

MANUAL DE OPERACIONES PARA LA EMPRESA SANTA ELISA

Por

OSCAR RENE SARMIENTO CUBERO

Tesis presentada como requisito previo
a la obtención del Título de
Ingeniero Agrónomo

MICROISIS:	4640
FECHA:	17/07/52
ENCARGADO:	Baccus

ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
1958

MANUAL DE OPERACIONES PARA LA EMPRESA SANTA ELISA

Por: OSCAR RENE SARMIENTO CUBERO

El autor concede a la Escuela Agrícola Panamericana permiso para reproducir y distribuir copias de este trabajo para los usos que considere necesario. Para otras personas y otros fines, se reservan los derechos de autor.

Oscar R. Sarmiento

OSCAR RENE SARMIENTO C.

15 de abril de 1988

BIBLIOTECA WILSON PROCTOR
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
APARTADO 63
TEGUCIGALPA HONDURAS

DEDICATORIA:

El presente trabajo lo dedico a los trabajadores de la
Empresa Santa Elisa.

BIBLIOTECA WILSON POPENOE
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
APARTADO 23
TEGUCIGALPA, P.D.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A mis padres, Luis Alonso Sarmiento y Bertha Alicia Cubero Sarmiento, por su amor y comprensión.

A mis hermanos: Carlos Roberto, María del Carmen, Rafael Antonio y José Luis, por el amor que me brindan.

Al Ing. Mario Nufio por el apoyo brindado para la continuación de mis estudios.

Al Dr. Jorge Moya por los conocimientos y experiencias transmitidas durante el año.

A mi amigo Jaime Herrera por su apoyo brindado.

A mis amigos Milton Pineda, Reynaldo Sánchez y Javier Montemayor.

A mis consejeros, Ing. Mariano Jiménez, José Prego y Dr. Jorge Moya, por la ayuda en la realización de este trabajo.

A la Agencia Internacional para el Desarrollo por el financiamiento de mis estudios.

I. INTRODUCCION

A. Importancia y justificación del estudio

La empresa agropecuaria como cualquier otra unidad de producción de la economía de un país, busca lograr sus mayores ganancias. El empresario se desenvuelve con recursos limitados y necesita destinarlos al uso mas adecuado desde el punto de vista económico, para alcanzar sus objetivos de rentabilidad y mantenimiento de la productividad de esos recursos.

Además se enfrenta a una agricultura moderna, sumamente dinámica, con frecuentes cambios en la tecnología y en los precios de los productos; tal situación le exige el conocimiento de una cuantiosa información, parte de ella recopilada en su empresa, para lograr una correcta evaluación de lo sucedido en el año agrícola y por lo tanto disponer de mejores elementos de juicio para analizar el negocio y planificar su futuro desarrollo.

El esfuerzo de ordenar y recopilar esta información y sobre todo su continuidad, es la mejor forma para obtener un elevado grado de conocimientos del negocio que es la clave del éxito en la agricultura actual.

Por las razones anteriormente mencionadas se ha visto la necesidad de implementar un manual de operaciones de fincas en la "Empresa Santa Elisa", con esquemas bien definidos

para el mejor funcionamiento de ésta en todos sus aspectos; tanto técnicos, económicos, contables, financieros y laborales.

B. Antecedentes

Santa Elisa es una empresa dedicada al cultivo del café, granos básicos y ganadería de carne; esta ubicada en la región oriental del país en la Aldea de Linaca, Municipio de Danlí, Departamento de El Paraíso. Esta región tiene una precipitación de 1,000 a 1,300 mm anualmente y su distribución no es regular, ocasionando un período de sequía (verano), hasta de cinco a seis meses, acentuando enormemente los problemas en las actividades de la región.

La empresa Santa Elisa esta situada en una zona ecológicamente privilegiada en comparación con las otras explotaciones de la región, debido a que esta ubicada en un lugar rodeado de montañas que origina un microclima favorable para la agricultura y ganadería. Esta empresa ha venido evolucionando a través del tiempo; en los últimos años se ha ampliado el área de siembra de café y granos básicos y el inventario de ganado. Este crecimiento ha ocasionado la necesidad de solventar problemas de manejo en este gran número de actividades originadas por este desarrollo, para ello se implementará una estrategia para un mejor uso de los recursos disponibles que repercuten en la economía y rentabilidad de la empresa.

II. OBJETIVOS

A. Objetivo principal

Diseñar y elaborar un manual de operaciones de fincas para la empresa Santa Elisa.

B. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la empresa.
2. Elaborar un organigrama para la empresa, descripción de puestos de trabajo y calendario de trabajo.
3. Elaborar un inventario de recursos.
4. Elaborar un conjunto de registros técnicos y de manejo de inventarios para las actividades de café, maíz y ganado.
5. Diseñar registros contables y hacer un plan de cuentas para la empresa.
6. Elaborar formatos de presupuestos.
7. Describir razones o índices para realizar análisis financieros de la empresa.
8. Describir aspectos importantes referentes a asuntos laborales y elaborar sus registros.

III. REVISION DE LITERATURA

A. Organización de Empresas Agrícolas /

Según Dent y Anderson (1974), se ha prestado gran atención al hecho de que la empresa agrícola debe de considerarse como un sistema de organización que cambia con el tiempo. En cualquier momento del tiempo una empresa agrícola puede considerarse que se caracteriza por un espacio de producción finito y exclusivo.

Sin embargo, a través del tiempo, el tamaño de este espacio puede ampliarse y contraerse, se debe de diseñar un plan de operaciones que sea flexible. Un plan para el crecimiento de la empresa agrícola debe reconocer en forma explícita que tanto las variables endógenas como exógenas, afectan el comportamiento de la empresa agrícola, de distintos modos y en distintos momentos del tiempo.

Emery (1975), indica que planear es decidir por anticipado lo que se debe hacer. Son muchos los diferentes tipos de actividades que abarca el planeamiento, entre ello el diseño de la estructura de la organización de una empresa.

Vatter 1 (1976), dice que los objetivos de una empresa son de gran alcance, son planes generales que sustentan y gobiernan toda la estructura y operación de la empresa. Estos planes administrativos incluyen todas las operaciones y

resultados esperados en un periodo futuro. Estos planes comprenden todas las unidades y las divisiones de la empresa en términos de su estructura de organización.

García et al (1976), por otra parte, añaden que al discutir la estructura de la organización de una empresa tenemos que preguntar tanto qué clase de estructura se necesita como de qué manera se le debe construir. Las dos preguntas son importantes; y sólomente si podemos contestar las dos en forma sistemática podemos alentar la esperanza de alcanzar una estructura sólida, efectiva y durable. Debemos descubrir que clase de estructura necesita la empresa.

La estructura de la organización es un medio indispensable, y una estructura equivocada dañará seriamente a un negocio y puede llegar a destruirlo. La estructura debe tener un diseño tal que haga posible alcanzar los objetivos de la empresa para cinco, diez y quince años después.

Según Lamich (1972), la organización científica de la producción agrícola no es más que la organización científica del trabajo. Se trata de escoger el mejor procedimiento y los instrumentos más adecuados para obtener una determinada producción con el máximo aumento de productividad y remuneración y el mínimo de esfuerzo.

Avedillo (1982), indica que la organización de una empresa depende principalmente de la gerencia o mando. Dice que los objetivos de la empresa se obtienen dirigiendo correctamente el trabajo de otras personas.

Divide el funcionamiento de la organización en dos partes: el organigrama y la descripción de puestos de trabajo.

El organigrama consiste en una representación muy esquemática de la organización de la empresa, en forma de pirámide escalonada por niveles o estratos y líneas de autoridad en los que se distribuyen las áreas de responsabilidad o departamentos. Dice que en las empresas agrícolas normales los niveles de la organización no suelen pasar de tres: dirección, supervisión y nivel operativo.

La descripción de los puestos de trabajo es un complemento del organigrama, debe explicar en forma detallada cada área de responsabilidad. Suele comprender los tres elementos siguientes: misión u objetivo básico del puesto, dependencia o autoridad jerárquica y funciones de cada puesto.

Por otra parte divide la organización del trabajo en dos partes: calendario de trabajo y armonograma.

El calendario de trabajo es un tipo de gráfico Gantt que señala el tiempo durante el cual puede hacerse cada operación y el uso que va a tener la mano de obra y el equipo de más importancia como elementos de trabajo.

El armonograma es un instrumento gráfico en el que se armonizan las operaciones involucradas en una actividad relacionándolas en términos de puestos de trabajo, medios o recursos y duración y unidades producidas.

B. Inventario de Recursos

Según Kay (1986), la elaboración de un plan agrícola integral dependerá en forma directa del inventario de recursos disponibles. Estos recursos proporcionan los medios para llevar a cabo la producción y para la obtención de utilidades, pero en muchos casos habrán de estar restringidos, estableciendo límites respecto a la cantidad de producción y utilidades que son posibles. El tipo y la calidad de recursos disponibles determinarán qué actividades pueden incluirse dentro del plan agrícola integral y cuales se pueden eliminar automáticamente por razón de que cierto recurso no se tenga disponible.

Hopkins (1962), dice que se deberá tener en cuenta la cantidad de recursos de que se dispone para utilizarlos en las actividades de la finca. Entonces se debe comenzar realizando el estudio detallado de la finca para determinar con exactitud cuáles son los recursos que se necesitan manejar.

Divide el inventario de recursos en cuatro factores: tierra, trabajo, capital y administración.

Kay (1986), divide de la misma manera que Hopkins el inventario de recursos en cuatro factores básicos de la producción: tierra, mano de obra, capital y administración.

1. Tierra

El recurso referente a la tierra deberá recibir una alta prioridad cuando se lleve a cabo el inventario de recursos, ya que generalmente se considera el recurso más

importante, al ser con frecuencia uno de los recursos físicos, que influyen considerablemente en el tipo y cantidad de actividades a considerar. Indica los siguientes aspectos como algunos de los más importantes a considerar en el inventario de tierras:

a. Área total disponible, incluyendo dentro de ésta el área destinada a siembras, destinada a pastos, aprovechable para fines forestales y tierra no aprovechable.

b. Tipos de suelos incluyendo factores tales como declive, textura y profundidad.

c. Grado de fertilidad del suelo actual.

d. El sistema actual de riego y abastecimiento de agua, o bien el potencial para poder llevar a cabo un plan de desarrollo de sistema de riego.

e. Problemas de drenaje de la superficie y del subsuelo y las posibles medidas correctivas.

f. Prácticas actuales de conservación de suelos y estructuras, incluyendo tanto actuales como futuras necesidades de mejoramiento.

g. Problemas de plagas y epidemias que pudieran afectar la selección de actividades y rendimientos de las cosechas.

h. Factores climatológicos incluyendo lluvias anuales, temporada de cosechas, etc.

Dice que al hacer el estudio de este recurso es oportuno elaborar un mapa de campo agrícola que señale su tamaño, distribución, cercas, sistemas de drenaje y demás características físicas. Este mapa podrá servir de base para planear cambios en el tamaño y forma de los campos, además de algunos cambios en el sistema de drenaje. Si fuera posible sería conveniente incluir dentro de la copia del mapa de campo el historial de cosecha de cada campo, incluyendo el tipo de cosechas obtenidas, producción, fertilizantes e ingredientes químicos utilizados. Esta información es muy útil para desarrollar un programa de productos cuando la rotación de cosechas o productos es deseable y el problema de herbicidas puede ser un problema con algunos productos.

2. Mano de obra

Explica que el recurso de mano de obra deberá analizarse tanto en lo referente a cantidad como calidad. La cantidad podrá medirse en días, semanas o meses de mano de obra disponible considerando el operador, familiares y mano de obra contratada. Un plan agrícola bastante detallado podrá requerir información sobre la distribución estacional de la mano de obra para evitar incluir actividades con requerimiento de mano de obra estacional que exceda la mano de obra disponible durante ciertas épocas del año. La disponibilidad y el costo de la mano de obra de tiempo completo y de

tiempo parcial deberá de incluirse dentro del inventario, dado que el plan agrícola final podrá aprovechar de una manera productiva mano de obra estacional si se tuviera disponible.

La calidad de la mano de obra resultará más difícil de medir; deberán de indicarse las destrezas especiales, tipo de entrenamiento y experiencia que pudiera afectar el posible éxito y rentabilidad de algunas actividades.

3. Capital

El capital bajo la forma de tierra, maquinaria y edificios ya habra de estar incluido en el inventario. Deberá considerarse como un capital fijo, ya que no es posible efectuar la conversión de estas inversiones a usos alternativos, salvo en el largo plazo. Indica que el inventario de capital deberá concentrarse en la identificación del capital disponible para inversión adicional y para la compra de los insumos variables requeridos por las actividades potenciales. Deberá incluirse tanto el propio capital del dueño como una estimación de la cantidad que se puede obtener en calidad de préstamo. Ese total habrá de representar el límite superior de capital disponible para desarrollar el plan agrícola integral de la empresa.

Hopkins (1962), divide en cuatro grupos generales los bienes de capital de una finca, según la duración normal de su vida productiva: capital fijo o equipo estacionario, equipo móvil, ganado y materiales o capital circulante.

a. Capital fijo y equipo estacionario

Aquí incluye los bienes económicos producidos por el hombre y que normalmente se usan durante un considerable tiempo antes de consumirse o de que haya terminado su utilidad. En el capital fijo figuran los edificios que, a condición de ser bien tratados, pueden durar de diez, a cien años o todavía más. Las cercas y el drenaje o los sistemas de riego, que suelen tener una vida de veinte a treinta años, quedan también comprendidos en este grupo.

b. Equipo móvil

Comprende la maquinaria agrícola, tractores, camiones, etc. Se incluyen también las herramientas y los aperos que se usan normalmente por más de una estación. El objeto del equipo móvil es el empleo más eficiente del trabajo.

c. Ganado

En esta clase de capital están incluidos tres tipos de animales enteramente diferentes: animales de trabajo (bestias, mulas y bueyes, que proporcionan fuerza motriz), ganado reproductor (toros, vacas de engorde, ovejas, carneros, marranas, verracos, los cuales se mantienen normalmente por períodos de más de un año) y animales que proporcionan productos directamente vendibles en forma de carne, leche, huevos o lana.

d) Materiales o capital circulante

Se componen de los bienes que se usan para producir otros artículos pero que se consumen con su uso. Pueden citarse como ejemplos el alimento para el ganado, el combustible para el tractor, las semillas, fertilizantes y otros materiales.

4. Administración /

Según Kay 3 (1986), la última parte del inventario de recursos la constituye la evaluación y determinación de la administración que tiene disponible la empresa. En forma similar a la mano de obra, la administración podrá poseer destreza, entrenamiento, experiencia, puntos fuertes y débiles especiales que necesitan ser considerados cuando se seleccionan actividades dentro del plan integral total de la empresa.

Hedges (1967), por otra parte, añade que la función de la administración consiste en planear qué se ha de producir, en qué cantidad y cómo se ha de producir. El administrador de un negocio es responsable de la organización. Es la persona que decide acerca de los factores de la producción que habrá de necesitar, del volumen de cada uno de ellos, y de la forma en que los usará. En pocas palabras, resolverá si habrá de usar mucha maquinaria y poca mano de obra, o viceversa. Asimismo, elegirá la clase de maquinaria y equipo a usar. Como él es quien dirige el negocio, diariamente tendrá que tomar decisiones acerca del trabajo a realizar y de

la manera de efectuarlo. Deberá resolver acerca de lo que hay que comprar y cuándo y dónde situar sus productos en el mercado.

C. Análisis y uso de registros /

Según Barnard (1973), una gran cantidad de información se requiere para la planeación agrícola y presupuestos, para poder realizar un análisis integral de la empresa y para el análisis por actividad. Gran parte de esta información no se puede obtener de una manera directa de los registros financieros del negocio, siendo muy útil el uso de otros registros adicionales. Estos registros prevén los datos de unidades físicas y de costos tan necesarios en la planeación, presupuestos y análisis, simplificando el proceso de la toma física de inventarios.

La mayor parte de las granjas y ranchos podrían obtener un beneficio de llevar y utilizar información adicional obtenida de los registros, pero hay un límite. El costo de oportunidad del tiempo destinado para registrar información constituye un factor importante que se debe considerar. Cabe señalar que estos registros adicionales tendrán valor tan solo si se utilizan y además si se utilizan de tal manera que se incremente la eficiencia de la empresa agrícola y sus utilidades.

Según Hopkins (1962), cuando los registros se han llevado apropiadamente, es posible verificar la operación de toda la finca al terminar el año y determinar la proporción en que

cada actividad en particular ha contribuido al ingreso neto de la finca. Al mismo tiempo se podrá saber cuáles empresas han sido manejadas efectivamente y cuales no. Este análisis permitirá deducir lo que deberá hacerse para aumentar las entradas en el próximo año.

Según Koontz (1973), el agricultor que desea estudiar sus registros cuando finaliza el año puede hacerlo siguiendo uno o dos métodos de análisis o comparación. Puede comparar los registros del año con los de años anteriores de su propia finca, o puede comparar los resultados obtenidos en su finca con cifras análogas o promedios correspondientes a otras fincas. Ambos métodos son muy útiles, aunque no muestran exactamente lo mismo. La comparación con otras fincas es conveniente para demostrar al agricultor en que condiciones se halla por lo que respecta a la eficiencia en general. Le resultará difícil hacer esa apreciación concreta si no compara sus resultados con los obtenidos por otros agricultores en el mismo año. De esta manera tendrá el agricultor un cuadro claro de los resultados logrados bajo las mismas condiciones de tiempo y de precios. La comparación con los rendimientos de las cosechas o con los ingresos producidos en la misma finca el año anterior, deja ciertas dudas acerca de cualfracción de la diferencia puede ser atribuida a las condiciones desiguales del tiempo, a la situación variable de los precios, o a la diferencia en eficiencia.

La sola comparación con otras fincas tampoco resulta del todo satisfactoria, porque en realidad no hay dos fincas-

idénticas. El agricultor está interesado principalmente en el progreso que ha logrado en su propia finca. El análisis más completo de los registros consiste en la combinación de éstos dos métodos de comparación.

Según Kay (1986), el secreto para llevar registros es el de utilizar la forma más sencilla que pueda contener la información necesaria y que se recopile y registre información sobre una base diaria o semanal de una manera organizada y eficiente.

El uso sistemático de dichos registros parece elevar el nivel administrativo de los agricultores. Una vez que el agricultor comienza a hacer uso de ellos para comparar sus resultados, lo más seguro es que continúe utilizándolos por años, mejorando su posición frente a la de sus vecinos menos interesados en estos asuntos.

D. Sistema contable /

Ballesteros (1982), define la contabilidad como una técnica ideada para registrar las actividades de una empresa o de cualquier otra unidad o agregación económica a través de la anotación sistemática, cualitativa y cuantitativa, de sus estados de situación y de las variaciones de los mismos.

Murcia (1978), afirma que en el funcionamiento de cualquier finca o empresa agropecuaria, es importante expresar el resultado de su actividad en términos económicos para saber en forma definitiva si el trabajo que se realiza es el más apropiado, o si conviene efectuar variaciones en el plan-

actual de cultivos o de ganadería.

Hace ver que uno de los problemas principales que se presentan en la finca latinoamericana es el de la falta de un sistema de contabilidad funcional y sencillo, que sirvan para orientar proyectos de planificación que contribuyan a su desarrollo integral en el ámbito regional y nacional. Esta falta de información y de datos básicos es uno de los principales obstáculos para la aplicación de técnicas avanzadas de planificación debido al desconocimiento de la verdadera situación económica de los cultivos y actividades ganaderas.

Dice que es necesario motivar al agricultor para usar los instrumentos básicos de contabilidad y eliminar así una de las características fundamentales de su marginalidad y al mismo tiempo sentar las bases para su integración efectiva a cualquier plan de adelanto del sector agropecuario nacional.

Muy comunmente ocurre en una empresa o negocio agropecuario que se descubre que la ganancia resulta menor de lo esperado, debido a que no se registraron convenientemente muchos de los gastos o ingresos obtenidos.

Indica que la finalidad fundamental de la contabilidad agrícola es el describir en forma numérica el funcionamiento de una finca a lo largo de un período determinado denominado período contable. Mediante esta descripción cuantitativa, el agricultor está en capacidad de saber si conviene eliminar aquellos cultivos o actividades ganaderas que le reporten pérdidas, sustituirlos por otros más rentables o intensificar la producción de aquellos que proporcionan beneficios.

La contabilidad agrícola le permite al agricultor tener un mejor control de su finca pues, aunque no se requiere que conozca a fondo todos los términos y libros de una contabilidad comercial, si lleva un registro adecuado de las principales actividades se facilita la labor de obtener en cualquier momento el valor de la utilidad o de la pérdida.

En síntesis, la contabilidad agrícola desempeña un papel fundamental y es el factor primario en el cual se fundamentan otras ciencias como la administración rural, la valoración y la estadística agrícola, así como muchas otras disciplinas dentro de la economía agrícola.

E. Presupuestos

Según Meyer (1969), la gestión presupuestaria se apoya sobre previsiones hechas en función de condiciones interiores y exteriores a la empresa. Explica que a partir de éstas previsiones, los responsables reciben atribuciones por un período determinado. De forma periódica se realiza una comparación entre los presupuestos y las realizaciones a fin de detectar las diferencias producidas. La explicación y explotación de estas diferencias, es lo que constituye el control presupuestario.

Vatter (1976), por otra parte, indica que el proceso de preparación de presupuestos puede considerarse como una colección sistemática de planes administrativos, presentados a diversos niveles y en varias divisiones de una empresa, puestos en relación entre sí a fin de constituir un programa ge-

neral para la empresa en su conjunto.

Según Kay (1986), los principios económicos y los presupuestos representan las herramientas principales utilizadas por los administradores de empresas agrícolas y ganaderas para la planeación y toma de decisiones. Los presupuestos se podrán utilizar para seleccionar el plan más rentable de entre diversas alternativas y poner a prueba la rentabilidad de cualquier cambio propuesto en un plan.

Dice que existen diversos tipos de presupuestos, cada uno de los cuales se podrá adaptar a un tamaño y tipo especial de problema de planeación. La planeación y los presupuestos integrales para la granja y el presupuesto de flujo de efectivo involucran planes para toda la empresa agrícola o ganadera. Afirma que los presupuestos de actividades y los presupuestos parciales están muy relacionados ya que se utilizan para analizar sólo una parte del negocio en conjunto o un cambio pequeño dentro de un plan agrícola integral.

Divide los presupuestos de actividades en tres secciones: ingresos, costos variables y costos fijos.

El primer paso para poder desarrollar un presupuesto de actividades consiste en estimar la producción total y el precio estimado para los productos.

Los costos variables se calculan a continuación y algunos de ellos se pueden estimar en forma relativamente sencilla, como en el caso de la semilla, el fertilizante y agroquímicos. Las cantidades que se habrán de utilizar y los precios de los insumos, generalmente se conocen o se pueden

determinar con facilidad. Otros costos variables tales como el combustible, las reparaciones de maquinaria y la mano de obra resultan más difíciles de estimar, particularmente sobre la base de área. Estos costos dependen del tipo y tamaño de maquinaria y de la cantidad de operaciones de cultivo o labranza que se hayan de realizar.

Los costos fijos dentro de un presupuesto de actividad o por tipo de cosecha se refiere a aquellos costos relacionados con la maquinaria (depreciación) más un cargo por el uso de la tierra. También se incluyen en estos costos fijos los intereses, impuestos y seguros.

F. Análisis financieros

Según Weston y Brigham (1976), el análisis de razones, que relacionan unas con otras las partidas de la hoja de balance y estados de ingreso, permite trazar la trayectoria de la historia de una compañía y evaluar su posición actual. Indican que tal análisis también permite al gerente financiero prever las reacciones de inversionistas y acreedores dándole así una gran perspicacia para saber si sus intentos de conseguir fondos tendrán o no probabilidades de ser aceptados.

Kay (1986), por otra parte, añade que un balance general y el estado de resultados frecuentemente se analiza utilizando razones para obtener mediciones de la posición financiera y fortaleza de una empresa. Las razones se utilizan ya que presentan una unidad estandar de medición y permiten la com-

paración a través del tiempo y entre empresas de diferentes tamaños.

Afirma que resulta más fácil, utilizar razones en lugar de valores monetarios para establecer metas y estándares. Las razones reales podrán compararse con las metas y estándares para poder llevar a cabo la función de control de parte de la administración pudiéndose detectar con facilidad desviaciones de tales metas. Indica que muchas instituciones financieras (bancos y otras) se basan en el análisis de razones derivado de información contenida en el balance general para observar el progreso de sus clientes.

G. Mercadeo de productos

Según Hopkins (1962), el agricultor piensa frecuentemente que no obtiene las utilidades que debiera, a causa de un sistema de mercadeo que funciona deficientemente o porque existen demasiados intermediarios entre el productor y el consumidor. Dice que el agricultor se queja de que pierde en dos sentidos, pues vende al por mayor y compra al detalle. Cree que si el sistema de mercadeo se reorganizara, podría obtener una mayor fracción del precio al detalle cuando vende y ahorrar parte de sus desembolsos comprando al por mayor.

La verdad es que el conocimiento del mercado desempeña un papel importante en el éxito financiero del agricultor.

El agricultor probablemente encontrará que es muy poco lo que el individualmente puede hacer para cambiar las prácticas del mercadeo y los precios. Con el tiempo los consumi-

dores han venido desarrollando necesidades y están dispuestos a pagar por su satisfacción. El precio a que puede venderse determinado artículo depende de la magnitud del deseo que se siente por la cantidad ofrecida en venta. Las personas que persiguen el éxito en su negocio tiene que darse cuenta de la conveniencia de estudiar las demandas del mercado.

En cuanto a la elección del tiempo de venta , uno de los principales factores que tiene que conciderar es el habitual movimiento estacional de los precios. Se observa que las cosechas suelen alcanzar el punto estacional más bajo del precio después de la recolección, para ascender luego a un máximo poco antes de recolectarse la siguiente cosecha.

H. Asuntos laborales

Pigors y Myers (1979), afirma que el administrar, constituye un liderazgo en la organización y una de sus principales tareas es la coordinación y el desarrollo efectivo de los recursos humanos y materiales disponibles para alcanzar los objetivos de la empresa.

Si bien los recursos humanos disponibles para la administración en una organización son sólo una parte de los recursos que deben coordinarse, es mediante los esfuerzos combinados de la gente, que los recursos monetarios y materiales son utilizados para los objetivos organizacionales. Si no fuera por los esfuerzos humanos, las organizaciones no podrían lograr sus objetivos. En consecuencia la organización del esfuerzo humano y la función administrativa relacionada

con el personal representan las responsabilidades básicas de todos los administradores.

La efectividad con la cual sean coordinados y desarrollados los recursos humanos da razón en una medida importante del éxito o fracaso para alcanzar los objetivos de la empresa.

IV. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

A. Descripción y análisis de la empresa

1. Situación geográfica

La empresa Santa Elisa esta ubicada en la región oriental del país, en la Aldea de Linaca, Municipio de Danlí, Departamento del paraíso. Se encuentra a $13^{\circ}56'50''$ de latitud norte y $86^{\circ}38'30''$ de longitud oeste, con una elevación que varia entre los 800 y 1000 metros sobre el nivel del mar.

La empresa se encuentra a 15 kilómetros de la ciudad de Danlí y a 115 kilómetros de la ciudad de Tegucigalpa.

2. Descripción

La empresa Santa Elisa se dedica a la producción de café, producción de maiz y a la ganadería de carne. La extensión de la empresa es de 2515 manzanas, de las cuales 165 son de café, 280 de maiz, 1650 de potreros para ganado, 370 de bosque latifoliado y pino y 50 de carreteras, callejones y otros.

3. Suelos

La textura de éstos suelos esta entre franco y franco arcillo arenoso, en general presentan una reacción ligeramente ácida con un pH promedio de 5.7. Exhibiendo un

contenido de materia orgánica de 4% en los potreros y un promedio de 9.3% en los cafetales.

Presentan bajas concentraciones de fósforo y altas concentraciones de potasio, calcio y magnesio. (Ver Anexo 1).

4. Precipitación

Existe un periodo de lluvias de seis meses, Junio a Noviembre, con una precipitación de 1,000 a 1,300 milímetros anuales y un periodo seco de Diciembre a Mayo, común en gran parte del país, durante el cual caen algunas ligeras lluvias. (Ver Anexo 2).

5. Temperatura

Con un promedio anual de temperatura de 21°C, la empresa Santa Elisa presenta su menor y mayor temperatura de 18°C en los meses de Diciembre y Enero y 25°C en los meses de Abril y Mayo.

6. Topografía

Se presenta una topografía plana en el 40% de su extensión, el resto son cerros y lomas onduladas y semi-planas.

7. Recursos hídricos

La propiedad es cruzada por dos quebradas de buen caudal que permanecen con agua durante todo el año y además existe una presa que provee de agua a las pilas de

ganado que se encuentran distribuidas en la mayoría de los potreros.

Existe otra presa que provee de agua al beneficio de café para el procesado de éste, y además existen varios pozos que provee de agua a la vivienda.

8. Vegetación

En su parte plana su cobertura vegetal dominante son especies forrajeras mejoradas. Estrella (*Cynodon dactylon*), pangola (*Digitaria decumbens*) y algunas especies naturales, tanto gramíneas como leguminosas.

En los cerros las especies arbustivas-maderables relevantes son el pino (*Pinus sp*), el roble (*Quercus sp*) y otras. En este hábitat el jaraguá (*Hyparrhenia rufa*) sobresale como forrajera más común, presentándose además, cierta incidencia de plantas de porte pequeño, de hoja ancha y de ningún valor forrajero para el ganado bovino.

B. Inventario de recursos

1. Tierra

a. Uso actual

La empresa Santa Elisa tiene una extensión de 2515 manzanas distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 1. Uso actual de la tierra (en manzanas y porcentaje).

ACTIVIDAD	SUPERFICIE (MANZANAS)	%
Potreros	1650	65.00
Maiz	280	11.00
Café	165	7.00
Bosques	370	15.00
Otros	50	2.00
TOTAL	2515	100.00

Potreros para ganado:

- 1) Primer sabana 175 manzanas (jaraguá)
- 2) Luis Flores 150 manzanas (jaraguá)
- 3) Los coyotes 150 manzanas (jaraguá)
- 4) La tuna 150 manzanas (jaraguá)
- 5) Armando 150 manzanas (jaraguá)
- 6) La cueva 150 manzanas (jaraguá)
- 7) La culebra 150 manzanas (jaraguá)
- 8) El chorro 150 manzanas (jaragua y guinea)
- 9) Condega 100 manzanas (jaraguá)
- 10) El maicillal 35 manzanas (jaraguá)
- 11) La loma 15 manzanas (jaraguá)
- 12) Primer nolasco 35 manzanas (jaraguá y estrella)
- 13) Segundo nolasco 25 manzanas (jaraguá y estrella)
- 14) Tercer nolasco 25 manzanas (jaraguá y estrella)
- 15) Lodo prieto #1 25 manzanas (estrella)
- 16) La ceiba 25 manzanas (estrella)
- 17) El gramal 25 manzanas (estrella)
- 18) El estrella 18 manzanas (estrella y transvala)

19) Gualiquemal	12 manzanas	(estrella)
20) Gualiquemalito	10 manzanas	(estrella)
21) El bambú	10 manzanas	(estrella)
22) Zamorano	12 manzanas	(zamorano 1 y estrella)
23) El cedro	13 manzanas	(jaraguá)
24) Vega presa	10 manzanas	(estrella y guinea)
25) Los ciprecés	8 manzanas	(estrella)
26) Bijahual	8 manzanas	(estrella)
27) Vega cafetal	5 manzanas	(estrella y guinea)
28) Primer patacón	5 manzanas	(estrella)
29) Potrero destete	1 manzanas	(estrella)
30) Otros	3 manzanas	(estrella)
TOTAL	1650	manzanas

Labranzas de maíz

1) El almendro	35 manzanas
2) Las treinta	27 manzanas
3) Finca vieja	27 manzanas
4) La aldea	24 manzanas
5) Lempa	24 manzanas
6) El mango	24 manzanas
7) Condega	21 manzanas
8) Patacón arriba	20 manzanas
9) Patacón pozo	17 manzanas
10) El carbón	16 manzanas
11) El cascajal	15 manzanas
12) Lodo prieto	13 manzanas
13) Primer patacón	8 manzanas

14) Condeguita	5 manzanas
15) Punta catano	2.5 manzanas
16) Monte oscuro	1.5 manzanas
TOTAL maiz	280 manzanas

Cafetales

1) Huerta vieja	22 manzanas
2) Las guavas	20 manzanas
3) Las culebras	16 manzanas
4) El naranjo	15 manzanas
5) El guacital	14 manzanas
6) El tiguilote	12 manzanas
7) Catano	12 manzanas
8) Las diez	10 manzanas
9) La danta	9 manzanas
10) La vega	8 manzanas
11) El gallo	5 manzanas
12) Las ruedas	4 manzanas
13) La dantilla	3 manzanas
14) Los plátanos	15 manzanas
TOTAL	165 manzanas

Bosque 370 manzanas

Carreteras y otros 50 manzanas

GRAN TOTAL 2515 manzanas

b. Capacidad de uso

Los suelos de la finca presentan variaciones en cuanto a su capacidad de uso por pertenecer a diferentes clases agrológicas. Es terreno propio para cultivos extensivos (maíz y sorgo) y ganado en la parte plana; y propio para café, bosque y ganado en la montaña, lomas onduladas y semiplanas.

c. Valor estimado

El valor estimado por peritos valuadores de estas tierras es de Lps. 500.00 por manzana.

2. Mano de obra

a. Disponibilidad de mano de obra

La empresa Santa Elisa cuenta con suficiente mano de obra disponible para sus actividades, tanto agrícolas como ganaderas, ya que la mayoría de los habitantes de la aldea de Linaca (que está ubicada a un kilómetro y medio) laboran en dicha empresa.

La empresa ocupa mensualmente un promedio de 360 trabajadores, de los cuales 60 son permanentes y el resto temporales, lo cual se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Categoría de trabajadores, cantidad y jornales/hombre promedio mensuales (en la actualidad).

CATEGORIA	CANTIDAD	JORNALES/HOMBRE/MES
Mano de obra masculina permanente	60	1,140
Total M.O. permanente	60	1,140
Mano de obra masculina temporal	150	1,800
Mano de obra femenina temporal	150	1,900
Total M.O temporal	300	3,600
TOTAL	360	5,040

Nota: La cantidad representa el número de personas que trabajan en la empresa (tanto permanentes como temporales), a los cuales se mide su trabajo en jornales/hombre/mes.

Fuente: Planillas empresa Santa Elisa.

Para calcular el número de jornales disponibles se tomó como promedio 24 días efectivos de trabajo para los jornaleros permanentes y 12 para los temporales.

Los trabajadores permanentes laboran durante todo el año en las diferentes actividades de la empresa. Los temporales laboran principalmente en siembra de almácigos, siembra de café, corta de café, chapia de potreros, aplicación de fertilizantes y cosecha de maíz.

b. Uso de la mano de obra

Santa Elisa ha utilizado en los últimos años un promedio de 60,000 jornales distribuidos de la siguiente forma: café 67%, maíz 20% y ganado 13%

La distribución de los jornales a través de los meses

del año, nos indica que julio, agosto, diciembre, enero y febrero son los meses con mayor requerimiento de mano de obra (Cuadro 3), debido a la siembra de café, almacigueras, chapia de potreros y fertilización en julio y agosto, además de corta de café y cosecha de maíz en los meses de diciembre enero y febrero.

Cuadro 3. Distribución de jornales por mes, durante el año fiscal 1985-1986.

MES	JORNALES	%
Julio	5,800	9.67
Agosto	6,800	11.33
Septiembre	5,300	8.83
Octubre	4,200	7.00
Noviembre	5,100	8.50
Diciembre	8,300	13.83
Enero	8,120	13.53
Febrero	7,200	12.00
Marzo	2,500	4.17
Abril	2,000	3.33
Mayo	2,000	3.33
Junio	2,680	4.48
TOTAL	60,000	100.00

Fuente: Planillas empresa Santa Elisa.

3. Capital

a. Composición del capital

El capital agrícola se divide en capital fijo, equipo móvil, ganado y materiales o capital circulante. Estas divisiones del capital se muestran en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Resumen de la composición del capital agrícola en Lempiras (al 30 de junio de 1986).

TIPO	VALOR
Capital fijo	1,584,045.20
Fincas de café	990,885.44
Terreno y potreros	244,335.28
Edificios rurales	102,254.72
Beneficios de café	164,477.03
Cercos	61,930.09
Mobiliario	15,615.95
Mejoras y ampliaciones	4,546.69
Equipo móvil	155,935.80
Maquinaria y equipo	103,761.65
Vehículo	44,330.14
Herramientas, útiles y enseres	7,844.01
Ganado	389,650.00
Toros (6 x 900)	157,850.00
Vacas (451 x 350)	157,850.00
Novillos (223 x 250)	55,750.00
Novillas (409 x 250)	102,250.00
Terneros (126 x 150)	18,900.00
Terneritas (130 x 150)	19,500.00
Animales de trabajo	30,000.00
Capital circulante	176,767.00
Efectivo	176,767.00

Fuente: Registros empresa Santa Elisa.

Este cuadro se elaboró utilizando como fuente los libros de registros de la empresa, cuyos datos incluyen las depreciaciones (calculadas con el método de depreciación lineal o de cuota fija). El valor de las plantaciones se estableció considerando el promedio de edad y rendimiento por manzana.

4. Administración

La empresa está administrada por el gerente general. Este tiene la responsabilidad de tomar decisiones técnicas y económicas.

Dentro del personal que colabora en el proceso administrativo se encuentran: un agrónomo, un mayordomo general, un mayordomo de café, un mayordomo de ganado y un contador; los cuales tienen a su cargo el pago de jornales, mantenimiento de registros contables y la trasmisión de las decisiones administrativas.

El personal que labora en la empresa está compuesto de la forma siguiente:

Cuadro 5. Composición del personal que labora en la empresa Santa Elisa.

TITULO DEL TRABAJADOR	CANTIDAD
Agrónomo	1
Contador	1
Mayordomo general	1
Mayordomo de café	1
Mayordomo de ganado	1
Apuntador	1
Vigilante	1
Motorista	1
Cocinera	1
Vaqueros	6
Tractoristas	2
Caporales	7
Jornaleros permanentes	42
Jornaleros temporales	300
TOTAL	366

Fuente: Planillas empresa Santa Elisa.

C. Análisis financieros

1. Antecedentes de situación de la empresa (1983-1986)

La empresa Santa Elisa se dedica a la producción de café, maíz y ganado. Se trabaja con un periodo contable que comienza el primero de julio y se cierra el treinta de junio de cada año.

En el Cuadro 6. se observa la producción, ventas y áreas sembradas de los rubros antes mencionados.

Cuadro 6. Producciones, ventas y áreas de siembra de maíz, café y ganado en la empresa Santa Elisa.

CONCEPTO	PERIODO 83-84	PERIODO 84-85	PERIODO 85-86
CAFE			
Producción	1,616.00 qq	2,648.00 qq	3,252.00 qq
Precio/qq promedio	150.14 Lps.	155.40 Lps.	350.00 Lps.
Ventas	242,630 Lps.	411,489 Lps.	1,138,173 Lps.
Area sembrada	130 Mz.	130 Mz.	130 Mz.
Producción promedio por Mz.	12.43 qq	20.37 qq	25.0 qq
MAIZ			
Producción	2,793.00 qq	12,100.00 qq	18,039.50 qq
Precio/qq promedio	16.50 Lps.	18.50 Lps.	18.50 Lps.
Ventas	46,089 Lps.	223,850 Lps.	333,732 Lps.
Area sembrada	47 Mz.	176 Mz.	225 Mz.
Producción promedio por Mz.	59.40 qq	68.75 qq	80.2 qq

Continúa

Cuadro 6. Producciones, ventas y áreas de siembra de maíz, café y ganado en la empresa Santa Elisa.

GANADO			
Ventas	307,204 Lps.	112,052 Lps.	124,079 Lps.
Animales	512	204	225

Fuente: Registros empresa Santa Elisa.

En el período contable 83-84, la actividad agrícola se vio afectada por condiciones de sequía. Los rendimientos de café en este período fueron de sólo 12.43 quintales por manzana (63.88% menos que el período subsiguiente).

En los siguientes dos períodos las producciones promedio por manzana aumentaron tanto para café como para maíz, el café tuvo un incremento promedio de 43.31% durante ambos períodos, mientras que el maíz sólo aumentó 16.5% en promedio.

En el año 84-85 el área de siembra de maíz se aumentó en 274.46% con respecto al año anterior y todavía se aumentó un 27.84% en el tercer año (85-86); este incremento de área de maíz significó una disminución en el inventario de ganado de 60.16% en 84-85, manteniéndose casi constante para el siguiente período, con un aumento de 10.29%

En el último período contable la situación financiera de la empresa se mejoró debido a los altos precios que alcanzó el café en el mercado internacional (\$175.00 por quintal de café oro), además de que el aumento en el área cultivada con maíz, asociada con los aumentos de rendimiento, proporcionaron mayores beneficios a la empresa.

En la actualidad se piensa aumentar el área de maíz (a 320 manzanas en 1988), reduciendo el Área destinada al ganado, debido a que el cultivo resulta proporcionar mayores beneficios que la actividad ganadera. El hato será manejado en forma más intensiva y económica, debido a tal circunstancia.

2. Análisis de razones o índices

En base a los estados financieros para los tres períodos (Anexos 3, 4, 5, 6, 7 y 8) se obtuvo la información que se detalla a continuación y cuyo cálculo aparece en los Anexos 9 y 10.

a. Razón de liquidez (circulante)

Esta razón a venido mejorando de 0.5 a 1.55. Indica que se tiene 1.55 Lempiras en el activo circulante para cada lempira que se tiene en el pasivo circulante. Es decir, que la empresa en el último período (1985-1986) podía liquidar el activo circulante al 64% de su valor en libros y aún así pagar totalmente a sus acreedores actuales.

b. Razones de apalancamiento

(1) Razón de endeudamiento a largo plazo

El índice se ha incrementado del 46% a 53% debido a ciertas inversiones que se han hecho en la

empresa. Esto significa que los acreedores han suministrado el 53% del financiamiento de la empresa en el largo plazo.

(2) Razón de endeudamiento total

Se ha incrementado del 80% al 93% debido a inversiones en siembras de nueva área de café y maíz. En el periodo 85-86 la razón bajó al 83% debido a las amortizaciones hechas a los préstamos con las ganancias obtenidas con la venta de maíz y café, en el cual se obtuvo una buena ganancia por el incremento del precio de café durante el periodo. La razón indica que los acreedores han suministrado el 83% del financiamiento total de la empresa.

(3) Razones de veces que se cubre el interés

En los primeros dos periodos el interés no se cubría ni en sólo una vez, mientras que en el periodo 85-86 con el aumento de las ventas de café y maíz se logró cubrir en 7.75 veces.

c. Razones de actividades o ejecutoria operativa

La rotación de inventarios en el periodo 83-84 fue de 1.56 veces; en el siguiente periodo bajo a 1.25 veces, pero luego en el periodo 85-86 fue de 2.53 veces, representando un incremento del 50.5%, debido al aumento de las ventas de los tres rubros de la empresa.

El período de cobranza promedio pasó de un día a 93 días en el período 84-85, para luego bajar a 63 días en el siguiente período, lo cual se debe al aumento del volumen de ventas totales.

La rotación del activo fijo mejoró de 0.45 veces a 1.15 veces en el período 85-86, lo que indica que la empresa usó en un 60% más su activo fijo respecto al período 83-84 para hacer nuevas inversiones de capital.

La rotación del activo total ha mejorado casi en 50% al comparar el período 83-84 con el 85-86, sin embargo, aún es bajo e indica que la empresa no está generando suficiente volumen de negocios para la magnitud de su inversión en activos. Para mejorar esta razón la empresa debe aumentar su ventas.

d. Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad en los períodos 83-84 y 84-85 son negativos, pero en el período 85-86 se observa que se mejoró sustancialmente debido al incremento en las ventas de maíz y a la excelente precios y aumento en la producción del café.

3. Observaciones

Después de analizar las razones financieras de la empresa Santa Elisa, se observa que ésta ha mejorado. Se observa que la decisión de incrementar el área de siembra de maíz ha sido muy acertada, ya que la situación económica de la empresa ha sido cada vez mejor.

Se observa que el precio del café en el período 85-86 fue bastante bueno, pero si se observa los otros períodos los precios son bajos; siendo el café el principal rubro que se produce en la empresa, y en el se hace el mayor desembolso de dinero, se determinó la necesidad de realizar un estudio de mercado. También es necesario conocer la situación del mercado de la carne y el maíz, ya que son actividades que también interesan a la empresa.

D. Estudio de mercado (café)

1. Estudios previos y metodología empleada

Existen muchos estudios sobre el mercado del café, pero uno de los estudios más completos realizados en el país fue el realizado por la División de Comercialización del Departamento de Mercado del Instituto Hondureño del Café (IHCAFE). Este estudio titulado "Comportamiento del Café en el Mercado Internacional y Nacional", trata sobre generalidades del café, lugares donde se produce café, grupo de países según el tipo de café que producen, convenio internacional del café, sistema de cuotas, etc.

Otro estudio importante sobre el mercado del café es el que elaboró la Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE), llamado "Análisis de los Principales Factores que han Influido en la Evolución de la Industria Cafetalera en Honduras", ésta trata sobre la evolución organizativa y tecnológica, evolución de la participación de Honduras en materia de oferta y demanda, tendencia de precios, perspecti-

vas futuras del café, etc. Fue realizado en 1985.

Otro estudio fue el realizado por el mismo AHPROCAFE en el año de 1985, fué titulado con el nombre de "Situación Cafetalera Planteamiento al Sector Público", trata sobre los problemas que afronta el sector cafetalero con respecto a la participación en el mercado internacional, ya sea miembro o no miembro, producción nacional, esfuerzos a ejecutar por los productores, apoyo requerido del sector público, medidas de política económica, etc.

Existen muchos otros estudios sobre mercado de café como anteriormente se había mencionado, pero los tres anteriores son los que se concideran de mayor importancia ya que abarca, todos los tópicos relacionados con el mercado del café.

La metodología empleada consistió en revisiones de literatura, entrevistas con entendidos en la materia y experiencias propias del autor.

2. Recopilación de antecedentes

a. Uso y especificaciones del producto

El café es uno de los productos más versátiles y que más destacan en la industria y economía moderna. Raro es el país en donde no se ha generalizado su uso en cualquiera de sus formas, por las múltiples virtudes que tiene. El café se bebe en infusión caliente, en refresco o espumoso frío, en helados, en cremas, en repostería, en dulces, etc.

En esta sección es muy útil hablar sobre la catación y

clasificación del café que son técnicas o artes prácticamente desconocidas por la mayoría de los sectores directa o indirectamente vinculados a la caficultura.

La catación de café es un arte o un oficio esencialmente técnico. No se puede considerar aún una ciencia, porque sus apreciaciones y valoraciones se enmarcan dentro de términos casi siempre subjetivos y no sobre leyes y principios constantes.

Catar es probar y definir las cualidades o defectos del café en aspectos de apariencia física del grano, aroma y sabor de la bebida. Determinar la calidad del café es una ocupación o un trabajo reservado exclusivamente a expertos catadores. Para llegar a dominar el arte de catar, además de interés, dedicación y perseverancia, se necesita que el individuo reúna una serie de cualidades sensoriales naturales (no adquiridas) que hagan de él un individuo apto para asimilar pormenores de la catación que a menudo se vuelven extremadamente subjetivas como el sabor, el "cuerpo" o el límite de una sana acidez.

Para certificar la calidad del café se lleva a cabo todo un proceso de determinación y valoración de los defectos o cualidades de éste, tanto en aspectos físicos del grano oro (verde y tostado), como la bebida en la taza. Para realizar esta operación el experto catador toma una muestra representativa del lote a catar, consistente en 200-300 gramos de café oro, depositándola en una pana para muestra e identificándola detalladamente. Lo primero que se hace es revisar

los aspectos o características físicas del grano oro. Aquí se observa y se valora lo siguiente:

(1) Color del grano

El color del grano se clasifica dentro de la siguiente escala: verde azulado, verde pálido, verde grisáceo, pálido, blanqueado, sombreado, grisáceo, amarillento y rojizo. También el color se clasifica por su grado de uniformidad utilizando los siguientes términos: uniforme, bastante uniforme y disparejo.

Para finalizar basados en su color y su grado de uniformidad determinaremos la valoración general del aspecto color (excelente, muy bueno, bueno, regular, pobre y malo).

(2) Secamiento

Al observar el secamiento debemos determinar si está en el porcentaje correcto de humedad (9 al 11%), o por el contrario si está húmedo, ligera o completamente pasado del secamiento. También nos interesa el grado de uniformidad del secamiento y debemos de observar si ha habido sobrecalentamiento durante el proceso de secado del grano.

(3) Tamaño del grano

Para determinar el tamaño del grano se hacen mediciones basadas en el mayor porcentaje del grano que queda sobre determinadas zarandas granulométricas y se

clasifica en: grande, mediano y pequeño. Además hay que tomar en cuenta la variedad de café a que corresponde la muestra y también debemos de determinar el grado de uniformidad que presente la muestra.

(4) Grano dañado

Desde el punto de vista físico (color y forma) se encuentran grandes cantidades de granos anormales, con defectos que consideraremos "dañado" ya sea por color, traumatismo o por deformación. Se clasifican así:

Libre de grano dañado:	0% en peso
Escasa presencia:	hasta 5% en peso
Apreciable presencia:	6 a 11% en peso
Abundante presencia:	12 a 16% en peso
Excesiva presencia:	más del 17% en peso

(5) Materia extraña

Se considera materia extraña toda aquella materia que no sea café oro, incluso cualquier otro componente del fruto o cereza (pergamino, pulpa, etc). En un dictamen de calidad se deberá reportar la mayor o menor presencia en términos de libre, escasa, apreciable y abundante. Más del 2% de materias extrañas se considerará abundante, entre 1 y 2% apreciable y menos del 1% escasa.

A continuación de las observaciones y calificaciones de las cualidades o defectos físicos del grano oro verde, se

prosigue con la valoración de cualidades y defectos físicos del grano ya tostado; luego se muele y se prepara para la calificación que dé el catador al probarlo.

3. Recopilación de antecedentes respecto a la producción y exportación de café

En el año cafetalero 87-88 de Honduras se espera una producción de dos millones mil quintales de café que es equivalente a un millón seiscientos mil sacos de café oro de 60 Kgs. Esta es una cifra record en la producción nacional de café.

La producción más alta registrada anteriormente en las estadísticas del IHCAFE era la del año cafetalero 85-86 que ascendió a un millón ochocientos mil quintales. Los precios internacionales del grano, sin embargo han estado registrando una continua caída y las perspectivas futuras no son muy halagueñas a juzgar por el análisis que hacen de la situación los expertos en la materia.

4. Tipo e idiosincracia de los consumidores

El café es un producto de consumo mundial que abarca a todo tipo de consumidores, desde las clases más altas hasta las clases más bajas. El problema es que como el café es producido a nivel mundial existe una fijación de cuotas de parte de una organización llamada OIC (Organización Internacional del Café), ésta se encarga de fijar cuotas a los países que a ella pertenecen.

Una idea muy importante pero algo difícil es tratar de introducir el café en el mercado oriental, si se tratara de cambiar lentamente aunque no del todo, el consumo del té por café, los precios de éste se elevarían ya que habría una gran demanda de éste producto de parte de millones de orientales.

5. Previsiones del estudio en cuanto a la comercialización del producto

En primer lugar está el productor. Los canales de distribución serían los intermediarios, agentes del exportador y el exportador. El café lo compra el importador. En cuanto al café que queda dentro del país es comprado por el torrefactor y éste lo vende empacado en bolsitas al consumidor interno.

Pero lo más importante es comprender el sistema de comercialización a nivel mundial. Para esto se deben saber los siguientes puntos:

a. Convenio internacional del café

Es un documento por medio del cual los países productores y los consumidores llegan a arreglos donde unos se comprometen a vender y otros a comprar el producto en el mercado internacional bajo una serie de condiciones ya fijadas entre los países que forman la O.I.C., cuyo objetivo principal es velar por el abastecimiento adecuado y precios justos.

b. Sistema de cuotas

El propósito fundamental de un sistema de cuotas es procurar un equilibrio entre la oferta y la demanda, así como niveles de precios equitativos tanto para los países productores como para los consumidores.

Los países que integran la OIC decidieron establecer un sistema de cuotas para las exportaciones, debido al exceso de oferta en el mercado internacional. Los precios disminuyeron hasta el punto, de no cubrir los costos de producción. El sistema limita los volúmenes de exportación de cada país productor basándose en las necesidades de consumo de los países importadores. Por experiencia se sabe que en el mundo entero se consumen 60 millones de sacos de 60 Kg de café, lo cual será la cantidad que los países exportadores deberán vender entre todos y distribuirse la parte que a cada uno le corresponde de acuerdo a lo que se ha estipulado en los convenios internacionales de café. Esta cuota mundial puede ser reducida o aumentada de acuerdo a las condiciones que operen en el mercado externo, principalmente por los precios que se están pagando por los diversos tipos de café en el mundo, lo que significa que si los precios bajan más allá de los límites establecidos es señal de que hay abundancia de café en el mercado por lo que la cuota mundial se reduce para que los precios vuelvan a recuperarse, y si los precios son altos, más allá de los límites establecidos, la cuota mundial se aumenta para equilibrar la escasez del producto que provocó su encarecimiento.

La franja de precios que regula el sistema de cuotas es el siguiente:

Mínimo: 1.15 dólares por libra

Máximo: 1.45 dólares por libra

Es función de la O.I.C. la vigilancia de los niveles de precios que se cotizan en las terminales de bolsa de Bremen-Hamburgo, Le Havre-Marseilles y Nueva York, e informan sobre el precio compuesto diario y el precio promedio móvil durante 15 días de mercado para implementar este sistema.

En la medida en que la cuota mundial aumente o disminuya, la cuota de cada uno de los países también se ve afectada proporcionalmente a su participación dentro del total global.

c. Mecanismos para la implementación del sistemas de cuotas

En base a un estimado de producción el IHCAFE aprobó el siguiente mecanismo de comercialización: 8% para el consumo interno, 39% excedente para mercados no miembros y 53% para mercados miembros. En un caso práctico significa que de cada quintal de café (100 libras de café oro o su equivalente), 8 serán para abastecer al consumo interno, 39 para exportar a mercados no miembros y 53 libras para exportar a mercados sujetos a cuota.

d. Precios internos del café

Según las regulaciones de la cosecha los exportadores para hacer efectiva la retención del 39% de los

excedentes exportables fuera de la cuota fijada por la O.I.C. pagaran al productor por cada quintal (saco de 100 libras) de café oro o su equivalente un precio que se calcula de la siguiente manera: 53 libras españolas (16 onzas) al precio de mercado del día, 39 libras españolas a un precio de lps 0.60 por libra, 8 libras españolas a un precio de lps 0.90 por libra.

Ahora es importante cómo se calcula el precio interno del café.

Pongamos que el día de hoy tenemos un precio de Lps-118.00 para las 100 libras españolas de café oro, indica que se ha calculado en base a la segunda posición de las cotizaciones de cierre de la bolsa de Nueva York del día anterior así:

- Posición marzo	\$ 134.81
- Menos diferencial CIF-FOB (flete marítimo)	\$ 12.00

	\$ 122.81

\$ 122.81 es la base para calcular el impuesto de exportación.

El impuesto de importación se calcula en base a la tabla siguiente:

Sobre \$ 122.81	(Lps. 245.62)	
Tabla de Impuesto		Impuesto
Por Lps. 100	(10%)	Lps. 10.00
Por Lps. 20	(15%)	Lps. 3.00
Diferencia	(20%)	Lps. 25.12

		Lps. 38.12

Una vez que tenemos calculado el impuesto volvemos a tomar el valor de la posición en marzo en lempiras que es la que nos sirve como base para el cálculo del precio en este

caso y se hace la operación siguiente:

- A la posición marzo (\$ 134.81)	Lps. 269.62
se le restan:	
- Diferencias aproximadas entre entregas físicas y contratos a futuro	Lps. 10.00
- FIC, GG Exp, P/E	Lps. 50.00
- 3 meses almacenaje financiación	Lps. 7.83

- Precio del mercado O.I.C. para 46 Kgs aplicables a 53 lbs	Lps. 163.47
por 0.53	Lps. 86.64
Se le suma la retención 39 libras a Lps 0.60	Lps. 23.40
Y retención de 8 libras a Lps 0.90	Lps. 7.20

	Lps. 117.24

Entonces el precio será de Lps. 118.00 para las 100 libras españolas de café.

En estos cálculos podemos observar que la carga tributaria es bastante fuerte.

Para la venta de la cosecha 87-88 Honduras está buscando apoyo entre sus países amigos para lograr un aumento de la cuota de exportación de café en vista a la producción record que se espera para éste año y poder mejorar los precios internos del café y también poder obtener un mayor ingreso de divisas. Cálculos del IHCAFE indican que la exportación de dos millones de sacos producidos en el país representarían un ingreso en divisas del orden de los 700 millones de lempiras.

Los exportadores son los principales agentes de comercialización externa con que cuenta actualmente el país, sien-

do ellos como empresas privadas y particulares los que asumen responsabilidades frente a los importadores al celebrar por mutuo acuerdo una compra-venta de café que estará sujeta a ciertos términos específicos que se detallan en los contratos de venta que suscriben como ser: Volúmen, precio, forma de pago, calidad, tipo de café, fecha de entrega, puerto de salida, puerto de llegada, país de destino, etc.

Otros detalles como el tipo de documentos que deben acompañar a cada exportación, así como la unidad de peso y el envase en que se entrega el producto son estipulaciones que se determinan en los convenios internacionales.

6. Proyecciones de la demanda y análisis de los precios futuros

Desde que la O.I.C. inicia su política de regulación de oferta y demanda en 1962, Honduras comienza a afrontar serios problemas en materia de participación y de asignación de disponibilidad de cuota por cuanto mientras otros países habían alcanzado un alto grado de eficiencia tecnológica, tal como Costa Rica y El Salvador, nuestro país apenas en la década del 60 comenzaba a cimentar su estructura tecnológica.

En el transcurso de las décadas del 60, 70 y 80, Honduras define una estrategia organizativa con el esfuerzo combinado del sector oficial y productores de café. Se crearon un conjunto de organismos que constituyen una infraestructura compleja cuyo objetivo básico es el de fortalecer el rubro de

café.

a. Tendencia de precios

Durante la vigencia del Convenio Internacional del Café de 1962 los países productores de café y otros suaves (cardamomo, etc), en el cual se encuentra Honduras, lograron beneficiarse de la estabilización de los precios imperantes en el nivel de \$ 50.00 por 46 kgs después de haberse recuperado de un precio mínimo de \$ 35.00 alcanzado en 1963. Los descensos de temperatura en Brasil en 1963 y las que presentaron en 1966 y 1967 fueron la causa principal de lograr un relativo equilibrio de la franja de los precios en la franja de los \$ 50.00

Sin embargo fueron las heladas de 1969 y 1972 las que provocaron un importante cambio de los precios que permitieron alcanzar niveles entre la franja de \$ 59.00 a \$ 75.00 por 46 Kgs y continuar en una tendencia alcista moderada hasta el año de 1975, fecha en la cual se alzaron a los niveles de \$ 90.00, coincidiendo éste con una de las heladas más severas que se han presentado en Brasil, reduciendo su cosecha en 22 millones de quintales de café lo que sumado a la inestabilidad política de Angola hace posible que se dé el fenómeno de bonanza de precios al alcanzar el mercado de café niveles de \$ 300.00 por 46 Kgs en 1977. De ese año en adelante y a pesar de la presencia de heladas los niveles de los precios han tendido hacia la baja hasta llegar a un nivel mínimo de \$ 140.00 por 46 kgs. En el año cafetalero 85-86 el precio del

café llegó a \$ 240.00 pero al siguiente año el precio bajó a \$ 130.00 (ver Anexo 11).

O sea que el precio del café es muy fluctuante y muchas veces resulta difícil predecir el precio futuro del café.

7. Conclusiones finales sobre el mercado

Aunque se observa que el café es un producto que tiene precios muy variables, es factible realizar una inversión en éste rubro. Lo que se tiene que hacer es mejorar los mecanismos de comercialización de café, es decir hay que estructurar una política nacional de café. Así podremos conseguir mejores cuotas en el mercado internacional y por ende se mejoraran los precios internos del café, además que el país se beneficiará con más divisas.

Por falta de cuota hay una retención de café excedente lo que ha resultado en realizar ventas a mercados no miembros a precios por debajo del mercado tradicional con la consiguiente merma de los ingresos del productor. Honduras por la insuficiencia de una cuota básica se ve obligada a retener de su producción en concepto de café excedentes aproximadamente de un 39%

También se puede concluir que los precios mundiales del café dependen en gran parte de las heladas que se dan en el Brasil y de la situación política de los grandes países productores

Además debemos de pensar que al producir más café estaremos mejorando la economía hondureña ya que éste es uno de

los principales rubros de exportación del país. Esta actividad proporciona trabajo a unos 400,000 hondureños; con esto vemos la gran función social del café.

En relación al mercado para el café que se produce en la empresa Santa Elisa se ha observado que sí existe demanda. En la zona oriental existen 5 grandes exportadoras que compran cantidades hasta de 25000 quintales cada una, dando precios razonables a los productores de acuerdo a como se encuentre el precio del café en el mercado mundial. Muchas exportadoras proporcionan mejores precios de acuerdo a la calidad y cantidad que el productor les venda.

Entonces podemos concluir que sí existe demanda para nuestro producto y además existen años que el café alcanzan precios de hasta 300-400 lempiras por quintal, lo cual sería una buena inyección de capital para la economía de la empresa y del país.

E. Situación actual del mercado de la carne

1. Explotaciones de carne

La explotación de carne de ganado bovino de los países centroamericanos han venido disminuyendo drásticamente, se ha venido acentuando la tendencia que comenzó a manifestarse en 1980, con una baja generalizada en los precios internacionales.

Entre los factores que han incidido en esta depresión generalizada de las explotaciones de carne de bovino figuran las restricciones impuestas a la exportación por el gobierno

de Estados Unidos, la contracción del mercado internacional acompañada por bajas cotizaciones, la salida ilegal de ganado en pie y la matanza indiscriminada.

La medida tomada por el gobierno de los Estados Unidos, está fundamentada en un mayor control riguroso sanitario y ésta determinó la caída de las compras de carne a los países centroamericanos. En Honduras la baja fué de 37.8% en el año 1982. En el Anexo 12 se presenta el volumen de exportación de carne de ganado bovino hacia Estados Unidos (1979-1982).

En 1983 la situación de la carne de Honduras, en cuanto a volumen y valor se vió afectada a igual que en 1982. En este año las exportaciones hacia EE.UU. fueron de 34.2 millones de libras, las cuales se vendieron a un precio promedio de Lps. 2.16 la libra, dejando divisas menores a los Lps. 70.00 millones.

Hasta el año de 1986 la situación siguió igual; entre los factores que motivaron esta situación se mencionan como as más importantes la exportación clandestina a Guatemala que paga mejores precios, y el hecho que mucho ganadero de la región sur y central, no venden su ganado cuando los precios que pagan las empacadoras son bajos. En 1987 el gobierno fomentó la actividad ganadera por medio del subsidio de precios, ya que las exportaciones de carne para el mercado de Estados Unidos estaba mejorando.

2. Conclusiones del mercado de carne

Debido a que existe un sólo mercado de exportación (Estados Unidos) y producción de una sola calidad de carne de exportación, el gobierno de Honduras se debe preocupar por la búsqueda de nuevos mercados y producción de diferentes productos de carne (embutidos) para exportación, y así abarcar una mayor cantidad de consumidores.

También se debe tomar en cuenta el tipo de corte más solicitado para los diferentes mercados. Se debe considerar que en el futuro, las exportaciones de carne serán el elemento propulsor para el desarrollo de la ganadería, entonces es necesario tomar muy en cuenta las medidas anteriormente mencionadas y así poder estabilizar el mercado y reducir sus fluctuaciones.

F. Mercado del maíz

Para poder realizar ventas de grandes cantidades de maíz en el medio hondureño (5,000 quintales o más), es necesario tener por anticipado un contrato con un comprador seguro. Los pequeños agricultores tienen que vender su producto a los intermediarios, los cuales a su vez lo llevan hasta los grandes compradores, reservando una parte para la venta al detalle.

Cuando se siembra un área extensiva del cultivo (más que 50 manzanas), es necesario que el productor obtenga contratos de venta (con plantas de concentrados, empresas avícolas, etc.), debido a que la comercialización del maíz en grandes

cantidades es muy difícil, por la escasez de compradores de volúmenes elevados.

La tendencia de los precios entre 1967 y 1987 ha sido creciente, manteniéndose, sin embargo, estable (Anexo 13).

La participación de la empresa Santa Elisa en la actualidad es de 25,000 qq, que se vende a una empresa avícola en Tegucigalpa.

G. Evaluación del sistema de administración de la empresa

El sistema de información actual comprende registros técnicos, contables y de inventario. En general todos los registros son informales, muy simplificados y no están diseñados para facilitar la toma de decisiones de la empresa por falta de disponibilidad de información.

Los registros contables están diseñados únicamente para el control del fisco, pero no son funcionales para la toma de decisiones dentro de la empresa; además resumen las actividades globalmente y no se puede apreciar la eficiencia de cada parcela de café o cada labranza de maíz, en que están divididos la actividad de cultivos.

Los registros técnicos, son informales; esto hace que obstaculice la disponibilidad de información inmediata para la toma de decisiones.

El gerente general es el que toma las decisiones del tipo económico-financieras (comercialización, crecimiento, etc), el agrónomo, es el que toma las decisiones del tipo

operacional. Los dos requieren información que sea precisa, rápida y detallada. A medida que la empresa crece se requiere todavía más información para operar eficientemente.

Las decisiones se ejecutan a través del sistema organizativo de la empresa. Existen problemas de planificación, en que las metas de producción y operación son muy ambiciosas y a veces no se puede cumplir con todas. Esto con lleva a una priorización de actividades. Consecuente se descuidan algunas actividades por hacer otras.

La mano de obra está capacitada para ejecutar las funciones que se le asignen.

En cuanto al control y supervisión, la estructura organizacional esta diseñada de tal forma que se supervise el trabajo. Existen mecanismos formales de supervisión; éstos son eficientes.

La evaluación de las actividades que se hace en la empresa es de forma empírica, ya que no se cuenta con una información bien detallada; sólo se cuenta con datos informales. No existe un método de evaluación de actividades formal. Una evaluación formal de una empresa comprende la parte técnica, económica, financiera y administrativa. Los datos obtenidos en un año se comparan con datos de otros años, y también con datos de otras empresas similares.

V. CONCLUSIONES

La rentabilidad de la empresa depende principalmente de los precios de mercado del café y el ganado.

La actividad más importante de la empresa es el café.

La actividad del maíz ha mejorado la situación económica y financiera de la empresa.

El ganado es la actividad que genera menos utilidades como lo podemos ver en los estados de pérdidas y ganancias.

El sistema de información contable esta en función de la supervisión fiscal, pero no es funcional para la toma de decisiones dentro de la empresa.

El sistema de información es informal y no eficiente para la toma de decisiones inmediatas con cierto grado de certeza.

VI. RECOMENDACIONES

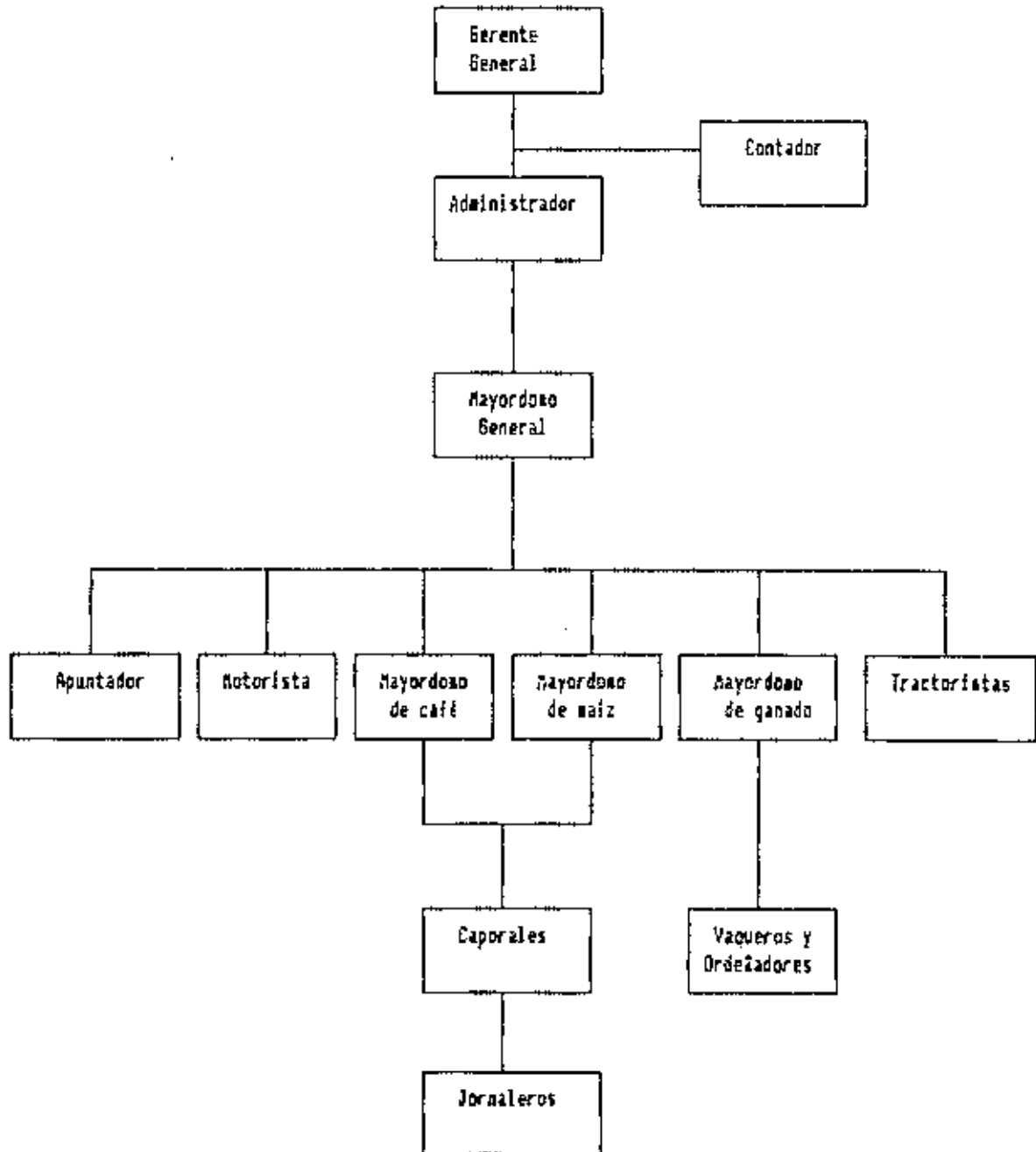
La empresa Santa Elisa ha estado operando hasta la fecha, en base a un sistema de obtención de datos no sistematizados, que retardan la información técnica y contable que facilite la toma de decisiones. Para mejorar la situación de la empresa se recomienda implementar el manual de operación descrito a continuación:

A. MANUAL DE OPERACIONES DE FINCAS

1. Organización de la finca
2. Inventario de recursos
3. Registros de la finca
4. Sistema contable
5. Presupuestos
6. Análisis financieros
7. Asuntos laborales

1. Organización de la finca

a. Organigrama



b. Descripción de puestos de trabajo

(1) Gerente general

Tiene la responsabilidad de tomar decisiones técnicas y económicas. Además tiene la función de representar a la empresa judicial y extrajudicialmente, otorgar y suscribir documentos públicos y privados, comprar y vender bienes inmuebles, nombrar personal, manejo de documentos mercantiles (cheques, letras de cambio, etc.), negociar la venta de los productos. Tiene mando sobre el resto de los empleados de la empresa.

(2) Administrador

Está bajo la responsabilidad del gerente general. Es el encargado de los aspectos técnicos y de producción de la empresa. Tiene la función de supervisar y coordinar las actividades de campo. Otras funciones que le corresponden son el pago de planillas, compra de insumos y materiales, presentar informes de gastos al gerente, hacer reportes para la contabilidad, etc.

(3) Contador

Depende del gerente general. Su principal función es elaborar balances de situación y estado de pérdidas y ganancias para la empresa. Además tiene la responsabilidad de presentar la declaración del impuesto sobre la renta.

(4) Mayordomo general

Esta bajo el mando del administrador. Su función es la de repartir el trabajo diariamente. Tiene bajo su mando el resto del personal. También ayuda a la supervisión de los trabajos realizados.

(5) Mayordomos de café, maíz y ganado

Tienen la responsabilidad de hacer que se realicen todos los trabajos ordenados por el mayordomo general, en las labores de café, maíz y ganado. El mayordomo de café y de maíz, tienen a su cargo a los caporales. El mayordomo de ganado, tiene a su cargo a los vaqueros y ordenadores.

(6) Caporales

Tienen a su cargo a los jornaleros. Estos tienen la responsabilidad, que se realicen las labores encomendadas por los mayordomos de café y maíz.

(7) Jornaleros

Son las personas encargadas de realizar físicamente las labores encomendadas por los caporales.

a. Calendario de labores

(1) Calendario de labores en el cultivo de café

- Enero: Chapia de café, aplicación preventiva de fungicidas y cuidado de almacigueras y corta de café.
- Febrero: Regulación de sombra. Socola y hachadura para hacer cafetales nuevos.
- Marzo: Poda de café y hacer semillero.
- Abril: Poda de café y cuidado de semillero.
- Mayo: Fertilización foliar, chapia de café, aplicación de herbicidas en algunas fincas y principiar almacigueras.
- Junio: Siembra de almaciguera, siembra de café de la almaciguera del año anterior. Antes de esta siembra se ha hecho el estaquillado y el ahoyado. Primera fertilización granulada y aplicación preventiva de fungicidas.
- Julio: Cuido de almaciguera y chapia de café.
- Agosto: Cuido de almaciguera.
- Septiembre: Aplicación de herbicidas en algunas fincas, aplicación preventiva de fungicidas y cuidado de almaciguera.
- Octubre: Chapia de café, fertilización granulada y cuidado de almaciguera.
- Noviembre: Corta de café y cuidado de almaciguera.

Diciembre: Corta de café y cuidado de almaciguera.

(2) Calendario de labores en el cultivo
del maíz

Enero: Preparación de terrenos (arada).
 Febrero: Preparación de terrenos (arada).
 Marzo: Preparación de terrenos (arada).
 Abril: Preparación de terrenos (arada).
 Mayo: Preparación de terrenos (restreada).
 Junio: Nivelación de terrenos con la rastra
(banqueada), siembra de maíz, y aplicación de
fertilizantes (fórmula 18-46-0 o 12-24-12).
 Julio: Aplicación de urea (primera aplicación).
 Agosto: Aplicación de urea (segunda aplicación) y
aplicación de insecticidas (si existe alguna
plaga).
 Septiembre: Aplicación de insecticidas (si existe ataque
de plagas).
 Octubre: Aplicación de insecticidas (si existe ataque
de plagas).
 Noviembre: Cosecha y venta de maíz.
 Diciembre: Cosecha y venta de maíz.
 Enero-Mayo: Cosecha y venta de maíz.

(3) Calendario de labores para ganado
de carne

- Enero: Parición, identificación (tatuaje), descorne, alimentación suplementaria (melaza y gallinaza, baño contra parásitos externos y proveer minerales de inseminación artificial.
- Febrero: Igual que el mes anterior, más selección de vaquillas para monta.
- Marzo: Igual que el mes anterior, menos inseminación artificial y selección de vaquillas para monta.
- Abril: Igual que el mes anterior.
- Mayo: Igual que el mes anterior, más vacunación, desparasitación y aplicación de vitaminas.
- Junio: Igual que el mes anterior más destete, herrada e inseminación artificial, menos desparasitación y aplicación de vitaminas.
- Julio: Igual que mes anterior, menos alimentación suplementaria.
- Agosto: Igual que mes anterior, más descarte de vacas y vaquillas, menos destete y herrada.
- Septiembre: Igual que mes anterior.
- Octubre: Igual que mes anterior, menos inseminación artificial.
- Noviembre: Igual que mes anterior, más destete y herrada.
- Diciembre: Igual que mes anterior, más vacunación, desparasitación y aplicación de vitaminas.

2. Inventario de recursos

El agricultor para manejar eficientemente su finca, es importante que tenga un inventario de los recursos que dispone; así éste los podrá combinar de la mejor manera para obtener su objetivo de máxima rentabilidad.

La estructura de inventario de recursos se divide en cuatro partes: tierra, mano de obra, capital y administración.

Mediante el inventario de recursos se sabe la cantidad y calidad de recursos disponibles para las diferentes actividades que se realizan en la finca.

La estructura del inventario de recursos recomendado para la empresa Santa Elisa se muestra en el Anexo 14.

3. Registros de la finca

El uso de registros en una finca es muy importante porque proporcionan información valiosa de las diferentes actividades. Esta información contenida en los registros debe ser recopilada y anotada de forma sencilla, organizada y eficiente.

El objetivo principal del uso de los registros, es realizar comparaciones de los resultados obtenidos en las diferentes actividades en un año con respecto a otros, dentro de la finca, o realizar comparaciones con los resultados obtenidos en las actividades de otras fincas similares.

En esta sección se detallan los registros considerados más importantes en la empresa, con respecto a las actividades

de café, maíz, ganado y maquinaria.

a. Registros de café

(1) Registro campo de producción de
café

El objetivo del uso del registro de campo de producción de café es saber cuánto es la utilidad obtenida en la producción de café por parcela. Además informa la cantidad de mano de obra, semilla, fertilizante, agroquímicos, operaciones de maquinaria y otros insumos utilizados en cada parcela (que constituyen los costos totales por parcela). También informa la producción y utilidad por manzana obtenida (Anexo 15).

(2) Registro de siembra de café

El registro de la siembra de café se utiliza para determinar la cantidad y edad de las plantaciones (por parcela). La cantidad de plantas es importante porque sirve para calcular la cantidad de insumos a gastarse en cada parcela. La edad se utiliza para efectuar las labores de poda o recepa, que influyen en el índice de producción por manzana de la plantación de café (Anexo 16).

(3) Registro de cosecha de café

Se utiliza para cuantificar las cajas de café (70 Lb aproximadamente) que se cosechan por parcela a diario. Al final de la cosecha se determina el

número de cajas producidas por parcela y el total de la plantación (Anexo 17).

(4) Registro de secado e inventario de café

Permite llevar el control de cada secada que se hace en el beneficio de café y el inventario que hay en bodega. Proporciona información sobre el número de quintales de café que se secan, duración en horas de cada proceso de secado, el combustible gastado y el trabajador que realiza la secada. Al sumar el número de quintales de cada secada se sabe la cantidad de café que se secó durante toda la temporada (Anexo 18).

(5) Registro de ventas de café

El registro sirve para llevar un control de la cantidad de café vendida, el precio de venta y el total de ventas de café (Anexo 19).

b. Registros de maíz

(1) Registro de campo de producción de maíz

Sirve para cuantificar la utilidad obtenida en la producción del maíz por labranza (parcela). Informa la cantidad de mano de obra, semilla, fertilizante, agroquímicos y otros insumos que se utilizan en cada labranza, con el fin de obtener los costos totales de cada una.

Ayuda a determinar la producción y utilidad por manzana obtenida en cada parcela (Anexo 20).

(2) Registro de cosecha de maíz

Permite determinar la cantidad de sacos de maíz (215 Lb aproximadamente) que se cosechan a diario en cada labranza y los sacos que se encuentran en bodega. Al final de la cosecha se puede cuantificar el total de sacos cosechados por parcela y la cantidad final producida del cultivo (Anexo 21).

(3) Registro de venta de maíz

Se utiliza para llevar control de la cantidad de maíz vendido, el precio de venta y el total de ventas obtenidos en la actividad (Anexo 22).

c. Registros de ganado

(1) Registro de índices de ganadería

Sirve para comparar anualmente la evolución del hato, a través de índices. El comportamiento de los índices se utiliza para detectar fallas en el manejo del ganado o cualquier anomalía que se presente o evaluar los logros obtenidos (Anexo 23).

(2) Registro de inventario de ganado

Su uso tiene el objetivo de mostrar el movimiento mensual y anual del hato.

Comprende registro del número de vacas, terneros, terneras, vaquillas, novillos y sementales, de tal manera de registrar muertes, ventas, compras, traspasos de terneros a novillos y traspasos de terneras a vaquillas (al destetarse).

En el Anexo 24 se detalla el registro y se da una explicación de su funcionamiento.

(3) Registro individual de reproducción

Es un registro exclusivo para hembras en etapa reproductiva, se pretende llevar un historial de cada reproductora y evaluar su potencial genético para la selección o descarte (Anexo 25).

(4) Registro de ganado de cría

Su objetivo es registrar las características de cada animal, con el fin de llevar su historial y evaluar su comportamiento reproductivo (Anexo 26).

d. Registro de maquinaria

En este registro se lleva un control de las labores realizadas con la maquinaria, las horas de uso, combustible, aceite y lubricantes gastados. En este modelo de registros de maquinaria se da énfasis a la información de costos, pero también incluye espacio para registrar todas las actividades de reparaciones y mantenimiento. Las anotaciones se realizan diariamente (Anexo 27).

4. Sistema contable

En la administración de una empresa agrícola, la implementación de un sistema de contabilidad es de gran importancia. Este proporciona información, mediante la cual se conoce la situación de la empresa.

La contabilidad indica en forma numérica el funcionamiento de la empresa y ayuda a tomar decisiones económicas.

Un sistema contable para una empresa agrícola no es necesario que sea muy sofisticado; debe ser sencillo, funcional y proporcionar información necesaria para la toma de decisiones en la empresa.

Dentro del sistema contable de la empresa se considera el registro de ingresos y egresos, catálogo de cuentas, formato de presentación de balances y estados de pérdidas y ganancias.

a. Registro de ingresos y egresos

El objetivo de este registro contable es anotar todas las actividades realizadas mensualmente que ocasionan desembolsos o ingresos de dinero para la empresa.

Este registro informa mensualmente cuáles han sido los ingresos, egresos y saldos existentes en la empresa.

El propósito de registrar estos datos es obtener parte de la información necesaria para hacer un análisis de los costos de producción y de la rentabilidad obtenida al final del periodo.

En el Anexo 28 se muestra el modelo del registro.

El registro está compuesto por la fecha, el detalle de ingresos, gastos e inversiones, la cantidad y el valor total. Tiene una columna final en la cual se anota la letra inicial del tipo de transacción.

Los ingresos están compuestos principalmente por las ventas de café maíz y ganado. Se debe indicar el producto vendido, la persona a quien se vende y cualquier otra información adicional. En la columna de cantidad se anota el número de quintales o animales vendidos. En la columna de valor total se anota el producto resultado del ingreso. En la columna final se anota la letra "I".

Los gastos incluyen los pagos por concepto de mano de obra, insumos y servicios utilizados en las labores de la finca. Se exceptúa las compras de equipo y maquinaria o los pagos hechos para construcciones o mejoras, cuya vida útil sea superior a un año. En la última columna se anota "G".

Las inversiones incluyen los pagos hechos por mano de obra, materiales y servicios por concepto de construcciones y mejoras de la finca. Incluye la compra de sementales, hembras de reemplazo, animales de trabajo, etc. Finalmente la compra de herramientas, maquinaria y equipo cuya vida útil sea superior a un año. En la última columna se anota una "V" para indicar que la transacción realizada ha sido una inversión.

b. Catálogo de cuentas para elaboración de balances

Este catálogo es necesario para la codificación de los ingresos y egresos que se efectúan a lo largo del período contable. Estas transacciones una vez codificadas sirven para elaborar el balance de situación de la empresa.

Está dividido en cuentas de activo y cuentas de pasivo. Las cuentas de activo reflejan lo que la empresa tiene y las cuentas de pasivo lo que ésta debe. En el catálogo elaborado para la empresa Santa Elisa, las cuentas de activo son 13 y las de pasivo 11, las cuales se detallan en el Anexo 29.

c. Catálogo de cuentas para la elaboración de estados de pérdidas y ganancias

Este catálogo es necesario para codificar los gastos realizados en las tres actividades de la empresa y los ingresos obtenidos en cada una de éstas. Una vez realizada la codificación se procede a elaborar el estado de pérdidas y ganancias.

Se divide en gastos e ingresos; en la parte de gastos se incluyen nueve cuentas y en la parte de ingresos dos (Anexo 30).

d. Balance de situación

El balance sirve para conocer la situación económica y financiera de la empresa en un período de-

terminado. Está estructurado en dos partes: activo y pasivo.

El pasivo representa los medios de financiamiento de la empresa y el activo los bienes y derechos en que se han invertido dichos medios.

Tanto el activo como el pasivo se ordenan en el balance de acuerdo a su liquidez (facilidad de convertirse en efectivo). Si una partida está al principio del balance, indica que tiene mayor liquidez que otra ubicada al final, tanto para el activo como para el pasivo.

El activo se divide en circulante y fijo. El activo circulante está compuesto por aquellos valores, sometidos constantemente a un proceso de renovación, ligados al ciclo de la actividad general de la empresa; puede ser disponible (existencias en caja y bancos, cuya liquidez es inmediata) y realizable (valores de explotación y el exigible o deudores, cuya liquidez depende del proceso productivo en que se encuentre). El activo fijo comprende los valores destinados a permanecer en forma durable dentro de la estructura de la empresa, tales como inversiones en construcción y ganado de renta (sementales y vacas de reemplazo).

El pasivo también se divide en circulante y fijo. El circulante está formado por los fondos de financiamiento o capital de trabajo, que incluye los créditos a corto plazo, préstamos y cuenta por pagar a corto plazo, anticipos sobre ventas, etc. El pasivo fijo está formado por los capitales propios (aportes del propietario) y por los capitales ajenos a largo plazo (Anexo 31).

e. Estado de pérdidas y ganancias

Constituye un resumen de los ingresos y gastos a través de un periodo de tiempo determinado. Es un complemento del balance de situación.

Su principal objetivo es calcular la utilidad de la empresa en un periodo determinado, generalmente un año.

El estado de pérdidas y ganancias elaborado para la empresa comprende una suma de las utilidades brutas de cada actividad, menos los gastos de administración, intereses, combustible, lubricantes, reparaciones e impuestos, que proporciona la utilidad líquida del ejercicio (Anexo 32).

5. Presupuestos

Los presupuestos son muy importantes para la planificación y control de las actividades en una empresa agrícola. Los presupuestos informan la cantidad de dinero que tiene que destinarse para determinada actividad (necesidades de efectivo).

Al elaborar un presupuesto, primero se determina los ingresos y segundo los costos (variables y fijos). La diferencia de ingresos y costos indica la rentabilidad de la actividad.

Los presupuestos considerados para la empresa son: presupuestos parciales, de actividades (café, maíz y ganado), integral y de flujo de efectivo.

a. Presupuesto parcial

Se utiliza para calcular el cambio esperado, al realizar pequeños cambios o modificaciones en una actividad productiva.

Para la empresa, resulta ser de gran utilidad su uso, porque permite conocer la rentabilidad (pérdidas o ganancias) de cualquier cambio dentro una actividad dada.

En el Anexo 33 se muestra el empleo del presupuesto parcial. Se compara la compra de equipo para aradura contra el contrato de maquinaria para realizar la labor.

b. Presupuestos para café y maíz

En el Anexo 34 se detalla un formato de presupuesto de café y maíz para una manzana. Consta de tres secciones principales: ingresos, costos variables y costos fijos.

Los ingresos se calculan multiplicando la producción estimada por manzana por el precio estimado en ese momento.

Los costos variables son aquellos que tienden a cambiar en proporción directa a los cambios del volumen de producción, pero el costo unitario permanece constante. Se incluye los costos de semilla, fertilizantes, agroquímicos, combustible, reparaciones, fletes, etc.

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente del cambio en el volumen de producción, pero el costo unitario si varía conforme al cambio. Se incluye la depreciación de maquinaria, intereses, impuestos,

seguros y cargo por uso de la tierra.

Del los ingresos se sustrae los costos totales para obtener la utilidad estimada de la actividad por manzana.

c. Presupuesto para ganado de carne

Tienen el mismo formato que los presupuestos utilizados par café y maíz, pero se elaboran en base a un animal.

Los ingresos se calculan multiplicando la producción estimada de carne por animal (en libras) por el precio estimado en ese momento.

En los costos variables se incluye la alimentación, productos veterinarios, reparaciones de cercos, mano de obra, mantenimiento de partos, etc.

Los costos fijos comprenden cargos por uso de la tierra, depreciación de cercos, edificios y equipo, e intereses.

Los ingresos menos los costos totales proporcionan la utilidad estimada por animal (Anexo 35).

d. Presupuesto integral de la empresa

Es una recopilación de todos los presupuestos de actividades que se realizan en la empresa. Constituye un resumen de los ingresos, costos y utilidades esperados para la empresa.

Se puede elaborar con suficiente detalle para incluir estimaciones de los requerimientos totales de insumos, alimento para ganado, capital y otra información que ayuda a

planificar y controlar las actividades en conjunto. Al igual que los presupuestos anteriores se divide en ingresos, costos variables y costos fijos (Anexo 36).

e. Presupuesto de flujo de efectivo

Es una herramienta de gran importancia en la planificación a futuro dentro de la empresa que se debe elaborar una vez al año. Constituye un resumen de entradas y salidas de efectivo de la empresa en el periodo de un año.

Sirve como base para estimar las necesidades de futuros créditos bancarios y poder comprobar la capacidad de la empresa de poder pagar los préstamos obtenidos.

Los flujos de entrada del presupuesto se obtienen de las ventas realizadas en las tres actividades y otros ingresos.

Los flujos de salida están determinados por los gastos que se hacen en las actividades de la empresa. No incluye ingresos y gastos que no involucren movimiento de dinero (como depreciaciones por ejemplo).

El formato y funcionamiento del presupuesto de flujo de efectivo se muestra en el Anexo 37.

6. Análisis financieros

Los análisis financieros son muy importantes para ver el comportamiento de la empresa a través de los años y para comparar la situación de la empresa con la de otras empresas similares en un mismo periodo de tiempo.

Estos análisis se hacen por medio de razones o índices a

través de las partidas de la hoja de balance y del estado de pérdidas y ganancias; así se conoce la situación financiera de la empresa. Por medio de razones o índices se hacen mejores comparaciones que si se usara valores monetarios.

Para realizar los análisis financieros es de gran utilidad clasificar las razones o índices en cuatro grupos: razones de liquidez, apalancamiento, actividad o ejecutoria operativa y rentabilidad.

a. Razones de liquidez

Miden la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de vencimiento de corto plazo.

(1) Razón de circulante

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón de circulante es la medida que se usa más comunmente para ver la solvencia de la empresa a corto plazo. Indica el grado en que los créditos de los acreedores a corto plazo son cubiertos por activos que pueden ser convertidos en efectivo en un período que más o menos corresponde al vencimiento de los créditos. O sea, cuántos Lempiras se tienen en el activo circulante por cada Lempira que se tiene en el pasivo circulante.

b. Razones de apalancamiento

Miden el grado en que la empresa ha sido financiada mediante endeudamiento.

- (1) Razón de endeudamiento a largo plazo

$$\frac{\text{Deuda Total a largo plazo}}{\text{Activo Total}}$$

Esta razón indica la cantidad de financiamiento (en porcentaje) que los acreedores han suministrado a la empresa en el largo plazo.

- (2) Razón de endeudamiento total

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$$

Esta razón indica la cantidad de financiamiento (en porcentaje) que las acreedores han suministrado a la empresa (corto y largo plazos).

- (3) Veces que se cubre el interés

$$\frac{\text{Ingreso Bruto}}{\text{Intereses}}$$

Se determina dividiendo las ganancias antes de pagarse los intereses e impuestos (ingreso bruto) entre los cargos por intereses.

Mide el grado en que las ganancias pueden bajar, sin que esto resulte en un cambio drástico en la situación financiera para la empresa, debido a la incapacidad de hacer frente a los costos anuales de los intereses.

c. Razones de actividades o ejecutoria
operativa

Mide la eficiencia con que la empresa usa sus recursos.

(1) Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Mide la eficiencia con que se están rotando los inventarios de la empresa. Si la rotación de inventarios es alta, quiere decir que la empresa no retiene existencias excesivas de inventario; éstas existencias excesivas de inventario son improductivas y representan una inversión con una tasa de rendimiento baja o nula. Si la rotación de inventario es baja, quiere decir que la empresa está reteniendo material dañado u obsoleto.

(2) Período de cobranzas promedio

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por día}}$$

Es una medida de la rotación de las

cuentas por cobrar. Se calcula en dos etapas: primero, las ventas anuales se dividen entre 360 para conocer las ventas diarias promedio y segundo, las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas diarias promedio. Esto se define como período de cobranza promedio, porque representa la duración promedio de tiempo que la empresa debe de esperar después de realizada una venta antes de recibir el efectivo. La empresa debe de tener una política de cobros en la cual considere el período más adecuado para realizarlos.

(3) Rotación del activo fijo

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

Esta razón de ventas sobre activo fijo, mide la rotación de planta y equipo. Si la rotación es baja, indica que la empresa no está usando su activo fijo en su adecuado porcentaje de capacidad y viceversa.

(4) Rotación del activo total

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Mide la rotación de todo el activo de la empresa. Cuando la rotación es baja, indica que la empresa no está generando suficiente volumen de negocios, para la magnitud de su inversión en activos. La empresa debe de aumentar sus ventas, deshacerse de algunos de los activos

o tomar ambas medidas.

d. Razones de rentabilidad

Miden la eficiencia de la administración, por los rendimientos generados sobre ventas y la inversión.

(1) Margen de utilidad sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas y luego se multiplica por cien. Cuando éste margen es bajo, indica que los precios de venta de la empresa son relativamente bajos o que sus costos son relativamente altos, o ambos y viceversa.

(2) Rendimiento del activo total

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre el activo total. Mide el rendimiento de la inversión total de la empresa. Si ésta razón es baja, se puede deber al bajo margen de utilidad sobre las ventas o a la baja rotación del activo total.

(3) Rendimiento del activo líquido

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo líquido}}$$

Esta razón mide la tasa de rendimiento de la inversión de los accionistas.

En el Anexo 38 se muestra un formato de razones o índices recomendado para que se utilice en la empresa Santa Elisa.

7. Asuntos laborales.

En esta sección se indican algunos conceptos que son de gran importancia en lo referente a asuntos laborales de una empresa.

Contrato Individual de Trabajo

Es aquel por el cual una persona se obliga a ejecutar una obra o a prestar sus servicios personales a otra persona, bajo la continua dependencia de ésta, y mediante una remuneración. Puede ser verbal o escrito.

Contrato Colectivo de Trabajo

Es todo convenio escrito relativo a las condiciones de trabajo y empleo celebrado entre un patrono, un grupo de patronos o una o varias organizaciones de patronos, por una parte, por otra, una o varias organizaciones de trabajadores, los representantes de los trabajadores de una o más empresas o grupo de trabajadores asociados transitoriamente.

Reglamento de Trabajo

Es el conjunto de normas obligatorias que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio. Todo patrono que ocupe más de cinco trabajadores de carácter permanente (que trabajen más de 200 días al año) en empresas comerciales, o más de diez en empresas industriales, o más de veinte en empresas agropecuarias, está obligado a tener un reglamento de trabajo.

Prestaciones Laborales

Cuando un trabajador es despedido por el patrono sin causa justificada tiene derecho a las prestaciones laborales.

Estas prestaciones se dividen en preaviso, cesantía y otros pagos. El preaviso se paga al importe correspondiente al pago de un mes de sueldo si el trabajador a laborado un año, y dos meses de sueldo, si a laborado dos años. Dos meses es lo más que se puede pagar de preaviso. La cesantía se paga un mes de salario por cada año que el trabajador a laborado en la empresa, con un máximo de ocho años. Además de éstos pagos, se incluyen en las prestaciones laborales, los aguinaldos y las vacaciones totales o proporcionales, correspondiente a ese año en que se efectuó el despido.

Jornadas de Trabajo

La jornada ordinaria de trabajo diurno no podrá exceder de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro a la semana, equivalentes a cuarenta y ocho de salario. La nocturna, no podrá

exceder de seis horas diarias y treinta y seis a la semana.

La jornada diurna es aquella que comprende entre las cinco de la mañana y las siete de la noche. La nocturna, comprende entre las siete de la noche y las cinco de la mañana.

Vacaciones

El trabajador tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas y se pagan de acuerdo a los años que tenga de laborar en la empresa. Después de un año de labores le corresponde diez días laborables continuos, después de dos años, doce días; después de tres años, quince días y después de cuatro años o más le corresponde veinte días.

Salario

Es la retribución que el patrono debe de pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente. El salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir, para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia.

Pago del Séptimo Día

El trabajador goza de un día de descanso, preferentemente el domingo, por cada seis días de trabajo. Este día de descanso o séptimo día, debe ser remunerado. El pago del séptimo día será equivalente a una jornada ordinaria de trabajo.

Décimo Tercer Mes o Aguinaldo.

El décimo tercer mes en concepto de aguinaldo, se paga

calculado con base al promedio de los salarios percibidos durante el tiempo trabajado en el año de que se trate.

Sindicatos

Sindicato es toda asociación permanente de trabajadores, de patronos o de personas de profesión u oficio independiente, constituida exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes. Todo sindicato de trabajadores necesita para constituirse o poder subsistir un número mínimo treinta afiliados.

Informe al Ministerio de Trabajo

Cuando un patrón tiene a su servicio diez o más trabajadores permanentes, tiene la obligación de remitir un informe al ministerio de trabajo en donde detalle: nombre del trabajador, sexo, ocupación, número de días trabajados en el año, salario recibido en todo el año, vacaciones y otros pagos.

En el anexo 39 se muestra un formato de registro individual de trabajo, en donde se detalla toda la información requerida para realizar el informe para el ministerio de trabajo.

VII. BIBLIOGRAFIA

- AVEDILLO, M. 1982. Apuntes de la clase de administración de empresas agrícolas. Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano, Honduras.
- BALLESTEROS, E. 1982. Contabilidad agraria. 4 ed. Madrid, Mundi-Prensa. 303 p.
- BARNARD, C.S. 1973. Planeamiento y control de la finca. 2 ed. Cambridge University Press. 204 p.
- DENT, T.; ANDERSON J. 1974. El análisis de sistemas de administración agrícola. Trad. por Jhon Wiley. Mexico, Diana. 463 p.
- EMERY, J.C. 1975. Sistema de planeamiento y control en la empresa. Trad. por Judith Rubinstein. Buenos Aires, El Ateneo. 197 p.
- GARCIA, S.; RODRIGUEZ, J.M.; GARRIDO, S. 1976. Introducción a la economía de la empresa. Madrid, Confederación española de cajas de ahorro. 698 p.
- HEDGES, T.R. 1967. Administración de empresas agrícolas. Trad. por Ramón palazón. Mexico, Herrero. 586 p.
- HOPKINS, J.A. 1962. Administración rural. Trad. por Oscar Benavides. Turrialba, Costa Rica, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) 572 p.
- KAY, R.D. 1986. Administración agrícola y ganadera. Trad. por Alberto Garcia. Mexico, Continental. 432 p.
- KOONTZ, H. 1973. Curso de administración moderna. 5 ed. Mexico, Mc Graw-Hill. 785 p.
- LAMICH, J.F. 1972. Planificación de la explotación agrícola y ganadera. 2 ed. Barcelona, Aedos. 265 p.
- MEYER, J. 1969. Gestión presupuestaria. Trad. por Pablo Gil. Bilbao, Deusto. 271 p.
- MURCIA, H. 1978. Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria. San José, Costa Rica, Instituto Interamericano para las Ciencias Agrícolas (IICA). 232 p.
- PIGORS, P.; MYERS, C.A. 1979. Administración de personal. Trad. por Alfonso Vasseur. 3 ed. Mexico, Continental. 599 p.

VATTER, W.J. 1976. Presupuesto de operaciones. Trad. por Carlos Villegas. Mexico, Herrero. 197 p.

WESTON, J.F.; BRIGHAN, E.F. 1976. Finanzas empresariales. Trad. por Olympia Vivas. Managua, Nicaragua, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. 125 p.

Anexo 1. Análisis de suelos de Empresa Santa Elisa.

IDENTIFICACION	TEXTURA (%)				pH	% M.O.	% N	C/N	Niveles críticos (ppm)		
	Arena	Limo	Arcilla	Tipo	KCl				Total	P	K
El Gallo	72	12	16	F.A.	5.5	8.3	0.31	15.5	< 5 (MB)	445 (A)	2500 (A)
Guasital	56	18	26	F.A.A.	5.8	7.8	0.38	12	< 5 (MB)	485 (A)	3130 (A)
Huerta vieja	72	16	12	F.A.	5.8	6.5	0.25	15	12 (B)	625 (A)	3180 (A)
El Naranjo	80	12	8	A.F.	5.6	10.3	0.46	12.9	11 (B)	590 (A)	3490 (A)
Las Díez	64	6	30	F.A.A.	5.8	9.3	0.39	13.8	25 (M)	615 (A)	2220 (A)
La Danta	50	30	20	F.	5.2	7.4	0.42	10.2	27 (M)	535 (A)	2340 (A)
La Vega	50	30	20	F.	6	10.5	0.43	14.2	88 (A)	820 (A)	480 (B)
El Tiquilote	56	26	18	F.A.	5.3	11.2	0.19	13	< 5 (MB)	540 (A)	3060 (A)
La Dantilla	74	14	12	F.A.	5.6	7.8	0.38	11.9	5 (MB)	520 (A)	2220 (A)
Catano	50	26	24	F.A.A.	5.7	9.6	0.26	21.4	100 (A)	835 (A)	3870 (A)
Las Ruedas	82	12	6	A.F.	5.9	12.1	0.48	14.6	4 (MB)	595 (A)	3200 (A)
Las Guabas	48	26	26	F.A.A.	5.7	10.2	0.39	15.1	17 (B)	446 (A)	2107 (A)
Las Culebras	76	6	18	F.A.	5.5	10	0.22	26.3	3 (MB)	135 (A)	2948 (A)

Donde: % M.O. = porcentaje de materia orgánica
 % N = porcentaje de nitrógeno
 C/N = relación carbono/nitrógeno
 ppm = partes por millón
 P = Fósforo
 K = Potasio
 Ca = Calcio
 F. = Franco
 F.A. = Franco Arcilloso
 F.A.A. = Franco Arcilloso Arenoso
 A.F. = Arcilloso Franco
 M.B. = Muy bajo
 B. = Bajo
 M. = Medio
 A. = Alto

Apexo 2. Precipitación media mensual empresa Santa Elisa (1980-1987).

MES	PRECIPITACION (mm)
Enero	29.11
Febrero	23.28
Marzo	17.26
Abril	20.11
Mayo	118.83
Junio	184.15
Julio	175.68
Agosto	162.35
Septiembre	184.70
Octubre	185.93
Noviembre	60.38
Diciembre	43.31
TOTAL	1205.09

**Anexo 3. Balance de situación empresa Santa Elisa
(1983-1984).**

ACTIVO

Activo circulante

Caja y bancos	Lps.	35,157.54
Pagos a cuenta Imp. S/renta		1,308.38
Inventario		462,450.00
Cuentas a cobrar		940.00
Cargos diferidos		186,948.18
Total activo circulante		686,804.10

Activo fijo

Inversiones		45,735.54
Inmuebles, mobiliario y equipo		1,254,642.20
Menos depreciación acumulada		287,587.60
Total activo fijo		1,587,965.30

ACTIVO TOTAL Lps. 2,274,769.42

PASIVO

Pasivo circulante

Prestamos y cuentas por pagar	Lps.	1,297,507.70
Gastos incurridos por pagar		81,858.48
Impuesto sobre la renta		5,680.41
Anticipos sobre ventas		4,903.60
Total pasivo circulante		1,389,949.60

Pasivo fijo

Préstamos, documentos y cuenta por pagar a largo plazo	734,465.35
---	------------

PASIVO TOTAL 2,124,415.00

PATRIMONIO O CAPITAL

Superávit	92,774.42
Reserva legal	7,580.00
Capital Social	50,000.00

PATRIMONIO TOTAL 150,354.42

PASIVO TOTAL + PATRIMONIO 2,274,769.42

Anexo 4. Balance de situación empresa Santa Elisa
(1984-1985)

ACTIVO

Activo circulante

Caja y bancos	Lps.	18,145.03
Pagos a cuenta Imp. S/renta		2,920.25
Inventario		665,454.86
Cuentas a cobrar		2,841.85
Cargos diferidos		162,864.86
Total activo circulante		852,226.85

Activo fijo

Inversiones		50,559.54
Inmuebles, mobiliario y equipo		1,639,823.60
Menos depreciación acumulada		10,200.06
Total activo fijo		1,700,583.20

ACTIVO TOTAL Lps. 2,552,810.00

PASIVO

Pasivo circulante

Prestamos y cuentas por pagar	Lps.	715,938.51
Gastos incurridos por pagar		79,453.57
Impuesto sobre la renta		3,000.00
Anticipos sobre ventas		89,344.22
Total pasivo circulante		887,736.30

Pasivo fijo

Préstamos, documentos y cuenta por pagar a largo plazo		1,568,773.70
--	--	--------------

PASIVO TOTAL

PATRIMONIO O CAPITAL

Superávit		38,720.00
Reserva legal		7,580.00
Capital Social		50,000.00

PATRIMONIO TOTAL 96,300.00

PASIVO TOTAL + PATRIMONIO 2,552,810.00

Anexo 5. Balance de situación empresa Santa Elisa
(1985-1986)

ACTIVO

Activo circulante

Caja y bancos	Lps.	176,767
Pagos a cuenta Imp. S/renta		4,012
Inventario		632,224
Cuentas a cobrar		272,163
Cargos diferidos		142,456
Total activo circulante		1,227,622

Activo fijo

Inversiones		54,560
Inmuebles, mobiliario y equipo		1,739,981
Menos depreciación acumulada		402,756
Total activo fijo		1,391,785

ACTIVO TOTAL Lps. 2,619,407

PASIVO

Pasivo circulante

Prestamos y cuentas por pagar	Lps.	453,143
Gastos incurridos por pagar		225,440
Impuesto sobre la renta		88,775
Anticipos sobre ventas		25,000
Total pasivo circulante		792,358

Pasivo fijo

Préstamos, documentos y cuenta por pagar a largo plazo		1,394,253
--	--	-----------

PASIVO TOTAL 2,186,611

PATRIMONIO O CAPITAL

Superávit		372,796
Reserva legal		10,000
Capital Social		50,000

PATRIMONIO TOTAL 432,796

PASIVO TOTAL + PATRIMONIO 2,619,407

Anexo 6. Estado de pérdidas y ganancias de empresa
Santa Elisa (1983-1984).

Ventas de café		368,515.93	
menos			
Gastos de producción	192,067.52		
Compras de café	123,299.49		
menos	315,377.01		
Menos inventario final	0.00	315,377.01	
Utilidades en ventas de café			53,138.92
<hr/>			
Ventas de maíz		46,089.55	
menos			
Gastos de producción	18,622.50		
Menos inventario final	0.00	18,622.50	
Utilidades en ventas de maíz			27,467.05
<hr/>			
Ventas de ganado		307,204.10	
menos			
Inventario inicial	580,445.00		
Compra de ganado	0.00		
Gastos de ganadería	64,746.50		
menos	625,191.50		
Menos inventario final	462,042.91	163,148.59	
Utilidades en ventas de ganado			144,055.51
<hr/>			
Otros ingresos			0.00
UTILIDAD BRUTA TOTAL			224,661.48
<hr/>			
menos			
Gastos de administración	93,358.74		
Intereses	107,602.96		
Combustible y lubricantes	17,901.40		
Reparaciones	25,897.12		
Impuestos	4,240.50	249,200.72	
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO			(24,539.24)

**Anexo 7. Estado de pérdidas y ganancias de empresa
Santa Elisa (1984-1985).**

<hr/>		
Ventas de café		514,119.57
menos		
Bastos de producción	249,804.37	
Compras de café	102,630.77	
suman	352,435.14	
Menos inventario final	0.00	352,435.43
 Utilidades en ventas de café		 161,684.43
<hr/>		
Ventas de maíz		205,647.05
menos		
Bastos de producción	140,947.05	
Menos inventario final	0.00	140,947.05
 Utilidades en ventas de maíz		 64,700.00
<hr/>		
Ventas de ganado		112,051.95
menos		
Inventario inicial	462,450.00	
Compra de ganado	0.00	
Gastos de ganadería	91,921.42	
suman	554,371.42	
Menos inventario final	407,185.70	147,185.71
 Utilidades en ventas de ganado		 (35,133.76)
<hr/>		
Otros ingresos		0.00
 UTILIDAD BRUTA TOTAL		 191,250.67
menos		
Gastos de administración	102,152.49	
Intereses	101,588.50	
Combustible y lubricantes	27,120.20	
Reparaciones	17,382.60	
Impuestos	5,219.44	253,463.23
 UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO		 (62,212.56)
<hr/>		

**Anexo B. Estado de pérdidas y ganancias de empresa
Santa Elisa (1985-1986)**

Ventas de café		1,138,173.30	
menos			
Gastos de producción	270,909.08		
Compras de café	291,210.50		
suma	562,119.58		
Menos inventario final	14,600.00	547,519.58	
Utilidades en ventas de café			590,653.72
<hr/>			
Ventas de maíz		334,542.00	
menos			
Gastos de producción	241,420.03		
Menos inventario final	2,112.87	239,307.16	
Utilidades en ventas de maíz			95,234.84
<hr/>			
Ventas de ganado		124,079.38	
menos			
Inventario inicial	403,500.00		
Compra de ganado	620.75		
Gastos de ganadería	73,338.52		
suma	477,459.27		
Menos inventario final	359,650.00	117,809.27	
Utilidades en ventas de ganado			6,270.11
<hr/>			
Otros ingresos			22,000.12
UTILIDAD BRUTA TOTAL			714,158.79
<hr/>			
menos			
Gastos de administración	117,473.85		
Intereses	92,139.56		
Combustible y lubricantes	21,606.03		
Reparaciones	18,215.35		
Impuestos	3,153.00	252,587.79	
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO			461,571.00
<hr/>			
88,775.00 (Impuesto sobre la renta va al pasivo circulante)			
372,796.00 (Superávit va al patrimonio o al capital)			
<hr/>			
461,571.00			
<hr/>			

Anexo 9. Razones financieras de la empresa Santa Elisa
(1985-1986).

Razón de liquidez			
Circulante	Activo circulante	1,227,622.00	1.55
	Pasivo circulante	792,358.00	
Razón de apalancamiento			
Endeudamiento largo plazo	Deuda Largo Plazo	1,394,253.00	53.23%
	Activo Total	2,619,407.00	
Endeudamiento total	Deuda Total	2,174,108.00	83.00%
	Activo Total	2,619,407.00	
No. Veces que se cubre interés	Ingreso Bruto	714,158.79	7.75
	Intereses	92,139.56	
Razones de actividades			
Rotación de inventarios	Ventas	1,596,795.00	2.53
	Inventarios	632,224.00	
Periodo de cobranza media	Cuentas x Cobrar	272,163.00	61.36
	Ventas por día	4,435.54	
Rotación de activo fijo	Ventas	1,596,795.00	1.15
	Activo Fijo	1,391,785.00	
Rotación de activo total	Ventas	1,596,795.00	0.61
	Activo Total	2,619,407.00	
Razones de rentabilidad			
Margen de utilidad	Utilidades Netas	372,796.00	23.35%
	Ventas	1,596,795.00	

Anexo 9. Razones financieras de la empresa Santa Elisa
(1985-1986).

Rendimiento activo total	Utilidades Netas	372,796.00	14.23%
	Activo Total	2,619,407.00	
Rendimiento activo Circ.	Utilidades Netas	372,796.00	30.37%
	Activo Circulante	1,227,622.00	

Anexo 10. Razones financieras de la empresa Santa elisa
(1983-1986).

Razones	83-84	84-85	85-86
Liquidez			
Circulante	0.50	0.96	1.55
Razón de apalancamiento			
Endeudamiento largo plazo	46.00%	51.60%	53.23%
Endeudamiento total	80.00%	93.00%	83.00%
No. Veces que se cubre interés	-0.23	-0.62	7.75
Razones de actividades			
Rotación de inventarios	1.56	1.25	2.53
Período de cobranza media	1.00	93	61.36
Rotación de activo fijo	1.15	0.63	1.15
Rotación de activo total	0.45	0.36	0.61
Razones de rentabilidad			
Margen de utilidad	-3.40%	-7.50%	23.35%
Rendimiento activo total	-1.10%	-2.40%	14.23%
Rendimiento activo Circ.	-3.60%	-7.30%	30.37%

Anexo 11. Precios promedio anuales de café 1976-1987
(Lempiras/qq).

AÑO	PRECIO
1976	412.05
1977	346.23
1978	256.56
1979	253.87
1980	232.56
1981	257.77
1982	186.95
1983	230.50
1984	221.60
1985	367.60
1986	217.20
1987	185.00

Fuente: Instituto Hondureño del Café (IHCAFE).

Anexo 12. Volumen de la exportación de carne de ganado bovino hacia Estados Unidos, 1979-1982. (En millones de libras).

	1979	1980	1981	1982
Costa Rica	66.9	47.8	62.3	39.5
El Salvador	9.9	4.4	0.2	2.1
Guatemala	32.2	19.0	10.6	4.3
Honduras	50.0	67.0	48.1	29.9
Nicaragua	67.9	48.0	17.8	22.2
TOTAL	226.9	187.1	139.0	98.0

Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Anexo 13. Precios promedio en plaza de maíz, 1967-1987 (Lempiras por quintal).

ARO	PRECIO
1967	10.46
1968	9.63
1969	7.60
1970	9.34
1971	7.62
1972	6.62
1973	9.28
1974	9.74
1975	14.65
1976	13.50
1977	13.25
1978	10.85
1979	10.80
1980	11.60
1981	13.70
1982	14.80
1983	15.00
1984	15.50
1985	16.00
1986	16.00
1987	16.25

Fuente: Instituto de Mercadeo Agrícola.

Anexo 14. Inventario de recursos.

TIERRA /

TIERRA	SUPERFICIE (Mz)	TEXTURA	ESTRUCTURA	pH
Potreros				
Maiz				
Café				
Bosques				
Otros				
TOTAL				

MANO DE OBRA

Disponibilidad de la mano de obra /

CONCEPTO	CANTIDAD	JORNALES/HOMBRE/DIA
Mano de obra masculina permanente		
Mano de obra femenina permanente		
Total dentro de la empresa		
Mano de obra masculina temporal		
Mano de obra femenina temporal		
Total fuera de la empresa		
TOTAL		

Uso de la mano de obra /

CONCEPTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Potreros (jornales/hombre/mes)													
Saliz (jornales/hombre/mes)													
Café (jornales/hombre/mes)													
Sanado (jornales/hombre/mes)													
Otros (jornales/hombre/mes)													
TOTAL													

Resumen del uso de la mano de obra /

MES	JORNALES	%	VALOR PAGADO
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiem.			
Octubre			
Noviem.			
Diciem.			
TOTAL			

CAPITAL

TIPO	VALOR
CAPITAL FIJO	
Fincas de café	
Terrenos y potreros	
Edificios rurales	
Beneficio de café	
Cercos	
Mobiliario	
Mejoras y aplicaciones	
EQUIPO MOVIL	
Maquinaria y equipo	
Vehículo	
Herramientas, útiles y enseres	
GANADO	
Toros	
Vacas	
Novillos	
Vaquillas	
Terneros	
Terneras	
Animales de trabajo	
CAPITAL CIRCULANTE	
Efectivo	
Suministros	
GRAN TOTAL	

ADMINISTRACION

Composición del personal de la empresa

PUESTO	CANTIDAD
Gerente general	
Agrónomo	
Mayordomo general	
Mayordomo de café	
Mayordomo de ganado	
Apuntador	
Vigilante	
Cocinera	
Vaqueros	
Tractoristas	
Caporales	
Jornaleros permanentes	
Jornaleros temporales	
Total	

Nota: El uso del inventario de recursos se describe en el capítulo IV (Diagnóstico de la empresa).

Formo 15. Registro de campo de producción de café.

Año 20-09
 Área 000
 Nombre de la parcela 250
 Tipo de café

FEDH	TALLER (C/GR)		SECCION		FERTILIZANTE		MANABRICO		PESICIDAS INSECTICIDA		OTROS			
	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	TIPO	CANTIDAD	COSTO	TIPO	CANTIDAD	COSTO	TIPO	CANTIDAD	COSTO
20/6/98	Conid +	50	400.00	20 Lb.	70.00									
21/6/98	Fertilizac	60	400.00			12-24-12 (1) (1)		1000.00						
25/6/98														

Consumo
 Precio 250
 Valor total 20,000
 Cantidad por parcela 20,000
 Lbs.
 Lbs.
 Lbs.

Otros datos:
 Producción por parcela 25
 Cantidad por parcela 2,000
 Lbs.
 Lbs.

Nota: La cantidad de mano de obra se expresa en jornales.
 El tipo de fertilizante empleado la fórmula usada.
 El tipo de aplicación agrícola el tipo de producto utilizado.
 Las actividades de operación de maquinaria se refieren al tipo de tractor en que se utilizó.

Anexo 17. Registro de cosecha de café.

FECHA	NOMBRE PARCELA	CAJAS COSECHADA (LVA)
15/12/88	Las Diez	500.00
16/12/88	Las Diez	400.00
28/12/88	Catano	600.25
TOTAL		

Nota: El café uva es el café recién cosechado.

Anexo 18. Registro de secado e inventario de café.

FECHA	NUMERO SECADA	qq/SECADA	DURACION (HRI)	GASTO COMBUSTIBLE	NOMBRE SECADOR	SALIDAS	INVENTARIO
20/12/88	3	52	28	8 galones diesel	F. Sánchez		
22/12/88	4	50	27	8 galones diesel	V. Sáez		
14/01/89							1200 qq
15/01/89						500 qq	700 qq
TOTAL							

Nota: Socada es el proceso de secamiento del café.

Anexo 19. Registro de ventas de café.

FECHA	# DE FURGON	qq/VENTA	PRECIO/qq	TOTAL DE VENTAS
15/01/89	1	500.00	200.00	100,000.00
20/01/89	2	510.00	220.00	110,000.00
TOTAL				

Anexo 21. Registro de cosecha de maíz. ✓

FECHA	NOMBRE DE LABRANZA	No. SACOS	SALIDAS	INVENTARIO
15/11/88	Las Treinta	185		185
16/11/88	Las Treinta	225		410
17/11/88	Las Treinta	220		630
19/11/88	Las Treinta	225	244	611
TOTAL				

Nota: El inventario se refiere a los saldos diarios que quedan en bodega después de la venta.

Las salidas se registran en sacos (215 Lb promedio).

Anexo 22. Registro de ventas de maíz. ✓

FECHA	NUMERO DE FUSION	No. SACOS	qq VENTA	PRECIO/qq	TOTAL VENTAS
19/11/88	1	244	525	18.5	9,712.5
20/11/88	2	244	530	18.5	9,805.0
TOTAL					

Anexo 23. Registro de índices de ganadería.

INDICE	INICIAL	198__	198__	198__	198__
Carga animal (U.A./manzana)					
Porcentaje de parición					
Porcentaje mortalidad terneros					
Porcentaje mortalidad adultos					
Peso al nacimiento (Lb)					
Peso al destete (Lb)					
Porcentaje terneros al destete					
Edad al destete (meses)					
Edad al primer servicio (meses)					
Edad al primer parto (meses)					
Intervalo entre partos (meses)					
Edad al sacrificio (meses)					
Peso al sacrificio (meses)					
Producción de carne/Ha (Lb)					

Nota: La carga animal es el número de unidades animales que pueden mantenerse en una manzana.

Edad al primer servicio es el tiempo que transcurre entre el nacimiento y la primera vez que una hembra es fertilizada.

Intervalo entre partos es el tiempo transcurrido entre dos nacimientos seguidos de una hembra.

Anexo 24. Registro de inventario de ganado (resumen - mensual y anual de movimiento de ganado).

Año 1988

CONCEPTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
VACAS AL PRINCIPIO DE MES	412	400											
- Vacas vendidas													
- Vacas muertas	12												
TOTAL DE VACAS FIN DE MES	400												
TERNEROS A PRINCIPIO DE MES	105	100											
+ Terneros nacidos	30												
- Terneros destetados	30												
- Ternero muertos	5												
TOTAL TERNEROS FIN DE MES	100												
TERNERAS A PRINCIPIO DE MES	95	90											
+ Terneras nacidas	35												
- Terneras destetadas	30												
- Terneras muertas	10												
TOTAL TERNERAS FIN DE MES	90												
Vaquillas A PRINCIPIO DE MES	500	490											
+ Terneras destetadas	30												
- Vaquillas vendidas	30												
- Vaquillas muertas	10												
TOTAL VAQUILLAS FIN DE MES	490												

Continúa

Anexo 24. Registro de inventario de ganado (resumen - mensual y anual de movimiento de ganado).

Año 1988

CONCEPTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
NOVILLOS A PRINCIPIO DE MES	300	325											
+ Terneros destetados	30												
- Novillos vendidos													
- Novillos muertos	5												
TOTAL NOVILLOS FIN DE MES	325												
SEMENTALES PRINCIPIO DE MES	15	15											
+ Sementales comprados													
- Sementales muertos													
TOTAL SEMENTALES FIN DE MES	15												
TOTAL ANIALES	1427	1420											

Nota: Después de los movimientos de cada grupo, en enero, el inventario que queda a fin de mes pasa a ser el inventario inicial de mes de febrero.

El total de animales se obtiene de la suma del número de animales a principio de mes de los seis grupos.

Anexo 25. Registro individual de reproducción.

FECHA MONTA INSEN. †	TORO	NUMERO DE SERVICIO (1,2,3)††	DIAGNOSTICO		FECHA DE ESPERA DEL PARTO	FECHA DE PARTO	SEXO DE CRÍA	NUMERO DE PARTO	FECHA DE DESTETE
			RESULTADO	FECHA					
1/5/88	B: 001	1	Cargada (3)	1/8/88	1/2/89	5/2/89	M	3	10/9/89

* Fecha de monta o inseminación artificial

** Se permite sólo inseminar hasta tres veces

Nota: En el resultado del diagnóstico se debe anotar el tiempo de gestación estimado, en meses, si es que la hembra está cargada.

Anexo 26. Registro de ganado de cría.

ANVERSO

HACIENDA SANTA ELISA

LINACA, DANLI, EL PARAISO	
HONDURAS, C.A.	
No. _____	
Vaca No. _____	Fierro _____
Raza _____	Padre No. _____
Fecha de Nacimiento _____	Fierro _____
Color _____	Madre No. _____
Origen _____	Fierro _____

REVERSO

PARTO NUMERO	FECHA	PARTO	COLOR PADRE	PESO AL NAC. Lb	FECHA DESTETE	PESO AL DESTETE	No. DESTINO
1							
2							
3							
4							
5							
6							

OBSERVACIONES:

Anexo 29. Catálogo de cuentas para elaboración de balances.

ACTIVO

- 10 CAJA
 - 01 Caja chica
 - 02 Caja general
- 20 BANCOS
 - 01 Banco Atlántida
 - 02 BANADESA
 - 03 Banco de Londres y Montreal
 - 04 BANCAHSA
 - 05 Banco SOGERIN
- 25 OTROS DEPOSITOS EN CUENTAS DE AHORRO
- 26 DEPOSITOS A PLAZO
- 29 DEPOSITOS EN BANCOS EXTRANJEROS
- 30 CUENTAS A COBRAR
 - 01 Anticipo y préstamos
 - 02 Deudores varios
- 40 INVERSIONES
- 50 ACTIVO FIJO
 - 01 Muebles y equipo de oficina
 - 02 Maquinaria y equipo agrícola
 - 03 Herramientas, útiles y enseres
 - 04 Edificios rurales
 - 05 Vehículos
 - 06 Terrenos y potreros
 - 07 Plantaciones de café
 - 08 Cercas y corrales
 - 09 Mejoras y ampliaciones
 - 10 Beneficio de café
- 60 SEMENTALES
 - 01 Ganado vacuno
 - 02 Ganado caballar
- 70 CARGOS DIFERIDOS
 - 01 Seguros pagados por anticipado
 - 02 Otros gastos pagados por anticipado
 - 03 Gastos diversos de producción anticipados
 - 04 Otros cargos diferidos

- 80 COSECHA EN PROCESO
 - 01 Sueldos y jornales
 - 02 Contrato de chapas y rondas
 - 03 Vacaciones laborales
 - 04 Fertilizantes
 - 05 Combustibles y lubricantes
 - 06 Mantenimiento de equipos
 - 07 Fletes (muleros)
 - 08 Herramientas, útiles y enseres
 - 09 Mantenimiento de propiedades
 - 10 Cortas de café
 - 11 Otros gastos de las cortas
 - 12 Médico y medicina laboral
 - 13 Suministros
 - 14 Prestaciones laborales
 - 15 Herbicidas
 - 16 Insecticidas y fumigación
 - 17 Viáticos
 - 18 Seguros y fianzas
 - 19 Gastos de beneficio
 - 20 Almacigueras
 - 21 Asistencia técnica
 - 22 Materiales y gastos diversos
- 90 PAGOS A CUENTA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
- 95 CUENTAS EN SUSPENSO

PASIVO

- 1000 PRESTAMOS POR PAGAR
- 1100 CUENTAS A PAGA
- 1200 DOCUMENTOS A PAGAR
- 1300 IMPUESTOS SOBRE LA RENTA POR PAGAR
- 1400 RESERVA PARA DEPRECIACIONES
- 1500 RESERVA LEGAL
- 1600 SUPERAVIT
- 1700 CAPITAL SOCIAL
- 1800 GASTOS INCURRIDOS SIN PAGAR
- 1900 CUENTAS EN SUSPENSO
- 2000 ANTICIPOS SOBRE VENTAS

Anexo 30. Catálogo de cuentas para elaboración de estado de pérdidas y ganancias.

GASTOS

100 GASTOS DE GANADERIA

- 01 Sueldos y jornales
- 02 Contratos de chapías, limpias y rondas
- 03 Gastos en pastos
- 04 Reparación de maquinaria y equipo
- 05 Mantenimiento de propiedades
- 06 Inseminación artificial
- 07 Médico y medicinas veterinarias
- 08 Concentrados y alimentos para ganado
- 09 Insecticidas
- 10 Herbicidas
- 11 Sal y coruma
- 12 Melaza
- 13 Médico y medicina laboral
- 14 Herramientas útiles
- 15 Vacaciones labores
- 16 Seguros
- 17 Donativos y ayudas
- 18 Bonificaciones y gratificaciones
- 19 Amortización de sementales
- 20 Depreciaciones de equipo y propiedades
- 21 Prestaciones laborales
- 22 Materiales y gastos diversos

150 GASTOS EN LABRANZA DE MAIZ

- 01 Sueldos y jornales
- 02 Labores de maquinaria
- 03 Fertilizantes
- 04 Semilla
- 05 Insecticidas y otros agroquímicos
- 06 Gastos de cosecha
- 07 Depreciación de maquinaria y equipo
- 08 Materiales y gastos diversos

- 200 GASTOS DE PRODUCCION DE CAFE
 - 01 Sueldos y jornales
 - 02 Contratos de chapas y rondas.
 - 03 Fertilizantes
 - 04 Vacaciones laborales
 - 05 Insecticidas y fungicidas
 - 06 Médico y medicina laboral
 - 07 Mantenimiento de propiedades
 - 08 Herramientas útiles y enseres
 - 09 Suministros
 - 10 Fletes de café (mulero)
 - 11 Beneficio de café
 - 12 Viáticos
 - 13 Cortas de café
 - 14 Otros gastos de las cortas
 - 15 Depreciación de equipo
 - 16 Depreciación de plantaciones
 - 17 Materiales y gastos diversos

- 210 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

- 220 REPARACION Y MANTEMIENTO DE EQUIPO

- 300 GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION
 - 01 Sueldos de personal administrativo
 - 02 Sueldos generales de oficina
 - 03 Vacaciones laborales
 - 04 Viáticos
 - 05 Telecomunicaciones
 - 06 Papelería y útiles de oficina
 - 07 Cuotas y contribuciones
 - 08 Honorarios profesionales
 - 09 Prestaciones laborales
 - 10 Bonificaciones, gratificaciones y comisiones
 - 11 Seguros y fianzas
 - 12 Donativos y ayuda
 - 13 Atenciones y agasajos
 - 14 Reparaciones varias
 - 15 Depreciaciones
 - 16 Médico y medicina laboral
 - 17 Suministros de alimentación
 - 18 Décimotercer mes
 - 19 Legales y notariales
 - 20 Mantenimiento casa de vivienda
 - 21 Materiales y gastos diversos

- 400 IMPUESTOS
 - 01 Sobre volumen de producción y ventas
 - 02 Vistos buenos
 - 03 Bienes inmuebles
 - 04 Vecinal y capitalista
 - 05 Matrículas y certificaciones
 - 06 Otros impuestos

500 INTERESES

600 GASTOS NO DEDUCIBLES

01 Infop

02 Multas

03 Gastos de ejercicios anteriores

04 Otros

INGRESOS

800 VENTAS

01 Ganado

02 Café

03 Maíz

04 Otros productos

850 INGRESOS DIVERSOS

900 CREDITOS DIFERIDOS

Anexo 31. Formato de balance de situación para la
empresa Santa Elisa.

ACTIVO

Activo circulante

Caja y bancos
Pagos a cuenta Imp. S/renta
Inventario
Cuentas a cobrar
Cargos diferidos
Total activo circulante

Activo fijo

Inversiones
Inmuebles, mobiliario y equipo
Menos depreciación acumulada
Total activo fijo

ACTIVO TOTAL

PASIVO

Pasivo circulante

Prestamos y cuentas por pagar
Gastos incurridos por pagar
Impuesto sobre la renta
Anticipos sobre ventas
Total pasivo circulante

Pasivo fijo

Préstamos, documentos y cuenta
por pagar a largo plazo

PASIVO TOTAL

PATRIMONIO O CAPITAL

Superávit
Reserva legal
Capital Social

PATRIMONIO TOTAL

PASIVO TOTAL + PATRIMONIO

Anexo 32. Formato de estado de pérdidas y ganancias
para la empresa Santa Elisa.

Ventas de café

menos

Gastos de producción

Compras de café

suman

Menos inventario final

Utilidades en ventas de café

Ventas de maíz

menos

Gastos de producción

Menos inventario final

Utilidades en ventas de maíz

Ventas de ganado

menos

Inventario inicial

Compra de ganado

Gastos de ganadería

suman

Menos inventario final

Utilidades en ventas de ganado

Otros ingresos

UTILIDAD BRUTA TOTAL

menos

Gastos de administración

Intereses

Combustible y lubricantes

Reparaciones

Impuestos

UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO

Lps. (Impuesto sobre la renta va al pasivo circulante)

Lps. (Superávit va al patrimonio o al capital)

Lps.

Anexo 33. Presupuesto parcial.

Cambio propuesto: Comprar equipo de aradura o contratación
320 manzanas de maíz

ALTERNATIVA A	ALTERNATIVA B
Costo adicional (Lps.)	Ingreso adicional (Lps.)
Costos fijos:	Ninguno
Depreciación 5,000.00	
Intereses 1,600.00	
Impuestos 50.00	
Seguros 50.00	
Costos variables:	
Reparaciones 800.00	
Combustible y Lub. 600.00	
Mano de obra adic. 500.00	
Reducción de ingresos (Lps.)	Reducción de costos (Lps.)
Ninguno	Eliminación de pago de contratación de maquinaria para arar. 320 Mz x 25 = Lps. 8,000.00
TOTAL = Lps. 8,600.00	TOTAL = Lps. 8,000.00
DIFERENCIA DE ALTERNATIVAS (A-B) = Lps. (600.00)	

Nota: Al comprar la maquinaria de aradura los costos -- adicionales serán de Lps. 8,600.00, asumiendo que no hay reducción en los ingresos. En cambio al -- contratarse maquinaria, los costos ascienden a -- Lps. 8,000.00. La diferencia indicó pérdidas de Lps. 600.00 se compra la maquinaria, por lo tanto la selección correcta es contratarla.

Anexo 34. Presupuesto para café y maíz.

CONCEPTO	VALOR POR MANZANA
Ingresos: *Producción (qq) x Precio (Lps.)	-----
Costos variables:	
Semillas	-----
Fertilizantes	-----
Agroquímicos	-----
Operaciones de maquinaria	-----
Combustible y operac. maquinaria.	-----
Mano de obra	-----
Fletes	-----
Varios	-----
Total costos variables	-----
Utilidad después de C.V.	-----
Costos fijos	
Depreciación maquinaria, interés, impuestos y seguros	-----
Cargo por uso de tierra	-----
Total costos fijos	-----
TOTAL COSTOS	-----
UTILIDAD ESTIMADA	-----

* Los valores de producción y precios son estimados.

Anexo 35. Presupuesto para ganado de carne.

CONCEPTO	VALOR POR ANIMAL
Ingresos: *Producción (Lb) x Precio (Lps.)	_____
Costos variables: Sal y minerales Suplementos Heno Mantenimiento de pastos Veterinario y medicinas Reparac. cercos, edific. y equipo Gastos de maquinaria Fletes Mano de obra Varios	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Total costos variables Utilidad después de C.V.	_____ _____
Costos fijos Depreciación de toros Depreciación cercos, edific. y equip Interés sobre la inversión en ganado Interés sobre cercos, edific. y eq. Impuestos Cargos por uso de tierra	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Total costos fijos	_____
TOTAL COSTOS	_____
UTILIDAD ESTIMADA	_____

* Producciones y precios estimados (de carne).

Anexo 36. Presupuesto integral de la empresa.

CONCEPTO	VALOR POR ANIMAL
Ingresos:	
*Producción (qq) x Precio (Lps.)	-----
**Producción (qq) x Precio (Lps.)	-----
***Producción (Lb) x Precio (Lps.)	-----
TOTAL INGRESOS	
Costos variables:	
Fertilizantes	-----
Semilla	-----
Combustible, aceite y granos	-----
Agroquímicos	-----
Operaciones de maquinaria	-----
Reparación de maquinaria	-----
Alimentos para ganado	-----
Otros gastos de ganado	-----
Mano de obra	-----
Varios	-----
Total costos variables	-----
Utilidad después de C.V.	-----
Costos fijos	
Impuestos sobre la propiedad	-----
Seguros	-----
Intereses sobre préstamos	-----
Depreciación de maquinaria	-----
Depreciación de sementales	-----
Deprec. cercos, edif. y equipo	-----
Cargo por uso de la tierra	-----
Total costos fijos	-----
TOTAL COSTOS	-----
UTILIDAD NETA DE LA EMPRESA	-----

- * Producción y precios estimados de café.
 ** Producción y precios estimados de maíz.
 *** Producción y precios estimados de carne.

Anexo 37. Presupuesto de flujo de efectivo.

Nombre: _____ Año: _____

1	SALDO INICIAL DE EFECTIVO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
	INGRESOS													
2	Ventas de café													
3	Ventas de café													
4	Ventas de ganado													
5	Ventas de equipo													
6	Ventas de maquinaria													
7	Inversiones													
8	Varios													
9	ENTRADAS DE EFECTIVO (1 a 8)													
	Gastos de operación													
10	Siembra													
11	Fertilizante													
12	Agroquímicos													
13	Cosechas													
14	Combustible y lubricantes													
15	Mano de obra													
16	Alquiler de maquinaria													
17	Alimentos para ganado													
18	Gastos relacionados con ganado													
19	Reparación de maquinaria													
20	Reparación de edificios													
21	Impuestos sobre la propiedad													

Continúa

Anexo 37. Presupuesto de flujo de efectivo.

	Pagos a pasivos a corto plazo																		
40	Principal																		
41	Interés																		
42	Pago de pasivos (40+41)																		
43	SALDO FINAL EFECT. (135+39-42)																		
	Resumen de pasivo vigente																		
44	Corto plazo																		
45	Mediano plazo																		
46	Largo plazo																		
47	TOTAL PASIVO (43+45)																		

Explicación: Los nueve primeros renglones permiten registrar todas las entradas de efectivo proyectadas. Cada tipo de ingreso se registra en la columna de total, y esta cantidad se anota bajo el mes o repartida entre los meses en que se haya de recibir.

Los gastos de operación desembolsables de la empresa se enumeran desde el renglón 10 hasta el 22, anotando el total en el número 23. El total proyectado para cada partida se anota en la columna del total, repartiéndose entre el mes o meses en que el gasto efectivamente se realiza.

Otros requerimientos de flujo de salidad de efectivo se señala en los renglones comprendidos desde el renglón 24 hasta el 33.

Los renglones 26 al 33 se utilizan para registrar los pagos programados y así amortizar préstamos hechos en años anteriores, más sus respectivos intereses.

El total de salidas de efectivo para el año y para cada uno de los meses en particular, se anotan en el renglón 34 -- (suma de 23 hasta 33). Después, el total de efectivo disponible estimado al final de cada mes, se calcula restando la cantidad que aparece en el renglón 9 de la cantidad que aparece en el renglón 34 y se anota en el renglón 35. Si existiera algún déficit, puede recurrirse a un nuevo financiamiento, que se anotaría en los renglones 36 al 39, de acuerdo con el tipo de préstamo. Si el préstamo es a corto plazo, es necesario hacer pago del principal e intereses, la suma de esto se anota en el renglón 41.

Continúa

El saldo final de efectivo se obtiene sumando el renglón 35 (efectivo disponible), más el 39 (nuevo financiamiento, menos el renglón 42 (pago de pasivos). El saldo final en efectivo para un mes dado habrá de registrarse como saldo inicial para el próximo mes, y este proceso se repite en los meses subsiguientes.

La última sección de resumen del pasivo vigente (renglones 44 al 47), no es parte directa del presupuesto de flujo de efectivo. Representa un resumen de la cantidad de pasivo en circulación o vigente, al concluir cada mes.

Anexo 38. Formato de análisis de razones.

RAZON O INDICE		198__	198__	199__	199__	199__
RAZON DE LIQUIDEZ						
	Activo circulante					
Circulante	-----					
	Pasivo circulante					
RAZON DE APALANCAMIENTO						
	Deuda Largo Plazo					
Endeudamiento largo plazo	-----					
	Activo Total					

	Deuda Total					
Endeudamiento total	-----					
	Activo Total					

	Ingreso Bruto					
No. Veces que se cubre	-----					
interés	Intereses					
RAZONES DE ACTIVIDADES						
	Ventas					
Rotación de inventarios	-----					
	Inventarios					

	Cuentas x Cobrar					
Período de cobranza media	-----					
	Ventas por día					

	Ventas					
Rotación de activo fijo	-----					
	Activo Fijo					

	Ventas					
Rotación de activo total	-----					
	Activo Total					
RAZONES DE RENTABILIDAD						
	Utilidades Netas					
Margen de utilidad	-----					
	Ventas					

	Utilidades Netas					
Rendimiento activo total	-----					
	Activo Total					

	Utilidades Netas					
Rendimiento activo Circ.	-----					
	Activo Circulante					

