TÍTULO:	¿EXPERIENCIA, INTUICIÓN O PLANEAMIENTO? PRESUPUESTO FINANCIERO: UN CASO REAL
AUTOR/ES:	Durán, Regina; Nori, Mauricia T.
PUBLICACIÓN:	Consultor Agropecuario
TOMO/BOLETÍN:	-
PÁGINA:	-
MES:	Octubre
AÑO:	2014
OTROS DATOS:	-

**REGINA DURÁN
MAURICIA T. NORI**

¿EXPERIENCIA, INTUICIÓN O PLANEAMIENTO? PRESUPUESTO FINANCIERO: UN CASO REAL

RESUMEN

El presupuesto es una herramienta de dirección que cuantifica anticipadamente el accionar económico-financiero de la empresa.

El presente trabajo tiene por objetivo mostrar la utilidad de esta herramienta, accesible a los productores, que resume -en términos monetarios- toda la actividad que la empresa habrá de llevar a cabo en un lapso de tiempo especificado.

En este caso solamente se presenta el presupuesto financiero que, dentro de la planificación integrada, estima los ingresos o recursos, los egresos de fondos y las necesidades de crédito para lograr su equilibrio.

INTRODUCCIÓN

Más conocido como *cash flow* o flujo de fondos, muchas veces es exigido por las entidades financieras a los efectos del otorgamiento de créditos.

Se cree conveniente que a los efectos de preparar esta información requerida a las empresas por parte de las entidades financieras, se haga una sinergia de este costo para establecer un sistema de presupuesto y llegar, a través de esa experiencia, a pensar en términos de planeamiento. El contexto económico actual lo hace cada vez más exigible.

En el presupuesto financiero siempre se registran los ingresos y gastos en el momento de hacerse efectivos, adoptando el criterio de lo *percibido*.

Toda empresa que se maneje en forma racional debe elaborar estrategias que le permitan obtener los resultados esperados. Por lo tanto, debería contar con instrumentos que transformen las estrategias en números, y los números en resultados.

Para las empresas agropecuarias, el presupuesto es una herramienta fundamental dado que por su naturaleza, los ingresos no se producen en forma permanente, sino que depende del grado de crecimiento vegetativo de las plantas y los animales que este tipo de explotaciones producen y comercializan.

Es muy importante sentarse a planificar anticipadamente en qué momento se producirán los ingresos ya que de ellos dependerán muchos factores, como por ejemplo: la realización de inversiones en infraestructura; la forma de pago de los insumos: contado, cuenta corriente o a través del canje de productos por bienes y servicios.

Por otro lado, recordar que este sector tiene la particularidad de ser *tomador de precio*, es decir, que no maneja esta variable, sino que viene dada por la oferta y demanda del mercado y muchas veces también está afectada por políticas públicas que atentan contra el libre mercado, como restricciones a las exportaciones, establecimiento de pesos mínimos de faena y precios máximos de los productos y retenciones a las exportaciones, entre otras.

Esta característica específica de la empresa agropecuaria hace que sea muy importante planear el momento en que se realizarán las ventas porque se generan flujos de ingresos concentrados en determinadas épocas del año mientras que los egresos se efectúan a lo largo del mismo.

Siguiendo a Mocciaro (1998), recordemos algunas de las ventajas que proporciona el presupuesto financiero entre otras:

1. Indica con anticipación los excedentes o faltantes de fondos.
2. Permite una utilización más eficiente de las disponibilidades al aplicarlas para nuevas inversiones.
3. Detecta cuándo es conveniente recurrir a la obtención de préstamos y cuándo sería más factible su devolución.
4. Facilita el descubrimiento de disponibilidades inactivas que podrían invertirse.
5. Se constituye en la herramienta más idónea para el control permanente de la posición de efectivo.
6. Sirve de sólido fundamento para la obtención de crédito.

Caso práctico de aplicación

Los Sauces es un establecimiento que arrienda 1.400 ha en el Partido de Coronel Suárez. El mismo dedica un 19,29% de la superficie a cultivos de cosecha y el resto a invernada. La discriminación del uso de la tierra es la siguiente: soja 160 ha, cebada 110 ha, verdeos de verano 230 ha, verdeos de invierno 300 ha y pasturas plurianuales 600 ha.

Se pide realizar un presupuesto financiero para el período julio del 2014 a junio del 2015.

Al 1/7/2014 se cuenta con \$ 100.000 de disponibilidades.

Datos de ganadería

Al comienzo del ejercicio, el 1/7/2014, hay en promedio 800 terneros de 190 kg/cab, 500 novillitos de 240 kg/cab y 790 novillos en terminación con unos 400 kg/cab.

El establecimiento tiene dos épocas de reposición: una en diciembre, en la que se comprarán 600 terneros de 160 kg/cab de promedio; y la otra en junio, en la que se adquirirán 700 terneros de 180 kg/cab de promedio.

Cuando los animales llegan a los 430 kg -en promedio- se realiza la venta, considerándose para cada una de las épocas de venta que el 20% de los animales está listo para venderse en el mes anterior, el 50% en el mes promedio y el 30% se desplaza un mes más. De este modo, cada período de venta abarca 3 meses.

Pautas a tener en cuenta:

* Desbaste del 5% (a efectos de simplificar los cálculos no se tiene en cuenta la mortandad porque se considera normal).

Los registros de producción indican los siguientes aumentos esperados en kg/cab por mes:

J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
15	15	21	25	25	18	18	19	17	17	16	15

* Por problemas de adaptación al medio, los terneros no engordan nada durante el primer mes.

* Las compras se realizan a través de consignatarios, previéndose gastos de comercialización de 5% del valor de la compra. Los precios por cabeza previstos son \$ 3.200 en diciembre, si se paga al contado, y \$ 3.500 en junio, también al contado.

* Las ventas se efectuarán en Liniers (gastos de comercialización: 10%). Se espera para las ventas de primavera que el precio de la hacienda se eleve a \$ 15 kg vivo y, para las ventas de otoño siguientes, a \$ 18 kg vivo. El período promedio de cobro de las ventas es de 30 días.

* Tener en cuenta que la Provincia de Buenos Aires retiene el 1% del monto de ventas en concepto de impuesto sobre los ingresos brutos.

* El plan sanitario incluye:

- desparasitación de toda la hacienda que se compra, al momento de la incorporación. El costo se estima en \$ 1,5 por cabeza;
- además se prevén \$ 3.500 por mes en concepto de honorarios y gastos veterinarios;
- en octubre y abril se deberá vacunar a toda la hacienda contra la fiebre aftosa. El costo de la vacuna será de \$ 8 por cabeza.

Datos de los cultivos y los forrajes

Supuestos

Respecto a las labores, estas se realizan con contratistas, cuyos precios se adjuntan en el desarrollo del caso práctico. Las labores de preemergencia y la siembra se abonan todas juntas, 30 días después de la implantación de cada cultivo. La aplicación de productos de postemergencia (labor) se paga al contado en el mes en que dicha actividad se desarrolle. La cosecha se paga en el mes que se efectúe.

Los agroquímicos (herbicidas e insecticidas) se abonan en el mes de compra. Las semillas se compran en el mes anterior a la siembra y se pagan a los 60 días de la compra.

Soja: requiere una pulverización con 2 l/ha de glifosato en agosto, otra en setiembre y una tercera en noviembre, antes de la siembra. El costo previsto de la semilla es \$ 420/ha. Posterior a la siembra, se prevé la aplicación de herbicida (2 l/ha de glifosato) en diciembre. Además, se debe prever el uso de insecticida en enero: 0,4 l de cipermetrina/ha. La cosecha se realiza en abril, esperándose un rendimiento de 25 q/ha. La política comercial de su venta de soja es 70% a la cosecha a un precio esperado de \$ 273/q (los gastos directos de comercialización se estiman en \$15/q) y el 30% restante se reserva para ser utilizado en caso de necesidad en el invierno.

Cebada: el barbecho se realiza con 2 pulverizaciones: una en abril y otra en julio (1,5 l/ha de glifosato, 0,5 l/ha de 2,4-D y 0,3 l/ha de Tordon, en cada aplicación). La siembra se realiza en julio. En la etapa de desarrollo se pulveriza con 0,1 l/ha de Tordon y 0,3 l de 2,4-D, en agosto. Para la siembra se utilizarán 80 kg de semillas de cebada por hectárea, que se obtiene a través de una operación de canje. Al realizarse la cosecha, se deberán entregar 3,2 kg de grano por kg de semilla recibido para la siembra. El rendimiento esperado es de 30 q/ha y se estima un precio de venta de \$ 130/q (gastos directos de comercialización se prevén en \$ 6,5/q). La cosecha se realiza en diciembre. El 100% de la venta se planea efectuar a la cosecha.

Verdeos de verano: se requieren dos pulverizaciones (1,5 l/ha de glifosato, 0,5 l/ha de 2,4-D y 0,3 l/ha de Tordon, en cada aplicación): una en setiembre y otra en noviembre previo a la siembra. Los gastos previstos en semillas son \$ 70/ha.

Verdeos de invierno: una pulverización en enero (1,5 l/ha de glifosato, 0,5 l/ha de 2,4-D y 0,3 l/ha de Tordon) y siembra en febrero. Los gastos previstos en semillas son \$ 220/ha.

Pasturas plurianuales: se prevé la implantación de 140 ha que requieren dos pulverizaciones: una en diciembre (1,5 l/ha de glifosato, 0,5 l/ha de 2,4-D y 0,3 l/ha de Tordon) y otra en marzo (2 l/ha de glifosato). La siembra se prevé para marzo. El costo por ha previsto para la semilla es de \$ 550/ha. En junio se realizará una pulverización con 0,8 l/ha de 2,4-DB.

Tener en cuenta al calcular los ingresos por ventas, que los precios que se brindan son sin IVA y que tanto la actividad ganadera como la agrícola están sujetas a una alícuota del 10,5%. La empresa está inscrita en el Registro Fiscal de Operadores en la compraventa de granos y legumbres secas, por lo tanto la retención del IVA en las ventas agrícolas es del 8%. Los gastos de comercialización también están expresados sin IVA. Asimismo, se deberá contabilizar la retención del 1% que realiza la Provincia de Buenos Aires a las ventas agropecuarias en concepto de impuesto a los ingresos brutos. Los precios de los insumos, labores y honorarios están expresados con IVA incluido.

Egresos indirectos

Se adjunta un detalle mensual de los egresos indirectos esperados en el desarrollo del caso práctico. Asimismo, se cuenta con un empleado, cuya remuneración total mensual asciende a \$ 13.850, incluyendo SAC y cargas sociales. El empresario realiza un retiro mensual de \$ 30.000. El arrendamiento se paga en todos los meses y asciende a 40 kg de carne/ha/año. El precio promedio del kilogramo de carne sugerido en el Mercado de Liniers para los arrendamientos rurales se presupuesta en \$ 14,5.

Inversiones

Se planifica la compra de una balanza electrónica para ganado cuyo valor de adquisición e instalación asciende a \$ 45.000 en el mes de febrero.

Se planea ampliar el galpón del establecimiento y colocar piso de cemento en el mes de octubre. El monto de la obra (incluye materiales y mano de obra) se estima en \$ 100.000.

Se analiza la compra de un tractor para uso general en el establecimiento, necesario para trabajos de rutina en las actividades agrícolas y

ganaderas, para el mes de setiembre. El valor a nuevo asciende a \$ 350.000.

Los montos de las distintas inversiones incluyen IVA.

Obligaciones

Deberá pagar en agosto \$ 12.900 y, a partir de setiembre hasta el cierre del período presupuestario, \$ 25.000 correspondientes a deudas contraídas en el ejercicio anterior.

Tarifa del contratista para las labores por ha

Pulverización (P)	\$ 45
Siembra directa (SD)	\$ 250
Cosecha de soja	8% del valor del rendimiento/ha
Cosecha de cebada	8% del valor del rendimiento/ha

Precios de los productos químicos

Cipermetrina	\$ 57,20/l
2,4-D	\$ 43,50/l
Tord-n	\$ 125,00/l
2,4-DB	\$ 43,50/l
Glifosato	\$ 38,00/l

Otros egresos indirectos esperados

(Sin incluir el sueldo de los empleados y el retiro)

J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
10.825	12.215	13.255	11.700	12.585	12.585	14.145	12.765	11.520	9.583	12.127	12.538

Para confeccionar el presupuesto definitivo se tomará la suma de \$ 10.000 como disponibilidades netas deseadas a cierre de cada período mensual.

Alternativas para balancear el presupuesto definitivo

Mercado de capitales

Las diferentes fuentes de financiación que dispone el empresario son:

- * La agronomía con la que trabaja le propone financiar la compra de agroquímicos a una tasa del 3% mensual.
- * El Banco Nación le otorga créditos para la siembra de cultivos de cosecha, a un interés mensual de 2,5% pagaderos al momento de la cosecha.
- * Puede financiar las inversiones en mejoras, con un crédito del Banco de la Provincia de Buenos Aires, con un costo financiero anual de 22%.
- * El banco con el cual opera le permite trabajar con un descubierto de \$ 15.000 durante 60 días como máximo, a un interés mensual del 9%.
- * Para la compra del tractor la concesionaria le ofrece una financiación de hasta 70% del monto con tasa fija en pesos del 25% anual, con amortización de capital y pagos de intereses semestrales, a plazo de 60 meses.
- * El Banco de la Provincia de Buenos Aires tiene un plan de adquisición de maquinaria hasta un monto máximo de \$ 2.500.000, por un plazo de 60 meses, a una tasa de 20,47% anual sobre saldo, con amortización de capital semestral lineal y pago de intereses semestrales.

El productor cuenta con las siguientes alternativas de inversión:

- * Puede invertir sus fondos a plazo fijo a 30 días con una tasa de interés del 16% anual o en caja de ahorros al 14% anual.
- * También puede invertir los superávits en un fideicomiso agropecuario con un rendimiento medio anual del 19%. Esta alternativa inmoviliza los fondos por un período mínimo de un año.

Precios futuros de soja y cebada

El productor puede cambiar su política de comercialización agrícola.

\$/ton.	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Soja	1.935	1.900	2.030	1.946	1.908	1.907	1.908	1.975	1.586	1.581	1.578	1.597
Cebada	815	897	1.125	1.112	1.093	1.107	1.027	1.088	1.074	1.080	1.098	1.107

Al inicio del ejercicio, el productor cuenta con 1.200 q de soja, que equivalen al 30% de la cosecha del período anterior.

Desarrollo del caso práctico

El detalle pormenorizado se presenta en el desarrollo del caso práctico.

CONSIDERACIONES FINALES

Como se expresó al comienzo del trabajo, el presupuesto financiero se refiere al flujo de fondos en los momentos en que se realizan los pagos y las cobranzas.

Como profesionales asesores del sector, creemos que no podemos estar pensando en la intuición y llamarnos a la reflexión para generar una información para la gestión que sirva para el manejo financiero del productor.

En las empresas agropecuarias es fundamental la aplicación de esta herramienta porque, a diferencia de otras actividades, el volumen de ventas no es el factor limitante, pero sí lo son el precio de venta probable, el rendimiento y la superficie destinada a producir.

Por todo ello, el objetivo es cuantificar los futuros ingresos y egresos para efectuar el presupuesto preliminar y, de esta manera, comparar dichos conceptos mensualmente y poder visualizar los excedentes o necesidades de fondos a lo largo del año y lograr un equilibrio financiero.

Una buena planificación consiste en no dejar excedentes ociosos para planificar futuras inversiones como tampoco permitir déficits que podrían postergar pagos.

Como profesionales en ciencias económicas debemos alentar el uso del presupuesto, que es una herramienta muy sencilla y de fácil acceso para cualquier persona que gestione un emprendimiento y, según nuestro criterio, no debe estar ausente en ningún negocio y menos aún agropecuario, donde el productor no es fijador de precios.

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

CÁLCULO DE LOS INGRESOS

INGRESOS POR VENTAS DE HACIENDA

Datos Hacienda	Cab	Meses					
		Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Aumentos de peso Kg/cab		15	15	21	25	25	18
Terneros compra junio	700						
Terneros compra diciembre	600						160
Novillitos 190 kg/cab	800	190	205	220	241	266	291
Novillitos 240 kg/cab	500	240	255	270	291	316	341
Nov en terminación 400 kg/cab	790	400	415	430			
Venta en cabezas			158	395	237		
Venta en kilos (Nº cab. xq. kg.x95%)(*)			64.543	161.357,50	96.814,50		
Precio bruto (\$/kg)			15,00	15,00	15,00		
Ventas brutas (Precio x Q kg)			968.145,00	2.420.362,50	1.452.217,50		
Gastos de comercialización + IVA			106.980,02	267.450,06	160.470,03		
Retención ingresos brutos (Vtas. brutas x 1%)			9.681,45	24.203,63	14.522,18		
IVA ventas (vtas. brutas x 10,5%)			101.655,23	254.138,06	152.482,84	-	-
Total ventas (vtas. brutas - gtos. Com. - IIBB + IVA)				953.138,75	2.382.846,88	1.429.708,13	-

Datos Hacienda	Cab	Meses					
		Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Aumentos de peso kg/cab.		19	17	17	16	15	18
Terneros compra junio	700						180
Terneros compra diciembre	600	160	178	197	214	231	247
Novillitos 190 kg/cab	800	309	327	346	363	380	396
Novillitos 240 kg/cab	500	359	377	396	413	430	
Nov en terminación 400 kg/cab	790						

Venta en cabezas					100	250	150
Venta en kilos (Nº cab. xq. kg.x95%) ^(*)					40.850,00	102.125,00	61.275,00
Precio bruto (\$/kg)					18,00	18,00	18,00
Ventas brutas (Precio x Q kg)					735.300,00	1.838.250,00	1.102.950,00
Gastos de comercialización + IVA					81.250,65	203.126,63	121.875,98
Retención ingresos brutos (Vtas. brutas x 1%)					7.353,00	18.382,50	11.029,50
IVA ventas (vtas. brutas x 10,5%)					77.206,50	193.016,25	115.809,75
Total ventas (vtas. brutas - gtos. Com. - IIBB + IVA)					-	723.902,85	1.809.757,13

(*) Se tiene en cuenta el desbaste

INGRESOS POR VENTA DE CEREALES

Datos cereales	Sup. (has)	Meses					
		Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Soja	160						
Venta de soja (70%)							
IVA (2,5% = 10,5% - 8%)							
Retención IIBB (2%)							
Gastos de comercialización							
IVA de los gastos (10,5%)							
Total ingresos por venta de soja							
Cebada	110						
Venta de cebada							392.392,00
IVA (2,5% = 10,5% - 8%)							9.809,80
Retención IIBB (2%)							-7.847,84
Gastos de comercialización							-19.619,60
IVA de los gastos (10,5%)							-2.060,06
Total ingresos por venta de soja							376.598,22
Total ventas		-	-	-	-	-	376.598,22

Datos Hacienda	Cab	Meses					
		Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Soja	160						
Venta de soja (70%)					764.400,00		
IVA (2,5% = 10,5% - 8%)					19.110,00		
Retención IIBB (2%)					-15.288,00		
Gastos de comercialización					-60.000,00		
IVA de los gastos (10,5%)					-6.300,00		
Total ingresos por venta de soja						709.566,00	
Cebada	110						
Venta de cebada							
IVA (2,5% = 10,5% - 8%)							
Retención IIBB (2%)							

Gastos de comercialización							
IVA de los gastos (10,5%)							
Total ingresos por venta de soja							
Total ventas			-	-	-	709.566,00	-

Cebada en detalle qq/ha
Cebada a entregar por semillas (*) 2,56
Quintales vendidos efectivamente(**) 27,44
(*) 80 kg x 3,2 kg / 100 kg/qq
(**) 30 qq - 2,56 qq

CÁLCULO DE LOS EGRESOS

CALENDARIO DE LABORES

Cultivo	Superficie	ant.	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Soja	160 ha			Pulv. (H)	Pulv. (H)		Pulv. (H) / Siembra	Pulv. (H)
Cebada	110 ha	Pulv. (H)	Pulv. (H)/Siembra	Pulv. (H)				Cosecha
Verdeo verano	230 ha				Pulv. (H)		Pulv. (H)/Siembra	
Verdeo inv.	300 ha							
Pasturas plur.	140 ha							Pulv. (H)

Cultivo	Superficie	ant.	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Soja	160 ha		Pulv. (I)			Cosecha		
Cebada	110 ha	Pulv. (H)				Pulv. (H)(*)		
Verdeo verano	230 ha							
Verdeo inv.	300 ha		Pulv. (H)	Siembra				
Pasturas plur.	140 ha				Pulv. (H)/Siembra			Pulv. (H)

(*) Esta pulverización corresponde a la campaña siguiente, por lo tanto no se abona en este ejercicio

CALENDARIO DE COMPRA DE INSUMOS

Cultivo	Superficie	ant.	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Soja	160 ha			Herbicida	Herbicida	Semilla	Herbicida	Herbicida
Cebada	110 ha	Semilla	Herbicida	Herbicida				
Verdeo verano	230 ha				Herbicida	Semilla	Herbicida	
Verdeo inv.	300 ha							
Pasturas plur.	140 ha							Herbicida

Cultivo	Superficie	ant.	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Soja	160 ha		Insecticida					
Cebada	110 ha	Semilla				Herbicida		
Verdeo verano	230 ha							

Verdeo inv.	300 ha		Herbicida /semilla				
Pasturas plur.	140 ha			Semilla	Herbicida		Herbicida

EGRESOS SANITARIOS DE LA HACIENDA

Datos hacienda	Meses					
	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Desparasitante						900,00
Vacunación aftosa				12.296,00		
Veterinario	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Total egresos sanitarios	3.500,00	3.500,00	3.500,00	15.796,00	3.500,00	4.400,00

Datos hacienda	Meses					
	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Desparasitante						1.050,00
Vacunación aftosa				15.200,00		
Veterinario	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Total egresos sanitarios	3.500,00	3.500,00	3.500,00	18.700,00	3.500,00	4.550,00

Gastos desparasitación: 1,5

Vacunación aftosa: 8

EGRESOS DIRECTOS DE LABORES

Cultivo	Sup. (has)	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Soja	160						68.800,00
Cebada	110		42.350,00				34.320,00
Verdeo verano	230						78.200,00
Verdeo inv.	300						
Past. Plurian.	140						181.320,00
Total egresos directos		-	42.350,00	-	-	-	181.320,00

Cultivo	Sup. (has)	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Soja	160	7.200,00			87.360,00		
Cebada	110						
Verdeo verano	230						
Verdeo inv.	300			88.500,00			
Past. Plurian.	140				47.600,00		6.300,00
Total egresos directos		7.200,00	-	88.500,00	134.960,00	-	6.300,00

Precios contratistas por ha:

Siembra 250

Aplicación herbicida	45
Aplicación insecticida	45
Cosecha	8%

EGRESOS DIRECTOS DE INSUMOS

Cultivo	Sup. (has)	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Soja	160		12.160,00	12.160,00		12.160,00	79.360,00
Cebada	110	12.787,50	2.810,50				
Verdeo verano	230			26.737,50		26.737,50	16.100,00
Verdeo inv.	300						
Past. Plurian.	140						16.275,00
Total egresos directos		12.787,50	14.970,50	38.897,50	-	38.897,50	111.735,00

Cultivo	Sup. (has)	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Soja	160	3.660,80					
Cebada	110				12.787,50		
Verdeo verano	230						
Verdeo inv.	300	34.875,00		66.000,00			
Past. Plurian.	140			10.640,00	77.000,00		4.872,00
Total egresos directos		38.535,80	-	76.640,00	89.787,50	-	4.872,00

Productos químicos \$/ha.:

Cipermetrina	57,2
2,4 D	43,5
Tordon	125,0
2,4 DB	43,5
Glifosato	38

Costos semilla \$/ha.:

Soja	420
Cebada	0
Verdeo verano	70
Verdeo invierno	220
Pasturas Plurian.	550

EGRESOS POR COMPRA DE TERNEROS

Datos hacienda	Meses					
	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Compras brutas						1.920.000,00
IVA Crédito Fiscal						201.600,00
Gastos de comercializ. + IVA						106.080,00
Total compra terneros diciembre						2.227.680,00
Compras brutas						
IVA Crédito Fiscal						
Gastos de comercializ. + IVA						
Total compra terneros Junio						
Total egresos por compra	-	-	-	-	-	2.227.680,00

Datos hacienda	Meses					
	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015

Compras brutas						
IVA Crédito Fiscal						
Gastos de comercializ. + IVA						
Total compra terneros diciembre						
Compras brutas						2.450.000,00
IVA Crédito Fiscal						257.250,00
Gastos de comercializ. + IVA						135.362,50
Total compra terneros junio						2.842.612,50
Total egresos por compra	-	-	-	-	-	2.842.612,50

Precio en diciembre:	3.200
Precio en junio:	3.500
IVA compra:	10,50%
Gastos de comercialización:	5%
IVA gastos:	10,5%

EGRESOS INDIRECTOS

Cultivo	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Personal(*)	12.784,62	12.784,62	12.784,62	12.784,62	12.784,62	19.176,92
Arrendamiento	67.666,67	67.666,67	67.666,67	67.666,67	67.666,67	67.666,67
Gastos indirectos	15.825,00	17.215,00	18.255,00	16.700,00	17.585,00	17.585,00
Retiros	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Total egresos indirectos	126.276,28	127.666,28	128.706,28	127.151,28	128.036,28	134.428,59

Cultivo	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Personal (*)	12.784,62	12.784,62	12.784,62	12.784,62	12.784,62	19.176,92
Arrendamiento	67.666,67	67.666,67	67.666,67	67.666,67	67.666,67	67.666,67
Gastos indirectos	19.145,00	17.765,00	16.520,00	14.583,00	17.127,00	17.538,00
Retiros	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Total egresos indirectos	129.596,28	128.216,28	126.971,28	125.034,28	127.578,28	134.381,59

(*) Para hacer el cálculo del gasto en personal, hicimos la siguiente cuenta: $13.850 \times 12 / 13$. En los meses de diciembre y junio multiplicamos al resultado de la cuenta anterior x 1,5 para tener en cuenta al aguinaldo

EGRESOS POR INVERSIONES

Concepto	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Balanza electrónica						
Ampliación galpón y cemento				100.000,00		
Tractor			350.000,00			
Total egresos inversiones	-	-	350.000,00	100.000,00	-	-

Concepto	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Balanza electrónica		45.000,00				
Ampliación galpón y cemento						
Tractor						

Total egresos inversiones	-	45.000,00	-	-	-	-
----------------------------------	---	-----------	---	---	---	---

PRESUPUESTO PRELIMINAR

A continuación se resumen todos los cuadros numéricos expuestos en el siguiente cuadro, el cual denominaremos "presupuesto preliminar". Este es el paso anterior al presupuesto definitivo, donde se resolverán los desbalances que se identifiquen en el siguiente análisis.

Conceptos	Meses					
	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Disp. al inicio del ejercicio	100.000,00					
Ingresos por ventas de hacienda	-	-	953.138,75	2.382.846,88	1.429.708,13	-
Ingresos por ventas de granos	-	-	-	-	-	372.674,30
Total ingresos	100.000,00	-	953.138,75	2.382.846,88	1.429.708,13	372.674,30
Egresos directos de hacienda	3.500,00	3.500,00	3.500,00	15.796,00	3.500,00	4.400,00
Egresos directos de labores	-	42.350,00	-	-	-	181.320,00
Egresos directos de insumos	12.787,50	14.970,50	38.897,50	-	38.897,50	111.735,00
Compra de terneros	-	-	-	-	-	2.227.680,00
Egresos indirectos	126.276,28	127.666,28	128.706,28	127.151,28	128.036,28	134.428,59
Egresos por inversiones	-	-	350.000,00	100.000,00	-	-
Egresos de obligaciones		12.900,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Total egresos	142.563,78	201.386,78	546.103,78	267.947,28	195.433,78	2.684.563,59
ingresos - egresos	-42.563,78	-201.386,78	407.034,97	2.114.899,60	1.234.274,35	-2.311.889,29
Disp. netas acumuladas	-42.563,78	-243.950,56	163.084,41	2.277.984,01	3.512.258,35	1.200.369,06

Conceptos	Meses					
	Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Disp. al inicio del ejercicio						
Ingresos por ventas de hacienda	-	-	-	-	723.902,85	1.809.757,13
Ingresos por ventas de granos	-	-	-	701.922,00	-	-
Total ingresos	-	-	-	701.922,00	723.902,85	1.809.757,13
Egresos directos de hacienda	3.500,00	3.500,00	3.500,00	18.700,00	3.500,00	4.550,00
Egresos directos de labores	7.200,00	-	88.500,00	134.960,00	-	6.300,00
Egresos directos de insumos	38.535,80	-	76.640,00	89.787,50	-	4.872,00
Compra de terneros	-	-	-	-	-	2.842.612,50
Egresos indirectos	129.596,28	128.216,28	126.971,28	125.034,28	127.578,28	134.381,59
Egresos por inversiones	-	45.000,00	-	-	-	-
Egresos de obligaciones	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Total egresos	203.832,08	201.716,28	320.611,28	393.481,78	156.078,28	3.017.716,09
Ingresos - Egresos	-203.832,08	-201.716,28	-320.611,28	308.440,22	567.824,57	-1.207.958,96
Disp. netas acumuladas	996.536,98	794.820,70	474.209,42	782.649,64	1.350.474,20	142.515,24

Como se puede observar el presupuesto no balancea en los meses de julio y agosto, por lo tanto se deberá recurrir a estrategias financieras a los efectos de obtener una solución coherente.

ESTRATEGIAS ELEGIDAS A LOS EFECTOS DE BALANCEAR EL PRESUPUESTO

1. Venta de los 1.200 qq de soja que tenía en existencia al inicio del período presupuestario.

Datos cereales	Sup. (ha)	Meses
----------------	-----------	-------

		Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Soja	160						
Venta de soja (30%)		232.200,00					
IVA (2,5% = 10,5% - 8%)		5.805,00					
Retención IIBB (2%)		-4.644,00					
Gastos de comercialización		-60.000					
IVA de los gastos (10,5%)		-6.300					
Total ingresos por venta de soja		167.061					

Datos cereales	Sup. (ha)	Meses					
		Ene./2015	Feb./2015	Mar./2015	Abr./2015	May./2015	Jun./2015
Soja							
Venta de soja (30%)							
IVA (2,5% = 10,5% - 8%)							
Retención IIBB (2%)							
Gastos de comercialización							
IVA de los gastos (10,5%)							
Total ingresos por venta de soja							

Cultivo	Ren (qq)	Precio esp. (\$/qq)	Gtos. Com. (\$/qq)
Soja	25	193,5	15

2. Solicitud del préstamo del Banco Nación para la siembra de cebada. Los gastos previstos para la siembra de cebada ascienden a \$ 57.948 (\$ 12.787,50 y \$ 2.850,10 de insumos de julio y agosto, respectivamente, y \$ 42.350 de labores de agosto). Se solicitan \$ 57.950. El crédito se devolverá en diciembre con más un interés del 2,5% mensual.

3. Se proyecta girar en descubierto \$ 15.000 en el mes de agosto, depositando la suma girada con más un interés del 9% mensual en el mes de setiembre.

4. Compra en cuenta corriente del glifosato del mes de agosto, el cual se pagará en el mes de Septiembre con más un interés mensual del 3%.

5. Todos los meses se invierte a plazo fijo por 30 días el excedente de caja, una vez descontada la suma de resguardo de \$ 10.000, obteniendo un interés del 16% anual.

PRESUPUESTO DEFINITIVO

Conceptos	Meses					
	Jul./2014	Ago./2014	Set./2014	Oct./2014	Nov./2014	Dic./2014
Disponibilidades al inicio del ejercicio	100.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Ingresos por ventas de hacienda	-	-	953.138,75	2.382.846,88	1.429.708,13	-
Ingresos por ventas de granos	167.061,00		-	-	-	372.674,30
Préstamos de terceros	57.950,00	27.160,00				
Ingresos financieros		2.299,30	6,93	5.049,16	33.315,14	50.216,33
Rescate de inversiones		172.447,22	519,73	378.686,83	2.498.635,59	3.766.225,08
Total ingresos	325.011,00	211.906,51	963.665,41	2.776.582,87	3.971.658,86	4.199.115,71
Egresos directos de hacienda	3.500,00	3.500,00	3.500,00	15.796,00	3.500,00	4.400,00

Diferencia (disp. netas - saldo deseado de caja)	1.254.717,74	1.069.731,02	763.382,82	1.082.001,48	1.664.252,73	478.483,80
Inversiones a plazo fijo	1.254.717,74	1.069.731,02	763.382,82	1.082.001,48	1.664.252,73	478.483,80
Subtotal (diferencia-INV. PF)	-	-	-	-	-	-
Saldo anual						\$ 478.483,80

BIBLIOGRAFÍA

- Durán, Regina; Scoponi, Liliana y colab.: "El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI. Hacia un enfoque sistémico y sustentable" - Ed. Osmar Buyatti - Bs. As. - 2009.

- Mocciaro, Osvaldo A.: "Presupuesto integrado" - Ed. Ediciones Macchi - Bs. As. - 1992.

Cita digital: EOLDC090439A

Editorial Errepar - Todos los derechos reservados.