

■ EL PRESUPUESTO

elemento didáctico para personal de las cooperativas agropecuarias

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001



**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

# EL PRESUPUESTO

Indice

Introducción	3
Estimación de las ventas de los productos de los socios	5
Estimación de las ventas de insumos	17
Estimación del excedente bruto	24
Estimación de los gastos de operación	25
Finalización del presupuesto	38
Elaboración del presupuesto de efectivo	43
Seguimiento del presupuesto	51
Resumen	56
"Autoevaluación"	58
Ejercicios complementarios	60

Elemento didáctico MATCOM No.: 20-02

Edición : Universal, 1987

ISBN : 92-2-303698-4

#### REQUISITOS PRELIMINARES

Para sacar provecho de este Folleto de Estudio MATCOM, usted debe:

- estar en condiciones de realizar cálculos de porcentajes sencillos;
- haber estudiado el Folleto de Estudio MATCOM "Economía Básica de una Cooperativa Agrícola" o tener los conocimientos correspondientes.

#### COMO APRENDER

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

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 Derechos 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 gustosamente tales solicitudes.

---

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 1987  
Ilustraciones : Anja Längst

---

Impreso en Viena, Austria, 1987

## INTRODUCCION

La Cooperativa La Unidad tiene aproximadamente mil socios, cultivadores de maní y hortalizas, que comercializan estos productos a través de la Cooperativa. Además, los miembros pueden comprar en ella fertilizantes y otros insumos agrícolas.

Estamos en junio, mes en que finaliza el año presupuestario de la Cooperativa La Unidad. Las transacciones comerciales del año ya casi han concluido. El nuevo "año financiero" comienza el 10. de julio.



Este año todo parece haber marchado de acuerdo a las previsiones. García, el Gerente, ya puede informar al Consejo de Administración que habrá un excedente neto de aproximadamente C\$100 000\*, prácticamente lo que se había anticipado. ¿Cómo puede saber García el resultado anticipadamente? ¿Es un buen adivino? ¡No! Es capaz de anunciar un excedente porque planeó las transacciones con anterioridad. Con un año de anticipación estimó los ingresos y los gastos para el

---

\* Como este folleto se utiliza en diversos países con distintas monedas, usamos una moneda imaginaria denominada "Dólares y Centavos de Capacitación" (C\$ y c).

año siguiente. Seguidamente llevó un control detallado de todos los acontecimientos y los controló de modo que todo se desarrollara de acuerdo a lo planeado.

Esto es lo que llamamos PLANEAR Y CONTROLAR un negocio.

Veamos si podemos aprender algo de García y su Consejo de Administración observando su trabajo en la Cooperativa La Unidad.

#### La reunión para establecer el presupuesto

El Consejo de Administración de La Unidad se reúne a menudo para discutir los negocios. Hoy, el Consejo tiene una de las reuniones más importantes del año. Es la "reunión del presupuesto", en la cual el Consejo discutirá el presupuesto y los planes para el año próximo.

Establecer un presupuesto significa calcular lo que la cooperativa ingresará y lo que gastará, y preparar un plan basado en esas cifras. Esto le permite al Consejo asegurarse de que los gastos se equilibrarán con los ingresos. El Consejo y el Gerente quieren estar seguros de que a fines del próximo año habrá un excedente y no una pérdida.

Observemos la actuación del Consejo durante su reunión de presupuesto. Estos son los temas más importantes para la reunión de hoy:

#### Agenda

- Estimación de las ventas de los productos de los socios.
- Estimación de las ventas de insumos agrícolas.
- Estimación de los costos de operación.
- Finalización de las previsiones.

## ESTIMACION DE LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS

El Consejo de Administración tenía muchos asuntos que discutir. La actividad más importante de la Cooperativa es la "comercialización", esto es: la venta de lo que producen los socios. Por tanto ese tema es el primero en la agenda de la reunión.

García, el Gerente, y el Consejo, venían bien preparados a esta reunión. Habían recogido información en las aldeas, y García había elaborado varias tablas con cifras de gran interés.

### Las Ventas

#### Maní

"Las ventas de maní de este año acaban de terminar, y hemos vendido un total de 809 toneladas. Es decir, un poco más que el año pasado", dijo el Presidente del Consejo.

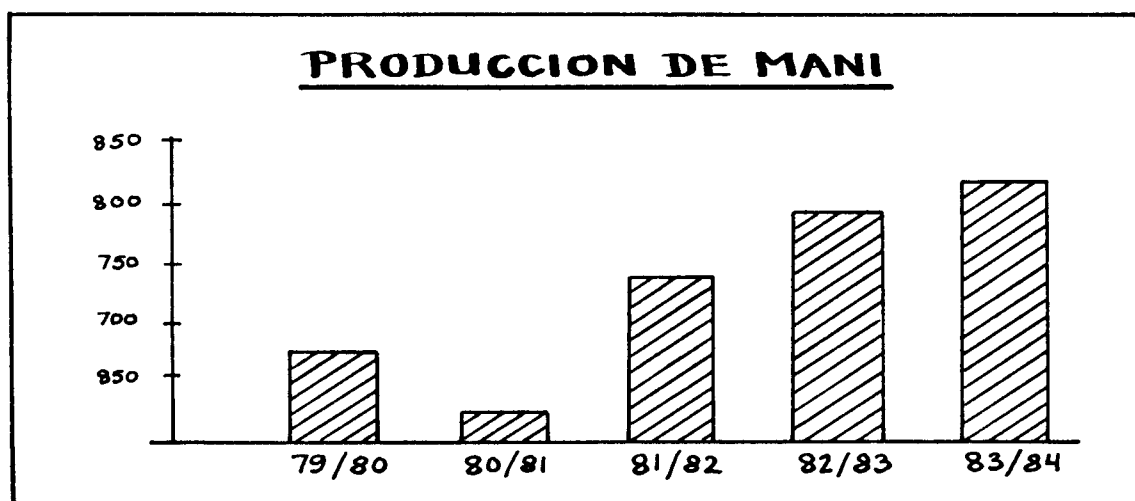
"La cuestión es si podemos planear otro aumento para el próximo año", dijo García. "Veamos esta tabla".

García instó al Consejo a que prestase atención a las cifras "estadísticas" contenidas en la tabla. Estas señalaban las cantidades de maní comercializadas por la Cooperativa durante los últimos años. También había hecho una gráfica, la cual había colocado en la pared. (La tabla y la gráfica aparecen en la próxima página).

En la gráfica podían verse fácilmente los pequeños incrementos en el comercio de maní. Tres años atrás hubo una caída en las ventas, causada por un problema de transporte, que afortunadamente ya había podido ser superado.

"Ustedes observarán que hemos aumentado las ventas entre 2% y 6% cada año", dijo García. "¿Podemos hacer lo mismo el próximo año?"

<b>VENTAS DE MANI DE LA COOPERATIVA LA UNIDAD</b>				
	<b>81/82</b>	<b>82/83</b>	<b>83/84</b>	Estimación año proximo.
<b>TONELADAS</b>	741	788	809	
<b>PRECIO POR TONELADA</b>	2 190	2 275	2 410	



Durante los últimos años, el desarrollo ha sido algo lento. Pareciera que los agricultores hubiesen alcanzado el límite de lo que podían producir en sus pequeñas parcelas. Por lo tanto, la única manera de aumentar las transacciones de la Cooperativa consistía en incrementar el número de socios.

La Cooperativa La Unidad tenía tres "puntos de compra" para el maní, o sea, los lugares donde los socios lo llevaban para su recogida por el personal de la Cooperativa. "El Presidente y yo hemos sumado las cifras de nuestros tres puntos de compra", dijo García, indicando una gran tabla (ver la página siguiente). Añadió: "Vean primero la columna 4. En la parte inferior podemos ver el total de este año: 809. Ahora, el problema es: ¿podemos conseguir más maní el año próximo?"



NUMERO DE SOCIOS Y VOLUMEN DE PRODUCCION				
1) AREA	2) SOCIOS	3) NO SOCIOS	4) ENTREGAS EN TONELADAS	5) AUMENTO POTENCIAL
LA QUEBRADA	212	-	166	-
RIO ROJO	440	30	358	25
CANDIL	364	90	285	70
TOTAL	1 016	120	809	95

Los miembros del Consejo estudiaron la tabla y discutieron las cifras. Era obvio por las columnas 3 y 5 que todos los agricultores del área de La Quebrada eran socios. No se podría esperar aumento alguno en ese punto de compra.

"Algunos socios poseen tierras sin sembrar en esa área, pero creo que las utilizarán para otros cultivos, y no para el maní", apuntó un miembro del Consejo.

"En Río Rojo tenemos un grupo de 30 agricultores que no comercializan a través de nuestra Cooperativa, y en Candil cerca de 90. Venden a comerciantes particulares. Supongamos que pudiésemos lograr que todas esas personas se asocien a nuestra cooperativa. Observen la columna 5. Podrán apreciar que sería posible aumentar nuestro potencial de ventas en unas 95 toneladas. O sea en un 11.7%, para ser exactos", dijo García.

"Pero, ¿qué pasa en Candil, dijo un miembro del Consejo señalando el "90" de la columna 3. "Será que algunos agricultores de Candil han desertado de nuestra Cooperativa?"

El Presidente dijo: "Tiene usted razón. Sin embargo, tengo buenas noticias. Hemos efectuado algunas reuniones en las aldeas de Candil. Cuarenta agricultores que antes nos vendían su producto, tuvieron algunos motivos para cambiar de compradores. Todos viven en las partes más alejadas, y un comerciante del pueblo les prometió ayuda en materia de transporte. Sin embargo, no están satisfechos con su ayuda, ni con sus precios. De manera que, recientemente, cuando

supieron cuanto pagábamos nosotros a nuestros socios, dijeron que regresarían a la Cooperativa La Unidad a partir del año próximo".

El Consejo se alegró al escuchar esto. Pero, al mismo tiempo, lamentaron haber tenido un "problema de comunicación" con los agricultores que viven en las aldeas periféricas. Después de todo, el objetivo de la Cooperativa es el de ayudar a todos los agricultores del área. "Este tipo de situación no debería suceder; debemos tratar de mantenerlos mejor informados". Por consiguiente, el Consejo decidió realizar más reuniones informativas en los pueblos periféricos. De esta manera, los mayores problemas de los agricultores, incluyendo el del transporte, podrían ser discutido abiertamente.

El Consejo continuó sus deliberaciones estimando la producción probable para el año siguiente. Los miembros del Consejo son originarios de varios pueblos, y por consiguiente conocen toda el área y a sus socios. Por lo tanto, sus estimaciones eran realistas. Estaban seguros de que conseguirían unos cuantos socios más en Río Rojo, y que los 40 miembros "perdidos" de Candil se reintegrarían a la Cooperativa. Además, suponían que se adherirían en Candil algunos socios más como resultado de las recientes reuniones celebradas en aquella área. "Pero no seamos demasiado optimistas", advirtió García.

El Presidente resumió: "Creo que podemos contar con 165 toneladas en La Quebrada; 365 en Río Rojo, y 310 en Candil. Lo cual asciende a 840 toneladas en total".

#### Maní - El precio de venta

"¿Qué significan 840 toneladas en dinero?" preguntó el Presidente.

La Cooperativa La Unidad vende el maní al Instituto de Comercialización Agrícola, una agencia especial creada por el gobierno.

El Instituto de Comercialización paga un precio de base establecido para un determinado período. El problema es que cuando el comité de la Cooperativa La Unidad realiza su reunión de presupuesto, el precio para el año siguiente aún no ha sido anunciado.

"En mi tabla (página 6) pueden ver cómo han subido los precios durante los tres últimos años", dijo García. "De C\$2 190 la tonelada a C\$2 275 y luego a C\$2 410, o sea entre un 4% y 6% anual".

En el último boletín informativo del Instituto de Comercialización, se señalaba que lo más probable sería que los precios se mantuvieran estables durante la próxima temporada agrícola. La inflación normal provocaría probablemente un aumento del 5% al 10%, pero eso era difícil de predecir con seguridad.

Nuevamente, García insistió en la conveniencia de no caer en sobreestimaciones. "Aunque todos deseamos un aumento considerable, deberíamos limitarnos a contar con un incremento de un 4%. Es mejor ir a lo seguro. Un incremento del 4% significaría C\$2 500 por tonelada". El Consejo estuvo de acuerdo con lo expresado por García.

- 1.1. ¿Por qué motivo insistió García en no sobreestimar la producción y los precios de venta? Escriba sus comentarios en página aparte.
- 1.2. Inserte en la tabla de la página 6 las estimaciones de la producción total y del precio de venta.
- 1.3 Prepare una gráfica de barras, similar a la de la página 6, indicando la producción en su cooperativa.

?

Hemos visto cómo el Consejo estableció su estimación del ingreso total derivado de la venta del maní:

$$840 \text{ toneladas} \times \text{C}\$2\ 500 \text{ por tonelada} = \text{C}\$2\ 100\ 000$$

Usaron para ello datos estadísticos de años anteriores e información obtenida directamente de los agricultores. De manera que los cálculos son bastante confiables, a condición

de que no ocurra nada inesperado. Veamos cómo continuó su trabajo el Consejo en esta reunión de presupuesto.

Otros productos

El Consejo pasó a elaborar las estimaciones de las ventas de otros productos. Unos 100 socios cultivaban papas y frijoles para su comercialización, obteniendo así un ingreso complementario, pero muchos socios llevaban a la cooperativa los excedentes de su producción de hortalizas. Obviamente, esta cantidad podía variar, de manera que era muy difícil calcular las ventas totales. Por lo tanto, cada año el Consejo efectuaba una encuesta: se consultaba a los dirigentes de los pueblos para que indicaran el número de kilogramos que serían entregados a la cooperativa el año próximo. Los informes de los dirigentes de los pueblos habían sido recibidos por el Presidente.

Además de esta información, García tenía las estadísticas sobre las ventas efectuadas en años anteriores. Estas dos fuentes de información permitieron al Consejo preparar un pronóstico.

<b>VENTAS DE OTROS PRODUCTOS - COOPERATIVA LA UNIDAD</b>					
		<b>81/82</b>	<b>82/83</b>	<b>83/84</b>	<b>Estimacion año proximo</b>
<b>FRIJOLES</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12.5</b>	<b>12</b>
	<b>PRECIO/ TON.</b>	<b>2 480</b>	<b>2 720</b>	<b>2 900</b>	
<b>PAPAS</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>79</b>	<b>93</b>	<b>118.5</b>	<b>120</b>
	<b>PRECIO/ TON.</b>	<b>1 760</b>	<b>1 840</b>	<b>2 000</b>	

Las estimaciones relativas a las entregas de frijoles no presentaron problema. Las cifras de producción se habían mantenido a un nivel estable en torno a 12 toneladas durante los últimos años, y el Consejo no preveía ningún cambio.

Pero la producción de papas estaba en crecimiento, eso era evidente. De hecho, la demanda de papas había sido alta durante los últimos años y los agricultores habían percibido

muy buenos precios. De modo que el Consejo había estimulado la siembra de papas, y los productores habían respondido positivamente a este llamado.

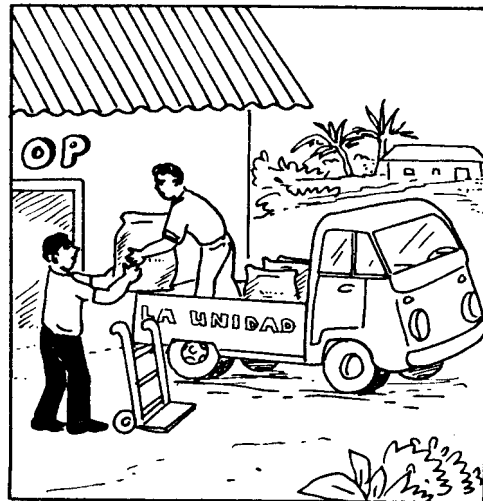
El Presidente dijo: "Creo que las estimaciones de los jefes de los pueblos son correctas. En vista de que también este año hemos logrado obtener buenos precios, estoy convencido de que la producción alcanzará por lo menos a 120 toneladas".

#### Otros productos - El precio de venta

Para la Cooperativa La Unidad vender papas y frijoles era muy diferente a vender maní. La Cooperativa era libre de vender las papas y los frijoles a cualquier persona y proponer los precios de venta.

De manera que el problema de la gerencia consistía en encontrar compradores y obtener un precio justo para los productos.

A lo largo de los años, La Unidad habrá establecido una red de clientes estables que preferían comprar a la Cooperativa ya que ésta tenía buena reputación en materia de calidad y de precios justos de sus productos. También era política de La Unidad vender a sus clientes regulares, en lugar de buscar mayores precios de clientes ocasionales.



Pero actualmente los precios de las hortalizas están fluctuando. La pregunta principal en la reunión de presupuesto era si el precio de las papas bajaría o no. "Si la producción de papa sigue aumentando, me temo que los precios disminuirán", dijo el Presidente.

El mayor comprador de papas es una compañía que tiene tiendas por todo el país. García informó: "Nos han pagado C\$2

por kilogramo este año. He hablado con el gerente de la compañía y me dio a entender que podrían comprarnos más, pero que los precios podrían ser más bajos".

Un miembro del Consejo señaló: "Creo que podemos obtener mayores ingresos si vendemos a tiendas y pequeños comerciantes en el pueblo. Ellos pagan por lo menos 10 centavos más por kilogramo".

García indicó: "No olviden los costos de transporte y de carga y descarga. Lleva cuatro veces más tiempo ir de tienda en tienda, y necesitamos dos hombres que vayan en el camión". Déjenme darles un ejemplo:

"Supongamos que entregamos 5 toneladas y que la compañía nos paga C\$2 y las tiendas C\$2.10 por kilogramo.

<u>Ventas a la compañía</u>		<u>Ventas a seis tiendas</u>		
5 000	x C\$2 =	C\$10 000	5 000 x C\$2.10 =	C\$10 500
Gastos de transporte	- 320	Gastos de transporte	- 1 400	
	C\$ 9 680		C\$ 9 100	

"Podrán ustedes observar que ganamos más a pesar que vendemos más barato a la compañía. Vale la pena ya que ahorramos en transporte y salarios".

El Consejo comprendió que era mejor tener un comprador único que pudiera absorber la totalidad de la producción. También tenían interés en continuar trabajando con la compañía, la cual había demostrado ser un cliente confiable. De manera que el Consejo estuvo de acuerdo en vender a la compañía aún cuando pagara dos o tres centavos menos que los dueños de tiendas.

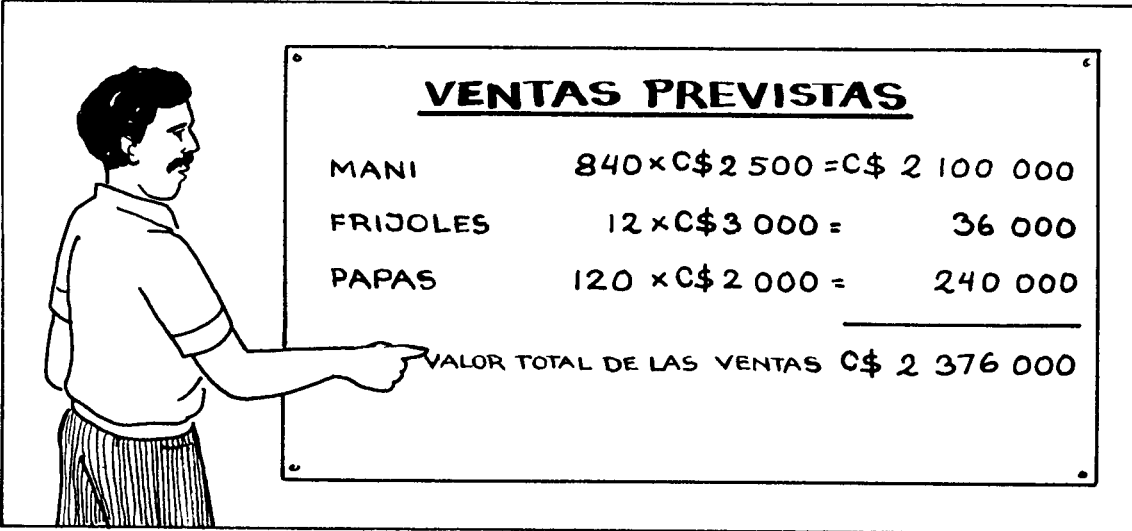
Después de estas discusiones, todavía no se había estimado el precio de venta de las papas previsto para el año próximo. Al final, los miembros del Consejo estuvieron de acuerdo en que todavía era un "mercado de vendedores" y que los compradores se verían obligados a pagar por lo menos el mismo precio que el año anterior, y probablemente un poco más

debido a la inflación. Se decidieron a estimar un precio de C\$2 por kilogramo.

En cuanto a los frijoles, el precio había aumentado paralelamente con el nivel de inflación de los últimos años, y probablemente debería ser aumentado nuevamente en un determinado porcentaje. El Consejo se decidió por una estimación prudencial de C\$3 por kilogramo de frijoles.

### Las ventas totales

García resumió las previsiones relativas a las ventas en una gran hoja de papel, la cual fue colocada en la pared. Observen que cambió todos los kilogramos a toneladas y expresó los precios de venta en precio por tonelada, de manera que todas las cifras estuviesen expresadas en la misma unidad.



**VENTAS PREVISTAS**

MANI	$840 \times C\$2\,500 = C\$2\,100\,000$	
FRIOLES	$12 \times C\$3\,000 =$	36 000
PAPAS	$120 \times C\$2\,000 =$	240 000
		<hr/>
VALOR TOTAL DE LAS VENTAS		C\$ 2 376 000

- 2.1 Inserte en la tabla de la página 10 los precios de venta previstos.
- 2.2 ¿Qué fuentes de información fueron utilizadas por el Consejo para calcular la producción prevista para el año próximo? ¿Por qué no podían basarse únicamente en las estadísticas de venta del año anterior?
- 2.3 El Consejo discutió su "política de comercialización" (ver páginas 11-12). ¿Qué opina usted sobre la forma en que La Unidad está comercializando y fijando los precios de venta de sus productos?

?

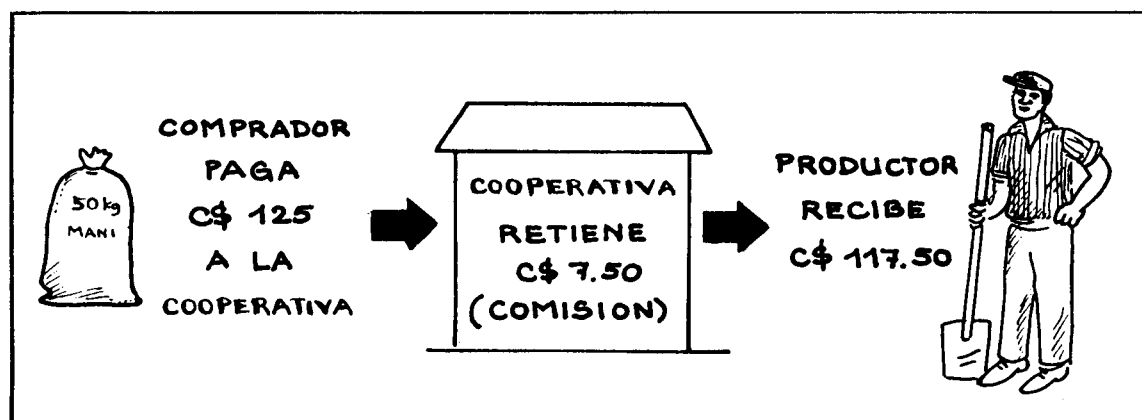
## La Comisión

Cuando García sumó el total de las ventas estimadas para el año próximo, llegó a la suma de C\$2 376 000 (vea la tabla de la página 13). Este dinero representaría el pago por productos agrícolas cosechados por los socios, de manera que éstos serían los que recibirían el dinero, por supuesto. El rol de la Cooperativa La Unidad consiste únicamente en ayudar a sus socios a vender sus productos. Pero esto implica mucho trabajo de parte de la Cooperativa, y una cantidad considerable de gastos por concepto de salarios, transporte, almacenamiento, etc. Por lo tanto, la Cooperativa La Unidad debe guardar una parte del dinero para poder pagar todos los gastos de operación de la empresa. Por consiguiente, la Cooperativa debe cobrar una comisión sobre las ventas.

La cuestión es determinar qué monto por concepto de comisión debe cobrar la Cooperativa La Unidad sobre las ventas de la producción prevista para el año próximo.

### Maní

El Consejo no tuvo problema para decidir el monto de la comisión en el negocio del maní. Como ya hemos visto, el Instituto de Comercialización fija el precio del maní. También establece el monto de la comisión: ningún agente puede cobrar más que un 6% por concepto de comisión. Por ejemplo, si el Instituto de Comercialización paga C\$125 por una bolsa de 50 kilogramos, un agente puede retener una comisión de C\$7.50, y el productor debe recibir por lo menos C\$117.50.





El Gerente calculó: "6% de C\$2 100 000 nos da una comisión de C\$126 000" para La Unidad. Esta comisión podía considerarse más que suficiente. Al finalizar el ejercicio anual de la Unidad, siempre sobra algún dinero después de haber pagado todos los gastos. Puede entonces pagar una bonificación extra a los productores de maní. De modo que, de hecho, la Cooperativa cobra una comisión de menos de 6%: únicamente retiene lo necesario para cubrir los gastos, y devuelve el resto a los productores.

#### Otros productos

Acabamos de ver que la Cooperativa La Unidad cobra, a lo máximo, un 6% de comisión sobre las ventas de maní. En el caso de los otros productos, sin embargo, la cooperativa tiene que cobrar una comisión mayor: 15%.


García consultó nuevamente sus estadísticas. Les dijo a los miembros del Consejo que la comisión por la venta de papas y frijoles este año había alcanzado C\$10 200.

Algunos miembros del Consejo estaban un poco preocupados por lo elevado de esta comisión. Querían un margen más bajo e instaban a García a buscar la manera de reducir los gastos de modo que se pudiera pagar más a los productores.

Pero García respondió: "Esperen hasta que discutamos los costos que tenemos. Ya verán que no podemos hacer mucho. Deben recordar que los gastos de transporte y de manipulación de las hortalizas son mucho más altos".

Después de nuevas discusiones y de realizar cálculos preliminares, decidieron mantener la comisión de 15% sobre la venta de papas y frijoles. De ser necesario, la cifra se reajustaría una vez que el Consejo hubiera estudiado los gastos de operación del año próximo.

García resumió las estimaciones: "Redondearé las cifras", dijo. "No podemos ser demasiado precisos. Digamos que las ventas serán de C\$2 376 000 y que nuestra comisión ascenderá a C\$167 000".



<b>ESTIMACIONES DE COMERCIALIZACION</b>	<b>VENTAS ESTIMADAS</b>	<b>COMISION ESTIMADA</b>	<b>%</b>
MANI	C\$2 100 000	C\$ 126 000	6 %
FRIJOLES	36 000	5 400	15 %
PAPAS	240 000	36 000	15 %
<b>TOTAL</b>	<b>C\$ 2 376 000</b>	<b>C\$ 167 400</b>	
<b>CIFRAS REDONDEADAS</b>	<b>C\$2 376 000</b>	<b>C\$ 167 000</b>	

?

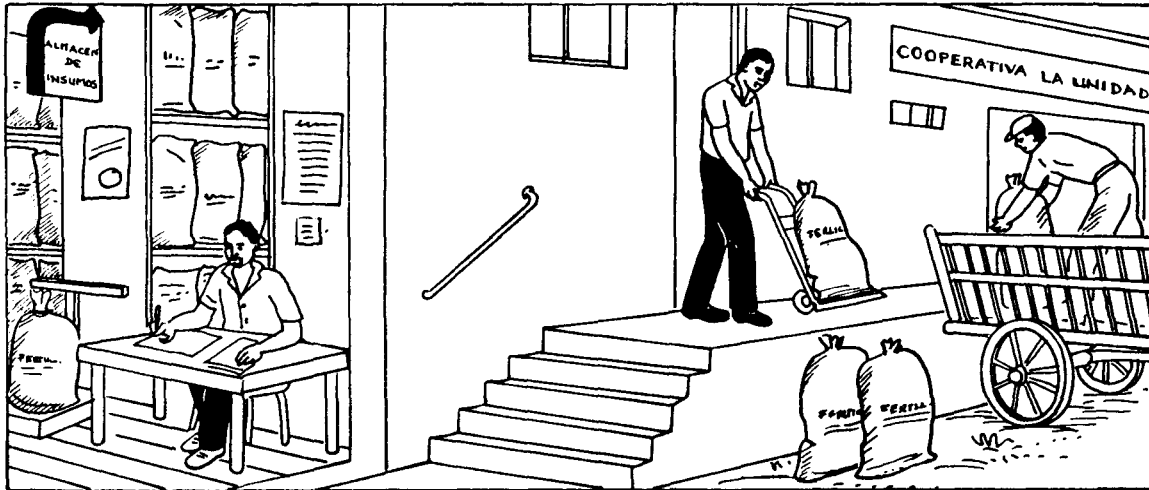
3.1. Dé algunas razones que justifiquen que la Cooperativa La Unidad cobre una comisión más alta por la venta de "productos secundarios": papas y frijoles.

3.2. Un socio se quejó al gerente de la Cooperativa La Unidad: "Ustedes nos pagan C\$118 por bolsa. Nuestro comprador particular paga más".

Suponiendo que usted fuera el gerente. Indique todos los argumentos que utilizaría para demostrar que el socio debería seguir vendiendo sus productos a través de la Cooperativa.

## ESTIMACION DE LAS VENTAS DE INSUMOS

En su reunión, el Consejo había estimado ya los ingresos por la venta de la producción de los socios. Pero la Cooperativa La Unidad también tiene otra fuente de ingresos: la venta de insumos agrícolas.



La Cooperativa compra fertilizantes y otros insumos agrícolas a los mayoristas y los vende a los socios. Para preparar un presupuesto para este tipo de actividad, García y el Consejo tuvieron que:

- estimar la cantidad de insumos que venderían;
- calcular el costo de estos artículos y el margin que cobraría la Cooperativa.

### Las Ventas

"Qué cantidad de insumos venderá el año próximo, García?" preguntó el Presidente.

García contestó: "Pues analicemos primero el pasado. Este año hemos vendido fertilizantes, pesticidas y otros insumos agrícolas por un total de C\$142 600. El problema es: ¿se repetirá esto el año próximo?".

Hay muchas razones por las cuales las ventas de insumos pueden variar de un año a otro, de modo que hubiera sido un error de parte de García suponer que el año siguiente las ventas ascenderían nuevamente a un total aproximado de C\$142 600.

Al tratar de analizar si se venderían mayores o menores cantidades el año venidero, García hizo dos preguntas:

- ¿Pasó algo fuera de lo usual este año para que las ventas fueran mayores o menores de lo normal?
- ¿Hay alguna circunstancia que pueda afectar las ventas del año próximo?

Este año

Examinando lo que habla sucedido durante este año, el Consejo recordó algunos acontecimientos que hicieron que las ventas fuesen diferentes a las de un año "normal".

García dijo: "No hemos vendido pesticidas al principio de la estación porque no pudimos conseguir el producto. Perdimos por lo menos C\$4 000 de ventas".



Añadió: "Recuerden también que entregamos todas las cañerías para el proyecto de irrigación en La Quebrada. Era un pedido especial por valor de C\$10 200. El año próximo no venderemos nada que se acerque a ese valor".

Los miembros del Consejo estuvieron de acuerdo en que no habría ventas tan grandes como ésa el año próximo.



García continuó: "Por lo tanto, deberíamos usar la cifra de C\$136 400 si queremos hacer una comparación:" presentó el siguiente cálculo:

Ventas este año	C\$142 600
+ Pesticidas (si hubiéramos podido conseguirlos)	+ 4 000
- Cañerías (pedido especial)	- 10 200
= Ventas/cifra ajustada	<u>C\$136 400</u>

#### Año próximo

Tras haber determinado a cuánto hubieran ascendido las ventas "normales" durante este año, el Consejo deliberó sobre los cambios que sabían que se producirían el año siguiente.

El presidente dijo: "Ya hemos estimado que el número de nuestros socios aumentará en aproximadamente 60 agricultores, y es muy probable que ellos nos compren sus insumos ya que no pueden adquirirlos a menor precio en ningún otro lugar. Así que el problema es: ¿qué cantidad comprará cada agricultor?"

Para fines de planificación es muy útil saber qué cantidad de insumos compra anualmente el "agricultor promedio". García había estudiado las cifras de ventas durante un número de años y dijo: "El año pasado cada socio gastó en promedio C\$110 en insumos, y es probable que gaste un poco más este año". Había hecho su cálculo de la siguiente manera:

$$\frac{\text{C\$109 800}}{998} = \text{C\$ 110}$$

La venta total de insumos sumaba C\$109 800. El número de socios había sido 998. El promedio de venta por socio daba C\$110.

Los miembros del Consejo manifestaron su acuerdo. Sabían que algunos agricultores gastaban más en fertilizantes y fumigantes, y otros menos: pero, como promedio, esa cifra era acertada.

García concluyó: "Bien, el año próximo, los 60 nuevos socios, nos comprarían insumos por una suma aproximada de C\$6 600. ¿Habrá alguna circunstancia por la cual vendamos más o menos que en este año?

Ninguno de los miembros del Consejo podía pensar en alguna circunstancia que pudiera afectar las ventas de insumos durante el año siguiente. García resumió:

Ventas este año (cifra ajustada)	C\$136 400
+ Ventas a los nuevos socios	+ 6 600
= Total de ventas esperadas para el año próximo	<u>C\$143 000</u>

#### Incrementos de precios

García dijo: "No debemos olvidar que los precios suben. En enero pasado, por ejemplo, una bolsa de fertilizante costaba C\$26.40. Ahora vale C\$28.00. Igualmente sucede con la mayoría de los otros insumos. Los precios suben constantemente.

"Por tanto, aún cuando vendamos la misma cantidad de insumos el año próximo, nuestro ingreso aumentará, debido a la inflación."



García sabía que, durante los últimos años, el precio de la mayoría de los insumos había subido de un 5% a un 10% anualmente. Lo más seguro es que lo mismo suceda el año siguiente. Por tanto, recomendó al Consejo que aumentase la cifra probable de ventas en un 5%.

Total de ventas esperadas para el próximo año	C\$143 000
+ Aumento previsto del 5%	+ 7 000 ( prox.)
= Ventas totales esperadas para el año, incluyendo aumento de los precios	<u>C\$150 000</u>

Basándose en su experiencia así como en las estadísticas de años anteriores, García podía decir que el 70% de esta suma sería para fertilizantes, o sea C\$105 000.

El resto C\$45 000, sería principalmente para pesticidas.

## El Margen

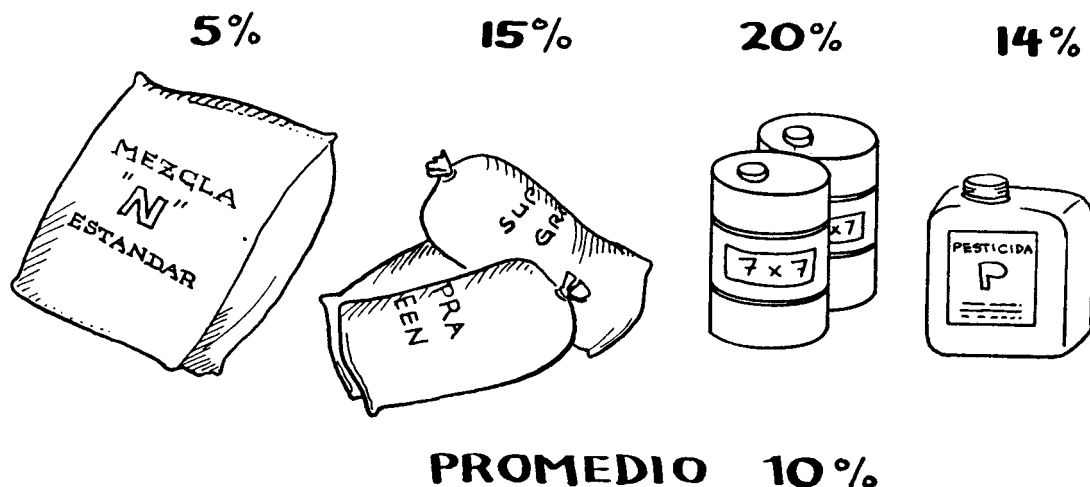
Por tanto, el Consejo consideró que podrían vender insumos por un valor de C\$150 000 durante el año siguiente. Para cubrir todos los gastos indispensables para operar, La Unidad tenía que retener un "margen" sobre la venta de insumos, de la misma manera que retenían una comisión sobre la venta de productos.

Durante los últimos años, había sido política de La Unidad cobrar un margen de aproximadamente el 10% de las ventas de insumos. Esto había dotado a la Cooperativa de suficientes recursos para cubrir los gastos de operación.

### Problemas de la determinación de precios

Pero existían ciertos problemas. En primer lugar, no podían cobrar un margen de loó sobre todos los tipos de insumos agrícolas que vendían. Por ejemplo, el precio del fertilizante más utilizado estaba controlado por el gobierno. La Unidad lo compraba al mayorista por C\$26.60 la bolsa y lo vendía a los socios por C\$28.00. Eso significa un margen de apenas 5%.

Para compensar el pequeño margen sobre este fertilizante, García debía ganar más en la venta de otros artículos. Por ejemplo, podía comprar un tonel de pesticida por C\$16 y venderlo por C\$20. Eso representaba un margen del 20%.



Problemas de mermas

Otro problema era la dificultad de lograr el margen previsto. García había observado que el margen que realmente se obtenía tras haber vendido todos los insumos era generalmente menor al esperado.

En su Registro de Compras, García había anotado todos los insumos agrícolas adquiridos durante el año. Registró lo que había pagado a los proveedores (el precio de costo) y también en cuánto había que aumentar el precio de los artículos para establecer el precio de venta. Finalmente, García había sumado todas las compras durante el año.

**REGISTRO DE ADQUISICIONES**

FECHA	PROVEEDORES	PRECIO DE COMPRA	MARGEN	PRECIO DE VENTA
4.7.	Cooperativa de Proveedores Factura 120036	2 800	510	3 310
12.8.	Suministradores de Productos Agrícolas Factura 32018	82 418	5 770	88 188
	Total anual	C\$ 127 750	C\$ 15 750	C\$ 143 500

García dijo: "Como pueden observar en base a estas cifras, nos habíamos fijado una meta de C\$15 750 de margen, o sea, alrededor del 11% de las ventas previstas. Sin embargo, las ventas de estos insumos significó un aporte de sólo C\$142 600, o sea C\$900 menos de lo esperado. De manera que nuestro margen fue únicamente de C\$14 850, o aproximadamente de un 10.4% en vez del 11%.

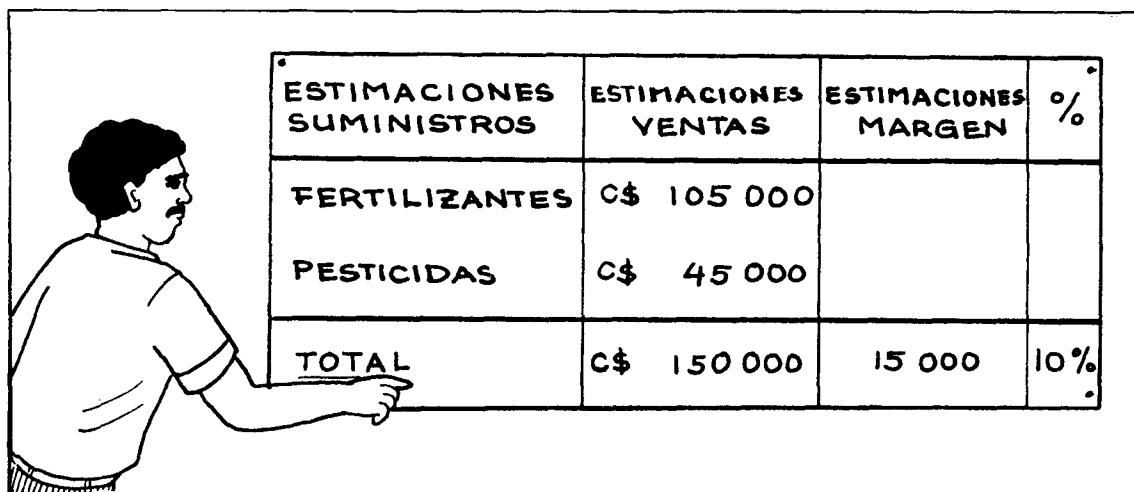
De hecho, esto no fue una sorpresa para García ni para el Consejo. La experiencia había indicado que, a menudo, el margen era menor que el esperado. Por ejemplo, ocurría que tenían que reducir el precio de algunas bolsas, porque estaban dañadas. Como todos los comerciantes, ellos también



tenían "mermas" en sus operaciones, lo que significa que algunos artículos "desaparecían" sin haber sido pagados. (Algunos eran robados, otros se deterioraban por mala manipulación, otros nunca fueron pagados por los compradores debido a una deficiente contabilidad, etc.).

Por supuesto, García hacía todo lo posible para reducir las mermas a un mínimo, pero sabía que tenía que establecer una meta algo superior al 10% como margen para establecer sus precios de venta.

La Cooperativa no tenía intención de cambiar el margen sobre los insumos agrícolas. Y no había motivo para prever un cambio significativo en cuanto a las mermas. Por tanto, García podía estimar que, para el año siguiente, el margen real para los insumos agrícolas se mantendría en un 10%. Eso les proporcionaría C\$15 000 para cubrir los gastos de operación del servicio de suministro de insumos.



ESTIMACIONES SUMINISTROS	ESTIMACIONES VENTAS	ESTIMACIONES MARGEN	%
FERTILIZANTES	C\$ 105 000		
PESTICIDAS	C\$ 45 000		
TOTAL	C\$ 150 000	15 000	10%

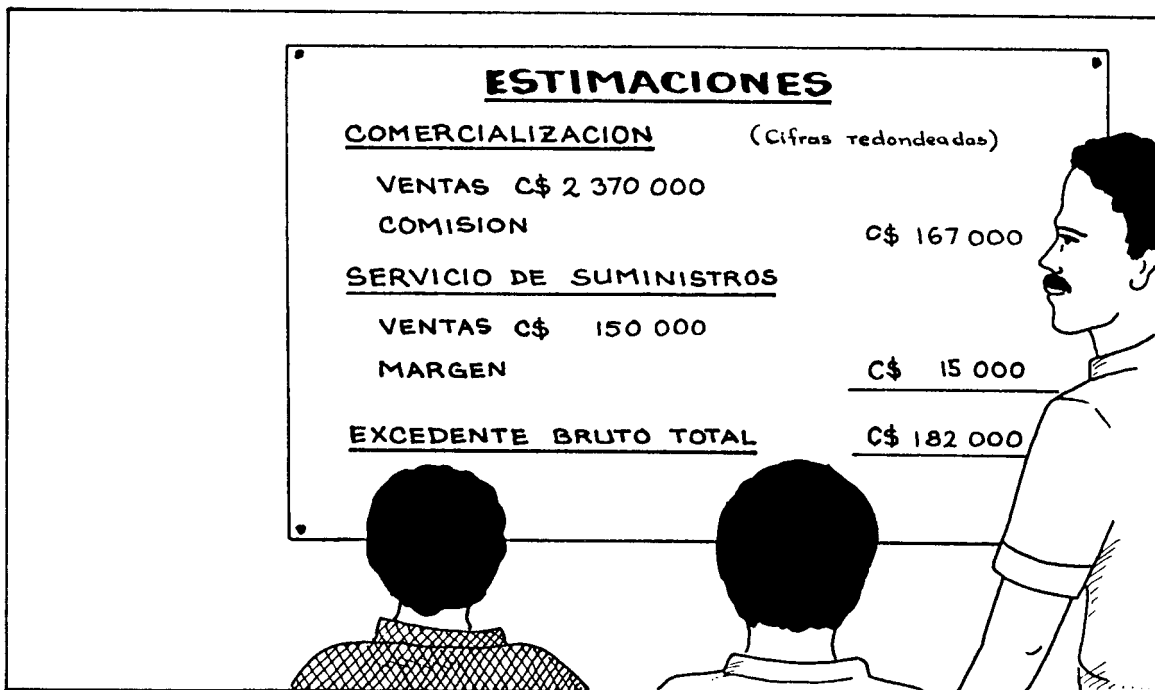
- 4.1 Calcule la cifra promedio de las ventas de insumos agrícolas a cada socio de su cooperativa.
- 4.2 ¿Qué circunstancias podrían causar variaciones en las ventas de insumos agrícolas de un año a otro? Dé algunos ejemplos.
- 4.3 García sabía que los precios subían de un 5% a un 10% cada año. Pero, sin embargo, recomendó al Consejo que considerara un aumento del 5% y no del 10%. ¿Por qué?



## ESTIMACION DEL EXCEDENTE BRUTO

El Consejo había finalizado sus estimaciones relativas al volumen total de las transacciones para el próximo año, incluyendo tanto la venta de la producción como de los insumos. También había estimado cuál sería la ganancia por esas transacciones.

García, el gerente, preparó una tabla resumiendo las estimaciones:



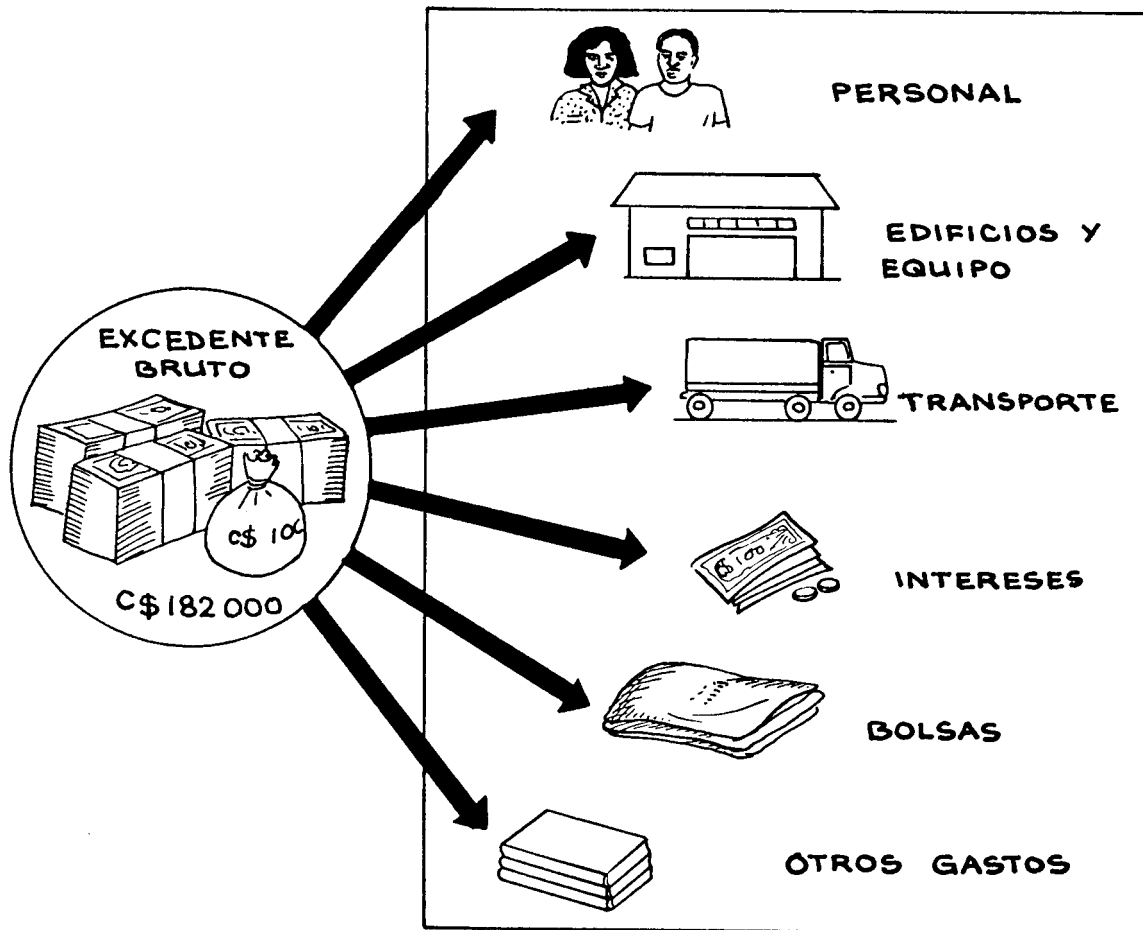
<u>ESTIMACIONES</u>	
<u>COMERCIALIZACION</u>	(Cifras redondeadas)
VENTAS	C\$ 2 370 000
COMISION	C\$ 167 000
<u>SERVICIO DE SUMINISTROS</u>	
VENTAS	C\$ 150 000
MARGEN	C\$ 15 000
<u>EXCEDENTE BRUTO TOTAL</u>	<u>C\$ 182 000</u>

Podemos observar que utilizaron la expresión excedente bruto para lo que ganan en sus transacciones. El Consejo se manifestó complacido al constatar que las cifras eran mayores que las que obtuvieron el año anterior. Pero también preveía que los costos de operación de la Cooperativa serian mayores el año siguiente. Un miembro del Consejo se mostró realmente preocupado: "Tal vez este excedente no sea suficiente, tal vez los gastos de operación sean mucho más altos..."

El Presidente dijo: "Pronto tendremos una idea al respecto, ya que los gastos de operación son el punto siguiente de nuestra agenda".

## ESTIMACION DE LOS GASTOS DE OPERACION

Si el próximo año se procede con lo planeado, la Cooperativa La Unidad obtendrá un excedente bruto de C\$182 000. Todos los gastos de operación de la Cooperativa deberán ser cubiertos con ese excedente.



El Presidente pidió a García que proporcionara al Consejo las cifras de los gastos para el año en curso y cualquier otra información que pudiera ayudarles a preparar una estimación de los gastos del próximo año.

García presentó una tabla que indicaba todos los gastos de operación de la Cooperativa. Había agrupado los ítem de los gastos en dos clases: gastos de comercialización y gastos de suministro de insumos.

### Detalle de los Gastos de Operación

RUBROS	ESTE AÑO			ESTIMACION PROXIM. AÑO		
	COMERC.	INSUMOS	TOTAL	COMERC.	INSUMOS	TOTAL
PERSONAL	28 992	6 048	35 040			
EDIFICIOS Y EQUIPO	7 645	815	8 460			
INTERESES	3 600	180	3 780			
TRANSPORTE	7 360	1 840	9 200			
BOLSAS	2 200	-	2 200			
OTROS GASTOS	2 957	328	3 285			
TOTAL	52 754	9 211	61 965			

### Personal

García dijo "Empecemos por los salarios del personal". La Cooperativa La Unidad tiene solo cuatro empleados permanentes: García, el Gerente; un empleado administrativo, un vigilante y un conductor que también ayudaba en el almacén y en los puntos de acopio de los productos. Pero durante el período de mayor actividad, para efectuar las entregas la Cooperativa necesita contratar, trabajadores ocasionales a quienes se les paga por hora.

Los salarios fijos del personal permanente eran:

Gerente	C\$ 700	mensual
Empleado	C\$ 600	'
Vigilante	C\$ 550	'
Conductor	C\$ 550	'
Total	C\$2 400	'

El Consejo había decidido que la Cooperativa debía pagar los salarios establecidos oficialmente. En vista de que los precios habían subido en un 5% este año, el Consejo consideraba que un aumento del 7% de los salarios representaba una estimación realista.

Un miembro manifestó que este porcentaje era probablemente demasiado alto. Pero García insistió en que era mejor efectuar estimaciones más bien altas que bajas. Por tanto el Consejo estuvo de acuerdo con la estimación de un aumento del 7% de los salarios.

La Cooperativa contribuye con un 5% adicional de los salarios para subsidios sociales (seguro y jubilación). García calculó el costo total para la Cooperativa:

Personal permanente

Salarios del año en curso	C\$2 400 Mensual	
+ Aumento de salarios del año próximo (7%)	<u>168</u>	
Salarios del año próximo	C\$2 568	"
+ Subsidios sociales (5%)	<u>128</u>	
Costo total del personal permanente	C\$2 696	"

García multiplicó esa cifra por 12 para obtener el costo total para el año próximo: C\$32 352. García redondeó la cifra a C\$32 400. Debemos recordar que las cifras son estimaciones y no hay necesidad ni posibilidad de ser exactos.

Recientemente García había hecho un estudio sobre el tiempo de trabajo del personal, verificando regularmente el tipo de trabajo que cada persona hacía. En ciertos períodos se ocupaban únicamente de recibir los productos de los agricultores. En otros momentos se dedicaban al suministro de insumos. Pero a lo largo del año, los cuatro empleados dedicaban el 80% de su tiempo a las tareas de comercialización y el otro 20% al suministro de insumos. García dijo que probablemente esta situación se mantendría el año próximo, de manera que el Consejo resolvió asignar el 80% de C\$32 400 = (C\$25 920) a la comercialización, y el resto (C\$6 480) al suministro de insumos agrícolas.

A continuación, el Consejo analizó los costos de los trabajadores ocasionales estacionales. García señaló: "Este año les hemos pagado C\$4 800. Debemos aumentar también esta cifra en un 7%. Además, el próximo año necesitaremos más trabajadores, pues aumentará el volumen de los productos de nuestros socios".

Los miembros del Consejo ya tenían experiencia del trabajo que se realizaba tanto en el almacén como en los puntos de compra, de modo que podían hacer una estimación realista del tiempo de trabajo necesario. En consecuencia sugirieron un aumento de los salarios hasta de C\$5 800. Todo esto se incluyó en los costos de "comercialización".

El Presidente recordó a los miembros del Consejo sobre los gastos para fines de capacitación. Debían ser incluidos en los gastos de personal. García debía asistir a un seminario en la Escuela Cooperativa, y el Consejo mismo seguiría un curso de capacitación práctica el año siguiente. El curso de capacitación era gratuito, pero la Cooperativa tenía que pagar los gastos de viaje, totalizando C\$280. Esta suma se distribuyó en partes iguales entre "comercialización" e "insumos".

García resumió de manera clara todas las cifras en una tabla:

<b>ESTIMACION DE LOS GASTOS DE PERSONAL PARA EL AÑO PROXIMO</b>			
	<b>COMERCIALIZAC.</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>EMPLEADOS PERMANENTES</b>	<b>25 920</b>	<b>6 480</b>	<b>32 400</b>
<b>TRABAJADORES OCASIONALES</b>	<b>5 800</b>	<b>-</b>	<b>5 800</b>
<b>CAPACITACION</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>280</b>
<b>TOTAL DE GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>31 860</b>	<b>6 620</b>	<b>38 480</b>

García redondeó las cifras a C\$31 900, C\$6 600 y C\$38 500 respectivamente y las apuntó en la tabla principal de los gastos de operación (ver pág. 26).



5.1 Inserte las estimaciones de gastos de personal para el año siguiente en la tabla de la página 26. Conforme vaya leyendo las estimaciones del Consejo para los otros gastos, inserte los montos en la tabla.

## Edificios y Equipo

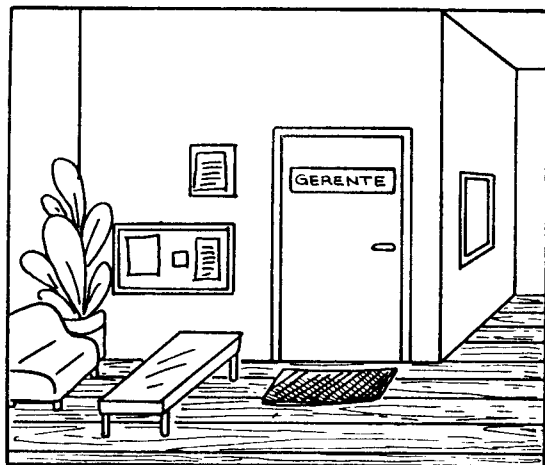
Hace tres años La Unidad gastó C\$136 000 en la construcción de un almacén. Pero un edificio presta servicio por muchos años; por lo tanto, es práctica común repartir lo que costó el edificio a lo largo de un período de tiempo con el fin de obtener una cifra razonable para los costos anuales. Usualmente, la "vida útil" de un edificio abarca 20 años. Por ende, para establecer el costo anual se divide el costo del edificio por 20.



$C\$136\ 000 : 20 = C\$6\ 800$ . Esta suma de C\$6 800 se llama costo de depreciación. La Cooperativa no paga esta suma cada año. Es lo que se calcula que cuesta anualmente tener un edificio, cifra que se incluye dentro de los demás gastos de operación de la Cooperativa.

Si un edificio se sigue usando después del período de depreciación, ya no implica más costos de depreciación, únicamente los costos usuales de mantenimiento.

García dijo que los costos relacionados con el edificio subirían el próximo año, dado que iban a renovar la oficina, a un costo de C\$2 000. Con el período usual de depreciación de 20 años, el costo de depreciación anual de esa cifra sería de C\$100.



Para el próximo año los gastos de mantenimiento y reparaciones menores en el edificio del almacén se estimaron en C\$800.

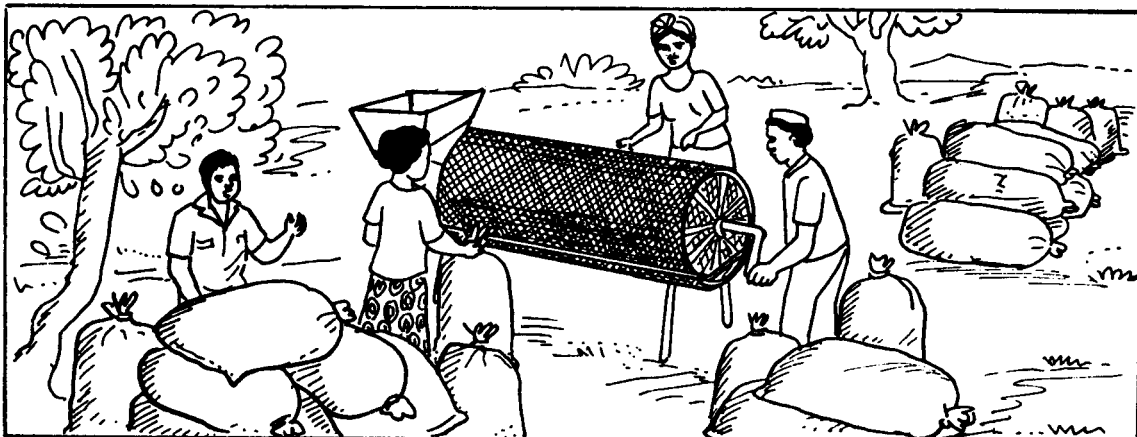
Los costos anuales para el edificio del almacén fueron los siguientes:

Costo de depreciación del edificio	C\$ 6 800
Costo de depreciación de la oficina	100
Mantenimiento y reparaciones del edificio	<u>800</u>
Costos totales del edificio	C\$ 7 700

El costo de cualquier mueble, instalaciones y equipo en el almacén, que se espera que duren por lo menos 5 años, se deprecia generalmente en base a una "vida útil" de cinco años. Para la Cooperativa La Unidad, el costo inicial de estos artículos fue de C\$4 000; por tanto, el costo de depreciación asciende a C\$800.

(Observe que los costos atribuidos a artículos que se prevee que durarán menos de cinco años no se deprecian. En lugar de eso, el costo total se carga a los gastos de operación del año en el que se efectúa la adquisición).

García recordó al Consejo el asunto de las máquinas cribadoras. Este año parte del maní había sido rechazado por el Instituto de Comercialización Agrícola por contener demasiado polvo, y el Consejo, por este motivo, había decidido comprar tres cribadoras nuevas por el precio de C\$1 500. A razón de una depreciación de 5 años, el costo anual sería de C\$300.





Por último el Consejo estimó C\$100 para mantenimiento y reparaciones menores de equipo en el almacén.

Los costos totales relacionados con el almacén y su equipo correspondiente se estimaron en la forma siguiente:

Depreciación y mantenimiento del edificio	C\$	7 700
Depreciación del equipo		800
Depreciación de las nuevas cribadoras		300
Mantenimiento y reparación del equipo		<u>100</u>
Costos totales de edificio y equipo	C\$	8 900

El almacén y el equipo son usados, sobre todo, para operaciones de comercialización y sólo ocasionalmente se destina una pequeña parte del edificio para almacenar insumos agrícolas. Por lo tanto, se suele cargar el 90% de los costos a "comercialización" y el loó a "insumos". En cifras redondas, esto significa C\$8 000 a comercialización y C\$900 a "insumos".

### Intereses

García dijo: "Debemos C\$30 000 al banco y tenemos que pagar un 64 de interés, o sea C\$1 800".

Efectivamente, sin el préstamo del banco la Cooperativa no habría podido iniciar sus actividades. El costo del préstamo era, por consiguiente, inevitable.

El préstamo les ayudó a pagar el edificio y el quipo. Por lo tanto, distribuyeron el costo de la misma manera que antes, a saber: 90% al rubro de comercialización y 10% a "insumos".

(Note que el reembolso de un préstamo no se considera un gasto de operación. Antes que se pueda reembolsar un préstamo, una cooperativa debe establecer sus propias reservas de capital, por ejemplo, usando una parte del excedente neto que ha obtenido en sus transacciones, o a través de contribuciones de los socios).

García advirtió: "Tendremos que pagar otros intereses".

Como la mayoría de las cooperativas de comercialización, La Unidad tiene problemas con la programación del movimiento de efectivo. Cuando un agricultor entrega su producto quiere el pago inmediatamente. No le gusta esperar hasta que la cooperativa haya vendido ese producto y cobrado el dinero. Por lo tanto, La Unidad ha establecido un fondo de capital de trabajo, utilizándolo para pagar a los socios "en efectivo en el momento de entrega".

Pero el capital de trabajo no es suficiente. El Instituto de Comercialización adelantó una suma a La Unidad para las transacciones de maní, pero hay mayores dificultades con los otros productos. Afortunadamente, La Unidad tiene buen crédito con su banco, que autorizó un sobregiro, permitiendo a la Cooperativa pagar a los socios por lo menos un adelanto. Pero ese sobregiro es muy caro; el banco cobra un interés de 15%. Por lo tanto, García trata de evitar en lo posible los sobregiros. Aún así, los intereses por concepto de sobregiro han ascendido este año a C\$1 980.

García dijo: "Prepararé el presupuesto de efectivo más adelante, de modo que pueda determinar las necesidades de efectivo de mes a mes. Tal vez podamos conseguir del banco un préstamo a corto plazo con intereses más bajos en lugar de usar los sobregiros. Pero de todos modos sugiero que reservemos C\$2 000 por concepto de intereses". Esta suma sería cargada al rubro "comercialización".

Por tanto, los intereses quedaron estimados así:

	COMERCIALIZACION	INSUMOS	TOTAL
Préstamo bancario	C\$1 620	C\$180	C\$1 800
Sobregiro	2 000		2 000
Total	C\$3 620	C\$180	C\$3 800

Las sumas fueron redondeadas, al igual que las otras, antes de ser introducidas en la tabla principal (pág. 26) C\$3 600; C\$200 y C\$3 800 respectivamente.

## Transporte

El transporte de maní, desde los puntos de compra hasta los depósitos constituye una operación importante. Se necesitan muchos camiones durante varias semanas. Afortunadamente, la organización y el financiamiento de esta operación corren a cargo del Instituto de Comercialización Agrícola

Sin embargo la organización del transporte de los demás productos y de algunos insumos agrícolas es responsabilidad de la Cooperativa La Unidad. Esta posee un camión pequeño para estas operaciones. García anota todos los gastos referentes al camión en una cuenta aparte, y presentó al Consejo el siguiente informe.



<b>GASTOS DE TRANSPORTE</b>	<b>ESTE AÑO</b>	<b>PREVISIONES AÑO PROXIMO</b>
Gastos fijos (licencia, seguro)	550	550
Gastos variables (combustible, aceite : 25 000 km. el año próximo)	5 600	7 400
Mantenimiento, reparaciones	1 050	1 050
Depreciación	2 000	2 000
<b>Costo total del transporte</b>	<b>9 200</b>	<b>11 000</b>

El Consejo coincidió en que podían usar las mismas cifras para el año próximo, a excepción del combustible. Los precios del combustible podrían incrementarse en un 15% y el kilometraje en unos 3 000 Km, como consecuencia de una mayor producción de papas. "Esto significa cerca de C\$7 400 para combustible y aceite el año próximo", calculó García. Dado que el camión está en buenas condiciones y no es muy viejo, tienen la esperanza de que podrían evitarse reparaciones costosas el año siguiente.

El costo total del transporte asciende a C\$11 000. Generalmente este costo se distribuye de la siguiente manera: 80% se carga a comercialización, mientras el 20% a insumos. García apuntó las cifras en sus tablas (arriba y en la página 26 ).

### Sacos

Antes de la cosecha, los agricultores retiran sacos vacíos de la Cooperativa. Cuando La Unidad entrega el producto a los compradores, la Cooperativa puede conservar los sacos. Con el fin de mantener bajo el costo de los sacos es necesario llevar registros de cuántos sacos se han entregado a los agricultores y cuántos han sido recuperados. Cualquier saco que falte se carga a los agricultores. De todos modos, este servicio cuesta mucho dinero a la Cooperativa, ya que los sacos se gastan tarde o temprano y cada año se pierden algunos.



Este año, el desgaste y pérdida de sacos ha costado a la Cooperativa alrededor de C\$2 100, y el encargado del almacén ha dicho a García que tenían que comprar 1 900 sacos nuevos para la próxima estación. Los miembros del Consejo insistieron en que tenían que haber suficientes sacos en el almacén cuando comenzara la nueva estación, así que decidieron comprar 2 200 sacos nuevos. Cualquier excedente podría obviamente guardarse para el año siguiente. García calculó el costo en C\$6 200.

### Otros Gastos

"Ya hemos revisado los gastos principales", dijo el Presidente, examinando la gran tabla con las estimaciones, "pero todavía hay otros gastos menores".

Para no olvidar ninguno, García había consultado las cuentas, los comprobantes de pago, los recibos y las facturas, y

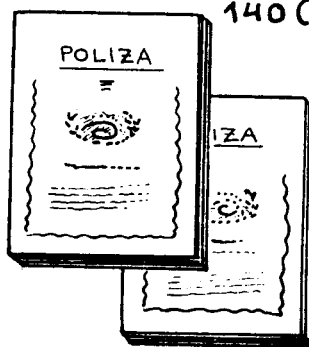
había preparado una lista con los diversos gastos menores en que se incurrió durante el año.

RUBRO DE GASTO	ESTE AÑO			ESTIMACION AÑO PROXIMO		
	COMERC.	INSUMOS	TOTAL	COMERC.	INSUMOS	TOTAL
Seguros	1 026	114	1 140	1 260	140	1 400
Papelería	590	65	655	480	100	580
Diversos	1 341	149	1 490	1 440	160	1 600
Total	2 957	328	3 285	3 180	400	3 580

Sabiendo lo que se había gastado en el pasado, el Consejo podía estimar el gasto aproximado para el año próximo.

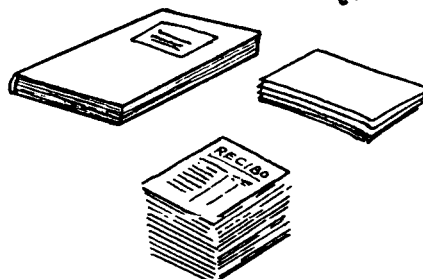
García dijo al Consejo: "Deberíamos aumentar el valor del seguro del edificio cuando esté lista la nueva oficina. La nueva prima será de C\$800 aproximadamente. Y el seguro para las existencias costará alrededor de C\$600 el próximo año".

**SEGUROS C\$1 260 (COMERC.)  
140 (INSUM.)**



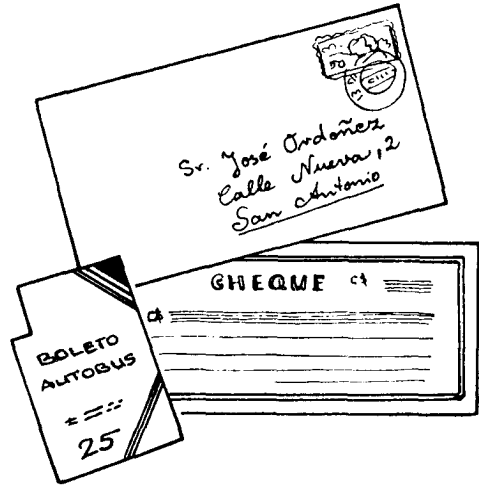
"Necesitamos imprimir recibos de entrega del producto (C\$480) Y comprar un nuevo juego de libros de contabilidad (C\$100)".

**PAPELERIA C\$ 480 (COMERC.)  
100 (INSUM.)**



"El año pasado gastamos C\$128 en productos de limpieza; C\$226 en gastos de viaje; C\$40 en estampillas; C\$116 en cobros bancarios; y C\$80 para invitar a unos visitantes del Ministerio. Eso equivale a un total de C\$590. Debemos proveer un poquito más para el año próximo, debido al aumento de precios del volumen de las transacciones: digamos C\$700. Además, tenemos que pagar una contribución de C\$900 a la Federación de Cooperativas".

**OTROS GASTOS C\$ 1 440 (COM)  
160 (INS)**



García añadió: "Si sumo estas cifras bajo el ítem "Otros gastos", obtengo un total de C\$3 180 asignados a comercialización y C\$400 asignados a insumos. Eso da un total de C\$3 580".

"Ahora podemos sumar todos los gastos de operación", continuó García. Y completó la tabla que ya hemos vistos en la página 26:

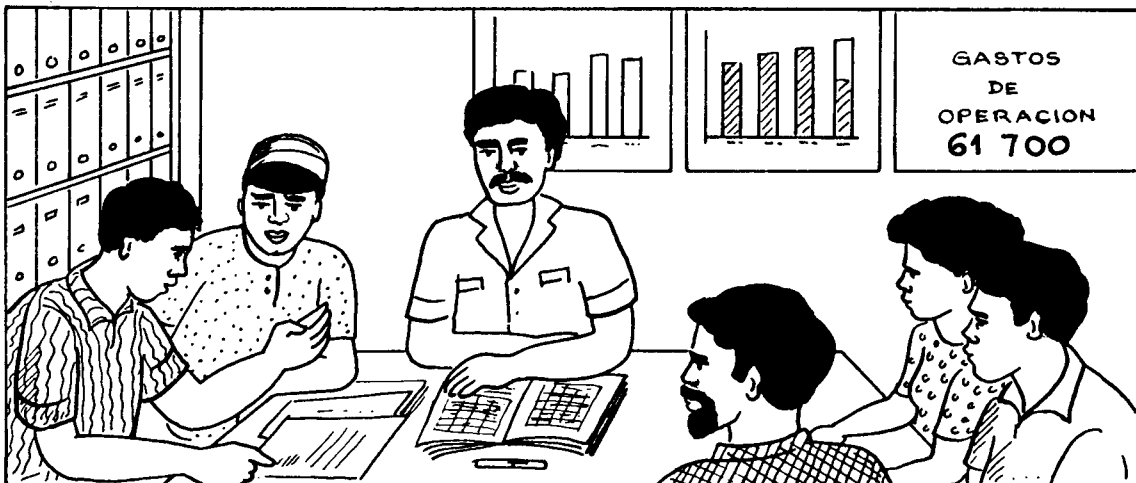
RUBRO	ESTE AÑO			ESTIMACION. PROXIMO AÑO		
	COMERC.	INSUMOS	TOTAL	COMERC.	INSUMOS	TOTAL
Personal	28 992	6 048	35 040	31 900	6 600	38 500
Edificios y equipo	7 645	815	8 460	8 000	900	8 900
Intereses	3 600	180	3 780	3 600	200	3 800
Transporte	7 360	1 840	9 200	8 800	2 200	11 000
Sacos	2 200	-	2 200	6 200	-	6 200
Otros Gastos	2 957	328	3 285	3 200	400	3 600
<b>Total</b>	<b>52 754</b>	<b>9 211</b>	<b>61 965</b>	<b>61 700</b>	<b>10 300</b>	<b>72 000</b>

Los miembros del Consejo contemplaron la tabla de García. Estaban satisfechos de su propio trabajo ya que habían completado todas las estimaciones y en unos cuantos minutos más tendrían un panorama completo de la situación.

\*\*\*

En esta reunión, el Consejo y el gerente establecieron conjuntamente todas las cifras, como hemos visto. En otras cooperativas, el gerente podría haber tenido que calcular solo todas las estimaciones y luego discutir las con el Consejo.

- 6.1 Parece que García tiene como regla no sobreestimar las ventas y no subestimar los gastos. ¿Por qué?
- 6.2 ¿Qué gastos son los más altos en su cooperativa? Describa qué se ha hecho en su cooperativa para mantener esos gastos a un mínimo.
- 6.3 En su cooperativa, ¿cuál es el período de depreciación de un edificio? ¿Cuáles son los costos de depreciación?



## FINALIZACION DEL PRESUPUESTO

El Presidente resumió: "Ahora tenemos ya toda la información necesaria para completar las estimaciones. Hemos calculado lo que vamos a percibir mediante las ventas y hemos estimado nuestros costos". Entre tanto, García había reunido todas las cifras y pudo presentar el presupuesto que aparece a continuación.

PRESUPUESTO 1988/89		% de Ventas	Ref. Página
<u>COMERCIALIZACION PRODUCTOS</u>			
VENTA DE LOS PRODUCTOS	C\$ 2 376 000		13
PAGO A LOS PRODUCTORES	2 209 000		
EXCEDENTE BRUTO (COMISION)	167 000	7%	16
GASTOS DE OPERACION (COMERCIALIZACION):			
Personal	C\$ 31 900		
Edificio y equipo	8 000		
Intereses	3 600		
Transporte	8 800		
Sacos	6 200		
Otros gastos	3 200		
	61 700		36
EXCEDENTE NETO (COMERCIALIZACION)	C\$ 105 300	4.4%	
<u>VENTA DE INSUMOS</u>			
VENTA DE INSUMOS	C\$ 150 000		20
COSTO DE LOS INSUMOS	135 000		
EXCEDENTE BRUTO (MARGEN)	15 000	10%	23
GASTOS DE OPERACION (VENTA DE INSUMOS):			
Personal	C\$ 6 600		
Edificio y equipo	900		
Intereses	200		
Transporte	2 200		
Otros gastos	400		
	10 300		26
EXCEDENTE NETO (SUMINISTRO DE INSUMOS)	C\$ 4 700	3.1%	
<u>EXCEDENTE NETO</u>			
EXCEDENTE NETO TOTAL (COMERCIALIZACION)	C\$ 105 300		
EXCEDENTE NETO (INSUMOS)	4 700		
EXCEDENTE NETO TOTAL	C\$ 110 000	4.4%	



El presupuesto que García escribió en la pizarra indica los ingresos que la cooperativa espera percibir el año siguiente, y los costos que tendrá que pagar; o sea, el resultado total esperado de las operaciones.

García resumió:

"Si todo resulta de acuerdo a lo planeado, nuestra Cooperativa obtendrá un excedente neto de alrededor de C\$110 000".

Esto representa cerca del 4.4% de las ventas. ¿Será suficiente?



EXCEDENTE NETO	
TOTAL	
EXCEDENTE NETO	
- PRODUCTOS DE LOS SOCIOS	105 300
- INSUMOS	4 700
	<hr/>
	110 000

García realizó algunos cálculos y después de unos momentos dijo: "Creo que será suficiente. Escuchen:

"El 25% del excedente neto irá al Fondo de Reserva, como lo requiere la ley. Esa cantidad asciende a C\$27 500".

Agregó: "Debemos también pagar intereses a los socios por sus aportaciones al capital. Las acciones de los socios ascienden a C\$30 000, así que un interés del 3% representaría C\$900.

"Sobran entonces cerca de C\$82 000. Usaremos parte de este excedente para incrementar nuestros propios fondos, pero también podríamos pagar una bonificación a los socios al final del año comercial, si todo procede de acuerdo a lo planeado".

El Presidente añadió: "A los socios les agrada recibir una bonificación; sin embargo, calcularla y pagarla representa una complicación para nosotros. Ahora que nuestras estimaciones señalan un excedente neto, ¿no sería mejor reducir los precios de los insumos agrícolas y disminuir nuestra comisión en lugar de pagar una bonificación más tarde?"

García no quería reducir el excedente neto. Dijo. "¿Qué pasaría si, por una u otra razón, no consiguiéramos el

resultado esperado? Supongamos que hay una mala cosecha, o una escasez de fertilizantes. En nuestras previsiones no hemos tomado en cuenta que pueda pasar algo así pero, ¿y si sucede...? Nuestras ventas y nuestros ingresos se verían reducidos".

Para enfatizar su punto de vista, García dio a los miembros del Consejo un ejemplo: "Supongamos que redujéramos el margen en todos los insumos agrícolas a un 7%. ¿Cuánto nos daría eso? Veamos: 7% de C\$150 000 es solo C\$10 500, apenas suficiente para cubrir los gastos de operación. No habría un "margen de seguridad" si algo inesperado llegara a suceder".

\*\*\*

De lo anterior podemos ver que es conveniente planear un excedente neto. Si todo sale bien, el excedente neto será para beneficio de los socios ya que, parte del mismo les podrá ser devuelto en forma de bonificación. Por lo tanto, es práctica corriente de la mayoría de los gerentes y Consejos de las cooperativas imponerse como objetivo un excedente neto del orden del 3% al 5%.

Pero ahora debemos preguntarnos: ¿qué hacer si el excedente neto previsto resultara demasiado bajo?

Si esto sucediera cuando usted prepare las estimaciones para su propia cooperativa, deberá revisar sus cifras minuciosamente. Busque la manera de incrementar el excedente neto:

- ¿Pueden aumentarse las ventas de productos o de insumos?
- ¿Puede aumentarse la comisión de la venta de los productos de los socios?
- ¿Puede aumentarse el margen de la venta de los insumos?
- ¿Pueden reducirse los gastos de operación?

Para evitar el riesgo de una pérdida, a veces puede ser necesario aumentar comisiones y márgenes, o reducir los gastos de una manera radical, eventualmente reduciendo el número de empleados.



7.1 Indique las razones que justifican que una cooperativa deba proponerse lograr un excedente neto al final del año comercial.

7.2 ¿Qué considera usted mejor:

- a) reducir el margen y la comisión, o
- b) proponerse un excedente mayor, de tal manera que los socios puedan recibir una bonificación al final del año, si todo resulta como se ha planeado?

Dé argumentos que justifiquen su respuesta.

7.3 ¿Cuál ha sido el excedente neto (expresado en porcentaje de las ventas totales) en su cooperativa en los últimos años? Haga comentarios respecto a estas cifras.

#### El presupuesto como instrumento de planificación

El Consejo de la Cooperativa La Unidad hizo un buen trabajo durante la preparación del nuevo presupuesto. El Presidente cerró la sesión con las siguientes palabras: "Si podemos alcanzar los resultados que hemos planificado, habremos conseguido un buen éxito. Sabemos que ello es factible. Este presupuesto es realista, basado en nuestras experiencias, estadísticas y encuestas. Pero también sabemos que el presupuesto es sólo el principio del trabajo para el año próximo. Ahora el presupuesto debe ser desarrollado y llevado a la práctica.

"Puede suceder cualquier cosa, y tal vez tropecemos el año que viene con problemas. En ese caso, es nuestra responsabilidad tomar las medidas oportunas para resolver esos problemas. El presupuesto es nuestro principal instrumento en este trabajo. Nos ayudará a descubrir cualquier circunstancia inesperada y a resolver cualquier problema que se presente".

#### Presupuestos trimestrales o mensuales

El Presidente dijo que el presupuesto debía ser desarrollado y puesto en práctica. ¿Qué quería decir con eso?

El presupuesto en su forma inicial sólo muestra el resultado total de las operaciones: es un "presupuesto operacional". Si las ventas y los gastos no difieren del presupuesto, entonces la cooperativa tendrá otro año exitoso y logrará un excedente neto.

Pero si ocurre algo inesperado, García debe intervenir rápidamente. Por lo tanto, no debe perder de vista este presupuesto, controlando constantemente los ingresos y los gastos para ver si concuerdan o no con los cálculos.

Del modo en que ahora se presenta el presupuesto, no es fácil para García controlar el desarrollo de las transacciones con relación al plan. Esto se debe a que el presupuesto indica un resultado total para el año entero. Por ejemplo, el presupuesto señala que los costos de transporte se calculan en C\$11 000. Supongamos que el camión se necesita sobre todo hacia el final del año comercial. Un gerente con poca experiencia podría pensar a principios de año: "Hemos previsto C\$11 000 para transporte y no hemos gastado casi nada hasta el momento. Puedo programar más viajes". Y cuando comienza la época en la que se efectúan las transacciones, tal vez ya se haya gastado la mitad de los recursos presupuestados para transporte.

Por lo tanto, es necesario desagregar el presupuesto en presupuestos trimestrales y mensuales. El presupuesto de transporte, por ejemplo podría establecerse así:

Costos de transporte:	Julio-Sep. C\$900	Oct.-Dic. C\$2 100	Enero-Marzo C\$5 500	Abril-junio C\$2 500
-----------------------	----------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------

Con este presupuesto pormenorizado, el gerente encontrará que se le facilita el control de los gastos de transporte. Este es un método para establecer y utilizar un presupuesto.

Otro método consiste en transformar el presupuesto de operaciones en un presupuesto de efectivo.

## ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Sabemos que es muy probable que la Cooperativa La Unidad hará buenos negocios y percibirá un excedente el año próximo. Esto puede deducirse del presupuesto de operaciones.

Pero esto no significa que la Cooperativa tendrá una cantidad de dinero suficiente en todo momento. Por el contrario, es posible que a veces no haya disponibilidad en efectivo cuando se necesite, y que La Unidad tenga que pedir dinero prestado durante períodos cortos. Este es un problema típico que afecta a muchas cooperativas agrícolas. (Ya mencionamos el problema referente al pago a los agricultores en la página 32).

Por tanto, es importante que el gerente planifique el presupuesto de efectivo llamado también "flujo de caja". García, por ejemplo, debe tener la seguridad de disponer de suficiente efectivo para pagar un adelanto a los socios cuando entreguen su producción de maní en enero-marzo; debe también tener efectivo para pagar las altas facturas de los fertilizantes en agosto; debe disponer de efectivo para abonar salarios cada mes, y así sucesivamente. Por lo tanto, García debe elaborar un presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo indica cuánto dinero se espera que ingrese cada mes, y cuánto se debe pagar. (Si es necesario, el presupuesto puede pormenorizar aún más e indicar el flujo de caja semanalmente).

Ahora García va a preparar el presupuesto de efectivo para el año próximo. Como base utilizará el presupuesto de ingresos y gastos (el presupuesto de operaciones) que acaba de ser establecido. En su escritorio se encuentran todas las notas referentes a la reunión del presupuesto.

Veamos de qué manera preparará García el presupuesto de efectivo. García diseña una gran tabla con una columna para cada mes del año. A la izquierda detalla todos los rubros de ingresos y gastos posibles. Usted encontrará esta tabla

en las páginas 48 y 49. Al comenzar no hay en ella ninguna cifra. Pero ahora observaremos de qué manera procede García cuando calcula las cantidades y elabora el presupuesto de flujo de caja.

### Maní

La primera línea representa los ingresos a obtener mediante las ventas de maní. Por el presupuesto de operaciones, García sabe que las ventas han sido estimadas en 840 toneladas, y que se espera percibir C\$2 100 000 del Instituto de Comercialización Agrícola como pago de esta venta. La tarea de García es indicar en el presupuesto de efectivo en qué momento llegará este dinero a la Cooperativa La Unidad.

"Afortunadamente, el Instituto de Comercialización Agrícola nos pagará un adelanto en enero", dice García, "de manera que tendremos dinero para pagar a los agricultores cuando comiencen a entregar el maní. Solicitaremos C\$1 000 000 y espero que lo consigamos. Eso representa aproximadamente la mitad de la cantidad estimada. Recibiremos el saldo en el mes de mayo cuando haya sido entregado el producto".

García incluye las cifras en la línea 1 del presupuesto de efectivo: C\$1 000 000 en enero, y C\$1 100 000 en mayo.

García desea finalizar el rubro del maní; por consiguiente sigue con la línea 7. Allí señala cuándo deberán ser pagados los agricultores y qué cantidades. La experiencia de años anteriores ha sido que el 25% de la cosecha se acopia en enero, el 50% en febrero y el 25% en marzo.



Usualmente, La Unidad paga aproximadamente la mitad del precio total en el momento en que los agricultores entregan el maní, y el resto en mayo o junio, una vez que el Instituto de Comercialización Agrícola haya transferido el pago final a Unidad. Los cálculos de García se basan en un precio de C\$2 350 por tonelada, o sea un 6% menor que el precio pagado por el Instituto. Como recordaremos del presupuesto de operaciones, la Cooperativa cobra un 6% de comisión.

Pago a los agricultores por la producción de maní

Enero	25% de la cosecha	C\$ 246 750	}	50%
Febrero	50% de la cosecha	493 500		
Marzo	25% de la cosecha	246 750		
Junio	Pago final	<u>987 000</u>		50%
Pago total a los agricultores		C\$1 974 000		

García incluye estas cifras (redondeadas) en la línea 7 del presupuesto de efectivo.

Papas y Frijoles

"Esperamos percibir C\$240 000 por la venta de papas", dice García. "La Compañía que compra las papas paga al contado en el momento de la entrega, y eso será en abril". García escribe C\$240 000 en la línea 2 de la columna correspondiente al mes de abril.

La Unidad iba a cobrar una comisión de 15% en las transacciones de las papas (ver página 15). Eso significa que se pagarán C\$204 000 a los productores, quienes recibirán la mitad de esta suma como adelanto cuando realicen la entrega de las papas en febrero, y el pago final en junio. García anota C\$102 000 en la columna de febrero y la misma cantidad en la de junio en la línea 8.

García planifica de la misma manera las entradas y salidas de efectivo relacionadas con las transacciones de los frijoles. Usted podrá observar el resultado en las líneas 3 y 9.

### Insumos Agrícolas

La Cooperativa La Unidad entrega fertilizantes a los agricultores cada año en el mes de junio. Las ventas totales se estiman en C\$105 000, de manera que García anota esta cantidad en la línea 4 de la columna de junio. Usualmente García obtiene el pago de esa cantidad al liquidar la deuda a los productores de maní, de manera que puede estar seguro de esta entrada. Los pesticidas son entregados en octubre, y entonces la mayoría de los socios piden un crédito hasta el momento de entregar su producción unos meses más tarde.

García anota en la línea 5 del presupuesto de efectivo que percibirá C\$45 000 por los pesticidas en marzo, aunque podría recibir parte de este dinero en enero o febrero, cuando los socios comiencen a entregar sus productos.

Las facturas de los mayoristas que suministran los fertilizantes ascenderán a C\$98 000 aproximadamente, cantidad que debe ser pagada a más tardar en el mes de agosto. García anota este monto en la línea 10. Los pesticidas costarán cerca de C\$37 000 y deben ser pagados en el mes de enero.

### Gastos de personal

García continúa con los gastos de operación. Como recordaremos de la reunión del presupuesto, los costos totales del personal ascienden a C\$38 500 (página 28). García primero toma el costo del personal permanente (C\$32 400), y divide esta cantidad por 12. Eso da la suma de C\$2 700, a ser pagados mensualmente (línea 12). Se había estimado un monto de C\$5 800 para trabajos ocasionales. ¿De qué manera dividir esta suma entre los meses? García consulta nuevamente sus estadísticas y, basándose en la experiencia del año pasado, usa la misma cifra para el próximo año. Decide presupuestar C\$300 para octubre; C\$1 400 para enero; C\$1 800 para febrero, C\$1 400 para marzo, C\$600 para abril, y C\$300 para junio. Estas cantidades deben incluirse en la línea 12.

Además están los costos de viaje para el curso de capacitación de García y el seminario para los miembros del Consejo. Ambos tendrán lugar en septiembre, por tanto la cifra de septiembre debe ser aumentada en C\$280.



### Edificio y Equipo

García analiza ahora los costos estimados para el edificio (ver página 31). Hay algunos factores que hacen que el presupuesto de operaciones y el presupuesto de efectivo difieran en este caso. Primero: los costos de depreciación no son algo que se deba pagar en efectivo, así que García no debe preocuparse de los mismos. Segundo: habrá un costo por renovación de la oficina, y esa cantidad (C\$2 000) no había sido incluida en el presupuesto de operaciones dado que este costo sería distribuido a lo largo del período de depreciación. Pero la suma de C\$2 000 se necesitará, por supuesto, al realizar la obra en octubre; por tanto debe ser incluida en el presupuesto de efectivo. Lo mismo respecto a las nuevas cribadoras, que se comprarán en diciembre por la cantidad de C\$1 500.

El costo de mantenimiento y reparaciones es de C\$900. García no puede predecir cuando se necesitará dicho dinero, de manera que lo incluye al principio del año pero para estar seguro de no tener problemas.

### Otros gastos

García continúa llenando el cuadro con los otros gastos. Debe cerciorarse que no olvida ningún gasto, y que todos sean incluidos en el mes correspondiente.

\*\*\*

Una vez que García ha ingresado todos los montos en el flujo de caja del próximo año, suma los totales de entradas y salidas para cada mes. Luego compara los ingresos y gastos y anota el balance en la línea 19: "NETO". ¿Se dispondrá de suficiente efectivo, o será necesario pedir préstamos o sobregiros?

García sabe que habrá una disponibilidad de C\$112 000 cuando comience el nuevo año comercial, el primero de julio. Eso constituye todo el dinero en efectivo con que cuenta la Cooperativa La Unidad.

Linea	ITEM	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	
	<u>INGRESOS:</u>						
	Venta de:						
1	Maní						
2	Papas						
3	Frijoles						
4	Fertilizantes						
5	Pesticidas						
6	TOTAL DE INGRESOS						
	<u>GASTOS:</u>						
	Pagados a los miembros por:						
7	Maní						
8	Papas						
9	Frijoles						
	Pagados a mayoristas por:						
10	Fertilizantes		98 000				
11	Pesticidas						
	Gastos de operación:						
12	Personal	2 700	2 700	2 980	3 000	2 700	
13	Edificios y equipo		900		2 000		
14	Intereses						
15	Transporte .	300	300	300	300	800	
16	Sacos						
17	Otros gastos	700	1 400	580			
18	TOTAL GASTOS	3 700	103 300	3 860	5 300	3 500	
19	NETO	(3 700)	(103 300)	(3 860)	(5 300)	(3 500)	
20	NETO ACUMULADO	Balance: 112 000	108 300	5 000	1 140	(4 160)	(7 660)
21	NETO ACUMULADO	ajustado					
22	NETO ACUMULADO	ajustado					



De acuerdo al presupuesto del efectivo, no habrá ingresos en el mes de julio; únicamente gastos que ascienden a C\$3 700, así que el "neto acumulado" a fines de julio se reducirá a C\$108 300. García anota esta suma en la parte inferior de la columna de julio, en la línea 20.

En agosto los gastos son muy altos, y La Unidad se quedará casi sin efectivo. En efecto, a partir de octubre habrá un balance negativo del efectivo (indicado por los paréntesis en el presupuesto del efectivo) hasta enero, cuando ingrese el dinero del Instituto de Comercialización Agrícola. La Unidad también sufrirá escasez de fondos en marzo. Todo esto puede ser observado en el presupuesto del efectivo.

Préstamo o sobregiro

García sabe que debe pensar sobre estos problemas con la debida anticipación. La Unidad necesita un préstamo para el período octubre - diciembre y para marzo. García y el Presidente deben conversar con el gerente del banco sobre este problema. Será muy útil para ellos disponer de los presupuestos de operaciones y del efectivo. Una solicitud de préstamo basada en presupuestos de este tipo será aceptada con mayor facilidad por el gerente del banco que una solicitud de emergencia, a última hora, cuando La Unidad se quede sin fondos.



- 8.1 Observe el presupuesto del efectivo en las páginas 48 - 49. ¿Qué representa la suma de C\$1 500 en la línea 13/diciembre?
- 8.2 ¿Qué significa exactamente la entrada de C\$4 100 en la línea 12/enero?
- 8.3 Sugiera cómo podría García resolver el problema de disponibilidad de efectivo. ¿Cuándo debería pedir préstamos? ¿Por qué cantidades? ¿Cuándo debería reembolsar los préstamos?
- 8.4 Complete la línea 21 basándose en su sugerencia anterior
- 8.5 Calcule el costo del préstamo, si el interés anual es de 10%

## SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO

García dice: "Este presupuesto de efectivo es muy útil para mí. De hecho, lo utilizo como el principal instrumento para controlar las situaciones que se presentan y para ayudarme en el control de los resultados".

Como dijo el Presidente, los presupuestos deben ser utilizados, de lo contrario no tendría sentido prepararlos.

El presupuesto de operaciones puede ser utilizado para un seguimiento continuo si está subdividido en períodos más cortos: meses o por lo menos trimestres. Pero La Unidad realiza casi todas sus transacciones durante un período corto del año, de modo que García considera innecesario preparar presupuestos de operaciones para los meses "de baja actividad".

Pero ha preparado un presupuesto de efectivo, de mes a mes, pues eso era necesario. Y García considera que el presupuesto de efectivo le permite supervisar que todo resulte según se ha planeado, mes a mes.

### Octubre

Es en octubre cuando volvemos a visitar a García. Le preguntamos cómo van los negocios: "¿Está usted todavía dentro de los límites del presupuesto que había elaborado?"

García responde: "Los primeros tres meses todo marchó muy bien, incluso mejor de lo planeado. No hubo gastos mayores de lo que se había previsto. Y el banco colaboró muy bien, como de costumbre, y nos dio un préstamo suficiente para cumplir con todos nuestros compromisos. Pero veo que se va a presentar un problema. Observe aquí el presupuesto de efectivo. Habíamos estimado pagar C\$37 000 por pesticidas en enero. Pero los socios compraron más pesticidas de lo esperado. La factura de los mayoristas asciende a C\$42 200 y los socios tienen crédito hasta febrero - marzo. Además, el camión se averió la semana pasada y costará C\$1 200 repararlo.

"En total, debemos pagar C\$6 400 más de lo previsto. Podemos pagar la reparación del camión ahora, y por los pesticidas en enero; pero al ajustar las cifras acumuladas se observa que tendré problemas en febrero. Es posible que quedemos cortos de dinero entonces, dado que el préstamo que hemos negociado no cubrirá estos nuevos gastos.

"Debo hacer algo al respecto. Primero pediré al Instituto de Comercialización Agrícola que aumente su adelanto en diciembre. Si aceptan, todo irá bien".

Es evidente que para García es muy útil tener este presupuesto. Puede observar inmediatamente cómo pequeños acontecimientos que ocurren ahora en octubre causarán problemas en febrero. Y puede tomar medidas inmediatas para resolver los problemas con la debida anticipación.

### Marzo

Volvemos a visitar a García a principios de marzo. Esta fecha coincide con la temporada de mayor número de transacciones. García está muy ocupado supervisando el trabajo y hablando con los socios.



En estas circunstancias, las responsabilidades más importantes que tiene García giran alrededor de la recepción del producto y su venta. Esto absorbe cada minuto de su tiempo. ¿Tal vez se haya olvidado del presupuesto y de su seguimiento?

García dice: "No, no lo he olvidado. Ahora más que nunca debo recordar las estimaciones y compararlas con lo que efectivamente ocurre. Yo mantengo un control especial de

los gastos. Si se incrementaran repentinamente y perdiera el control sobre los mismos se producirían problemas. Puedo darles un ejemplo".

A continuación García nos presenta una hoja de gastos y dice: "Por ejemplo, observen aquí los gastos de febrero. Hay algunas cifras que me preocupan un poco. Los costos del personal ya fueron altos en enero, y en febrero nos excedimos del presupuesto en C\$300. Conozco la causa. Este año cambiamos las fechas de apertura de nuestros puntos de recepción del producto y resultó imposible manipularlos con el mismo número de trabajadores que el año pasado. Pero ahora he modificado otra vez el sistema. Los costos están de nuevo bajo control.

GASTOS	FEBRERO	
	Estim.	Real
• PAGADO A LOS SOCIOS POR EL MANI	493 500	491 800
PAPAS	102 000	91 600
FRIOLES	15 300	15 180
• PAGADO PROVEEDORES DE FERTILIZANTES		
PESTICIDAS		
• GASTOS DE OPERACION: PERSONAL	4 500	4 800
EDIF. Y EQUIPO		1 500
INTERES		
TRANSPORTE	1 500	1 250
BOLSAS		
OTROS GASTOS		
TOTAL	616 800	606 130

García dice: "Aquí hay otra interrogante y señala la cifra de C\$91 600, la cual se pagó a los productores de papas en febrero. "Hemos recibido menos papas de las que esperábamos: de hecho, un 10% menos. Nuestra comisión (nuestro excedente bruto) se reducirá si las cosas no mejoran rápidamente".

"¿Qué es este gasto inesperado de C\$1 500 para edificios y equipo, García? Esto no estaba planeado.

"Bueno, es para las cribadoras de maní. Ese gasto estaba planeado para diciembre pero no tuvimos que pagarlas hasta febrero, así que eso está bien".

En efecto, lo recordamos. Por supuesto, comprendemos que García no tenía que pagar necesariamente las cribadoras en diciembre simplemente porque estaban en el presupuesto de ese mes. Si podía mejorar la situación esperando hasta febrero, hacia bien. García no considera el presupuesto como un plan de acción definitivo e inflexible. Sólo lo utiliza como una ayuda PARA PLANIFICAR Y CONTROLAR.

García continúa: "Como ustedes pueden ver, también hay algunas pequeñas variaciones del presupuesto para otros gastos, pero todas pueden ser justificadas y aceptadas. Así que cuando me reúna con el Consejo mañana informaré que todo marcha de acuerdo a lo planeado, con excepción de las entregas de papas. Entonces discutiremos lo que se debería hacer al respecto".

#### Las actividades de seguimiento

Hemos observado cómo el gerente de la Cooperativa La Unidad siguió un determinado procedimiento cuando verificó los resultados de las operaciones y preparó el informe mensual para el Consejo de Administración.

- Primero compara los gastos e ingresos reales con los del presupuesto. Toma nota si hay diferencias grandes.
- Trata de encontrar las razones de las diferencias.
- Examina si las diferencias afectarán o no el resultado global del año.
- Si alguna diferencia lo afectará, decidirá (de acuerdo con el Consejo) las medidas a tomar.

De esta manera, verificando la marcha del negocio de cada mes y tomando medidas cuando sea necesario, el Consejo y el gerente guían a la Cooperativa hacia su meta, consistente en lograr los resultados del presupuesto.



En este Folleto MATCOM hemos observado cómo actúa en el desempeño de sus labores un grupo de dirigentes de una cooperativa. Hemos visto cuán en serio toman sus responsabilidades y cuán cuidadosamente planean las operaciones con el fin de lograr buenos resultados en beneficio de los socios.



Hemos comprobado que "planear y controlar" significa tres cosas:

- Planear las ventas;
- Planear los costos;
- Y, luego, dar seguimiento a esos planes y controlar que las transacciones se realicen de acuerdo a lo planeado.

El éxito de su propia cooperativa dependerá en gran medida en su habilidad en la preparación de planes realistas y en el control adecuado de las operaciones.

Las "listas de control" de las páginas siguientes resumen todos los pasos importantes de esta labor. Estudie las listas de control ahora, para confirmar que usted recuerda y comprende a fondo el proceso completo. Puede ser que también usted quiera utilizar las listas de control más adelante en su trabajo diario.

## RESUMEN

### ● LISTA DE CONTROL 1 - ESTIMACION DE LAS VENTAS

- 1 Verifique las ventas de productos e insumos durante el presente año y en años anteriores.
- 2 ¿Qué cambios se producirán el próximo año? Ajuste las cifras en función de cambios observados en el número de socios y en la producción de éstos.
- 3 Ajuste la cifra de ventas para reflejar al aumento de precio general previsto.
- 4 Ahora tiene usted una cifra para las ventas esperadas de productos e insumos para el año próximo.
- 5 Calcule su comisión o excedente bruto sobre las ventas esperadas.

ADVERTENCIA: No sobreestime las ventas. Si lo hace y después no logra alcanzar la cifra esperada de ventas, su excedente bruto será menor que el esperado y podrían presentarse problemas.

### ● LISTA DE CONTROL 2 - ESTIMACION DE LOS GASTOS DE OPERACION

- 1 Calcule salarios y otros gastos de personal :  
Salarios actuales  
+ Aumentos esperados;  
+ Otros gastos de personal  
= Gastos totales de personal para el año próximo.

2 Calcule los costos de edificios y equipo:

Costos de alquiler o depreciación de edificios  
+ Costo de depreciación del equipo  
+ Mantenimiento y reparaciones  
+ Compra de nuevo equipo con una duración de menos de 5 años  
= Costos totales de los edificios y equipo para el año próximo

3 Calcule los otros gastos:

Elabore una lista detallada de todos los otros rubros de gastos durante el presente año, así como los del anterior, señale qué cambios podrían ocurrir y prepare una lista de los gastos estimados para el año venidero.

ADVERTENCIA: No subestime los gastos. Si lo hace y no logra mantener los gastos dentro de los niveles estimados, podría no lograr un excedente neto.

● LISTA DE CONTROL 3 - SEGUIMIENTO DE LAS ESTIMACIONES

Prepáre un presupuesto mensual.

- 2 Al final de cada mes, compare las cifras reales de ventas y gastos con las cifras estimadas. Anote cualquier diferencia.
- 3 Investigue las razones de estas diferencias.
- 4 Examine si hay posibilidad de que la diferencia afecte el resultado de todo el año.
- 5 Tome medidas inmediatas si hay posibilidad de que una diferencia disminuya el excedente neto esperado para el año en curso.

## "AUTOEVALUACION"

Para que usted compruebe que ha asimilado toda la información que contiene este folleto, conteste el siguiente cuestionario. Marque la respuesta que usted considera acertada para cada pregunta. Si alguna de las preguntas le plantea problemas consulte nuevamente el capítulo correspondiente.



Soluciones en la página 60.

1. ¿Qué es un presupuesto?
  - a Un plan de actividades futuras.
  - b Un plan de gastos futuros.
  - c Un plan de futuros ingresos y gastos.
  
2. ¿Cuál es la razón principal por la cual se prepara un presupuesto y se le da seguimiento?
  - a Cumplir con los requisitos.
  - b Tener un instrumento para planear y controlar.
  - c Como apoyo de las solicitudes de préstamos bancarios.
  
3. Para estimar las ventas. ¿cuál es el mejor método?
  - a Asumir que las ventas serán iguales a las del año pasado.
  - b Examinar las ventas del año anterior y luego considerar qué cambios podrían producirse.
  - c Ignorar las ventas del año anterior, ya que la situación seguramente será totalmente distinta.
  
4. Las estimaciones de las ventas deben ser realistas. ¿Qué pasa si se sobreestiman y no se logra alcanzarlas?
  - a El excedente bruto no se verá afectado.
  - b El excedente bruto será más alto de lo esperado.
  - c El excedente bruto será más bajo de lo esperado.
  
5. ¿En cuánto se deben aumentar las estimaciones de las ventas debido a la inflación si uno espera que los precios en general aumenten de un 6% a un 10% el año siguiente?
  - a 4%
  - b 6%
  - c 10%

# EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

Para completar su estudio sobre este tema, usted debería participar en algunos de los siguientes ejercicios.



1 Ventas

Estudie las estadísticas actualizadas de las ventas de productos y de insumos de algunas cooperativas. Observe si hay diferencias desproporcionadas de año a año y trate de identificar las causas.

2 Mejora de los resultados

a) Sugiera y discuta algunos modos para mejorar el excedente neto de una cooperativa agrícola en general.

b) ¿Cuáles gastos son frecuentemente muy altos en las cooperativas existentes en su zona? Elabore un plan y una lista de control para la reducción y control de estos gastos.

3 Informes sobre los resultados comerciales

Sugiera y discuta lo que debe contener el "informe mensual" que entrega el gerente al Consejo de administración. Diseñe un modelo para dicho informe:

Solución al cuestionario de "autoevaluación"

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Respuesta correcta	c	b	b	c	b	b	c	b	a	b	a	a
Referencia a página	4	41	5	56	9	56	40	22	29	43	54	54
			17		20							

6. ¿Qué sucede si los gastos de operación se estiman en un nivel demasiado bajo?
  - a El excedente bruto será menor de lo planeado.
  - b El excedente neto será menor de lo planeado.
  - c La comisión será más baja de lo planeado.
  
7. ¿Qué magnitud de comisión debe planear una cooperativa?
  - a Para cubrir los gastos de operación, ni más ni menos.
  - b Para cubrir los gastos de operación y los préstamos pendientes.
  - c Para cubrir los gastos de operación y permitir que haya un excedente neto.
  
8. ¿Qué podría disminuir el excedente bruto más allá de lo planeado?
  - a Mayores ventas.
  - b Mayores mermas.
  - c Mayores gastos de operación.
  
9. ¿Qué significa "depreciación"?
  - a Un costo que se distribuye sobre varios años.
  - b Un edificio se desgasta.
  - c Un plazo de un préstamo.
  
10. ¿Cómo se llama un programa del flujo de caja (ingresos y gastos) de la cooperativa semana a semana o mes a mes?
  - a Un presupuesto de operaciones
  - b Un presupuesto de efectivo.
  - c Un diagrama de flujo.
  
11. Las estimaciones presupuestarias y los resultados reales deben compararse frecuentemente para tomar las medidas necesarias para resolver los problemas a tiempo. ¿Quién debe hacer esto?
  - a El gerente y el consejo de administración.
  - b El tesorero de la cooperativa.
  - c El Instituto de Fomento Cooperativo.
  
12. ¿Con qué frecuencia deben compararse los resultados reales con los estimados?
  - a Una vez al mes.
  - b Una vez cada seis meses.
  - c Una vez al año.