

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración de Empresas**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO COMO GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIONES FINANCIERAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS LÓPEZ DAVIDSON DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACODELD DE R.L.”**

Trabajo de Investigación presentado por:

**OMAR AMILCAR PÉREZ GIL  
LUZ ELIZABETH ROMERO LÓPEZ  
CARLOS ALBERTO VÁSQUEZ DÍAZ**

Para optar al Grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OCTUBRE DE 2003

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rectora** : Dra. María Isabel Rodríguez  
**Secretaria** : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

**Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas** : Lic. Pedro Faustino García

**Secretario de la Facultad  
de Ciencias Económicas** : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

**Coordinador del Seminario** : Lic. Rafael Arístides Campos  
**Docente Director** : Lic. Edgar Armando Guzmán  
**Docente Observador** : Lic. Alfonso López Ortiz

**Octubre de 2003**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a la Virgen María Auxiliadora, luz y fortaleza que guían mis pasos; a mi esposo Héctor, con amor y gratitud; a mis hijos Héctor, Carlos y María Elizabeth, fuente de inspiración en mi diario vivir; a mi madre María Emilia, como un tributo a su amor y entrega incondicional; a mis familiares por su apoyo, comprensión y estímulos; a mis amigos y compadres Sandra y Aníbal, con agradecimiento a su amistad y apoyo incondicional; a mis compañeros Carlos y Omar, por su ejemplo en la superación de las adversidades.

Elizabeth Romero López de Viche.

A Dios Todopoderoso, que me ha guiado con sabiduría para seguir adelante y superar con éxito todas mis limitantes; a mi madre Guadalupe Concepción que con su amor y sacrificio me ha apoyado siempre, de manera especial para culminar mi formación profesional; a mis hermanos por todo el tiempo que me han dedicado brindándome su ayuda cuando los he necesitado; a mi sobrina Fátima, angelito que siempre me acompaña; a mis compañeros de tesis por creer y confiar siempre en mi persona.

Carlos Alberto Vásquez Díaz.

Quiero dedicar este esfuerzo en primer lugar a mi madre Felicita Gil por ser la persona más importante en mi vida, agradecerle todo el amor, apoyo y sacrificio brindado para coronar mi carrera, agradecerle por estar siempre a mi lado en esos momentos duros que tuve que pasar; a mi padre Miguel Ángel y su esposa Susana por colaborar y motivarme a seguir adelante en mi educación, superación y recuperación personal; a mis hermanas Lissette y Brenda por su cariño y comprensión; a mis amigos y compañeros de tesis Betty y Carliño por su colaboración, esfuerzo y apoyo en la realización de este trabajo; a mis amigos Hugo, Arnoldo, Alexander, Foncho, a Juan Francisco por su generosa y valiosa colaboración desinteresada, a Chamba, Godofredo, Felipe, Fernando, Gio, Omar Vladimir, Janeth, Mabel, Claudia, Areli y menche por ser parte de este éxito al brindarme su amistad y creer en mí.

Omar Amilcar Pérez Gil.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	v
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, ACODELD DE R.L. Y FUNDAMENTOS BÁSICOS SOBRE SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.	
A. GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS .....	1
1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO INTERNACIONAL. ....	1
2. EL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR. ....	3
a. ANTECEDENTES. ....	3
b. IMPORTANCIA. ....	4
3. CLASES DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS. ....	5
4. SURGIMIENTO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO .....	6
5. BASE LEGAL DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL SALVADOR. ....	8
a. MARCO LEGAL. ....	8
b. INSTITUCIONES REGULADORAS. ....	9
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS LÓPEZ DAVIDSON DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACODELD DE R.L. ....	10
1. ANTECEDENTES. ....	10
2. MARCO LEGAL. ....	13
3. ORGANIZACIÓN. ....	13
4. ACTIVIDADES BÁSICAS. ....	14
5. RECURSOS. ....	15

C. FUNDAMENTOS BÁSICOS SOBRE SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO .....	16
1. SISTEMAS.....	16
a. DEFINICIÓN.....	16
b. IMPORTANCIA.....	17
c. EL SISTEMA COMO PROCESO.....	17
d. TIPOS DE SISTEMAS.....	19
2. LA ADMINISTRACIÓN .....	21
a. DEFINICIÓN.....	21
b. IMPORTANCIA.....	22
c. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	23
d. EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO SISTEMA.....	24
3. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA .....	24
a. DEFINICIÓN.....	24
b. IMPORTANCIA.....	25
c. PRINCIPALES HERRAMIENTAS.....	26
1) Objetivos Financieros.....	26
2) Políticas.....	26
3) Estrategias.....	26
4) Programas de Inversión Financiera.....	27
5) Presupuestos.....	27
d. LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA COMO SISTEMA .....	28
4. CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO .....	29
a. DEFINICIÓN.....	29
b. IMPORTANCIA.....	29
c. PRINCIPALES HERRAMIENTAS.....	30
1) Control Presupuestario.....	30
2) Índices Financieros.....	30
3) Punto de Equilibrio.....	33
d. CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO COMO SISTEMA.....	33

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS LÓPEZ DAVIDSON DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACODELD DE R.L.

A. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN .....	34
1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	34
a. ANTECEDENTES.....	34
b. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	37
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3. HIPÓTESIS BÁSICAS .....	38
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
a. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	39
b. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	40
c. TIPO DE MUESTREO .....	40
d. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFOR- MACIÓN .....	40
5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	41
6. RECOLECCIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....	42
a. RECOLECCIÓN DE DATOS .....	42
b. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....	43
B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.....	72
1. SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN ADMINISTRACIÓN-FINANCIERO .....	72
a. OBJETIVOS .....	72
b. POLÍTICAS .....	73
c. ESTRATEGIAS .....	73

d. PLANEACIÓN FINANCIERA .....	73
1) Uso de Fondos .....	74
2) Obtención de Fondos .....	74
3) Recuperación de Fondos .....	75
4) Presupuestos .....	75
2. SUBSISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO .....	76
a. CONTROL PRESUPUESTARIO .....	76
b. CONTROL A BASE DE RAZONES .....	76
c. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	77
3. RECURSOS .....	77
a. RECURSOS MATERIALES .....	77
b. RECURSOS TECNOLÓGICOS .....	78
c. RECURSOS HUMANOS .....	78
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
1. CONCLUSIONES .....	79
2. RECOMENDACIONES .....	82

### CAPITULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO COMO GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS LÓPEZ DAVIDSON DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACODELD DE R.L.

A. INTRODUCCIÓN .....	85
B. JUSTIFICACIÓN .....	86
C. ALCANCE .....	86
D. OBJETIVOS .....	87

E. SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA .....	88
1. OBJETIVOS FINANCIEROS .....	88
a. OBJETIVO DE LIQUIDEZ .....	88
b. OBJETIVO DE RENTABILIDAD .....	89
c. OBJETIVO DE MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS .....	89
d. OBJETIVO DEL VALOR COMERCIAL DE LA COOPERATIVA ....	90
2. POLÍTICAS .....	90
a. ÁREA ADMINISTRATIVA .....	91
b. ÁREA FINANCIERA .....	91
3. ESTRATEGIAS .....	92
a. ÁREA ADMINISTRATIVA .....	92
b. ÁREA FINANCIERA .....	93
4. PROGRAMA DE INVERSIÓN DE RECURSOS .....	94
5. PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO .....	96
a. FUENTES INTERNAS DE FINANCIAMIENTO .....	97
b. FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO .....	97
6. PROGRAMA DE RECUPERACIÓN .....	99
7. PRESUPUESTOS BÁSICOS .....	102
a. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN .....	102
1) De ventas .....	102
2) De compras .....	106
3) De inventarios .....	108
4) De inversiones crediticias .....	110
5) De operaciones de ahorro .....	112
6) De inversión y recuperación de capital e intereses.	114
7) De gastos y productos financieros .....	118
8) De ingresos .....	120
9) De gastos administrativos .....	122



c. PRESUPUESTOS FINANCIEROS .....	124
1) De efectivo .....	124
2) Estado de resultado presupuestado .....	126
3) Balance general presupuestado .....	129
F. SUBSISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO .....	131
1. CONTROL A BASE DE RAZONES FINANCIERAS .....	131
2. CONTROL PRESUPUESTARIO .....	141
3. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	148
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	151
1. OBJETIVOS .....	152
2. ACTIVIDADES .....	152
3. RECURSOS .....	153
4. CRONOGRAMA .....	154
BIBLIOGRAFÍA. ....	156
ANEXOS	

## **RESUMEN**

Las asociaciones cooperativas forman grupos económicos que producen bienes y servicios, minimizando con ello algunos de los problemas macroeconómicos como el desempleo, la poca captación del ahorro y la mala distribución del ingreso, ya que su finalidad, además de propiciar un bienestar social, es operar con iniciativa empresarial promoviendo su estabilidad y crecimiento en el mercado.

ACODELD DE R.L., es una cooperativa que se dedica a las actividades de Ahorro, Crédito y Consumo las cuales están encaminadas a solucionar problemas socioeconómicos de sus miembros, por lo que es de importancia el disponer de una administración eficiente en el desarrollo de dichas actividades.

La presente investigación se ha elaborado con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos:

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero que permita incrementar la eficiencia en las decisiones de inversiones financieras en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresa López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD DE R.L.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar el diagnóstico de la organización y funcionamiento del actual Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero que utiliza la asociación en la adopción de decisiones para inversiones financieras.
2. Elaborar las bases de los planes de corto y largo plazo, así como herramientas de planeación y control que contribuyan a la toma eficiente de decisiones de inversiones financieras.
3. Establecer las guías administrativas-financieras para la satisfacción de necesidades y expectativas de ACODELD DE R.L. en materia de inversiones financieras.

Para realizar la investigación se utilizó el método del conocimiento basado en el análisis y deducción, utilizando la investigación descriptiva. Además, se aplicó el muestreo aleatorio simple ya que todos los elementos de la población tienen las mismas características. La recolección de información se hizo a través de entrevistas, cuestionarios, registros, tesis, libros, Etc.

Entre los resultados obtenidos de la investigación se mencionan los siguientes:

Los objetivos que pretende lograr ACODELD DE R.L., no están definidos en un documento, no se han establecido políticas administrativas, ni formulado estrategias que determinen acciones a seguir para alcanzar los objetivos.

El presupuesto como herramienta administrativa no es empleada por la cooperativa lo que trae como consecuencia no poder realizar el control presupuestario, el cual serviría de parámetro para determinar las variaciones de lo realizado con lo proyectado.

Con base al diagnóstico efectuado se concluye y se recomienda lo siguiente:

#### CONCLUSIONES

1. La cooperativa no tiene definidos claramente los objetivos administrativos y financieros que pretende alcanzar por lo que no se conoce con exactitud el rumbo hacia el cual se deben orientar los esfuerzos de la administración.
2. No realizan en la cooperativa, ningún tipo de presupuesto que sirva como herramienta financiera, para establecer en términos financieros las proyecciones de las operaciones que se ejecutarán con el fin de alcanzar los resultados planeados.

## RECOMENDACIONES

1. Elaborar los planes operativos definiendo claramente los objetivos administrativos-financieros de la cooperativa, informando al personal y asociados el camino hacia el cual deben orientarse los esfuerzos.
2. Elaborar presupuestos operativos y financieros que sirvan como herramienta de planeación y control para establecer en términos monetarios las proyecciones de las operaciones que se ejecutarán, con el fin de alcanzar los resultados deseados.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de cualquier naturaleza, necesitan sistemas especializados de planeación y control que contribuyan a incrementar la eficiencia en la gestión administrativa y financiera, sobre todo en lo relacionado a inversiones financieras a fin de que la organización tome parte activa en la configuración de su futuro, es decir, controlar a través de la planeación sus actividades.

Por lo antes expuesto, el contenido del presente trabajo de investigación está enfocado en presentar el "Diseño de un Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero como guía para la toma de decisiones de Inversiones Financieras de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L.", el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se desarrollan las generalidades de las asociaciones cooperativas y de la cooperativa en estudio en lo relacionado a sus antecedentes, clasificación, organización, marco legal, Etc., así como los fundamentos básicos sobre los sistemas de planeación y control administrativo-financiero.

El Capítulo II, muestra la estrategia de investigación, presentando los objetivos, hipótesis, descripción metodológica, determinación del universo y muestra, presentación y análisis de datos; además de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas efectuadas con asociados de la Cooperativa y miembros del Consejo de Administración. En la parte final de éste capítulo aparecen las conclusiones y recomendaciones, siendo éstas basadas en los resultados proporcionados por el diagnóstico.

En el Capítulo III, se propone el Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero para la administración eficiente de los recursos financieros de ACODELD de R.L., respondiendo éste sistema a las necesidades y características de la misma.

Finalmente, el grupo de trabajo desea manifestar sus agradecimientos a las autoridades y asociados de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada (ACODELD de R.L.) por la efectiva y voluntaria colaboración brindada, ya que sin ella hubiera sido imposible la realización de este esfuerzo.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, ACODELD DE R.L. Y FUNDAMENTOS BÁSICOS SOBRE SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.**

#### **A. GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.**

##### **1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO INTERNACIONAL.**

El Sistema cooperativo aparece en el seno de un núcleo de obreros, con 28 humildes tejedores en un villorrio inglés: "ROCHDALE". Ellos le dieron un aspecto práctico a las ideas que ya existían y no hicieron más que poner en práctica lo que se había predicado durante muchísimas décadas.

La cooperación tuvo un período de gestación y nació como una reacción del proletariado, del trabajador contra los excesos del capitalismo.

Antes de este período hubo otro que se denominó el de los precursores, el cual se inició a finales del siglo XVIII, (1760 a 1800), llamado de la Revolución Industrial, fué este movimiento el que preparó a las masas para el movimiento cooperativo.



En reacción a las condiciones de vida de los obreros, aparecieron los grandes pensadores y realizadores de la Cooperación Moderna, con el fin de atenuar en parte los desastres socioeconómicos provocados por la Revolución Industrial en contra de la clase obrera.

Esta situación dio origen al movimiento asociacionista del siglo XIX que se reveló a través de tres principales manifestaciones: el sindicalismo en materia laboral, el socialismo en el área política y el cooperativismo en materia socioeconómica, que procuraba defender a las personas en su doble carácter de consumidores y productores, mediante la asociación de personas en forma de empresas propias destinadas a satisfacer sus necesidades comunes.

El exitoso nacimiento del Movimiento Cooperativo Moderno se ha fijado el 21 de Diciembre de 1844, fecha de la fundación en Gran Bretaña de la famosa "Sociedad de los Pobres o Justos Pioneros de Rochdale". La importancia decisiva de Rochdale no estuvo en la apertura de otra tienda insignificante, sino en la aplicación, por primera vez, de los principios modernos que con el pasar del tiempo se han convertido en los cimientos del cooperativismo y que hoy se conocen como "Los Principios de Rochdale".

## **2. EL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.**

### **a. ANTECEDENTES**

Es importante como el cooperativismo ha evolucionado en El Salvador a pesar de los distintos factores limitantes que han tratado de detenerlo en su lucha constante por lograr un mejor nivel de vida de las clases desposeídas de la Sociedad Salvadoreña, especialmente los obreros y campesinos.

En El Salvador el cooperativismo se puede resumir en tres etapas comprendidas en los siguientes períodos:

- 1) Primera Etapa (1860-1950), en esta etapa el cooperativismo se ramificó entre el gremio de los empleados públicos, en busca de una defensa contra el agiotismo. El servicio hacia los obreros y campesinos fue mínimo.
- 2) Segunda Etapa (1950-1969), en esta etapa prevaleció la asistencia hacia la población agropecuaria; se promueven y financian Cooperativas de Ahorro y Crédito con financiamiento estadounidense.
- 3) Tercera Etapa (1969-1987), esta etapa se caracteriza por el apoyo a los cambios sociales y económicos en el país, impulsándose la reforma agraria. Se incrementa el grado de

integración cooperativa con la fundación de Federaciones y la Confederación de Cooperativas.

En general se puede manifestar, que es durante la época de los 70's en que el movimiento cooperativo adquiere un crecimiento que se acelera en la década de los 80's.

Un registro sistemático de las cooperativas en El Salvador, se inicia con la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). Es por ello que a pesar de que las cooperativas han existido antes de 1970, es a partir de ese año que existe un registro cronológico y confiable.

#### **b. IMPORTANCIA.**

Las Asociaciones Cooperativas forman grupos económicos que producen bienes y servicios, por lo que ayudan a minimizar problemas macroeconómicos como el desempleo, la poca captación de ahorro y la mala distribución del ingreso, ya que su finalidad, además de propiciar un bienestar social, es operar con iniciativa empresarial que promueva la estabilidad y su crecimiento en el mercado.

En el aspecto social, las cooperativas pueden dignificar la calidad humana de los asociados dándole un valor y sentido de responsabilidad al trabajo que realizan, sabedores que sus

esfuerzos servirán para lograr los objetivos de la cooperativa, ya que éstas son vistas como estructuras de acción social en las cuales el hombre comparte con los demás, trabajo y beneficio.

### **3. CLASES DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.<sup>1</sup>**

#### a. Cooperativas de Producción.

Son integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos. Pueden ser de los siguientes tipos: agrícola, pecuaria, pesquera, artesanal, industrial.

#### b. Cooperativas de Viviendas.

Son las que tienen por objeto la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas, así como las mejoras de las mismas a través de la ayuda mutua con el fin de venderlas o arrendarlas a sus asociados.

#### c. Cooperativas de Servicios.

Son aquellas que proporcionan servicios de toda índole a sus asociados con el propósito de mejorar condiciones

---

<sup>1</sup> Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El salvador, Decreto No. 62, publicado en el Diario Oficial No.7, tomo 294, Enero de 1986.

ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales; dichas cooperativas pueden ser: de ahorro y crédito, de transporte, de consumo, de profesionales, de seguros, de educación, de aprovisionamiento, de escolares y juveniles, de comercialización.

#### **4. SURGIMIENTO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO.**

Las Cooperativas de Consumo, son las que tienen por finalidad adquirir o vender a sus miembros y a la comunidad, bienes de uso y de consumo para satisfacer necesidades personales, familiares o de trabajo.

La primera cooperativa de consumo exitosa, nació a finales de 1844 en Rochdale, Inglaterra. Los pioneros cooperativistas fueron 43 hombres y 1 mujer, fundando "La sociedad de pioneros justos e igualitarios de Rochdale", quienes instalaron una pequeña tienda llamada "Almacén Social", para atender las necesidades de consumo de la comunidad. La mercancía ofrecida era: manteca, azúcar, velas, harina de trigo y avena.

En El Salvador las cooperativas de consumo surgen con la creación de la Cooperativa de la Fuerza Armada en el año de 1949.

Siendo ésta en la actualidad un modelo a seguir para las demás cooperativas

En 1854 nació la primera caja de crédito en Alemania gracias a la iniciativa de Federico Raiffeisen, que posteriormente se difundió a todo el mundo.

Las cajas de crédito fueron la antesala a la formación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y de Crédito son las que tienen por objeto servir de caja de ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.

En El Salvador nace la primera cooperativa de ahorro y crédito en Tamanique, Departamento de la Libertad en el año 1955, con el patrocinio de la iglesia católica para satisfacer las necesidades económicas y educativas de los campesinos de la comunidad.

En 1964 en la AID (Agencia Internacional para el Desarrollo) se establece el programa de CUNA-AID para promover en todo el país cooperativas de ahorro y crédito. Esto como parte de la política llamada "Alianza para el Progreso".

Las Cooperativas de Ahorro, Crédito y Consumo son las cooperativas que surgen para atender los rubros de el ahorro, el crédito y el consumo, a fin de brindar un servicio más completo a sus asociados.

## **5. BASE LEGAL DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL SALVADOR.**<sup>2</sup>

### **a. MARCO LEGAL**

En El Salvador, las asociaciones cooperativas están regidas desde la Constitución de la República y son reguladas en su organización y funcionamiento por las leyes siguientes:

- 1) Constitución de la República de El Salvador, 1983 y sus reformas. (Art. 114).
- 2) Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto #339 del 14 de Mayo de 1986.
- 3) Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto # 62. (1986).
- 4) Leyes Tributarias:
  - a) Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 134 del 12 de Diciembre de 1991.

---

<sup>2</sup> Hernández Cortéz, David y Otro, "Guía para la Supervisión en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador...", Tesis, Pág.15, Abril de 2001.

- b) Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA), Decreto 296 del 24 de Julio de 1992.
  - c) Código Municipal, Decreto 274 del 5 de Febrero de 1986.
- 5) Ley de Creación del INSAFOCOOP. Decreto 560 del 25 de Noviembre de 1969).
- 6) Otras leyes conexas como:
- a) Código de Trabajo.
  - b) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
  - c) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.
  - d) Ley Contra el Lavado de Dinero.

#### **b. INSTITUCIONES REGULADORAS <sup>3</sup>**

Las instituciones responsables del registro y supervisión de las empresas cooperativas en El Salvador son las siguientes:

1. Registro de Comercio dependencia del Ministerio de Gobernación. Encargada de la inscripción de las Sociedades Cooperativas, cuya base legal es el Código de Comercio.

---

<sup>3</sup> Iglesias Mejía, Salvador. El Salvador: Resumen de un Siglo de Cooperativismo (1900-2000). Pág. 71.



2. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) entidad adscrita al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Registra las cooperativas que se rigen por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.
3. Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (DAA-MAG). Entidad que se creó en el marco del proceso de Reforma Agraria de marzo de 1980 y luego para todas las cooperativas de tipo agrícola, pecuaria, pesquera, agropecuarias y agroindustrial.

**B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS LÓPEZ DAVIDSON DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACODELD DE R.L.**

**1. ANTECEDENTES.**

El 15 de enero de 1993 los propietarios de las Empresas López Davidson convocaron a los empleados para proponerles la constitución de dos asociaciones solidaristas que tuvieran como objetivo el suplir las necesidades socioeconómicas de los empleados promoviendo principalmente la filosofía del ahorro.

Los propietarios de las empresas relacionadas aportaron en concepto de donación la suma de ¢15,000 para los empleados de

López Davidson y ₡20,000 para los empleados de Laboratorios López.

Estas asociaciones solidaristas realizaban prácticamente las mismas actividades de una Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo, con la diferencia que eran amparadas legalmente por la Asociación Solidarista Salvadoreña, en lugar de ser reguladas por INSAFOCOOP.

En 1999 surge la iniciativa de convertir estas asociaciones solidaristas en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para lo cual reciben el asesoramiento correspondiente, sin embargo la idea no generó la motivación necesaria que impulsara el cambio.

En el año 2000, al ser notificado el cierre de la Asociación Solidarista Salvadoreña, las juntas directivas de ambas asociaciones, retoman la iniciativa de convertirse en una Cooperativa bajo la modalidad de Ahorro, Crédito y Consumo, comenzando con los trámites de constitución con el INSAFOCOOP en abril del mismo año.

Es así como nace la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L., como resultado de la fusión de: la Asociación Solidarista de Trabajadores de

Laboratorios López (ASTRAL) y la Asociación Solidarista de Trabajadores de López Davidson (ASTRALD); con un capital inicial de ¢60,000.00, representado en 1,200 aportaciones con valor nominal de ¢50.00 cada una.

La autorización del INSAFOCOOP para la realización de la Asamblea de Constitución se obtiene el día 21 de Junio del 2000, a la cual asistieron 20 asociados fundadores, superándose el mínimo de 15 personas requeridos por ley.

ACODELD de R.L., se encuentra ubicada en el Boulevard del Ejercito Nacional, kilómetro cinco y medio, jurisdicción de Soyapango, departamento de San Salvador.

Actualmente cuentan con un total de 336 asociados y un capital social al 31 de Diciembre de 2002 de \$317,938.10.

Para ingresar como asociado a la Cooperativa es preciso que el interesado llene los siguientes requisitos:

- a. Ser empleado de las empresas López Davidson.
- b. Ser mayor de 18 años de edad.
- c. Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de Administración recomendado por 2 miembros de la Cooperativa.
- d. Pagar por lo menos el valor de una aportación cuyo monto es \$5.71.

- e. Pagar como cuota de ingreso la cantidad de \$1.14.
- f. Haber recibido el Curso Básico de Cooperativismo impartido por el Comité de Educación, INSAFOCOOP, u otra institución similar.

## **2. MARCO LEGAL.**

El reconocimiento oficial y personería jurídica se obtiene a través de la inscripción No. 5 folio 64 frente a folios 86 frente, del libro vigésimo sexto del Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP.

ACODELD de R. L., es una asociación cooperativa constituida bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, capital variable y número ilimitado de asociados y según la Ley de Asociaciones Cooperativas se clasifica como una cooperativa de servicios cuya actividad principal es el ahorro, crédito y consumo.

## **3. ORGANIZACIÓN.**

La Asamblea General de Asociados, es la máxima autoridad, y está integrada por todos los asociados. El Consejo de Administración, es el encargado de la administración y quien ejecuta lo mandado por la Asamblea General; la Junta de Vigilancia, se encarga de supervisar las actividades de la

Asociación Cooperativa y fiscalizar los actos de los órganos directivos. Además cuenta con los siguientes comités de apoyo:

- a. Comité de Crédito: se encarga de estudiar y resolver las solicitudes de crédito y determinar la compra y venta de artículos diversos que demandan los usuarios de la cooperativa.
- b. Comité de Educación: se encarga de promover las ventajas de asociarse a la cooperativa e informar sobre las actividades que se realizan.

La estructura organizativa de lo anteriormente descrito se presenta en el Anexo No. 1.

#### **4. ACTIVIDADES BÁSICAS.**

Las actividades que realiza ACODELD de R.L., están encaminadas a solucionar problemas socioeconómicos de sus miembros a fin de satisfacer sus demandas. Entre las actividades que realizan se encuentran:

- a. Estimular el ahorro sistemático por medio de la captación de aportaciones de los asociados pagando un porcentaje de interés.
- b. Concesión de préstamos a intereses razonables a sus miembros los cuales pueden ser utilizados para diferentes fines.
- c. Facilitar la adquisición de bienes muebles e inmuebles.

- d. Prestación de servicios complementarios a las actividades de sus asociados entre los que se incluye la venta de artículos diversos de consumo popular (ropa, cosméticos, zapatos, etc.).

## **5. RECURSOS .**

Los recursos con los que cuenta ACODELD de R.L. para alcanzar los objetivos deseados se pueden clasificar en materiales, humanos y tecnológicos, distribuidos de la siguiente manera:

- a. Recursos Materiales: cuentan con un capital contable de \$317,938.10 al 31 de Diciembre de 2002. Posee mobiliario y equipo de oficina, contómetros, proyector, aire acondicionado, papelería y útiles, equipos de limpieza y otros implementos que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas de la cooperativa.
- b. Recursos Tecnológicos: se apoyan en el uso de equipos y programas computarizados que facilitan el desarrollo de sus objetivos entre los que se pueden mencionar: computadoras con programas adaptados a sus actividades, manuales, solicitudes de crédito, formularios de control, etc.
- c. Recursos Humanos: cuenta con 3 personas que han sido contratadas para desempeñar los cargos de contador, asistente administrativa y mensajero.

**C. FUNDAMENTOS BÁSICOS SOBRE SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.**

**1. SISTEMAS.**

**a. DEFINICIÓN.**

El desarrollo de la teoría general de sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento científico a través de un amplio campo, se ocupa del desarrollo de esquemas teóricos sistematizados que facilitan entender mejor las relaciones de los diferentes componentes que forman un todo o cualquier fenómeno empírico entre éste y su ambiente.

Robert G. Murdick y John C. Munson<sup>4</sup> han definido el sistema como: "Un grupo ordenado de elementos que se disponen, estructuran y relacionan para efectuar procesos sobre las entradas y producir así las salidas deseadas".

En una forma más sencilla se puede definir sistemas como un conjunto de elementos que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común.

---

<sup>4</sup> Murdick, Robert G. y Munson, John C. "Sistemas de Información Administrativa", 2ª. Edición, Pág. 33.

**b. IMPORTANCIA.**

La importancia de los sistemas dentro de las organizaciones radica en que contribuyen a visualizar los objetivos primordiales de la empresa, pues de no ser por ellos se caería en divagaciones.

Los sistemas deben elaborarse considerando posibles situaciones de cambio, si no fuera así corren el riesgo de quedar obsoletos o inservibles, por ello es necesario hacer las modificaciones paulatinas, cada vez que aparezcan factores que ameriten ajustes, cualquiera que sea, siempre que afecte de manera directa a la organización.

**c. EL SISTEMA COMO PROCESO.**

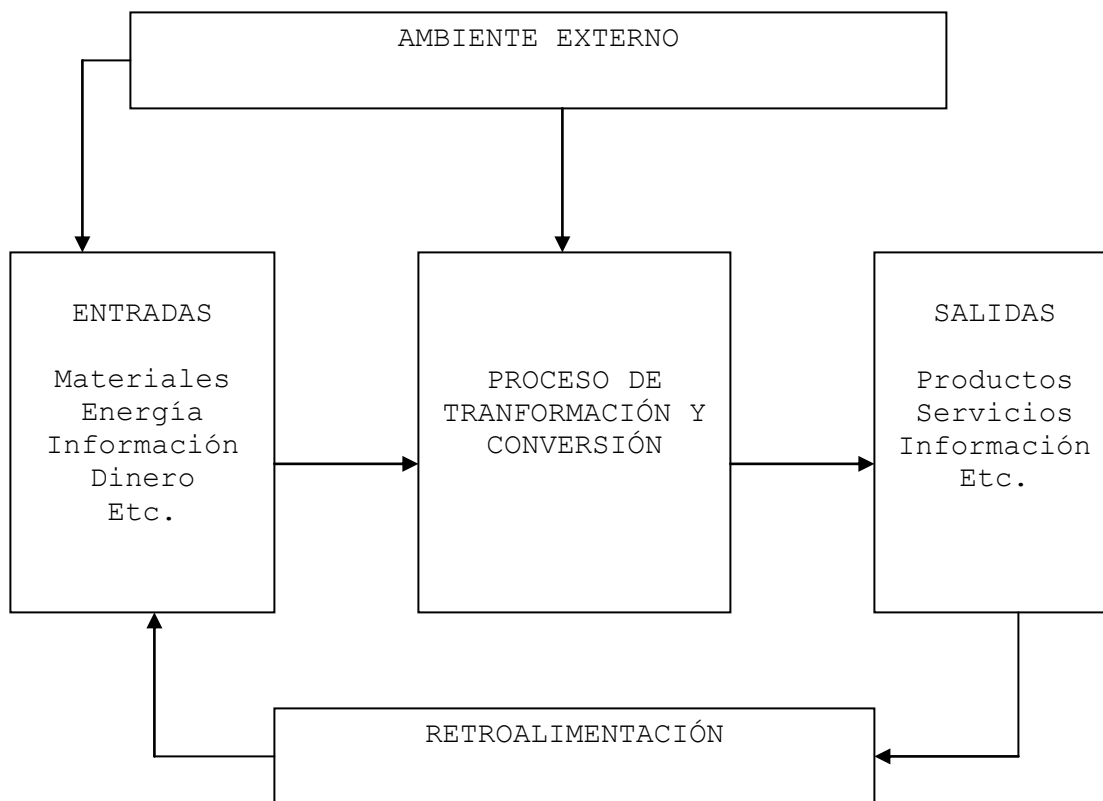
Para que el sistema funcione como proceso es necesario que se conforme de elementos que interactúen entre sí como los siguientes:

- 1) Entradas: Son los insumos que se proporcionan al sistema para que pueda operar a fin de alcanzar el propósito para el cual fue diseñado. Los insumos pueden ser materiales, energía, información, dinero, etc.
- 2) Proceso: Es la actividad que consiste en transformar todos los insumos que entran al sistema ya sea a través de personas, máquinas, edificios, etc.



- 3) Salida: Es el resultado que se obtiene de procesar los insumos que entran al sistema. Estos resultados pueden ser productos, servicios, información, etc.
- 4) Retroalimentación: Es la parte de un sistema que controla si los resultados generados por el sistema son los que se esperaban obtener con su implementación. Permitiendo así analizar y corregir los procedimientos de trabajo.

A continuación se presenta la esquematización de los componentes de un sistema abierto.



#### **d. TIPOS DE SISTEMAS.**

Las siguientes categorías son importantes para el estudio de los sistemas de información y de empresas:

##### 1) Sistemas Naturales y Artificiales.

Los Sistemas Naturales son aquellos que abundan en la naturaleza. Ejemplo: la ecología, el sistema solar, el sistema del agua del mundo, etc.

Los Sistemas Artificiales son aquellos sistemas creados por el hombre apareciendo en una infinidad de variedades alrededor del mundo. Ejemplo: sistemas de comunicación, sistema de defensa, sistema de distribución de oficina, etc.

##### 2) Sistemas Abiertos y Cerrados.

El Sistema Abierto es aquel que interactúa con su ambiente. Todos los sistemas que contienen organismos vivos son abiertos, porque en ellos influye lo que es percibido por los organismos.

En un sentido más importante, las organizaciones suelen ser sistemas que operan dentro de otros más extensos y, por lo mismo son abiertos. Ejemplo: la estructura de mercadotecnia de una empresa es un sistema que forma parte de otro más grande: la compañía entera.

El Sistema Cerrado es aquel en el que su ambiente no cambia y, si lo hace, se levantará una barrera entre el ambiente y él para impedir cualquier influencia, aunque es poco probable que existan realmente los sistemas cerrados. Ejemplo: los científicos que diseñan un sistema de laboratorio con el objeto de medir la elasticidad de un metal, están suponiendo la existencia de un sistema cerrado para evitar los cambios ambientales que afectarían los resultados.

### 3) Sistemas de Información.

Este sistema es el medio por el cual los datos fluyen de una persona o departamento hacia otros y puede ser cualquier cosa, desde la comunicación interna entre los diferentes componentes de la organización y líneas telefónicas hasta sistemas de computo que generan reportes periódicos para varios usuarios. Los sistemas de información proporcionan servicios a todos los demás sistemas de una organización y enlazan todos sus componentes en forma tal que estos trabajen con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo.

Los sistemas de información se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Sistemas de Información Administrativa:** Es el sistema que examina y recupera datos provenientes del ambiente a partir de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la

empresa, que filtra organiza y selecciona los datos y los presenta en forma de información a los gerentes.

b) **Sistemas de Información Financiera:** Es el sistema que esta compuesto por una serie de elementos entre los que están las normas de registro, criterio de contabilización, formas de presentación, etc.

c) **Sistemas de Información Gerencial:** Es un sistema integrado usuario-maquina, para proveer información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones de una empresa.

## **2. LA ADMINISTRACIÓN**

### **a. DEFINICIÓN**

Se ha dado en llamar a la Administración el "arte de hacer las cosas a través de la gente". Esta definición de Mary Parker Follet, ubicada en un sitio de Internet<sup>5</sup>, destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen labores que se consideren necesarias, no realizando labores por sí mismos.

---

<sup>5</sup> [www.alumnos.iespana.es](http://www.alumnos.iespana.es)

Según Harold Koontz y Heinz Wihrich<sup>6</sup> la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Basándose en las definiciones anteriores se puede decir que dentro de una organización, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de los demás.

#### **b. IMPORTANCIA**

La importancia de la administración radica en que es una disciplina que se aplica a todo tipo de organizaciones lucrativas y no lucrativas; públicas y privadas, facilitando la formulación, implementación y evaluación de las decisiones interfuncionales para alcanzar los objetivos. Es decir, a través de la administración se logran integrar todas las áreas funcionales optimizando recursos para obtener el éxito de la organización.

---

<sup>6</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich, "Administración" Una perspectiva global Pág. 6

### **c. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Se puede describir el proceso administrativo como el desarrollo de las labores esenciales en una organización, como lo son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Es importante conocer el concepto de cada uno de estos componentes:

- 1) Planeación: en este punto se planean los objetivos con orden y sentido común, basándose principalmente en un plan o método y no en una corazonada. Se planea en el presente lo que se tiene que hacer mañana.
- 2) Organización: en este punto se coordinan los recursos de la empresa, en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones a cada persona y las relaciones entre ellas.
- 3) Dirección: describe cómo el administrador debe dirigir a sus empleados e influir sobre ellos, de tal manera que estos contribuyan al logro de los objetivos establecidos. También se conoce como liderazgo.

- 4) **Control:** es la fase en que se supervisa el trabajo de otros y los resultados obtenidos, para asegurarse que se alcancen las metas tal como fueron planeadas.

**d. EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO SISTEMA.**

La administración ha evolucionado, orientándose cada vez más a los sistemas y se ha vuelto más refinada en las técnicas gerenciales.

El Proceso Administrativo se vuelve sistema al vincular e integrar cada uno de los componentes que lo forman como lo son la planeación, la organización, la dirección y el control con el resto de los sistemas operacionales de la organización, proporcionándole a los gerentes la información específica y oportuna para la toma de decisiones adecuadas que los lleven a obtener los beneficios de una correcta administración.

**3. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**

**a. DEFINICIÓN**

La planeación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la posibilidad de alcanzar los resultados deseados, la administración representa el proceso para su edificación y las finanzas representan las herramientas para concretar su implementación.

Por lo tanto se puede definir la Planeación Administrativa-Financiera como la realización de todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro, generando una estructura de tareas y relaciones de autoridad que lleven a una oportuna y adecuada toma de decisiones que rentabilicen la inversión.

#### **b. IMPORTANCIA**

La Planeación Administrativa-Financiera constituye un mecanismo de mucha importancia que guía al gerente al logro de sus metas y objetivos. La implementación de una adecuada planeación administrativa-financiera hace posible:

- 1) Prever los resultados de la organización de acuerdo a sus recursos y necesidades.
- 2) Estimar saldos de efectivo requerido para hacer frente a las obligaciones contraídas.
- 3) Guiar a quienes toman decisiones a optimizar los recursos de la organización razonando las mejores alternativas.
- 4) Permite controlar la ejecución de lo planeado, pues no se puede controlar lo que antes no se ha planificado.



## **c. PRINCIPALES HERRAMIENTAS**

### **1) Objetivos Financieros**

Son los fines hacia los cuales se orienta no solo la planeación y el control, sino también la organización y ejecución en toda empresa. Estos son básicamente la liquidez, la rentabilidad, la maximización de utilidades o beneficios y el incremento del valor comercial de la empresa.

### **2) Políticas**

En el ámbito financiero, las políticas constituyen guías en la toma de decisiones, permitiendo libertad de acción dentro de ciertos límites, en el contexto económico y financiero de la empresa, facilitando el logro de los objetivos.

### **3) Estrategias**

Harold Koontz<sup>7</sup> define el término estrategia como: "La determinación del propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas."

---

<sup>7</sup> Harold koontz y Heinz Weihrich, "Administración" Una perspectiva global. Pág. 162.

Es decir que estrategia es el camino a seguir utilizando una variedad de recursos requeridos con el fin de alcanzar los objetivos planeados dentro de una organización.

#### **4) Programas de Inversión Financiera**

Para tomar decisiones racionales que concuerden con los objetivos de las empresas, se deben tener en cuenta ciertas herramientas de análisis que proporcionen información necesaria y oportuna, entre las que se pueden mencionar: los estados financieros, los presupuestos y los programas inversión financiera.

Las decisiones de inversión están orientadas a la identificación, evaluación y selección de proyectos que brinden un mayor rendimiento del capital invertido. Otro aspecto importante es la gestión del financiamiento en el cual el Administrador Financiero tiene que visualizar la posibilidad de financiar las inversiones con fondos propios o buscar alternativas de financiamiento externo como la venta de acciones, emisión de bonos, préstamos a bancos, venta de activos, etc.

#### **5) Presupuestos**

El presupuesto es una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios, tales como:

Valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc. Por estas razones David Noel Ramírez<sup>8</sup> define los presupuestos como: "Planes integradores y coordinadores que se expresan en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia".

Algunos tipos comunes de presupuestos son: los presupuestos de efectivo, de operaciones, de venta, de fabricación, de capital, de egresos, flexibles, etc.

#### **d. LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA COMO SISTEMA.**

La Planeación Administrativa-Financiera se convierte en sistema al integrar una serie de elementos (objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, recursos financieros, etc.) que permitan formar una estructura funcional para mejorar las operaciones administrativas y financieras apoyando los procesos básicos de una empresa. Su función principal es generar e integrar los diferentes planes que contribuirán a la obtención, uso y recuperación de los recursos financieros;

---

<sup>8</sup> Ramírez Padilla, David Noel, "Contabilidad Administrativa" 5ª. Edición. Pág. 221.

además de establecer las bases que determinen el futuro de toda organización.

#### **4. CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

##### **a. DEFINICIÓN**

El Control Administrativo-Financiero es el proceso en el cual se verifica el cumplimiento de los planes financieros con apego a los objetivos de la organización; abarca el proceso de retroalimentación y ajustes que se requerirán para asegurar la adhesión a los planes y sus modificaciones debido al surgimiento de cambios imprevistos.

##### **b. IMPORTANCIA**

Involucra a todas las fases del proceso administrativo y permite que éstas se realicen ajustadas a los planes, aplicando medidas correctivas en caso de encontrar desviaciones. Es decir asegura la consecución de los planes.

Además permite a los gerentes conocer el origen y destino de los recursos financieros, la medida en que se están alcanzando los objetivos de rendimiento de inversión y obtención de beneficios.

## **c. PRINCIPALES HERRAMIENTAS**

### **1) Control Presupuestario**

El control presupuestario permite visualizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento que aparecen y evitar que generen mayores problemas. Este control se realiza partiendo del sistema presupuestario, registrando lo realizado para compararlo con lo presupuestado, determinando las variaciones que deben ser analizadas para realizar los ajustes con el fin de eliminar las deficiencias y modificar el presupuesto si fuera necesario.

### **2) Índices Financieros**

Se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. De ellos se obtiene mucha información interna sobre la solvencia actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de presentarse adversidades. Fundamentalmente, se comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos a corto plazo con que se cuenta.

A continuación se describen los índices financieros más utilizados por las empresas en el análisis de la situación económica y financiera.

$$\text{a) Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Mide el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{b) Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Mide el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios.

#### LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR

$$\text{c) Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times \text{días del año}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

Indica el número promedio de días que están pendientes las cuentas por cobrar, es decir, el tiempo promedio que se necesita para convertirlas en efectivo.

$$\text{d) Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Indica las veces que en promedio las cuentas por cobrar se recuperan en el año.

**RAZONES DE DEUDA**

$$\text{e) Razón de Deuda a} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Mide el porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores y propietarios.

**RAZONES DE RENTABILIDAD**

$$\text{f) Rentabilidad con Relación a las Ventas} = \frac{\text{Ventas - Costo de Mercadería Vendida}}{\text{Ventas}}$$

Expresa la utilidad de la empresa con relación a las ventas. Señala la eficiencia de las operaciones y cómo se fijaron los precios de los productos.

$$\text{g) Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre la renta pero no los cargos extraordinarios.

$$\text{h) Capacidad de Generar Utilidades} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Total de Activos}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Indica la eficiencia relativa con que la empresa utiliza sus recursos.

### **3) Punto de Equilibrio**

Esta herramienta refleja el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, en él no hay utilidad ni pérdida. Este instrumento es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar y controlar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, en el lugar donde se tiene mayor proporción de utilidades.

Se utiliza para determinar el volumen mínimo de ingresos que se requiere para cumplir con las metas de utilidades; además permite estudiar la relación entre los costos y volúmenes de ventas, al tiempo que se puede determinar como los cambios en estas variables afectan los beneficios obtenidos.

#### **d. CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO COMO SISTEMA**

El Control Administrativo-Financiero se constituye en sistema cuando se convierte en una estrategia de evaluación de los objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, obtención, uso y recuperación de recursos financieros, etc., proporcionando información de todas las actividades gerenciales a fin de asegurar que los resultados administrativos y financieros reales que se obtengan sean consistentes con los resultados proyectados con anterioridad. El recibir la información de lo realizado, le permite al sistema evaluar su funcionamiento y redefinir acciones en caso de existir variaciones significativas a manera de encaminarse a las operaciones planificadas.



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS LÓPEZ DAVIDSON DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACODELD DE R. L.**

El presente capítulo contiene el diagnóstico del actual sistema de planeación y control administrativo-financiero de ACODELD de R.L., el cual permitirá determinar el diseño del funcionamiento de la cooperativa en lo referente al manejo de sus actividades básicas: Ahorro, Crédito y Consumo. Además se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico, que servirán de base para la elaboración de la propuesta que se establece en el siguiente capítulo.

#### **A. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.**

##### **1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.**

###### **a. ANTECEDENTES.**

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo, ACODELD de R.L. fue constituida legalmente bajo el régimen de Responsabilidad Limitada de Capital Variable y número ilimitado de asociados, creada con un capital inicial de ¢60,000,

representado en 1200 aportaciones con valor nominal de ¢50.00 cada una.

Según la Ley, ACODELD de R.L se clasifica como una cooperativa de servicios cuya actividad principal es el ahorro y el crédito. Actualmente agrupa a un total de 336 asociados y dispone de un capital social de \$317,938.10 al 31 de Diciembre de 2002.

El máximo organismo de la cooperativa lo constituye la Asamblea General de Asociados, seguida del Consejo de Administración, el cual integrado por 8 miembros, tiene bajo su responsabilidad la dirección y la administración. La Cooperativa además cuenta con una Junta de Vigilancia y los Comités de: Crédito y Educación.

Para el logro de sus objetivos, actualmente ACODELD de R.L realiza las siguientes actividades:

- 1) Estimular el ahorro sistemático por medio de aportaciones.
- 2) Concesión de préstamos a intereses razonables.
- 3) Facilitar la adquisición de bienes muebles e inmuebles.
- 4) Desarrollar programas de tipo social para la promoción integral de sus asociados.
- 5) Prestación de servicios complementarios a las necesidades de sus asociados, como la venta de artículos de consumo popular.

De esta manera, ACODELD de R.L. busca la captación de ingresos y dar respuesta a las crecientes necesidades demandadas por los asociados, por lo que la administración ha venido buscando nuevas alternativas de planeación y control administrativo-financiero para el manejo eficiente de las inversiones financieras, que contribuyan a la obtención de un mayor rendimiento del capital. Sin embargo en la actualidad, existen una serie de factores que impiden a la Cooperativa alcanzar un crecimiento integral planificado, destacándose los siguientes:

- a) No existe un sistema de planeación y control administrativo-financiero que oriente la aplicación y la medición del rendimiento de los recursos.
- b) Falta de un flujo de efectivo que muestre los ingresos y egresos proyectados de efectivo para poder planear y decidir las inversiones de los fondos en la concesión de créditos a los asociados o en otras alternativas.
- c) Retardo en la implementación de nuevas estrategias orientadas al manejo eficiente de inversiones que contribuyan a responder oportunamente a los cambios en el ambiente interno y externo de la asociación.
- d) Existencia de información fragmentada que conlleva al manejo y solución parcial de problemas.

En razón de la problemática que reflejan los factores expuestos, ACODELD de R.L. necesita del apoyo técnico-administrativo que conduzca a la creación de un Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero eficiente que proporcione información oportuna en la toma de decisiones en materia de inversiones de fondos, por lo que el problema objeto de investigación puede formularse así:

#### **b. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida el Diseño de un Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero permitirá incrementar la eficiencia en la toma de decisiones de inversiones financieras en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L.?

### **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la investigación se pretenden lograr los siguientes objetivos:

#### **a. OBJETIVO GENERAL**

"Diseñar un Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero que permita incrementar la eficiencia en las decisiones de inversiones financieras en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R. L."

**b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Elaborar el diagnóstico de la organización y funcionamiento del actual Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero que utiliza la Asociación Cooperativa en la adopción de decisiones para inversiones financieras.
- 2) Elaborar los perfiles de planes de corto y largo plazo así como herramientas de planeación y control que contribuyan a la toma eficiente de decisiones de inversiones financieras.
- 3) Establecer las bases Administrativas-Financieras para la satisfacción de las necesidades y expectativas de ACODELD de R.L. en materia de inversiones financieras.

**3. HIPÓTESIS BÁSICAS**

Se pretende dar respuesta a las hipótesis que a continuación se describen:

**a. HIPÓTESIS GENERAL**

“El diseño de un Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero permitirá incrementar la eficiencia en las decisiones de inversiones financieras en la Asociación Cooperativa de ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L.”

## **b. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- 1) "La elaboración de un diagnóstico de Organización y Funcionamiento del actual sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero, permitirá conocer el proceso que se utiliza en la adopción de decisiones de inversiones financieras".
- 2) "La elaboración de planes de corto y largo plazo y de herramientas de Planeación y Control Administrativo-Financiero, contribuirán a la toma eficiente de decisiones de Inversiones Financieras".
- 3) "El establecimiento de nuevas bases Administrativas-Financieras permitirá satisfacer las necesidades y expectativas de ACODELD de R.L. en materia de inversiones financieras".

## **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se utilizó el método del conocimiento basado en el análisis y deducción, que consiste en descomponer el todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y con el todo.

**b. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se realizó es descriptiva, ya que se elabora un diagnóstico del actual sistema de planeación y control administrativo-financiero de la asociación cooperativa, seleccionándose una serie de variables involucradas las cuales se miden independientemente para luego describir el fenómeno de interés.

**c. TIPO DE MUESTREO**

El tipo de muestreo que se utilizó es el muestreo aleatorio simple ya que todos los elementos de la población tienen las mismas características, por lo tanto igual probabilidad de ser elegidos.

**d. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

El método utilizado está apoyado por técnicas e instrumentos de recolección de datos como la entrevista y el cuestionario (Ver anexos 2 y 3) emanadas de fuentes de información primarias y secundarias.

## 1) Fuentes Primarias.

Las fuentes de información primaria son aquellas en que se recaban datos originales o de primera mano para el problema de estudio y en este caso, datos primarios son los que se obtendrán en el lugar de los hechos: ACODELD de R.L. a partir de entrevistas a funcionarios y asociados.

## 2) Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias son aquellas que reflejan o presentan información que ya ha sido obtenida y almacenada con anterioridad en lugares accesibles o conocidos, es decir, son recopilaciones de información de segunda mano, como: registros e información proveniente de leyes, libros, tesis e información proporcionada por instituciones públicas y privadas o colocada en páginas web.

## 5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El universo está compuesto por los 336 asociados que conforman la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L.

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde al considerar valores se obtiene:

N= Universo = 336 asociados.

e= Error muestral tolerable considerado = 7% = 0.07

Q= Probabilidad de fracaso = 0.20

P= Probabilidad de éxito = 0.80



Z= Coeficiente de confianza, se considera del 90%. Según tablas equivale a 1.645

n= Tamaño de la muestra

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.645)^2 \times (0.8)(0.2) \times (336)}{(0.07)^2 (336-1) + (1.645)^2 (0.8)(0.2)}$$

$$n = \frac{145.475904}{2.074464}$$

$$n = 70.126 \approx 70 \text{ asociados a encuestar.}$$

## **6. RECOLECCIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.**

### **a. RECOLECCIÓN DE DATOS.**

La recolección de la información para el diagnóstico se obtuvo a través de dos fuentes:

#### 1) Fuentes primarias.

Los datos se obtuvieron mediante una entrevista estructurada (Ver anexo No 2) al vicepresidente del Consejo de Administración y mediante un cuestionario (Ver anexo 3) dirigido a los asociados, éste último instrumento constituye un complemento a la información obtenida a partir de la entrevista.

2) Fuentes Secundarias.

Para la recopilación de la información se consultaron registros y documentos internos de la cooperativa así como libros, revistas, tesis, leyes e información de Internet.

**b. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.**

Las respuestas obtenidas de la entrevista al vicepresidente del Consejo de Administración se presentan a continuación:

1)¿Cuántos empleados tiene ACODELD de R.L. para la atención de los servicios a los asociados?

R/ 3 personas

2)¿En qué áreas o puestos de trabajo están asignados los empleados?

R/ Contabilidad, atención al asociado y prestación de servicios.

3)¿Lleva la cooperativa un registro actualizado de asociados?

R/ No tan actualizado, pero si hay información referente al número de asociados inscritos.

4)¿Tiene la cooperativa el mobiliario y equipo adecuado?

R/ En el área administrativa, considero que sí, sin embargo en las otras áreas estamos a medias. En la prestación de servicios

de Car Wash se brinda el servicio a todo el personal no importando que sea o no asociado, por lo que se necesita una galera para efectuar de manera ordenada el trabajo y evitar que anden buscando de un lado a otro a los que solicitan el servicio.

5)¿Con qué tecnología cuenta la cooperativa? (programas, sistemas, etc.)

R/ En este momento se están mejorando los sistemas para la información.

6)¿Cuál es el patrimonio actual de ACODELD de R.L.?

R/ Se encuentra reflejada en los estados financieros.

7)¿Qué parte del patrimonio está destinada para las operaciones de inversiones financieras?

R/ De todo el patrimonio se puede decir que el 90%, el restante 10% es para la operación administrativa.

8)¿Cuáles son los planes de corto y largo plazo que ejecuta ACODELD de R.L en materia de inversiones crediticias?

R/ En este momento estamos desarrollando y poniéndole números a planes de corto y largo plazo ya que anteriormente se estaba trabajando de acuerdo a lo que se iba generando en el camino hoy

es diferente, además los planes son requeridos por el INSAFOCOOP.

9)¿Cuáles son los presupuestos financieros más significativos que ACODELD de R.L. utiliza para planear sus utilidades?

R/ No se cuenta con presupuestos en la cooperativa. Es por ello que esos son los tres rubros en que se está trabajando: planes de trabajo, presupuestos y el área de administración.

10)¿Cuáles son los principales objetivos financieros que persigue la cooperativa?

R/ El que perseguimos es la rentabilidad.

11)¿Qué estrategias financieras desarrolla ACODELD de R.L.?

R/ Tan específicas no se tienen plasmadas pero se enfocan al área de crédito ya que se tiene una rotación más acelerada en la demanda de éste servicio.

12)¿Cuáles son las políticas financieras más relevantes?

R/ Considero que las de créditos, ya que la demanda está creciendo aceleradamente, existiendo el peligro de estar colocando en este rubro, todo el dinero de los asociados y llegar a un momento de iliquidez en la que no se podría dar nuevos créditos a menos que se recurra a un refinanciamiento, pero se debe tener en cuenta que la capacidad de pago de los asociados cada vez es más reducida en relación a las necesidades

monetarias que crecen más que los ingresos para hacerles frente. Probablemente se tenga que establecer límites de montos a prestar, pero dependerá de las necesidades de los asociados, pues ha medida que se necesiten cambios se debe trabajar por mejorar las políticas.

13)¿Qué programas de obtención, uso y recuperación de fondos posee ACODELD de R.L.?

R/ Estamos un poco salvaguardados ya que todo se hace a través de las empresas López Davidson, tanto los descuentos para incrementar las aportaciones como los que respaldan deudas contraídas con la cooperativa. Los fondos para el desarrollo de las actividades se obtienen de las aportaciones de los socios y el uso que se le da está enfocado principalmente al crédito y consumo.

14)¿Lleva la cooperativa registros estadísticos de sus operaciones crediticias por monto, destino y plazo?

R/ Específicamente no se tiene un reporte que refleje la cantidad de créditos, sus montos y sus destinos, pero con el sistema que actualmente se tiene se puede levantar la información de ser requerida.

15)En el área crediticia ¿Cuál es el destino que más demanda tiene para la cooperativa?

R/ Creo que es la consolidación de deudas con un 70%.

16)¿La recuperación de los fondos prestados se obtiene en el tiempo normal previsto?

R/ Sí.

17)¿Tiene la cooperativa adecuados controles financieros para verificar la ejecución y resultados de los planes?

R/ No. Estamos en el proceso de implementación. Se están elaborando.

18)¿Qué índices o razones financieras utilizan en el análisis de las operaciones financieras?

R/ No se utilizan.

19)¿Efectúa la cooperativa el control de sus operaciones administrativas y financieras con base a presupuestos previamente elaborados?

R/ No se aplica.

20)¿Determina la cooperativa el punto de equilibrio financiero?¿Cómo lo hace?

R/ No se realiza.

21)¿Tienen ACODELD de R.L una política adecuada para la distribución de dividendos a los asociados?

R/ La forma en que se deben distribuir los dividendos ha sido definida por INSAFOCOOP. El mecanismo utilizado es que a las aportaciones se les paga un interés no mayor que el pagado por el sistema financiero y el diferencial se distribuye de acuerdo

al consumo registrado por asociado, pues estas personas tienen derecho a más dividendos ya que la filosofía del cooperativismo es que un asociado debe ser consumista de los productos de su cooperativa y tiene más derecho a dividendos que aquél que sólo se dedica a ahorrar. Se debe premiar a la persona que hace uso del consumo ya que hace rotar el dinero.

22)¿Considera que ACODELD de R.L. posee un sistema de planeación y control administrativo-financiero eficiente para la toma de decisiones?

R/ No.

23)¿Se están cumpliendo los objetivos y metas de ACODELD de R.L.?

R/ La verdad que sí, pues es brindar ayuda al asociado en el aspecto económico. En el área social aún estamos cortos.

24)¿ Qué recomendaciones podría formular para mejorar el actual sistema de planeación y control administrativo-financiero de inversiones para una eficiente toma de decisiones?

R/ El problema es que en este momento la responsabilidad la tiene el Consejo de Administración y lamentablemente quienes lo conformamos estamos separados, es decir unos están en las instalaciones de Laboratorios López y otros en López Davidson. Esta es una limitante para las reuniones frecuentes y tratar de

plasmar algo escrito. Indudablemente se le delega la responsabilidad a una sola persona pero no se encarga al cien por ciento de la cooperativa por lo que no le queda suficiente tiempo y no logra tomar decisiones en el momento oportuno, sin embargo poco a poco vamos trabajando en los presupuestos tratando de plasmar planes de inversión.

La presentación y análisis de los datos recolectados del cuestionario de asociados se detalla a continuación:

**PREGUNTA No. 1:**

¿Cuál es el monto de sus ingresos mensuales?

**OBJETIVO:**

Conocer el monto de ingresos de los asociados para determinar la capacidad de ahorro, crédito y consumo.

**TABLA 1:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
De \$100 a \$200	40	57.15%	40	57.15%
De \$201 a \$300	11	15.71%		
De \$301 a \$400	8	11.43%		
Más de \$400	11	15.71%		
TOTAL	70	100%	40	57.15%



**COMENTARIO:**

El 57.15% de los asociados encuestados, perciben un ingreso promedio entre los \$100 y \$200, reflejando que la mayoría de asociados requieren del apoyo de la cooperativa para poder solventar sus necesidades socioeconómicas.

**PREGUNTA No. 2:**

¿Cuáles son los servicios que más utiliza en la cooperativa?

**OBJETIVO:**

Determinar que actividad genera mayor demanda por los asociados.

**TABLA 2:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Ahorro	35	50.00%	35	50.00%
Crédito	54	77.14%	54	77.14%
Consumo	23	32.85%		

**COMENTARIO:**

El 77.14% hacen uso del crédito mientras que el 50% de los asociados han incrementado sus aportaciones a fin de contar con un ahorro dentro de la cooperativa, lo que indica que de los servicios que actualmente brinda la cooperativa, el que posee mayor demanda es el de crédito.

**PREGUNTA No. 3:**

3)¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios que brinda la cooperativa?

**OBJETIVO:**

Establecer los períodos de tiempo con que los usuarios demandan los servicios que brinda la cooperativa.

**TABLA 3:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
1 vez al mes	18	25.71%	18	25.71%
2 veces al mes	11	15.71%		
Cada 2 meses	6	8.57%		
Cada 3 meses	13	18.57%	13	18.57%
Otra alternativa	17	24.29%	17	24.29%
No contesta	5	7.15%		
TOTAL	70	100%	48	68.57%

**COMENTARIO:**

El 25.71% de los asociados de ACODELD de R.L. manifiestan hacer uso de los servicios de la cooperativa 1 vez al mes, el 18.57% cada 3 meses y el 24.29% no tienen un período establecido para demandar los servicios. Lo que indica que no existe una periodicidad definida sobre el uso de los servicios sino que la demanda de los mismos se deriva de las necesidades que surgen.

**PREGUNTA No. 4:**

4) ¿Qué otros servicios considera que necesitan los asociados?

**OBJETIVO:**

Determinar que otros servicios puede brindar la cooperativa a sus asociados.

**TABLA 4:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Despensa familiar	32	45.71%	32	45.71%
Seguro médico hospitalario	27	38.57%	27	38.57%
Seguro de vida	18	25.71%	18	25.71%
Otra alternativa	5	7.14%		
No contesta	8	11.43%		

**COMENTARIO:**

La tendencia refleja que el 45.71% de los asociados requieren del servicio de despensa familiar, el 38.57% seguro médico-hospitalario y el 25.71% seguro de vida, indicando ello que estos son los servicios que los asociados requieren que la cooperativa incluya para obtener un mayor beneficio.

**PREGUNTA No. 5:**

¿Conoce la tasa de interés que ganan sus ahorros?

**OBJETIVO:**

Determinar si los asociados conocen el porcentaje de interés que generan los ahorros.

**TABLA 5:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	14	20.0%		
No	50	71.43%	50	71.43%
No contesta	6	8.57%		
TOTAL	70	100.0%	50	71.43%

**COMENTARIO:**

Los asociados en un 71.43% mencionan desconocer la tasa de interés que perciben por sus ahorros. Lo que indica que la cooperativa no comunica las tasas de interés pagadas por este concepto, mostrando que a los asociados no les interesa conocer el porcentaje devengado por sus ahorros.

**PREGUNTA No. 6:**

¿Con qué frecuencia incrementa sus aportaciones?

**OBJETIVO:**

Establecer cada cuanto tiempo los asociados incrementan sus aportaciones.

**TABLA 6:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Quincenal	44	62.86%	44	62.86%
Mensual	3	4.28%		
Cada 2 meses	2	2.86%		
Otra alternativa	7	10.0%		
No contesta	14	20.0%		
TOTAL	70	100.0%	41	62.86%

**COMENTARIO:**

El 62.86% incrementa sus aportaciones en forma quincenal, indicando que más de la mitad de los asociados aumentan sus ahorros en forma consistente, por lo que la cooperativa cuenta con un ingreso constante proveniente de este rubro.

**PREGUNTA No. 7:**

¿Ha solicitado créditos en la cooperativa?

**OBJETIVO:**

Determinar el porcentaje de asociados que han hecho uso de los servicios de crédito que brinda ACODELD de R.L.

**TABLA 7:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	63	90.0%	63	90.0%
No	7	10.0%		
No contesta	0			
TOTAL	70	100.0%	60	90.0%

**COMENTARIO:**

La tendencia muestra que el 90.0% de los asociados han solicitado crédito. Lo que refleja que la mayoría de asociados tienen necesidades crediticias.

**PREGUNTA No. 8:**

¿Cuál es el plazo promedio solicitado para sus créditos?

**OBJETIVO:**

Conocer los plazos más demandados para el pago de créditos en que incurren los asociados.

**TABLA 8:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
6 meses	6	9.52%		
12 meses	6	9.52%		
18 meses	12	19.05%		
24 meses	23	36.51%	23	36.51%
Otra alternativa	15	23.81%	15	23.81%
No contesta	1	1.59%		
TOTAL	63	100.0%	38	60.36%

**COMENTARIO:**

Como se observa el 36.51% corresponde a la alternativa de 24 meses y el 23.81% a la de plazos mayores de 24 meses. Esto

indica que la cooperativa tiene una línea de créditos con períodos flexibles para los asociados.

**PREGUNTA No. 9:**

¿Conoce la tasa de interés que paga por sus créditos?

**OBJETIVO:**

Determinar el porcentaje de asociados que tienen conocimiento sobre los intereses que pagan al incurrir en créditos.

**TABLA 9:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	26	41.27%	26	41.27%
No	35	55.56%	35	55.56%
No contesta	2	3.17%		
TOTAL	63	100.0%	61	96.83%

**COMENTARIO:**

El 55.56% de los asociados desconocen la tasa de interés que paga por sus créditos mientras que el 41.27% manifiestan que sí la conocen. Lo que indica que más de la mitad de los asociados no están interesados en conocer la tasa que devengan sus créditos.

**PREGUNTA No. 10:**

¿Cuál es la cantidad promedio que ha prestado en la cooperativa?

**OBJETIVO:**

Establecer los montos de créditos que demandan los asociados.

**TABLA 10:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
De \$50 a \$150	6	9.52%		
De \$151 a \$250	2	3.17%		
De \$251 a \$350	8	12.17%		
De \$351 a \$450	20	31.75%	20	31.75%
Otra alternativa	26	41.27%	26	41.27%
No contesta	1	1.59%		
TOTAL	63	100.0%	46	73.02%

**COMENTARIO:**

El resultado indica que el 31.75% de los asociados solicitan créditos que oscilan entre los \$351.00 y \$450.00 mientras que el 41.27% requieren de financiamientos que sobrepasan los \$450.00, lo que muestra que los créditos solicitados por la mayoría son por cantidades mayores a los \$450.00.

**PREGUNTA No. 11:**

¿Cuánto tiempo en promedio espera para la obtención de respuesta en sus solicitudes de crédito?



**OBJETIVO:**

Determinar el promedio de días que espera el asociado para recibir respuesta sobre el crédito solicitado.

**TABLA 11:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
De 1 a 3 días	16	25.4%	16	25.4%
De 4 a 6 días	24	38.1%	24	38.1%
Mas de 6 días	19	30.16%	19	30.16%
Otra alternativa	2	3.17%		
No contesta	2	3.17%		
TOTAL	63	100.0%	59	93.66%

**COMENTARIO:**

El 25.4% aduce obtener respuesta a su solicitud de crédito en un tiempo de 1 a 3 días; un 38.1% le responden entre 4 y 6 días mientras que un 30.16% le informan la resolución de su solicitud después de 6 días. Lo que refleja que el tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de crédito es de 4 a 6 días.

**PREGUNTA No. 12:**

¿Cómo considera el tiempo de espera de la pregunta anterior?

**OBJETIVO:**

Conocer el criterio de los asociados con respecto al tiempo de espera sobre la aprobación de sus créditos.

**TABLA 12:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Adecuado	24	38.10%	24	38.10%
Razonable	25	39.68%	25	39.68%
Muy tardío	14	22.22%		
No contesta	0			
TOTAL	63	100.0%	49	77.78%

**COMENTARIO:**

La opinión de los asociados referente al tiempo de respuesta en la solicitud de sus créditos es de Adecuado y Razonable con un porcentaje de opiniones del 38.10% y 39.68% respectivamente, lo que refleja que más de la mitad de los asociados, considera que el tiempo de espera para la solicitud y aprobación de créditos es el apropiado.

**PREGUNTA No. 13:**

¿Cuál o cuáles han sido los principales destinos de sus solicitudes de crédito?

**OBJETIVO:**

Identificar los principales destinos de los créditos demandados por los asociados.

**TABLA 13:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Educación	13	20.63%		
Vehículo	10	15.87%		
Gastos personales	33	52.38%	33	52.38%
Remodelación de vivienda	11	17.46%		
De emergencia	8	12.7%		
Compra de enseres	13	20.63%		
Consolidación de deudas	7	11.11%		
Otra alternativa	0	0%		
No contesta	0	0%		

**COMENTARIO:**

Es identificable que el 52.38% de los asociados solicita crédito para gastos personales indicando que este es el rubro de crédito con mayor demanda por los asociados.

**PREGUNTA No. 14:**

¿Cómo calificaría en general, el proceso de solicitud y aprobación de créditos en la cooperativa?

**OBJETIVO:**

Evaluar el proceso de solicitud y aprobación de créditos de la cooperativa.

**TABLA 14:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	19	30.16%		
Bueno	25	39.68%	25	39.68%
Regular	11	17.46%		
Necesita Mejorar	8	12.7%		
TOTAL	63	100.0%	25	39.68%

**COMENTARIO:**

La tendencia observable es que el 39.68% de los asociados se inclinan al criterio de bueno, lo que significa que más de la tercera parte de asociados consideran aceptable el proceso de solicitud y aprobación de créditos utilizado por la cooperativa.

**PREGUNTA No. 15:**

Si la respuesta a la pregunta anterior es que Necesita Mejorar.  
¿Qué aspectos considera que deben mejorarse?

**OBJETIVO:**

Identificar los aspectos que deben mejorarse dentro del proceso de aprobación de créditos.

**TABLA 15:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Tiempo de respuesta	2	25.0%		
Disminución de Trámites /créditos	2	25.0%		
Información s/ saldos de aportaciones	1	12.5%		
Imparcialidad en el otorgamiento de créditos	3	37.5%	3	37.5%
TOTAL	8	100.0%	3	37.5%

**COMENTARIO:**

El 37.5% de los asociados es de opinión que se necesita mejorar el proceso de créditos, otorgándole mayor importancia a la necesidad de ser imparciales en el otorgamiento de los mismos, percibiéndose además la necesidad de reducir los trámites.

**PREGUNTA No. 16:**

¿Cómo considera el funcionamiento administrativo-financiero de ACODELD de R.L.?

**OBJETIVO:**

Calificar el funcionamiento administrativo-financiero de ACODELD de R.L.

**TABLA 16:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	15	21.43%		
Bueno	27	38.57%	27	38.57%
Regular	20	28.57%	20	28.57%
Necesita Mejorar	6	8.57%		
No contesta	2	2.86%		
TOTAL	70	100.0%	47	67.14

**COMENTARIO:**

El 38.57% de los asociados opta por la calificación de Bueno y un 28.57% por la de Regular; lo que determina que aunque la mayoría tiene una opinión aceptable del funcionamiento administrativo-financiero más de la cuarta parte considera que aún se pueden mejorar ciertos aspectos en el funcionamiento de la cooperativa.

**PREGUNTA No. 17:**

Si su respuesta a la pregunta anterior es que la cooperativa necesita mejorar, Mencione ¿Cuáles son los aspectos que debe mejorar para tener un mejor funcionamiento?

**OBJETIVO:**

Identificar aspectos que contribuyan a mejorar el funcionamiento administrativo-financiero de la cooperativa.

**TABLA 17:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Más servicios que beneficien a los asociados.	1	16.67%		
Mayor control y orden en el desarrollo de las actividades.	2	33.33%	2	33.33%
Tesorero con conocimientos financieros.	1	16.67%		
Simplificación de requisitos en créditos.	1	16.67%		
Cumplir con las expectativas y necesidades de los asociados.	1	16.66%		
TOTAL	6	100.0%	2	33.33%

**COMENTARIO:**

El 33.33% de los asociados opinan que para mejorar el funcionamiento administrativo-financiero de la cooperativa se necesita implementar un mayor control y orden en el desarrollo de las actividades que realizan.

**PREGUNTA No. 18:**

¿Realiza la cooperativa Asamblea General de Asociados?

**OBJETIVO:**

Conocer si la cooperativa realiza asamblea general de asociados.

**TABLA 18:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	66	94.28%	66	94.28%
No	2	2.86%		
No contesta	2	2.86%		
TOTAL	70	100.0%	66	94.28%

**COMENTARIO:**

Los datos muestran que el 94.28% de los asociados afirma que se realizan asambleas generales, lo que indica que la cooperativa cumple de acuerdo a la ley con la realización de asambleas generales.

**PREGUNTA No. 19:**

Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Piensa que le informan de los rendimientos obtenidos y posición financiera de la cooperativa?

**OBJETIVO:**

Establecer si la cooperativa informa a sus asociados sobre su funcionamiento, rendimiento y posición financiera actuales.



**TABLA 19:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	53	80.30%	53	80.30%
No	6	9.09%		
No contesta	7	10.61		
TOTAL	66	100.0%	53	80.30%

**COMENTARIO:**

El 80.30% de los asociados avala la información que reciben en las asambleas generales, lo que indica que están dándose a conocer puntos de interés y de importancia para el conocimiento de los asociados entre los que se pueden mencionar : situación financiera de la cooperativa, rendimiento de inversiones, funcionamiento, etc.

**PREGUNTA No. 20:**

¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos que inciden en el funcionamiento de la cooperativa?

**OBJETIVO:**

Evaluar aspectos relacionados a la administración de la cooperativa.

## 20.1 Servicios que prestan.

**TABLA 20.1:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	12	17.13%		
Bueno	23	32.86%	23	32.86%
Aceptable	23	32.86%	23	32.86%
Inaceptable	3	4.29%		
No contesta	9	12.86%		
TOTAL	70	100.0%	66	65.72%

**COMENTARIO:**

Los servicios que brinda la cooperativa son calificados de Bueno y Aceptable con un 32.86% respectivamente, indicando que en general los asociados están conformes con los servicios que actualmente está brindando la cooperativa.

## 20.2 Oportunidades de participación.

**TABLA 20.2:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	4	5.71%		
Bueno	13	18.57%		
Aceptable	20	32.86%	20	32.86%
Inaceptable	17	22.86%	17	22.86%
No contesta	16			
TOTAL	70	100.0%	37	55.72%

**COMENTARIO:**

La tendencia muestra que el 32.86% de los encuestados consideran aceptable su participación en la toma de decisiones mientras que el 22.86% lo consideran inaceptable, evidenciando un descontento por parte de un número significativo de asociados.

20.3 Personal que atiende.

**TABLA 20.3:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	18	25.71	18	25.71%
Bueno	18	25.71	18	25.71%
Aceptable	23	32.86%	23	32.86%
Inaceptable	2	2.86%		
No contesta	9	12.86%		
TOTAL	70	100.0%	59%	84.28%

**COMENTARIO:**

Los resultados informados se distribuyen en su mayoría en los criterios de Excelente, Bueno y Aceptable, con porcentajes de 25.71%, 25.71% y 32.86% respectivamente, lo que refleja que la atención proporcionada por el personal de la cooperativa es del agrado de la mayoría de asociados.

## 20.4 Comunicación de actividades.

**TABLA 20.4:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	7	10.0%		
Bueno	14	20.0%		
Aceptable	23	32.86%	23	32.86%
Inaceptable	13	18.57%		
No contesta	13	18.57%		
TOTAL	70	100.0%	23	32.86%

**COMENTARIO:**

El 32.86 % de los encuestados considera que la comunicación de actividades dentro de la cooperativa es aceptable; sin embargo el aspecto evaluado es susceptible de mejorarse.

## 20.5 Desempeño del Consejo de Administración.

**TABLA 20.5:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	9	12.86%		
Bueno	21	30.0%	21	30.00%
Aceptable	23	32.86%	23	32.86%
Inaceptable	2	2.86%		
No contesta	15	21.42%		
TOTAL	70	100.0%	44	62.86%

**COMENTARIO:**

La tendencia muestra que el 30% de los asociados opina que el desempeño del Consejo de Administración es Bueno y el 32.86% lo considera Aceptable; lo que refleja que la mayoría de asociados avala el trabajo realizado por el Consejo de Administración en lo referente a la dirección de la cooperativa.

20.6 Desempeño del Comité de Educación.

**TABLA 20.6:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	5	7.14%		
Bueno	17	24.28%		
Aceptable	25	35.72%	25	35.72%
Inaceptable	4	5.71%		
No contesta	19	27.14%	19	27.14%
TOTAL	70	100.0%	44	62.86%

**COMENTARIO:**

La información muestra que la opinión sobre el desempeño del Comité de Educación se encuentra distribuida entre los criterios de Aceptable con un 35.72% y No contesta con un y 27.14%; permitiendo reconocer que más de la cuarta parte de asociados desconoce las actividades que realiza éste comité.

## 20.7 Desempeño del Comité de Crédito.

**TABLA 20.7:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	11	15.71%		
Bueno	20	28.57%	20	28.57%
Aceptable	21	30.0%	21	30.0%
Inaceptable	5	7.14%		
No contesta	13	18.58%		
TOTAL	70	100.0%	41	58.57%

**COMENTARIO:**

El criterio manifestado por los asociados en el desempeño del Comité de Créditos es de Bueno y Aceptable con un 30% y un 28.57% respectivamente, indicando esto, que la mayoría de asociados aprueban las actividades que desempeña éste comité.

## 20.8 Desempeño de la Junta de Vigilancia.

**TABLA 20.8:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	5	7.14%		
Bueno	20	28.57%	20	28.57%
Aceptable	22	31.43%	22	31.43%
Inaceptable	5	7.14%		
No contesta	18	25.72%		
TOTAL	70	100.0%	42	60.0%

**COMENTARIO:**

El 31.43% de los asociados opina que el desempeño de la Junta de Vigilancia es Aceptable y el 28.57% lo considera Bueno, lo que pone de manifiesto que el trabajo de la Junta de Vigilancia es avalado por la mayoría de los asociados.

**B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

Considerando la estructura del marco teórico y la información proveniente del Consejo de Administración y de los asociados de ACODELD de R.L. se procede a la descripción del diagnóstico del actual sistema de planeación y control administrativo-financiero.

**1. SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.**

En lo que se refiere al subsistema actual de planeación se determina lo siguiente:

**a. OBJETIVOS**

Los objetivos que persigue ACODELD de R.L., no están definidos de manera clara en un documento, únicamente han sido discutidos a nivel del Consejo de Administración constituyendo esto una limitante para dar a conocer a los asociados el camino o el rumbo hacia el cual se pretende orientar el esfuerzo de la

administración de la cooperativa. (ver pregunta 10 de entrevista Pág. 45)

**b. POLÍTICAS.**

ACODELD de R.L. no ha establecido políticas en el área administrativa, que permitan alcanzar la eficiencia en las actividades que realiza. En el área financiera se cuenta con políticas crediticias definidas (ver anexo 4), las cuales se revisan constantemente a fin de actualizarlas adaptándolas a las necesidades de la cooperativa y de los asociados. (Ver pregunta 12 de entrevista Pág. 45).

**c. ESTRATEGIAS.**

La asociación cooperativa no ha formulado estrategias que permita establecer las acciones a seguir para lograr resultados planificados con relación a la situación y las expectativas que pretende alcanzar la administración. (Ver pregunta 11 de entrevista Pág. 45)

**d. PLANEACIÓN FINANCIERA.**

El Consejo de Administración actual considera que la planeación financiera es un aspecto importante a trabajar ya que se relaciona directamente con el uso, obtención y recuperación de los fondos por lo que se han visto en la necesidad de comenzar



ha elaborar planes de corto y largo plazo, que permitan lograr en el futuro la eficiencia en el manejo de los recursos financieros. (Ver pregunta 8 de entrevista Pág. 44).

**5) Uso de Fondos.**

Los recursos financieros que maneja ACODELD de R.L. están destinados principalmente al otorgamiento de créditos de acuerdo a las demandas de los asociados. (ver pregunta 11 de entrevista y tablas 7 y 13 de cuestionario para asociados Pág. 45, 54 y 59)

**6) Obtención de Fondos**

Los fondos que emplea ACODELD de R.L. para la realización de sus actividades provienen de las aportaciones de los asociados, los intereses devengados por los créditos concedidos, la utilidad proveniente de los artículos de consumo vendidos y otras actividades realizadas. El Consejo de Administración es de la idea que los fondos que obtiene son suficientes por lo que no recurren al endeudamiento externo por considerar que incurrirían en obligaciones innecesarias.

Actualmente, se trabaja en la búsqueda de nuevas alternativas de inversión a fin de incrementar la rentabilidad del capital. (Ver pregunta 13 de entrevista Pág. 46)

### **3) Recuperación de Fondos**

La recuperación de los fondos invertidos por la cooperativa en la prestación de servicios a sus asociados, se realiza a través del departamento de pagaduría de las Empresas López Davidson, por lo que el retorno de la inversión y el margen de ganancia está garantizada. (Ver Pregunta 13 de entrevista Pág.46)

El proceso empleado para la recuperación se describe a continuación:

**Créditos:** Se elabora una hoja de contrato que ampara el otorgamiento del crédito y las garantías que lo avalan así como las condiciones de pago y el tipo de interés.

**Artículos de consumo:** Se firman facturas que respaldan la venta y contienen la forma de pago.

Para ser efectivo el cobro de los servicios que presta la cooperativa se envía en forma quincenal, al departamento de pagaduría de las Empresas López Davidson el listado que contiene los descuentos que se efectuaran en planilla, a cada uno de los asociados que tienen pagos pendientes con la cooperativa.

### **4) Presupuestos.**

Esta herramienta administrativa no es empleada por la cooperativa lo cual imposibilita detallar en términos

financieros las operaciones que realiza y recursos que posee para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos que pretenda alcanzar la administración. (Ver pregunta 9 de entrevista Pág. 45)

## **2. SUBSISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO.**

En lo que se refiere al subsistema actual de control administrativo-financiero se determina lo siguiente:

### **a. CONTROL PRESUPUESTARIO.**

ACODELD de R.L. no elabora ningún tipo de presupuesto para planear y controlar futuras utilidades lo que trae como consecuencia no poder realizar el control presupuestario, el cual serviría de parámetro para determinar las variaciones de lo realizado con lo proyectado permitiendo efectuar medidas correctivas en caso de no lograrse los resultados deseados. (Ver pregunta 19 de entrevista Pág. 47)

### **b. CONTROL A BASE DE RAZONES.**

La cooperativa no está utilizando las razones financieras como herramienta de control, esto imposibilita estudiar la composición del cambio y determinar si ha existido alguna mejoría o deterioro en la situación económica y financiera en el desempeño ACODELD de R.L. con el transcurso del tiempo, con lo

cual se desperdicia un instrumento que facilita la toma de decisiones. (Ver pregunta 18 de entrevista Pág. 47)

### **c. PUNTO DE EQUILIBRIO.**

ACODELD de R.L no emplea el punto de equilibrio para establecer el nivel en que los ingresos son iguales a los costos, esto imposibilita diseñar actividades que permitan generar ingresos que estén por encima del nivel de equilibrio para una mayor proporción de utilidades en beneficio de los asociados. (Ver pregunta 20 de entrevista Pág. 47)

## **3. RECURSOS**

### **a. RECURSOS MATERIALES.**

Cuentan con un capital contable de \$317,938.10 al 31 de Diciembre de 2002. Posee mobiliario y equipo de oficina, contómetros, telefax, proyector, aire acondicionado, papelería y útiles, equipos de limpieza y otros implementos que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas de la cooperativa.

En cuanto a la infraestructura, la cooperativa no posee un local propio ya que se encuentra dentro de las instalaciones de los Laboratorios López donde cuenta con los todos servicios necesarios (agua, luz eléctrica, teléfono, etc.) para su funcionamiento. Generando un ahorro debido a que la cooperativa no incurre en el pago de dichos servicios. (Ver pregunta 4 de entrevista Pág. 43)

**b. RECURSOS TECNOLÓGICOS.**

Se apoyan en el uso de equipos y programas computarizados que facilitan el desarrollo de sus objetivos entre los que se pueden mencionar:

- 1) Programas de control de ahorro y préstamos, el cual sirve para tener un registro actualizado de las operaciones que se realizan periódicamente en estos dos rubros.
- 2) Programa de contabilidad, este programa sirve de apoyo en la elaboración de los estados financieros y el registro de las cuentas del libro diario mayor. (Ver pregunta 5 de entrevista Pág. 44)

**c. RECURSOS HUMANOS.**

Cuenta con 3 personas (Ver pregunta 1 de entrevista Pág. 43) que han sido contratadas para desempeñar los puestos de:

- 1) Contador: tiene bajo su responsabilidad el registro contable de todas las operaciones realizadas por la cooperativa, así como la preparación y elaboración de los estados financieros básicos de un período determinado.
- 2) Asistente administrativa: tiene a su cargo el manejo y control de todas las actividades o servicios que la cooperativa presta a sus asociados.

- 3) Mensajero: se encarga de realizar trámites y entrega de documentos a diversos departamentos y empresas que se relacionan con la cooperativa.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. CONCLUSIONES.**

Con base al diagnóstico efectuado sobre el sistema de planeación y control administrativo-financiero aplicado por ACODELD de R.L., se concluye lo siguiente:

a. El objetivo para el cual fue creada ACODELD de R.L., se está cumpliendo en forma parcial, ya que brinda a los asociados la oportunidad de satisfacer necesidades de tipo económico para poder mejorar su calidad de vida, sin embargo para llegar a ser representantes de un verdadero sistema cooperativo se debe trabajar por constituirse en el motor que impulse el desarrollo social e intelectual de sus asociados.

b. La cooperativa no tiene definidos claramente los objetivos administrativos y financieros que pretende alcanzar, por lo que no se conoce con exactitud el camino o rumbo hacia el cual se deben orientar los esfuerzos de la administración en estas áreas, convirtiéndose en una limitante para alcanzar el objetivo principal para el que fue creada.

c. En la cooperativa no existen políticas administrativas que permitan al Consejo de Administración, guiar con eficiencia las actividades que se realizan en beneficio de los asociados.

d. ACODELD de R.L., cuenta con políticas financieras únicamente en el área crediticia, las cuales permiten normar y regular las operaciones de ahorro, crédito y consumo.

e. No existen estrategias formuladas que permitan a los miembros del consejo asignar los recursos necesarios y establecer las acciones a seguir, para alcanzar los resultados planeados en el corto y largo plazo.

f. ACODELD de R.L., canaliza sus fondos principalmente en el otorgamiento de créditos, sin establecer programas financieros que designen cantidades específicas a invertir en las diferentes actividades que manejan, es decir, no se está utilizando la planeación y control en el uso de los recursos financieros.

g. La Cooperativa cuenta con los recursos financieros necesarios para invertir en las actividades que desarrolla, sin embargo, no cuenta con planes contingenciales de obtención de fondos para hacerle frente a situaciones de iliquidez o aprovechar nuevas oportunidades de inversión para lograr la visión de toda organización de crecer y desarrollarse.

h. La recuperación de fondos es una de las fortalezas de la cooperativa ya que a través del descuento en planillas de las

obligaciones contraídas por los asociados, se garantiza el retorno de la inversión y sus respectivos intereses.

i. No realizan en la cooperativa, ningún tipo de presupuestos que sirva al Consejo de Administración, como herramienta financiera para establecer en términos monetarios, las proyecciones de las operaciones que se ejecutarán con el fin de alcanzar los resultados planeados.

j. ACODELD de R.L., efectúa el control de sus operaciones sin utilizar herramientas técnicas-financieras como el control presupuestario, debido a que no elaboran presupuestos, los cuales son la base principal para comparar lo real con lo presupuestado a fin de verificar si se están cumpliendo los resultados deseados por la administración.

k. La cooperativa no utiliza el control a base de razones financieras convirtiéndose en una debilidad para la institución porque desperdician una herramienta para la toma de decisiones dentro del marco de la situación económica y financiera de un período determinado.

l. ACODELD de R.L., no emplea el punto de equilibrio para determinar el nivel en que los ingresos son iguales a los costos y así tener un punto de referencia a partir del cual las actividades que realiza la cooperativa pueden generar utilidades.



## 2. RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones provenientes del diagnóstico del actual sistema de planeación y control administrativo-financiero aplicado por ACODELD de R.L., se recomienda lo siguiente:

a. El Consejo de Administración debe apoyarse en el Comité de Educación, para trabajar de acuerdo a lo establecido en los estatutos con el fin de impulsar el desarrollo cultural, social y educativo de sus asociados, cumpliendo de una forma integral el objetivo para el que fue creada la cooperativa a través de la elaboración de planes de trabajo anuales que incluyan actividades que cubran las necesidades sociales e intelectuales de sus miembros.

b. Elaborar los planes operativos definiendo claramente los objetivos administrativo-financieros de la cooperativa, informando al personal y a los asociados el camino hacia el cual se orientarán los esfuerzos.

c. Definir las políticas administrativas que sirvan al Consejo de Administración de guía para el establecimiento de restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos, aclarando lo que se puede y lo que no se puede hacer para alcanzar los objetivos de la cooperativa.

d. Las políticas financieras se deben implementar en todas las áreas a las que se asignan recursos monetarios, creando de esta forma, las líneas directrices específicas de manejo de fondos para la administración eficiente de sus recursos.

e. Elaborar estrategias que permitan a la cooperativa convertir los planes en acciones, a fin de alcanzar un crecimiento integral para brindar a los asociados, los beneficios que ellos esperan, de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

f. Establecer programas financieros que proyecten el uso de los fondos, designando cantidades específicas a invertir en cada una de las actividades que se desarrollan.

g. Realizar campañas que fomenten la cultura del ahorro a través de la adquisición de nuevas aportaciones de sus asociados, así como elaborar planes contingenciales, investigando sistemas de financiamiento, a fin de tramitar la obtención de apoyos financieros externos para hacerle frente a situaciones de iliquidez o aprovechar nuevas oportunidades de inversión que generen mayor rendimiento.

h. Aprovechar la fortaleza que la cooperativa tiene al asegurar la recuperación de la inversión y sus beneficios a través del descuento en planilla, incorporando esta técnica, en un programa financiero que refleje los saldos de créditos otorgados y los montos recuperados, permitiendo efectuar comparaciones con las

proyecciones de cobro para conocer el porcentaje de éxito en la recuperación de las inversiones crediticias.

i. Elaborar presupuestos operativos y financieros que sirvan a la administración, como herramientas de planeación para establecer en términos monetarios, las proyecciones de las operaciones que se ejecutarán, con el fin de alcanzar los resultados deseados.

j. Aplicar la herramienta técnica-financiera del control presupuestario, que consiste en comparar lo real con lo presupuestado a fin de verificar si se están cumpliendo con los resultados planeados por la administración.

k. Hacer uso de las razones financieras por lo menos en forma semestral para facilitar la toma de decisiones y conocer la tendencia de la situación económica y financiera de la cooperativa durante estos períodos.

l. No obstante que la cooperativa ya es una organización rentable, se recomienda emplear el punto de equilibrio para visualizar de manera más clara el crecimiento del nivel de utilidades en un período dado mediante las operaciones proyectadas.

### CAPÍTULO III

#### DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO COMO GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS LÓPEZ DAVIDSON DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACODELD DE R.L.

##### A. INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo muestra el diseño de un sistema de planeación y control administrativo-financiero como guía para la toma de decisiones de inversión de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD DE R.L. el cual comienza con la justificación de la necesidad de implementar el sistema propuesto, luego se delimita el alcance sobre los cuales se basa el diseño e implementación, así como los objetivos que se pretenden alcanzar.

Posteriormente, se procede al desarrollo del sistema de planeación y control administrativo-financiero, el cual contiene en primer lugar la elaboración de los planes financieros con sus respectivas herramientas para ser aplicadas al desarrollo de las actividades que realiza ACODELD de R.L. también se presentan las técnicas de control, las cuales servirán para evaluar el

cumplimiento de los planes diseñados para la administración de la Cooperativa, finalmente se desarrolla el plan de implementación del sistema propuesto.

## **B. JUSTIFICACIÓN.**

El sistema propuesto ha sido diseñado de acuerdo a las necesidades y características de operación específicas de la Cooperativa, considerando que actualmente no cuentan con un instrumento que brinde a la administración, las herramientas Administrativas-Financieras que le faciliten el manejo de las inversiones, considerando de gran importancia su aplicación a fin de convertir el sistema propuesto, en una herramienta estratégica para el eficiente manejo de las operaciones de la Cooperativa, proporcionando al Consejo de Administración, los lineamientos y demás elementos técnicos para la toma de decisiones.

## **C. ALCANCE**

La propuesta fue diseñada para ser aplicada en las operaciones de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L., como herramienta técnica que le permita a la administración planear y controlar las inversiones financieras, facilitando así la toma de

decisiones orientadas a elevar al máximo el valor presente de las aportaciones de los asociados, además de ser una guía de acción práctica que le permita al Consejo de Administración planear, verificar y tomar medidas correctivas, en caso de no lograr los objetivos establecidos.

#### **D. OBJETIVOS.**

##### 1. General.

Proveer a la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD DE R.L., de un Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero que sirva de guía para la toma de decisiones de inversiones financieras.

##### 2. Específicos.

a) Proporcionar los planes de corto y largo plazo así como las herramientas e instrumentos de planeación Administrativo-Financieros que permitan al Consejo de Administración contar con un marco de referencia para el desarrollo de las actividades.

b) Proveer las herramientas e instrumentos de control Administrativo-Financieros que permitan al Consejo de Administración y a la Junta de Vigilancia de la Cooperativa planear, verificar y tomar medidas correctivas, en caso de no lograr los objetivos establecidos.

c) Proporcionar en forma clara y sencilla, los pasos a seguir para la implementación del Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero propuesto.

## **E. SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA.**

Constituye la base para la elaboración del sistema y para poder integrar todos los recursos con que cuenta la asociación cooperativa la cual parte con el establecimiento de los objetivos, políticas, estrategias financieras, programas y presupuestos necesarios.

### **1. OBJETIVOS FINANCIEROS**

Son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar el bienestar y medir el avance financiero de la Cooperativa. Por lo que es importante que cuente con una serie de objetivos financieros que permitan alcanzar éste propósito.

#### **a. OBJETIVOS DE LIQUIDEZ**

Son aquellos que permitirán a la Cooperativa, tener capacidad de solventar las obligaciones a corto plazo. Entre los cuales se pueden formular los siguientes:

- 1) Mantener un margen de fondos disponibles para solventar las necesidades de servicios que demandan los asociados.

- 2) Disponer de los fondos necesarios para que la Cooperativa pueda solventar las obligaciones contraídas con proveedores, pago de sueldos a empleados y obligaciones fiscales.

#### **b. OBJETIVOS DE RENTABILIDAD**

Son aquellos que miden la capacidad de maximizar el rendimiento de la inversión a través del mejor uso de los activos de operación de la Cooperativa. A continuación se enuncian los objetivos de rentabilidad que debe alcanzar ACODELD de R.L.

- 1) Incrementar los ingresos en un 35% a través de las actividades que proporcionan una rentabilidad mayor a la Cooperativa. (Ver estrategia en el área financiera No 4, Pág. 93 y formularios de presupuestos No 4, 7, 8, 9)
- 2) Buscar y elegir nuevas alternativas de inversión que brinden una rentabilidad superior al 30% de la inversión para beneficio de los asociados. (Ver estrategia en el área financiera No 5, Pág. 93 y Programa de Inversión de Recursos Pág. 95).

#### **c. OBJETIVO DE MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS**

Este objetivo consiste en que la administración de la Cooperativa debe buscar aumentar el porcentaje de dividendos que se distribuyen a los asociados. Por lo anterior se formula el siguiente objetivo:



- 1) Incrementar en 25% los dividendos que brindan las aportaciones de los asociados a través de un manejo eficiente de las inversiones que realiza la Cooperativa. (Ver estrategia en el área financiera No 4 y 6, y Estado de resultados Pág. 127)

**d. OBJETIVO DEL VALOR COMERCIAL DE LA COOPERATIVA.**

Éste objetivo persigue incrementar el patrimonio de la Cooperativa para lograr el aumento de la riqueza individual de cada asociado. Por tal razón este objetivo se enuncia de la siguiente manera:

- 1) Incrementar el patrimonio de la Cooperativa en un 25% a través de una mayor participación de los asociados en sus aportaciones.

**2. POLÍTICAS**

Las políticas darán al Consejo de Administración de ACODELD de R.L. lineamientos que definen el área de trabajo para tomar decisiones.

A continuación se enuncian las políticas esenciales que servirán de guía para las operaciones de la Cooperativa, las cuales pueden ser ampliadas según las necesidades que se presenten.

**a. ÁREA ADMINISTRATIVA:**

- 1) A todos los asociados de la Cooperativa se les proporcionará una libreta individual de cuentas o en su defecto se entregará un estado de cuenta en forma trimestral.
- 2) Informar sobre los resultados obtenidos de las actividades que se realizan para el beneficio de los asociados.
- 3) Dar a conocer a los asociados los planes a corto y largo plazo que se pretenden alcanzar.
- 4) Brindar al asociado la oportunidad de participación en la toma de decisiones.
- 5) Brindar un servicio de calidad a los asociados.
- 6) Fomentar la cultura del ahorro en los asociados.
- 7) Elaboración y presentación de las declaraciones fiscales en el tiempo y fechas establecidas por los organismos competentes.
- 8) Llevar al día los registros contables de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (P.C.G.A).
- 9) Elaborar mensualmente los estados financieros y en forma anual los de cierre del ejercicio contable.
- 10) Adquirir mercadería en consignación para venderla a sus asociados.

**b. ÁREA FINANCIERA:**

- 1) Cumplir con el tiempo de respuesta de solicitud de crédito pactado con el asociado.

- 2) Dar a conocer en forma constante las tasas de interés que generan tanto las aportaciones de ahorros como los créditos otorgados a los asociados.
- 3) Imparcialidad al momento de evaluar las solicitudes de créditos de los asociados.
- 4) Invertir en aquellas alternativas de inversión que generen rentabilidad a la Cooperativa para beneficio de los asociados.

### **3. ESTRATEGIAS.**

El verdadero propósito de establecer y diseminar estrategias de la Cooperativa, es para encontrar los mejores planes de acción que permitan alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Para que ACODELD de R.L. cuente con estrategias definidas, se proponen las siguientes:

#### **a. ÁREA ADMINISTRATIVA:**

- 1) Capacitar a los empleados con el propósito de brindar un servicio de calidad a los asociados.
- 2) Incorporarse a federaciones que agremien asociaciones cooperativas de ahorro y crédito para la obtención de beneficios financieros y de asistencia técnica para el funcionamiento de ACODELD de R.L.
- 3) Informar en forma trimestral sobre el funcionamiento de la cooperativa y los resultados parciales de las actividades que

se realizan para el beneficio de los asociados a través de boletines distribuidos por departamentos en las Empresas López Davidson utilizando las carteleras de éstas áreas.

- 4) Crear programas de informática que permitan obtener información financiera actualizada en el momento que se requiera.

**b. ÁREA FINANCIERA.**

- 1) Establecer las disponibilidades de fondos para colocación en inversiones crediticias basados en los programas de recuperación de créditos y financiamientos gestionados.
- 2) Establecer las necesidades de fondos requeridas para solventar compromisos fiscales, laborales y obligaciones contraídas con proveedores de insumos a través de proyecciones reflejadas en programas de inversión.
- 3) Motivar a los asociados a través de charlas que expliquen los beneficios que trae a la Cooperativa, el hacer uso de los servicios que brinda ACODELD de R.L.
- 4) Incrementar los ingresos a través de la ejecución de los presupuestos elaborados dentro del sistema de planeación y control administrativo-financiero.
- 5) Elaborar un plan de inversiones enfocado a buscar a través de instituciones financieras, profesionales o contactos de la Cooperativa, información sobre el nivel de riesgos y rentabilidad que implica incurrir en nuevas alternativas de

inversión como: operaciones de reporto, compra de títulos valores, letras del tesoro, etc.

- 6) Implementar planes financieros de corto plazo, orientados a incrementar el rendimiento de las inversiones financieras contribuyendo de esta manera al aumento del porcentaje de dividendos distribuidos entre los asociados.
- 7) Crear una campaña que fomente el incremento de las aportaciones de cada asociado ofreciendo premios alternativos reflejados en una lista elaborada de acuerdo incrementos mensuales, para que de esta manera contribuyan a aumentar el patrimonio de la Cooperativa.

#### **4. PROGRAMA DE INVERSIÓN DE RECURSOS.**

Es importante que ACODELD de R.L. tome decisiones acertadas en cuanto a la inversión de sus fondos, por lo que se hace necesario la elaboración e implementación de un programa de inversión de recursos que contenga el uso adecuado de los fondos disponibles en función de los objetivos y políticas definidas por la Cooperativa.

A continuación se presentan los pasos a seguir para elaboración del programa de inversión, así como los elementos a considerar para su estructura:

- a. Establecer el período de tiempo que cubrirá el programa de inversión financiera.

- b. Establecer las áreas o actividades a las cuales se destinarán los recursos financieros.
- c. Establecer los montos de efectivo que se asignarán a las áreas o actividades que realiza la Cooperativa de acuerdo a un análisis previo de necesidades de fondos para la operación de cada una de ellas, apoyándose en datos y registros financieros que brinden información necesaria para poder elaborar el programa de inversión financiera.
- d. Crear la estructura del programa de inversión de recursos que contenga todos los elementos definidos anteriormente.

A continuación se presenta el diseño del programa de inversión financiera para ACODELD de R.L.

Formulario No.1

**ACODELD, DE R.L.**  
**PROGRAMA DE INVERSIONES DE RECURSOS ANUAL**  
**AÑO 2004**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Inversión en \$ anual</b>
1	Ahorro en Instituciones Financieras	\$ 80,981.59
2	Crédito	\$ 124,957.84
3	Consumo	\$ 53,201.67
Total		\$ 259,141.10

Los cálculos para estos rubros se encuentran en anexo No.5.

Se observa una cantidad considerable para ahorro en instituciones financieras, esto debido a que la Cooperativa esta obteniendo un incremento en los ingresos producto de sus operaciones, por lo se hace necesario buscar y elegir nuevas alternativas de inversión que permita hacer un mejor uso de los recursos disponibles en los bancos. Entre estas alternativas se puede mencionar la ampliación en la prestación de servicios como los establecidos en la Tabla No 4 Pág. 52.

#### **5. PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO.**

Al igual que toda organización, es indispensable que la Cooperativa cuente con una adecuada solvencia financiera que le permita hacer frente a obligaciones actuales y futuras, así como aprovechar nuevas oportunidades de inversión.

En caso de existir iliquidez es necesario recurrir a fuentes de financiamiento internas o externas que provean recursos financieros. Antes de elegir cualquiera de ellas es de vital importancia evaluar condiciones tales como: Existencia real de una necesidad de fondos, tasa de interés a pagar por el financiamiento solicitado, determinar el momento indicado para gestionar el financiamiento, plazos que conceden las diferentes instituciones de crédito, Etc.

**a. FUENTES INTERNAS DE FINANCIAMIENTO.**

Son aquellos recursos de los que dispone la Cooperativa para realizar sus operaciones y cumplir con sus obligaciones inmediatas o futuras. Entre estas fuentes se tienen: saldos en caja y bancos, ingresos por venta, aportaciones de los asociados, conversión de cuentas y documentos por cobrar, reservas, Etc.

**b. FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO.**

Se refiere a las alternativas de financiamiento que la Cooperativa tiene disponibles en el mercado financiero, a fin descubrir las necesidades de fondos que no puedan ser solventadas por las fuentes internas. Entre las que se pueden mencionar: Federaciones de Cooperativas, Instituciones Financieras, Proveedores, Etc.

Para la elaboración del programa de financiamiento es necesario determinar los siguientes pasos:

- 1) Establecer el período de tiempo que cubrirá el programa de financiamiento.
- 2) Establecer la proyección anual de captación de ingresos en concepto de: aportaciones, ventas (contado y crédito), reservas, recuperación de créditos e intereses, etc., apoyándose en datos y registros financieros que brinden



información necesaria para poder elaborar el programa de financiamiento.

- 3) Establecer las instituciones con mejores alternativas de financiamiento a las que se puede recurrir en caso de necesitar recursos financieros.

Según lo evaluado en el momento actual se puede recomendar las siguiente operaciones:

Institución	Destino	Tasa de i%	Plazos
FEDECACES	Consumo	6%	24 Meses
BANCOS			
Cuscatlán	Productivo	12%	Más de un año plazo
Agrícola	Productivo	16%	
Salvadoreño	Productivo	18%	
De Comercio	Productivo	18%	

Esta estimación se ha efectuado con base a las publicaciones mensuales de las diferentes instituciones financieras en los periódicos locales, así como visitando los sitios WEB de cada una de ellas. Es recomendable realizar esta evaluación en forma trimestral. (Publicaciones al 1° de septiembre de 2003).

- 4) Crear la estructura del programa de financiamiento de recursos que contenga todos los elementos definidos anteriormente.

A continuación se presenta la estructura propuesta a la Asociación Cooperativa de Empleados de las Empresas López Davidson, de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L.

Formulario No.2

**ACODELD DE R.L.**

**PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO ANUAL 2004**

<b>No.</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Financiamiento</b>
1	<u>Fuentes Internas</u>	\$ 312,743.73
	• Aportaciones de asociados \$178,159.51	
	• Reservas \$ 13,868.21	
	• Caja y Bancos \$ 80,981.59	
	• Ingresos por venta \$ 39,734.42	
2	<u>Fuentes Externas</u>	\$ 0.00
	• Federaciones de Cooperativas \$0.00	
	• Instituciones Financieras \$0.00	
	• Proveedores \$0.00	
Total Financiamiento		\$ 312,743.73

Los cálculos para estos rubros se presentan en anexo No.6.

**6. PROGRAMA DE RECUPERACIÓN.**

Consiste en que la Cooperativa establezca mecanismos que garanticen la recuperación de los fondos invertidos y sus beneficios.

Para la elaboración del programa de recuperación es necesario determinar los siguientes pasos:

- a. Establecer el período de tiempo que cubrirá el programa de financiamiento.
- b. Establecer los mecanismos a utilizar para recuperar las inversiones. ACODELD de R.L. ya cuenta con un proceso adecuado que garantiza la recuperación. (ver numeral 3. Recuperación de fondos Pág. 73).
- c. Registrar los saldos de fondos invertidos que se han recuperado, así como los pendientes de recuperar con el fin de efectuar comparaciones que permitan establecer el porcentaje de éxito en la recuperación de las inversiones realizadas.
- d. Crear la estructura del programa de financiamiento de recursos que contenga todos los elementos definidos anteriormente.

A continuación se presenta el diseño propuesto del programa de recuperación para ACODELD de R.L.

Formulario No.3

**ACODELD DE R.L.**

**PROGRAMA DE RECUPERACIÓN ANUAL 2004**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Saldos</b>
1	Saldo de carteras de crédito/ <b>1</b>	\$ 527,922.00
2	+ Inversión proyectada en compras para ventas al crédito y créditos nuevos	\$ 529,015.58
3	= Total de inversiones crediticias	\$1,056,937.58
4	- Recuperación anual proyectada	\$ 482,863.79
5	= Saldo actualizado de carteras de crédito	\$ 574,073.80

**/1.** Se considera que al cierre del año 2003 se tendrá un saldo en la cartera de créditos de \$527,922.00.

Los datos contenidos en el Programa de Recuperación se obtienen de la siguiente manera:

<b>Saldo de cartera de créditos</b> (Saldo de cartera al final del año)	\$
<b>+ Inversión proyectada en compras para Ventas al Crédito y Créditos Nuevos</b>	\$
Préstamos a asociados \$ (Se obtiene del presupuesto de inversiones crediticias de acuerdo al mes proyectado.)	
Compras de artículos de consumo \$ (Se obtiene del presupuesto de compras de acuerdo al mes proyectado.)	
<b>= Total en inversiones</b>	\$
<b>- Recuperación mensual proyectada</b>	\$
Recuperación de K, por préstamos \$ (Se realiza basándose en registros históricos de la Cooperativa en éste rubro)	
Recuperación de K, por ventas al crédito \$ (*Se obtiene del presupuesto de ventas de acuerdo a las ventas proyectadas del mes anterior.)	
<b>=Saldo actualizado de cartera de créditos</b>	\$

\* Son estimaciones realizadas restando a las ventas del mes anterior el margen de ganancia promedio del 25% actualmente utilizado por la Cooperativa.

## **7. PRESUPUESTOS BÁSICOS.**

Los presupuestos integrados a un sistema de planeación y control administrativo-financiero, constituyen una herramienta a través de la cual se puede analizar el rendimiento y evaluar los resultados comparándolos con los objetivos y metas de la Cooperativa, detectando las desviaciones y propiciando la toma de acciones correctivas.

Los presupuestos básicos que deben ser aplicados a las operaciones de la Cooperativa según sus áreas son:

### **a. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN.**

Son los presupuestos que reflejan los ingresos y gastos que se tendrán como resultado de las operaciones de funcionamiento de la Cooperativa, en un período determinado. Entre ellos tenemos:

#### **1) De ventas.**

Este presupuesto se elabora basándose en las estimaciones de ventas al crédito de productos de consumo popular que la

Cooperativa facilita, según las necesidades de sus asociados, tomando como referencia las ventas de años anteriores.

Para la elaboración del presupuesto de ventas es necesario determinar los siguientes pasos:

- a) Establecer el período de tiempo que cubrirá el presupuesto de ventas.
- b) Establecer la cantidad estimada de ventas al crédito en términos monetarios a través de un método de pronósticos, partiendo de la información de volúmenes de ventas realizadas en períodos anteriores. Se recomienda a la Cooperativa emplear el método incremental por la facilidad en el manejo de los datos.
- c) Establecer el precio unitario de la mercadería vendida.
- d) Crear el diseño de presentación del presupuesto de ventas que contenga todos los elementos definidos anteriormente.

A continuación se presenta el método incremental para pronosticar las ventas y el diseño elaborado para el presupuesto de ventas de la Cooperativa:

Fórmula del método incremental:

$$\bar{X} = \frac{\Sigma \% \text{ incrementos y decrementos}}{n-1}$$

Donde :

$\Sigma \%$  = Sumatoria de los porcentajes de incrementos y decrementos.

n-1 = Número de períodos considerados menos uno.

**Cuadro de porcentajes de incrementos y decrementos**

Período	Ventas	Variación (Incremento o decremento)	% de variación
Año 2001	\$36,817.89	-	-
Año 2002	\$38,709.27	\$1,891.38	5.14%
Año 2003	\$39,734.42	\$1,025.15	2.65%
N = 3			7.79%

Sustituyendo en la fórmula:

$$X = \frac{7.79\%}{2} = 3.895\% \text{ de incremento}$$

Calculando el pronóstico de ventas para el año 2004:

(A) VENTAS AÑO 2003	(B) PORCENTAJE DE INCREMENTO 3.895%	(A+B) PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2004
\$ 39,734.42	\$ 1,547.66	\$ 41,282.08

Las ventas pronosticadas para el año 2004 según el método incremental son de \$41,282.08.

Formulario No.4

**ACODELD DE R.L.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS POR PRODUCTO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

No	<u>Productos</u> /3	Enero	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
1	Electrodomésticos	\$ 729.00	\$ 619.65	\$ 500.00	\$ 805.15	\$1400.00	\$ 513.30	\$ 513.30	\$ 700.00	\$ 585.10	\$ 585.10	\$ 585.00	\$2,100.00	\$9,635.70
2	Cosméticos	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 950.00	\$ 606.90	\$ 606.90	\$ 536.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 693.40	\$7,903.20
3	Abarrotes	\$ 121.17	\$ 121.17	\$ 60.16	\$ 400.00	\$ 157.36	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 450.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 450.00	\$3,229.86
4	Calzado	\$1,050.00	\$ 500.00	\$ 520.00	\$ 800.00	\$1350.00	\$ 510.80	\$ 510.80	\$ 786.40	\$ 522.30	\$ 522.30	\$ 522.30	\$1350.00	\$8,944.90
5	Ropa	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 270.00	\$ 375.00	\$ 420.00	\$ 312.70	\$ 312.70	\$ 375.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 515.70	\$4,141.10
6	Misceláneos	\$ 500.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 769.37	\$ 770.00	\$ 538.61	\$ 538.61	\$ 592.77	\$ 579.02	\$ 579.02	\$ 579.02	\$ 580.90	\$7,427.32
<b>Totales /2</b>		\$3,440.17	\$2,980.00	\$2,800.16	\$3,899.52	\$5,047.36	\$2,617.31	\$2,617.31	\$3,440.17	\$2,946.42	\$2,946.42	\$2,946.42	\$5,600.00	<b>\$41,282.08 /1</b>

/1 Proyección anual estimada según pronóstico de ventas. (Ver Pág.104)

/2 La distribución mensual se ha estimado en base ha registros históricos. (Ver anexo No.7)

/3 La distribución de ventas por producto es una estimación basada en datos de ventas mensuales realizadas por la Cooperativa en el año 2003.



**2) De compras.**

En este presupuesto se estima la cantidad de compras de artículos de consumo popular requeridos por los asociados para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, una parte de artículos de consumo se adquieren en consignación, exceptuando los vales para calzado y misceláneos (ropa interior, medias, ganchos de pelo, cosméticos de proveedores pequeños, Etc.) los cuales se compran directamente a los proveedores (ADOC y Laboratorios López) a fin de obtener mejores precios.

Los pasos a seguir para elaborar el presupuesto de compras son los siguientes:

- a) Establecer el período presupuestario.
- b) Determinar las necesidades de compra de vales de calzado, abarrotes y misceláneos de acuerdo a lo proyectado en el presupuesto de venta y el presupuesto de inventarios finales.
- c) Establecer el precio de compra de la mercadería comprada.
- d) Elaborar el diseño del presupuesto de compra que se aplicará a la Cooperativa.

A continuación se presenta el diseño propuesto para ACODELD de R.L.:

Formulario No.5

**ACODELD DE R.L.**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS POR PRODUCTO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

No.	Productos	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total anual
1	Electrodomésticos/1	\$583.20	\$495.72	\$400.00	\$644.12	\$1120.00	\$410.64	\$410.64	\$560.00	\$468.08	\$468.08	\$468.08	\$168.0	\$7,708.56
2	Cosméticos /2	\$700.00	\$700.00	\$632.8	\$632.80	\$801.56	\$512.07	\$512.07	\$452.25	\$421.87	\$421.87	\$421.87	\$509.12	\$6718.28
3	Abarrotes /2	\$109.05	\$109.05	\$54.14	\$360.00	\$141.62	\$121.50	\$121.50	\$405.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$405.00	\$2,906.86
4	Calzado /2	\$945.00	\$450.00	\$468.00	\$720.00	\$1,215.00	\$459.72	\$459.72	\$707.76	\$470.07	\$470.07	\$470.07	\$1215.00	\$8,050.41
5	Ropa /1	\$192.00	\$192.00	\$216.00	\$300.00	\$336.00	\$250.16	\$250.16	\$300.00	\$288.00	\$288.00	\$288.00	\$412.56	\$3,312.88
6	Misceláneos /1	\$375.00	\$525.00	\$525.00	\$577.03	\$577.50	\$403.96	\$403.96	\$444.58	\$434.27	\$434.27	\$434.27	\$435.68	\$5,570.52
Totales		\$2,904.25	\$2,471.77	\$2,295.94	\$3,233.95	\$4,191.68	\$2,158.05	\$2,158.05	\$2,871.59	\$2,442.29	\$2,442.29	\$2,442.29	\$4,657.36	\$34,269.51

/1 Las compras se han estimado basándose en las ventas presupuestadas por productos menos el margen de ganancia equivalente al 20% para electrodomésticos y abarrotes, y 25% para misceláneos. Debido a que son mercaderías en consignación.

/2 Las compras de cosméticos, abarrotes y calzado se estimaron aplicando un 12.5% de incremento con respecto al año anterior.

### 3) De inventarios.

Estima la cantidad de artículos de consumo popular (cosméticos, abarrotos y calzado) que deberían estar a la disponibilidad de la Cooperativa para satisfacer en forma oportuna las demandas de venta.

Para la elaboración del presupuesto de inventarios es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual)
- b) Conocer el inventario final de cada artículo del período anterior.
- c) Trasladar los saldos anuales de cada artículo reflejados en el presupuesto de compras.
- d) Establecer el nivel de inventario final para cada artículo de consumo.
- e) Crear el diseño de presentación del presupuesto de inventario finales que contenga todos los elementos definidos anteriormente.

Se presenta a continuación el diseño para el presupuesto de inventario para ACODELD de R.L.:

Formulario No.6

**ACODELD DE R.L.**  
**PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL POR PRODUCTO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

<b>Productos</b>	Electrodomésticos	Cosméticos	Abarrotes	Calzado	Ropa	Misceláneos
<b>Concepto % de utilidad</b>	20%	25%	20%	20%	20%	25%
In. Inicial de Productos /1	\$ 0.00	\$ 84.50	\$ 13.48	\$ 90.27	\$ 0.00	\$ 0.00
(+) Compras de Productos /2	\$ 7,708.56	\$ 6,718.28	\$ 2,906.86	\$ 8,050.41	\$ 3,312.88	\$ 5,570.49
= Productos Disponibles Para la Venta	\$ 7,708.56	\$ 6,802.78	\$ 2,920.34	\$ 8,140.68	\$ 3,312.88	\$ 5,570.49
(-) Costo de Ventas /3 Presupuestadas	\$ 7,708.56	\$ 5,927.40	\$ 2,583.89	\$ 7,155.92	\$ 3,312.88	\$ 5,570.49
<b>Inventario Final</b>	\$ 0.00	\$ 875.38	\$ 336.45	\$ 984.76	\$ 0.00	\$ 0.00

/1 Inventarios finales estimados para diciembre del 2003.

/2 Datos provenientes de los totales anuales por productos del presupuesto de compras.

/3 Ventas presupuestadas menos el margen de utilidad aplicado a cada producto.

**4) De inversiones crediticias.**

Es aquel que muestra las proyecciones de las inversiones de crédito que realiza la Cooperativa para satisfacer las necesidades de financiamiento de los asociados.

Los pasos a seguir para preparar el presupuesto de inversiones de crédito son los siguientes:

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual.)
- b) Clasificar las líneas o destinos de crédito ofrecidos por la Cooperativa a los asociados.
- c) Determinar los montos a invertir en cada uno de los destinos de crédito que ofrece la Cooperativa
- d) Crear el diseño del presupuesto de inversiones crediticias que contenga los elementos básicos definidos en los pasos anteriores.

Diseño del presupuesto de inversiones de crédito para ACODELD de R.L.:

Formulario No.7

**ACODELD DE R.L.**  
**PRESUPUESTO DE INVERSIONES CREDITICIAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

No.	Destino	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total anual
1	Educación	\$4426.51	\$5650.15	\$630.50	\$610.39	\$431.86	\$450.60	\$450.60	\$321.19	\$370.80	\$353.16	\$9278.86	\$691.21	\$18,665.83
2	Vehículos	\$0.00	\$5230.50	\$3714.20	4382.30	3813.50	3115.10	2708.30	3218.10	2671.90	1830.0	2085.50	2510.20	\$35,279.60
3	Gastos personales	\$23630.5	\$35000.00	\$36308.90	\$35934.60	\$32617.40	\$29490.50	23614.20	32494.20	28300.10	27377.27	\$27229.62	\$30087.09	\$362084.38
4	Remodelación vivienda	\$1912.50	\$4230.10	\$4287.31	2212.30	2032.16	832.70	812.09	2473.24	3491.05	3210.07	3317.20	3011.09	\$ 31821.81
5	Consolidación de deudas	\$1312.26	\$896.55	\$722.40	1157.14	1070.34	1008.95	1922.68	1092.35	915.78	891.32	925.30	915.60	\$ 12830.67
6	Emergencia	\$930.28	\$915.69	\$615.90	708.36	670.84	1215.80	830.21	905.02	720.13	710.02	712.12	769.91	\$ 9704.28
7	Compra de enseres del hogar	\$145.47	\$2893.15	\$2992.90	2413.19	2651.20	2691.15	2408.19	1731.95	1647.60	1285.30	1367.20	2132.40	\$ 24359.70
<b>Totales</b>		\$32357.52	\$54816.14	\$49272.11	47418.28	43287.30	38804.80	32746.27	42236.05	38117.36	35657.14	39915.80	40117.30	\$494746.27

**Nota:** La inversión mensual total en créditos es una estimación basada en datos de inversión mensual realizada por la Cooperativa en el año 2003.

### **5) De operaciones de ahorro.**

Es aquél presupuesto que refleja las estimaciones de ahorro que la Cooperativa capta de los asociados en concepto de aportaciones.

A continuación se describen los pasos básicos a seguir para elaborar dicho presupuesto.

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual.)
- b) Determinar con base a registros de la Cooperativa, el número de asociados inscritos a ella.
- c) Trasladar el saldo de aportaciones acumuladas de asociados establecida en el Balance General del ejercicio anterior.
- d) Estimar el monto en concepto de aportaciones (ahorro) que la Cooperativa capta de los asociados mensualmente.
- e) Crear el diseño del presupuesto de operaciones de ahorro que contenga los elementos básicos definidos en los pasos anteriores.

Para que la Cooperativa cuente con una herramienta de planeación que ayude a estimar los ingresos provenientes de las aportaciones de los asociados se elabora el presupuesto de operaciones de ahorro siguiente:

Formulario No.8

## ACODELD DE RL

## PRESUPUESTO DE OPERACIONES DE AHORRO

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

No	Concepto	No. de Socios	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total anual
1	Aportaciones acumuladas de asociados /1	336	\$259141.10	\$261063.02	\$262984.94	\$264906.86	\$266828.78	\$268750.70	\$270672.62	\$272594.54	\$274516.46	\$276438.38	\$278360.30	\$280282.22	\$280282.22
2	Ingreso por incremento de aportaciones /2		\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 23063.04
Total Acumulado		336	\$261063.02	\$262984.94	\$264906.86	\$266828.78	\$268750.70	\$270672.62	\$272594.54	\$274516.46	\$276438.38	\$278360.30	\$280282.22	\$282204.14	\$282204.14

/1 Saldo según Balance General del 2003.

/2 Ver anexo 5 aporte acumulado de asociados.



**6) De inversión y recuperación de capital e intereses.**

Este presupuesto refleja los recursos financieros invertidos en compras para ventas y préstamos nuevos. Además, muestra la recuperación de los créditos concedidos en concepto de ventas y préstamos otorgados a los asociados.

También se presenta por aparte los intereses devengados por los préstamos otorgados así como el margen de utilidad obtenido de los productos vendidos.

Los pasos básicos a seguir para elaborar dicho presupuesto se describen a continuación.

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual.)
- b) Determinar las cantidades pendientes a recuperar de créditos (préstamos y ventas) concedidos en períodos anteriores.
- c) Trasladar los saldos mensuales reflejados en el presupuesto de compras y de inversiones crediticias para establecer el total de inversión mensual.
- d) Trasladar las cantidades a recuperar provenientes de ventas al crédito y préstamos proyectados en los presupuestos de venta y operaciones crediticias respectivamente.

- e) Estimar los ingresos que se percibirán en concepto de intereses de préstamos otorgados y el margen de utilidad obtenido de los productos vendidos.
  
- f) Crear el diseño del presupuesto de inversión y recuperación de capital e intereses que contengan los elementos básicos definidos en los pasos anteriores.

Presentación del diseño de presupuesto de inversión y recuperación de capital e intereses para ACODELD de R.L.:

Formulario No.9

## ACODELD DE R.L.

## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y RECUPERACIÓN DE CAPITAL E INTERESES

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

## Cuadro de Inversión y Recuperación de Capital.

No	Actividad	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total anual
1	Saldo de cartera de créditos	\$527922.00	\$525638.19	\$544064.36	\$555923.58	\$566137.43	\$572708.65	\$572760.07	\$567153.44	\$571443.68	\$571203.11	\$568682.38	\$570304.44	\$ 527922.00
2	+ Inv. proyect. de compras para vtas al créd. y créd nvos.	\$ 35261.77	\$ 57287.91	\$ 51568.05	\$ 50652.23	\$ 47478.98	\$ 40962.85	\$ 34904.32	\$ 45107.64	\$ 40559.65	\$ 38099.43	\$ 42358.09	\$44774.66	\$ 529015.58
3	=Total en inversiones crediticias	\$563183.77	582926.10	595632.41	606575.81	\$613616.41	\$613671.50	\$607664.39	\$612261.08	\$612003.33	\$609302.54	\$611040.47	\$615079.10	\$1056937.58
4	- Recuperación mensual proyectada	\$37,545.58	\$ 38861.74	\$ 39708.83	\$ 40438.39	\$ 40907.76	\$ 40911.43	\$ 40510.96	\$ 40817.41	\$ 40800.22	\$ 40620.17	\$ 40736.03	\$41005.27	\$ 482863.79
5	=Saldo actualizado de cartera de créditos	\$525638.19	\$544064.36	\$555923.58	\$566137.43	\$572708.65	\$572760.07	\$567153.44	\$571443.68	\$571203.11	\$568682.38	\$570304.44	\$574073.83	\$ 574073.80

**Nota:** La composición de los saldos del presupuesto de inversión y recuperación de capital están definidas en el programa de recuperación. (ver formulario 3 Pág. 101)

Formulario No.10

**Cuadro de Intereses e Ingresos devengados por Inversiones Crediticias**

No.	Actividad	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total anual
1	"i" devengados por préstamos. /1	\$7003.49	\$7255.68	\$7416.71	\$7541.77	\$7617.81	\$7643.92	\$7568.83	\$7617.36	\$7619.51	\$7585.75	\$7607.48	\$7630.27	\$90108.58
2	Ingresos por margen de ganancia de ventas al crédito. /2	\$ 743.08	\$ 643.86	\$ 604.83	\$ 842.30	\$1090.23	\$ 565.34	\$ 565.34	\$ 743.08	\$ 636.43	\$ 636.43	\$ 636.43	\$1209.60	\$ 8916.95
3	=Total ingresos e intereses devengados.	\$7746.57	\$7899.54	\$8021.54	\$8384.07	\$8708.04	\$8209.26	\$8134.17	\$8360.44	\$8255.94	\$8222.18	\$8243.91	8839.87	\$99025.53

/1 Estimaciones de acuerdo a tasa de "i" activa de la Cooperativa del 1.25% mensual para todas las líneas de créditos.

/2 Son estimaciones realizadas considerando el margen de ganancia promedio del 25% actualmente utilizado por la Cooperativa aplicado al costo promedio de las ventas al crédito del mes anterior.

**7) De gastos y productos financieros.**

Es el que refleja las erogaciones estimadas por créditos contraídos o ingresos provenientes de préstamos concedidos por la Cooperativa a sus asociados.

Actualmente ACODELD de R.L. no incurre en gastos financieros debido a que no ha hecho uso de financiamiento externo.

Para preparar el presupuesto de gastos y productos financieros es necesario realizar los siguientes pasos:

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual.)
- b) Estimar los gastos financieros que tendrá la Cooperativa al hacer uso de financiamiento externo.
- c) Estimar los ingresos que obtendrá la Cooperativa proveniente de intereses por dinero colocado en instituciones financieras.
- d) Crear el diseño del presupuesto de gastos y productos financieros que contenga los elementos básicos definidos en los pasos anteriores.

Presentación del diseño de presupuesto de gastos y productos financieros para ACODELD de R.L.:

## Formulario No.11

## ACODELD DE R.L.

## PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

No	ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
1	Gastos Financieros Pago de "i" por préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Productos Financieros "i" devengados por depósitos en bancos /1	0.00	0.00	0.00	0.00	\$1312.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$1312.50	\$2625.00
Totales		0.00	0.00	0.00	0.00	\$1312.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$1312.50	\$2625.00

/1 La composición de los saldos de productos financieros resultan de un capital de \$75,000.00 depositado a plazo de 6 meses con una tasa de interés de 3.5% anual.

## **8) De ingresos**

Es el presupuesto que refleja todas las entradas de dinero que se obtendrán como resultado de las operaciones realizadas por la Cooperativa.

A continuación se presentan los pasos a seguir para la elaboración del presupuesto de ingresos, así como los elementos a considerar para su estructura:

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual.)
- b) Trasladar los saldos mensuales que se percibirán de las operaciones realizadas por la Cooperativa, apoyándose en los presupuestos de ventas, operaciones de ahorro, inversión y recuperación de capital e intereses, gastos y productos financieros
- c) Crear el diseño del presupuesto de operaciones de ingresos que contenga los elementos básicos definidos en los pasos anteriores.

Presentación del diseño de presupuesto de ingresos para ACODELD de R.L.:

Formulario No. 12

**ACODELD DE R.L.**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

No	ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
1	Recuperación mensual proyectada /1	\$37,545.58	\$38,861.74	\$39,708.83	\$40,438.39	\$40,907.76	\$40,911.43	\$40,510.96	\$40,517.41	\$40,800.22	\$40,620.17	\$40,736.03	\$41,005.27	\$48,2863.79
2	Aportaciones de asociados /2	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	\$ 23,063.04
3	Intereses devengados por créditos /3	\$ 7003.49	\$ 7255.68	\$ 7416.71	\$ 7541.77	\$ 7617.81	\$ 7643.92	\$ 7568.83	\$ 7617.36	\$ 7619.51	\$ 7585.75	\$ 7607.48	\$ 7630.27	\$90,108.58
4	Ingresos por margen de ganancias /4	\$ 743.08	\$ 643.86	\$ 604.83	\$ 842.30	\$ 1090.23	\$ 565.34	\$ 565.34	\$ 743.08	\$ 636.43	\$ 636.43	\$ 636.43	\$ 1209.60	\$ 8,916.95
5	Intereses devengados por depósitos /5	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1312.50	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1312.50	\$ 2,625.00
6	Otros ingresos	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 6,201.26
Total ingresos		\$47730.84	\$49199.97	\$50169.06	\$51261.15	\$53366.99	\$51559.38	\$51083.82	\$51616.54	\$51494.85	\$51281.04	\$51418.63	\$53596.33	\$613,778.62

/1 Saldos según rubro de recuperación mensual proyectada (formulario No 9).

/2 Saldos según rubro de ingreso por incremento de aportaciones (formulario No 8).

/3 Saldos según rubro de intereses devengados por préstamos (formulario No 10).

/4 Saldos según rubro de ingresos por margen de ganancias de ventas al crédito (formulario No 10).

/5 Saldos según rubro de intereses devengados por depósitos en bancos (formulario No 11).



### **9) De gastos administrativos**

Es el presupuesto que contiene las estimaciones de todos aquellos gastos en que incurre la Cooperativa para realizar las operaciones de dirección y administración.

Para preparar el presupuesto de administración es necesario realizar los siguientes pasos:

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual.)
- b) Determinar los gastos en que se incurren para llevar a cabo las operaciones de dirección y administración de la Cooperativa.
- c) Estructura de distribución de los gastos de administración, según catálogo de cuentas.
- d) Proyectar los montos de los gastos en que se incurrirán tomando como base gastos de períodos pasados.
- e) Elaborar el diseño de presupuesto de gastos de administración que se aplicará a la Cooperativa.

Diseño del presupuesto de gastos administrativos para ACODELD de R.L.:

Formulario No.13

ACODELD DE R.L.

## PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

No.	Destino	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total anual
1	Sueldos	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$666.65	\$7999.80
2	Honorarios	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 60.70	\$ 728.40
3	Vacaciones				\$ 91.56				\$ 91.56				\$ 91.56	\$ 274.68
4	Aguinaldos												\$209.24	\$ 209.24
5	Bonificaciones y gratificaciones												\$ 57.14	\$ 57.14
6	Atención al personal	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 34.40	\$ 412.80
7	Papelería y útiles	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 26.57	\$ 318.84
8	Entrenamiento y capacitación							\$200.00						\$ 200.00
9	Depreciación mobiliario y equipo.	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 27.87	\$ 334.44
10	Atención a asociados	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$311.12	\$3733.44
11	Seguro social	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 45.29	\$ 543.48
12	A.F.P.	\$ 43.02	\$43.02	\$ 43.02	\$ 43.02	\$43.02	\$ 43.02	\$ 43.02	\$43.02	\$ 43.02	\$ 43.02	\$43.02	\$43.02	\$ 516.24
<b>Totales</b>		\$1215.62	\$1215.62	\$1215.62	\$1307.18	\$1215.62	\$1215.62	\$1415.62	\$1307.18	\$1215.62	\$1215.62	\$1215.62	\$1573.56	\$15,328.50

**Nota:** Los saldos reflejados en estos rubros fueron proporcionados por el Contador de la Cooperativa.

**b. PRESUPUESTOS FINANCIEROS.**

Son estados proyectados que reflejan la posición financiera de la Cooperativa al final de un período presupuestado, es decir, el desempeño esperado como resultado de realizar las operaciones de acuerdo a los planes establecidos. Entre ellos tenemos:

**1) De efectivo.**

Es el que muestra la posición financiera estimada para la Cooperativa, señalando los ingresos y egresos de efectivo, que se pronostica habrán de operarse en un período presupuestado con el fin de determinar las necesidades futuras de financiamiento o el exceso de efectivo que podrá emplearse en inversiones rentables.

Los pasos a seguir para su elaboración son:

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual.)
- b) Establecer el saldo inicial de caja.
- c) Trasladar los saldos de ingresos mensuales estimados en el presupuesto de ingresos.
- d) Trasladar los saldos de egresos mensuales estimados en los presupuestos de compras por productos, inversiones crediticias y gastos de administración.
- e) Elaborar el diseño del presupuesto de efectivo que contenga los elementos básicos definidos en los pasos anteriores.

Presentación del diseño de presupuesto de efectivo para ACODELD de R.L.:

Formulario No.14

**ACODELD DE R.L.**  
**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**  
**DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

No	Concepto	Enero	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
1	Saldo Inicial/1	\$81038.73	\$92292.18	\$82988.62	\$80374.01	\$79675.75	\$84348.14	\$93729.05	\$108492.93	\$113694.65	\$123414.23	\$135380.04	\$143224.96	\$81038.73
	INGRESOS /2													
2	Recuperación proyectada	\$37545.58	\$38861.74	\$39708.83	\$40938.39	\$40907.76	\$40911.43	\$40510.96	\$40817.41	\$40800.22	\$40620.17	\$40736.03	\$ 41005.27	\$482863.79
3	Aportaciones de asociados	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$ 1921.92	\$23063.04
4	"i" devengados por créditos	\$ 7003.49	\$ 7255.68	\$ 7416.71	\$ 7541.77	\$ 7617.81	\$ 7643.92	\$ 7568.83	\$ 7617.36	\$ 7619.51	\$ 7585.75	\$ 7607.48	\$ 7630.27	\$90108.58
5	Ingresos x Margen de Ganancia	743.08	\$ 643.86	\$ 604.83	\$ 842.30	\$ 1090.23	\$ 565.34	\$ 565.34	\$ 743.08	\$ 636.43	\$ 636.43	\$ 636.43	\$ 1209.60	\$8916.95
6	"i" devengados por depósitos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1312.50	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1312.50	\$2625.00
7	Otros ingresos	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$ 516.77	\$6201.26
	<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$47730.84</b>	<b>\$49199.97</b>	<b>\$50169.06</b>	<b>\$51261.15</b>	<b>\$53366.99</b>	<b>\$51559.38</b>	<b>\$51083.82</b>	<b>\$51616.54</b>	<b>\$51494.85</b>	<b>\$51281.04</b>	<b>\$51418.63</b>	<b>\$53596.33</b>	<b>\$613778.62</b>
	EGRESOS													
1	compras de articulos /2	\$2904.25	\$2471.77	\$2295.94	\$3233.95	\$4191.68	\$2158.05	\$2158.05	\$2871.59	\$2442.29	\$2442.29	\$2442.29	\$4657.36	\$34269.51
2	Inversiones crediticias /2	\$32357.52	\$54816.14	\$49272.11	47418.28	43287.30	38804.80	32746.27	42236.05	38117.36	35657.14	39915.80	40117.30	\$494746.27
3	Gtos. de admón. /2	\$ 1215.62	\$ 1215.62	\$ 1215.62	\$ 1307.18	\$ 1215.62	\$ 1215.62	\$ 1415.62	\$ 1307.18	\$ 1215.62	\$ 1215.62	\$ 1215.62	\$ 1573.56	\$15328.50
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$36477.39</b>	<b>\$58503.53</b>	<b>\$52783.67</b>	<b>\$51959.41</b>	<b>\$48694.60</b>	<b>\$42178.47</b>	<b>\$36319.94</b>	<b>\$46414.82</b>	<b>\$41775.27</b>	<b>\$39315.05</b>	<b>\$43573.71</b>	<b>\$46348.22</b>	<b>\$544344.28</b>
	<b>Flujo Neto Efectivo</b>	<b>\$92292.18</b>	<b>\$82988.62</b>	<b>\$80374.01</b>	<b>\$79675.75</b>	<b>\$84348.14</b>	<b>\$93729.05</b>	<b>\$108492.93</b>	<b>\$113694.65</b>	<b>\$123414.23</b>	<b>\$135380.04</b>	<b>\$143224.96</b>	<b>\$150473.07</b>	<b>\$150473.07</b>
	Saldo mínimo de efectivo /3	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00	\$25000.00

- /1 Saldo inicial compuesto por la sumatoria de saldos de caja y bancos estimados para el cierre del ejercicio 2003. Caja = \$32,415.49 Bancos = \$ 48,623.24
- /2 Saldos provenientes de los respectivos presupuestos.
- /3 Saldo mínimo de efectivo de la Cooperativa.

**2) Estado de Resultados Presupuestado.**

Es el estado que refleja la situación económica proyectada o esperada de la Cooperativa en un período futuro.

Los pasos básicos a seguir para elaborar dicho presupuesto se describen a continuación.

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual; Se recomienda elaborarlo en forma anual).
- b) Determinar el costo de venta de los productos vendidos
- c) Trasladar los saldos anuales proyectados en el presupuesto de ventas.
- d) Trasladar el saldo anual de intereses devengados por créditos reflejados en el presupuesto de ingresos.
- e) Trasladar los saldos anuales reflejados en el presupuesto de gastos de administración.
- f) Calcular los impuestos a pagar con base a la utilidad de operación resultante para poder establecer la utilidad neta.

Presentación del diseño del Costo de Ventas y el Estado de Resultados Proyectado para ACODELD de R.L.:

Formulario No.15

**ACODELD DE R.L.****COSTO DE VENTAS PROYECTADO****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004.**

<b>Inventario Inicial</b>		<b>\$ 188.25</b>
Cosméticos	\$ 84.50	
Abarrotes	\$ 13.48	
Calzado	\$ 90.27	
<b>Más: Compras Netas</b>		<b>\$34,267.51</b>
Electrodomésticos	\$7708.56	
Cosméticos	\$6718.28	
Abarrotes	\$2906-86	
Calzado	\$8050.41	
Ropa	\$3312.88	
Misceláneos	\$5570.52	
<b>Menos: Inventario Final</b>		<b>\$ 2,196.59</b>
Electrodomésticos	\$ 0.00	
Cosméticos	\$ 875.38	
Abarrotes	\$ 336.45	
Calzado	\$ 984.76	
Ropa	\$ 0.00	
Misceláneos	\$ 0.00	
<b>Costo de lo vendido</b>		<b>\$32,259.17</b>

Formulario No.16

## ACODELD DE R.L.

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

DEL 1RO. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

<b>INGRESOS</b>		\$141,404.47
<b>VENTAS</b>	\$ 41,282.08	
Electrodomésticos	\$ 9,635.70	
Cosméticos	\$ 7,903.20	
Abarrotes	\$ 3,229.86	
Calzado	\$ 8,944.90	
Ropa	\$ 4,141.10	
Ventas Varias	\$ 7,427.32	
<b>Menos: Reb.Y Dev.s/ Ventas</b>	\$ 0.00	
Servicios	\$100,122.32	
Intereses por Préstamos	\$90,108.58	
Servicios a Asociados	\$ 1,187.55	
Otros Ingresos	\$ 8,826.26	
<b>MENOS: COSTO DE VENTAS</b>		\$ 32,259.17
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>\$109,145.30</b>
<b>MENOS: GASTOS DE OPERACIÓN</b>		\$ 15,328.50
<b>GASTOS DE VENTA</b>	\$ 0.00	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 15,328.50	
Sueldos	\$ 7,999.84	
Honorarios	\$ 728.35	
Vacaciones	\$ 274.68	
Aguinaldos	\$ 209.24	
Bonificaciones y Gratificaciones	\$ 57.14	
Atenciones al Personal	\$ 412.74	
Papelería y Útiles	\$ 318.84	
Entrenamiento y Capacitación al Personal	\$ 200.00	
Depreciación Mobiliario y Equipo	\$ 334.41	
Atenciones a Asociados	\$ 3,733.42	
Seguro Social	\$ 543.49	
Fondo de Pensiones AFP	\$ 516.24	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 0.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>\$93,816.80</b>
Menos: Reserva Legal (10% s /Utilidad de Operación)		\$ 9,381.68
Fondo de Educación y Crédito (5% s/ Utilidad de Operación)		\$ 4,690.84
Excedente de Ejercicio		\$79,744.28
Menos: Impuesto s / Renta		\$ 0.00
Excedente a Distribuir		\$79,744.28

<b>F</b> _____	<b>F</b> _____	<b>F</b> _____	<b>F</b> _____
Presidente	Contador	Tesorero	Presidente J.V.

### **3) Balance General Presupuestado.**

Es el estado que muestra la estimación de la situación financiera futura de la Cooperativa, exponiendo el efecto del plan establecido en los presupuestos, sobre el Activo, Pasivo y Capital.

Los pasos básicos a seguir para su elaboración se describen a continuación.

- a) Establecer el período presupuestario (mensual, trimestral, semestral, anual); Se recomienda elaborarlo en forma anual.
- b) Elaborar el Balance General Presupuestado tomando como base el Balance General del año anterior.
- c) Trasladar los saldos finales anuales del Presupuesto de Efectivo y Estado de Resultados Proyectado.

Presentación del diseño del Balance General Presupuestado para ACODELD de R.L.:



Formulario No.17

**ACODELD DE R.L.****BALANCE GENERAL PROYECTADO****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004****ACTIVO**

Disponible		\$150,473.07
Caja	\$ 69,434.34	
Caja Chica	\$ 57.14	
Bancos	\$ 80,981.59	
Realizable		\$576,270.42
Ctas. Y Doc. x Cobrar	\$574,073.83	
Inventarios	\$ 2,196.59	
Activo Fijo		\$ 128.45
Bienes Depreciables	\$ 1,101.80	
Reserva para Depreciación	(\$ 973.35)	
Otros Activos		\$ 5,071.86
Gtos. Pagados x Adelantado	\$ 1,714.29	
Ctas. Transitorias	\$ 3,357.57	
<b>Total Activo</b>		<b>\$731,943.80</b>

**PASIVO**

Exigible		\$334,562.84
Ctas. Y Doc. Comerciales x Pagar	\$334,408.09	
Otras Ctas. Y Doc. x Pagar	\$ 0.00	
Otras Obligaciones	\$ 154.75	
Otros Pasivos		\$ 2,800.97
Productos Cobrados x Anticipado	\$ 2,699.80	
Obligaciones Transitorias	\$ 101.17	
<b>Total Pasivo</b>		<b>\$337,363.81</b>
Capital		\$394,579.99
Aporte Asociados	\$282,204.14	
Excedentes del Ejercicio	\$ 79,744.28	
Excedentes del Ejercicio Anterior	\$ 0.00	
Reserva Legal	\$ 28,085.15	
Reservas Voluntarias	\$ 4,546.42	
<b>Total Pasivo y Capital</b>		<b>\$731,943.80</b>

F \_\_\_\_\_  
PresidenteF \_\_\_\_\_  
ContadorF \_\_\_\_\_  
TesoreroF \_\_\_\_\_  
Presidente Junta  
Vigilancia

## **F. SUBSISTEMA DE CONTROL FINANCIERO.**

ACODELD de R.L. deberá implementar las siguientes técnicas de control financiero para garantizar el adecuado uso de sus recursos.

### **1. CONTROL A BASE DE RAZONES FINANCIERAS.**

Es un procedimiento de control muy efectivo para analizar los datos contenidos en los Estados Financieros. Este tipo de control servirá para conocer la solvencia, rentabilidad y uso de activos de la Cooperativa.

Para aplicar el control a base de razones financieras se utilizará el Balance General proforma y el Estado de Resultados proforma para el año 2004.

Es importante señalar que ACODELD de R.L. debe utilizar los índices financieros que mejor se adapten a los tipos de operaciones que realizan. Por esta razón los índices recomendados son:

#### **a. RAZONES DE LIQUIDEZ**

**1) Razón Circulante:** Este indicador mide el grado de recursos monetarios e inversiones de realización inmediata con que cuenta la Cooperativa para hacer frente a sus obligaciones provenientes de depósitos ó ahorros.

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

Composición de Rubros:

Activo Circulante: Se forma por el efectivo en caja; depósitos en bancos e instituciones financieras; la cartera de préstamos hasta 1 año plazo y la porción circulante de la cartera de préstamos de más de un año plazo al mes que se efectúe el análisis.

Pasivo Circulante: Se conformará por los aportes de usuarios en concepto de ahorros en todos los conceptos: financiamientos pactados con instituciones financieras hasta 1 año plazo y la porción circulante de los financiamientos pactados a más de un año plazo.

La cartera de Préstamos total proyectada = \$574,073.83

(Ver Formulario No.17 en el rubro Ctas. y Doc. por Cobrar pág 30)

Cartera de Préstamos a más de un año= \$229,629.53

(Según datos de la Cooperativa este rubro equivale aproximadamente al 40% de la cartera total).

La Porción circulante equivale al 50% de la cartera de préstamos a más de un año= \$114,814.76 (50% de \$229,629.53).

La cartera de préstamos a un año está conformada por:

Cartera de Préstamos Total	\$574,073.83-
<u>Cartera de Préstamos a más de 1 año</u>	<u>\$229,629.53=</u>
Cartera de Préstamos a 1 año	\$344,444.30

Composición del Activo Circulante de la Cooperativa:

Cartera de préstamos a un año de la cooperativa	= \$344,444.30
Porción Circulante de préstamos a más de 1 año	= \$114,814.76
Disponible	= <u>\$150,473.07</u>
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$609,732.13</b>

Las Cuentas por Pagar totales proyectadas = \$334,408.09

(Ver Formulario No.17 en el rubro Ctas. y Doc. por Pagar pág 30)

Cuentas por Pagar a más de un año= \$100,322.42

(Según datos de la Cooperativa este rubro equivale aproximadamente al 30% de las Cuentas por Pagar totales).

La Porción circulante equivale al 50% de las Cuentas por Pagar a más de un año= \$50,161.21 (50% de \$100,322.42).

La cartera de préstamos a un año está conformada por:

Cuentas y Documentos Comerciales por Pagar	\$334,408.09-
Ctas. y Doc. Comerciales por Pagar a más de 1 año	<u>\$100,322.42=</u>
Ctas. y Doc. Comerciales por Pagar a 1 año	<b>\$234,085.67</b>

La composición del Pasivo Circulante de la Cooperativa es:

Cuentas por Pagar totales a 1 año	\$234,085.67 +
Porción Circulante de Cuentas por Pagar a más de un año	\$ 50,161.21
Otras Obligaciones	\$ 154.75 =
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b><u>\$284,401.63</u></b>

$$\begin{array}{l} \text{Razón} \\ \text{Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante} = \$609,732.13}{\text{Pasivo Circulante} = \$284,401.63} = \$2.14 \end{array}$$

Para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo la Cooperativa cuenta con \$2.14 para hacerle frente a cada \$1.00 que adeuda.

**2) Razón de Liquidez:** Este indicador mide el grado de recursos monetarios e inversiones de realización inmediata con que cuenta la Cooperativa para hacer frente a sus obligaciones provenientes de depósitos ó ahorros sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

$$\begin{array}{l} \text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante- Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \\ \\ \text{Razón de Liquidez} = \frac{\$609,732.13- \$2,196.59}{\$284,401.63} = \$2.14 \end{array}$$

La Cooperativa tiene la capacidad de responder con \$2.14 por cada \$1.00 de sus obligaciones inmediatas sin recurrir a la venta de inventarios.

#### **b. RAZONES DE RENTABILIDAD**

**1) Rentabilidad con relación a las ventas:** Expresa la utilidad de la Cooperativa proveniente de las ventas.

Rentabilidad con  
relación a las ventas = 
$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad con  $\$41,282.08 - \$32,259.17$   
relación a las ventas =  $\frac{\text{---}}{\$41,282.08} = \$0.22$

Las ventas y el costo de ventas se obtienen del Estado de Resultados proyectado al 2004.

La Cooperativa obtiene \$0.22 de utilidad por cada \$1.00 invertido en ventas.

**2) Rentabilidad de Activos Productivos:** Muestra el rendimiento generado por los activos productivos, es decir la porción de Activo de la Cooperativa que representa la cartera de préstamos.

Composición de los rubros:

Productos Financieros Anualizados: Se conformará por los intereses corrientes y moratorios generados por la cartera de préstamos, en forma anualizada.

Activos Productivos Brutos Promedio: Se conformará por los promedios de la sumatoria de los saldos de cartera de préstamos bruta excluyendo los intereses; entre el número de meses del

período en estudio, partiendo de diciembre último ejercicio y del mes analizado.

Productos Financieros Anualizados

$$\text{Rentabilidad de Activos Productivos} = \frac{\text{(Presupuesto de recuperación de capital e intereses Formulario No.11 Pág. 119)}}{\text{Activos Productivos Promedio excluyendo Intereses de Enero a Diciembre / 12}}$$

(Presupuesto de recuperación de capital e intereses Formulario No.10 Pág. 117)

Activos Productivos Promedio Excluyendo "i":

$$\begin{aligned} & \$525,638.19 + \$544,064.36 + \$555,923.58 + \$566,137.43 + \\ & \$572,708.65 + \$572,760.07 + \$567,153.44 + \$571,443.68 + \\ & \$571,203.11 + \$568,682.38 + \$570,304.44 + \$574,073.83 = \\ & \$6,760,092.60 / 12 \text{ meses} = \$563,341.05 \end{aligned}$$

$$\text{Rentabilidad de Activos Productivos} = \frac{\$90,108.58}{\$563,341.05} = 0.15995 \approx 16\%$$

El rendimiento de los activos productivos de la Cooperativa en el rubro de préstamos otorgados a los asociados es del 16%.

**3) Margen de Utilidad Neta:** Refleja la participación de los ingresos totales percibidos por la Cooperativa, respecto a la generación de utilidades.

Composición de rubros:

Utilidad Neta: Se conforma por la utilidad obtenida por la Cooperativa al mes en análisis, después de deducir todos los costos y gastos.

Ingresos Totales: Se establecen con la totalidad de ingresos percibidos en todos los conceptos (intereses generados por la cartera de préstamos, ventas, servicios, Etc.).

$$\text{Utilidad Neta} \\ \text{Margen de} \quad \quad \quad (\text{Estado de Resultados año 2004 Pág. 128}) \\ \text{Utilidad Neta} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Presupuesto de Ingresos. Form. No 12 Pág. 121)}$$

$$\text{Margen de} \quad \quad \quad \$79,744.28 \\ \text{Utilidad Neta} = \frac{\quad \quad \quad}{\$613,778.62} = 0.1299 \approx 13\%$$

La participación de los ingresos totales percibidos por la Cooperativa, genera un 13% de margen neto de utilidades.

**4) Eficiencia Administrativa:** Determina que porcentaje de la cartera neta promedio representa a los gastos administrativos.



Composición de los rubros:

Gastos Administrativos Anualizados: Lo conforman los gastos administrativos acumulados en el mes en análisis en forma anualizada.

Cartera Neta Promedio: Lo conforman los promedios de la sumatoria de los saldos de cartera menos la provisión de reserva de saneamiento para préstamos, entre el número de meses del período en estudio, partiendo de diciembre último ejercicio y del mes analizado.

$$\begin{array}{c}
 \text{Gastos Administrativos Anualizados} \\
 \text{(Presupuesto de Gastos de Admón. Formulario} \\
 \text{Eficiencia} \qquad \qquad \qquad \text{No.13 Pág. 123)} \\
 \text{Administrativa} = \frac{\text{Cartera Neta Promedio}}{\text{(Presupuesto de Recuperación de Capital e} \\
 \qquad \qquad \qquad \text{Intereses Formulario No.9 Pág. 116)}}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{c}
 \text{Eficiencia} \qquad \qquad \qquad \$15,328.50 \\
 \text{Administrativa} = \frac{\text{}}{\$563,341.05} = 0.027 \approx 2.7\%
 \end{array}$$

El 2.7% de la cartera de préstamos neta de la Cooperativa lo representan los Gastos de Administración lo que muestra una adecuada eficiencia administrativa en el manejo de los préstamos.

**c. ESTRUCTURA FINANCIERA**

**1) Participación de Préstamos en Activos:** Determina que porcentaje del activo total está representado en préstamos a los asociados.

$$\text{Participación de Préstamos en Activos} = \frac{\begin{array}{c} \text{Préstamos Netos} \\ \text{(Ver Presupuesto de Inversiones} \\ \text{Crediticias Formato No.7 Pág. 111)} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{Activo Total} \\ \text{(Ver Balance General Pág. 130)} \end{array}}$$

$$\text{Participación de Préstamos en Activos} = \frac{\$494,746.27}{\$733,216.28} = 67.48\%$$

La participación de los préstamos con respecto a los activos totales de la Cooperativa es del 67.48%. La meta establecida por la Federación de Cajas de Crédito de El Salvador (FEDECACES) para una Cooperativa de Ahorro y Crédito es del 70% como mínimo y del 80% como máximo, por lo que ACODELD de R.L. se encuentra 2.52% por debajo de la meta. (Ver Anexo No.8)

**2) Participación de Aportaciones en el Activo Total:** Determina el porcentaje de las aportaciones que forman parte del Activo Total de la Cooperativa.

	Aportaciones Anuales (Ver Presupuesto de operaciones de ahorro Formulario No.8 Pág. 113 )	
Participación de Aportaciones en el Activo Total	=	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Activo Total (Ver Balance General. Formulario No.17 Pág. 130)
Participación de Aportaciones en el Activo Total	=	\$23,063.04 <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> \$733,216.28 = 3.1%

La participación de las aportaciones de los asociados en el Activo Total de la Cooperativa, está representada con un 3.1%. La meta establecida por la Federación de Cajas de Crédito de El Salvador (FEDECACES) para una Cooperativa de Ahorro y Crédito es del 20% como máximo, por lo que ACODELD de R.L. se encuentra dentro del parámetro. (Ver Anexo No.8)

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de la técnica del control a base de razones financieras, ACODELD de R.L. se presenta con una buena posición financiera ya que los índices que miden su liquidez reflejan que la Cooperativa contará con suficiente capacidad para cubrir sus pasivos de corto plazo, incluso sin tener que depender, en un momento dado, de la venta de sus inventarios ni del financiamiento externo.

En cuanto a la rentabilidad, a través de los indicadores aplicados, puede observarse que es buena, tanto sobre ventas, como sobre el capital invertido en créditos ya que el rendimiento obtenido supera el promedio de lo ofrecido por la banca y otras alternativas de inversión. Además se refleja una administración eficiente en el manejo de la cartera de crédito y la estructura financiera muestra que la Cooperativa tiene capacidad para seguir creciendo en el otorgamiento de créditos hasta en un 12.52% (según lo establecido por FEDECACES. Ver anexo No.8).

## **2. CONTROL PRESUPUESTARIO.**

A partir de la creación de los presupuestos se puede implementar la técnica de control presupuestario que permita comparar lo realizado con lo proyectado, con el objetivo de aplicar medidas correctivas en caso de no lograr los resultados deseados.

El período que se recomienda para realizar el control presupuestario en ACODELD de R.L. es mensual.

Para ejemplificar el uso de la técnica de control presupuestario se toma como referencia el primer mes de algunos de los principales Presupuesto desarrollados a la cooperativa, para ser comparados con datos reales simulados en el año 2004.

Formulario No. 18

**ACODELD DE R.L.**  
**CONTROL PRESUPUESTARIO**

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DEL MES DE ENERO DE 2004</b>						
<b>FECHA: 1 DE FEBRERO DE 2004</b>						
<b>REALIZADO POR:</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>SALDO AL FINAL DEL MES DE: ENERO</b>		<b>DIFERENCIAS</b>		<b>COMENTARIO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
	<b>Presupuesto /1</b>	<b>Real /2</b>	<b>% De más</b>	<b>% De menos</b>		
Electrodomésticos	\$ 729.00	\$ 803.60	10.23%		Se observa una variación positiva en la venta de electrodomésticos, calzado y ropa. Además una variación negativa en el resto de los productos, sin embargo en el total de las ventas reales se muestra un incremento a favor del 3.68% con relación a lo presupuestado.	Ofrecer a los asociados de la cooperativa aquellos productos que tienen mayor demanda con el fin de obtener un mayor margen de utilidad
Cosméticos	\$ 800.00	\$ 732.90		8.39%		
Abarrotes	\$ 121.17	\$ 113.15		6.62%		
Calzado	\$ 1,050.00	\$ 1,195.50	13.86%			
Ropa	\$ 240.00	\$ 260.20	8.42%			
Misceláneos	\$ 500.00	\$ 461.42		7.72%		
<b>Total</b>	<b>\$ 3,440.17</b>	<b>\$ 3,566.77</b>	<b>32.51%</b>	<b>22.73%</b>		
Diferencial		<b>3.68%</b>				

/1 Saldos provenientes del presupuesto de ventas para el año 2004 del mes de enero.

/2 Los datos reales se han estimado de acuerdo a información proporcionada en entrevistas con el contador de la cooperativa de acuerdo al comportamiento de las ventas en enero del año 2003.

Formulario No. 19

**ACODELD DE R.L.**  
**CONTROL PRESUPUESTARIO**

<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL MES DE ENERO DE 2004</b>						
<b>FECHA: 1 DE FEBRERO DE 2004</b>						
<b>REALIZADO POR:</b>						
CONCEPTO	SALDO AL FINAL DEL MES DE: ENERO		DIFERENCIAS		COMENTARIO	RECOMENDACIÓN
	Presupuesto /1	Real /2	% De más	% De menos		
Electrodomésticos	\$583.20	\$ 642.88		10.23%	Se observa un aumento en la compra de electrodomésticos, calzado y ropa. Además una disminución en el resto de los productos, sin embargo en el total de compras reales refleja un incremento porcentual del 3.54% debido al aumento en las ventas reales.	Realizar compras de artículos de acuerdo a los niveles de venta para evitar mantener bastante mercadería en inventarios incurriendo en costos innecesarios
Cosméticos	\$700.00	\$ 631.94	9.71%			
Abarrotes	\$109.05	\$ 101.87	6.97%			
Calzado	\$945.00	\$1,076.83		13.95%		
Ropa	\$192.00	\$ 208.16		8.42%		
Misceláneos	\$375.00	\$ 345.38	7.9%			
<b>Total</b>	<b>\$2,904.25</b>	<b>\$3,007.06</b>	<b>24.58%</b>	<b>32.6%</b>		
Diferencial		<b>3.54%</b>				

/1 Saldos provenientes del presupuesto de compras para el año 2004 del mes de enero.

/2 Los datos reales se han estimado de acuerdo a información proporcionada en entrevistas con el contador de la cooperativa de acuerdo al comportamiento de las compras en enero del año 2003.

Formulario No. 20

**ACODELD DE RL**  
**CONTROL PRESUPUESTARIO**

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIONES CREDITICIAS DEL MES DE ENERO DE 2004</b>						
<b>FECHA: 1 DE FEBRERO DE 2004</b>						
<b>REALIZADO POR:</b>						
CONCEPTO	SALDO AL FINAL DEL MES DE: ENERO		DIFERENCIAS		COMENTARIO	RECOMENDACIÓN
	Presupuesto /1	Real /2	% De más	% De menos		
Educación	\$ 4,426.51	\$ 4,603.43		4.0%	Se visualiza un aumento en la colocación de inversiones en créditos destinados a educación, gastos personales, emergencias, etc. Y una disminución en las líneas de crédito para remodelación de viviendas y consolidación de deudas.	Colocar más fondo en las líneas de crédito que tengan mayor demanda por los asociados sin sobrepasar los límites que conlleven a iliquidez dentro de la cooperativa.
Vehículos	\$ 0.00	\$ 0.00				
Gastos personales	\$ 23,630.5	\$25,615.4		8.4%		
Remodelación vivienda	\$ 1,912.50	\$ 1,810.03	5.36%			
Consolidación de deudas	\$ 1,312.26	\$ 1,190.67	9.27%			
Emergencia	\$ 930.28	\$ 980.82		5.43%		
Compra de enseres del hogar	\$ 145.47	\$ 174.59		20.02%		
<b>Totales</b>	<b>\$32,357.52</b>	<b>\$34,374.94</b>	<b>14.63%</b>	<b>37.85%</b>		
Diferencial		<b>6.23%</b>				

/1 Saldos provenientes del presupuesto de inversiones crediticias para el año 2004 del mes de enero.

/2 Los datos reales se han estimado de acuerdo a un incremento del 5.25% con respecto a los créditos otorgados en enero del año 2003.

Formulario No. 21

ACODELD DE R.L.

## CONTROL PRESUPUESTARIO

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y RECUPERACIÓN DE CAPITAL DEL MES DE ENERO DE 2004						
FECHA: 1 DE FEBRERO DE 2004						
REALIZADO POR:						
CONCEPTO	SALDO AL FINAL DEL MES DE: ENERO		DIRENCIAS		COMENTARIO	RECOMENDACIÓN
	Presupuesto /1	Real /2	% De más	% De menos		
Saldo de cartera de créditos	\$527,922.00	\$527,922.00	-	-	Se evidencia un incremento en el total de inversiones crediticias como consecuencia del aumento en las cantidades reales de compras y colocación de créditos nuevos. Además se obtuvo un crecimiento en la recuperación del capital debido al aumento de las inversiones de crédito.	Continuar con el mecanismo de recuperación empleado actualmente por la cooperativa ya que éste asegura el retorno del capital invertido generando rentabilidad.
+ Inv. proyect. de compras para vtas al créd. y créd. nvos.	\$ 35,261.77	\$ 37,382.00		6.01%		
=Total en inversiones crediticias	\$563,183.77	\$565,304.00		3.76%		
- Recuperación mensual proyectada	\$ 37,545.58	\$ 39,986.04	6.50%			
=Saldo actualizado de cartera de créditos	\$525,638.19	\$525,317.96	0.06%			
Totales	<b>\$525,638.19</b>	<b>\$525,317.96</b>	<b>6.56%</b>	<b>9.77%</b>		
Diferencial		<b>0.06%</b>				

/1 Saldos provenientes del presupuesto de inversiones y recuperación de capital para el año 2004 del mes de enero.

/2 Los datos reales se han estimado de acuerdo a un incremento del 1.25% con respecto a la recuperación de capital en enero del año 2003.



Formulario No. 22

**ACODELD DE R.L.**  
**CONTROL PRESUPUESTARIO**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL MES DE ENERO DE 2004</b>						
<b>FECHA: 1 DE FEBRERO DE 2004</b>						
<b>REALIZADO POR:</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>SALDO AL FINAL DEL MES DE: ENERO</b>		<b>DIFERENCIAS</b>		<b>COMENTARIO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
	<b>Presupuesto /1</b>	<b>Real /2</b>	<b>% De más</b>	<b>% De menos</b>		
Recuperación mensual proyectada	\$37,545.58	\$39,986.04	6.5%		El resultado obtenido refleja que los ingresos reales obtenidos por la cooperativa se incrementaron en un 5.22% con respecto a lo proyectado debido a un mayor inversión en las actividades que desarrolla ACODELD DE R.L.	La cooperativa debe reinvertir el porcentaje de incremento en los ingresos en las actividades que generen mayor rentabilidad en beneficio de los asociados.
Aportaciones de asociados	\$ 1,921.92	\$ 1,921.92	0.0%			
Intereses devengados por créditos	\$ 7,003.49	\$ 7,028.71	0.36%			
Ingresos por margen de ganancias	\$ 743.08	\$ 770.42	3.68%			
Intereses devengados por depósitos	\$ 0.00	\$ 0.00	0.0%			
Otros ingresos	\$ 516.77	\$ 516.77	0.0%			
<b>Totales</b>	<b>\$ 47,730.84</b>	<b>\$50,223.86</b>	<b>10.54%</b>			
Diferencial		<b>5.22%</b>				

/1 Saldos provenientes del presupuesto de ingresos para el año 2004 del mes de enero.

/2 Son Saldos provenientes de los datos reales planteados en los formularios No. 9,8,10,11.

Formulario No. 23

**ACODELD DE R.L.  
CONTROL PRESUPUESTARIO**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION DEL MES DE ENERO DE 2004</b>						
<b>FECHA: 1 DE FEBRERO DE 2004</b>						
<b>REALIZADO POR:</b>						
CONCEPTO	SALDO AL FINAL DEL MES DE: ENERO		DIFERENCIAS		COMENTARIO	RECOMENDACIÓN
	Presupuesto	Real	% De más	% De menos		
Sueldos	\$ 666.65	\$ 666.65	0%		El resultado muestra que los gastos de administración reales experimentaron reducciones con respecto a lo proyectado en las cuentas de honorarios. Y un incremento en los gastos de atención al personal, papelería y útiles y atención a asociados. En términos generales los gastos aumentaron en 1.56%.	Mantener el nivel de gastos realizados por la cooperativa para sus operaciones y efectuar controles periodicos a fin de no incurrir en gastos innecesarios.
Honorarios	\$ 60.70	\$ 54.25	10.62%			
Vacaciones	\$ 0.00	\$ 0.00	0%			
Aguinaldos	\$ 0.00	\$ 0.00	0%			
Bonificaciones y gratificaciones	\$ 0.00	\$ 0.00	0%			
Atención al personal	\$ 34.40	\$ 36.15		5.08%		
Papelería y útiles	\$ 26.57	\$ 31.88		20.0%		
Entrenamiento y capacitación	\$ 0.00	\$ 0.00	0%			
Depreciación mobiliario y equipo	\$ 27.87	\$ 27.87	0%			
Atención a asociados	\$ 311.12	\$ 329.42		5.88%		
Seguro social	\$ 45.29	\$ 45.29	0%			
A.F.P.	\$ 43.02	\$ 43.02	0%			
Totales	\$1,215.62	\$1,234.53	10.62%	<b>30.96%</b>		
Diferencial		<b>1.56%</b>				

- /1** Saldos provenientes del presupuesto de gastos administrativos para el año 2004 del mes de enero.
- /2** Los datos reales se han estimado de acuerdo a un incremento del 1.56% con respecto a los gastos de administración incurridos en enero del año 2003.

En términos generales se observa que al aplicar la técnica del control presupuestario la Cooperativa ha logrado alcanzar y superar las metas establecidas en los presupuestos.

Representando una ventaja para la Cooperativa la aplicación del control presupuestario dentro de un Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero ya que garantiza el cumplimiento de las utilidades planeadas por el Consejo de Administración.

### **3. PUNTO DE EQUILIBRIO**

La Cooperativa puede utilizar el punto de equilibrio para visualizar de una manera práctica su situación, ya que éste refleja que tan alejados se encuentran, ya sea positiva o negativamente, los ingresos del punto de equilibrio.

Con base a este análisis ACODELD de R.L. podrá planear sus ventas y los servicios que ofrece a los asociados de tal forma que se logre superar este punto y no obtener pérdidas.

Para elaborar el análisis del punto de equilibrio es necesario determinar los ingresos que obtendrá la Cooperativa y dividir los costos en fijos y variables.

La fórmula que se emplea para establecer el punto de equilibrio es la siguiente:

$$( I.E - C.V ) - C.C. = 0$$

Dónde:

I.T. = Ingresos totales

I.E. = Ingresos en Equilibrio

C.C. = Costos Constantes o Fijos. (Ver formulario No.13 Pág. 123)

C.V. = Costos Variables

C.T. = Costos Totales

<u>COSTOS CONSTANTES O FIJOS</u>	<u>MONTO</u>
Sueldos	\$ 7,999.84
Honorarios	\$ 728.35
Vacaciones	\$ 274.68
Aguinaldos	\$ 209.24
Bonificaciones y Gratificaciones	\$ 57.14
Atenciones al Personal	\$ 412.74
Papelería y Útiles	\$ 318.84
Entrenamiento y Capacitación al Personal	\$ 200.00
Depreciación Mobiliario y Equipo	\$ 334.41
Atenciones a Asociados	\$ 3,733.42
Seguro Social	\$ 543.49
Fondo de Pensiones AFP	\$ <u>516.24</u>
<b>TOTAL</b>	<b>\$15,328.50</b>

El costo variable está constituido por el costo de lo vendido, que es de \$32,259.17. (Ver formulario No. 15 Pág. 127).

Sustituyendo:

$$( I.E - C.V ) - C.C. = 0$$

$$( I.E - \$32,259.17 ) - \$15,328.50 = 0$$

$$I.E = \$15,328.50 + \$32,259.12$$

$$I.E = \$47,587.62$$

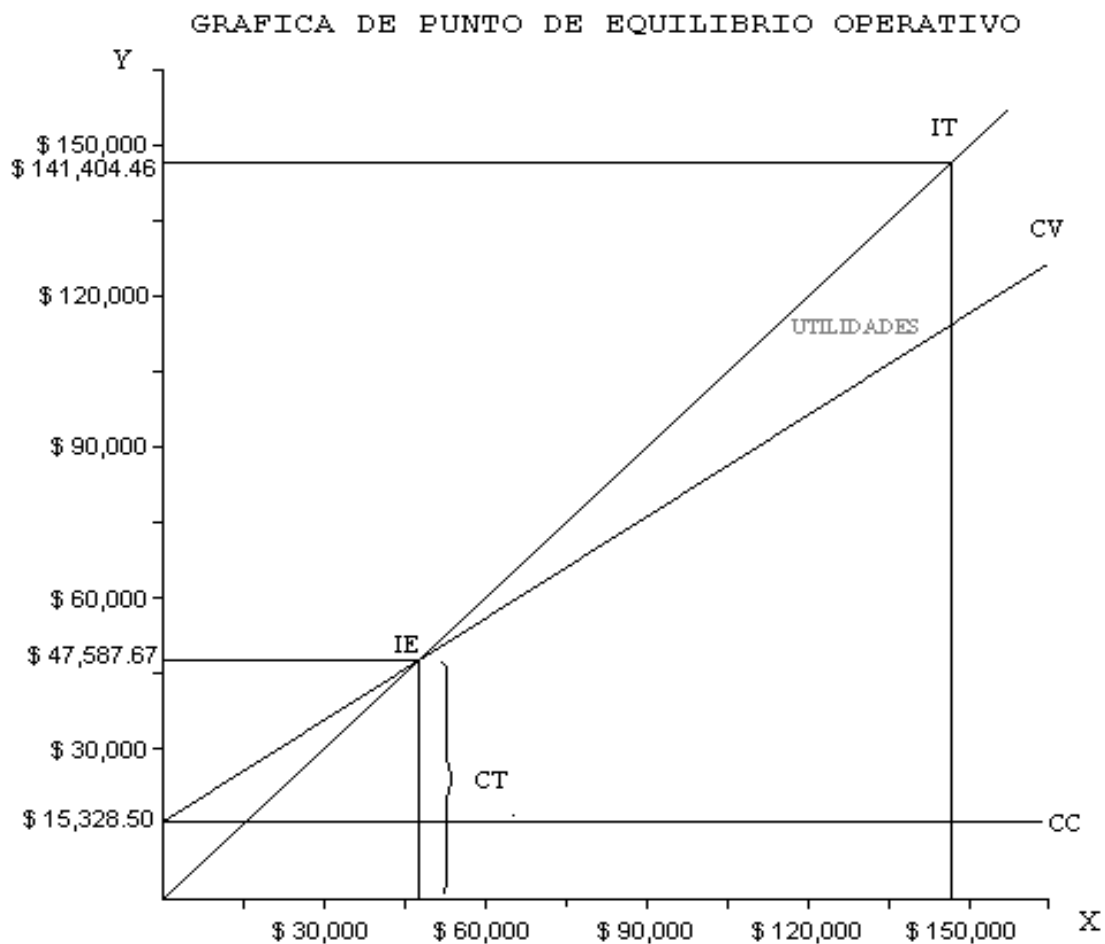
Son los ingresos que la Cooperativa debe percibir para cubrir sus operaciones. Todos los ingresos que se logren arriba de este punto son de utilidad.

Los ingresos totales proyectados para la Cooperativa son de \$141,404.46 (Ver Formulario No.16 Pág. 128).

Los Costos Totales = C.C. + C.V.

$$= \$15,328.50 + \$32,259.12$$

$$= \$47,587.62.$$



Según las proyecciones realizadas en el sistema propuesto, la Cooperativa esta obteniendo a través de sus operaciones ingresos que le permiten superar el punto de equilibrio. Reflejando una rentabilidad de \$93,816.80.

#### **G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

Con el propósito de poner en marcha el Sistema de Planeación Administrativo-Financiero, se hace indispensable establecer un

plan de implementación que contenga los objetivos del mismo, actividades a desarrollar, recursos necesarios así como la calendarización de las actividades establecidas para la implementación del sistema propuesto.

### **1. OBJETIVOS.**

- a. Presentar a la Cooperativa las actividades que se necesitan para la implementación del Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero.
- b. Dar a conocer a la Cooperativa los recursos básicos que se requieren para la ejecución del Sistema de Planeación y Control Administrativo Financiero.
- c. Elaborar un cronograma de tiempo que contenga la duración de las principales actividades a desarrollar para la implementación del Sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero.

### **2. ACTIVIDADES.**

Para que la Cooperativa pueda implementar el sistema propuesto de una manera eficiente, se requiere de una serie de actividades las cuales se describen a continuación:

- a. Reunir al Consejo de Administración para dar a conocer los beneficios que trae a la Cooperativa, la implementación del

Sistema de Planeación y Control Administrativo Financiero.

- b. Crear un comité que tenga a su cargo el estudio e implementación del sistema propuesto.
- c. Crear un comité permanente que tenga a su cargo el control o seguimiento de los resultados obtenidos, medir los avances y corregir las inconsistencias.
- d. Reunir al personal y a los asociados de la Cooperativa para dar a conocer el diseño del sistema e involucrarlos en la implementación del mismo.
- e. Delegar funciones y actividades al personal que colaborará en la ejecución y proporcionarles los recursos que necesitarán.
- f. Iniciar la ejecución de todas las actividades del sistema propuesto.

### **3. RECURSOS**

Para que ACODELD de R.L. ponga en marcha el Sistema de Planeación y Control Administrativo Financiero es necesario contar con los siguientes recursos:

#### **a. RECURSOS HUMANOS**

- 1) Dos personas que integren el comité de estudio e implementación del sistema propuesto.
- 2) Tres personas que integren el comité de control o de seguimiento



**b. RECURSOS MATERIALES**

- 1) Una computadora equipada con programas (Word, Excel, y otros) con su respectivo impresor que facilite el registro y control de las actividades que se pretende realizar con el sistema propuesto.
- 2) Un fax que facilite la comunicación a través del envío de documentos de interés a proveedores, departamentos de las empresas López Davidson, o instituciones que soliciten información de la Cooperativa.
- 3) Una calculadora para realizar operaciones matemáticas.
- 4) Papelería y útiles.

**c. RECURSOS FINANCIEROS.**

Para adquirir los recursos materiales es indispensable disponer de fondos que cubran los costos en que se incurrirán.

<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSO A COMPRAR</b>	<b>VALOR MONETARIO</b>
1	COMPUTADORA Y ACCESORIOS	\$ 1,000.00
1	FAX	\$ 600.00
1	CALCULADORA	\$ 10.00
	PAPALERÍA Y ÚTILES	\$ 100.00
<b>TOTAL DESEMBOLSO</b>		

**4. CRONOGRAMA.**

A continuación se presenta el cronograma de tiempo para el desarrollo de las actividades que comprende el plan de implementación.

ACODELD DE R.L.  
 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN  
 CRONOGRAMA DE TIEMPO

No	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunir al Consejo de Administración.	■											
2	Creación del comité de estudio e implementación.		■										
3	Creación del comité de control o seguimiento.			■									
4	Reunir al personal y a los asociados.				■								
5	Delegar funciones o actividades al personal.					■							
6	Ejecución de las actividades.						■	■	■	■	■		

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

- DAVID, FRED R. **Conceptos de Administración Estratégica.**  
México: Editorial PRENTICE-HALL 5<sup>a</sup>. Edición 1997
- HERNÁNDEZ, SAMPIERI Y OTROS. **Metodología de la Investigación.**  
México: Editorial McGRAW-HILL 2<sup>a</sup>. Edición 1998.
- IGLESIAS MEJIA, S. **Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis.** Editorial Universitaria  
3<sup>a</sup>. Edición. S/F.
- INSAFOCOOP. **Curso Básico de Cooperativismo.** S/F.
- KOONTZ, HAROLD Y HEINZ, WEIHRICH. **Administración, Una Perspectiva Global.** México: Editorial McGRAW-HILL 11<sup>a</sup>.  
Edición 1999.
- MURDICK, ROBERT G. Y MUNSON, JOHN C. **Sistemas de Información Administrativa.** México: Editorial PRENTICE-HALL 2<sup>a</sup>. Edición 1988.
- RAMÍREZ PADILLA, DAVID NOEL. **Contabilidad Administrativa.**  
México: Editorial McGRAW-HILL 5<sup>a</sup>. Edición 1997.
- ROJAS SORIANO, R. **Guía para Realizar Investigaciones Sociales.**  
México UNAM 1979.
- VAN HORNE J. Y WACHOWICZ J. **Fundamentos de Administración Financiera.** México: Editorial PRENTICE-HALL 8<sup>a</sup>. Edición 1994.

### TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Castillo Saldivar, Einstein y Avelar Avelar, Luis. **Propuesta de un Sistema de Planeación y Control Financiero para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Consumo y Crédito. El Despertar de Responsabilidad Limitada ACODECACD de R.L., del municipio de San Salvador.** Universidad de El Salvador.2002.

Fernández Barahona, Cinddy y Paz Esmeralda, Cruz. **Propuesta de un Sistema de Planeación y Control Financiero para las Asociaciones Cooperativas de Taxistas en el Área Metropolitana de San Salvador caso: Cooperativa Dos Pinos de R.L.** Universidad de El Salvador.1997.

Martínez Alejo, pedro y otros. **Diseño de un Sistema de Planeación y Control Financiero para las Asociaciones Cooperativas Producción Artesanal del Área Metropolitana de San Salvador. Caso ilustrativo: ACOGIPRI de R.L.** Universidad de El Salvador.1996.

Mejía Artiga, Esau. **Diseño de un Sistema Presupuestario para los Bancos de los Trabajadores de El Salvador.** Universidad de El Salvador.1995.

### FOLLETOS

VICHE MAJANO, HÉCTOR ODILIO Y OTROS. **Sistemas de Información.** Universidad Tecnológica De El Salvador. 1998

**LEYES**

Constitución de la República de El Salvador, 1983 y sus reformas.

Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador y su Reglamento. Decreto #339 del 14 de Mayo de 1986.

**DIRECCIONES ELECTRÓNICAS DE INTERNET**

[WWW.alianzaaci.or.cr](http://WWW.alianzaaci.or.cr)

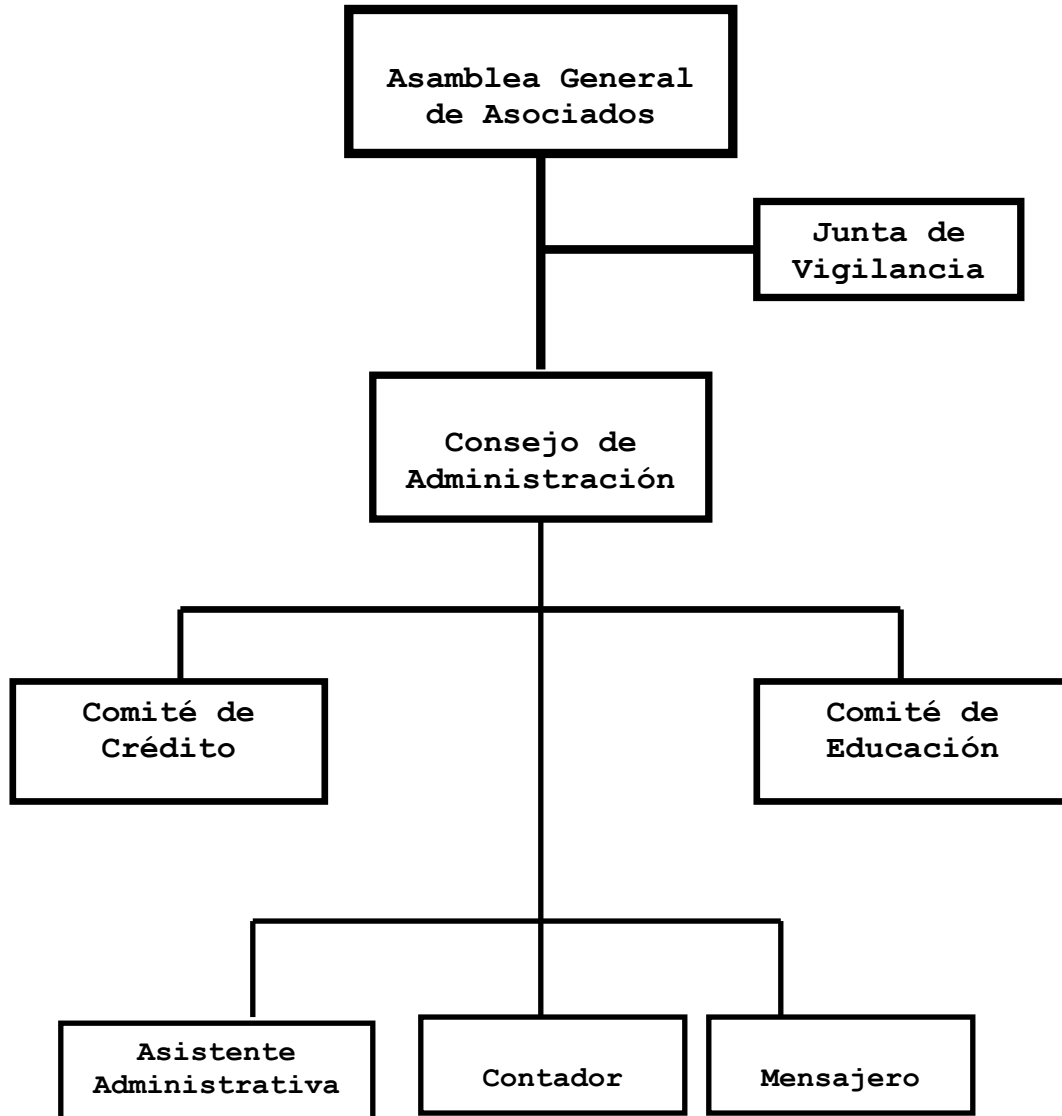
WWW.alumnos.iespana.es

[WWW.bibliotecavirtual.com](http://WWW.bibliotecavirtual.com).

***ANEXOS***

ANEXO No 1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS LÓPEZ DAVIDSON DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACODELD DE R.L.



Elaborado por: Grupo de Tesis

Fuente: Consejo de Administración

**ANEXO No 2**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GUÍA DE ENTREVISTA A MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
DE ACODELD DE R.L.**

**A. PROPÓSITO:** Obtener información real y confiable de las debilidades y necesidades que tiene ACODELD de R.L., en su actual sistema de planeación y control administrativo financiero, como guía en la toma de decisiones de inversiones financieras que permitan el diseño de un sistema adecuado.

**B. PREGUNTAS BASICAS**

1. ¿Cuántos empleados tiene ACODELD de R.L. para la atención de los servicios a los asociados?
2. ¿En qué áreas o puestos de trabajo están asignados los empleados?
3. ¿Lleva la cooperativa un registro actualizado de asociados?
4. ¿Tiene la cooperativa el mobiliario y equipo adecuado?
5. ¿Con qué tecnología cuenta la cooperativa? (programas, sistemas, etc.)
6. ¿Cuál es el patrimonio actual de ACODELD de R.L.?
7. ¿Qué parte del patrimonio esta destinada para las operaciones de inversiones financieras?



8. ¿Cuáles son los planes de corto y largo plazo que ejecuta ACODELD de R.L en materia de inversiones crediticias?
9. ¿Cuáles son los presupuestos financieros más significativos que ACODELD de R.L. utiliza para planear sus utilidades?
10. ¿Cuáles son los principales objetivos financieros que persigue la cooperativa?
11. ¿Qué estrategias financieras desarrolla ACODELD de R.L.?
12. ¿Cuáles son las políticas financieras más relevantes?
13. ¿Que programas de obtención, uso y recuperación de fondos posee ACODELD de R.L.?
14. ¿Lleva la cooperativa registros estadísticos de sus operaciones crediticias por monto, destino y plazo?
15. En el área crediticia ¿Cuál es el destino que más demanda tiene para la cooperativa?
16. ¿La recuperación de los fondos prestados se obtiene en el tiempo normal previsto?
17. ¿Tiene la cooperativa adecuados controles financieros para verificar la ejecución y resultados de los planes?

18. ¿Qué índices o razones financieras utilizan en el análisis de las operaciones financieras?
19. ¿Efectúa la cooperativa el control de sus operaciones administrativas y financieras con base a presupuestos previamente elaborados?
20. ¿Determina la cooperativa el punto de equilibrio financiero? ¿Cómo lo hace?
21. ¿Tienen ACODELD de R.L una política adecuada para la distribución de dividendos a los asociados?
22. ¿Considera que ACODELD de R.L. posee un sistema de planeación y control administrativo-financiero eficiente para la toma de decisiones?
23. ¿Se están cumpliendo los objetivos y metas de ACODELD de R.L.?
24. ¿Qué recomendaciones podría formular para mejorar el actual sistema de Planeación y Control Administrativo-Financiero de inversiones para una eficiente toma de decisiones?

**ANEXO No 3**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A SOCIOS DE ACODELD DE R.L.**

**A. PROPOSITO** Obtener información real y confiable que permita conocer las necesidades y expectativas de los asociados de ACODELD de R.L., a fin de diseñar un sistema de planeación y control administrativo financiero que sirva de guía en la toma de decisiones de inversiones financieras de ACODELD de R.L.

**B. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:** (Marque con una "x" el recuadro que le indique la respuesta adecuada y complemente los espacios según sea el caso.)

1. Sexo:

Masculino  Femenino

2. Edad (años):

De 20 a 29  De 30 a 39  De 40 a 49   
De 50 a 59  Más de 59

3. Estado Civil

Soltero(a)  Casado(a)  Divorciado(a)   
Viudo(a)  Acompañado(a)

4. Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

5. Ocupación actual: \_\_\_\_\_

6. Tiempo de tener la calidad de asociado de ACODELD de RL.: \_\_\_\_\_

**C. DATOS ESPECIFICOS:** (Marque una "x" los recuadros que considere adecuados y complemente aquellas preguntas según sea el caso.)

1. ¿Cual es el monto de sus ingresos mensuales?

De \$100 a \$200  De \$201 a \$300

De \$301 a \$400  De más de \$400

2. ¿Cuales son los servicios que más utiliza en la cooperativa?

Ahorro

Crédito

Consumo

3. ¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios que brinda la cooperativa?

1 vez al mes  2 veces al mes

Cada 2 meses  Cada 3 meses

Otra alternativa

Explique: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué otros servicios considera que necesitan los asociados?

Despensa familiar

Seguros medico hospitalario

Seguros de vida

Otra alternativa

Explique: \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce la tasa de interés que ganan sus ahorros?

Si  No

6. ¿Con qué frecuencia incrementa sus aportaciones?

Quincenal  Mensual  cada 2 meses

Otra alternativa

Explique: \_\_\_\_\_

7. ¿Ha solicitado créditos en la cooperativa?

Si  No

8. ¿Cuál es el plazo promedio solicitado para sus créditos?

6 meses  18 meses

12 meses  24 meses

Otra alternativa

Explique: \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce la tasa de interés que paga por sus créditos?

Si  No

10. ¿Cuál es la cantidad promedio que ha prestado en la cooperativa?

De \$50 a \$150  De \$251 a \$350

De \$151 a \$250  De \$351 a \$450

Otra cantidad

Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto tiempo en promedio espera para la obtención de respuesta en sus solicitudes de crédito?

De 1 a 3 días  De 4 a 6 días  Más de 6 días

Otra alternativa

Explique: \_\_\_\_\_

12. ¿Cómo considera el tiempo de espera de la pregunta anterior?

Adecuado  Razonable  Muy Tardío

13. ¿Cuál o cuáles han sido los principales destinos de sus solicitudes de crédito?

- |                          |                          |               |                          |                             |                          |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Educación                | <input type="checkbox"/> | Vehículos     | <input type="checkbox"/> | Gastos personales           | <input type="checkbox"/> |
| Remodelación de vivienda | <input type="checkbox"/> | De emergencia | <input type="checkbox"/> | Compra de Enseres del hogar | <input type="checkbox"/> |
| Consolidación de deudas  | <input type="checkbox"/> |               |                          |                             |                          |
| Otra alternativa         | <input type="checkbox"/> |               |                          |                             |                          |

Explique: \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo calificaría en general, el proceso de solicitud y aprobación de créditos en la cooperativa?

- |                  |                          |       |                          |         |                          |
|------------------|--------------------------|-------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Excelente        | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Necesita mejorar | <input type="checkbox"/> |       |                          |         |                          |

15. Si la respuesta a la pregunta anterior es que Necesita Mejorar. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo considera el funcionamiento administrativo financiero de ACODELD de R.L.?

- |                  |                          |       |                          |         |                          |
|------------------|--------------------------|-------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Excelente        | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Necesita mejorar | <input type="checkbox"/> |       |                          |         |                          |

17. Si su respuesta a la pregunta anterior es que la cooperativa necesita mejorar, ¿Mencione cuales son los aspectos que debe mejorar la cooperativa para tener un mejor funcionamiento.?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18.¿Realiza la cooperativa Asamblea General de Asociados?

Si  No

19. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, piensa que le informan de los rendimientos obtenidos y posición financiera de la cooperativa?

Si  No

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20.¿Que opinión le merecen los siguientes aspectos que inciden en el funcionamiento de la cooperativa?

Aspectos	Excelente	Bueno	Aceptable	Inaceptable
Servicios que prestan				
Oportunidades para la participación del asociado en la toma de decisiones				
Personal que le atiende				
Comunicación de actividades				
Desempeño del Consejo de Administración				
Desempeño del comité de educación				
Desempeño de comité de crédito				
Desempeño de la Junta de Vigilancia				

## **ANEXO No. 4**

### **ACODELD**

#### **REGLAMENTO DE PRESTAMOS**

Reunido el Consejo de Administración y el Comité de Créditos, acuerdan establecer las normas internas para regular el otorgamiento de préstamos y créditos a los asociados.

##### Objetivos

Objetivo General.

Canalizar los servicios de préstamos y créditos a los asociados en forma ágil, oportuna, justa y equitativa, de manera que contribuya a resolver al máximo sus necesidades prioritarias y al mismo tiempo que se garantice la estabilidad económica y financiera de la cooperativa.

1.2 Objetivos específicos

- Ordenar y regular el servicio de préstamos y créditos a los asociados a través de una canalización racional de los recursos económicos de la cooperativa.
- Proteger el capital invertido mediante la concesión adecuada de los préstamos y créditos, así como la recuperación eficiente de los mismos.
- Agilizar la tramitación, aprobación y otorgamiento de préstamos y créditos.
- Garantizar la estabilidad del asociado en la cooperativa a través de la concesión de refinanciamiento.

##### 2.0 Del Comité de Créditos y Suministros

- 2.1 El Comité de Crédito tiene regulado en los estatutos de la cooperativa, efectuar reuniones cada quince días; pero para fines operativos y de agilizar prestamos, establece a nivel interno efectuar extraordinarias los días miércoles de cada semana y en su defecto el día jueves de la misma semana.
- 2.2 El estudio de solicitudes de crédito será resuelto en un lapso de ocho a quince días después de recibida.
- 2.3 El Comité de Crédito tendrá a su cargo la evaluación y análisis de todas las solicitudes de crédito cualquiera que sea el monto.
- 2.4 El comité aprobará créditos hasta por la cantidad de quince mil colones. Montos superiores serán analizados, aprobados o denegados por el Consejo de Administración.
- 2.5 Las solicitudes de casos especiales no contemplados en este reglamento, serán analizados por el Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.
- 2.6 La inconformidad con las resoluciones del Comité de Crédito, deberán ser revisadas por el Consejo de Administración, a petición escrita del interesado dentro de los cinco días subsiguientes a partir de la fecha de resolución.

##### 3.0 Los Préstamos

3.1 Son sujetos de préstamo, los asociados de la cooperativa que llenen los siguientes requisitos:

- Todo asociado deberá tener un mínimo de seis meses de haber ingresado a la cooperativa. Esta disposición está en vigencia a partir del quince de enero del dos mil uno.
  - Estar al día con sus obligaciones en la cooperativa.
  - Presentar solicitud con datos completos y documentación requerida según la naturaleza de la misma, a más tardar el día martes, anexando las constancias de salario extendida por la pagaduría.
  - Tener suficiente liquidez para cubrir el monto de la cuota de capital más intereses correspondientes al plazo y cantidad solicitada.
  - Se entenderá como liquidez suficiente, que al solicitante después de aplicarle la cuota le quede un salario quincenal no menor a treinta dólares.
- 3.2 Los asociados podrán solicitar refinanciamientos por el monto original siempre y cuando goce de liquidez.
  - 3.3 Los refinanciamientos mayores al monto original serán analizados por el Comité de Crédito tomando en cuenta liquidez, aportaciones y antigüedad del solicitante.
  - 3.4 Todo préstamo de cualquiera de los miembros del Comité de Crédito debe ser autorizado por el Consejo de Administración.



## ANEXO No. 5

Cálculos para el programa de Inversión:

Tomando como base los porcentajes obtenidos en las respuestas de la pregunta No.2 del Cuestionario a asociados se efectúa el cálculo para determinar el monto que se asigna a cada actividad que realiza la cooperativa.

### PREGUNTA No. 2:

**¿Cuales son los servicios que más utiliza en la cooperativa?**

**TABLA 2:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		TENDENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Ahorro	35	50.00%	35	50.00%
Crédito	54	77.14%	54	77.14%
Consumo	23	32.85%		

Aportes acumulados de asociados al año 2002	\$236,078.06
(+)Aportes de asociados estimado al cierre	\$ 23,063.04

de año 2003

\$5.72 de aportación mensual

obligatorios x 336 asociados =\$1,921.92

\$1921.92 mensual x 12 meses = \$23,063.04

Aportes acumulados para inversiones proyectados al **\$259,141.10**  
cierre del año 2003

Debido a que es una pregunta con respuestas múltiples, la frecuencia relativa sobrepasa el 100% por lo que se efectúa una nueva distribución de porcentajes para aplicar a los aportes acumulados:

Ahorro	50.00/159.99 = 0.3125 ≈ 31.25%	\$ 80,981.59
Crédito	77.14/159.99 = 0.4822 ≈ 48.22%	\$124,957.84
Consumo	32.85/159.99 = 0.2053 ≈ 20.53%	\$ 53,201.67
Total	= 1.00 ≈ 100.00%	<b>\$259,141.09</b>

## ANEXO No. 6

Los cálculos para el programa de financiamiento se obtienen de la siguiente manera:

### **Fuentes**

#### **Fuentes Internas**

• Aportaciones de asociados		\$178,159.51
Al total de aportaciones estimadas al cierre del año 2003	\$259,141.10	
se le resta lo estimado en ahorros. (Anexo No.5)	<u>(\$80,981.59)*</u>	
• Reservas		\$ 13,868.21
Se utiliza el monto reflejado en el Balance al cierre del año 2002.		
Reserva Legal	\$ 9,321.79	
Reservas voluntarias	<u>\$ 4,546.42</u>	
• Caja y Bancos		\$ 80,981.59
Es la estimación en ahorros*		\$ 39,734.42
• Ingresos por venta		
Se obtienen del cuadro de porcentajes de incrementos y decrementos del pronóstico de ventas (Pág.99 de esta Tesis)		
Total Fuentes Internas		\$312,743.73
<b><u>Fuentes Externas</u></b>		\$ 0.00
No se consideran necesarias		
Total Financiamiento		\$312,743.73

**ANEXO No. 7**

Tomando como base los cálculos efectuados en el pronóstico de ventas (Pág. 99 de éste documento):

<b>(A) VENTAS AÑO 2003</b>	<b>(B) PORCENTAJE DE INCREMENTO 3.895%</b>	<b>(A+B) PRONOSTICO DE VENTAS AÑO 2004</b>
\$39,734.42	\$1,547.66	\$41,282.08

Considerando la proyección de ventas para el año 2004 se distribuyo esta cifra según el comportamiento de ventas en porcentajes para cada mes expresado en la Cooperativa durante el año 2003 hasta el mes de agosto manteniendo un promedio en los meses restantes a excepción de Diciembre donde se acumula el remanente para alcanzar la meta.

Proyección ventas año/2003	\$39,734.42
Venta acumuladas hasta Agosto	(\$25,322.75)
Ventas pendientes para alcanzar proyección de 2003	\$14,411.67
\$14,411.67 representando el 36.27% a cubrir en los próximos 3 meses. $36.27 / 3 = 12.09\%$	

Mes	% Ventas 2002	%	Ventas 2003	%	% Histórico Promedio *
Enero	\$3,642.54	9.41	\$2,880.74	7.25	8.33%
Febrero	\$3,599.96	9.30	\$2,042.35	5.14	7.22%
Marzo	\$3,243.84	8.38	\$2,058.24	5.18	6.78%
Abril	\$4,277.37	11.05	\$3,119.15	7.85	9.45%
Mayo	\$5,535.43	14.30	\$4,029.07	10.14	12.22%
Junio	\$2,876.10	7.43	\$2,086.06	5.25	6.34%
Julio	\$2,698.04	6.97	\$2,268.83	5.71	6.34%
Agosto	\$2,539.33	6.56	\$4,013.17	10.10	8.33%
Septiembre	\$2,775.45	7.17	\$2,825.12	7.11	7.14%
Octubre	\$ 847.73	2.19	\$4,803.89	12.09	7.14%
Noviembre	\$ 847.73	2.19	\$4,803.89	12.09	7.14%
Diciembre	\$5,825.75	15.05	\$4,803.89	12.09	13.57%
Total	\$38,709.27	100.00	\$39734.40	100.00	100.00%

\*El promedio histórico se obtiene de sumar el % de ventas del año 2002 con el porcentaje de ventas del año 2003 dividido entre 2 que son el número de años considerados.

**ANEXO No 8**

<b>INDICADORES PERLAS</b>		
	<b>AREAS</b>	<b>METAS</b>
<b>P</b>	<b>PROTECCIÓN</b>	
	Estimaciones / Morosidad >12 Meses	100%
	Estim. Netas/ Estm.Requeridas de 1-12 Meses.	100% de Meta
	Solvencia	Min. 100%
<b>E</b>	<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	
	<i>Préstamos Netos /Activo Total</i>	Entre 70-80%
	<i>Aportaciones Anuales/ Activo Total</i>	Máx. 20%
<b>R</b>	<b>RENDIMIENTO</b>	
	<i>Ingresos X Préstamos/ Promedio Préstamos Netos</i>	Tasa Empresarial
<b>L</b>	<b>LIQUIDEZ</b>	
<b>A</b>	<b>ACTIVOS IMPRODUCTIVOS</b>	
	<i>Se refieren a morosidad y la Cooperativa no posee mora.</i>	
<b>S</b>	<b>SEÑALES EXPANSIVAS</b>	
	<i>Cantidades en rubros de préstamos, ahorros, depósitos, etc.</i>	Se evalúan de acuerdo a las metas de la propia Cooperativa. ACODELD de R.L. no posee en la actualidad metas.

Fuente: Federación de Cajas de Crédito de El Salvador (FEDECACES, 4 de Septiembre de 2003).