

■ PRINCIPIOS BASICOS DE ECONOMIA PARA COOPERATIVAS  
DE CONSUMO

elemento didáctico para personal de las cooperativas de consumo

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Urban Strand



**MATCOM**  
**Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas**

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

# PRINCIPIOS BASICOS DE ECONOMIA PARA COOPERATIVAS DE CONSUMO

Indice

Introducción	3
El dinero para poner en marcha la tienda	4
Capital de trabajo	6
Margen comercial	8
Excedente bruto y excedente neto	12
Cómo usar el excedente neto	16
Aumento del excedente neto:	21
- Aumento del producto de las ventas	24
- Compra de mercancías más baratas	30
- Disminución de los gastos de operación	35
Resumen	46
Autoevaluación	49
Ejercicios complementarios	51

Elemento didáctico MATCOM N° 12-02

Edición Universal 1986

ISBN: 92-2-302224-X

#### COMO APRENDER

- Estudie este folleto detenidamente.
- Responda por escrito a todas las preguntas contenidas en él. Esto le ayudará no sólo a aprender sino también a aplicar más tarde en su trabajo lo aprendido.
- Después de estudiar a solas este folleto, discútalos con su instructor y sus compañeros de curso y luego tome parte en los ejercicios prácticos organizados por el instructor.

#### REQUISITOS PRELIMINARES

- Para sacar provecho de este folleto, usted debe estar capacitado para realizar cálculos simples de porcentajes.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

---

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 1986  
Texto original: Urban Strand  
Ilustraciones : Valeria Morra, Daniela Bertino  
Traducción : Unidad Coordinadora de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo, México

---

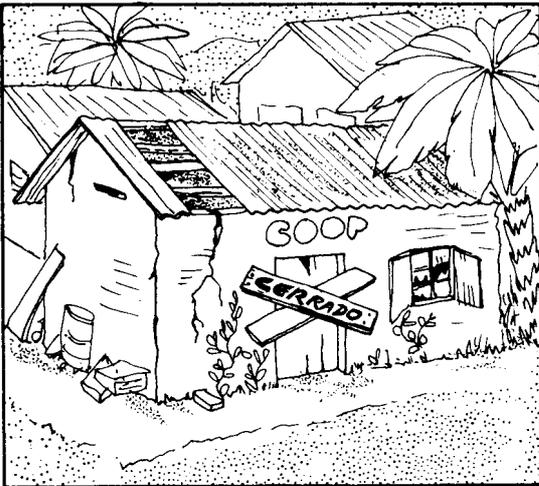
Impreso en Turín, Italia, 1986

## INTRODUCCION

¿Cómo es que las tiendas cooperativas que comienzan más o menos bajo las mismas condiciones se desarrollan de manera diferente?



Algunas tiendas se hacen de inmediato muy populares y sus socios se sienten muy satisfechos con ellas. Por lo común, empiezan en un local pequeño, venden unos pocos artículos, pero crecen y se convierten en tiendas más grandes donde los socios pueden comprar casi todo lo que necesitan.



A otras tiendas les puede ir bien al principio, pero pronto tienen problemas. Los socios, que esperaban que la variedad de mercancías aumentara, encuentran, en cambio, que cada vez hay menos artículos en los anaqueles. Al final, hay muy poco que se pueda comprar, el dinero se acaba y la tienda deja de funcionar.

En este folleto, usted estudiará el funcionamiento de algunas tiendas cooperativas. Del éxito o fracaso de las mismas usted aprenderá:

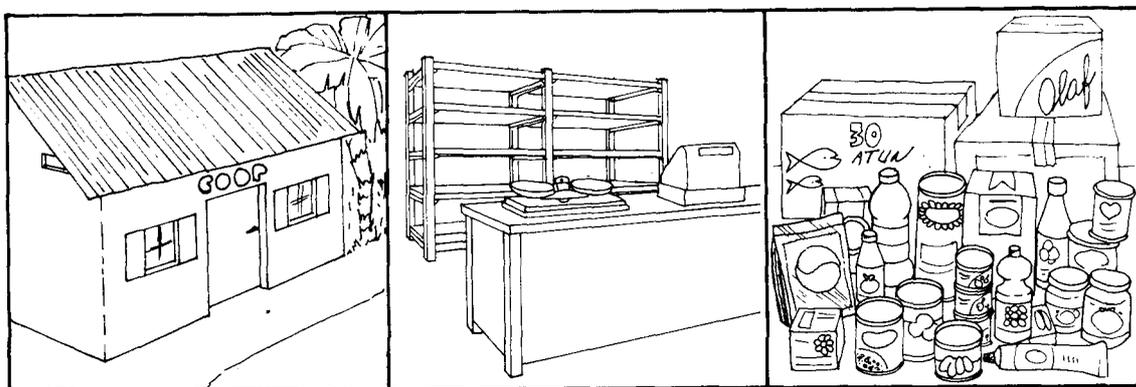
- Cómo se reúne y se utiliza el dinero en una cooperativa.
- Por qué se necesita un excedente, cómo se obtiene y usa.
- Cómo se aumenta el excedente.

Compare estas cuestiones con el Índice (página 1).

## EL DINERO PARA PONER EN MARCHA LA TIENDA

Se necesita una buena cantidad de dinero, incluso antes que el primer cliente entre en la tienda. ¿Para qué se necesita y de dónde proviene ese dinero?

- El local cuesta dinero, ya sea que se compre o se alquile.
- Hay que gastar en equipar la tienda con anaqueles, un mostrador, un conjunto de balanzas y todo el equipo necesario restante.
- Finalmente, hay que comprar mercancías para abastecer la tienda.



Cuando la gente decide poner en marcha una tienda cooperativa, puede reunir de diversas maneras el capital o dinero necesario para abrirla y hacerla funcionar.

- Todos los que quieren hacerse socios tienen que permitir que la cooperativa use parte de su dinero como capital. Por lo común, la mayor parte del dinero que los socios ponen se llama APORTACIONES o CAPITAL DE APORTACION.
- La cooperativa puede pedir un préstamo al banco.
- La cooperativa puede pedir préstamos o subvenciones a diversos fondos para el desarrollo o fuentes similares.



¿De dónde obtuvo su cooperativa el dinero para comenzar?

¿Con cuánto dinero contribuyeron los socios?

San Pedro es el nombre de un pueblito donde la gente formó una sociedad cooperativa para abrir una tienda. He aquí cómo reunieron el capital.

Subvención del Fondo de Desarrollo Rural	C\$	5 000*
Capital social, (Contribución de los socios)		10 000
Préstamo del banco		15 000
Total	C\$	30 000

Esta cantidad fue suficiente para poner en marcha una tienda pequeña, porque los socios realizaron gran parte del trabajo sin recibir pago. Construyeron la tienda e hicieron los muebles; la cooperativa pagó solo por los materiales. He aquí cómo se usó el dinero:

Materiales para el edificio de la tienda	C\$	8 000
Equipo para la tienda		6 000
Mercancías		15 400
Sobrante en efectivo		600
Total	C\$	30 000

---

\* Como éste folleto se utiliza en diversos países con distintas monedas, usamos una moneda imaginaria denominada "dólares y centavos de capacitación" (C\$ y c).

## CAPITAL DE TRABAJO

La Sociedad Cooperativa de San Pedro empezó con un capital de C\$30 000. Se gastaron C\$14 000 en un edificio para la tienda y su equipo. Se esperaba que estos ACTIVOS FIJOS duraran largo tiempo. Estos representaban el CAPITAL FIJO de la sociedad.

La mayor parte del remanente de los C\$16 000 se usaron en la compra de mercancías para la tienda



Vendieron las mercancías a los socios y recibieron el pago correspondiente. De esta manera recuperaron algo de dinero.



Cuando las existencias de mercancías disminuyeron, compraron nuevas y usaron así otra vez el dinero.



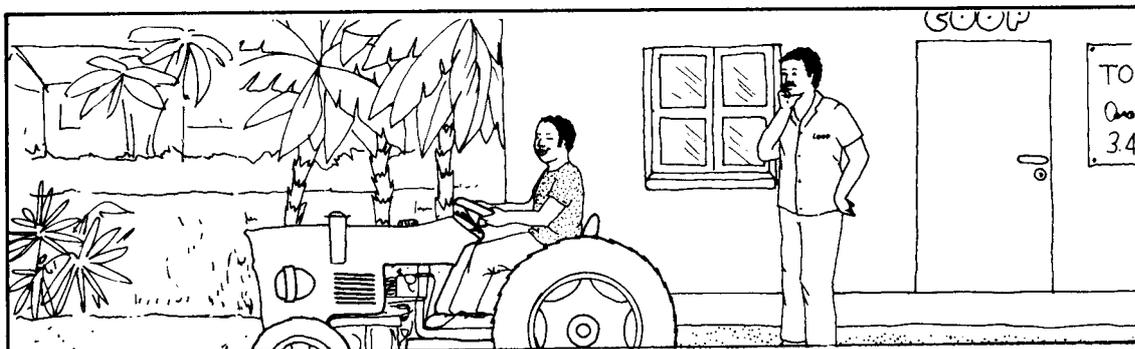
Continuó el comercio. Recibieron dinero por las mercancías vendidas, lo usaron en comprar nuevas mercancías para llenar los anaqueles, y así sucesivamente.....

El capital que no se usa en los activos fijos se llama CAPITAL DE TRABAJO. Consiste en el dinero disponible más las existencias de mercancías.

Por lo tanto, cuando las existencias disminuyen debe haber mayor cantidad de dinero disponible y, al revés, menos dinero cuando aumentan las existencias. Es el capital de trabajo el que posibilita el comercio.

Todos los hombres de negocios que triunfan tienen mucho cuidado en no desperdiciar su capital de trabajo o en malgastarlo tontamente. La triste historia de la Cooperativa de San Martín muestra por qué hay que ser cuidadoso en esto.

- La Cooperativa de San Martín tuvo un buen comienzo. En pocos días vendió mercancías por C\$8 000. Los miembros del Consejo de Administración estaban muy entusiasmados al ver toda esa cantidad de dinero en la caja. Alguien sugirió que se usara una parte en comprar piezas de repuesto y reparar el viejo tractor del pueblo. Para ello se usaron C\$2 000.
- Quedaron C\$6 000 para comprar nuevas mercancías, pero eso no fue suficiente para llenar completamente los anaqueles. Ahora las existencias de mercancías fueron más reducidas.
- Sin embargo, continuaron vendiendo y obtuvieron así más dinero. Desgraciadamente, los miembros del Consejo no sabían nada de administración de un comercio y no pudieron resistirse a tomar dinero de la caja y gastarlo nuevamente en otras cosas. Esta vez compraron bidones de gasolina para el tractor.
- De este modo, el capital de trabajo se redujo aún más. No fue posible abastecer la tienda con la misma cantidad de mercancías que al comienzo, debido a la falta de capital. Los socios se encontraron con una cantidad de anaqueles vacíos, perdieron interés, fueron a comprar a otro lado y la tienda tuvo que cerrar.
- Y la causa de esta triste situación fue, por supuesto, que se había despojado a la tienda de su capital de trabajo. Es cierto que era una buena idea hacer funcionar nuevamente el tractor, pero arruinaron una buena cooperativa al tomar el dinero del capital de trabajo de la tienda.



Con este ejemplo vemos que es muy importante no permitir que disminuya el capital de trabajo. Tiene que estar ahí todo el tiempo, no sólo al inicio del negocio sino durante todo el tiempo que queramos que funcione la cooperativa.

## MARGEN COMERCIAL

La Cooperativa de San Pedro usó su capital de trabajo para comprar mercancías para la tienda.

Por ejemplo, compraron té a un mayorista. El costo de cada paquete era de C\$3.15, incluido el flete. Esto es lo que llamamos PRECIO DE COSTO.

Suponga usted que la Cooperativa de San Pedro vende el té a los socios al mismo precio. De esta manera la cooperativa recupera su capital de trabajo y puede comprar más té. Sabemos que el capital de trabajo debe usarse para volver a llenar los anaqueles.

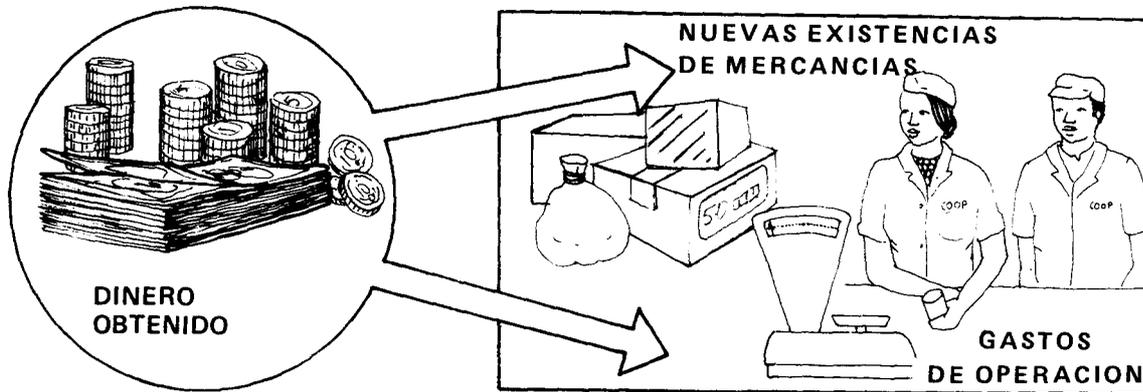
Pero manejar un negocio es un poco más complicado que esto. La cooperativa de San Pedro ha empleado un administrador al que se le deba pagar un salario; la tienda también tiene que pagar otras cosas, tales como bolsas, artículos de limpieza y primas de seguro.

La Cooperativa de San Pedro debe sacar dinero del capital de trabajo para estos costos, ya que no dispone de otra fuente de dinero.

Pero si hacen esto, reducirán la cantidad de dinero reservada para nuevas mercancías. Sabemos los riesgos y posibles consecuencias que ocasiona esto. Recuerde usted lo que ocurrió en San Martín.

Sin embargo, la administración de la Cooperativa de San Pedro está consciente de este problema. Sabe muy bien que el dinero que reciben de los socios al venderles mercancías debe ser suficiente para hacer dos cosas:

1. comprar nuevas mercancías.
2. cubrir los gastos de operación de la tienda (salarios, etc.)



Si la Cooperativa de San Pedro compra un paquete de té por C\$3.15 y lo vende al mismo precio, puede recuperar el dinero suficiente para comprar un nuevo paquete de té, pero no tendrá dinero para cubrir los otros gastos de operación de la tienda.

De este modo, la Cooperativa tuvo que aumentar un poco los precios antes de vender las mercancías a los socios. Por ejemplo, añade un AUMENTO de C\$0.35 a cada paquete de té; el PRECIO DE VENTA será entonces de C\$3.50. De esta manera, la Cooperativa obtendrá también dinero para otros gastos.

$$\begin{array}{ccc} \boxed{3.15} & + & \boxed{0.35} = \boxed{3.50} \\ \text{PRECIO DE COSTO} & & \text{SOBREPREGIO} \qquad \qquad \text{PRECIO DE VENTA} \end{array}$$

Toda empresa debe hacer esto. Decimos que se necesita de un margen comercial para cubrir nuestros costos.

EL MARGEN COMERCIAL se establece generalmente como un porcentaje del PRECIO DE VENTA. En la Cooperativa de San Pedro querían un margen comercial de 10% por el té, como se puede ver mediante este cálculo:

$$\frac{\text{C\$ } 0.35}{\text{C\$ } 3.50} \times 100 = 10$$

Generalmente, una empresa pretende obtener un cierto margen comercial. La Cooperativa de San Pedro aspiraba a un margen comercial promedio en sus ventas de 10%. La administración esperaba que las ventas fueran de C\$260 000 en un año. El margen sería entonces:

$$\frac{10}{100} \times \text{C\$}260\ 000 = \text{C\$}26\ 000$$

El margen comercial era más bajo en algunas mercancías, especialmente en los alimentos (de 5 a 12%). Para otros artículos, como ropa y herramientas, la Cooperativa aplicó un margen más alto (de 10 a 20%) . Pero en promedio el margen era de 10%, suficiente para cubrir los gastos de operación.

El siguiente cálculo muestra cómo la Cooperativa de San Pedro organizó su negocio:

$$\begin{array}{ccc} \boxed{260\,000} & - & \boxed{234\,000} = \boxed{26\,000} \\ \text{VENTAS ESPERADAS} & & \text{COSTO DE LAS MERCANCIAS} \qquad \qquad \text{MARGEN COMERCIAL} \end{array}$$

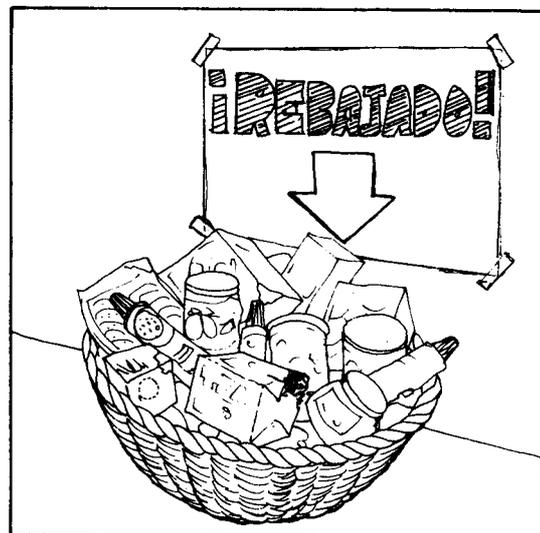
La Cooperativa esperaba que las ventas fueran de C\$260 000. Después de pagar a los proveedores de mercancías, esperaban tener C\$26 000 para cubrir los gastos de operación. Este fue su margen comercial: 10% de las ventas.

Desgraciadamente, casi siempre ocurre algo que reduce el margen comercial esperado, el que entonces, resulta ser menor que el aumento. Tomemos un ejemplo.

La Cooperativa de San Pedro compró 20 paquetes de té. El precio de costo fue de C\$3.15 c/u, esto es, un total de  $20 \times \text{C}\$3.15 = \text{C}\$63.00$ .

El aumento fue de C\$0.35 por cada paquete, esto es  $20 \times \text{C}\$0.35 = \text{C}\$7.00$  por el lote.

Pero un paquete se rompió en la tienda. El precio de venta de ese paquete tuvo que rebajarse en C\$2.00. Esto significa que en vez de C\$70.00 la tienda obtuvo sólo C\$68.00 por el té. Podemos decir que hubo C\$2.00 de MERMA.



Esto e lo que esperaba la Cooperativa:

$$\begin{array}{ccc} \boxed{63.00} & + & \boxed{7.00} & = & \boxed{70.00} \\ \text{PRECIO DE COSTO} & & \text{'SOBREPREGIO} & & \text{PRECIO DE} \\ & & & & \text{VENTA ESPERADO} \end{array}$$

Esto es lo que obtuvieron:

$$\begin{array}{ccc} \boxed{68.00} & - & \boxed{63.00} & = & \boxed{5.00} \\ \text{PRECIO DE} & & \text{PRECIO DE} & & \text{MARGEN COMERCIAL} \\ \text{VENTA REAL} & & \text{COSTO} & & \end{array}$$

Como usted puede ver, el MARGEN COMERCIAL fue de hecho menor que el AUMENTO.

Muy a menudo, debido a las pérdidas y a las rebajas de precios, el margen comercial real es inferior al AUMENTO.

Usted puede aprender más sobre estas materias en otros de los folletos MATCOM, titulados Mermas, Fijación de Precios, Planeación y Control del Negocio.

## EXCEDENTE BRUTO Y EXCEDENTE NETO



La Cooperativa de San Pedro vendió mercancías por C\$5 000 en una semana. Sabemos que su margen comercial era de 10% en promedio. ¿Cuál fue el precio de costo de estas mercancías? Escriba su cálculo aquí.

Precio de venta	C\$
- Margen comercial	-
= Precio de costo	C\$

(Si tiene dificultad para recordar qué es precio de costo, vea nuevamente la página 8).

En el ejercicio anterior, su cálculo debe mostrar que la Cooperativa de San Pedro gastó C\$4 500 en mercancías y obtuvo un remanente de C\$500, gracias al margen comercial.

Las cooperativas usan la palabra EXCEDENTE para describir este "remanente". Podemos decir que la Cooperativa de San Pedro tuvo un excedente de C\$500 esta semana. La palabra GANANCIA se utiliza también a menudo en lugar de EXCEDENTE.

Ventas	C\$ 5 000
- Costo de mercancías	- 4 500
= Excedente bruto	C\$ 500

Sabemos que el excedente debe usarse: para pagar salarios y otros gastos de operación de la tienda. La Cooperativa de San Pedro usó C\$450 para este propósito. Entonces todavía queda un pequeño excedente de C\$50.

Excedente	C\$ 500
- Gastos de operación	- 450
= Excedente neto	C\$ 50

El primer excedente, que es el mayor, es igual al margen comercial y se llama EXCEDENTE BRUTO.

El excedente menor, que queda una vez que se han pagado todos los gastos, se llama EXCEDENTE NETO.

Acabamos de examinar algunos principios básicos. Todos aquellos que intervienen en las operaciones de una tienda, no sólo el personal de la misma si no también los socios de la cooperativa, deben entender por lo menos estos principios de operaciones de un negocio.

Como ayudante o administrador de una tienda usted tiene que estar seguro del significado de todos estos términos comerciales y conocer la relación entre ellos. Cada vez que quiera recordarlos, utilice el resumen de las páginas siguiente.

PRECIO DE COSTO 3.15

AUMENTO + 0.35

PRECIO DE VENTA = 3.50

VENTAS 5000

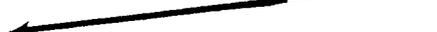
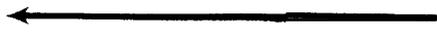
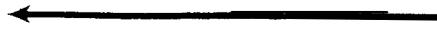
COSTO DE MERCANCIAS - 4500

EXCEDENTE BRUTO = 500

EXCEDENTE BRUTO 500

COSTOS DE OPERACION - 450

EXCEDENTE NETO = 50



Quando compramos mercancías al mayorista pagamos el PRECIO DE COSTO.

A ese precio añadimos el AUMENTO...

... de modo que obtengamos un PRECIO DE VENTA para todas las mercancías, precio que esperamos que los compradores paguen por las mercancías.

Las VENTAS ingresan dinero en la tienda. Este es nuestro ingreso.

Una parte suficiente de ese ingreso debemos guardarla para reemplazar las mercancías con nuevas existencias.

**¡OJO!**

Si no seguimos este principio, el CAPITAL DE TRABAJO disminuirá y la reserva de mercancías decrecerá cada vez más. Finalmente la tienda tendrá en sus anaqueles pocas mercancías que nadie quiere.

La cantidad restante es nuestro EXCEDENTE BRUTO, o MARGEN COMERCIAL.

El cual debe cubrir los GASTOS DE OPERACION DE LA TIENDA.

**¡OJO!**

Si no obtenemos un excedente bruto no podremos pagar salarios, alquiler y otros costos, a menos que gastemos dinero que deberle usarse para comprar mercancías. Esto arruinaría la cooperativa.

Después de pagar los gastos de operación debe quedar toda-

## COMO USAR EL EXCEDENTE NETO

Usted podría pensar que las cooperativas no deberían tener un excedente neto (una ganancia neta). Si es así, estaría usted muy equivocado. Es cierto que las cooperativas existen para prestar servicios a sus socios en lugar de obtener ganancias, pero el excedente neto se necesita con el fin de prestar servicios.

Los siguientes párrafos le mostrarán ~~por qué~~ se necesita el excedente neto y cómo debe usarse.

### Prepararse para lo imprevisto

En los negocios es poco usual obtener los resultados que se planean. Si usted pretende que los costos y las ventas sean exactamente iguales (lo que no produciría ni excedente ni pérdida) terminará a menudo con pérdidas.

Excedente bruto	C\$ 500
- Gastos de operación	- 580
<hr/>	
<del>Excedente</del> <sup><i>pérdida!</i></sup> neto	C\$ 80

Es mejor tratar de obtener un pequeño excedente neto, el que dejará para los imprevistos que produzcan una caída de las ventas o un aumento de los costos. Por ejemplo, el alquiler de la tienda puede subir o los socios pueden tener menos dinero disponible para gastar después de una mala cosecha. Aspirar a un excedente neto ayuda a evitar una pérdida.

### Para mejorar la cooperativa

Un excedente neto puede usarse también para ampliar el negocio. Si ponemos parte del excedente neto en el FONDO DE RESERVA de la sociedad, estará a disposición de la cooperativa como capital propio. Se puede usar entonces como capital de trabajo para ampliar el surtido de artículos que vendemos en la tienda. También se puede usar como capital fijo para mejorar el edificio o el equipo.

De este modo, un excedente neto puede usarse para mejorar la prestación de servicios a los socios.

### Substitución del capital tomado en préstamo por el propio capital de la Sociedad

Los préstamos se tienen que pagar. Supongamos que una cooperativa reembolsa un préstamo de un banco pagando C\$1 000 cada año. ¿Qué pasa con el capital total del que dispone la tienda? Disminuye, a menos que sea renovado por capital nuevo. Parte del excedente neto puede usarse para proporcionar este "capital nuevo". Así, ponemos parte del excedente neto en las reservas de la sociedad para substituir el capital que habíamos tomado en préstamo por el capital que pertenece a la sociedad.

De este modo, el excedente neto puede usarse para mantener el capital disponible de la cooperativa.

### Para mantener los niveles de existencias

Se necesita capital de trabajo extra para reemplazar las existencias cuando los precios de costo están subiendo. Supongamos que una tienda ha comprado hasta ahora 200 kg de azúcar cada semana a un precio de C\$2.00 el kilo. Necesitan C\$400 cada semana para comprar azúcar. Si el precio sube a C\$3.00 por kg, se necesitará C\$600 para comprar la misma cantidad. El capital de trabajo debe elevarse a C\$200 sólo para mantener el mismo nivel de existencias. Esto sólo es posible si existe un excedente neto. Así, un excedente neto puede usarse para mantener los niveles de existencias cuando los precios de costo están subiendo.

### Pago de intereses a los socios por sus aportaciones

Es común pagar INTERES a los socios por las aportaciones con que contribuyeron al capital. Por ejemplo, se les puede pagar C\$0.05 cada año por cada C\$1.00 de capital de aportación. Lo que se persigue no es distribuir la mayor parte del excedente neto de manera proporcional a las aportaciones; eso estaría en contra de los principios cooperativos. Sin embargo, los socios deberían obtener casi el mismo interés como si hubieran puesto su dinero en cuentas de ahorro en un banco. Este interés debe provenir del excedente neto y sólo se puede pagar si hay suficiente excedente.

Así, se necesita pues, un excedente neto para pagar interés a los socios por el dinero que aportaron a la cooperativa.

Un ejemplo

La tienda en San Pedro produjo en un año un excedente neto de C\$12 000. Los socios decidieron usarlo de la siguiente forma:

De acuerdo con la ley de sociedades Cooperativas del país, se debe ingresar 25% en el Fondo Legal de Reserva. Esto es C\$3 000.

La decisión consistió en pagar a los socios 3% de interés por sus aportaciones. Como el monto total de las aportaciones era de C\$10 000, la cantidad a pagarse fue de C\$300.

Después de esos desembolsos, quedaron C\$8 700 del excedente. Los socios querían aumentar más el capital de la sociedad, de modo que acordaron poner otros C\$3 500 en el Fondo de Reserva. Se escogió esta cantidad de manera que..

.. los restantes C\$5 200 bastaron para dar a fin de año a cada socio una prima o bonificación igual al 2% de las compras realizadas por el socio ese año. Así, un socio que compró mercancías por valor de C\$500 recibió una bonificación de C\$10, en tanto que otro que compró C\$1 000 recibió C\$20, etc. De esta manera, el excedente neto que no se requería para el negocio se devolvió a los socios en forma de bonificaciones.

<i>Fondo de Reserva (Obligatorio)</i>	<i>3 000</i>
<i>Interés</i>	<i>300</i>
<i>Fondo de Reserva Extra</i>	<i>3 500</i>
<i>Bonificaciones</i>	<i>5 200</i>
<i>Total</i>	<i>12 000</i>

En lugar de dar bonificaciones a cada socio, lo que involucra bastante trabajo de registro, se puede dar el dinero a una institución que beneficie a los socios. Por ejemplo, se puede usar para mejorar la escuela local o un centro sanitario. En algunos países existe también un impuesto sobre el excedente, que debe pagarse antes que éste se distribuya entre los socios.

Esto es lo que pasó con el capital de la Sociedad:

Antes que se distribuyera el excedente, la Cooperativa de San Pedro tenía el siguiente capital:

<u>Capital propio</u>	
Fondo Legal de Reserva C\$	5 000
<u>Capital de los socios</u>	
Aportaciones	10 000
<u>Capital tomado en préstamo</u>	
Préstamo bancario	15 000
Total	C\$ 30 000

Debido a que gran parte del excedente se invirtió en la sociedad (ingresada en el Fondo Legal de Reserva), creció el capital propio de la sociedad en tanto que se redujo el capital tomado en préstamo mediante un pago al banco de C\$1 000.

<u>Capital propio</u>		
Fondo Legal de Reserva C\$	11 500	← 5 000 + 3 000 + 3 500
<u>Capital de los socios</u>		
Aportaciones	10 000	
<u>Capital tomado en préstamo</u>		
Préstamo bancario	14 000	← 15 000 - 1 000
Total	C\$ 35 500	

Aunque se devolvió parte del préstamo al banco, el capital total aumentó en C\$5 500. Esa cantidad se usó para ampliar la tienda y aumentar la variedad de artículos para la venta.

Veíamos en la página 18 que la Cooperativa de San Pedro tuvo un excedente neto de C\$12 000 en un año. Los socios habían pagado por sus compras mucho más de lo que era necesario para cubrir el costo de las mercancías y los gastos de operación de la tienda. De tal manera que si hubiera ocurrido algo inesperado habría habido dinero disponible. Pero ese año todo marchó bien en la Cooperativa. Incluso después de los pagos a las reservas y del interés pagado a los socios por el capital social quedaron C\$5 200 para distribuir entre los socios en forma de bonificaciones. Algunos podrían pensar que los precios de las mercancías en la tienda habían sido demasiado altos. Sin embargo, el Consejo de Administración de la Cooperativa se sentía satisfecho. Podía mejorar la prestación de servicios a los socios y pagar una bonificación a fin de año.



¿Qué preferiría usted, pagar un precio justo por las mercancías cuando compra y recibir quizá una bonificación más tarde, o pagar un precio muy bajo al comprar sabiendo que después no recibirá ninguna bonificación? Indique las razones de su respuesta.



¿Cómo se usó el año pasado el excedente neto en su cooperativa? Si no hubo excedente neto, explique las razones.

## AUMENTO DEL EXCEDENTE NETO

He aquí un informe mensual de la Sociedad Cooperativa de Elima:

Ventas	C\$ 32 000
- Costo de mercancías vendidas	-28 800
= Excedente bruto	3 200
- Gastos de operación de la tienda	- 3 450
= <del>Excedente</del> neto <i>pérdida!</i>	C\$- 250

Como se puede ver, la Cooperativa obtuvo un excedente bruto de C\$3 200. Pero esto no fue suficiente porque sus gastos de operación fueron de C\$3 450.



La Cooperativa de Elima se las arregló para pagar los gastos de C\$3 450. Explique de dónde obtuvieron el dinero.



¿Qué le pasará a la Cooperativa de Elima si continúa realizando una pérdida neta durante varios meses?

Usted estará de acuerdo en que la Cooperativa de Elima debe convertir la pérdida neta en excedente neto. Veamos como se puede conseguir.

Se puede ver gráficamente el informe mensual en la página siguiente.

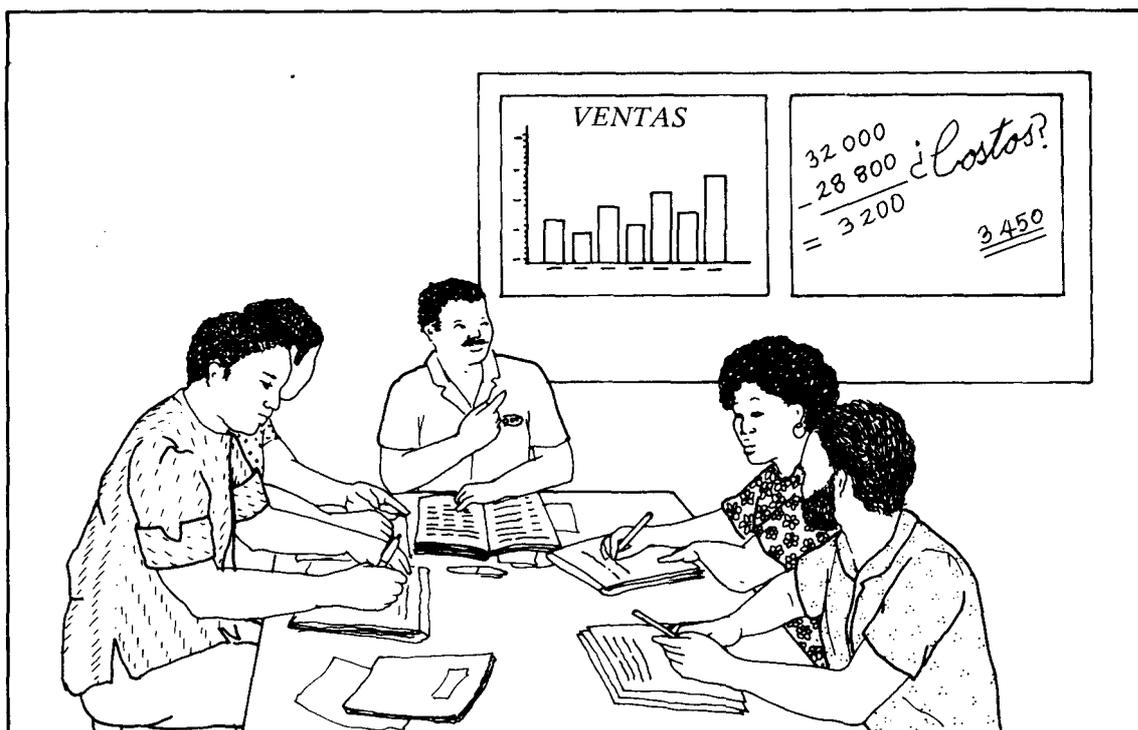
Una manera de mejorar el resultado sería incrementar el excedente bruto a fin de cubrir los gastos de operación. Básicamente hay dos maneras de hacer esto.

- 1 Aumentar los ingresos producidos por las ventas
- 2 Comprar mercancías más baratas

Si se aumenta el excedente bruto aumentará también con toda probabilidad, el excedente neto. Pero hay además una tercera manera de mejorar el excedente neto:

- 3 Disminuir los gastos de operación de la tienda

El Consejo de Administración de Elima discutió todas las posibilidades con el gerente. Nosotros haremos lo mismo, como usted podrá ver en las páginas siguientes.



El problema de la Cooperativa de Elima

The image shows a financial statement board with four people pointing at it. The board contains the following data:

	C\$
Ventas	32 000
- Costo de las mercancías	- 28 800
<hr/>	
- Excedente bruto	= 3 200
<hr/>	
- Gastos de operación de la tienda	- 3 450
<hr/>	
<u>Pérdida Neta</u>	<u>= - 250</u>

Speech bubbles and comments:

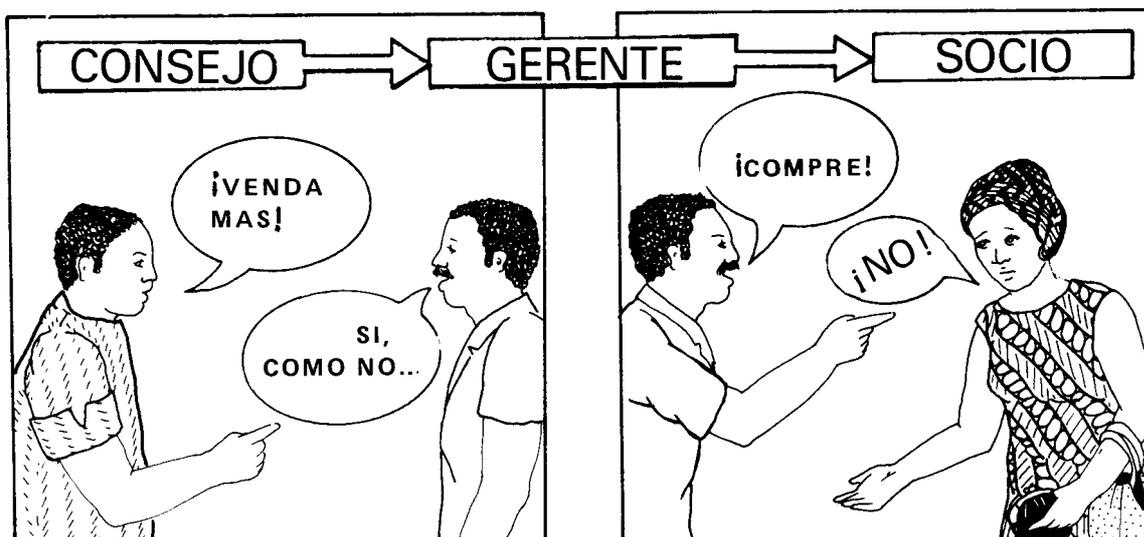
- Top left: TENEMOS QUE VENDER MAS O SUBIR LOS PRECIOS.....
- Middle left: ¡... O COMPRAR MERCANCIAS MAS BARATAS!
- Bottom left: ¿POR QUE NO DISMINUIR ESTOS OTROS GASTOS?
- Bottom center: ¡SI, CIERTAMENTE TENEMOS QUE HACER ALGO! ¿PERO QUE ?

The man at the bottom right is wearing a shirt with a "COOP" logo.

## AUMENTO DEL PRODUCTO DE LAS VENTAS

### Vender más

Es muy fácil decirle al gerente de la Cooperativa de Elima que debe vender más, con el fin de incrementar el excedente. Lo que es más difícil es decirle cómo lograrlo.



Primero, el gerente tendrá que averiguar si es posible vender más.

- ¿Tiene la gente de Elima más dinero para gastar?
- Si es así, ¿necesitan gastarlo en más mercancías?
- ¿Gastan su dinero en otras tiendas?

Una vez que esté seguro de que es posible vender más, debe preguntarse a sí mismo por qué ahora no vende más.

- ¿Tal vez no vendemos el tipo de mercancías que nuestros socios necesitan, o a menudo no tenemos existencias de éstas?
- ¿Tal vez nuestros socios no están satisfechos con la prestación de nuestros servicios?
- ¿Saben nuestros socios lo que pueden comprar en la tienda y a qué precio?
- ¿Entienden bien los socios la importancia de la "solidaridad" de un socio con su cooperativa?

Si el gerente no conoce las respuestas, debe preguntar a sus clientes, los socios. Por sus respuestas podrá decidir qué debe hacer para aumentar las ventas.



Examine su propia tienda. Trate de encontrar algunas explicaciones de por qué no vende más y escríbalas a continuación. Compárelas con las preguntas de la página anterior.

El gerente de Elima descubrió que algunos socios que trabajaban en una fábrica bastante distante de la tienda, compraban en otras al pasar de vuelta de la fábrica. Cuando se les preguntó por qué no compraban en su propia cooperativa, dieron dos razones:

- No sabían que en su cooperativa tenían las mismas mercancías.
- Debido a la distancia, ya que no siempre alcanzaban a llegar a la tienda antes que ésta cerrara.

El Consejo de Administración discutió el problema y decidió lo siguiente:

● Se mejoró la presentación de las mercancías, de manera que todo aquel que entrara en la tienda, viera muy bien la variedad de artículos.



● Se puso un aviso en la fachada de la tienda para dar a conocer las nuevas mercancías, las ofertas especiales, etc.

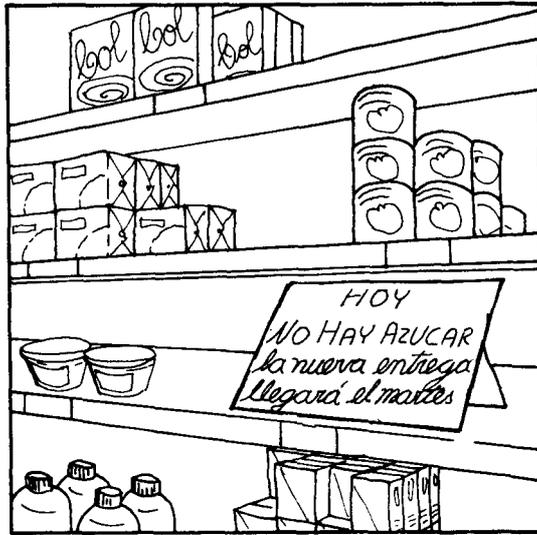
● Se cambió la hora de cierre de las 18 a las 20 horas.



Con esto consiguieron aumentar las ventas a C\$36 000 el mes siguiente.

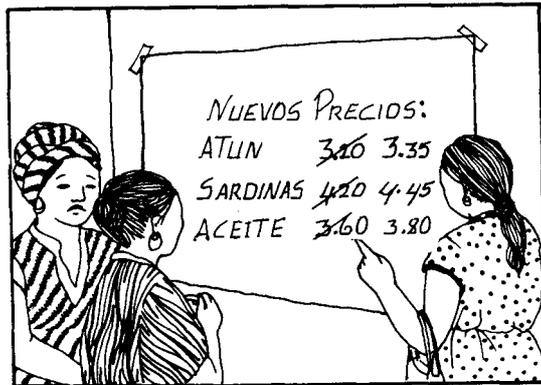
### Elevar los precios

En el lejano pueblo de la Unión había una cooperativa que tenía un problema especial. Estaba teniendo pérdidas, pero el Consejo de Administración sabía por qué: no vendían lo suficiente, debido a la escasez de mercancías. ¿Cómo podían aumentar las ventas sin tener suficientes mercancías?



Por supuesto, no podían vender más que lo que recibían de los proveedores, pero sí podían aumentar el producto de sus ventas: simplemente subirían los precios de las mercancías disponibles. La gente tendría que pagar más por éstas.

Aumentaron los precios en un promedio de 5%. Así, el producto mensual de las ventas subió de C\$20 000 a C\$21 000



### Vender más o subir los precios - ¿qué método es mejor?

Como se puede ver, hay básicamente dos maneras de aumentar el producto de las ventas:

- vender más mercancías
- subir los precios

¿Qué método es mejor? Es imposible decirlo, puesto que la respuesta depende de las condiciones locales, pero el siguiente ejemplo puede servir de ayuda.

Las cooperativas, Elima y La Unión, vendieron latas de aceite comestible. El precio de costo de cada lata era de C\$7.20. Cada tienda vendió cerca de 40 latas al mes. El excedente bruto resultante de la venta fue de C\$32.00.

Ventas	40 a C\$ 8.00	C\$ 320.00
- Costo de mercancías vendidas	40 a C\$ 7.20	C\$ -288.00
Excedente bruto		C\$ 32.00

Elima se las arregló para aumentar el excedente bruto vendiendo cinco latas más al mes sin cambiar el precio:

Ventas	45 a C\$ 8.00	C\$ 360.00
- Costo de mercancías vendidas	45 a C\$ 7.20	- 324.00
= Excedente bruto		C\$ 36.00

La Unión aumentó el precio a C\$8.40 y vendió la misma cantidad que antes:

Ventas	40 a C\$ 8.40	C\$ 336.00
- Costo de mercancías vendidas	40 a C\$ 7.20	- 288.00
Excedente bruto		C\$ 48.00

En este ejemplo, vendiendo la misma cantidad a un precio más alto, La Unión aumentó su excedente bruto a C\$48, Elima vendió 45 latas al precio antiguo y elevó su excedente bruto a C\$36. Para alcanzar un excedente bruto de C\$48, Elima tendría que haber vendido 60 latas. Elevar los precios puede ser la forma más fácil de aumentar el excedente bruto.

Sin embargo, elevar los precios no es siempre la solución. Puede estar prohibido por los reglamentos de control de precios. Incluso cuando la subida de precios está permitida, es a menudo la causa por la cual la gente compra menos. Esto es más que probable que ocurra si se puede consumir menos de ese producto o si se puede comprar más barato en otra parte. ; Una razón por la que La Unión pudo aumentar su excedente bruto subiendo los precios era que no había más tiendas en el pueblo!



¿Cuál sería el efecto sobre el excedente bruto si su cooperativa elevara los precios del aceite comestible en 5% ¿Usaría la gente menos aceite o compraría en otra parte? Dé las razones de su respuesta.

(Si su cooperativa vende este producto, escoja otro artículo para este ejercicio).

### Reducir los precios

Es posible a veces vender más y aumentar el excedente bruto rebajando los precios. Si hay muchas tiendas que compiten en el mismo sector, la gente compra más allí donde los precios son más bajos. Recuerde que en la página 27 veíamos que Elima comenzó con un excedente bruto de C\$32.00 por la venta de aceite comestible.

Ventas	40 latas a C\$8.00	C\$320.00
- Costo de mercancías vendidas	40 latas a C\$7.20	-288.00
<hr/>		
- Excedente bruto		C\$ 32.00

Si al rebajar el precio a C\$7.80 hubieran podido vender 60 latas en lugar de 40 el excedente bruto habría sido de C\$36.00

Ventas	60 latas a C\$7.80	C\$468.00
- Costo de mercancías vendidas	60 latas a C\$7.20	-432.00
<hr/>		
Excedente bruto		C\$ 36.00

Usted puede ver que se necesita vender muchas más latas para obtener un pequeño aumento en el excedente.

	¿Cuál sería el excedente bruto si venden 50 latas a C\$7.80?
---	--

Si no venden más de 53 latas, el excedente bruto se reducirá; así, este método debe usarse si se está seguro de que la rebaja del precio aumentará notoriamente la cantidad que se venda.

\*\*\*\*\*

Hasta aquí hemos considerado las siguientes maneras básicas para aumentar el producto de las ventas y, por lo tanto, el excedente bruto:

- vender más
- elevar precios

También hemos mencionado el efecto de bajar los precios. Cualquiera que sea el método que usemos, también tenemos que tratar de ~~reducir los gastos~~. Recuerde que en la página 23 decíamos que un miembro del Consejo de la Cooperativa de Elima sugirió que se bajaran los costos de las mercancías. Si se pueden comprar mercancías más baratas sin que disminuyan las ventas, se obtendrá un excedente bruto mayor.

$$\begin{array}{r} \text{VENTAS} \\ - \text{COSTO DE MERCANCIAS} \\ \hline = \text{EXCEDENTE BRUTO} \end{array}$$

Esta es la posibilidad que estudiaremos en las páginas siguientes.

## COMPRA DE MERCANCIAS MAS BARATAS

Supongamos que a Elima le cuesta C\$150 una bolsa de harina de trigo de 100 kg. Este precio cubre todos los costos que se han acumulado hasta ahora e incluye:

- pago al productor por el grano
- transporte al molino
- molienda
- empaque
- transporte al mayorista
- almacenaje y comercialización por el mayorista
- transporte a la tienda
- impuesto (si lo hay)
- ganancia del mayorista u otros distribuidores del grano o la harina.

Muchos de estos costos no pueden ser controlados por el gerente de una tienda, pero es posible que éste pueda influir en algunos, especialmente si trabaja junto con otras cooperativas.



Escriba todas las ideas que ya tenga acerca de cómo su cooperativa podría comprar las mercancías más baratas.

Algunos costos pueden estar controlados por el Gobierno, o usted puede trabajar con una sociedad cooperativa mayorista eficiente que provea las mercancías. Si es así, la cosa será más fácil. Sin embargo, generalmente es posible conseguir otras reducciones en el costo de las mercancías. La información incluida en las próximas páginas le ayudará a hacerlo.

Observemos de nuevo la Cooperativa de Elima. Al ~~vender más~~ mercancías mejorarán su excedente bruto de:

Ventas	C\$ 32 000 (100%)
- Costo de mercancías vendidas	- 28 800 ( 90%)
<hr/>	
Excedente bruto	C\$ 3 200 ( 10%)

a :

Ventas	C\$ 36 000 (100%)
- Costo de mercancías vendidas	- 32 400 ( 90%)
<hr/>	
Excedente bruto	C\$ 3 600 ( 10%)

Puesto que vendieron más mercancías también aumentó el costo de ellas. En ambos casos el margen comercial fue de 10%. La Cooperativa esperaba que bajando el costo de las mercancías incluso podría aumentar más el margen comercial y el excedente bruto.

La Cooperativa de Elima procuró obtener mercancías más baratas de las siguientes maneras:

- Pidió listas de precios a todos los mayoristas de la región y las comparó, encontrando que la Compañía Comercial El Sol ofrecía los precios más bajos.
- Podía conseguir té a C\$3.25 el paquete, en lugar de C\$3.70, si lo compraba directamente a un almacén que está a 50 km. de distancia.
- La Compañía Comercial El Sol prometió una rebaja de 2% si Elima pagaba al contado las mercancías en lugar de comprarlas a crédito. La deducción que se hace al precio ordinario se llama DESCUENTO. En este caso se trata de un DESCUENTO AL CONTADO.
- La Compañía ofreció también un 3% de descuento si Elima compraba a la vez más de 5 bultos de paquetes de la misma mercancía. Desgraciadamente si la Cooperativa compraba grandes cantidades no tendría dinero para adquirir muchas mercancías de diferentes tipos.

Sin embargo, al tratar de reducir costos, se debe observar que los precios más bajos obtenidos de un mayorista no ocasionen aumento de otros costos o que bajen las ventas.



Élima encontró que dos de los posibles métodos para comprar mercancías más baratas, que recién enumeramos, no servían porque de hecho reducirían el excedente. ¿Cuáles eran? Dé las razones de su respuesta.

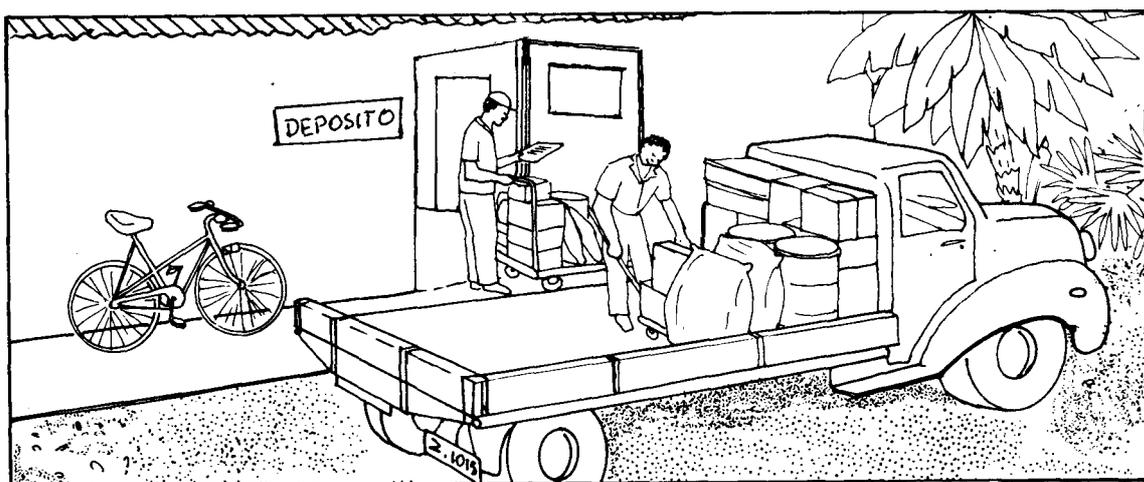
Esto fue lo que hizo la Cooperativa de Elima:

- Substituyó su proveedor anterior por la Compañía Comercial El Sol y obtuvo por sus mercancías un 1% de rebaja, en promedio. Por una cantidad de mercancías que costaban C\$20 000 esto significó un ahorro de C\$200 al mes.
- Estudió la posibilidad de ahorrar C\$0.45 por paquete de té retirando ella misma la mercancía del almacén. Puesto que vendía cerca de 100 paquetes por mes, esto significaría un ahorro de C\$45. Desgraciadamente, el transporte desde el almacén costaría C\$60, de modo que se dejó de lado esta idea. (Esto es una parte de la respuesta a la pregunta de más arriba. ¿Pensó usted en ello?)
- También consideró la posibilidad de comprar grandes cantidades para obtener el 3% de descuento. Al principio Elima rechazó también esta idea porque si compraba grandes cantidades de ciertas mercancías no le quedaría suficiente dinero para comprar otras. Vendería menos e incluso perdería clientes porque éstos no encontrarían en la tienda lo que querían comprar. (Esta es la otra parte de la respuesta a la pregunta. ¿También pensó usted en esto?)

Felizmente, el Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa tuvo una buena idea. El y el gerente visitaron dos cooperativas vecinas y las convencieron de que compraran las mercancías junto con Elima.

Mediante esta "cooperación entre cooperativas" pudieron hacer pedidos de grandes cantidades y exigir el descuento del 3%. Como las mercancías compradas por Elima costaron C\$8 000, el descuento por compra en grandes cantidades significó un ahorro de C\$240.

- Elima exigió también el 2% de descuento al contado, lo que sumó C\$390.
- También ahorró en gastos de transporte. Había estado recibiendo suministros cada semana, y pagando cada vez C\$100 por flete, lo que le costaba por lo menos C\$400 al mes. Nuevamente llegó a un acuerdo con otras cooperativas cercanas. El camión cargaba las mercancías para las tres en un sólo viaje. El dueño del camión les cobraba C\$150, pero la parte de Elima era sólo de C\$50. También las tres cooperativas planearon mejor sus compras, de modo que sólo necesitaban proveerse cada dos semanas. Todo esto significó a Elima un ahorro en transporte de C\$300 por mes.



La Cooperativa de Elima pudo de esta manera reducir sus costos mensuales de compra de mercancías en un total aproximado de C\$1 100:

Precios de costo más bajos (nuevo mayorista)	C\$ 200
Descuento por compra en cantidad	240
Descuento al contado	390
Gastos de transporte reducidos	300
Total	<u>C\$ 1 130</u>

La cooperativa de Elima logró también reducir los costos de otras mercancías como equipos y ropa. Esto mejoró su margen comercial a un 14%, lo que significó obtener un mayor excedente bruto:

Ventas	C\$	36 000	(100%)
- Costo de mercancías vendidas	-	30 960	(86%)
<hr/>			
- Excedente bruto	C\$	5 040	(14%)



Compare las cifras de arriba con las de la página 21 para observar la mejoría. Calcule el nuevo excedente o pérdida netos, suponiendo que los gastos de operación siguen siendo los mismos. Muestre cómo ha hecho el cálculo.



Escriba todas las ideas que tiene ahora acerca de cómo su cooperativa podría obtener mercancías más baratas. Probablemente la lista será más larga que la que hizo en la página 30.

## DISMINUCION DE LOS GASTOS DE OPERACION

Si usted hizo correctamente los ejercicios de la página anterior, habrá descubierto que, en lugar de una pérdida neta de C\$250, Elima obtiene ahora un excedente neto de C\$1 590. El cálculo completo es el siguiente:

Ventas	C\$ 36 000
- <u>Costo de mercancías</u>	- 30 960
Excedente bruto	5 040
- <u>Costo de operación de la tienda</u>	- 3 450
.. Excedente neto	C\$ 1 590

Al vender más y al comprar las mercancías más baratas, la Cooperativa de Elima logró aumentar el excedente bruto mensual de C\$3 200 a C\$5 040.



¿Existe otro método para aumentar el excedente bruto, que Elima no necesitó usar? ¡Recuérdelo! ¿Qué método es?

(Lea nuevamente la página 26 si no lo recuerda.)

El nuevo excedente bruto de Elima de C\$5 040 es suficiente para cubrir los gastos de operación y tener todavía un excedente neto. Pero Elima no estaba satisfecha. Quería aumentar aún más su excedente neto.

En la página 22 usted vio que la manera de lograrlo es disminuyendo los gastos de operación.



Haga una lista de los diferentes gastos involucrados en la operación de su propia tienda cooperativa. No necesita establecer las cantidades, sólo los rubros, como "salarios", etc.

Seguramente usted debe tener una lista larga. Dichos gastos a menudo se agrupan para hacer más fácil su manejo. Por ejemplo, los gastos mensuales de operación de la tienda de Elima eran los siguientes:

Salarios y otros gastos de personal	C\$ 2 500
Gastos de depreciación y mantenimiento de edificios y equipo de la tienda	325
Intereses del préstamo del banco	125
Otros gastos	<u>500</u>
Gasto total de operación de la tienda	C\$ 3 450

Salarios y otros gastos de per:

En Elima el personal de la tienda estaba compuesto por un gerente y dos ayudantes. Se les pagaba salarios normales; el gerente ganaba C\$800 al mes y los ayudantes C\$600 cada uno. El costo mensual de los salarios era por consiguiente de C\$2 000.



Los salarios no eran los únicos gastos de personal. La cooperativa también contribuyó al fondo de pensiones y al de compensación de los trabajadores. Además había que abonar los impuestos laborales. En consecuencia, la tienda tenía que pagar un total de 10% del monto de los salarios para diversas prestaciones sociales e impuestos, lo que ascendía a C\$200 mensuales.

C\$300 al mes se reservaban para el programa de instrucción y capacitación de la sociedad. Tenía como finalidad la capacitación tanto del personal como de los miembros del Consejo y la instrucción de los socios de la cooperativa.

Salarios	C\$ 2 000
Gastos sociales e impuestos	200
Capacitación	300
<hr/>	
Total de salarios y gastos de personal	C\$ 2 500

Observe que los salarios y otros gastos de personal suman más que los restantes gastos de operación de la tienda. Esto es usual en la mayor parte de las tiendas.

Por lo tanto; los salarios son los costos más importantes que uno debe tener en cuenta. El Consejo de Administración debe considerar cuidadosamente cuestiones como éstas:

- ¿Cuántos empleados se necesitan realmente?
- ¿Se necesitan empleados a jornada completa o se puede emplear algunos trabajadores a media jornada?
- ¿Cuánto permite gastar en salarios el ingreso de la tienda?

En Elima alguien había propuesto que se contratara un empleado más, porque la tienda iba a estar abierta hasta más tarde. Antes de tomar la decisión, el tesorero hizo los siguientes cálculos:

Gasto mensual de un ayudante de la tienda:

Salarios	C\$ 600
Gastos sociales e impuestos	60
<hr/>	
Gasto total	C\$ 660

Gracias a la prolongación en las horas de servicio, a la mejor presentación y al cartel de avisos, las ventas subieron de C\$32 000 a C\$36 000 al mes: un aumento de C\$4 000. La mitad de esa cantidad (C\$2 000) se debió probablemente a dicha prolongación en las horas de servicio.

Podemos calcular ahora en cuánto aumentó el excedente bruto como resultado de la prolongación en las horas de servicio. Sabemos que ahora el margen comercial es de 14%.

$$\frac{14}{100} \times \text{C\$2 000} = \text{C\$280}$$

Y el costo extra de un nuevo ayudante sería de C\$660! Es pues poco inteligente pagar C\$660 para percibir sólo C\$280. De modo que el Consejo acordó que tratarían de tener abierta la tienda hasta más tarde sin emplear nuevo personal. Pedirían a los empleados que trabajaran más tiempo por la tarde a cambio de reducir las horas de trabajo por la mañana. Si eso no resultara, no ampliarían las horas de servicio por la tarde.



Sería sensato emplear otro ayudante si las ventas hubieran aumentado en C\$5 000 debido a la prolongación del horario? Haga y presente los cálculos.

Comprenderá usted ahora que se requieren ventas bastantes altas para justificar el empleo de personal adicional para operar la tienda.

Este era el problema con el que se enfrentaba la Cooperativa de la pequeña aldea de Nogal. Sus ventas eran sólo de C\$6 000 al mes. Con un margen comercial de 10% obtenían un excedente bruto de C\$600 al mes. Después de pagar los otros gastos de operación, no quedaba dinero suficiente para emplear otro ayudante. En realidad, sólo lograban mantener la cooperativa gracias a los miembros del Consejo de Administración que trabajaban gratuitamente en la tienda, y así no había gastos de personal.



¿Cuánto suman los gastos de personal de la tienda de su cooperativa?  
Compárelos con el excedente bruto.

Gastos de personal el año pasado: \_\_\_\_\_

Excedente bruto el año pasado: \_\_\_\_\_

Si los gastos de personal son más de la mitad del excedente bruto, seguramente va a tener muchos problemas en el futuro.

Gastos de depreciación y mantenimiento de edificios y equipo

Como la Cooperativa de Elima era dueña del edificio de la tienda, no pagaban alquiler. Esto no significaba que el edificio fuera gratis. ¿Cuál era el gasto cada año?

La construcción de la tienda costó C\$18 000. El costo anual depende del número de años que se usará el edificio. Podríamos decir que el edificio les costará C\$9 000 al año si lo usaran sólo dos años, y C\$1 000 al año si lo hicieran 18 años.

Es difícil saber de antemano cuánto tiempo se va a usar un edificio. Por lo tanto, es una práctica común repartir el costo real en un período de 20 años. El costo anual para Elima sería entonces.

$$\frac{\text{C}\$18\ 000}{20} = \text{C}\$900$$

y al mes sería

$$\frac{\text{C}\$900}{12} = \text{C}\$ 75$$

Esto no significa que la cooperativa pague realmente esta cantidad cada mes. Es el costo calculado de un edificio y se incluye entre los otros gastos de operación de la tienda. A esto se llama DEPRECIACION.

El equipo y muebles de la tienda se tratan de la misma forma. Pero la "duración" de estas cosas es generalmente más corta, de modo que su costo se deprecia en un período de 5 años.

?

Calcule la depreciación del equipo de la tienda que posee la Cooperativa de Elima. Por ese equipo Elima pagó C\$6 000

Depreciación anual =

Depreciación mensual =

Los costos de mobiliario y equipo que se espera que duren menos de cinco años no se deprecian. En lugar de esto, se incluye el costo total con los otros gastos de operación en el mes en que se compraron.

En la Cooperativa de Elima había otros gastos relacionados con el edificio y el equipo. La cooperativa procuraba mantener el edificio en buenas condiciones. El mantenimiento costaba C\$1 800 al año, esto es, un promedio de C\$150 al mes. (La compra del equipo que dura menos de cinco años también está incluida en esta cantidad).



El gasto mensual relativo al edificio y al equipo de la Cooperativa de Elima era por lo tanto:

Depreciación del edificio	C\$ 75
Depreciación del equipo	100
Mantenimiento	<u>150</u>
Total	C\$ 325

¿Es posible reducir estos gastos?

Generalmente se puede posponer el mantenimiento y las reparaciones. Si otros gastos resultan demasiado altos en un mes, puede ser una buena idea esperar hasta el mes siguiente antes de volver a pintar un muro, por ejemplo. Pero no es aconsejable suspender por mucho tiempo el mantenimiento o las reparaciones, porque o bien se acortará el tiempo de uso del edificio o bien las reparaciones necesarias serán después más caras.

Una vez calculados los gastos de depreciación generalmente no pueden ser cambiados. Pero un edificio bien mantenido puede durar mucho más que su período de depreciación. Pasado dicho tiempo solo quedará el gasto de mantenimiento, sin gasto de depreciación, de modo que el gasto total del edificio será bajo.

#### Intereses

En Elima los socios de la Cooperativa no contribuyeron con todo el capital necesario para comenzar la operación de la tienda. Parte del capital se pidió prestado al banco; por lo cual éste cobró un 6% de interés anual.

El préstamo ascendía a C\$25 000, de modo que los intereses anuales sumaban C\$1 500.

$$\frac{6}{100} \times \text{C\$}25\ 000 = \text{C\$}1\ 500$$

Esto equivale a C\$125 al mes.

A menos que Elima pueda reembolsar el préstamo, no puede hacer nada con respecto a estos gastos. De hecho, si no puede pagar el interés, deberá reembolsar de inmediato la cantidad de C\$25 000.

Generalmente, la manera más barata de obtener un préstamo es pedirlo a un banco. Como alternativa, la Cooperativa de Elima podría haber tomado un crédito de tres meses ofrecido por el proveedor de productos comestibles, la Compañía Comercial El Sol.

La Compañía Comercial El Sol cargaba un interés mensual de 21%, excepto el primer mes en que no se cobraba interés.

Puede ser que 2% no parezca mucho, pero si se carga mensualmente, sí lo es. Supongamos que Elima debe C\$25 000 a la Compañía Comercial en lugar de al banco. Tendrían que pagar:

$$\frac{2}{100} \times \text{C\$25 000} = \text{C\$500}$$

¡Estos C\$500 mensuales equivalen a C\$6 000 anuales! Y además la Cooperativa pierde su descuento al contado (vuelva a las páginas 31-33 si olvidó lo que es el descuento al contado).

El banco no sólo cobra intereses, sino que también paga intereses por el dinero que se deposita en él. A veces el dinero que ingresa en la tienda no se gasta inmediatamente, sino que se guarda para pagar gastos que se harán más adelante. Elima pone las cantidades de este tipo en una cuenta de ahorro que abrió en el banco. De este modo perciben un interés anual de C\$120, es decir C\$10 mensuales.

De este modo, los cargos mensuales por intereses se reducían un poco, pero el Consejo estuvo de acuerdo en que era demasiado costoso operar la tienda a base de créditos otorgados por los proveedores.

	Interés pagado al banco	C\$	125
-	Interés percibido	-	10
=	Gasto neto por intereses	C\$	115



¿Cuánto pagó su cooperativa en intereses el año pasado

- a) ¿a bancos?
- b) ¿a proveedores

¿Cómo puede usted reducir los gastos de intereses de su cooperativa?

¿Pidió usted algún descuento al contado a algún proveedor el año pasado? Si lo hizo, ¿de cuánto fue?

Otros costos

Hay otro gran número de gastos involucrados en la operación de una tienda.



Estos son los gastos de la tienda de Elima. Escriba los gastos de su cooperativa durante el año pasado para ver si hubo gastos igualmente altos en algunos rubros y bajos en otros.

	<u>Elima</u>	<u>Su tienda</u>
Licencia del negocio	C\$ 700	
Papelería	600	
Material para envolver	800	
Etiquetas de precio o marbetes	600	
Teléfono	250	
Correo	50	
Agua	650	
Luz	250	
Materiales para limpieza	300	
Prima del seguro	500	
Celebraciones	700	
Gastos bancarios	60	
Carteles	0	
Varios	540	
Total al año	C\$ 6 000	
Total al mes	C\$ 500	

Si una tienda está operando con pérdidas, se debe examinar cuidadosamente cada gasto para ver si se pueden disminuir o evitar del todo.



Antes de ver lo que hizo Elima, haga sus propias sugerencias. ¿Qué gastos mencionados en la página 43 serían más fáciles de reducir?

Lo que la Cooperativa de Elima hizo fue:

Papelería

La tienda había estado usando recibos de ventas impresos especialmente para la Cooperativa. Al cambiar a un tipo que no requería una impresión especial ahorraron C\$120 anuales.

Materiales para envolver

Las bolsas de panel se daban gratis a los clientes. El Consejo de Administración decidió que quienes quisieran bolsas tendrían que pagarlas. Así ahorraron C\$600.

Teléfono

Se ahorró C\$60 debido a que en lugar de llamar por teléfono se enviaron más cartas.

Correo

Se incrementó a C\$20 porque se enviaron más cartas en lugar de usar el teléfono.

Suministro de agua y materiales para limpieza

No se pudieron reducir estos rubros porque la tienda debe mantenerse limpia.

Luz

Aumentó a C\$390 debido a la extensión de la jornada por la tarde.

Celebraciones

Se acordó suspender todo tipo de celebraciones. El ahorro fue de C\$700.

Carteles

Para mantener a los socios mejor informados sobre ofertas nuevas y especiales se acordó usar C\$120 para carteles.

Los otros gastos permanecieron igual.

Resumen de los cambios:

"Otros costos" (tal como eran antes)		C\$	6 000
cambios:			
Papelería	menos	-	120
Material para envolver	menos	-	600
Teléfono	menos	-	60
Correo	más	+	20
Luz	más	+	140
Celebraciones	menos	-	700
Carteles	más	+	120
			<hr/>
"Otros costos" (tal como serán ahora)		C\$	4 800

Los gastos anuales se redujeron de C\$6 000 a C\$4 800 y los gastos mensuales de C\$500 a C\$400 en promedio.

Observe usted que algunos gastos aumentaron debido a las medidas que se tomaron Para incrementar las ventas. Pero antes de tomar tal decisión, se debe considerar su efecto en el excedente neto.

Por ejemplo, los gastos de luz aumentaron en C\$140 anuales debido a la extensión de la jornada. Para cubrir este gasto extra, el excedente bruto debe aumentar en la misma cantidad. Con un margen comercial de 14%, las ventas deben aumentar en C\$1 000.

Cálculo:

$$\begin{aligned} 14\% \text{ de las ventas extras} &= \text{C\$ } 140 \\ \text{ventas extras} &= \text{C\$ } 140 \times \frac{100}{14} = \text{C\$ } 1\ 000 \end{aligned}$$

Si no se prevé que las ventas aumenten más de esa cantidad, es muy probable que el resultado neto será peor.

	¿Cuál es el mínimo aumento de ventas necesario para pagar carteles si el margen comercial es de 14%?
---	--

## RESUMEN

### Elima tiene éxito

La Cooperativa Elima cambió su pérdida neta en excedente neto. Aquí presentamos un resumen de cómo lo logró:

Cifras mensuales (Promedios)	Antes C\$	Después C\$	Ref. páginas
Ventas	32 000	36 000	24 - 25
Costo de mercancías vendidas	- 28 800	- 30 960	30 - 34
Excedente bruto	3 200	5 040	
Salarios y otros costos de personal	- 2 500	- 2 500	36 - 39
Edificio y equipo	- 325	- 325	39 - 41
Intereses	- 125	- 115	41 - 43
Otros costos	- 500	- 400	43 - 45
Excedente o pérdida neto	- 250	+ 1 700	

Si a una cooperativa le va tan bien que su excedente neto es mayor que el requerido, puede decidir bajar los precios de venta o devolver parte del dinero a sus socios, ya sea en forma de bonificación o invirtiendo esa suma en algo que beneficie a todos.

● SI PERCIBE UN EXCEDENTE NETO ●  
una cooperativa puede beneficiar realmente a sus socios.

! Escriba cinco razones de por qué una cooperativa necesita un excedente neto. Si le resulta difícil, lea nuevamente las páginas 16 y 17.

### Planeación del éxito de su propia cooperativa

Usted querrá mejorar el excedente neto de su propia cooperativa para que ésta sirva mejor a sus socios.

Ahora ya ha estudiado las maneras básicas de hacerlo; para ayudar a que no se le olviden éstas aparecen en una lista en la página siguiente.

Hasta aquí, usted ha aprendido algunas cosas que pueden hacerse con el fin de mejorar los resultados de su tienda. También ha aprendido que no debe considerar cada problema por separado, sino que debe evaluar cómo sus planes y acciones afectan el resultado conjunto del negocio. Por ejemplo:

- su plan de aumentar las ventas puede incrementar también los costos de operación,
- su plan de subir los precios puede reducir las ventas.

Este folleto le ha enseñado solamente ciertos principios básicos. Para ponerlos en práctica necesita aprender más.

Existe otro folleto MATCOM que le ayudará a dominar los detalles. Se llama "Planeación y Control del Negocio".

necesitamos un **EXCEDENTE NETO**

**PARA PROCURAR MEJORAS:**

- **AUMENTAR LAS VENTAS**
- **COMPRAR MERCANCIAS MAS BARATAS**
- **REDUCIR LOS GASTOS DE OPERACION**



¿POR QUE?

**PARA SERVIR MEJOR A LOS SOCIOS**

## "AUTOEVALUACION"

Para que usted mismo compruebe si ha asimilado toda la información que contiene este folleto, conteste el siguiente cuestionario. Marque la respuesta que usted considere acertada para cada pregunta. A manera de ejemplo, la primera pregunta está ya contestada. Si alguna de las preguntas le plantea problemas, lea de nuevo el capítulo correspondiente.



- 1     ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
  - a    Se necesita un margen comercial para comprar mercancías.
  - b   Se necesita un margen comercial para pagar los salarios del personal
  - c    No se necesita un margen comercial en una tienda cooperativa.
  
- 2     El precio de costo debe incluir:
  - a    sólo la cantidad pagada al mayorista.
  - b    todos los gastos involucrados en la compra de las mercancías hasta su entrega a la tienda.
  - c    todos los gastos involucrados en el manejo de las mercancías hasta el momento en que salen de la tienda.
  
- 3     El excedente bruto es:
  - a    el excedente obtenido antes que se hayan deducido los gastos de operación;
  - b    el excedente obtenido después de deducidos los gastos de operación.
  - c    el dinero que se puede pagar en forma de bonificaciones a los socios.
  
- 4     Una tienda vendió mercancías por C\$20 000 y su margen comercial promedio fue de 12%, ¿Cuál fue el excedente bruto?
  - a    C\$ 8 000
  - b    C\$ 2 400
  - c    C\$ 1 667
  
- 5     Una tienda vendió mercancías por C\$3 300; había pagado por ellas C\$2 900, y la operación de la tienda costó C\$200. ¿Cuál fue el excedente neto?
  - a    C\$ 3 300
  - b    C\$ 400
  - c    C\$ 200

- 6 ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta?
- a La tienda que vende más que ninguna otra tendrá siempre el excedente bruto más alto.
  - b El excedente bruto depende sólo del margen comercial.
  - c El excedente bruto depende del margen comercial y de las ventas.
- 7 Habrá pérdida si:
- a los gastos de operación de la tienda son más altos que el excedente bruto;
  - b los gastos de operación de la tienda son más altos que el excedente neto;
  - c el excedente bruto es más alto que el excedente neto.
- 8 ¿Cuándo aconsejaría usted a un gerente de tienda que tratara de conseguir un descuento comprando grandes cantidades de mercancías?
- a Siempre que pueda.
  - b Cuando pueda hacerlo sin reducir el surtido de mercancías.
  - c Nunca.
- 9 ¿Cuál es generalmente el gasto más alto en que se incurre al operar una tienda?
- a Los gastos del edificio y el equipo.
  - b Los cargos por intereses.
  - c Los salarios.
- 10 ¿Cuál de los gastos siguientes puede cambiar más fácilmente el Consejo de Administración?
- a Los gastos del edificio de la tienda.
  - b Los costos de las mercancías.
  - c Los salarios del personal.
- 11 ¿Por qué la depreciación del costo del edificio se reparte en muchos años?
- a El costo es demasiado grande para pagarlo en un año.
  - b Porque el edificio se usa durante muchos años.
  - c Para obtener un excedente neto más alto.
- 12 ¿Cual de los siguientes procedimientos resulta más costoso a una tienda que ha pedido un préstamo?
- a Pagar un interés anual de 6%.
  - b Pagar un interés mensual de 2%.
  - c No hay diferencia.

## EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

Para completar su estudio sobre este tema, debe tomar parte en algunos de los siguientes ejercicios que su instructor organizará.



### TAREAS DE GRUPO

Discuta algunas de las cuestiones siguientes, primero en grupo, luego presente sus conclusiones a los otros grupos para un examen crítico de las mismas.

1 Para conseguir capital

Para conseguir más capital muchas cooperativas tienen que pedir dinero prestado para agregarlo al capital propio y a las aportaciones de los socios. Discuta las maneras más ventajosas para recaudar el capital.

2 El capital de trabajo

Pida a algunas cooperativas hojas de balance que cubran dos años consecutivos. Examine las hojas de balance y calcule en cuánto ha cambiado el capital de trabajo de un año al siguiente. Considere si la tendencia fue o no favorable.

3 ¿Por qué se necesita un excedente?

Vea la página 46. Calcule el excedente neto anual y sugiera maneras de usarlo. Las aportaciones de los socios suman C\$16 000. ¿Recomendaría usted a la sociedad rebajar los precios el año siguiente?

4 Para aumentar el excedente

En un pueblito hay tres tiendas privadas y una tienda cooperativa. Este es el resultado comercial de la tienda cooperativa durante el último año:

Ventas	C\$ 50 000
- Costo de las mercancías vendidas	- 45 000
<hr/>	
Excedente bruto	5 000
Salarios	- 7 200
Alquiler del local	- 2 400
Interés	- 800
Otros costos	- 1 200
<hr/>	
Pérdida neta	C\$ 6 600

- a) Considere las distintas maneras para transformar esta pérdida en excedente el año siguiente.
- b) Suponiendo que los gastos no se pueden reducir más, ¿cuánto tendrían que aumentar las ventas para evitar una pérdida neta? (El margen comercial es del 10%).
- c) Los precios son más o menos los mismos en las cuatro tiendas. ¿Qué recomendaría usted hacer a la cooperativa para que aumentara las ventas?

5 Examine el resultado comercial

Examine las cuentas del último año de algunas tiendas cooperativas, incluyendo la suya. Estudie esas cuentas y conteste las siguientes preguntas:

- a) ¿Considera que el excedente neto es suficiente? Si no es así, sugiera maneras para aumentarlo.
- b) ¿Cómo debería usarse el excedente neto para que los socios obtuvieran un mayor beneficio?