.

A las vacas de 6, 7 y 8 meses de gestación es importante aplicar la vacuna Respiratoria y Digestiva.

También en marzo y octubre de cada año se vacunan contra Aftosa. Y por último, una vez al año, generalmente en la primavera la vacuna contra Carbunco.

Los precios y dosis de cada vacuna son los siguientes:

Aftosa: 2 cc. Subcutánea - \$40 la dosis

Carbunco: 2 cc. Subcutánea - \$6 la dosis

Brucelosis: 2 cc. Subcutánea - \$35 la dosis

Respiratoria y Digestiva: \$20 la dosis cada una

Clostridial: \$8 la dosis

5) ¿Qué gastos extraordinarios considera que pueden surgir en la cría de ganado?

Médico Veterinario: Puede surgir alguna urgencia por casos clínicos como intoxicaciones, indigestiones, etc. Otro gasto extraordinario podría ser por cuestiones climáticas tanto sequías como inundaciones, los forrajes se pierdan y en tal caso el productor tendría que contar con el costo extra de salir a comprar alimentos.

6) ¿Cuáles son los cuidados especiales recomendados en la vida del ganado bovino?

Médico Veterinario: El ganado bovino no requiere cuidados demasiado minuciosos pero es recomendable que el productor tenga un buen plan sanitario de vacunación y que efectúe una recorrida diaria para detectar lo más rápido posible algún problema.

7) ¿Cuál es la ración de alimentos que consume la hacienda a diario?

Médico Veterinario: El consumo de alimentos exacto es imposible de determinar, pero generalmente cada animal consume 4 kilos de maíz por día, acompañado de la pastura propia del lote y del resto del rastrojo remanente de la cosecha.

Anexo N° 4

Tabla 11.

Cotización del dólar al 31/12 de los últimos 5 años, y variación con respecto al año anterior. Fuente: www.errepar.com

FECHA	COTIZACIÓN DEL DÓLAR	VARIACIÓN CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
31/12/2014	\$ 8,45	
31/12/2015	\$ 12,94	34,70%
31/12/2016	\$ 16,16	19,92%
31/12/2017	\$ 18,90	14,49%
31/12/2018	\$39,90	52,63%

Anexo N° 5

Tabla 12.

Inflación al cierre de los últimos 5 años. Fuente: www.indec.gov.ar

AÑO	INFLACIÓN ANUAL
2014	23,90%
2015	30%
2016	40,30%
2017	24,60%
2018	48 %

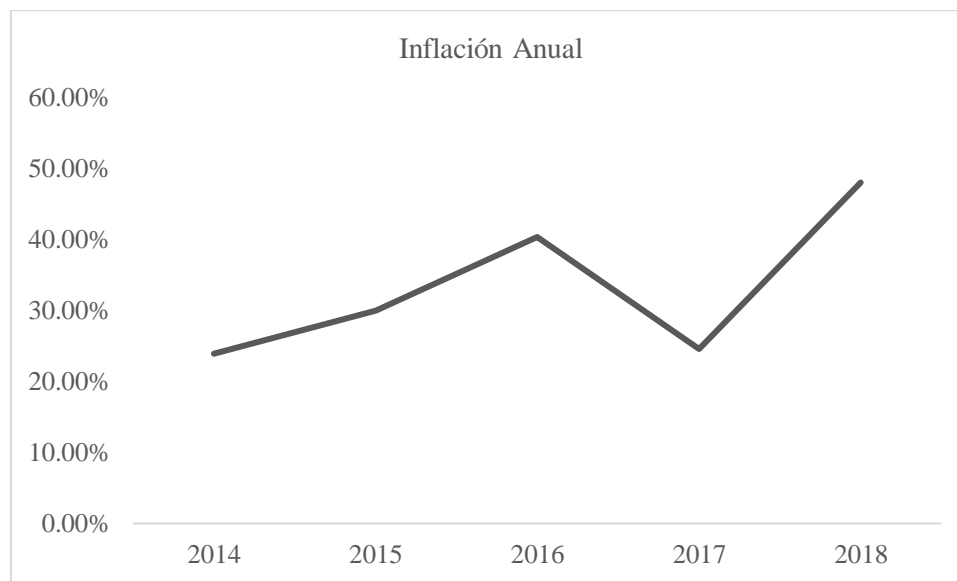


Figura 2. Variación de la inflación anual en los últimos 5 años. Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 6

Tabla 13.
Calendario de siembra y cosecha de Soja del Año 2017. Fuente: Elaboración propia.

<p>ENERO Se fumiga con Glifosato, el costo es de \$140 por litro. Se aplica 2 ½ por hectárea. La mano de obra de fumigación es de U\$S 5 por hectárea. Cotización del dólar al 09/01/2017: \$16,05</p>	<p>FEBRERO</p>	<p>MARZO</p>
<p>ABRIL Cosecha de la siembra de 40 hectáreas del año anterior. Rinde 40 quintales por hectáreas. Cotización según la Bolsa de Comercio de Rosario al 19/04/2017: \$3600 por tonelada. La mano de obra de cosecha de soja es de U\$S 70 por hectárea. Cotización del dólar al 19/04/2017: \$15,60</p>	<p>MAYO</p>	<p>JUNIO</p>
<p>JULIO</p>	<p>AGOSTO</p>	<p>SEPTIEMBRE Se fumiga con Fosfato Monoamonico. El precio por tonelada es de \$8697,50. Se aplica 100 kg/ha sembrada. La mano de obra de fumigación es de U\$S 5 por hectárea. Cotización del dólar al 15/09/2017: \$17,84.</p>
<p>OCTUBRE Laboreo de la tierra. Se limpió y curó semillas propias. El costo total fue de \$4100 y se acondicionaron 60 bolsas. Además se compraron 20 bolsas de semillas Don Mario 4214 a \$462,80 cada una.</p>	<p>NOVIEMBRE Se sembraron 40 hectáreas de soja.</p>	<p>DICIEMBRE Se fumiga con Metolaclor el costo es de \$205,90 por litro (se aplica 1 litro por hectárea) y Coadyuvante, se aplican 5 litros en las 40 hectareas, el costo es de \$300 por litro. Se fumiga con Glifosato, el costo es de \$140 por litro. Se aplica 1 ½ por hectárea.</p>

		La mano de obra de fumigación es de US\$ 5 por hectárea. Cotización del dólar al 20/12/2017: \$18,17
--	--	---

Anexo N° 7

Tabla 14.
Calendario de siembra y cosecha de Maíz del Año 2017. Fuente: Elaboración propia.

ENERO ABRIL	FEBRERO MAYO	MARZO JUNIO
	<p>Cosecha de la siembra del año anterior de 20 hectáreas de maíz. Rinde 118 quintales por hectárea. Cotización de maíz según la Bolsa de Comercio de Rosario al 05/05/2017: \$2320 por tonelada. Mano de obra por cosecha de maíz: U\$S 90 por hectárea Cotización del dólar al 05/05/2017: \$15,55</p>	<p>Se coloca el ganado bovino en los lotes de rastrojo para que se alimenten del mismo.</p>
JULIO	AGOSTO	<p>SEPTIEMBRE Laboreo de la tierra. Fumigación con úrea, el costo es de \$7298 por tonelada. Se aplican 200 kg por hectárea. Fumigación con MAP, el costo es de \$9024,60 por tonelada. Se aplican 150 kg por hectárea. Mano de obra por fumigación es de U\$S 5 por hectárea. Cotización del dólar al 11/09/2017: \$17,35</p>
<p>OCTUBRE Siembra de 20 hectáreas de maíz con semillas Nidera AX887 MG. Se compran 20 bolsas a \$2764 cada una. Se fumiga con Atrazina, su costo es de \$65,67 por litro. Se aplican 4 litros por hectárea. Se fumiga con Metolaclor, su costo es de \$205,90 por litro. Se aplica 1 litro por hectárea. Mano de obra por fumigación es de U\$S 5 por hectárea. Cotización del dólar al 20/10/2017: \$18,05</p>	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

Anexo N° 8

Tabla 15.

Anotaciones de gastos erogados durante el período 2017. Fuente: Elaboración

propia

GASTO	PERIODICIDAD	IMPORTE A EROGAR POR CUOTA	IMPORTE ANUAL
Tasa por hectárea (Impuesto Municipal)	Trimestral	\$4300	\$12900
Impuesto Inmobiliario Rural (Impuesto Provincial)	Bimestral	\$4602	\$27612
Patente automotor	5 cuotas	\$697	\$3485
Seguro automotor	Mensual	\$1264	\$15168
Honorarios Contador	Mensual	\$1000	\$12000
Sueldo del Empleado (Mensual y SAC)	Mensual	\$10760	\$139880
Contribuciones Patronales (27%)	Mensual	\$2905,20	\$37767,60
Electricidad	Mensual	\$1.125 (promedio)	\$13.500
Teléfono	Mensual	\$500	\$6.000
Mantenimiento y Reparaciones	Anual		\$24.000
Intereses financieros (Tarjeta Agro Cabal)			\$8.000
Combustible (Gasoil)	1200 litros anuales		\$24.000
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Mensual	\$10.833,33 (promedio)	\$130.000
Impuesto a las Ganancias	Anual		

Anexo N° 9

Plan de Cuentas

Código	Cuenta/Rubro	Denominación	Grupo
01.00.00.00.00	R	Activo	A
01.01.00.00.00	R	Activo Corriente	A
01.01.01.00.00	R	Disponibilidades	A
01.01.01.01.00	C	Caja	A
01.01.01.02.00	C	Valores a depositar	A
01.01.01.03.00	C	Banco	A
01.01.01.03.01	C	Banco Credicoop Cta Cte	A
01.01.01.04.00	C	Valores Rechazados	A
01.01.01.05.00	C	Caja Moneda Extranjera	A
01.01.01.05.01	C	Dólares	A
01.01.02.00.00	R	Créditos	A
01.01.02.01.00	C	Créditos por ventas	A
01.01.02.01.01	C	Deudores por ventas	A
01.01.02.01.02	C	Deudores varios	A
01.01.02.01.03	C	Deudores Morosos	A
01.01.02.01.03.01	C	Previsión p/Ds. Incobrables	A
01.01.02.01.04	C	Ints Activos a Devengar	A
01.01.02.02.00	R	Otros Créditos	A
01.01.02.02.01	C	Documentos a Cobrar	A
01.01.02.02.02	C	Gastos pagados por adelantado	A
01.01.02.02.03	C	IVA crédito sobre compras	A
01.01.02.02.04	C	IVA compra Bienes de Uso	A
01.01.02.02.05	C	IVA retenciones de terceros	A
01.01.02.02.06	C	Retenciones Imp. A las Gcias	A
01.01.02.02.07	C	IVA- Saldo Técnico	A

01.01.02.02.08	C	IVA – Saldo Libre Disponibilidad	A
01.01.02.02.09	C	Ley 25.143 computable	A
01.01.03.00.00	R	Bienes de Cambio	A
01.01.03.01.00	R	Activos Biológicos	A
01.01.03.01.01	C	Sementera Soja	A
01.01.03.01.02	C	Sementera Maíz	A
01.01.03.01.03	C	Terneros	A
01.01.03.01.04	C	Terneras	A
01.01.03.01.05	C	Novillos	A
01.01.03.01.06	C	Vaquillonas	A
01.01.03.02.00	R	Productos Agropecuarios	A
01.01.03.02.01	C	Soja	A
01.01.03.02.02	C	Soja en Acopio	A
01.01.03.02.03	C	Maíz para alimento	A
01.01.03.02.04	C	Maíz en acopio	A
01.01.03.03.00	C	Insumos	A
01.01.03.03.01	C	Semillas	A
01.01.03.03.02	C	Fertilizantes	A
01.01.03.03.03	C	Herbicidas	A
01.01.03.03.04	C	Inoculantes	A
01.01.03.03.05	C	Fungicidas	A
01.01.03.03.06	C	Coadyudantes	A
01.01.03.03.07	C	Insecticidas	A
01.02.00.00.00	R	Activo No Corriente	A
01.01.04.00.00	R	Bienes de Uso	A
01.01.04.01.00	C	Muebles y útiles	A
01.01.04.02.00	C	Amort. Acum. Muebles y útiles	A
01.01.04.03.00	C	Instalaciones	A

01.01.04.04.00	C	Amort. Acum. Instalaciones	A
01.01.04.05.00	C	Rodados	A
01.01.04.06.00	C	Amort. Acum. Rodados	A
01.01.04.07.00	C	Inmuebles/ vivienda rural	A
01.01.04.08.00	C	Amort. Acum. Vivienda rural	A
01.01.04.09.00	C	Maquinarias Agrícolas	A
01.01.04.10.00	C	Amort. Acum. Maquinarias agrícolas	A
01.01.04.11.00	C	Molinos y aguadas	A
01.01.04.12.00	C	Amort. Acum Molinos y aguadas	A
01.01.04.13.00	C	Alambrados	A
01.01.04.14.00	C	Amort. Acum. Alambrados	A
01.01.04.15.00	C	Galpones y corrales	A
01.01.04.16.00	C	Amort. Acum. Galpones y corrales	A
01.01.04.17.00	C	Equipos de computación	A
01.01.04.18.00	C	Amort. Acum. Eq. Computación	A
01.01.04.19.00	C	Alfalfa	A
01.01.04.20.00	C	Amort. Acum Alfalfa	A
02.00.00.00.00	R	Pasivo	P
02.01.00.00.00	R	Cuentas por pagar	P
02.01.01.00.00	C	Proveedores	P
02.01.02.00.00	C	Intereses Pasivos a Devengar	P
02.02.00.00.00	R	Otras Cuentas por Pagar	P
02.02.01.00.00	C	Acreedores Varios	P
02.02.02.00.00	C	Obligaciones a Pagar	P
02.02.03.00.00	C	Documentos a pagar	P
02.03.00.00.00	R	Deudas Sociales	P
02.03.01.00.00	C	Sueldos a pagar	P
02.03.02.00.00	C	SAC a pagar	P

02.03.03.00.00	C	Cargas Sociales a Pagar	P
02.03.04.00.00	C	Provisión para SAC	P
02.03.05.00.00	C	Sindicato a pagar	P
02.04.00.00.00	R	Deudas Fiscales	P
02.04.01.00.00	C	IVA – Saldo a Pagar	P
02.04.02.00.00	C	IVA – Débito Fiscal	P
02.05.00.00.00	R	Provisiones	P
02.05.01.00.00	C	Previsión para SAC	P
03.00.00.00.00	R	Patrimonio Neto	PN
03.01.00.00.00	R	Capital	PN
03.02.00.00.00	R	Resultados no Asignados	PN
03.02.01.00.00	C	Resultados Ejercicios Anteriores	PN
03.02.02.00.00	C	Resultados del Ejercicio	PN
03.02.03.00.00	C	A.R.E.A	PN
04.00.00.00.00	R	Resultados	R
04.01.00.00.00	R	Resultados Positivos	R
04.01.01.00.00	C	Ventas Soja	R
04.01.02.00.00	C	Ventas Maíz	R
04.01.03.00.00	C	Ventas Ganaderas	R
04.01.04.00.00	C	Ingresos por producción agrícola	R
04.02.00.00.00	R	Otros Ingresos	R
04.02.01.00.00	C	Resultado Venta Bienes de Uso	R
04.03.00.00.00	R	Costos de Producción Agrícola	R
04.03.01.00.00	R	Insumos	R
04.03.01.01.00	C	Semillas Utilizadas	R
04.03.01.02.00	C	Fertilizantes Utilizados	R
04.03.01.03.00	C	Herbicidas Utilizados	R
04.03.01.04.00	C	Inoculantes Utilizados	R

04.03.01.05.00	C	Fungicidas Utilizados	R
04.03.01.06.00	C	Coadyudantes Utilizados	R
04.03.01.07.00	C	Insecticidas Utilizados	R
04.03.01.08.00	C	Adherentes Utilizados	R
04.03.02.00.00	R	Acondicionamiento	R
04.03.02.01.00	C	Mermas	R
04.03.02.02.00	C	Secada	R
04.03.02.03.00	C	Gastos Generales y Paritarias	R
04.03.02.04.00	C	Fletes	R
04.03.03.00.00	R	Servicios de Terceros	R
04.03.03.01.00	C	Siembra	R
04.03.03.02.00	C	Fumigación	R
04.03.03.03.00	C	Cosecha	R
04.03.03.04.00	C	Refertilización	R
04.04.00.00.00	R	Costos de Producción Ganadera	R
04.04.01.00.00	R	Balanceados	R
04.04.02.00.00	C	Vacunas	R
04.04.03.00.00	C	Gastos Sanidad	R
04.04.04.00.00	C	Honorarios Veterinarios	R
04.04.05.00.00	C	Maíz Consumido	R
04.04.06.00.00	C	Amortización Alfalfa	R
04.05.00.00.00	R	Otros Costos de Producción	R
04.05.01.00.00	C	Impuestos Inmobiliarios	R
04.05.02.00.00	C	Patentes	R
04.05.03.00.00	C	Tasas	R
04.05.04.00.00	C	Amortizaciones	R
04.05.05.00.00	C	Otros Costos	R
04.05.06.00.00	C	Sueldos Peones	R

04.05.07.00.00	C	Cargas Sociales	R
04.05.08.00.00	C	Fondos de Sepelio	R
04.05.09.00.00	C	SAC	R
04.05.10.00.00	C	Combustible	R
04.05.11.00.00	C	Honorarios Ingeniero	R
04.06.00.00.00	R	Gastos de Administración	R
04.06.01.00.00	C	Honorarios Contador Público	R
04.06.02.00.00	C	Electricidad	R
04.06.03.00.00	C	Teléfono	R
04.06.04.00.00	C	Gastos Bancarios	R
04.07.00.00.00	R	Gastos de Comercialización	R
04.07.01.00.00	C	Comisiones	R
04.07.02.00.00	C	Almacenaje	R
04.07.03.00.00	C	Fletes	R
04.08.00.00.00	R	Resultados Fin, VNR, Tenencia	R
04.08.01.00.00	C	Rdo por val. BC a VNR	R
04.08.02.00.00	C	Resultado por Tenencia	R
04.09.00.00.00	R	Costo de Ventas	R
04.09.01.00.00	C	Costo Venta Soja	R
04.09.02.00.00	C	Costo Venta Maíz	R
04.09.03.00.00	C	Costo Venta Ganado	R

Anexo N° 10

Estado de Resultados al 31/12/2017 y Cálculos auxiliares

Estado de Resultados al 31/12/2017.

Ventas (*)	\$1.338.090
Costo de Mercaderías Vendidas (**)	(\$723.138,40)
<hr/>	
Resultado Bruto	\$614.951,60
Gastos de Administración (***)	(\$239.538)
Gastos de Financiación (****)	(\$8.000)
Otros Egresos (*****)	(\$213.165)
<hr/>	
Resultado Neto antes del Imp.a las Gcias	\$154.248,60
Impuesto a las Ganancias	(\$23.677,18)
<hr/>	
Resultado Neto	\$130.571,42

Cálculos auxiliares

(*) Ventas

Maíz= 118 qq x \$232 x 20 ha =	\$547.520
Soja= 40 qq x \$360 x 40 ha=	\$576.000
Vaquillonas= \$26/kg x 17 vaquillonas x 325 kg=	\$143.650
Novillos= \$29,55/kg x 8 novillos x 300 kg =	\$70.920
<hr/>	
Total de Ventas	\$1.338.090

(**) Costo de Mercaderías Vendidas

Soja

Insumos Agrícolas

Acondicionamiento de semillas propias \$4.100

Semillas “Don Mario” \$9.256

Glifosato \$22.400

Fosfato Monoamónico \$34.790

Metolaclor \$8.236

Coadyuvante \$1.500

Combustible \$8.000

Total Insumos Agrícolas de Soja \$88.282

Servicio de Fumigación \$10.412

Servicio de Cosecha \$ 43.680

Costos de Comercialización

Comisión de Ventas \$11.520

Mermas \$8.640

Paritarias \$14.400

Secado \$14.400

Flete Corto \$18.208

Flete Largo \$68.112

Total Costos de Comercializ. Soja \$135.280

Total Costo de Merc. Vend. Soja \$277.654

Maíz

Insumos Agrícolas

Semillas Nidera	\$55.280
Úrea	\$29.192
Atrazina	\$5.263,60
Metolaclor	\$4.118
Combustible	\$8.000
<hr/>	
Total Insumos Agrícolas Maíz	\$101.853,60
Servicio de Fumigación	\$3.540
Servicio de Cosecha	\$27.990
Costos de Comercialización	
Comisión de Ventas	\$10.950,40
Mermas por deformaciones	\$ 8.212,80
Paritarias	\$21.240
Secado	\$21.240
Flete Corto	\$6.856,80
Flete Largo	\$100.465,20
<hr/>	
Total Costos de Comercializ. Maíz	\$168.965,20
<hr/>	
Total Costo de Merc. Vend. Maíz	\$302.348,80

Ganado bovino

Alimentos	\$128.713,60
Vacunas	\$6.422
Combustible	\$8.000
SENASA por venta de animales	\$1.000
<hr/>	
Total Costo de Ventas Ganado	\$144.135,60

Costo de Mercaderías Vendidas

Soja	\$277.654
Maíz	\$302.348,80
Ganado	\$143.135,60
<hr/>	
Total Costo de Mercaderías Vendidas	\$723.138,40

Gastos de Operación

(***) Gastos de Administración

Honorarios Contador Público	\$12.000
Honorarios Ingeniero Agrónomo	\$22.470,40
Honorarios Médico Veterinario	\$8.000
Sueldo del Empleado	\$139.880
Contribuciones Patronales	\$37.767,60
Electricidad	\$13.500
Teléfono	\$6.000
<hr/>	
Total Gastos de Administración	\$239.538

*(****) Gastos de Financiación*

Intereses Financieros (Tarjeta Agro Cabal) \$8.000

Gastos de Administración \$239.538

Gastos de Financiación \$8.000

Total Gastos de Operación \$247.538

*(*****) Otros Egresos*

Tasa Municipal \$12.900

Impuesto Inmobiliario Rural \$27.612

Patente Automotor \$3.485

Seguro Automotor \$15.168

Mantenimiento y reparaciones \$24.000

Impuesto al Valor Agregado \$130.000

Total Otros Egresos \$213.165

Anexo N° 11

Tabla 16.

Exposición de los principales rubros del estado de situación patrimonial.

Fuente: Elaboración propia.

Rubro	31/12/2017	31/12/2018
ACTIVO		
Activo Corriente		
Disponibilidades	\$3.609.720	\$5.342.386
Créditos	\$102.500	\$151.700
Bienes de Cambio	\$205.300	\$303.844
Total Activo Corriente	\$3.917.520	\$5.797.930
Activo No Corriente		
Bienes de Uso	\$5.300.00	\$7.844.000
Total Activo No Corriente	\$5.300.00	\$7.844.000
Total Activo	\$9.217.520	\$13.641.930
PASIVO		
Deudas	\$29.500	\$43.660
Total Pasivo	\$29.500	\$43.660
PATRIMONIO NETO	\$9.188.020	\$13.598.270

Anexo N° 12

Estado de Resultados al 31/12/2019.

Ventas	\$3.936750
Costo de Mercaderías Vendidas	(\$1.257.753,55)
<hr/>	
Resultado Bruto	\$2.678996,45
Gastos de Administración	(\$84.577,48)
Gastos de Comercialización	(\$556.185,46)
<hr/>	
Resultado Operativo	\$2.038.233,51
Otros Egresos	(\$11.840)
Impuestos	(\$266.339,76)
<hr/>	
Resultado Neto antes de Impuesto a las Ganancias	\$1.760.053,75
Impuesto a las Ganancias	(\$575.418,81)
<hr/>	
Resultado Neto	\$1.184.634, 94

Anexo N° 13

Tabla 17.
Cálculos auxiliares Presupuesto de Compras y de Gastos de Producción -
Maíz. Fuente: Elaboración propia.

	MAÍZ CAMPAÑA 2017 Rinde: 118 qq/ha Precio: \$232 qq	MAÍZ CAMPAÑA 2019 Rinde: 130 qq/ha Precio: \$500 qq
INSUMOS AGRÍCOLAS	\$55.280	\$81.814,40
Semillas Nidera (20 bolsas x \$2.764) Proyección 2019: \$55.280 x 1, 48= \$81.814,40		
Fertilizantes		
Úrea (200 kg x ha)		
200 kg x 20 ha= 4.000 kg = 4 tn x \$7.298	\$29.192	\$43.204,16
Proyección 2019: \$29.192 x 1, 48= \$43.204,16		
Atrazina (4 litros x ha)		
4lt x 20 ha x \$65,67= \$5.253,60	\$5.263,60	\$7.775,33
Proyección 2019: \$5.253,60 x 1, 48= \$7.775,33		
Metolaclor (1l x ha)		
1lt x 20 ha x \$205,90= \$4.118	\$4.118	\$6.094,64
Proyección 2019: \$4.118 x 1, 48= \$6.094,64		
MAP (1,5qq x ha)		
1,5qq x 20 ha x \$902,46= \$27.073,80		
Proyección 2019: \$27073,80 x 1, 48= \$	\$27.703,80	\$40.069,22
Combustible (400 litros en todo el año)		
400 lts x \$20= \$8.000		
Proyección 2019: \$8000 x 1, 65= \$13.200	\$8.000	\$13.200
SERVICIO DE FUMIGACIÓN (U\$S 5 x ha)		
11/09/2017 U\$S 5 x \$17,35 x 20 ha= \$1.735	\$3.540	\$5.403,10
20/10/17 U\$S 5 x \$18, 05 x 20 ha= \$ 1.805		
Proyección 2019: \$3540 x 1,5263= \$ 5.403,10		
SERVICIO DE COSECHA		
05/05/2017 U\$S 90 x \$15,55 x 20 ha= \$27.990	\$27.990	\$42.721,14
Proyección 2019: \$27.990 x 1, 5263= \$ 42.721,14		
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN		
Comisión de ventas (2% s/ ventas)	\$10.950,40	\$26.000
\$547520 x 2%= \$ 10.950,40		
Proyección 2019: \$1.300.000 x 2%= \$26.000		
Merma por granos malformados (1,5 % s/ ventas)		
\$547520 x 1,5 %= \$8.212, 80	\$8.212, 80	\$19.500
Proyección 2019: \$1.300.000 x 1,5 %= \$19.500		
Paritarias (\$9 qq/ha)		
\$9 x 118 qq x 20 ha= \$21.240	\$21.240	\$23.400
Proyección 2019: \$9 x 130 qq x 20 ha= \$23.400		
Secado (\$9 x qq/ha)		
\$9 x 118 qq x 20 ha= \$21.240	\$21240	\$23.400
Proyección 2019: \$9 x 130 qq x 20 ha= \$23.400		
Flete Corto (\$113,80 x tn)		
\$113,80 x 236 tn= \$26.856,80	\$26.856,80	\$48.820,20
Proyección 2019: \$113,80 x 260 tn x 1,65= \$48.820,20		
Flete Largo (\$425,70 x tn)		
\$425,70 x 236 tn= \$100.465,20	\$100.465,20	\$182.625,30

Proyección 2019: \$425,70 x 260 tn x 1,65 = \$182.625,30		
--	--	--

Anexo N° 14

Tabla 18.
Cálculos auxiliares Presupuesto de compras y Gastos de Producción -
Soja. Fuente: Elaboración propia.

	SOJA CAMPAÑA 2017 Rinde: 40 qq/ha Precio: \$360 qq	SOJA CAMPAÑA 2019 Rinde: 55 qq/ha Precio: \$950 qq
INSUMOS AGRÍCOLAS		
Acondicionamiento de semillas propias = \$4.100	\$4.100	\$19.766,88
Semillas Don Mario (20 bolsas x \$462, 80)= \$9.256	\$9.256	
Proyección 2019= \$13.356 x 1, 48= \$ 19.766,88		
Fertilizantes		
Glifosato (4 lts x ha)		
4 lts x 40 ha x \$140= \$22.400	\$22.400	\$33.152
Proyección 2019: \$22.400 x 1, 48= \$33.152		
Fosfato Monoamónico (100 kg x ha)		
100 kg x 40 ha = 4.000 kg= 4 tn x \$8.697,50= \$34.790	\$34.790	\$51.489,20
Proyección 2019: \$34.790 x 1, 48= \$51.489,20		
Metolaclor (1 lt x ha)		
1 lt x 40 ha x \$205,90= \$8.236	\$8.236	\$12.189,28
Proyección 2019: \$8236 x 1, 48= \$12.189,28		
Coadyuvante (5 lts)		
5 lts x \$300= \$1.500	\$1.500	\$2.220
Proyección 2019: \$1500 x 1, 48= \$2.220		
Combustible (400 litros en todo el año)		
400 lts x \$20= \$8.000	\$8.000	\$13.200
Proyección 2019: \$8000 x 1, 65= \$13.200		
SERVICIO DE FUMIGACIÓN (U\$S 5 x ha)		
09/01/17 U\$S 5 x \$16,05 x 40 ha = \$3.210	\$10.412	\$15.891,83
15/09/2017 U\$S 5 x \$17,84 x 40 ha= \$3.568		
20/12/2017 U\$S 5 x \$18,17 x 40 ha= \$3.634		
Proyección 2019: \$10.412 x 1, 5263= \$ 15.891,83		
SERVICIO DE COSECHA (U\$S 70 x ha)		
19/04/2017 U\$S 70 x \$15,60 x 40 ha= \$43.680	\$43.680	\$66.668,78
Proyección 2019: \$43.680 x 1, 5263= \$66.668,78		
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN		
Comisión de ventas (2% s/ ventas)		
\$576.000 x 2%= \$11.520	\$11.520	\$41.800
Proyección 2019: \$2.090.000 x 2%= \$41.800		
Mermas (1,5 % s/ ventas)		
\$576.000 x 1,5%= \$8640	\$8.640	\$31.350
Proyección 2019: \$2.090.000 x 1,5%= \$31.350		
Paritarias (\$9 x qq/ha)		
\$9 x 40 qq x 40 ha = \$14.400	\$14.400	\$19.800
Proyección 2019: \$9 x 55 qq x 40 ha= \$19.800		
Secado (\$9 x qq/ha)		
\$9 x 40 qq x 40 ha = \$14.400	\$14.400	\$19.800
Proyección 2019: \$9 x 55 qq x 40 ha= \$19.800		
Flete Corto (\$113,80 x tn)		

\$113,80 x 160 tn= \$18.208	\$18.208	\$25.036
Proyección 2019: \$113,80 x 220 tn= \$25.036		
Flete Largo (\$ 425,70 x tn)		
\$425,70 x 160 tn= \$68.112	\$68.112	\$93.654
Proyección 2019: \$425,70 x 220 tn= \$93.654		

Anexo N° 15

Tabla 19.
*Cálculos auxiliares Presupuesto de Compras y Gastos de Producción -
 Ganado Bovino.* Fuente: Elaboración propia.

	GANADO BOVINO AÑO 2017 Precio vaquillona: \$26 Precio novillo: \$29,55	GANADO BOVINO AÑO 2019 Precio: \$45
ALIMENTOS (4kg x día x animal) 4 kg x 365 días x 62 animales= 90.520 kg = 905, 20 qq 905, 20 qq x \$232= \$210.006,40 Proyección 2019: 905, 20 qq x \$500= \$452.600	\$210.006,40	\$452.600
VACUNAS Clostridial (1 dosis x animal) 1 dosis x \$8 x 62 animales= \$495 Respiratoria (2 dosis x animal) 2 dosis x \$20 x 62 animales= \$2.480 Brucelosis (1 dosis x animal) 1 dosis x \$35 x 62 animales= \$2.170 Carbunco (1 dosis x animal) 1 dosis x \$6 x 62 animales= \$372 Aftosa (2 dosis x animal) 2 dosis x \$40 x 62 animales= \$4.960	\$495 \$2.480 \$2.170 \$372 \$4.960	\$495 \$2.480 \$2.170 \$372 \$4.960
Combustible (400 litros en todo el año) 400 lts x \$20= \$8.000 Proyección 2019: \$8.000 x 1, 65= \$13.200	\$8.000	\$13.200
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN SENASA por venta de animales	\$1.000	\$1.000

Anexo N° 16

Tabla 20.

Cálculos auxiliares - Presupuesto de Gastos de Administración y de Producción.

Fuente: Elaboración propia.

	CAMPAÑA AGRÍCOLA GANADERA 2017	CAMPAÑA AGRÍCOLA GANADERA 2019
Sueldo (mensual) \$10.760 x 13= \$139.880 Proyección 2019: \$139.880 x 1, 35= \$188.838	\$139.880	\$188.838
Contribuciones Patronales (27%) \$139.880 x 0,27= \$37.767,60 Proyección 2019: \$37.767,60 x 1, 35=	\$37.767,60	\$50.986 ,26
Tasa Municipal (trimestral) \$4.300 x 4= \$17.200 Proyección 2019: \$17.200 x 1, 65= \$28.380	\$17.200	\$28.380
Impuesto Inmobiliario Rural (bimestral) \$4.602 x 6= \$27.612 Proyección 2019: \$27.612 x 1, 65 = \$45.559,80	\$27.612	\$45.559,80
Patente del Automotor (5 cuotas) \$697 x 5= \$3.485 Proyección 2019: \$3.485 x 1, 65= \$5.750,25	\$3.485	\$5.750,25
Seguro Automotor (mensual) \$1.264 x 12= \$15.168 Proyección 2019: \$15.168 x 1, 65= \$25.027,20	\$15.168	\$25.027,20
Mantenimiento y reparaciones (anual) Proyección 2019: \$23.800 x 1, 65= \$39.270	\$23.800	\$39.270
Honorarios del Contador (mensual) \$1.000 x 12= \$12.000 Proyección 2019: \$12.000 x 1, 65 = \$ 19.800	\$12.000	\$19.800
Honorarios Contador Publico por implementacion de presupuestos		\$34.000
Electricidad (promedio anual) Proyección 2019: \$13.500 x 1, 65= \$16.335	\$13.500	\$16.335
Teléfono (promedio anual) Proyección 2019: \$6.000 x 1, 65 = \$9.900	\$6.000	\$9.900
Intereses Financieros (Tarjeta Agro Cabal) Proyección 2019: \$8.000 x 1, 48= \$11.840	\$8.000	\$11.840
Impuesto al Valor Agregado (promedio anual) Proyección 2019: \$130.000 x 1, 48= \$192.400	\$130.000	\$192.400
Honorarios Veterinario	\$8.000	\$8.000
Honorarios Ingeniero Agrónomo - Soja (2% s/ rinde de la cosecha) \$576.000 x 2%= \$11.520 Proyección 2019: \$2.090.004 x 2%= \$41.800	\$11.520	\$41.800,08
Honorarios Ingeniero Agrónomo - Maíz (2% s/ rinde de la cosecha) \$547.520 x 2%= \$10.950,40 Proyección 2019: \$ 1.299.996 x 2% = \$25.999,92	\$10.950,40	\$25.999,92

Anexo N° 17

Tabla 21.
Detalle de honorarios presupuestados por el Contador Público. Fuente:
 Elaboración propia.

Actividad a realizar	Período	Costo Fijo	Costo Variable
Analizar ingresos y egresos. Elaborar ambos presupuestos.	Septiembre – Noviembre 2018	\$6.000	
Análisis económico y financiero, elaboración de Plan de Cuentas y realizar el análisis de rentabilidad.	Septiembre – Diciembre 2018		\$6.000
Control previo. Presentación de presupuesto para su aprobación.	Diciembre 2018	\$2.000	
Ejecución del presupuesto	Enero – Diciembre 2019	\$12.000	
Detectar irregularidades durante la ejecución del presupuesto.			\$4.000
Cotejar gastos e ingresos reales con los presupuestados.	1° quincena Enero 2020	\$1.000	
Compra de notebook		\$29.000	
Gastos en combustible			\$3.000
Total		\$50.000	\$13.000