



Planeamiento económico-financiero de sistemas de producción agropecuarios



Ariadna Berger
Montevideo, noviembre 2017



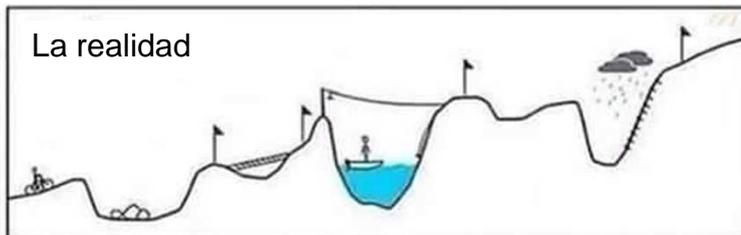
Planeamiento



El plan



La realidad



Objetivos



1

Formular un marco teórico para **el proceso de gestión de la empresa** (planeamiento, registro de datos y control de la ejecución)

2

Presentar distintas **medidas de resultado**

3

Repasar diferencias entre presupuesto **económico** y **financiero**

Objetivos



1

Formular un marco teórico para **el proceso de gestión de la empresa** (planeamiento, registro de datos y control de la ejecución)

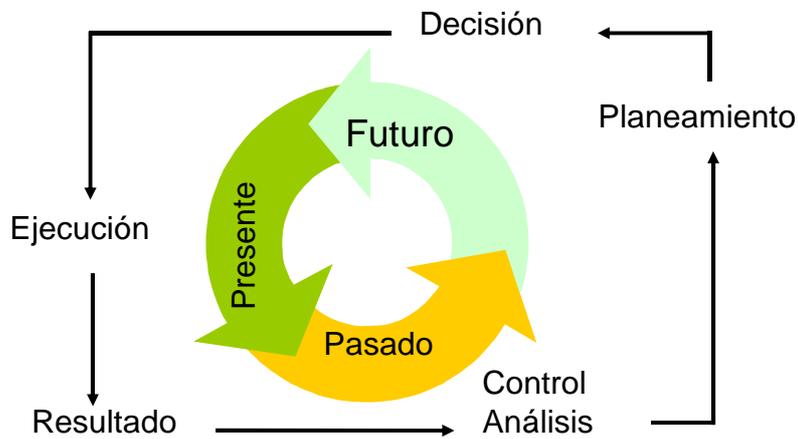
2

Presentar distintas **medidas de resultado**

3

Repasar diferencias entre presupuesto **económico** y **financiero**

El proceso de gestión empresarial



¿Cuál es el proceso de toma de decisiones?



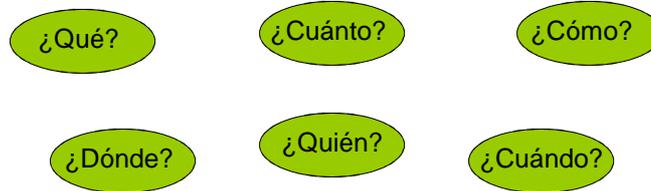
- Definir límites del **sistema** (espacio y tiempo)
- Establecer el **objetivo**
- Identificar el **problema**
- Definir **los planes de acción**
- Desarrollar un **modelo**
- Comparar los **resultados**
- Elegir el **plan de acción más indicado**

¿En qué consiste el planeamiento?

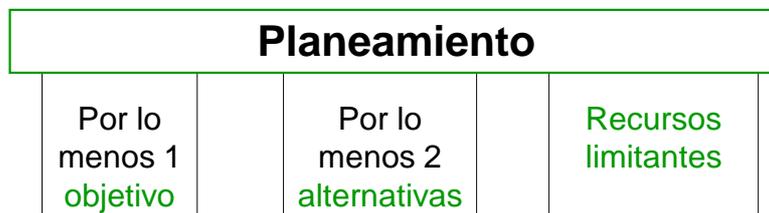


En la elección de un **plan de acción** a partir de un conjunto de posibles planes cuando se presenta un **problema**.

La elección debe privilegiar el plan que permite alcanzar los **objetivos** de la organización.



Las bases del planeamiento



¿Cuáles son los objetivos?



Más usual:  la maximización de utilidades.

También pueden ser:

- minimización de recursos ociosos
- minimización del riesgo
- mantenimiento de una determinada tasa de crecimiento

¿Qué problemas pueden presentarse?



Los **problemas** surgen de la presencia de **recursos limitados**.

Posibles limitantes pueden ser:

- capital
- superficie disponible
- personal calificado
- capacidad de gerenciamiento
- actitud frente al riesgo.

Modos de encarar el planeamiento



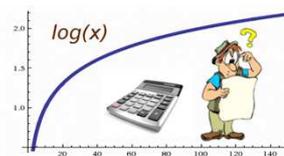
- Postponer
- Jugarse
- Preguntar a otros
- Usar el pasado
- Analizar la situación

Cómo planificar



Usando:

- una metodología adecuada
- datos relevantes y correctos.



7	8			
	7		9	
9		3	1	7
5	6	1		8
		7		
9			8	6
8	3	9		5
	2		4	
			1	2



Más que recetas,
podemos brindar criterios.

Empezando por los datos...



El problema del planeamiento es ... que es a futuro. Entonces, ¿qué fuentes de datos usar en el momento de planificar?

- ¿Datos de la última campaña?
- ¿Datos de las últimas 5 o 10 campañas?
- ¿Datos históricos de la zona?
- ¿Datos históricos de los productores del mismo grupo CREA?
- ¿Publicaciones técnicas?
- ¿Proyecciones futuras?

Fuentes de datos para el planeamiento



Uno de los cultivos de su establecimiento es el trigo. Los datos (actualizados) de las últimas gestiones de su empresa son:

Ejercicio	1	2	3	4
Rendimiento (qq/ha)	30	28	25	31
Precio bruto (\$/t)	110	100	105	112
Gastos comerciales (%)	18%	18%	18%	15%
Gastos cultivo y cosecha (\$/ha)	110	120	115	121

Además, Ud. cuenta con la siguiente información:

Rendimiento zonal promedio (últimos 4 años): 22 qq/ha

Máximo rendimiento promedio establecimientos AACREA de la zona (últimos 4 años): 34 qq/ha

Precio actual: 120 \$/t

Precio Mercado a Término a cosecha (actual): 100 \$/t.

¿Qué datos usar, de todos éstos, para planificar la próxima campaña?

Datos



¿Qué son datos relevantes y correctos?

- **Relevantes:** sólo deben incluirse los rubros que afectan realmente el resultado.
- Criterio de selección: ¿directo o indirecto?
- Puede haber diferencias entre empresas.
- **Correctos:** la proyección a futuro debe hacerse con cuidado y consistencia.
- Cuidado: implica pensar cada valor.
- Consistencia: implica ser coherente en el tratamiento de distintos rubros en todos los negocios y a lo largo del tiempo.

15

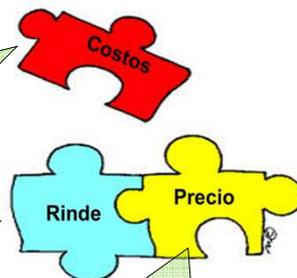
Datos



Costos: deben ser los proyectados. Revisar inflación (en \$ y US\$), tipo de cambio, descuentos, eventuales distorsiones o diferencias posibles con respecto a los actuales. Considerar el criterio de costo incremental.

Rinde: debe ser el rinde proyectado. Puede ser distinto al rinde histórico.

Precio: debe ser el precio proyectado. Para los granos, la cotización del MAT (cuando la hay) puede ser un punto de partida.



16

Un paréntesis: rindes



Cuidado con los datos históricos:

- ¿La calidad de los suelos a sembrar esta campaña es equivalente a la histórica?
- ¿El planteo técnico es el mismo?
- ¿El antecesor?
- ¿El contenido de agua? ¿La profundidad de la napa?
- ¿El pronóstico climático?
- ¿El equipo técnico?



El dato histórico tiene valor si el pasado se va a repetir tal cual.

17

Un paréntesis: rindes



- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Atributos permanentes:<ul style="list-style-type: none">✓ Posición en el paisaje y pendiente✓ Textura, presencia de horizonte problema✓ Presencia de sales, sodicidad✓ Materia orgánica✓ Profundidad de suelo• Condiciones climáticas | <ul style="list-style-type: none">• Atributos dinámicos<ul style="list-style-type: none">✓ Presencia de napa✓ Agua almacenada, horizontes secos✓ Contenido de N, P, S y K en el suelo✓ Cobertura de rastrojos✓ Compactaciones superficiales y subsuperficiales✓ Presencia de malezas problema✓ Presencia de inóculo de algunas enfermedades✓ Residualidad de los herbicidas utilizados |
|--|--|

18

Un paréntesis: rindes

Condiciones edáficas

- **Importancia directa de atributos dinámicos:**
 - 50 mm más de agua almacenada → 4 qq/ha de soja (EUA: 0,08 qq/mm)
 - 3 ppm más de P en el suelo → 21 kg/ha menos de MAP (US\$ 10 /ha)
 - Presencia de rama negra → Uso adicional de herbicidas (diclosulam)



19

Fuentes de datos para el planeamiento



Los datos del pasado sólo sirven si se puede suponer con cierta seguridad que las condiciones que se dieron en el pasado son las mismas que se darán en el futuro.



www.shutterstock.com · 3029159

«Buenas prácticas»



- Presupuestar cada uno de los componentes del ingreso y de los gastos en pesos o en dólares respetando la moneda en la que se cotizan.
- Proyectar la inflación y el tipo de cambio mes a mes y no como un promedio anual.
- Respetar la naturaleza (variable o fija) de cada componente de ingreso o costo.
- Tener en cuenta el criterio de ingresos o egresos incrementales.



21

¿Y después del planeamiento?



- La gestión empresarial no termina en el plan producto del planeamiento; casi se podría decir que ahí recién empieza.
- El planeamiento continúa a lo largo del ejercicio con el **control** periódico de la marcha de la campaña.
- Al finalizar el ejercicio, el **análisis** de los resultados permite explicar las diferencias entre lo planificado y lo realizado, y brinda nueva información y conocimientos para un nuevo planeamiento.

El control presupuestario



- El **control presupuestario** consiste en comparar periódicamente el presupuesto con la realidad a medida que pasan los meses.
- Se puede ver en qué medida las previsiones se corresponden con lo realizado y si se pueden generar situaciones de iliquidez -o extrema liquidez- no previstas.
- Se deberán tomar medidas correctivas o aprovechar las situaciones ventajosas.

Etapas del control presupuestario



El control presupuestario consiste en:

- registrar los datos correspondientes a lo realizado,
- expresar los valores presupuestados y realizados en una misma moneda (moneda constante),
- comparar lo presupuestado con lo realizado.

Moneda constante



$$\text{Coeficiente de actualización} = \frac{\text{índice de precios mes objetivo}}{\text{índice de precios mes fuente}}$$

$$\text{Valor mes objetivo} = \text{valor mes fuente} \times \text{coef. actualización}$$

Fuentes de diferencias (ingresos)



Mayores ingresos	Menores ingresos
mayor producción y/o precio	menor producción y/o precio
ingresos no presupuestados	ingresos no concretados
ingresos adelantados	ingresos diferidos

Fuentes de diferencias (egresos)



Mayores egresos	Menores egresos
mayor precio de compra	menor precio de compra
egresos no presupuestados	egresos no concretados
egresos adelantados	egresos diferidos

Ejemplo de control presupuestario



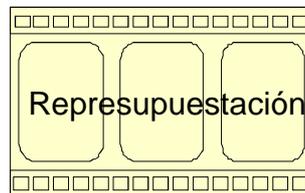
Ventas de trigo mes de diciembre:

- presupuestado: 150 t a 100 \$/t = \$15.000 (en junio)
- real: 160 t, \$ 18.000 (en diciembre)
- IPIM junio: 160; IPIM diciembre: 168

¿Qué diferencias hubo entre presupuestado y realizado?
¿Cómo se explican?

- $\$ 15.000 \times 168/160 = \$ 15.750$
- Diferencia a analizar: \$ 15.750 vs 18.000 (+14.3%)
- Diferencia por producción: $10/150 = 6,7\%$
- Diferencia por precio: 7,1% ($\$ 18.000/160 \text{ t} = 112,5 \text{ \$/t}$ vs. $\$ 15.750/150 \text{ t} = 105 \text{ \$/t}$)

Represupuestación



- El control presupuestario nos dice qué pasó en un determinado período (en general, desde el inicio del ejercicio hasta el momento actual).
- El control presupuestario nos muestra una foto de la situación actual.
- La represupuestación sirve para proyectar qué puede pasar de ahora hasta el final del ejercicio.

Represupuestación



- A medida que pasan los meses, hay decisiones que se pueden/deben modificar en función de lo que pasó (mercados, clima, provisión de insumos, factores personales, etc.).
- La represupuestación consiste en modificar el plan original para ajustarlo a las nuevas condiciones:
 - ¿Hubo cambios en los precios?
 - ¿Hubo cambios en las superficies sembradas?
 - ¿Se pueden estimar rindes diferentes?

Represupuestación



Ensamblando la contabilidad con el plan resultante de la represupuestación, se obtiene un nuevo resultado proyectado.

Represupuestación



- Algunas empresas hacen represupuestaciones con una determinada frecuencia (típicamente, trimestral o semestral).
- Si bien ésta es una buena práctica, lo importante es hacer represupuestaciones cada vez que haya un cambio que impacta significativamente en el resultado, más allá de la periodicidad con la que estos cambios ocurran.
- Para poder hacer una buena represupuestación, es necesario que haya una perfecta correspondencia entre la contabilidad y el detalle del presupuesto.

El proceso de análisis



El proceso de análisis de los resultados debe contestar, entre otras, preguntas como:

- ¿Qué resultados económicos se obtuvieron con cada actividad?
- ¿Qué resultados físicos se obtuvieron con cada actividad?
- ¿Los resultados económicos son acordes a los resultados físicos?
- ¿Qué desvíos hubo entre lo planificado y lo realizado? ¿Cómo se explican?
- ¿Qué se debe mejorar o cambiar para aumentar el resultado económico?

Etapas del proceso de análisis



El análisis de los resultados incluye las siguientes etapas:

- 1- Determinación del inventario de los recursos invertidos
- 2- Determinación del uso efectivo de estos recursos
- 3- Cálculo de los resultados globales y de cada actividad
- 4- Cálculo de las medidas de eficiencia (económica y física)
- 5- Diagnóstico final

Factores no económicos



- A la hora de elegir y dimensionar actividades, pueden intervenir factores no económicos.
- Estos factores se relacionan con objetivos distintos a la maximización del resultado y son más difíciles de cuantificar. Su consideración pasa muchas veces por un análisis cualitativo.
- A pesar de la dificultad que puede implicar su análisis, los factores no económicos deben ser considerados para poder llegar a un plan que sea realmente factible.

Factores no económicos



- Factores no económicos aparecen al contestar preguntas como:
 - ¿Qué plan es más sustentable?
 - ¿Qué plan me deja más “tranquilo”?
 - ¿Qué plan me “gusta” más?
 - ¿Qué plan tendrá mayor aceptación por parte del personal?
 - ¿Qué plan deja más tiempo libre?
 - ¿Qué plan genera un mayor desafío?
 - ¿Qué plan permite mayores posibilidades de crecimiento futuro?

Factores no económicos



- Si bien algunos de estos factores no económicos pueden cuantificarse, la dificultad radica en que su cuantificación suele ser subjetiva.
- De todas maneras, debe intentarse un “ránking” de las distintas alternativas en términos de “preferencia” con respecto a cada uno de estos factores.
- La elección de un plan en cambio de otro pasa luego por analizar qué plan cumple en mayor medida con cada uno de los objetivos planteados.

Un ejemplo de factor no económico



Evaluación de distintas rotaciones, el uso de terrazas, cultivos de cobertura y estrategias de producción en términos de sustentabilidad a través de indicadores de resultado económico y ecológico (Entre Ríos, Argentina)

Rotación		S1TS2MS1S1sct	S1TS2MS1S1sst	S1TS2MS1CS1CCsct	S1TS2Msst	S1TS2Msct	S1TS2MCCsct	S1CES2TS2MCCsct	S1CES2TS2Msct	CES2TS2Mscf
Indicadores económicos										
Margen Neto Rotación	US\$/ha	6	1	7	9	4	8	2	5	3
Renta (MB / K inmovilizado)		2	1	7	8	3	9	4	5	6
Probabilidad TIR < 0		7	9	3	2	6	1	8	5	4
Margen Neto Rotación	CV%	5	9	3	2	7	1	8	6	4
Indicadores ecológicos										
Balance C Rotación	kg/ha	9	8	6	7	5	3	4	2	1
Balance P Rotación	kg/ha	7	9	8	2	6	5	4	3	1
Balance N Rotación	kg/ha	4	9	8	1	5	3	7	6	2
Indicador global (sin C)										
Margen BALPNO Rotación	US\$/ha	6	3	9	8	4	7	1	5	2

■ mejor rotación
■ segunda mejor rotación
■ peor rotación



Objetivos



1

Formular un marco teórico para el proceso de gestión de la empresa (planeamiento, registro de datos y control de la ejecución)

2

Presentar distintas **medidas de resultado**

3

Repasar diferencias entre presupuesto **económico** y **financiero**

Metodología



Existen muchas medidas de resultado, pero hay que priorizar alguna/s:

- Margen neto (MN), o resultado antes del impuesto a las ganancias
- Relación margen neto/capital invertido (o comprometido), conocida como “rentabilidad”
- Valor actualizado neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)
- Precio de indiferencia (o de dolor)
- Rinde de indiferencia (o de dolor)

No consideran el valor del tiempo

Consideran el valor del tiempo

Pueden asociarse al riesgo

40

Evaluación económica de alternativas



- La evaluación económica de alternativas de producción puede hacerse de dos maneras:
 - considerando el factor tiempo en el flujo de egresos e ingresos
 - sin considerar el factor tiempo.
- La consideración del tiempo permite evaluar el impacto de la inmovilización del capital.
- Dos actividades generan un resultado de 100 US\$/ha. Una de esas actividades tiene un ciclo de producción de 6 meses y la otra de 12 meses. ¿El resultado es el mismo?

Evaluación económica de alternativas



- Dos actividades generan un resultado de 100 US\$/ha. Una de esas actividades necesita una inversión inicial de 200 US\$/ha y la otra de 400 US\$/ha. ¿El resultado es el mismo?
- La consideración del factor tiempo en la evaluación económica de actividades permite un análisis más correcto (nunca “miente”).
- Sin embargo, análisis estáticos que no consideran el factor tiempo son más simples y sirven muy bien
 - cuando el factor tiempo no incide de manera muy distinta en las alternativas que se analizan
 - para una primera aproximación al problema.

Evaluación sin factor tiempo



- Las medidas económicas que no consideran el factor tiempo más habituales son:
 - Margen bruto
 - Margen neto
 - “Rentabilidad”
- Estas medidas se calculan a partir del total de egresos, ingresos, y capital invertido, sin importar la distribución temporal de esos montos.

Margen bruto



- El margen bruto (MB) se calcula como
valor bruto de la producción – costo directo
- El costo directo incluye gastos, amortizaciones e intereses directamente asociados a la actividad.
- El MB es un indicador de en qué medida una actividad cubre su costo directo.
- El MB no mide el resultado total de una actividad porque no incluye el costo indirecto. Sin embargo, el margen bruto es una medida fácil de usar para comparar actividades.



Margen bruto



- El MB puede calcularse con o sin intereses sobre el capital inmovilizado.
- La inclusión de los intereses es importante sobre todo cuando se pretende comparar dos actividades que requieren un capital muy diferente, ya que una actividad que tiene un MB muy alto y al mismo tiempo requiere mucho capital, no necesariamente es mejor que otra, que con menor capital deja un MB también menor.
- En este caso, también es útil calcular el MB no sólo por hectárea sino también por \$ invertido.

Margen bruto



Norte de Buenos Aires
Márgenes presupuestados

	Maíz	Soja 1era
Rinde (qq/ha)	95	38
Precio (US\$/ton)	117	230
MB sin intereses(US\$/ha)	476	506

Gastos cultivo (US\$/ha)	288	181
Intereses (US\$/ha) (*)	17	11
MB con intereses(US\$/ha)	459	495

(*) Intereses: 12% anual por 6 meses



Margen neto



- El margen neto (MN) se calcula como
valor bruto de la producción – costo directo –
costo indirecto
O como
MB – costo indirecto
- De esta manera, el MN deduce todos los costos e
indica si una actividad cubre el uso de todos los
recursos que emplea.
- La suma de márgenes netos de todas las
actividades es igual al resultado de explotación de
la empresa (=ingreso del capital).
- Una actividad con $MB > 0$ puede tener $MN < 0$.

Margen neto



- Para calcular un MN hay que prorratear los costos
indirectos (que son “indirectos” justamente porque
no se pueden asignar a ninguna actividad en
particular).
- Criterios de prorrateo de costos indirectos:
 - proporcionalmente a la superficie ocupada
 - proporcionalmente a la generación de costos
 - proporcionalmente a la generación de ingresos
 - proporcionalmente al tiempo empresarial requerido.
- No es necesario que todos los costos indirectos se
prorrateen en base al mismo criterio.



“Rentabilidad”



- La “rentabilidad” mide la relación “beneficio/inversión”.
- Es una medida estática que no tiene en cuenta el momento en que se hizo el gasto.
- Lo importante es ser consistentes en los criterios usados para considerar si un rubro se inmoviliza o no (ejemplos: soja de segunda, insumos en canje, etc.).
- Hay otras medidas que cada empresa puede usar, pero las medidas “ad hoc” dificultan la comparación entre empresas.

Medidas de resultados



	Unidad	Cálculo	Qué mide
MB	\$/ha	VBP - CD	Si se cubre el costo directo
MN	\$/ha	MB - CI	Si se cubren todos los recursos usados
MB o MN con intereses	\$/ha	Idem MB o MN – (capital x tasa)	Si se cubre también el uso del capital
Rentabilidad	%	MN / capital	\$ ganados /\$ invertidos
VAN	\$	Suma actualizada de saldos por período	Cuántos \$ de hoy se ganan por encima del costo de oportunidad
TIR	%	Tasa para VAN=0	Rentabilidad de la inversión
Precio de dolor	\$/ton	(CD+CI) / rinde	Precio mínimo para «salir hecho» (MN=0)
Rinde de dolor	ton/ha	(CD+CI) / precio	Rinde mínimo para «salir hecho» (MN=0)



Elección en base al recurso más limitante

- Los márgenes en US\$/ha no siempre son el mejor indicador para tomar decisiones de planeamiento.
- Un productor cuenta con 200 ha de pasturas y verdes para invernar hacienda.
- Puede comprar tres categorías:

	Novillitos	Terneras	Terneros
MB \$/cab	108	131	184
Carga cab/ha	2	2,5	1,5



Elección en base al recurso más limitante

- El resultado máximo de cada alternativa es:

	Novillitos	Terneras	Terneros
Máximo cab	400	500	300
\$ totales	43.200	65.500	55.200

- Lo más conveniente parece ser invernar terneras.



Elección en base al recurso más limitante

- Pero el productor tiene otra restricción: \$ 40.000 para la compra de animales.

	Novillitos	Terneras	Terneros
Precio \$/cab	270	170	190
Máximo cab	148	267	211
\$ totales	15.984	34.977	38.824

- Lo más conveniente sería invernar terneros.



Elección en base al recurso más limitante

- Al considerar un recurso como limitante cuando no lo es, se puede llegar a una decisión equivocada.
- Los resultados se deben expresar en función del recurso más limitante:

	Novillitos	Terneras	Terneros
MB \$/ha	216	328	276
MB \$/\$	0,40	0,87	0,97

Efecto impositivo de un cambio



- En general se acostumbra hacer análisis con resultados “antes de impuestos”.
- Sin embargo, el impacto de los impuestos puede modificar los resultados esperados, hasta el punto de revertir el ordenamiento de las alternativas de mejor a peor.



Efecto del financiamiento



- El primer análisis de una alternativa debería ser independiente de la manera en la que nos financiaremos.
- De esta forma, se obtienen los resultados “reales” del negocio (es decir, los resultados propios de la producción), sin mezclar el efecto de tasas de interés que lo castiguen o apalanquen.
- Sin embargo, después del primer análisis sin financiamiento, se deberá cuantificar su impacto en caso éste sea necesario (o evaluar si puede ser conveniente y mejorar aún más los resultados).



Análisis de sensibilidad



- Un **análisis de sensibilidad** enriquece la información obtenida con cualquier medida de resultado.
- Si bien hay técnicas más sofisticadas para evaluar la variabilidad (o riesgo) de los resultados, un análisis de sensibilidad es una primera aproximación que se puede hacer fácilmente.

Análisis de sensibilidad



- Un análisis de sensibilidad permite contestar preguntas como:
 - ¿Cuál es el **valor de indiferencia** de las diferentes variables?
 - Para cada variable analizada, ¿qué tan lejos está el valor de indiferencia del valor esperado?
 - ¿Qué variable impacta en mayor medida en el resultado?
- De esta manera, se pueden detectar oportunidades para intervenir sobre alguna variable con el objetivo de restringir su variabilidad.

Análisis de sensibilidad



- Herramientas para análisis de sensibilidad son:
 - Valores de indiferencia
 - Tablas de sensibilidad (de simple o de doble entrada)
 - Gráficos “araña”
 - Creación de escenarios
- Hay que tener cierta precaución en no generar más números de los que se puedan manejar (evitar el riesgo de quedar “inmovilizados” por los análisis de sensibilidad).



Preguntas frecuentes



- ¿MB o MN con o sin intereses?
- ¿\$ o US\$?
- ¿/ha sembrada o /ha real?
- ¿Qué se incluye en el capital «inmovilizado»?
- ¿Precio de mercado o de stock para los insumos?
- ¿Resultados antes o después de impuestos?
- ¿Cómo se incluyen las estrategias comerciales de venta de granos? ¿Precio en cosecha o promedio anual?
- ¿Cómo se incluyen las estrategias comerciales de compra de insumos?



Objetivos



1

Formular un marco teórico para el proceso de gestión de la empresa (planeamiento, registro de datos y control de la ejecución)

2

Presentar distintas medidas de resultado

3

Repasar diferencias entre presupuesto **económico y financiero**

Económico vs Financiero



- Presupuesto económico \neq Presupuesto financiero
- Ambos son necesarios.
- Presupuesto financiero ('flujo de fondos', 'cash flow'): proyección de todas las transacciones realizadas en dinero en el transcurso de un determinado período.
- Determina las necesidades periódicas de dinero y muestra cuánto dinero entrará y cuánto dinero saldrá en cada momento del período considerado.
- Presupuesto económico: proyección del resultado (valor) generado.

Económico vs Financiero



	Financiero	Económico
Finalidad	Cuantificar y equilibrar el flujo de fondos	Determinar el resultado económico
Criterio de imputación	Percibido (hecho efectivo)	Devengado
Rubros	Egresos de fondos (pagos) Ingresos de fondos (cobranzas)	Gastos, amortizaciones e intereses (egresos) Producción (ingresos)

Presupuesto financiero



Permite:

- prever situaciones de iliquidez
- equilibrar el flujo de fondos para asegurar la factibilidad financiera del plan de la empresa.

Algunas preguntas que contesta son:

- ¿Cómo financiar la reposición de hacienda de invernada?
- ¿Cuándo vender las existencias de granos?
- ¿Qué nivel de retiros no comprometerá la situación financiera de la empresa?
- ¿Se podrán hacer las inversiones previstas?

Presupuesto financiero: egresos



Egresos directos: calculados a partir de los requerimientos de insumos de las actividades que se realizarán

Egresos indirectos

Otros egresos: obligaciones financieras existentes, retiros empresariales, inversiones en bienes de uso, inversión transitoria de excedentes, pago de impuestos ganancias

Presupuesto financiero: ingresos



Cobro de venta de productos, subproductos o servicios

Cobro de venta de bienes de uso

Otros ingresos: cobranzas pendientes, préstamos de terceros, aportes del empresario y recupero de colocaciones, devolución de impuestos

Ejemplos



¿Cómo se incluyen los siguientes ítems en el presupuesto financiero?

Semilla de propia producción: no se incluye

Labores con maquinaria propia: no se incluyen como egreso de los cultivos

Compras de insumos a 30 días: se incluyen en el mes en que se paga (mes siguiente al de la compra)

Insumos en stock: no se incluyen

Gastos de cultivos del próximo ejercicio: se incluyen según el criterio financiero

Ejemplos



¿Cómo se incluyen los siguientes ítems en el presupuesto financiero?

Implantación de pasturas: se incluyen con la totalidad de los egresos que implican

Insumos por plan canje: no se incluyen (su efecto se ve en menores ventas)

Granos: se incluye su venta en el mes en que se cobran

Compras y ventas de hacienda: se incluyen en el mes en que se pagan o cobran

Ejemplos



¿Cómo se incluyen los siguientes ítems en el presupuesto financiero?

Traslados y cesiones de hacienda: no se incluyen

Maquinaria: se incluye sus gastos de combustible y reparaciones

IVA: se incluye

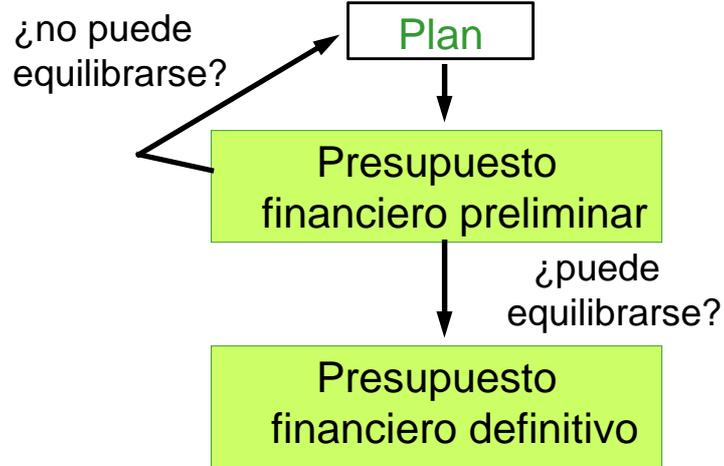
Ventas del ejercicio anterior, a cobrar: se incluyen

Intereses sobre capital inmovilizado: no se incluyen

Intereses sobre créditos: se incluyen

Amortizaciones de créditos: se incluyen

Presupuesto financiero y plan





El planeamiento debe entenderse no como una bola de cristal sino como una hoja de ruta.

Aplicando «buenas prácticas» y el nivel de detalle adecuado, se puede lograr un buen planeamiento.