

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela De Administración De Empresas



Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de  
Planeación y Control de Recursos Aplicado en las  
Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado, en el  
Municipio de San Miguel, El Salvador. Caso Ilustrativo.

Informe Final

Presentado por:

Rodolfo Antonio Saravia Guandique  
Karen Lizzette Pérez Portillo  
Manuel Eduardo Paiz Guevara

Para Optar Al Grado De:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Julio Del 2002.

San Salvador

El Salvador

Centro América



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

Dra. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

**SECRETARIO GENERAL**

Lic. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA

**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Lic. JOSÉ WILFREDO ZELAYA FRANCO

**COORDINADOR GENERAL DE SEMINARIO DE GRADUACION**

Lic. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

**COORDINADOR ADJUNTO DE SEMINARIO DE GRADUACION**

Lic. MARIO ADALBERTO MACHON ESCOTO

**DOCENTE DIRECTOR**

Lic. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTINEZ

JULIO 2002

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a Dios Todopoderoso por iluminarme la mente y guiarme en el logro de mi objetivo. A mis Padres José Armando Saravia Gálvez y Angela Guandique que siempre estuvieron conmigo, a mis hermanos Ronoldy Armando Saravia y Mirian Lilian Saravia de Campos que me dieron su apoyo en todos los momentos difíciles de mi carrera, a mi amada esposa por confiar en mis ideas, a mis compañeros de tesis por su apoyo solidario y por último doy las gracias a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional y desinteresada que hicieron posible alcanzar mi meta.

Rodolfo Antonio Saravia

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Virgencita María por darme la capacidad de dar este gran paso en mi vida. Dedico este triunfo a mis padres: Manuel de Jesús Pérez Lazo (Manuelito) y Agustina Portillo de Pérez por el apoyo y sacrificio incondicional (los quiero mucho), a mis hermanos: Sarita, Norma Daysi y Manuel por darme ánimo para seguir adelante y en especial a mis sobrinas: SaraPatricia y Ellen Margarita que fueron motivo de inspiración, a mis compañeros de tesis Rodolfo y Paiz, y a mi demás familia y amigos.

Karen Lizzette Pérez

A Dios por haberme permitido culminar mis estudios, a mis Padres: Manuel Trinidad Paiz y María de la Cruz Guevara por su apoyo y comprensión, a mis hermanos por su cooperación desinteresada, y en especial a mis compañeros por darme la oportunidad de elaborar el trabajo de graduación, finalmente a todos los profesionales y amigos que con su valiosa ayuda contribuyeron ha alcanzar la meta.

Manuel Eduardo Paiz Guevara

## INDICE

Pág.

RESUMEN	i
INTRODUCCION	iv

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y MARCO CONCEPTUAL SOBRE SISTEMA

##### PRESUPUESTARIO.

A. Generalidades de las Asociaciones Cooperativas	1
1. Antecedentes del Cooperativismo a Nivel Mundial	1
a. Principios del Cooperativismo	3
2. Antecedentes del Cooperativismo en El Salvador	12
a. Antecedentes y Evolución	12
3. Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado Del Municipio de San Miguel	18
B. Marco Conceptual sobre Sistema Presupuestario	21
1. Evolución Histórica de los Presupuestos	21
2. Definición de Presupuesto	24
3. Características de los Presupuestos	27
4. Importancia de los Presupuestos	28
5. Ventaja y Limitante de los Presupuestos	29
a. Ventajas	29
b. Limitantes de los Presupuestos	30
6. Sistema Presupuestario	31
a. Presupuestos de Operación	32
b. Presupuestos Financieros	37
7. El Control Presupuestario	41

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.

A. Metodología de la Investigación	46
1.Planteamiento del Problema	46
2.Formulación del Problema	47
3. Objetivos de la Investigación	47
a. Objetivo General	47
b. Objetivos Específicos	48
4. Alcances y Limitaciones	48
a. Alcances	48
b. Limitaciones	49
5.Determinación del Universo	51
6.Técnicas e Instrumentos Utilizados	53
7.Tabulación de la Información	54
B. Descripción del Diagnóstico de la Planeación y Control de Recursos de las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel	66
1.Planeación y Control de Recursos	66
2.Técnicas de Presupuestos	68
3.Proceso de Toma de Decisiones Actual	71
C. Conclusiones y Recomendaciones	74
1. Conclusiones	74
2. Recomendaciones	77

### CAPITULO III

## DISEÑO DE SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACION Y CONTROL DE

### RECURSOS PARA

#### A.C.O.P.A.S.A.S. DE R.L.

A. Diseño de Sistema Presupuestario	80
1. Objetivos	80
2. Lineamientos para la formulación de Presupuestos	80
a. Políticas	80
1) Políticas de Ventas	81
2) Políticas de Crédito	81
3) Políticas de Precios	81
4) Políticas de Producción	82
5) Políticas Financieras	82
3. Supuestos básicos para la formulación de Presupuestos	83
a. Estrategias	84
4. Formulación de los Presupuestos	85
a. Presupuestos Consolidados de Operación	87
1) Presupuesto de Producción y Ventas	87
2) Presupuestos de Costo de Materiales	88
3) Presupuesto de Compra de Materiales	88
4) Presupuesto de Mano de Obra Directa	89
5) Presupuesto de Mano de Obra Indirecta	89
6) Presupuesto de Materiales Indirectos	90
7) Presupuesto de Costos Indirectos	90
8) Presupuesto de Gastos de Administración	91
9) Presupuesto de Gastos de Ventas	92

b. Presupuestos Consolidados Financieros	92
1) Programa de Ingresos	92
2) Presupuesto de Efectivo	94
3) Estados Financieros proyectados	95
B. Plan de Implementación	103
1. Objetivos y Estrategias	103
2. Recursos	104
a. Recurso Humano	104
b. Recurso Técnico	104
c. Recurso Material	105
d. Recurso Financiero	106
5. Cronograma	108
Bibliografía	109
Anexos	
Anexo N° 1: Encuesta	
Anexo N° 2: Presupuestos Auxiliares.	

**RESUMEN**

La aplicación del Presupuesto en el Sistema de Operaciones de toda entidad empresarial es una de las partes más fundamentales para el alcance de sus objetivos y metas. La utilización de un Sistema Presupuestario en las Cooperativas no es una técnica común, ya que éste tiene mayor énfasis en las empresas industriales; para darle otro significado a este concepto se muestra la práctica como llevar a cabo un Sistema Presupuestario que sea aplicado como herramienta de planeación y control de recursos en las Cooperativas Agropecuarias del sector reformado del Municipio de San Miguel.

Para llevar a la práctica lo que se quiere realizar se plantean los objetivos principales:

- ? Proporcionar a las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel, un Diseño de Sistema Presupuestario que contribuya a fortalecer su Sistema de Planeación y Control de Recursos.
- ? Dar una guía para la implementación del proceso de un Sistema Presupuestario a las Cooperativas Agropecuarias.

También se incluye la metodología que conforma el cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, la observación directa y textos que sustentan lo plasmado en este documento; de esta forma se da a conocer la situación en la que se encuentran las Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel, en lo relacionado a presupuestación, y el resultado de la investigación es la falta de aplicación de una técnica presupuestaria, lo que trae como consecuencia que las cooperativas no puedan desarrollar sus actividades de una forma adecuada. Lo anteriormente expuesto conlleva a la determinación de las conclusiones siguientes:



Según los datos obtenidos durante el proceso de investigación es claro que en las Cooperativas se desconocen las técnicas presupuestarias y que los asociados no poseen conocimientos sobre los términos utilizados dentro de los presupuestos; lo que demuestra nuevamente que la falta de implementación de un Sistema Presupuestario técnico- científico no les permite proyectar con mayor exactitud los resultados de los períodos productivos. Y esto a su vez afecta la planeación y control de recursos. Y que les genera una deficiente administración de los mismos. Lo anterior puede cambiar de manera positiva si se ponen en práctica las recomendaciones siguientes:

Es necesario definir principios y procedimientos que

iii

sean empleados en la presupuestación y aplicación de un Sistema Presupuestario que sea utilizada como herramienta de planeación y control de recursos que sea adecuada a la naturaleza de la Cooperativa, con el propósito de alcanzar una conjugación de los conocimientos teóricos y la experiencia adquirida en los períodos productivos para el logro de beneficios que puedan ser capitalizados de manera satisfactoria para las cooperativas.

Al desarrollar el tema "Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planeación y Control de Recursos Aplicado en las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado en el Municipio de San Miguel, El Salvador. Caso Ilustrativo", ha sido con la intención de proporcionar a las Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel, una guía de Planeación y Control de recursos para que las personas relacionadas con la administración de dichas empresas puedan distribuir sus recursos en forma eficaz.

En el trabajo se integran una serie de conceptos y técnicas, producto de revisión bibliográfica de diferentes obras e investigación de campo que fueron utilizados para el análisis de la situación en que se encontraban las Asociaciones Cooperativas.

El contenido de este trabajo comprende tres capítulos, que a continuación se describen:

El Primer capítulo, trata de las generalidades sobre las Asociaciones Cooperativas y marco conceptual sobre Sistema Presupuestario.

El Segundo capítulo, contiene el Diagnóstico de las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel.

El Tercer capítulo comprende el Diseño del Sistema Presupuestario como Herramienta de Planeación y Control de Recursos para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio Silva de R.L. (A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.), con la cual se pretende contribuir en cierta medida al logro de buenos y mejores resultados en dicha institución; también se presenta finalmente un plan de implementación con el cual se pretende guiar a la Cooperativa para el caso en que ésta adopte dicho sistema en la aplicación de la técnica presupuestaria antes mencionada.

Es de hacer el reconocimiento y agradecimiento a los señores asociados y administrativos de cada una de las Cooperativas que forman el universo de estudio, en especial a los miembros de A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L. que confiaron en el grupo y brindaron la colaboración proporcionando la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y MARCO CONCEPTUAL SOBRE SISTEMA PRESUPUESTARIO

#### A. GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS

Por naturaleza el ser humano es un individuo pensante, que en todo momento busca la manera de asociarse con otras personas para así poseer una mejor organización y cooperación que conlleva el bienestar común para las mayorías. Esto es algo real que se ha venido dando desde hace muchos años, porque la forma de organización ha evolucionado teniendo siempre como fin primordial el bien común, y los resultados han sido en alguna medida satisfactorios para los grupos pertenecientes a ellos.

##### 1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO A NIVEL MUNDIAL.

El Cooperativismo moderno se sitúa en firme con el movimiento de la primera cooperativa de consumo a finales del año 1844, en una pequeña ciudad llamada Rochdale, en Inglaterra; bajo la inspiración de las ideas de Robert Owen y otros precursores.

Posteriormente en 1854 nace la primera Cooperativa rural en Alemania, siendo sus precursores Federico Raiffeiren y Schultge Delitsch quienes con ayuda de generosos filántropos crearon la primera sociedad de caja de préstamos, favoreciendo a los pequeños agricultores. De ahí nace la caja de crédito rural, fundada por 28 trabajadores y a la cual bautizaron con el nombre de "Rochdale Societ y of Ekquitable Pionners" (Sociedad de Pioneros Igualitarios de Rochdale).

Desde entonces el cooperativismo ha alcanzado categoría universal ya que ha incursionado, se ha quedado y ha obtenido estatus legal en todo el mundo.

Al asumir esa universalidad, esa adaptación a diversos países con diferencias materiales, históricos, sociales, económicas y geográficas, es difícil encontrar una definición del cooperativismo en toda su concepción. Sin embargo, el Dr. Walter Preuss nos presenta la siguiente: "Una Cooperativa genuina es una asociación que se basa sobre el principio de la incorporación voluntaria de sus miembros; esta incorporación debe ser abierta, en principio y hasta donde sea compatible con las posibilidades económicas de cada cédula cooperativa a todos y cada uno, sin distinción alguna. La asociación puede ser parte de una cadena de grupos enlazados jurídica y económicamente, que trabajan en pro de un ideal social común, y ligados por las actividades comunes de una organización económica unida.

Una cooperativa trata de promover el bienestar de sus miembros así como los intereses de toda organización; la distribución de los beneficios en una cooperativa genuina no se hace en proporción al capital invertido sino en proporción al trabajo o servicio proporcionado por cada miembro.

<sup>1</sup> Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Mapilapa, La Portada de R.L. T.F. CC.EE., UES.

#### **a. LOS PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO**

"Filosóficamente, se entiende por "Principio, un juicio de validez universal que constituye el fundamento de nuestro pensamiento y que a la vez, expresan las leyes últimas a que está sujeta toda realidad".<sup>2</sup>

Existen principios especiales que sirven de fundamento a algunas ciencias particulares y movimientos.

El movimiento cooperativo en particular basa su filosofía en siete principios

---

<sup>1</sup>/Blanca Nery Aguirre Nativi. "Propuesta de Sistema de Control Interno para Areas Críticas de la

<sup>2</sup>/Guillet. Tomo VII, 1972, pág.261

que surgen de las experiencias cooperativas anteriores a Rochdale, pero fueron ilustrados y propagados a partir de los pioneros en 1844, llegan hasta el presente con algunas innovaciones, que los ajustan a la realidad, ya sea reduciéndolos o ampliándolos, pero sin perder su esencia.

Estos principios cooperativos inicialmente fueron los siguientes:

1. Libre asociación
2. Cada socio tendrá un voto
3. El capital reeditaré un interés fijo
4. Los ahorros netos serán distribuidos entre los socios, según la proporción en el uso de los bienes y servicios de la asociación.
5. Toda transacción comercial se hará en efectivo al precio justo de mercado.
6. Periódicamente se hará una revisión de cuentas y se rendirán informes de manera que los socios puedan discutir los asuntos de la asociación con conocimiento de causa y proyecten según el caso.
7. Los socios celebrarán frecuentemente reuniones para estudiar la marcha de la asociación y su posible desarrollo, garantizándose la Asamblea para decidir la buena marcha de los negocios de la empresa.

**Libre Asociación.** Implica el respeto al derecho individual de asociarse libremente, cualquier persona que está dispuesta a cooperar puede ingresar a una cooperativa.

Así como ingresa, así mismo puede retirarse cuando lo desee; bajo esa participación voluntaria todos los seres humanos pueden mostrar sus méritos.

Esta participación voluntaria, protege y fomenta la libertad del hombre. Este principio es la base fundamental del sistema democrático.

**Cada socio un voto.** Este principio relega el dinero a un segundo plano y el hombre asume el papel principal, reconociéndole su calidad humana.

Asegura el derecho de cada asociado a participar en el gobierno de su cooperativa.

Reconoce la importancia del voto para cada una de las decisiones de su cooperativa y se constituye en un control racional del poder del ser humano.

Se transforma en una participación democrática en la dirección y el control, exige pleno conocimiento de los fines y objetivos de su propia cooperativa y proporciona a todos los asociados la oportunidad de elegir y ser elegidos.

**El capital Redituará un Interés Fijo.** Reconoce el valor del dinero como medio para realizar las operaciones y por ello se le asigna un reconocimiento que en ese momento era más que le ofrecía la banca. Constituyó una concesión un incentivo para atraer capital, a la vez que le reconocía su importancia.

**Los ahorros Netos serán distribuidos entre los socios, según proporción en el uso de los bienes y servicios de la Asociación.** Esto indica que las ganancias son de los asociados, produciendo así una mejor distribución de la renta y permite al capitalizarlos, aumentar el capital de la cooperativa.

**Toda transacción comercial se hará en efectivo, al precio justo del mercado.** Los pioneros consideraban el crédito como un mal social, por tanto, para asegurar el éxito de su empresa, no venderían al crédito. Su bajo capital de operaciones, les exigía una rotación constante de inventarios, a la vez que las ventas al contado les evitaba costos de cobranza y problemas de mora.

**Periódicamente se hará una revisión de cuentas y se rendirán informes de manera que los socios puedan discutir los asuntos de la Asociación con conocimiento de causa y proyecten según el caso.** Con esto se garantiza una conformación constante de todas las actividades y generaban confianza, la que permitía la toma de buenas decisiones.

Los Asociados celebrarán frecuentemente reuniones para estudiar la marcha de la Asociación y su posible desarrollo, garantizándose la Asamblea el poder de decidir la buena marcha de los negocios de la empresa. Este interés constante por su empresa les permitía un control y una toma de decisiones para las medidas de corrección.

También los tejedores de Rochdale se interesaron por la autoeducación, fundaron su propia biblioteca y formaron grupos de estudio, lo que les permitió superar sus propias condiciones educativas y poder enfrentar el rápido crecimiento que la cooperativa tuvo.

Posteriormente la educación cooperativa constante fue incluida como principio cooperativo.

Todos estos principios se han generalizado en el mundo; formando con ello una filosofía social para la humanidad, llegando a comprobar su eficiencia, en cada una de las naciones donde el cooperativismo ha ingresado.

Si bien el cooperativismo al nacer, tuvo alguna relación ideológica con el socialismo al nacer, a partir del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1910 se concluye, que las cooperativas constituyen un sistema de desarrollo, susceptible de adaptarse a las diversas formas de economía llenando funciones de producción, distribución y consumo.

En 1930, la ACI establece una comisión para revisar los principios cooperativos, los que después son propuestos y aceptados en 1937 así:

2. Libre adhesión
3. Control democrático
4. Retorno de excedentes
5. Interés limitado al capital
6. Neutralidad política y religiosa
7. Ventas al contado
8. Educación



Posteriormente en 1966 la ACI actualiza los principios cooperativos de acuerdo a las necesidades de la época, reuniéndolos así:

1. Adhesión y retiro voluntario
2. Control democrático
3. Interés limitado o ninguno sobre el capital
4. Los excedentes pertenecen a los asociados
5. Previsión para educación
6. Cooperación entre cooperativas

Como se observa, se resumen en el primer principio, el primero y el quinto de la formulación de 1937, se suprime el de ventas al contado, buscando promover el sistema de crédito como factor importante de desarrollo y se añade un nuevo principio, el de Integración Cooperativa.

En El Salvador, la Ley General de Asociaciones Cooperativas establece los Principios Cooperativos siguientes:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario. Este principio se puede resumir así "La Cooperativa permanece abierta a todas las personas que pueden utilizar sus servicios, en tanto soliciten el ingreso y la condición que acepten las obligaciones inherentes a su afiliación" (Requisitos Estatuarios).
- b) Organización y control democrático. El hombre es libre de organizarse, para construir una economía basada en la fé de sus valores espirituales. Una economía con base en su propia responsabilidad, implicando con ello la toma de sus propias decisiones. El hombre para la comunidad tomando el concepto de igualdad, sin distinción económica y social, y por ello "Un asociado, un voto", siendo así el dinero, un medio al servicio del hombre y no el soberano, asegurando el derecho de los asociados de participar en el gobierno y la administración de su cooperativa.
- c) Interés limitado al capital. El Capital es vital, y justo es que se le reconozca

interés, pero limitado, pues la cooperativa opera, no por lucro, ni especulación, sino por servicio, constituyendo un incentivo para la obtención de capitales, se paga, si la cooperativa obtiene beneficios.

d) Distribución de los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las asociaciones cooperativas o a su participación en el trabajo común. El beneficio de la asociación cooperativa es del asociado que utiliza sus servicios y en proporción a su trabajo aportado, porque la cooperativa se constituye para satisfacer las necesidades de los asociados.

Los excedentes pueden capitalizarse para incrementar el capital y con ello obtener más independencia económica.

A más trabajo en común, menores costos, mayores beneficios para los asociados.

Los excedentes pertenecen a quienes los han hecho posible, ya sean trabajadores o consumidores, buscando con ello una mejor distribución de la renta y valorizar así, la participación de asociado en su cooperativa.

e) Fomento de la educación cooperativa. La educación cooperativa. La educación es una necesidad básica del hombre. La cooperativa se la debe proporcionar, no importa cual sea su posición social o económica. Sólo educándonos podemos comprender nuestros derechos, deberes y obligaciones que nos corresponden, sólo así se pueden construir un mundo mejor.

Este principio es conocido como la Regla de otro del Cooperativismo.

f) Fomento de la integración cooperativa. Si el cooperativismo promueve la unión de personas como una necesidad para la solución de problemas individuales, los principios establecen para ser coherentes, que se debe predicar y promover la unión entre las cooperativas para alcanzar los objetivos que la cooperativa sola no lo puede hacer.

Sólo integradas pueden alcanzar la expansión, perfeccionamiento y solidificando el movimiento cooperativo, dentro del sistema económico inmerso.

La integración cooperativa permite a sus afiliados el obtener una adecuada educación cooperativa, asistencia técnica, financiera, contable, representatividad dentro del marco político nacional, crear medios de expresión cooperativa, constituirse en el conducto para la obtención de recursos de producción, fomento a la investigación para el logro de instalaciones productivas de todo tipo, penetración en mercados externos, mejor asistencia social, etc.

Su propósito es la organización de una fuerza potencial que enfrente las injusticias que el sistema económico presenta, a través de acciones con participación.

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

### **a. ANTECEDENTES Y EVOLUCION**

La legislación cooperativa en El Salvador inicia desde 1904, año en que son reconocidas en el Código de Comercio las cooperativas como sociedades caracterizadas por su capital variable y número ilimitado de socios.

El estado de corte liberalista obliga a las cooperativas a adoptar un sistema de constitución de acuerdo al derecho común y a regular sus actividades bajo un tipo de sociedad comercial que el sistema económico presentaba, debiendo sujetarse a disposiciones que regían a las sociedades anónimas.

Creaba así, un híbrido que incluía algunos principios o normas, aunque no lo hacía con la fuerza que el movimiento demandaba. El Código de Comercio (1904, art. 320; establecía un socio, un voto, cualquiera sea el número de acciones; ingreso y retiro voluntario; la responsabilidad limitada, su conformación con no menos de 10 personas y la publicación gratuita en el Diario Oficial, estas condiciones son aplicables únicamente para las sociedades cooperativas.

Sin embargo, algo que queda bien claro es el proteccionismo fiscal, ya que en esa época el capital máximo que establecía la ley era de ₡ 2,000.00 permitiendo la exención de impuestos, tanto sobre el capital, como de los rendimientos del mismo.

También en esa época surgen: la cooperativa de zapateros de la cuesta del Palo Verde, la de paneleros de Cojutepeque y otras más que tuvieron que sucumbir por las presiones de sus enemigos y la incorporación de sus propias bases o asociados.

"La Cooperativa no logró subsistir, fue combatida y liquidada porque sus enemigos liberales, la interpretaron como un movimiento de liberación económica obrera". A lo que hay que agregar que fue prostituida y explotada.

Bajo esta legalización protectora surgieron sociedades que después fueron absorbidas por algún monopolio, caso de la Cooperativa Azucarera, Cooperativa Algodonera, etc., es de notar que en ellas, no son los trabajadores directos los que forman las Cooperativas, sino los dueños de los medios de producción, quienes ven aumentados así sus ingresos, su carácter fue de lucro a través del monopolio de la comercialización; burlaron muchas disposiciones impositivas y acentuaron más la explotación de los trabajadores del campo.

En 1940, bajo el modelo de las cooperativas rurales de crédito, surgen las Cajas de Crédito Rural que se diseminan en todo el país.

Las Cooperativas, antes de la promulgación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas en 1969 (Dec. N° 559) obtenían su inscripción y reconocimiento legal a través del Registro de Comercio que funcionaban adscritos a los tribunales en el país.

Luego a partir del 15 de Diciembre de 1969, con el nacimiento del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), es éste quien otorga la inscripción y reconocimiento en el Ramo de Trabajo para todas las cooperativas en el país.

Dentro del que hacer cooperativo, surge en Latinoamérica un proceso reformista agrario, y con ello el apareamiento de otra modalidad de organización cooperativa que son las Asociaciones Comunitarias Campesinas (ACC), cuya base legal es la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) Dec. N° 302, 26 de Junio de 1975.

Este tipo de organizaciones fue adoptado en forma definitiva por el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) en los proyectos de Desarrollo Rural Integrado (PRODIR) y no tuvieron el éxito esperado.

En el inicio del proceso de Reforma Agraria aparecieron algunas Asociaciones Comunitarias Campesinas como tipo de organizaciones, pero en su estructura organizativa funciona como una cooperativa. Departamento de Asociaciones Agropecuarias, (DAA); luego con el Dec. N° 153 en 1980 y ante la necesidad de agilizar financiamiento respectivo, surge a través del Dec. N° 221 del 9 de Mayo de 1980 emitido por la Junta Revolucionaria de Gobierno, el Departamento de Asociaciones Agropecuarias (DAA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tiene como función; la promoción, organización y reconocimiento de las cooperativas agropecuarias y pesqueras en todo el país, teniendo la obligación las ya existentes de los tipos antes referidos que eran manejadas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) de pasar al Departamento de Asociaciones Agropecuarias (DAA). (Art. 7 del Dec.N° 221).

A las Cooperativas que creó el INSAFOCOOP se les denomina como cooperativas del Sector Tradicional.

Las Cooperativas "No Reformadas", son las que nacen posteriormente a la creación del DAA y les es reconocida, inscrita y extendida su personería jurídica por este departamento.

Las Cooperativas del Sector Reformado, como su nombre lo indica, nacen con el proceso de Reforma Agraria.

De este sector surgen dos subdivisiones: Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), que son las que surgen con la I fase de Reforma Agraria (Decs. N° 153 y 842 y las "Finateras" o "Parceleras" que surgen con la III fase de la Reforma Agraria (Dec. N°207 y parte del Dec. N° 842).

Las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado se constituyen con un número no menor de quince personas y señala como obligación el usar en su

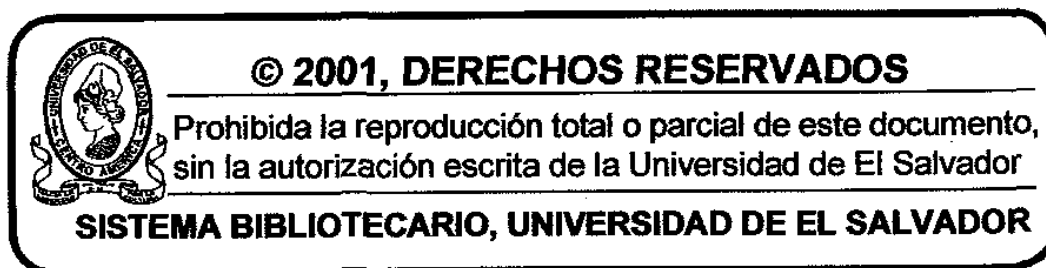
denominación los términos "Asociación Cooperativa" en su inicio y al final "de Responsabilidad Limitada".

Finalmente la Constitución de la República de El Salvador de 1983 en su Art. 114, protege en forma total al Sistema Cooperativo preceptuando literalmente en el Art. 114 lo siguiente: El Estado protegerá las Asociaciones Cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento. Con ello el movimiento cooperativo se ha garantizado legalmente en la República de El Salvador.

Las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado son reconocidas por la Ley como asociaciones privadas, gozando de libertad en su organización y funcionamiento.<sup>3</sup> Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Mapilapa La Portada de R.L" Marzo de 1993, UES.

Cabe mencionar entonces que el cooperativismo en El Salvador ha tenido varias etapas, las cuales pueden describirse: la precolombina, que culmina con la llegada de los españoles. La segunda etapa se ubica a partir de la llegada de los españoles hasta fines del siglo XIX. La tercera etapa a partir de principios del siglo XX hasta 1950 y la cuarta etapa a partir de 1950 hasta nuestros días.

A partir de esta época el cooperativismo recibe un fuerte impulso, tanto estatal como privado a consecuencia de nuevos enfoques y cambios políticos a nivel Latinoamericano. Esta situación permite que se organicen cooperativas con características empresariales. Dentro de estas organizaciones se pueden mencionar los datos más relevantes.



<sup>3</sup>/ Blanca Nery Aguirre Nativi. Tesis: "Propuesta de Sistema de Control Interno para Áreas Críticas de la

- 1953: Organización de la Cooperativa Lechera de Oriente.
- 1954: Organización de Cooperativa Ganadera de Sonsonate.
- 1957: Creación de la sección de Fomento de Cooperativas Agropecuarias en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- 1958: Organización de las fincas de Beneficio Proporcional en Hacienda del ICR (Instituto de Colonización Rural)
- 1959: Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo y Ley General de Asociaciones Cooperativas.

También se organizaron las Cooperativas Azucareras Salvadoreñas Limitada y la Algodonera de R.L. En 1977 se habían inscrito en INSAFOCOOP 478 cooperativas de las cuales 166 eran de producción agropecuaria. Estas cooperativas están integradas en su mayoría por pequeños y medianos propietarios y por asalariados agrícolas.<sup>4</sup>

Sector Reformado. Caso de cinco. Cooperativas del Depto. de San Miguel, UES.

### **3. ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.**

"El proceso de reforma agraria en El Salvador, se dió en marzo de 1980, por el decreto número 153 que dicta la Ley básica de la Reforma Agraria la cual contiene artículos sobre la afectación de la tierra y demás bienes, la forma de adquisición, el valúo y forma de pago, la asignación, la administración provisional y disposiciones de carácter general.

---

<sup>4</sup>Mirna del Carmen Chicas. Medidas que Contribuyen al Desarrollo Económico de las Cooperativas del

Se estableció que la reforma agraria se llevaría a cabo mediante la ejecución de tres fases, el decreto 154 corresponde a la primera fase que comprende: toma de posición e intervención de tierras que excedan de 500 hectáreas, que sean propiedad de una o más personas naturales, y sociedades, a la vez se autoriza al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria para proceder de inmediato a la intervención y toma de posesión.

La tercera fase según decreto 207 de año 1980 que corresponde a la III fase de la Reforma Agraria comprende la afectación y traspaso de tierras agrícolas a favor de los cultivadores directos, asignándole en propiedad en máximo de 7 hectáreas, esto según artículo 3 de dicho decreto, a este decreto se le adiciona el 842 que corresponde a las propiedades del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), cuando pretendió realizar el proyecto de transformación agraria en 1976 con la administración del Coronel Arturo Armando Molina.

La segunda fase comprende todas las propiedades entre las 100 y 500 hectáreas, pero en el artículo 105 de la Constitución Política de 1983 se estipula que la extensión máxima rústica perteneciente a una misma persona natural o jurídica no podrá exceder de 245 hectáreas, por lo que en ésta fase solo se afectaría aquellas propiedades comprendidas entre 245 y 500 hectáreas".<sup>5</sup> UES. Nov. 1991.

Las Asociaciones Cooperativas pertenecientes a la Reforma Agraria en el municipio antes mencionado son: Mayucaquín, Cooperativa la Esperanza, La Ceiba, San Antonio Silva, Los Ranchos Miraflores, San Francisco Anchico, Cantora, La Granja, Pueblo Viejo, San Carlos III, La Divina Providencia, San Juan Mercedes Silva, La Fé Cristiana y la Cooperativa Baluarte Positivo.

Todas estas Cooperativas llevan como denominación "Cooperativa de Producción Agropecuaria", y al final se le agrega de Responsabilidad Limitada.

---

<sup>5</sup>/ Chicas Campos, Mirna del Carmen. Medidas que Contribuyen al Desarrollo Económico de las Cooperativas del Sector Reformado. Caso de 5 Cooperativas del Depto. de San Miguel. Tesis CH-10,



En el Municipio de San Miguel las Cooperativas tienen como actividad principal el cultivo de maíz, sorgo, caña de azúcar, la crianza de ganado, al igual que las demás Cooperativas del país.

Las Cooperativas cuentan internamente con una Asamblea General, el Consejo de Administración, los cuáles ponen en marcha las diferentes actividades de las Cooperativas.

## **B. MARCO CONCEPTUAL SOBRE SISTEMA PRESUPUESTARIO**

### **1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS PRESUPUESTOS**

Genéricamente hablando podría decirse que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque en alguna forma éste siempre a tratado de anticiparse al futuro, previendo que ocurrirá y cómo enfrentará las situaciones nuevas. Es sabido que en cierta forma, el hombre primitivo formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, con qué recursos y en que áreas, etc. Un ejemplo de esto son las pinturas rupestres en las cuales planeaba mediante dibujos y esquemas como cazar en grupos a los animales grandes y feroces.

Se tiene conocimiento pleno que las antiguas dinastías egipcias, hacían planes de producción agrícola, a partir de las estimaciones de necesidades del trigo y otros alimentos.

Los romanos estimaban las posibilidades de pago para los pueblos conquistados, a fin de exigirles el tributo correspondiente.

El Prof. Joseph Vlaemmick en su obra Historia y Doctrinas de la Contabilidad menciona que en los registros de los Massari de Génova, llevados a la veneciana, aparecen cuentas de presupuesto. Luego cita el monje Benedictino Angelo Pietra como el primer autor que se preocupa de la previsión de los ingresos y gastos ( siglo

XVI) y a Lodonico Flori como el autor que hablaba de la utilidad de los presupuestos.

En 1764, con la Revolución Industrial el volumen de las transacciones se acrecentó, por lo que el uso del presupuesto se hizo cada vez más necesaria, para esta época las grandes empresas tenían que auxiliarse, necesariamente de estimaciones sobre ventas y producción para ciertos períodos.

Se puede decir que la aparición del presupuesto en forma sistemática, data desde fines del siglo XIII, en Inglaterra la cual en ese entonces era nación imperialista y mantenía la hegemonía industrial y económica, trató de separar las finanzas privadas de las públicas.

Como herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, el presupuesto tuvo origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII época en la cual se presentaban al parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pauta sobre su posible ejecución y control.

Técnicamente la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa, la que posteriormente trató de perfeccionarse en el sistema inglés denominándose budget, término con el que se conoce comúnmente y que en nuestro idioma es el presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace en Estados Unidos, siempre como elemento de control del gasto público, admitiendo la necesidad de un grupo de funcionarios dedicados a la tarea de presupuestar para el buen funcionamiento de las actividades del gobierno.

Entre los años de 1912 a 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podría utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos, efectuando sólo aquellos necesarios para poder así obtener rendimiento en un ciclo de operación determinado. Es el período en el cual crecen rápidamente las industrias y se piensa en los buenos métodos de

planeación empresarial. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a la aprobación de una Ley de Presupuesto Nacional.

## 2. DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

Existen muchos conceptos de presupuestos, desde el más sencillo que describe el Diccionario de la Real Academia Española que dice: "Computo anticipado de costos de obra y ventas", pasando por el concepto de Cristóbal del Río González: "Estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

John R. Bartizal, en su obra *Budget principales and Procedure* Prentice may dice al respecto: "Es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basadas en una eficiencia razonable".

Los conceptos sobre presupuestos antes mencionados han sido citados de la tesis sobre: *Propuesta de un modelo para establecer el sistema presupuestario en la pequeña empresa industrial dedicada a la confección de trajes femeninos del área metropolitana de San Salvador. Presentada por Julio César González Mejía. U.E.S. Método Sistemático y Formalizado para lograr las Responsabilidades Directivas de Planificación, Coordinación y Control. Específicamente comprende el Desarrollo y Aplicación de:*

1. Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
2. La especificación de las metas de la empresa.
3. Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
4. Un plan de utilidades a corto plazo, detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos).
5. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
6. Procedimientos de seguimientos.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>/ Welsh Glenn A. Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades. Edit. Prentice May Hispano } Americano, S.A. México, 1991, 5ª Edición.

7. **Definición de Presupuesto Agropecuario.**

8. Existen varios métodos para planificar y analizar las empresas agropecuarias. Entre los primeros se encuentran el presupuesto, la programación simplificada y la programación lineal.

9. De los métodos de planificación mencionados se hace una descripción detallada de presupuesto y de la programación simplificada. Esto se debe a que se considera que son los métodos más aplicables a las condiciones y situaciones de la explotación de las empresas agropecuarias en América Latina.

10. El término presupuesto se usa para indicar en medio para el control de gastos de acuerdo con un patrón determinado. Sin embargo, tal como se usa generalmente en administración de empresas agropecuarias, "el término implica solamente una estimación tentativa de las entradas, los gastos y el ingreso neto en un plan de manejo para una período futuro".<sup>7</sup> UCA.

11. Hasta el concepto más reciente, del autor Jorge E. Burdano Ruiz, en su obra Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos, donde dice textualmente sobre los presupuestos: "Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos".

12. "Sistema Presupuestario: es un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el Jefe de la empresa"<sup>8</sup> Mc. Graw Hill, Octubre 1994.

13. Según las definiciones anteriores un concepto propio podría ser: Un sistema cuantitativo debidamente planificado, en el cual se detallan los ingresos y egresos que se utilizarán en las actividades empresariales, en un

---

<sup>7</sup>/ Guerra, Guillermo. Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. Pág. 196 y 197. Editorial

<sup>8</sup>/ Jorge E. Burbano Ruiz, Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial

período determinado para el logro de metas establecidas que ayuden a tomar decisiones adecuadas.<sup>9</sup>

14.           **3. Características de los Presupuestos.**

15.           Entre las características más sobresalientes de los presupuestos se mencionan:

16.           Como algo inherente a su naturaleza, deben ser flexibles dado que están basados en estimaciones de acontecimientos futuros, realización pronosticable, pero incierta y sujetos a condiciones que los pudieran cambiar. Además que la flexibilidad constituye un requisito de conveniencia, que podría representar una herramienta infranqueable para el adecuado desarrollo de la empresa.

17.           Sus bases deben ser fehacientes; las cifras presupuestadas deben estar fundamentalmente en estudios, investigaciones, conclusiones lógicas y las metas fijadas deben ser alcanzables.

18.           Deben ser específicas, concretos y objetivos. Además su periodicidad debe ser uniforme: anual, semanal, trimestral, mensual, etc.

19.           En forma genérica, constituyen una de las mejores herramientas de control para el hombre de negocios, sabiéndolos utilizar.

20.           Deben comprender unidades físicas y monetarias, a fin de aportar con una información completa para los que tienen a cargo la ejecución de los mismos.

21.           **4. Importancia de los presupuestos.**

22.           Las empresas son parte de un sistema económico en el que predomina la incertidumbre por lo tanto deben planear todas sus actividades, si se desea

---

<sup>9</sup>/ Concepto Propio

entrar en el campo competitivo, pues a mayor incertidumbre, hay mayores riesgos a correr.

23. Se puede afirmar que mientras mayor sea el grado de acierto, más se deben establecer elementos de control a fin de anticiparse a los factores diversos, también ejercer un mayor grado de influencia de éstos en los resultados de una empresa; aquí se demuestra la importancia del presupuesto, al convertirse en una herramienta moderna de previsión y control, pues está relacionado con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

24. Su contenido sobresale desde la fase administrativa de planeación hasta el control, es decir el principio y final del proceso administrativo.

25. **5. Ventajas y limitantes de los presupuestos**

26. Como todo documento comercial los presupuestos presentan bondades y limitantes para el Administrador Financiero o el encargado de llevar las finanzas de una empresa.

27. **a. Ventajas**

28. Entre las principales ventajas se mencionan:

29. Fija una meta predeterminada con antelación y rumbo a seguir.

30. Sirve como medio para comprobar la eficiencia de todos los departamentos que posee la empresa.

31. Establece cantidades relativamente apropiadas para no hacer incurrir a la empresa en mayores costos y gastos. Ya que permite hacer uso racional de todos los recursos disponibles.

32. Asegura la participación de todos los jefes de los departamentos en las actividades de planificación y control.

33. Permite una regulación de gastos enmarcados en ingresos.

34. Establece responsabilidades, también una evaluación de la eficiencia de cada uno de los jefes.

35. Un sistema presupuestal coordinado, establece un punto intermedio entre el optimismo y pesimismo de los jefes de los diversos departamentos.

36. Hace posible una comparación entre lo estimado y lo real para realizar correcciones necesarias y oportunas, es decir, da elementos de juicio para realizar la fase administrativa del control.

37. Establece compromisos en la ejecución de lo presupuestado y permite hacer uso de herramientas científicas, dejando atrás el empirismo de los que elaboran los presupuestos.

**38. b. Limitantes de los presupuestos**

39. Por su naturaleza siempre presentan un margen de error, en el parámetro de poco o demasiado, insuficiente o excesivo.

40. Los presupuestos se ven afectados por factores económicos, políticos y sociales que no pueden ser previstos fácilmente por la empresa.

41. Para que los presupuestos se ajusten a la realidad deben elaborarse en el menor corto plazo.

42. Los contenidos antes mencionados y que se refieren a las características, importancia, ventaja y limitantes de los presupuestos fueron datos recopilados de la tesis presentada por Julio César González Mejía oportunamente citada en la página 26 y considerando que son necesarios para un mejor conocimiento sobre el tema.

**43. 6. Sistema Presupuestario**

44. Un sistema es un conjunto de elementos agrupados hacia una finalidad concreta, que tienen entre sí relaciones definidas y obedecen a un conjunto de reglas de funcionamiento, a fin de alcanzar un objetivo asignado al

conjunto formado por la unión de estos elementos considerando que existen aspectos tales como: su estructura, su funcionamiento, comportamiento y su objetivo.

45. El sistema presupuestario viene a ser el conjunto de planes integrados de operación, los cuales tienen relaciones definidas entre sí y que se ejecutan sometidos a un conjunto de normas y procedimientos establecidos, de tal forma que garanticen su funcionamiento, a fin de alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

46. El sistema presupuestario es un instrumento que utiliza la dirección para planificar, organizar, coordinar y controlar las diferentes actividades de los departamentos; contribuye poderosamente en la optimización de las utilidades, que es el objetivo principal de toda empresa.

47. **a. Presupuesto de Operación.**

48. "Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado".<sup>10</sup>

Edición. Editorial Mc. Graw Hill

Interamericana, S.A, Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1995. Entre estos podrían incluirse:

- 49. Pronóstico de Ventas.
- 50. Presupuesto de Ventas.
- 51. Presupuesto de Producción.
- 52. Presupuesto de Materia Prima o Materiales Directos.
- 53. Presupuesto de Mano de Obra Directa.
- 54. Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación.
- 55. Presupuesto de Costo de Producción.
- 56. Presupuesto de Compras.
- 57. Presupuesto de Inversiones.

---

<sup>10</sup>/Burbano Ruiz. Jorge E. Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Segunda



58. Presupuesto de Gastos de Distribución.

59. Presupuesto de Gastos de Administración.

**60. 1. Pronóstico de Ventas:**

61. Es una proyección técnica de la demanda potencial de los consumidores durante un tiempo especificado y con supuestos básicos determinados. Este se convierte en un plan o presupuesto de ventas cuando la dirección le aplica juicio, estrategia, asignación de recursos, etc. para alcanzar metas.

**62. 2. Presupuesto de Venta:**

63. Es el establecimiento de estrategias, asignación de recursos, determinación de ventas que se esperan alcanzar durante un período específico de tiempo; en él se asignan claramente el precio de venta planeado por unidad y el número estimado de unidades a vender, que es propuesto por la Gerencia de Mercadeo y aprobado por el comité de presupuestos de la empresa.

**64. 3. Presupuesto de Producción:**

65. Es la determinación del número de unidades a producir para cubrir el estimado de ventas y mantener los niveles proyectados de inventarios de artículos terminados, de acuerdo a la política de la empresa.

66. El presupuesto de producción es responsabilidad de la Gerencia de Producción y proporciona la base para estimar los gastos de consumo de materia prima, también para el costo de la mano de obra indirecta y los gastos indirectos de fabricación.

67. Para cada uno de estos gastos es necesario hacer un presupuesto que permita establecer el volumen proyectado de trabajo o actividad de los centros de producción y consecuentemente estimado en base a estos el volumen de trabajo o actividad a desarrollar en los centros de servicio (Servicios generales de fábrica, mantenimiento, energía eléctrica, bodega, materiales, etc.).

**68. 4. Presupuesto de Materia Prima o de Materiales Directos:**

69. Los materiales directos forman parte del costo del producto y están representados por los materiales, materia prima o piezas, en relación a la producción planeada y a la política de inventarios al respecto, que se utiliza directamente en la fabricación de productos terminados. Este presupuesto genera consecuentemente el presupuesto de compras.

**70. 5. Presupuesto de Mano de Obra Directa:**

71. La mano de obra directa también forma parte del costo de fabricación y en este se estiman los costos salariales que pueden identificarse directamente con la producción de unidades específicas de productos terminados.

**72. 6. Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación:**

73. Proporciona la base para estimar los gastos indirectos y el volumen estimado de trabajo de los centros de servicio y cuya característica es que no forman parte directa del producto a elaborar, aunque participen en el proceso de fabricación; así por ejemplo: sueldo de Supervisores, y Gerente de Producción, combustibles y lubricantes, suministros diversos, etc.

**74. 7. Presupuesto de Costo de Producción:**

75. Proporciona un resumen del consumo de materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación, es el que reúne los elementos principales del costo del producto.

**76. 8. Presupuesto de Compras:**

77. Habiéndose especificado en el presupuesto de materiales las unidades de todas las materias primas que son necesarias, hay que desarrollar el plan de compras. Así, el presupuesto de compras especifica tanto las unidades a comprar como el costo resultante<sup>88</sup> de cada materia prima requerida para

elaborar los productos necesarios que satisfacerán la demanda estimada en el presupuesto de ventas.

**78. 9. Presupuesto de Inversiones:**

79. Este también se conoce como presupuesto de capital. Cada departamento por medio de su Gerente planifica los requerimientos de Activo Fijo y presenta al Gerente Financiero su correspondiente proyecto de erogaciones capitalizables, para que sea revisado por el comité de Presupuesto y se presenta ante la Gerencia General para su aprobación. El presupuesto de inversiones incluye partidas tales como: ampliaciones, reparaciones extraordinarias, programas de construcción de edificios, adquisición de maquinarias y otras adiciones de activo fijo más o menos permanente.

**80. 10. Presupuesto de Gastos de Distribución:**

81. Los gastos de distribución son todos aquellos que se originan de la recepción, almacenaje, manejo de bodega, transporte y reparto o entrega de artículos terminados; es decir, todos los gastos desde que la planta entrega el producto hasta que el cliente o intermediario lo recibe.

**82. 11. Presupuesto de Gastos de Administración:**

83. Los gastos de administración son generados por las actividades que se realizan en las oficinas de los departamentos de producción, ventas, mercadeo, personal y administración (secciones: contabilidad, créditos y cobros, compras, etc.) Estos gastos que se conocen también como de operación son indirectos en relación con las ventas y en su mayor parte son de naturaleza fija; es decir, no sufren grandes modificaciones por aumentos o disminuciones de ventas.

**84. b. Presupuestos Financieros.**

85. Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Los cuales podemos mencionar:

86. Presupuesto de Costo de Financiamiento.

87. Presupuesto de Efectivo.

88. Presupuesto de Resultados.

89. Balance General Proyectado.

90. Presupuesto de Cuentas por Cobrar.

91. Presupuesto de Cuentas por Pagar.

**92. 1. Presupuesto de Costo de Financiamiento.**

93. Son aquellos gastos o costos derivados de la obtención de Capital ajeno, es decir, préstamos ya sean de corto o de largo plazo que son necesarios para alcanzar las metas y objetivos de la empresa en el desarrollo de sus actividades normales y de operaciones comerciales; así por ejemplo, intereses por préstamos, recargos de timbres e intereses en sobregiro bancarios, etc.

**94. 2. Presupuesto de Efectivo:**

95. Conocido también por Presupuesto de Caja, es una estimación anticipada de todos los ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa en un período determinado.

96. El objetivo del Presupuesto de Caja es presentar las fuentes de donde se obtendrá el efectivo y la forma de aplicación de los fondos durante el ejercicio planeado.

**97. 3. Presupuesto de Resultados:**

98. Esta proyección también se conoce como Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado, y se origina de las estimaciones de operación: ventas, costos y gastos, con las que se determinan la utilidad de operación de la empresa.

99. Para establecer la cantidad final de resultados, se requiere, ide la preparación de los estimados de gastos financieros, o costos de financiamiento y de otros ingresos y gastos, con lo que se obtiene la utilidad neta de Impuesto sobre la Renta.

100. Para el cálculo del Impuesto sobre la renta, normalmente se debe efectuar algunos ajustes sobre la utilidad neta.
101. Con todo esto se completa el presupuesto de resultados y se determina el margen de utilidad en relación con las ventas, estipulada por la dirección de la empresa, el Estado de Resultados Proyectado es aprobado por la Dirección o Gerencia General de la empresa.
102. Finalmente el Gerente Financiero o Administrador Financiero en base a las políticas de la empresa o las recomendaciones de la Gerencia y el período máximo de 4 años que establece la Ley para distribuir, capitalizar o mantener en reserva utilidades, determina los dividendos a repartir a los accionistas y prepara el Estado de Utilidades Retenidas planeadas.
- 103. 4. Balance General Proyectado:**
104. Este presupuesto es el resumen de todos los planes presentados anteriormente y refleja el estado del plan de operación sobre el Activo, Pasivo, y Capital de la empresa. Antes de preparar esta proyección habrá de considerar únicamente decisiones de los accionistas sobre capitalización, mantenimiento en reserva, utilidades o nuevas aportaciones de los socios.
105. El Balance General Presupuestado implica también la preparación de los siguientes presupuestos que afectan Cuentas de Balance.
- 106. 5. Presupuesto de Cuentas por Cobrar:**
107. Que resulta casi totalmente del presupuesto de ventas.
- 108. 6. Presupuesto de Cuentas por Pagar:**
109. Que lo originan los presupuestos de costos y gastos e inversiones.
110. Con toda la información necesaria a la disposición, el Administrador Financiero prepara el Balance General presupuestado conociendo las posiciones de caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo, cuentas por pagar, pasivo a largo plazo, capital y utilidades acumuladas.

111. Finalmente, la programación constituye un elemento de la planeación financiera que enmarca las operaciones a emprender, las responsabilidades, los recursos necesarios y el tiempo en que deben ejecutarse los planes; es decir, ella es el punto de partida para la realización de los planes y el instrumento direccional para el control de los mismos.
112. La programación sintetiza: las metas, tras las que debe irse evaluando el desarrollo de los planes en el tiempo, normas y políticas para ser cumplidas y los procedimientos que representan el camino a seguir y el tiempo requerido en desarrollar los planes.
113. Lo expuesto anteriormente sobre Sistema Presupuestario ha sido extraído del trabajo de graduación titulado: El Proceso Administrativo aplicado a la Función Financiera, una Guía de Estudios. Presentada por: Rosa Amalia Padilla Reina. Información recopilada por su importancia en el desarrollo de la investigación presupuestaria.
- 114. 7. EL CONTROL PRESUPUESTARIO**
115. "El control presupuestario tiene por objeto medir qué tan eficiente se ha sido en la ejecución del presupuesto.
116. Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico con el fin de detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas funcionales, averiguar las causas y buscar los posibles correctivos para las variaciones significativas".<sup>11</sup> Mc. Graw Hill.
117. El control presupuestario, constituye un conjunto de acciones necesarias para asegurar que se están logrando los resultados previstos en el plan presupuestario, incluyendo éste control la medición de lo actuado y las medidas correctivas, tendientes a conseguir el logro de los fines planeados.

---

<sup>11</sup>/ Burbano Ruiz. Jorge E. Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial

118. El concepto antes mencionado fue tomado de la tesis "El proceso administrativo aplicado a la función financiera, una guía de estudios" presentado por: Rosa Amalia Padilla Reina. En el cual consideramos a nuestro criterio es el más adecuado para el control presupuestario aplicado a las Asociaciones Cooperativas.

**119. Niveles de Control.**

120. Algunos autores identifican tres niveles básicos de control.

1. A nivel de gerencia
2. A nivel de departamento o por funciones
3. Por productos

En otros términos el tema se basa en la distribución del trabajo para alcanzar las metas propuestas. La dirección general controla y evalúa:

- a) Las ventas en cuanto a pronóstico.
- b) El stock de inventarios ( materias primas, suministros, productos en proceso y productos terminados)
- c) Las cantidades y costos de producción tanto directos como indirectos en lo referente al monto presupuestado y a las variaciones.
- d) El costo de ventas en relación con las ventas.
- e) Rentabilidad de cada producto en relación a lo presupuestado.
- f) Gastos operacionales por departamentos o por productos con relación a los presupuestados.
- g) Créditos a clientes con relación a volumen de ventas.
- h) Créditos solicitados a proveedores en relación con el volumen de compras de materias primas o productos terminados.
- i) El efectivo disponible y el flujo de caja en general.

Cuando se hace a nivel de departamento o por funciones es de esperar que cada departamento idee sus propios controles. Este es tal vez el sistema más adecuado, puesto que hay asignación de responsabilidades; especialmente cada jefe de

departamento tratará de alcanzar sus propios objetivos. Así por ejemplo el departamento de ventas controla:

- a) La cantidad de productos vendidos, ya sea mensual o quincenalmente, en comparación con lo previsto por región, por productos o por vendedores.
- b) El precio de venta en relación al previsto.
- c) Las comisiones pagadas sobre cobros en relación a lo previsto.
- d) Los gastos de publicidad y promoción.
- e) Otros

Si se efectúa el control a nivel de productos se debe considerar:

- a) Los materiales directos e indirectos consumidos en el proceso productivo en comparación a lo previsto para el producto.
- b) La mano de obra directa e indirecta en relación a lo estimado.
- c) Otros CIF.
- d) Gastos de distribución para cada producto en relación al monto presupuestado.

#### **EL PROCESO DE CONTROL**

"Es apenas natural pensar que el control tiende a asegurar el logro de unos objetivos planeados y como tal tiene unas etapas:

1. Identifique el programa objeto de trabajo.
2. Determine las metas que se programaron para el período.
3. Mida los resultados del programa.
4. Analice las variaciones.
5. Tome acciones correctivas si las metas se alejaron de lo previsto.

Estas etapas que son generales en el proceso operativo de control, pueden variar según los jefes de las áreas funcionales o según la naturaleza de cada negocio. Es importante resaltar que en cada departamento o área funcional deben existir:

- a) Estándares para establecer la comparación.
- b) Areas de peligro claramente identificadas.
- c) información tanto real como presupuestada.
- d) Auditoría interna como función de asesoría en el logro de las metas, antes que como actividad supervisora".<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>/Op. Cit. Pág. N° 44



**CAPITULO II****DIAGNOSTICO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR  
MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.****REFORMADO DEL****A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Con el fin de recopilar toda la información necesaria e importante relacionada a la presupuestación como herramienta de planeación y control de recursos, que representa un aspecto muy relevante en el proceso administrativo y la actividad productiva de las asociaciones cooperativas del sector reformado en el municipio de San Miguel; se realizó una investigación de campo tomando en cuenta todos los factores involucrados con el normal funcionamiento en todo tipo de organización.

**1. Planteamiento del Problema**

Fundamentalmente la economía de El Salvador desde años anteriores ha dependido en gran parte del Sector Agropecuario, y por ende de las Cooperativas dedicadas a esa área. En la actualidad resulta difícil asegurar que la producción agropecuaria de las Asociaciones Cooperativas contribuya en gran medida con la economía del país, a causa de los problemas que tienen para seguir realizando sus actividades; por la mala administración de los recursos y la falta de planeación de los mismos.

Es necesario que las Asociaciones Cooperativas se den cuenta de la importancia de utilizar métodos que les ayude en la Planeación y control de las actividades, mediante el uso de los presupuestos para cada operación que se realice.

## 2. Formulación del Problema

¿En qué medida un Sistema Presupuestario, influye en la planeación y control de recursos de las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel?

## 3. Objetivos de la investigación

? **a. Objetivo General** Conocer los diferentes sistemas de presupuesto que se utilizan como herramientas de planificación y control de recursos en las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel.

? **b. Objetivos Específicos**

1. Comprobar si utilizan algún tipo de sistema presupuestario en las asociaciones cooperativas en el municipio de San Miguel.
2. Recopilar información suficiente para identificar las limitaciones en cuanto al uso de la planeación y control de recursos en la asociaciones cooperativas.
3. Determinar los distintos sistemas de control que las cooperativas poseen con la finalidad de lograr una mayor distribución de los recursos.

## 4. Alcances y Limitaciones

### a. Alcances

Para la presentación del siguiente informe fué necesario involucrar una serie de aspectos importantes relacionados con la dimensión y cobertura de la investigación tales como: El área geográfica comprendida, en ésta se consideró todo el municipio de la ciudad de San Miguel por ser una zona con suficiente campo de estudio, además de poseer una numerosa población en el ámbito de las cooperativas e identificarse con el problema específico sobre sistemas de presupuesto. Para el caso se tomó en cuenta el Sector Reformado y el total de Asociaciones Cooperativas comprendidas para el estudio es de 14, siendo las indicadas para recopilar la

información en las áreas administrativas de cada cooperativa por ser los que deciden la planeación y control de las mismas. Las personas que se encuestaron en total fuerón 126 todos representantes de los Consejos de Administración de cada asociación.

En todo el proceso de la investigación se tuvo la satisfacción de contar con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) regional San Miguel que en todo momento proporcionó incondicionalmente información requerida sobre las cooperativas de la zona. Esto fue de mucha utilidad para poder ubicar el área geográfica y de trabajo de cada una de ellas. También fue un factor importante la ayuda obtenida de los miembros de la parte administrativa de las entidades cooperativas, que fue utilizada como punto de referencia para el análisis sobre la investigación de las mismas.

#### **b. Limitaciones**

Cuando se toma la decisión de investigar un determinado problema, no todo resulta ser tan fácil como se puede plantear en el proyecto de investigación, debido a que durante todo el proceso de la recopilación se deben afrontar obstáculos que son necesarios para determinar la importancia y veracidad de la misma. Sin embargo, no todo resulta ser tan sencillo como se mencionó anteriormente. Ya que el principio de Asociación Cooperativa no se cumple por su significado, que quiere decir ayudarse mutuamente buscando el bien común de todos los asociados. Pero este caso solo se presenta en unas pocas cooperativas de las consideradas para la investigación.

Tomando en cuenta la situación actual de las cooperativas del sector reformado en el municipio de San Miguel se pueden considerar una serie de limitantes para la obtención de los datos; factores como: problemas para desplazarse hacia cada una de las cooperativas, en este sentido se puede evaluar la

ubicación geográfica en la que se encuentra cada una de las mismas siendo en ciertos casos lugares no tan accesibles debido a que la estructura física de las carreteras que dificultan el acceso a transporte. Otra desventaja que se puede considerar de relevancia encontrada en el desarrollo de la investigación es la desorganización que existe en el ámbito interior de las asociaciones debido a que en cierta medida dificulta la obtención de datos, por la falta de comunicación entre los asociados, que en algunos momentos no se encontraban en su lugar de trabajo para poder proporcionar la información necesaria para el presente trabajo.

#### **5. Determinación del Universo**

Para desarrollar el presente trabajo de investigación, se hizo necesario tomar como base el total de asociaciones cooperativas de producción agropecuaria del sector reformado, pertenecientes al municipio de San Miguel que están registradas en el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) e inscritas en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias (DAA) para una mayor validez en la información. Para la recopilación de los datos se determinó que lo más adecuado sería mediante un censo tomando en cuenta las 14 cooperativas del municipio de San Miguel y que conforman el universo, utilizando como punto de referencia los consejos de administración de cada una de las cooperativas siendo en total el número de personas encuestadas de 126.

A continuación en el cuadro N° 1 se detallan el nombre y ubicación de cada una de las cooperativas que conforman el universo de trabajo.

CUADRO N° 1 : UNIVERSO DE TRABAJO

NOMBRE DE LA COOPERATIVA	UBICACIÓN GEOGRAFICA
1. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio Silva de R.L.	Cantón San Antonio Silva
2. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Mayucaquín de R.L.	Cantón Santa Inés
3. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria La Esperanza de R.L.	Cantón Las Lomitas
4. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria La Ceiba de R.L.	Cantón Tecomatal
5. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Ranchos Miraflores de R.L.	Cantón Miraflores
6. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Francisco Anchico de R.L.	Cantón Anchico
7. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Cantora de R.L.	Cantón Tecomatal
8. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria La Granja de R.L.	Cantón La Puerta
9. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Pueblo Viejo de R.L.	Cantón Tecomatal
10. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria San Carlos III de R.L.	Cantón el Havillal
11. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria La Divina Providencia de R.L.	Cantón El Progreso
12. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria San Juan Mercedes Silva de R.L.	Cantón La Puerta
13. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Baluarte Positivo de R.L.	Cantón San Antonio Silva
14. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria La Fé Cristiana de R.L.	Cantón San Antonio Silva

**6. Técnicas e Instrumentos Utilizados** Para la obtención de la información necesaria se utilizaron algunas técnicas e instrumentos como la encuesta mediante el uso de un cuestionario. Este fué diseñado con preguntas cerradas y abiertas para

que el encuestado tuviese la libertad de responder según su propio criterio y también se le hicieron preguntas con varias opciones, para que contestaran como ellos consideraran conveniente. Este fue dirigido a el área administrativa específicamente al Consejo de Administración de cada una de las cooperativas en el que se tomaron en cuenta: Presidente, Vice presidente, Tesorero, Secretario, Vocal y a los suplentes por ser los encargados de decidir en la planeación y control de recursos.

## 7. Tabulación de la Información

### PREGUNTA # 1

¿Son planificadas las actividades que se llevan a cabo dentro de la cooperativa.?

**OBJETIVO:** Conocer si son planificadas las actividades en la cooperativa.

Cuadro N° 1.1

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	42	33.3
NO	84	66.7
TOTAL	126	100

### COMENTARIO:

Con relación a la planificación de las cooperativas, sólo un 33.3% planean las actividades mientras que un 66.7% no realizan ningún tipo de planificación.

La planificación de las actividades en las cooperativas es de mucha importancia, ya que esta sirve de base para conocer un detalle de cada tarea a realizar, también permite obtener información con anticipación de las necesidades de recursos existentes en las mismas.

Dado que la mayoría de las cooperativas no realizan una planificación detallada de las actividades a la cual se dedican ésto quiere decir que no cuentan con las herramientas de planificación necesarias, la cual les dificulta disponer con anticipación de los posibles resultados en el futuro.

**PREGUNTA # 2**

¿Se posee personal especializado en el área de planeación dentro de la cooperativa.?

**OBJETIVO:** Determinar si las cooperativas cuenta con personal especializado en el área de planeación.

Cuadro N° 2.1

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	2	1.6
NO	124	98.4
TOTAL	126	100

**COMENTARIO:**

En cuanto a la especialización del personal de la cooperativas en el área de planeación los resultados demuestran que el 1.6% de ellos poseen conocimientos de planeación, y el 98.4% no tiene un personal con los requisitos indispensables en el área de planeación, esto indica que la falta del recurso humano dificulta el conocimiento de los resultados que se obtendrían de cada uno de los cultivos que ellos llevan a cabo para el logro de las metas establecidas.

**PREGUNTA # 3**

¿Se ha recibido algún tipo de asistencia técnica o asesoría?

**OBJETIVO:** Identificar las áreas en las cuales han recibido asistencia técnica o asesoría los cooperativistas.

Cuadro 3.1

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	76	60.3
NO	50	39.7
TOTAL	126	100

Cuadro 3.2

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
En el área Administrativa.	0	0
En el área de Finanzas	3	2.4
En el área Agrícola	73	57.9
No ha recibido asesoría	50	39.7
Total	126	100

**COMENTARIO**

Como se puede observar según datos obtenidos en el cuadro 3.1, el 60.3% de la población encuestada ha recibido asistencia técnica y el 39.7% no ha recibido. Como nos indica el cuadro 3.2 la mayoría de la asesoría se ha recibido en el área agrícola que es el (57.9%), posteriormente el (39.7%) manifestó no contar con dichos conocimientos, es bastante notable que se carece de información en el área administrativa y finanzas, esto perjudica el desarrollo de las cooperativas por que el éxito depende de una buena organización, planeación y control de recursos.

**PREGUNTA # 4**

¿Si ha recibido asesoría, explique los beneficios que se han obtenido?

**OBJETIVO:** Conocer los beneficios derivados de las asesorías recibidas por los cooperativistas.

Cuadro N° 4.1

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Diversificar el cultivo y mejorar la raza en el ganado	66	52.4
Abstenciones	59	46.8
No ha tenido ningún beneficio	1	0.8
Total	126	100



**COMENTARIO:**

Con respecto a los beneficios obtenidos de las asesorías se puede observar que el 52.4% de las cooperativas investigadas han obtenido beneficios más que todo en el área agrícola y ganadera lo cual le permite diversificar los cultivos y el mejoramiento de la raza del ganado no así en las áreas de finanzas y administrativas.

Según datos obtenidos el 46.8% representa el porcentaje de abstenciones dentro del cual se encuentran todas aquellas personas que han recibido asesoría pero que no han percibido ningún beneficio, además se encuentran todos aquellos cooperativistas que no han recibido asesoría en ninguna de las tres áreas mencionadas.

El 0.8% expresa no haber obtenido beneficios, pero esto se debe a que no han puesto en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

**PREGUNTA # 5**

¿Utilizan algún tipo de sistema para el registro y control de recursos de la cooperativa.?

**OBJETIVO:** Determinar los tipos de registro y control de recursos que lleva la cooperativa.

Cuadro N° 5.1

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Registro Contable	96	76.2
No llevan registros	30	23.8
Total	126	100

**COMENTARIO:**

Los pocos recursos con que cuenta las cooperativas constituye la importancia de utilizar o no los registros contables, siendo estos la mejor fuente de información por el análisis posterior.

Es por ello que el 76.2% de las cooperativas en estudio tienen como herramienta la contabilidad realizando las funciones de registrar en forma clara, precisa y detallada cada una de las operaciones de la cooperativa.

Sólo un 23.8% no llevan registro alguno, lo cual representa un porcentaje relativamente pequeño, para este caso es necesario aclarar que las cooperativas si llevan registros contables aunque de manera informal, además existe un claro desconocimiento de parte de los asociados la existencia de registros contables y la forma como funciona.

Los registros contables les permite a las cooperativas conocer con mayor exactitud los ingresos, costos y gastos de las operaciones, las utilidades o pérdidas registradas en un ejercicio determinado.

#### PREGUNTA # 6

¿Se aplica algún tipo de presupuesto en la cooperativa?

**OBJETIVO:** Determinar si hacen presupuestos las cooperativas.

Cuadro N° 6.1

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	10	7.9
NO	116	92.1
TOTAL	126	100

#### COMENTARIO:

De acuerdo al comportamiento de los datos obtenidos en la investigación, el 7.9% de las cooperativas elaboran presupuesto por cada una de las actividades a realizar, razón por la cual se les es mas fácil la programación y asignación, oportuna de los recursos para cada área.

La presupuestación en las cooperativas contribuye de forma inmediata a mejorar en forma significativa la estimación de la cantidad y los tipos de materiales que

serán utilizados en el desarrollo de los proyectos con la finalidad de alcanzar el bien común de los asociados.

El 92.1% representa la mayoría de las cooperativas que no tienen implementado un sistema de presupuesto, por lo que se puede decir que no cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para la elaboración de éstos. Las actividades a las que se dedican las cooperativas son de las más importante del sector Agropecuario es por ello que resulta conveniente el establecimiento de un sistema presupuestario, que le permita a los cooperativistas poseer información para realizar la comparación de los resultados reales con lo planificado.

**PREGUNTA # 7**

¿Si su respuesta anterior es si, que tipo de presupuestos se utilizan y cuáles deficiencias han observado en su ejecución?.

**OBJETIVO:** Determinar los tipos de presupuestos que se hacen en las cooperativas y las deficiencias que han observado en la ejecución.

**Cuadro 7.1**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Presupuesto de producción, ventas y compras.	10	7.9
No hacen presupuestos	116	92.1
TOTAL	126	100

Cuadro 7.2

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
<b>Deficiencias</b> No siempre se realizan las actividades en el orden y tiempo establecido	3	2.38
Falta de recursos humanos y económico para la ejecución del plan	3	2.38
Los presupuestos son elaborados de manera informal.	4	3.18
No se encontró deficiencia, por no presupuestar.	116	92.06
TOTAL	126	100

**COMENTARIO:**

Los datos obtenidos en el cuadro 7.1 demuestran que el 7.9% del total de las cooperativas encuestadas elaboran solo los presupuestos de producción, ventas y compras, lo cual representa que no cuentan con la suficiente información que les permita determinar el rumbo que estos llevan hacia el logro de las metas preestablecidas.

El 92.1% no realiza ninguna clase de presupuestos, lo cual significa que no tienen planes que sirvan de guía en la conducción de las cooperativas hacia el éxito, mucho menos conocer las cantidades de recursos que tienen para cada actividad. Siendo la presupuestación la base principal para el manejo y estimación de los resultados hacia el futuro.

El Cuadro 7.2 nos refleja que el 2.38% no siempre realizan las actividades en el orden y tiempo establecido, el otro 2.38% muestra que tienen deficiencias para la elaboración de presupuestos por la falta de recursos humanos y económicos para la ejecución del plan, el 3.18% elaboran sus presupuestos de manera informal y el 92.06% que representa la mayoría no elaboran presupuestos.

**PREGUNTA # 8**

¿Si su respuesta es no: considera usted que es una necesidad para la cooperativa utilizar un sistema de presupuesto.?

**OBJETIVO:** Conocer la necesidad de las cooperativas de utilizar un sistema de presupuesto.

**Cuadro 8.1**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	126	100
NO	0	0
TOTAL	126	100

**Cuadro 8.2**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
-Ayudaría a mejorar planificación en las cooperativas.	53	34.1
-Contribuiría a una mejor distribución de los recursos	30	42.1
-Permitiría conocer con anticipación las necesidades de recursos.	43	23.8
TOTAL	126	100

**COMENTARIO**

La necesidad de las cooperativas de utilizar o no un sistema presupuestario que les sirva como una herramienta básica en la planificación y control de los recursos, y que a la vez éste se pueda adecuar a las exigencias propias de cada cooperativa; es más que evidente en los resultados obtenidos se demuestran que el 100% de las cooperativas no cuentan con un departamento o sección ni mucho menos con el personal idóneo para que realice las funciones de recolección, registro y procesamiento de la información para la confección de los presupuestos de mayor relevancia; ésto se ve reflejada en el cuadro 8.1.

En el cuadro 8.2 se encuentran las respuestas el porqué consideran necesaria

la implementación de un sistema presupuestario los cooperativistas. El 34.1% de los cooperativistas expresaron que el diseño de los presupuestos en las cooperativas ayudaría en gran medida a la planeación de las actividades a realizar en cada uno de los cultivos.

Mientras que el 42.1% manifiestan que contribuiría a una mejor distribución de recursos para área de trabajo, y a un 23.8% les serviría para determinar con anticipación las necesidades de los recursos que posiblemente serían utilizados en el futuro.

## **B. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO DE LA PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.**

### **1. Planeación y Control de Recursos.**

Para realizar el diagnóstico de la planeación y control de recursos dentro de las Asociaciones Cooperativas, se ha considerado de gran relevancia la información recogida a través del cuestionario y la observación directa de las actividades administrativas de las mismas, para determinar su funcionamiento actual y así poder describirlas.

La mayoría de los resultados obtenidos mediante el cuestionario y la observación muestran que hay poca planeación de recursos dentro del ámbito de las cooperativas, al mismo tiempo que representa un problema común existente dentro de ellas, que es originado por la falta de los conocimientos necesarios con respecto a la planeación. Esto dificulta en cierta medida que éstas puedan desarrollarse plenamente, debido a que los pocos que tratan de elaborar planes sobre sus actividades lo realizan en forma empírica y no utilizan ciertos principios y procedimientos importantes que deben ser considerados en el momento de la planeación. Según la investigación dentro de las cooperativas no hace uso de ellos. Esto contribuye a una elaboración incorrecta de los planes, aunque cabe mencionar que los pocos cooperativistas que elaboran planes inadecuados consideran que les traen beneficios la forma en que los hacen, pero que sería de gran utilidad realizarlos de manera adecuada para que los beneficios puedan ser más satisfactorios. Lo que mejoraría si se combina la experiencia obtenida por ellos junto a los conocimientos teóricos utilizados en la planeación de recursos, de esta manera no solo se alcanzarían mejores beneficios si no que las cooperativas podrán contar con una buena herramienta para planificar sus actividades.

En cuanto a la especialización de personal sobre la Planeación en el área administrativa de las cooperativas es necesario tomar en cuenta el aspecto económico, el cual representa una limitante para poder contratar personal idóneo que capacite y oriente a los cooperativistas en lo teórico y en lo práctico a la vez que resulta difícil de lograr.

La especialización considerada para ellos se limita únicamente a conocimientos adquiridos sobre experiencias vividas de períodos pasados y es considerado de esta manera por el número de años que se tienen de trabajar en la planeación de forma empírica. Pero la realidad indica que no tienen estudios realizados específicamente en esa área. Aunque en algunas cooperativas manifiestan que han recibido algún tipo de asesoría por parte de instituciones como el ISTA y que en cierto aspecto ha contribuido a planificar mejor sus actividades en los períodos operativos y obtener mayores resultados en los mismos, pero esto no es suficiente, el problema en sí se ve reflejado en la parte administrativa y

financiera que es donde presentan más vacíos. Por tal motivo es necesario que las cooperativas obtengan conocimientos sobre los principios básicos y procedimientos efectivos, para un mejor desenvolvimiento en sus actividades que satisfagan sus necesidades.

Con base en lo mencionado anteriormente se puede afirmar que el total de cooperativas considerados para el estudio no poseen personal especializado para llevar planificadas sus actividades, pues no cuentan con un amplio entendimiento sobre los términos a utilizar en un Sistema Presupuestario.

## **2. Técnicas de Presupuestos**

En la planificación y control de los recursos en las cooperativas del Municipio de San Miguel, a través de la investigación se encontró una infinidad de problemas que tienen el mismo orden de importancia para el desarrollo de las cooperativas de todas las áreas hacia los cuales dirigen todos los esfuerzos.

La ejecución de las actividades de carácter agrícola depende en gran medida del tratamiento que se le da a todo problema que afecte el normal desenvolvimiento de las cooperativas; ya que sólo actuando en esa dirección se podrán alcanzar los resultados deseados en el ciclo de operaciones determinado en cada uno de los cultivos.

Uno de los problemas que se deben mencionar es que la mayoría del personal administrativo que laboran en las cooperativas poseen poca claridad sobre la técnica presupuestaria, ésto debido a que los conocimientos teóricos que tienen acerca de esta área son de mínima relevancia.

Además no ponen en práctica los principios y procedimientos importantes que deben ser considerados en el momento de la elaboración de dichos presupuestos, lo cual contribuye a una elaboración incorrecta de los planes.

Los conocimientos sólidos en el área de presupuestación representa un elemento importante para las cooperativas, sirviendo estos de guía para encontrar la mejor forma de confeccionar los presupuestos y así poder llevar a cabo la planificación y control de todas las actividades.

La mayoría de las cooperativas investigadas no realizan presupuestos, y las pocas que lo hacen los elaboran de manera informal; dentro de los cuales se pueden citar: presupuesto de producción, presupuesto de ventas y presupuesto de compras; solamente la elaboración de estos 3 presupuestos no le ofrece a ninguna institución la información final necesaria, por que se pierde la secuencia lógica al no elaborar los demás presupuestos.

Con respecto al registro y control de los recursos de las cooperativas la mayoría llevan registros contables, es por ello que todas las operaciones que realicen éstas deben de quedar plasmados en documentos en forma clara y detallada; con la finalidad de que éstos puedan servir como herramienta para el análisis; y así poder contar con la información suficiente para determinar el comportamiento que han adquirido durante el transcurso del tiempo.

De acuerdo con la investigación realizada en la mayor parte de las cooperativas el único instrumento que poseen para el registro y control de todas las actividades es la contabilidad, haciéndose a través de ella los ingresos, costos y gastos efectuados dentro de la cooperativa; dejando a un lado los registros estadísticos de las ventas de los productos, los inventarios que poseen y las compras de materiales que ellos llevan a cabo.

## **3. Proceso de Toma de Decisiones Actual**

La toma de decisiones sobre asuntos importantes de una empresa se debe considerar y evaluar las condiciones de operación internas y los factores externos, que también influyen en los resultados expresados en los Estados Financieros.

Las cifras que presentan los Estados Financieros son el producto de la toma de decisiones que se realizaron en el ciclo de operaciones en el cual se está analizando y algunas que se tomaron en períodos anteriores.

Dentro de los factores se mencionan algunos de ellos: localización de la empresa, las condiciones de mercado en que opera, a la rama industrial productiva a la que pertenece, las políticas económicas adoptadas por los gobernantes, etc.

La influencia del medio ambiente externo se puede demostrar a través de un ejemplo: se toma la decisión de hacer un préstamo, pero en un momento determinado ocurre un aumento a la tasa de interés esto traerá como consecuencia: el aumento de los gastos financieros a la empresa, aumento de los costos de producción, aumento de los costos de los inventarios, etc.

De acuerdo a la información obtenida mediante la observación directa y conversación realizada momentos después de la encuesta con algunos miembros del Consejo de Administración de las Cooperativas, manifestaron que la toma de decisiones la hacen en base a la experiencia y tomando en cuenta los resultados obtenidos de las actividades realizadas en períodos anteriores.

El proceso de la toma de decisiones que utilizan las cooperativas es el siguiente: tomando como ejemplo la adquisición de un préstamo. El primer paso consiste en convocar a reuniones a todos los miembros del Consejo de Administración; el presidente toma la iniciativa de informar a los demás la necesidad existente de solicitar el préstamo para cubrir los gastos de sus operaciones; además analizan la poca información que tienen sobre sus operaciones de períodos anteriores y revisan los procedimientos que han utilizado para el manejo adecuado de los préstamos adquiridos en el pasado.

El segundo paso es informarle a todos los asociados los acuerdos importantes a los que han llegado y las condiciones en que está operando la cooperativa y las necesidades de financiamiento que tienen.

El tercer paso es seleccionar la institución financiera que presenta las mejores ofertas y las tasas de interés acorde a las necesidades de la cooperativa.

El cuarto paso es llevar a cabo el seguimiento y control del crédito, la elaboración de las tablas de amortización, los procedimientos de pago; todas estas funciones están a cargo del auxiliar contable de la cooperativa con la ayuda del asesor de créditos de la institución financiera en la que se obtuvo el préstamo.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

Mediante el diagnóstico realizado en las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel se determinaron las conclusiones siguientes:

- a. Según los resultados obtenidos en la investigación se encontró que en la mayoría de las cooperativas no cuentan con el personal especializado en el área de planeación, que les contribuya a desarrollar la planificación de las actividades en forma adecuada y oportuna, y poder llevar a cabo un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuentan. Esto es debido a que no tienen los suficientes recursos económicos que les permita contratar los servicios de un personal que posea los conocimientos teóricos y la experiencia necesaria en el área de planificación.
- b. La mayor parte de las cooperativas han recibido asesoría o asistencia técnica en las áreas de cultivos e inseminación, las cuales han sido impartidas por personal del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA); no así en las áreas de planeación, finanzas y contabilidad la cual les sería de



mucha utilidad para el logro de los objetivos, los planes y las metas de la cooperativa. Esto se debe a la falta de motivación e interés de parte de los encargados de la administración de las Cooperativas.

- c. De acuerdo con
- d. los datos encontrados es la investigación existe un claro desconocimiento de las técnicas presupuestarias en las cooperativas, lo cual se puede decir que no tiene implementado un sistema presupuestario técnico que le permite proyectar con mayor exactitud los resultados de los períodos productivos; además no cuentan con un documento que incluya las normas, los principios y procedimientos esenciales que le sirve de base para la formulación de los presupuestos; y las pocas cooperativas lo hacen en forma empírica e informal. Cabe mencionar que la mayor parte de las cooperativas no elaboran presupuestos por que no cuentan con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para el desarrollo y ejecución de dichos planes.
- e. En las cooperativas no llevan los registros estadísticos y contables adecuados y formales de tal manera que se pueda detallar todo lo relacionado a: ventas, compras, inventarios, etc. La contabilidad que se lleva solamente les permite establecer la declaración de impuestos y en algunas veces les sirve para presentar a las instituciones financieras al momento de solicitar préstamos; ésto ocurre por la desorganización administrativa existente en las cooperativas que no les permite orientar los esfuerzos y recursos suficientes para el registro y control de las operaciones que tan importantes son para el desarrollo de las cooperativas.
- f. En todas las cooperativas no se tiene establecido el control presupuestal que contribuya a verificar y dar seguimiento al desarrollo de las actividades con el propósito de conocer si se están realizando de acuerdo a lo planificado y determinar las desviaciones presupuestales si las hay y proveer las medidas correctivas en su momento oportuno, las cooperativas no cuentan con este

instrumento porque no tienen implementado un sistema presupuestario, y quien realice la presupuestación, también estaría desarrollando las funciones del control presupuestal.

## 2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones tienen como finalidad proponer soluciones alternativas a los problemas que presentan las cooperativas las cuales a continuación se detallan:

- a. Se debe de poner en marcha el desarrollo de programas de capacitación, dirigidas al personal que tienen a su cargo la administración de las cooperativas, en los aspectos importantes como planeación, contabilidad, presupuestación y finanzas, con el fin de que el personal adquiera los conocimientos fundamentales en dichas áreas. Los programas de capacitación pueden ser impartidos por las instituciones dedicadas a la capacitación profesional; por personas con capacidad reconocida para ofrecer dichos servicios.
- b. Ampliar y dar continuidad a las asesorías o asistencia técnica en las demás áreas ya mencionadas y hacer énfasis más que todo en las técnicas agrícolas por ser ésta el rubro al cual pertenecen; mediante un convenio entre las Cooperativas y el ISTA. Las cuáles les proporcionará más conocimientos sobre el recurso tierra y practicar más la diversificación de los cultivos.
- c. Llevar a cabo la implementación del sistema presupuestario que se elaborará por parte del grupo de trabajo para que sea utilizado posteriormente por las Cooperativas en los períodos productivos y presupuestales siguientes, el cual servirá como instructivo para la formulación de los presupuestos. Todo esto se puede alcanzar a través de la contratación de una persona con los conocimientos teóricos y la experiencia necesaria en la técnica presupuestaria, para que se encargue de la elaboración de los presupuestos; o cada cooperativa realice un proceso de selección entre el grupo que forman el

consejo de administración, la escogitación de una persona que posea el mejor nivel académico y que lo envíen a recibir una capacitación o seminario sobre las técnicas presupuestarias; para que sea el encargado de realizar la planificación y control de las actividades dentro de la cooperativa. La capacitación o seminario puede ser tomada en el INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), o por instituciones privadas que se dedican a la capacitación profesional a personas o instituciones interesadas en adquirir dichos servicios.

- d. Hacer uso de los sistemas de registros existentes como: registros estadísticos y contables formales en todo lo relacionado a: ventas, compras, inventarios y otros aspectos que se consideren importantes para establecer una mejor fuente de información que servirá de guía para realizar la proyección de los beneficios que se desean obtener en el futuro.
- e. Las cooperativas deben aplicar el control presupuestal que permite conocer las etapas y niveles de desarrollo de las actividades, además ayuda a comparar los resultados reales con lo planificado para determinar las desviaciones y crear las medidas correctivas; con el propósito de alcanzar los objetivos, las metas y los planes que constituyen la dirección de toda institución.

**CAPITULO III****DISEÑO DE SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACION Y CONTROL DE  
RECURSOS PARA****A.C.O.P.A.S.A.S. DE R.L.****A. DISEÑO DE SISTEMA PRESUPUESTARIO.****1. Objetivos**

- Promover un Sistema Presupuestario que sirva como herramienta de planeación y control a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio Silva de R.L.
- Cuantificar y formular recomendaciones que contribuyan a maximizar los ingresos y minimizar los costos y gastos para alcanzar utilidades en el periodo 2002 de ACOPASAS de R . L.

**2. Lineamientos para la formulación de Presupuestos.**

La formulación de los presupuestos se determinará mediante los lineamientos que se detallan a continuación:

**a. Políticas**

La cooperativa deberá establecer las políticas que regirán la formulación del sistema presupuestario con el objetivo de garantizar el logro efectivo de las metas que se proyectan para el año agrícola que se presupuesta.

**1) Políticas de ventas**

- La cooperativa vende la caña de azúcar y la leche a un sólo comprador para que sea utilizada como materia prima en la elaboración de productos derivados.
- En el caso de productos agrícolas, se mantiene cierta cantidad en inventario para satisfacer la demanda de los consumidores.
- La venta de productos no tradicionales se realiza al contado.

**2) Políticas de Crédito**

- Se proporciona crédito al comprador de la leche para un lapso de 8 días, al comprador de la caña de azúcar se le otorga para 15 días y para los productos agrícolas como: maíz y ajonjolí el crédito es de 30 días.

### 3) Políticas de Precios

- El precio de cada uno de los productos se mantiene fijo durante el periodo presupuestario, así:

Caña de azúcar (C.A)	¢ 178.00	Tonelada	
Leche(L)		¢ 2.50	Botella
Maíz (M)		¢ 100.00	qq.
Ajonjolí (A)		¢ 180.00	qq.

### 4) Políticas de Producción

- Se mantienen los mismos tipos de cultivos agrícolas del año anterior:  
 La cantidad cultivada de manzanas por cada producto para el año 2002 es :  
 Caña de azúcar: 155 MZ  
 Maíz: 10 MZ  
 Ajonjolí: 4 MZ  
 La producción diaria actual de leche es de 900 botellas.

### 5) Políticas Financieras

- Las cuentas por cobrar serán recuperadas en el trimestre siguiente a aquel en el que se causaron.
- La compra de materiales para ser utilizado en los cultivos se tiene que realizar un mes antes de la siembra.
- Se estima que en el año 2002 no se realizará ninguna compra de activos fijos.

- Se espera tener un saldo mínimo de efectivo de ₡100,000.00 para suplir las necesidades inmediatas que se presentan.
- Si los egresos resultaran mayores que los ingresos será necesario recurrir a un préstamo bancario, cuya tasa de interés será del 12% anual en el trimestre que se requiera; el pago de intereses se hará conjuntamente con el abono de capital al final del trimestre que se disponga del dinero, cuando este se solicite en múltiplos de ₡ 1,000.00
- Se ha previsto cancelar en el periodo presupuestal los pasivos a corto y a largo plazo de la siguiente manera:
  - 40% en el Tercer trimestre
  - 60% en el Cuarto trimestre
  - El pasivo a corto plazo es de 3 años
  - El pasivo a largo plazo es de 5 años

### **3. Supuestos básicos para la formulación de presupuestos**

Con el objetivo de llevar a la practica los conocimientos teóricos dados en este documento, y poder hacer una demostración de ellos, a continuación se presenta el desarrollo del sistema presupuestario aplicado a la asociación cooperativa de producción agropecuaria San Antonio Silva de R.L. Por lo que se ha considerado la aplicación necesaria de algunos supuestos básicos que ayuden a realizar la ilustración de una forma más sencilla.

? La cooperativa tiene los siguientes rubros de producción:

Caña de Azúcar

Maíz

Ajonjolí

Ganado, leche.

Además de otros productos no tradicionales.

? El período Presupuestal se regirá por la naturaleza de los productos que se cultivan dentro de la cooperativa, de acuerdo a su ciclo de producción, para el caso se establece en períodos trimestrales de un año.

**a. Estrategias**

? Vender la producción total de caña de azúcar y leche a precio de mercado que le permita a la cooperativa obtener los márgenes de ganancias deseados.

? Mantener en inventario solamente los productos no perecederos tales como: Maíz, ajonjolí, madera, insumo para el mantenimiento del ganado.

? Otorgar descuentos a los clientes por pronto pago de los crédito, el porcentaje será sometido a evaluación por la administración de la cooperativa.

? Establecer el precio de los productos en base al costo de producción más el porcentaje que la cooperativa desea obtener para el logro de las utilidades planificadas.

? Mantener los niveles de producción en cantidades y calidad requeridos con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores.

**4. Formulación de los Presupuestos.**

En la formulación de los presupuestos es necesario, para un mayor entendimiento la determinación de todos los requerimientos de las necesidades futuras, para la obtención de nuevos resultados en las actividades planeadas, tales como: la producción esperada, compra de materiales directos e indirectos a utilizar, pago de mano de obra directa e indirecta, los costos y mantenimiento, etc. Esto debe preverse en las Cooperativas que mantienen varios productos y para los cuales se tienen que elaborar los presupuestos correspondientes. En el caso

ilustrativo de éste capítulo la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio Silva de R.L. (A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.). Mantienen diversidad de productos y para los que es una necesidad elaborar presupuestos por cada uno de ellos, pero por efectos de espacio se elaborará un Sistema Presupuestario General por todos los productos. Y para que el lector tenga una mejor explicación sobre esto se presentara en los anexos los presupuestos de algunos productos en forma detallada para mayor referencia.

A continuación se detallan cada uno de los presupuestos respectivos:

**a. Presupuestos Consolidados de Operación**

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

**1) Presupuesto de Producción y Ventas, período 2002.**

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
1. Productos a vender					
Maíz				500 qq	500 qq
Caña de azúcar				8,215 ton	8,215 ton
Ajonjolí	144 qq				144 qq
Leche	81,000 bot	81,000 bot	81,000 bot	81,000 bot	324,000 bot
Ventas ganaderas	28 cab.	28 cab.	28 cab.	28 cab.	112 cab.
Silvícolas y ornamentales	476.25 U	476.25 U	476.25 U	476.25 U	1,905 U
Agroindustria	148.75 U	148.75 U	148.75 U	148.75 U	595 U
Ventas de origen animal			241.08 U		241.08 U
Otras ventas				6 U	6 U
Ventas por servicio	3,551.30 U	3,551.30 U	3,551.30 U	3,551.30 U	14,205.21 U
Financieros				Int/Prest	Int/prest
Otros productos				Varios	Varios
2. Ingresos por ventas					
Maíz (¢ 100 qq)				¢50,000.00	¢50,000.00
Caña de azúcar (¢ 178 Ton.)				¢1,462,270	¢1,462,270
Ajonjolí (¢ 180 qq)	¢ 25,920.00				¢25,920.00
Leche (¢ 2.50 bot)	¢202,500.00	¢202,500.00	¢202,500.00	¢202,500.00	¢810,000.00
Ventas ganaderas (Prec. Prom. ¢ 2,065.021 cab.)	¢57,820.59	¢57,820.59	¢57,820.59	¢57,820.59	¢231,282.35
Silvícolas y ornamentales (Prec. Prom. ¢4.654)	¢2,216.47	¢2,216.47	¢2,216.47	¢2,216.47	¢8,865.87
Agroindustria (¢22.081)	¢3,284.55	¢3,284.55	¢3,284.55	¢3,284.55	¢13,138.20
Origen animal (¢0.913)			¢220.11		¢ 220.11
Otras ventas				¢3,989.82	¢3,989.82



(¢664.97)					
Por servicios (¢29.5552)	¢104,959.38	¢104,959.38	¢104,959.38	¢104,959.38	¢419,837.52
Financieros				¢198.82	¢198.82
Otros productos				¢13,565.83	¢13,565.83
Total	¢396,701.00	¢370,781.00	¢371,001.00	¢1,900,806.00	¢3,039,289.00

- Ver anexo N° 2 de los Presupuestos auxiliares.

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

**2) Presupuesto de Materiales, período 2002.**

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Maíz		¢3,386.00			¢3,386.00
Caña de azúcar	¢29,326.00	¢24,296.25		¢80,250.00	¢133,872.25
Ajonjolí				¢365.20	¢365.20
Leche	¢90,818.90	¢89,551.40	¢89,551.40	¢90,818.90	¢360,740.60
Ganaderas	¢42,924.00	¢42,144.00	¢42,144.00	¢42,924.00	¢170,136.00
Total	¢163,068.90	¢159,377.65	¢131,695.40	¢214,358.10	¢668,500.05

\* Ver anexo N° 2 de los Presupuestos auxiliares.

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

**3) Presupuesto de Compra de Materiales, período 2002**

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Maíz		¢3,386.00			¢3,386.00
Caña de azúcar	¢29,326.00	¢24,296.25		¢80,250.00	¢133,872.25
Ajonjolí				¢365.20	¢365.20
Leche	¢90,818.90	¢89,551.40	¢89,551.40	¢90,818.90	¢360,740.60
Ganaderas	¢42,924.00	¢42,144.00	¢42,144.00	¢42,924.00	¢170,136.00
Total	¢163,068.90	¢159,377.65	¢131,695.40	¢214,358.10	¢668,500.05

\* Ver anexo N° 2 de los Presupuestos auxiliares.

## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

## 4) Presupuesto de Mano de Obra Directa para el período 2002.

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Maíz		¢3,265.00		¢1,237.50	¢4,502.50
Caña de azúcar		¢5,557.50	¢1,417.50	¢67,052.50	¢74,027.50
Ajonjolí	¢1,260.00			¢555.00	¢1,815.00
Leche	¢17,640.00	¢17,640.00	¢17,640.00	¢17,640.00	¢70,560.00
Ganaderas	¢13,230.00	¢13,230.00	¢13,230.00	¢13,230.00	¢52,920.00
Silvícolas y Ornamentales	¢528.75	¢528.75	¢528.75	¢528.75	¢2,115.00
Agroindustria	¢233.75	¢233.75	¢233.75	¢233.75	¢935.00
Total	¢32,892.50	¢40,455.00	¢33,050.00	¢100,477.50	¢206,875.00

\* Ver anexo N° 2 de los Presupuestos auxiliares.

## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

## 5) Presupuesto de Mano de Obra Indirecta para el período 2002.

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Maíz				¢7,961.50	¢7,961.50
Caña de azúcar	¢630.00	¢2,092.50			¢2,722.50
Ajonjolí				¢2,998.00	¢2,998.00
Leche	¢7,089.60	¢7,089.60	¢7,089.60	¢7,089.60	¢28,358.40
Ganaderas	¢3,544.80	¢3,544.80	¢3,544.80	¢3,544.80	¢14,179.20
Total	¢11,264.40	¢12,726.90	¢10,634.40	¢21,593.90	¢56,219.60

\* Ver anexo N° 2 de los Presupuestos auxiliares.

## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

6) Presupuesto de Materiales Indirectos para el  
período 2002.

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Maíz		¢ 4,202.00			¢4,202.00
Caña de azúcar	¢10,089.40				¢10,089.40
Ajonjolí				¢450.60	¢450.60
Leche	¢952.90	¢ 952.90	¢952.90	¢952.90	¢3,811.60
Ganaderas	¢ 952.90	¢952.90	¢ 952.90	¢ 952.90	¢ 3,811.60
Total	¢11,995.20	¢6,207.80	¢1,905.80	¢2,356.40	¢22,465.20

\* Ver anexo N° 2 de los Presupuestos auxiliares.

## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

## 7) Presupuesto de Costos Indirectos para el período 2002.

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Maíz				¢12,263.50	¢12,263.50
Caña de azúcar				¢12,811.90	¢12,811.90
Ajonjolí				¢ 3,448.60	¢3,448.50
Leche	¢8,042.45	¢8,042.45	¢8,042.45	¢8,042.45	¢32,169.80
Ganaderas	¢ 4,497.70	¢4,497.70	¢4,497.70	¢ 4,497.70	¢ 17,990.80
Total	¢12,540.15	¢12,540.15	¢12,540.15	¢41,064.15	¢78,684.60

- Ver anexo N° 2 de los Presupuestos auxiliares.

## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

8) Presupuesto de Gastos de Administración para el  
período 2002,

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Ayuda por defunción	¢5,746.61	¢5,746.61	¢5,746.61	¢5,746.61	¢22,986.43
Matrícula de vehículo	¢305.59	¢305.59	¢305.59	¢305.59	¢1,222.35
Horas extras	¢264.97	¢264.97	¢264.97	¢264.97	¢1,059.89
Viáticos	¢7,752.11	¢7,752.11	¢7,752.11	¢7,752.11	¢31,008.44
Teléfono	¢2,600.59	¢2,600.59	¢2,600.59	¢2,600.59	¢10,402.39
Atención al personal	¢2,909.32	¢2,909.32	¢2,909.32	¢2,909.32	¢11,637.26
Sueldos	¢28,551.00	¢28,551.00	¢28,551.00	¢28,551.00	¢114,204.00
Bonificaciones	¢1,347.50	¢1,347.50	¢1,347.50	¢1,347.50	¢5,390.00
Mantenimiento	¢571.22	¢571.22	¢571.22	¢571.22	¢2,284.88
Honorarios jurídicos	¢4,546.46	¢4,546.46	¢4,546.46	¢4,546.46	¢18,185.85
Papelería y útiles	¢1,910.90	¢1,910.90	¢1,910.90	¢1,910.90	¢7,643.60
Gastos varios	¢2,509.72	¢2,509.72	¢2,509.72	¢2,509.72	¢10,038.90
Seguros	¢15,875.00	¢15,875.00	¢15,875.00	¢15,875.00	¢63,500.00
Energía eléctrica	¢6,053.75	¢6,053.73	¢6,053.73	¢6,053.73	¢24,214.92
Honorarios contables	¢2,843.75	¢2,843.75	¢2,843.75	¢2,843.75	¢11,375.00
Impuestos varios	¢279.83	¢279.83	¢279.83	¢279.83	¢1,119.33
Combustible	¢4,026.81	¢4,026.81	¢4,026.81	¢4,026.81	¢16,107.22
Materiales varios	¢54.84	¢54.84	¢54.84	¢54.84	¢ 219.37
Gastos hipotecarios	¢2,134.31	¢2,134.31	¢2,134.31	¢2,134.31	¢8,537.27
Pensionados jubilados	¢17,886.99	¢17,886.99	¢17,886.99	¢17,886.99	¢71,547.98
Transporte	¢ 2,125.85	¢ 2,125.85	¢ 2,125.85	¢ 2,125.85	¢8,503.40
Vigilancia	¢6,557.61	¢6,557.61	¢6,557.61	¢6,557.61	¢26,230.45
Motorista	¢3,412.55	¢3,412.55	¢3,412.55	¢3,412.55	¢13,650.20
Aseo y ornato	¢180.39	¢180.39	¢180.39	¢180.39	¢ 721.54
Prestación médica	¢3,376.92	¢3,376.92	¢3,376.92	¢3,376.92	¢13,507.68
Medición de tierra	¢3,450.01	¢3,450.01	¢3,450.01	¢3,450.01	¢ 13,800.04
Descanso compensatorio				¢ 66.30	¢66.30
Propaganda				¢ 10.00	¢ 10.00
Honorarios de auditoría				¢ 800.00	¢ 800.00
Pérdidas y sustracciones	¢ 187.09	¢ 187.09	¢ 187.09	¢ 187.09	¢ 748.37
Registros e inscripciones	¢94.00	¢94.00	¢94.00	¢94.00	¢376.00
Donaciones				¢ 200.00	¢ 200.00
Multas		¢ 69.21			¢ 69.21
Asambleas General	¢1,561.78	¢1,561.78	¢1,561.78	¢1,561.78	¢6,247.11
Agua potable	¢ 60.00	¢ 60.00	¢ 60.00	¢ 60.00	¢ 240.00
Renta	¢43,675.03				¢43,675.03
Honorarios varios	¢743.79	¢743.79	¢743.79	¢743.79	¢2,975.16
Intereses sobre renta		¢846.84			¢ 846.84
Total	¢173,596.89	¢130,836.91	¢129,921.86	¢130,997.16	¢565,352.45

## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

## 9) Presupuesto de Gastos de Venta para el período 2002

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Gastos de vta.					
Encargado de Ventas	¢3,690.00	¢3,690.00	¢3,690.00	¢3,690.00	¢14,760.00
Papelería y útiles	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢100.00	¢1,200.00
Cargado de caña	¢25,466.50			¢25,466.50	¢50,933.00
Transporte de caña	¢14,378.00			¢ 14,378.00	¢ 28,756.00
Total	¢43,634.50	¢3,790.00	¢3,790.00	¢43,634.50	¢95,649.00

## b. Presupuestos Consolidados Financieros

## 1) Programa de Ingresos

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Ventas	¢396,701.00	¢370,781.00	¢ 371,001.00	¢1,900,806.00	¢3,039,289.00
Entradas de efectivo					
Cuentas por cobrar		¢98,035.00			¢98,035.00
Ventas al contado (70%)	¢277,691.00	¢259,547.00	¢259,701.00	¢1,330,564.00	¢2,127,503.00
Ventas al crédito (30%)		¢ 119,010.00	¢111,234.00	¢111,300.00	¢341,544.00
Total de ingresos	¢277,691.00	¢476,592.00	¢370,935.00	¢1,441,864.00	¢2,567,082.00

## - Cálculo de Intereses Bancarios

? Crédito bancario (C.P.)  $\text{¢ } 420,268.53/3 = \text{¢}140,089.51$  es lo que se prevé pagar en el período 20002.

$$\text{¢}420,268.53 \times 40\% = \text{¢}168,107.41/3 = 56,035.80$$

?  $\text{¢}56,035.80$  es el interés a pagar en el tercer trimestre.

$$\text{Nuevo saldo principal} = \text{¢}364,232.73$$

?  $\text{¢}420,268.53 \times 60\% = \text{¢}252,161.12/3 = 84,053.71$

$\text{¢}84,053.71$  es el interés a pagar en el cuarto trimestre.

$$\text{Nuevo saldo principal} = \text{¢ } 280,179.02$$

? Crédito bancario (L.P.)  $\text{¢}711,429.61/5 = \text{¢}142,285.92$  es

lo que se prevé pagar en el periodo 2002.

$$¢711,429.61 \times 40\% = ¢284,571.84 / 5 = ¢56,914.37$$

? ¢ 56,914.37 es el interés a pagar en el tercer trimestre.

$$\text{Nuevo saldo principal} = ¢ 654,515.24$$

$$¢ 711,429.61 \times 60\% = ¢426,857.77 / 5 = 85,371.55$$

? 85,371.55 es el interés a pagar en el cuarto trimestre.

$$\text{Nuevo saldo principal} = ¢ 569,143.69$$

? Acreedores ¢ 32,929.50 / 3 = ¢ 10,976.50

Es lo que se pagará en el período 2002.

? Proveedores ¢ 92,340.51 / 3 = ¢ 30,780.17 es lo que se cancelará en el período 2002.

## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

## 2) Presupuesto de Efectivo para el periodo 2002

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Saldo inicial	¢4,865.00	¢156,824.00	¢268,416.00	¢17,629.00	¢4,865.00
Ingresos	¢277,691.00	¢476,592.00	¢370,935.00	¢1,441,864.00	¢2,567,082.00
Efectivo disponible	¢282,556.00	¢ 633,416.00	¢639,351.00	¢1,459,493.00	¢2,571,947.00
Egresos					
Compra de materiales	¢163,069.00	¢159,378.00	¢131,695.00	¢214,358.00	¢668,500.00
Pago de M.O.D.	¢32,892.00	¢40,455.00	¢33,050.00	¢100,478.00	¢206,875.00
Pago de C.I.F.	¢12,540.00	¢12,540.00	¢12,540.00	¢41,064.00	¢78,684.00
Gastos de Administración y vtas.	¢217,231.00	¢134,627.00	¢133,712.00	¢174,632.00	¢660,202.00
Crédito bancario (C.P.)			¢56,036.00	¢84,054.00	¢140,090.00
Intereses			¢67,243.00	¢100,864.00	¢168,107.00
Crédito Bancario (L.P.)			¢56,914.00	¢85,372.00	¢142,286.00
Intereses			¢113,829.00	¢170,743.00	¢284,572.00
Acreedores			¢4,391.00	¢6,586.00	¢10,977.00
Proveedores			¢12,312.00	¢18,468.00	¢30,780.00
Total egresos	¢425,732.00	¢347,000.00	¢621,722.00	¢996,619.00	¢2,391,073.00
Saldo antes de préstamo	¢(143,176)	¢286,416.00	¢17,629.00	¢462,874.00	¢180,874.00
Préstamo a (C.P.)	¢300,000.00				¢300,000.00
Abono a préstamo		(¢300,000.00)		¢36,000.00	(¢264,000.00)
Interés 12%		¢18,000.00		¢36,000.00	(¢54,000.00)
Total	¢156,824.00	¢268,416.00	¢17,629.00	¢390,874.00	¢390,874.00

## 3) Estados Financieros Proyectados A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

Estado de Pérdidas y Ganancias del 1 de Enero al 31 de		Diciembre de 2002.
<u>Ventas y productos</u>		¢3,039,288.27
<u>Ventas</u>		¢ 2,605.686.00
Agrícolas	¢ 1,538,190.00	
Ganaderas	¢ 231,282.00	
Silvícolas y ornamentales	¢ 8,865.87	
Agroindustria	¢ 13,138.20	
De Origen animal	¢ 810,220.11	
Otras ventas	¢ 3,989.82	
	¢ 433,602.27	
<u>Productos</u>		
Por servicio	¢ 419,837.52	
Financieros	¢ 198.92	
Otros productos	¢ 13,565.83	
Menos:		
<u>Costos y gastos</u>		¢2,821,101.48
<u>Costos</u>		¢ 965,739.23
Agrícolas	¢ 246,492.45	
Ganaderas	¢ 704,516.80	
Silvícolas y ornamentales	¢ 2,113.00	
Agroindustria	¢ 935.00	
Por serv. prest.	¢ 11,681.98	
<u>Gastos</u>		¢1,855,362.25
Administración	¢ 565,352.45	
Ventas	¢ 95,649.00	
Financieros	¢ 807,055.00	
Manto. y rep.	¢ 387,305.80	
<b>Utilidad del período</b>		<b>¢ 218,186.79</b>



## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

## Balance General Proyectado al 31 de Diciembre de 2002.

**ACTIVO**Circulante

<u>Disponibile</u>		¢ 390,874.00
--------------------	--	--------------

Caja general	¢ 78,174.80	
--------------	-------------	--

Caja chica	¢ 195,437.00	
------------	--------------	--

Bancos	¢ 117,262.20	
--------	--------------	--

<u>Cuentas y doc. por cobrar</u>		¢ 608,062.54
----------------------------------	--	--------------

Cuentas por cobrar	¢ 668,277.12	
--------------------	--------------	--

Menos: Rva. Para ctas incob.	<u>(¢ 60,214.58)</u>	
------------------------------	----------------------	--

<u>Inventario</u>		¢ 2,487,770.91
-------------------	--	----------------

Bodega general	¢ 257,870.91	
----------------	--------------	--

Ganado bovino	¢2,197,200.00	
---------------	---------------	--

Ganado equino	<u>¢ 32,700.00</u>	
---------------	--------------------	--

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		¢ 3,486,707.45
--------------------------	--	----------------

Inversiones

Títulos y valores		¢ 524,325.77
-------------------	--	--------------

<u>Activo fijo</u>		¢12,736,382.67
--------------------	--	----------------

<u>Funcional</u>	¢ 547,327.30	
------------------	--------------	--

Maq. Equipo		
-------------	--	--

herramientas	¢1,554,680.62	
--------------	---------------	--

Menos Rva. Por		
----------------	--	--

depreciación	<u>(¢1,007,353.32)</u>	
--------------	------------------------	--

<b>FIJO</b>	<u>¢12,189,055.37</u>	
-------------	-----------------------	--

Terrenos	¢11,230,139.60	
----------	----------------	--

Edificio e inst.	¢ 1,098,797.90	
------------------	----------------	--

Mobiliario y eq.	¢ 73,301.29	
------------------	-------------	--

Menos: Rva. De		
----------------	--	--

depreciación	<u>(¢ 213,183.42)</u>	
--------------	-----------------------	--

<u>Costos pendientes de liquidar</u>		¢ 198,840.72
--------------------------------------	--	--------------

Caña		
------	--	--

<u>Transitorio</u>		<u>¢ 54,400.63</u>
--------------------	--	--------------------

Otros		
-------	--	--

Total Activo		<u>¢17,000,657.24</u>
--------------	--	-----------------------

**PASIVO**Circulante

Exigible a corto plazo ¢ 627,691.54

Bancos ¢ 544,178.53

Acreedores ¢ 21,952.50

Proveedores ¢ 61,560.51

Transitorio ¢ 25,417.16

Cuentas por aplicar

Exigible a largo plazo ¢ 569,143.61

Bancos

Total pasivo ¢ 1,222,252.31

**CAPITAL SOCIAL**

Patrimonio ¢15,778,404.93

Aportes de capital ¢ 458,145.87

Superávit del período ¢ 218,186.79

Déficit (¢4,249,081.35 )

Donaciones ISTA 85% ¢19,351.153.62

¢ 17,000,657.24

### Integración de saldos del Balance Proyectado

Total del presupuesto de efectivo      ¢ 390,874.00

Donde:

Caja general            20%            = ¢ 78,174.80

Caja chica              50%            = ¢195,437.00

Bancos                    30%            = ¢117,262.20

Cuentas y documentos por cobrar:

Ventas del cuarto trimestre              ¢1,900,806.00

Al contado (70%) ¢ 1,330,564.00

Al crédito (30%) ¢ 570,241.80 que se espera recuperar en el primer trimestre del año siguiente.

Cuentas por cobrar (año 2002)                              ¢ 570,241.80

Período anterior (año 2001)                              ¢ 98,035.32

Total cuentas por cobrar                              ¢ 668,277.12

**Bancos:** Es necesario un préstamo de ¢ 300,000.00 para suplir las necesidades más inmediatas.

**Acreedores:** Esta cuenta disminuye por los pagos realizados en el tercer trimestre y cuarto trimestre.

**Proveedores:** Al igual que la cuenta de acreedores esta disminuye por los pagos en el tercer y cuarto trimestre.

**Aportes de capital:** Es necesario incrementar los aportes de capital por los socios para evitar déficit.

**Utilidad del período:** Con la integración de saldos del Balance Proyectado la utilidad reflejada es de ¢218,186.79

Hoja de Trabajo para el Estado de Origen y Aplicación de Fondos Presupuestados para el período 2002.

CUENTAS	AÑO 2002	AÑO 2001	ORIGEN	APLICACION
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja General	¢ 78,174.80	¢ 466.49	--	¢ 77,708.31
Caja Chica	¢ 195,437.00	¢ 3,000.00	--	¢ 192,437.00
Bancos	¢ 117,262.20	¢ 1,398.52	--	¢ 115,863.68
Cuentas y doc. por cobrar	¢ 668,277.12	¢ 98,035.32	--	¢ 570,241.80
Inventarios	¢ 2,487,770.91	¢ 2,487,770.91	--	--
Inversiones a Largo Plazo	¢ 524,325.77	¢ 524,325.77	--	--
FIJO				
Maq., equip. Y herramientas	¢ 1,554,680.62	¢ 1,554,680.62	--	--
Terrenos	¢11,230,139.60	¢11,230,139.60	--	--
Edificios e instalaciones	¢ 1,098,797.90	¢ 1,098,797.90	--	--
Mobiliario y equipo	¢ 73,301.29	¢ 73,301.29	--	--
Depreciación	¢ 1,220,536.74	¢ 1,220,536.74	--	--
Costos pend. de liquidar	¢ 198,840.72	¢ 198,840.72	--	--
Transitorios	¢ 54,400.63	¢ 54,400.63	--	--
PASIVO				
CIRCULANTE				
Bancos	¢ 544,178.63	¢ 420,268.53	¢123,910.00	--
Acreeedores	¢ 21,952.50	¢ 32,929.50	--	¢ 10,977.00
Proveedores	¢ 61,560.51	¢ 92,340.51	--	¢ 30,780.00
Transitorio				
Cuentas por aplicar	¢ 25,417.16	¢ 25,417.16	--	--
EXIGIBLE A LARGO PLAZO				
Bancos	¢ 569,143.61	¢ 711,429.61	--	¢ 142,286.00
Donaciones ISTA (85%)	¢19,351,153.62	¢19,351,153.62	--	--
PATRIMONIO	¢15,778,404.93	¢14,762,021.14	¢1,016,383.79	--
Total			¢1,140,293.79	¢1,140,293.79

**Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos Presupuestado**

NOMBRE DE LA CUENTA	ORIGENES
Bancos (P.C.)	¢ 123,910.00
Patrimonio	¢ 1,016,383.79
<b>TOTAL DE ORIGENES</b>	<b>¢ 1,140,293.79</b>
NOMBRE DE LA CUENTA	APLICACIONES
Caja General (A.C.)	¢ 77,708.31
Caja Chica (A.C.)	¢ 192,437.00
Bancos (A.C.)	¢ 115,863.68
Cuentas y doc. por cobrar (A.C.)	¢ 570,241.80
Acreedores (P.C.)	¢ 10,977.00
Proveedores (P.C.)	¢ 30,780.00
Bancos (P.L.)	¢ 142,286.00
<b>TOTAL DE APLICACIONES</b>	<b>¢ 1,140,293.79</b>

(P.C.) = Pasivo Circulante

(A.C.) = Activo Circulante

(P.L.) = Pasivo a Largo Plazo

**c. Control Presupuestario**

En la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio Silva de R.L. no se realiza ningún tipo de control presupuestario por lo que resulta difícil medir la eficiencia sobre la ejecución de los mismos y por lo cual no se podrían comparar el logro de resultados de un período con otro para analizar que tan eficiente se está haciendo en la presupuestación. Por lo que se sugiere a la Cooperativa se aplique el control presupuestario para que les permita comparar resultados obtenidos de un período a otro para la determinación de la eficiencia y el análisis que indique la corrección de variaciones significativas en los diferentes productos.

## **B. Plan de Implementación**

Con el propósito de contribuir con la información sobre Sistema Presupuestario a la Administración de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio Silva de R.L., se presenta a continuación un pequeño Plan de Implementación que facilite la puesta en marcha del modelo.

### **1. Objetivos y Estrategias**

El sistema presupuestario es una técnica con la cual se pretende aplicar un control interno dentro de la cooperativa con los objetivos de:

- ? Establecer el sistema presupuestario que conlleve a una mejor planeación y control de los recursos.
- ? Involucrar a los asociados para que se responsabilicen de la implementación y evolución del sistema presupuestario.

Lo anterior puede alcanzarse a través de la elaboración de los presupuestos para una mejor utilización de los recursos con los que cuenta la empresa; ejerciendo previamente la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades; a la vez vigilar mediante la observación personal e informes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades.

### **2. Recursos**

#### **a. Recurso Humano.**

En la cooperativa se debe tratar de tener un control sobre todas las áreas como: Venta, Producción y Finanzas con el fin de contar con el personal idóneo para cada puesto específicamente las personas que realizan las actividades administrativas, de lo contrario será necesario adecuarlo a los requerimientos de la empresa a través de capacitaciones.

En este caso se recomienda una capacitación para tres personas de la Cooperativa que posean más conocimientos sobre finanzas, ya que contratar nuevo personal incurre en mayores gastos y lo que se busca es minimizar costos.

#### **b. Recurso Técnico**

Después de los Recursos Humanos, también es muy importante contar con los Recursos Técnicos porque son los que sirven como herramientas para poner en marcha los presupuestos, como informes estadísticos que sirven como base para la elaboración de ellos y son sometidos a un análisis de los aspectos que influyen en la producción de cultivos y ganadería de la cooperativa ya que son de carácter histórico y son utilizados para proyecciones futuras. Otro elemento que debe buscarse debido a que en la cooperativa no se pone en práctica la presupuestación es la auditoría por parte de personas especializadas en el ramo para que controlen que dicha actividad se desarrolle de la mejor manera posible esto puede ser mientras se desarrollan los conocimientos presupuestarios en los encargados de la administración de la cooperativa.

Otro aspecto técnico que puede ponerse en práctica es la obtención de un sistema computarizado para un mejor control por parte de los administradores.

#### **c. Recurso Material**

En la administración y organización de toda empresa son de gran importancia los recursos materiales, ya que debe contarse con ellos para la realización de las actividades de la misma debe evaluarse si se cuenta con los suficientes para implementar la técnica presupuestaria.

También debe evaluarse si existen los recursos necesarios para cubrir dichos gastos antes de incurrir en ellos, desde luego se debe saber si se podrá cumplir con los compromisos económicos que se contraerán con el desarrollo de dicha técnica.

Se considera que la cooperativa cuenta con los recursos económicos necesarios para la implementación de la técnica por lo que se sugiere la obtención de una computadora, contómetro, máquina de escribir eléctrica y papelería, lo cual facilitará el desarrollo de las actividades cotidianas.

#### **d. Recurso Financiero**

Considerando que el Plan presupuestal de las empresas constituyen el punto de partida para la planificación de todas las actividades a las que dichas empresas se dedican, se ve la necesidad de crear dentro de la organización de las empresas Agrícolas una unidad que sea la responsable de planificar, coordinar e implementar el proceso de formulación presupuestaria para ello se necesita la capacitación de los responsables de dicha unidad, a continuación se detallan los costos de la capacitación:

#### **Presupuesto de costos por servicios**

Honorarios	¢ 8,700.00
Costo del local	¢ 1,800.00
Costo de la capacitación	¢ 360.00
3 resmas de papel bond	¢ 84.00
12 plumones	¢ 96.00
3 cajas de disket	¢ 180.00
Total de capacitación para 3 personas	¢ 10,860.00

#### **Presupuesto de costos de operación**

6 cajas de lápices	¢ 90.00
3 resmas de papel bond	¢ 84.00
Material didáctico:	



Folletos	¢ 325.00	
Boletines	¢ 405.00	
Refrigerios	¢ 900.00	
Total de capacitación para 3 personas		¢ 1,804.00

**Total presupuesto de capacitación**

Presupuesto de costos por servicio	¢ 10,860.00	
Presupuesto de costos por operación	<u>¢ 1,804.00</u>	
Total		¢ 12,664.00

5. **CRONOGRAMA**

**Implementación y Ejecución del Sistema Presupuestario en la Asociación Cooperativa de producción Agropecuaria San Antonio Silva de R.L.**

Tiempo	Meses											
	Ene .	Feb .	Mar .	Abr .	May .	Jun .	Jul .	Ago S	Sep .	Oct .	Nov .	Dic.
Aprobación del Plan de Implementación por el Consejo de Administración.												
Divulgación y presentación del Sistema Presupuestario.												
Capacitación al personal responsable de Unidad de Presupuesto.												
Implementación del Plan Presupuestal en coordinación con las actividades tendientes a la ejecución.												
Control de la ejecución del plan y evaluación de resultados.												
Presentación de resultados al Consejo de Administración.												

**BIBLIOGRAFIA****LIBROS**

Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial Mc. Graw Hill, Octubre 1994.

Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresa. Editorial Mc Graw Hill. 8° Edición.

Guerra, Guillermo. Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. Editorial ICA. San José, Costa Rica, 1992.

Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. 11° Edición.

Stoner James, H.J. Edward Freeman. Administración. Editorial Printice Hall. 5° Edición.

Welsch, Glenn A. Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades. Editorial Prentice Hall. 5° Edición

**TESIS**

Argueta, Carlos Alberto. Diseño de Instrumentos de Planeación y Control Administrativo, para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Asturias de R.L. Ubicada en San Pedro Masahuat, Departamento de La Paz. El Salvador. UES.

Ayala Alvarado, María Raquel. Presupuesto por Áreas de Responsabilidad Aplicado a

las Cooperativas Agropecuarias del Municipio de Nueva Concepción del Departamento de Chalatenango, El Salvador. Caso ilustrativo. UES.

Aguirre, Nativí, Blanca Nery. Propuesta de Sistema de Control Interno para Áreas Críticas de la Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Mapilapa, La Portada de R.L. UES.

Chicas Campos, Mirna del Carmen. Medidas que Contribuyen al Desarrollo Económico de las Cooperativas del Sector Reformado. Caso de cinco Cooperativas del Departamento de San Miguel. UES.

Rebollo Martínez, Ricardo Antonio. Utilización del Presupuesto de Ventas en la Gestión Comercial de la Empresa Industrial Salvadoreña. UES.

#### **REVISTAS**

ISTA. "Con los Pies en la Tierra". Instituto de Transformación Agraria. Abril de 1999. El Salvador.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

## ENCUESTA

Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene por objeto recopilar información sobre la planificación y control de recursos actual de las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado del Municipio de San Miguel, que sirva de base para la elaboración de un Sistema Presupuestario, que pueda ser utilizada como herramienta en las Asociaciones Cooperativas.

**Instrucción:** Conteste las preguntas siguientes marcando con una "x" la alternativa que más se ajuste a su criterio y responda claro y preciso las interrogantes abiertas.

I- Datos de Identificación:

- Lugar de trabajo:

---

---

- Nombre de la Cooperativa

---

---

- Edad:

---

---

- Nivel Académico:

---

---

- Cargo: \_\_\_\_\_

## II- Aspectos Generales sobre las Cooperativas

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en esta Cooperativa?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
1. ¿Cuántos asociados lo conforman?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
1. ¿Cuántas personas conforman el área administrativa?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
1. ¿Cuántas personas se benefician con la cooperativa?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
1. ¿Actualmente en que forma se encuentra organizada la cooperativa?  
 Individual \_\_\_\_\_ Colectiva \_\_\_\_\_  
 Explique: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## III- Aspectos Específicos

1. ¿Son planificadas las actividades que se llevan a cabo dentro de la Cooperativa?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
1. Se posee personal especializado en el área de planeación dentro de la cooperativa?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
1. ¿Se ha recibido algún tipo de asistencia técnica o asesoría?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 \* Si contesta no, pase a pregunta (9)  
 Especifique: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3.1 En el proceso administrativo:

Planeación: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_

3.2 En el área de finanzas:

Financiamiento: \_\_\_\_\_

Prestamos: \_\_\_\_\_

Control de Utilidad: \_\_\_\_\_

Análisis de Estados Financieros: \_\_\_\_\_

3.3 En el área agrícola:

Técnicas de cultivos: \_\_\_\_\_

Técnicas de riegos: \_\_\_\_\_

Técnicas de inseminación: \_\_\_\_\_

3.4 No ha recibido asesoría: \_\_\_\_\_

1. ¿Si ha recibido asesoría, explique los beneficios que se han obtenido:

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

1. ¿Utilizan algún tipo de sistema para el registro y control de recursos de la Cooperativa?

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

1. ¿Se aplica algún tipo de presupuesto en la Cooperativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

1. ¿Si su respuesta anterior es si, que tipo de presupuestos se utilizan y cuáles deficiencias han observado en su ejecución?

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

1. ¿Si su respuesta es no, considera usted que es una necesidad para la cooperativa utilizar un sistema de presupuesto.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_



## ANEXO N° 2

## PRESUPUESTOS AUXILIARES

## Producción de Maíz

## Para el periodo de 2002

Para determinar la cantidad de maíz a producir en el año 2,002, se utilizaron datos en base a rendimientos obtenidos por manzana de periodos pasados.

En la actualidad la cooperativa cultiva 10 manzanas de las que el rendimiento promedio es de 50 qq de maíz según datos históricos proporcionados por socios de A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

A continuación se determina la cantidad de maíz a producir para el periodo 2,002.

Area a cultivar:	10 manzanas
Rendimiento por Mz:	50 qq de Maíz
Producción Total:	500 qq de Maíz.

Uso de materiales en la producción de maíz periodo 2,002.

Materiales directos en la producción de Maíz:

- Semilla de maíz H53, 50 libras por Mz a ¢135.00
- Semilla de maíz H 59, 50 libras por Mz a ¢135.00
- Fórmula 10-20-0
  - Sulfato blanco.
  -

Se necesitan 2.5 qq de maíz H 53 y 2.5 qq de maíz H 59 para cultivar un total de 10 manzanas y el requerimiento por manzana es de 0.50 qq de semilla.

Si se obtienen 50 qq de maíz por Mz , esto implica que se requiere 0.01 ( 0.50 qq / 50 qq) de semilla para producir un quintal de maíz.

La época adecuada para la siembra es en el mes de mayo, por lo que los materiales a utilizar deben estar disponibles para esa fecha.

La cantidad de fórmula 16-20-0 a utilizar es de 10 sacos de 220 Lbs. que deben estar disponibles para el mes de mayo. Además se necesitan 30 sacos de 110 lbs de sulfato blanco que se utilizan en el mes de junio en el que está planificada la primera fertilización.

**Presupuesto Auxiliar de uso de materiales para la producción de maíz del 1 de enero al 31 de diciembre de 2,002**

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L**

Cuadro N° 1

Descripción	Trimestre				Total
	I	II	III	IV	
No. de qq a producir de maíz		500. qq			500. qq
Materiales:					
Semilla H 53 (0.01 qq ) por quintal producido.		2.5 qq			2.5 qq
Semilla h 59 (0.01 qq) por quintal producido		2.5 qq			2.5 qq
Fórmula 16-20-0					
por (0.02 sacos)		10 sac/220lbs			10 sac/220lbs
Sulfato blanco					
por (0.06 sacos)		30sac/1101 bs			30sac/1101 ibs

Nota:

Para producir 500 qq maíz se necesita de 10 sacos de 220 lbs c/u formula 16-20-0

500 qq \_\_\_\_\_ 10 sacos

1. qq \_\_\_\_\_ X

X = 0.02 sacos de fórmula necesarios

Se necesitarán 30 sacos de sulfato blanco para producir los 500 qq de maíz.

500 qq \_\_\_\_\_ 30 sacos

1 qq \_\_\_\_\_ X

X = 0.06 Sacos de Sulfato blanco.

El costo de los materiales para producir los 500 qq de maíz en el periodo 2,002 se describe a continuación:

Semilla H53 bolsa de 50 lbs: ¢135.00

Semilla H59 bolsa de 50 lbs: ¢ 135.00

Fórmula 16-20-0    ¢ 140.00 sac/220 Lbs.

Sulfato blanco    ¢ 43.70 sac/110 Lbs.

**Presupuesto Auxiliar de Costo de Materiales del 1 de enero al 31 de diciembre de  
2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L**

Cuadro N° 2

Descripción	Trimestres				Total
	I	II	III	IV	
Cantidad de materiales a usar:					
Semilla h53		2.5 qq			2.5 qq
Precio unitario		¢135.00			¢135.00
Sub-total		¢337.50			¢367.50
Semilla H59		2.5 qq			¢2.5 qq
Precio unitario		¢135.00			¢135.00
Sub - Total		¢337.50			¢337.50
Fórmula 16-20-0		10 sac/220lbs			10sac/220lb
Precio Unitario		¢140.00			¢ 140.00
Sub - Total		¢1,400.00			¢ 1,400.00
Sulfato blanco		30sac/110 lbs			30sac/110lbs
Precio Unitario		¢ 43.70			¢ 43.70
Sub - total		¢ 1,311.00			¢ 1,311.00
Total		¢ 3,386.00			¢ 3,386.00

## Presupuesto Auxiliar de compra de materiales para la producción de maíz periodo

2,002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L

Cuadro N° 3

Descripción	Trimestres				Total
	I	II	III	IV	
<b>SEMILLAS H53</b>					
If esperado		0			0
(+) uso de materiales		2.5 qq			2.5 qq
(=) Necesidades totales		2.5 qq			2.5 qq
(-) Inventario Inicial		0			0
(=) Unidades de compra		2.5 qq			2.5 qq
(X) Precio Unitario		¢ 135.00			¢ 135.00
Sub - total		¢ 337.50			¢ 337.50
<b>SEMILLAS H59</b>					
If esperado		0			0
(+) uso de materiales		2.5 qq			2.5 qq
(=) Necesidades totales		2.5 qq			2.5 qq
(-) Inventario Inicial		0			0
(=) Unidades de compra		2.5 qq			2.5 qq
(X) Precio Unitario		¢ 135.00			¢ 135.00
Sub - total		¢ 337.50			¢ 337.50
<b>FORMULA 16-20-0</b>					
If esperado		0			0
(+) uso de materiales		10 sac/220 lbs			10 sac/220lbs
(=) Necesidades totales		10 sac/220 lb			10 sac/220lb
(-) Inventario Inicial		0			0
(=) Unidades de compra		10 sac/220lb			10sac/220lb
(X) Precio Unitario		¢ 140.00			¢ 140.00
Sub - total		¢ 1,400			¢1,400
<b>SULFATO BLANCO</b>					
If esperado		0			0

(+) uso de materiales		30sac/110lbs			30sa/110lbs
(=) Necesidades totales		30sac/110lbs			30sac/110lb
(-) Inventario Inicial		0			0
(=) Unidades de compra		30sac/110lbs			30sac/110lb
(X) Precio Unitario		¢ 43.70			¢ 43.70
Sub - total		¢ 1,311			¢ 1,311
Total		¢ 3,386			¢ 3,386

**Requerimiento de mano de obra directa para la producción de maíz.**

? **Preparación de la tierra:**

En esta actividad se realizarán 2 pasos de rastreo pesado y un tercer paso con una rastra fina para dejar tierra más suelta para la siembra.

Detalle de mano de obra requerida para la preparación de la tierra:

Cuadro N° 4

Mano de obra Requerida	Pago diario	No. de días trabajados	Total
1 Tractorista	¢ 35.00	2	¢ 70.00
2 Jornaleros	¢ 22.50	2	¢ 45.00
Total			¢ 115.00

Costo por Mz = ¢ 11.50

- **Siembra:**

Esta actividad se hará con bueyes y la variedad de semilla a utilizar sera híbrido H53 y H59 con un gasto de 50 libras por Mz.

Area = 10mz

Periodo: La actividad se realizará en días del mes de mayo.

Cuadro N° 5

Mano de obra requerida	Cantidad	Precio unitario	No. de días trabajados	Total
Jornales para bueyeros	3	¢ 100	3	¢ 900
Jornales para siembra	10	¢ 22.50	3	¢ 675
Total				¢ 1,575

Costo por qq de Mz = ¢ 157.50 y el costo por qq de maíz = ¢ 3.15

? Deshije:

Esta actividad se realizará a los días después de la siembra y se dejara de 2 a 3 plantas por postura, 12 plantas por metro lineal.

Periodo : 3 días de Junio

Cuadro N° 6

Mano de obra requerida	No. de trabajadores por día	Precio unitario	No. de días trabajados	Total
Jornales para raleo	20	¢ 22.50	3	¢ 1,350
Total				

Costo por Mz = ¢ 135.00

Costo por qq de maíz = ¢ 2.70

? Fertilización:

Consiste en aplicar 3 sacos por M2 de sulfato blanco a 40 días después de la siembra:

Periodo : Junio

Cuadro N° 7

Mano de obra requerida	No. de trabajadores por día	Precio Unitario	No. de días trabajados	Total
Jornales para aplicación de fertilizante	5	¢ 22.50	2	¢ 225.00
Total				¢ 225.00

Costo por Mz = ¢ 22.50

Costo por qq de maíz = ¢ 0.45

? Dobra:

Esta es la actividad siguiente después de la fertilización, cuando el maíz está pintando o sazónando; está agiliza el proceso de madurez del fruto.

Cuadro N° 8

Mano de obra requerida	No. de trabajadores por día	Precio Unitario	No. de días trabajados	Total
Jornales para dobla de maíz	6	¢ 22.50	5	¢ 675.00
Total				¢ 675.00

Costo por Mz = ¢ 67.50

Costo por qq de maíz = ¢ 1.35

? Recolección:

Esta actividad se realizará en forma manual y consiste en cortar la mazorca de la mata cuando esté seco y listo para su recolección.

**Periodo de octubre a noviembre.**

Cuadro N° 9

Mano de obra requerida	No. de trabajadores por día	Precio Unitario	No. de días trabajados	Total
Jornales para tapisca	5	¢ 22.50	5	¢ 562.50
Total				¢ 562.50

Costo por Mz = ¢ 56.25

Costo por qq de maíz: ¢ 1.12

**Presupuesto Auxiliar de Mano de Obra directa para la producción de maíz del periodo 2,002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L**

Cuadro N° 10

Descripción	Trimestre				Total
	I	II	III	IV	
No. de qq a producir				500 qq	500 qq
Costo de MOD por actividad					
-Preparación de la tierra:					
1 Tractoristas a ¢35.00 diarios durante 2 días		¢ 70.00			¢ 70.00
2 Jornales a ¢ 22.50 diarios durante 2 días		¢ 45.00			¢ 45.00
Sub - Total		¢ 115.00			¢ 115.00
- Siembra:					
3 jornales para buayeros a ¢100. diarios por 3 días		¢ 900.00			¢ 900.00
10 Jornales para siembra a ¢ 22.50 diarios por 3 días		¢ 675.00			¢ 675.00
Sub - Total		¢ 1,575.00			¢ 1,575
- Deslije:					
20 Jornales para raleo a ¢ 22.50 durante 3 días		¢ 1,350.00			¢ 1,350
Sub Total		¢ 1,350.00			¢ 1,350
- Fertilización:					
5 Jornales para aplicación de fertilizante a ¢ 22.50 durante 2 días		¢225.00			¢ 225.00
Sub - Total		¢ 225.00			¢ 225.00
- Dobra:					
6 Jornales para dobla de maíz a ¢ 22.50 durante 5 días				¢ 675.00	¢ 675.00
Sub - Total				¢675.00	¢ 675.00
- Recolección:					
5 jornales para tapisca a ¢ 22.50 durante 5 días				¢562.50	¢ 562.50
Sub - Total				¢562.50	¢ 562.50
Total		¢ 3,265.00		¢1,237.50	¢4,502.50



### Costos Indirectos en la producción de maíz

Para la determinación de este presupuesto es necesario identificar los costos fijos y variables ocurridos en el proceso de producción del cultivo de maíz entre los cuales tenemos:

? Materiales indirectos

? Mano de obra indirecta

Materiales indirectos por actividad

? Preparación de Suelos:

Este cultivo se realizará en un lote de 10 manzanas y para el rastreo de la tierra se necesita de los siguientes materiales:

Cuadro N° 11

Material	Cantidad	Precio Unitario	Total
Aceite diesel	40 Galones	¢ 10.40	¢ 416.00
Aceite hidráulico	2 galones	¢ 295.00	¢ 590.00
Grasa	3 lbs	¢ 12.00	¢ 36.00
Aceite sae 40	2 galones	¢ 50.00	¢ 100.00
Sub - Total			¢ 1,142.00

Costo por Mz = ¢ 114.20

Costo por qq de Maíz = ¢ 2.28

- Herbicida:

Cuadro N° 12

Material	Cantidad	Precio Unitario	Total
Atrazina Kgrs	22 Kgs	¢ 55.00	¢ 1,210.00
24 D amima	20 Kgs	¢ 45.00	¢ 900.00
Sub - Total			¢ 2,110.00

- Insecticida:

Cuadro N° 13

Material	Cantidad	Precio Unitario	Total
Lannate	2.5 Litros	¢ 156.00	¢ 390.00
Tamaron	10 ltrs	¢ 65.00	¢ 650.00
Volatón Granulado	2 ltrs	¢ 5.00	¢ 10.00
Sub-Total			¢ 1,050.00

Costo total de materiales indirectos:

Rastreo: ¢ 1,142.00

Herbicida: ¢ 2,110.00

Insecticida: ¢ 1,050.00

Total ¢ 4.302.00

Costo por Mz: ¢ 4,302.00 / 10M2 = ¢ 430.20

**Costo de Mano de Obra Indirecta:**

? Encargado del cultivo de Maíz:

Este tiene un sueldo mensual de ¢ 910.00 y en total se le paga ¢6,370.00 periodo de mayo - noviembre.

? Limpia:

Esta actividad tiene un costo total de ¢ 275.00

siembra 7 Jornales para caporal a ¢ 22.50 s/u

teniendo un costo de ¢ 157.50

Costo por Mz = 15.75

? Deshije:

Se necesita de 1 Jornal para caporal al que se le pagan ¢ 25.00 diarios por 3 días siendo el total a pagarsele de ¢ 75.00

y el costo por Mz = ¢ 7.50.00

? Aplicación de Herbicidas:

Esta actividad se realizará para controlar las malezas.

Cuadro N° 14

Mano de Obra a utilizar	Cantidad	Precio Unitario	Total
Jornales para muchileros	10	¢ 25.00	¢ 250.00
Jornales para aguatero	10	¢ 25.00	¢ 250.00
Jornales para caporal	1	¢ 28.00	¢ 28.00
Sub - Total			¢ 528.00

Costo por Mz = ¢ 52.80

? Aplicación de Insecticida:

Esta actividad se realiza para la distribución de insectos dañinos para el cultivo.

Cuadro N° 15

Mano de Obra a utilizar	Cantidad	Precio Unitario	Total
Jornales para muchileros	10	¢ 25.00	¢ 250.00
Jornales para aguateros	10	¢ 25.00	¢ 250.00
Jornales para caporal	1	¢ 28.00	¢ 28.00
Sub - Total			¢ 528.00

Costo por Mz = 52.80

? Fertilización:

Cuadro N° 16

Mano de Obra a utilizar	Cantidad	Precio Unitario	Total
Jornales para Caporal	1	¢ 28.00	¢ 28.00
Sub - Total			¢ 28.00

Costo por Mz = ¢ 2.80

Costo total de MIO = ¢ 7,961.50

Costo por Mz = ¢ 796.15

**Presupuesto Auxiliar de Costos Indirectos de fabricación para la producción de Maíz**

**del 1 de enero al 31 de diciembre de 2002, A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L. Cuadro N° 17**

Descripción	Cantidad
Unidades a Producir	1,000 qq
Elementos del CIP	
Mano de Obra Indirecta	¢ 7,961.50
Materiales Indirectos	¢ 4,302.00
Total del CIP	¢ 12,263.50

**Producción de Caña de Azúcar para el año 2002**

Continuación se detallan las cantidades de manzanas cultivadas actualmente por la cooperativa especificando la edades de cada una de ella.

Cuadro N° 18

Edad de Siembra	Cantidad en Manzana
De 8 años	48
De 7 años	58
de 6 años	20
de 5 años	13
de 4 años	6
de 3 años	3
de 2 años	7
Total	155 Mz

Según datos históricos proporcionados por el encargado de producción, el rendimiento por manzana es de 53 toneladas.

La producción total es toneladas para el año 2002 se obtiene multiplicando el rendimiento promedio por manzana por la cantidad cultivada en este caso sería 155 Mz x53 = 8,215 toneladas

**Uso de Materiales en la Producción de Caña de Azúcar periodo 2002.**

Los materiales directos necesarios en la producción de caña de azúcar son los siguientes:

- ? Semilla
- ? Formula triple
- ? Sulfato de amonio
- ? Urea.

Se utiliza 10 toneladas de semilla por manzana. y de la cooperativa se cultivó 7 manzanas en el 2001 lo cual significa que el uso total de semilla fue de 70 toneladas de semilla.

La cantidad necesaria de formula triple 15 para un total de 155 manzanas es de 310 quintales, y para una manzana se utilizan 2 quintales de formula triple 15.

El cálculo por tonelada es como sigue:

8215 \_\_\_\_\_ 310 qq

1 Ton. \_\_\_\_\_ X X = 0.037735849.

También se necesita 620 sacos de 100 libras de sulfatos de amonio.

8215 \_\_\_\_\_ 620

1 Ton. \_\_\_\_\_ X X = 0.07547169811

Por cada tonelada de caña de azúcar producido se utilizaran 232.5 sacos de 150 libras de urea.

8215 \_\_\_\_\_ 232.5

1 Ton \_\_\_\_\_ X X = 0.028301886

Por cada tonelada de caña producida.

**Presupuesto Auxiliar de Ventas de caña de Azúcar.**

La Cooperativa vende toda su producción de caña al ingenio Chaparrastique, el precio unitario por tonelada es de ¢ 178; se estima que la cooperativa obtiene un promedio de 53 toneladas por manzana cultivada, por lo que los ingresos por ventas se calculan así :

? Toneladas a producir = 8215

? Toneladas por manzana = 53.

Cuadro N° 19

Cantidad	Precio Unitario	Total
8,215	¢ 178	¢ 1,462,270
Total		¢ 1,462,270

**Presupuesto Auxiliar de Uso de Materiales para la producción de Caña de Azúcar.**

Cuadro N° 20

Descripción	Trimestres				Total
	I	II	III	IV	
Numero de toneladas a producir				8,215	8,215
Materiales a utilizar					
- Semilla (0.188679245)				70 Ton.	70 Ton.
- Formula triple 15 ( 0.037735849)				310 qq	310 qq
- Sulfato amonio (0.07547169811)	620 sacos				620 sacos
- Urea ( 0.028301886)		232.5 sacos			232.5 sacos

Para llevar a cabo el presupuesto de costos de materiales para la producción de caña de azúcar para el cultivo de 155 manzanas, de las cuales se obtienen 8,215 toneladas, los precios de los materiales son los siguientes:

? Semilla ----- ¢ 150.00 c/tonelada  
 ? Fórmula triple 15 ----- ¢ 225.00 c/quintal  
 ? Sulfato de amonio ----- ¢ 47.30 c/saco  
 ? Urea ----- ¢ 104.50 c/saco.

**Presupuesto Auxiliar de Costo de Materiales para la producción de caña de azúcar  
 del 2 de enero al 31 diciembre de 2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L**

Cuadro N° 21

Descripción	Trimestre				Total
	I	II	III	IV	
<b>Cantidad de materiales a usar</b>					
- Semilla Precio unitario				70 tonld ¢ 150.00	
Sub-total				¢ 10,500	¢10,500
- Formula triple 15 Precio unitario				310 qq ¢ 225.00	
Sub-total				¢69,750	¢69,750
Sulfato de amonio Precio unitario	620 sacos ¢ 47.30				
Sub - total	¢ 29,326				¢ 29,326
- Urea Precio unitario		232.5sacos ¢104.50			
Sub Total		¢24,296.25			¢ 24296.25
Total	¢29,326	¢24,296.25		¢ 80,250	¢133,872.25

## Presupuesto Auxiliar de Compra de Materiales para la producción de Caña de azúcar.

Cuadro N° 22

Descripción	Trimestres				Total
	I	II	III	IV	
Semilla					
IF Esperado				0	0
(+) Uso de materiales				70 ton	70 ton
(=) Necesidades Totales				70 ton	70 ton
(-) Inventario Inicial				0	0
(=) Unidades a Comprar				70 ton	70 ton
(X) Precio Unitario				¢ 150.00	¢ 150.00
Sub - Total				¢ 10,500	¢ 10500
Formula triple 15					
IF Esperado				0	0
(+) Uso de materiales				310 qq	310 qq
(=) Necesidades Totales				310 qq	310 qq
(-) Inventario Inicial				0	0
(=) Unidades a Comprar				310 qq	310 qq
(X) Precio Unitario				¢ 225.00	¢ 225.00
Sub - Total				¢ 69,750	¢ 69,750
Sulfato de Amonio					
IF Esperado	0				0
(+) Uso de materiales	620 sacos				620 sacos
(=) Necesidades Totales	620 sacos				620 sacos
(-) Inventario Inicial	0				0
(=) Unidades a Comprar	620				620 sacos
(X) Precio Unitario	¢ 47.30				¢ 47.30
Sub - Total	¢ 29,326				¢ 29,326
Urea					
IF Esperado		0			0
(+) Uso de materiales		232.50			232.50
(=) Necesidades Totales		232.50			232.50
(-) Inventario Inicial		0			0



(=) Unidades a Comprar		232.50			232.50
(X) Precio Unitario		¢ 104.50			¢ 104.50
Sub - Total		¢24,296.25			¢24,296.25
Total					¢133,872.25

**Requerimiento de mano de obra directa para la producción de caña de Azúcar.**

? **Preparación de la Tierra:**

Para este proceso se utilizarán dos tractoristas los cuales realizarán 2 pasos, uno con rastra pesada y el otro con rastra fina, para un total de 7 manzanas, utilizando un día de trabajo de 8 horas a precio de ¢35.00 cada tractorista, comenzando al inicio del mes de noviembre.

Cuadro N° 23

Mano de Obra Requerida	Pago Diario	No. de días Trabajados	Total
2 Tractoristas	¢ 35	1	¢ 70.00
Total			¢ 70.00

Costo por manzana: ¢ 70 = ¢10 por Mz.

7

? **Siembra.**

Cuadro N° 24

Mano de obra Requerida	Cantidad	Precio Unitario	No. de días trabajados	Total
Jornales para siembra	21	¢ 22.50	3	¢ 1417.50
Total				¢ 1417.50

Son 21 trabajadores y cubren 2.5 manzanas diarias de siembra, se realiza en los últimas semanas de noviembre.

Costo por manzana 1417.5 = ¢ 202.5

7

- Fertilización:

Cuadro N° 25

No. de trabajadores por día	Pago diario	No. de días trabajados	Total
4	¢ 22.50	1	¢ 90.00

Esta actividad se lleva a cabo 5 meses después de la siembra, para un total de 7 manzanas .

El costo por manzana                  ¢ 90                                  ¢ 12.86

7

? Aplicación de Sulfato de Amonio.

Cuadro N° 26

No. de trabajadores por día	Pago diario	No. de días trabajados	Total
15	¢ 22.5	13	¢ 4,387.5

Costo por manzana: ¢ 4,387.5 = ¢ 28.31 por Mz.

155

? Aplicación de Urea.

Este proceso de aplicación de urea es para fortalecer y producir caña de azúcar de mejor calidad, se hará para las 155 manzanas cultivadas.

Cuadro N° 27

No. de trabajadores por día	Pago Diario	No. de días trabajados	Total.
16	¢ 22.5	15	¢ 5,400

Costo por manzana: ¢ 5400 = ¢ 34.84 por Mz

155

- 2da Fertilización.

Este proceso de fertilización se realiza dos meses después de la 1a. fertilización y se utiliza el mismo material, pero es mayor proporción por manzana.

Cuadro N° 28

No. de trabajadores por día	Pago diario	No. de días trabajados	Total
21	¢ 22.50	3	¢ 1,417.5

Costo por manzana: ¢ 1,417.5 = ¢ 9.15 por Mz

155 Mz

? Quemado y cortado de caña de azúcar.

Esta actividad se lleva acabo en los meses de noviembre y diciembre.

Cuadro N° 29

Mano de obra Requerida	No. de trabajadores por día	Pago diario	No. de días trabajados	Total
Cortadores de caña	94	¢ 22.50	31	¢ 6,556.5

Diariamente se cortarán 265 toneladas de caña, y el rendimiento promedio de toneladas por manzana es de 53, si el total de manzanas cultivadas es de 155 mz. Esto es igual a 8 ,215 toneladas.

**Presupuesto Auxiliar de mano de obra directa para la producción de caña de azúcar.**

## A.C.O.P.A.S.A.S. DE R.L.

Cuadro N° 30

Descripción	Trimestres				Total
	I	II	III	IV	
No. de toneladas a producir				8215 ton.	8215 ton
Costo de mano de obra por actv.					
PREPARACIÓN DE LA TIERRA					
- 2 Tractoristas a ¢ 35 diario					
por un día				¢ 70.00	¢ 70.00
SIEMBRA.					
- 21 Jornaleros a ¢22.50					
durante 3 días				¢ 1417.50	¢ 1417.50
FERTILIZACIÓN					
-4 jornaleros a ¢ 22.50					
diario durante 1 día	¢ 90.00				¢ 90.00
APLICACIÓN SULFATO DE AMONIO.					
- 15 Jornaleros a ¢22.50					
Diario durante 13 días	¢ 4,387.5				¢ 4,387.50
APLICACIÓN DE UREA					
- 16 Jornaleros a ¢22.50					
diario durante 15 días	¢ 1,080				¢ 1,080
2a. FERTILIZACIÓN					
- 21 Jornaleros a ¢22.50					
diario durante 3 días			¢1,417.50		¢1,417.50
QUEMA Y CORTA CAÑA DE AZÚCAR.					
- 94 jornaleros a ¢ 22.50					
diario durante 31 días				¢65,565.00	¢65,565.00
Total	¢5,557.5	¢1,417.50	¢67,052.50	¢67,052.50	¢74,027.50

Requerimiento de Mano de Obra Indirecta para la producción de caña de azúcar

? Aplicación de herbicidas:

Se aplica para la protección de la caña de las playas y maleza, se realiza después de la primera fertilización, antes de aplicar urea.

Cuadro N° 31

No. de trabajadores por día	Pago diario	No. de días	Total
31	¢ 22.50	3	¢2,092.5

Costo por manzana: ¢ 2092.50 = ¢ 13.5 por Mz.

155Mz

? Reparación de Cercos:

Cuadro N° 32

No. de trabajadores por día	Pago diario	No. de días trabajados	Total
4	¢ 22.50	7	¢ 630.00

Costo por manzana: ¢ 630 = ¢ 4.1 por Mz  
155Mz

**Presupuesto Auxiliar de Materiales Indirectos para la producción de caña de azúcar.**

Cuadro N° 33

Materiales	Cantidad	Precio	Costo total
Atrazina Kg	144.8 kg	¢ 58	¢ 8,398.40
Alambre	8	¢ 165	¢ 1,320.00
Grapas	53 Lbs	¢ 4.00	¢ 212.00
Postes	53	¢ 3.00	¢ 159.00
Total			¢ 10,089.40

**Presupuesto Auxiliar de costo indirecto para la producción de caña de azúcar. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2002.**

Cuadro N° 34

Descripción	Cantidad
Tonelada a producir	8,215 ton
Elementos del CIF:	
- Mano de Obra Indirecta	¢ 2,722.5
- Materiales Indirectos	¢ 10,089.4
Total del CIF	¢ 12,811.9

**Producción de Ajonjolí para el período 2002.**

Para la determinación de la cantidad de Ajonjolí a producir se toma en cuenta promedios de períodos anteriores con relación a rendimientos obtenidos por manzana.

La Cooperativa cultiva 4 manzanas de las que se espera obtener una producción de 36 qq de ajonjolí por cada una de ellas. Y la producción total a obtener en el período se especifica de la siguiente manera:

Area a cultivar: 4 manzanas

Rendimiento por Mz: 36 qq

Producción total: 144 qq de Ajonjolí

Para producir los 144 qq es necesario contar con el uso de materiales que se detallan a continuación:

Materiales directos

- Semilla de Ajonjolí mejorada a ¢ 1.80 lbs.
- Urea por libras a ¢ 1.75 lb.
- Insecticida bayfolan ¢ 40.00 ltro.

Se necesitan 64 libras de semilla de ajonjolí mejorada para cultivar las 4 manzanas y el requerimiento por Mz es de 16 libras.

Se obtienen 36 qq, esto implica que se requieren 0.018 (0.64 qq/36 qq) de semilla para producir un qq de ajonjolí.

La época indicada para la siembra es en el mes de noviembre, por lo que los materiales a utilizar deben estar disponibles para esa fecha.

**Presupuesto Auxiliar de uso de materiales para la Producción de Ajonjolí,  
período 2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 35

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
N° de quintales a					
Producción de Ajonjolí				144 qq	144 qq
Materiales:					
Semilla de ajonjolí mejorada.				64 lbs	64 lbs
Urea por libras ( 6 lbs por Mz)				120 lbs	120 lbs
Insecticida					
Bayfolan en líquido (litro)				1 litro	1 litro
Total					144 qq

Nota:

Para producir 144 qq de Ajonjolí se necesitan 64 libras de urea.

144 qq ----- 64 lbs

1 qq ----- x

$$X = 0.44 \text{ lbs de urea por qq a producir}$$

Costo de materiales en la producción de 144 qq de ajonjolí.

Los precios de los materiales directos a utilizar en la producción son los siguientes:

? Semilla de Ajonjolí mejorada a ¢ 1.80 libra

? Urea por libra: ¢ 1.75 lb

? Insecticida Bayfolan: ¢ 40.00 litro

**Presupuesto Auxiliar de Costo de Materiales para el Período 2002 A.C.O.P.A.S.A.S.**

**de R.L.**

Cuadro N° 36

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Cantidad de Materiales a usar:					
Semilla de Ajonjolí mejorada				64 lbs	64 lbs
Precio Unitario				¢ 1.80	¢ 1.80
Sub- total				¢ 115.20	¢ 115.20
Urea en libras				120 lbs	120 lbs
Precio Unitario				¢ 1.75	¢ 1.75
Sub-total				¢ 210.00	¢ 210.00
Insecticida Bayfolan (litro)				1 litro	1 litro
Precio Unitario				¢ 40.00	¢ 40.00
Sub-total				¢ 40.00	¢ 40.00
Total				¢ 365.20	¢ 365.20

Presupuesto Auxiliar de Compra de Materiales para la producción de Ajonjolí periodo  
2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.



Cuadro N° 37

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Semilla de Ajonjolí mejorada:					
If esperado				0	0
(+) Uso de materiales				64 lbs	64 lbs
(=) Necesidades totales				64 lbs	64 lbs
(-) Inventario inicial				0	0
(=) Unidades de compra				64 lbs	64 lbs
(x) Precio Unitario				¢ 1.80	¢ 1.80
Sub- total				¢ 115.20	¢ 115.20
Urea en libras:					
If esperado				0	0
(+) Uso de materiales				120 lbs	120 lbs
(=) Necesidades totales				120 lbs	120 lbs
(-) Inventario inicial				0	0
(=) Unidades de compra				120 lbs	120 lbs
(x) Precio Unitario				¢ 1.75	¢ 1.75
Sub- total				¢ 210.00	¢ 210.00
Insecticida bayfolan:					
If esperado				0	0
(+) Uso de materiales				1 ltr	1 ltr
(=) Necesidades totales				1 ltr	1 ltr
(-) Inventario inicial				0	0
(=) Unidades de compra				1 Hr.	1 Hr
(x) Precio Unitario				¢ 40.00	¢ 40.00
Sub- total				¢ 40.00	¢ 40.00
Total				¢ 365.20	¢ 365.20

Requerimiento de Mano de Obra Directa para la producción de Ajonjolí

- Preparación de la Tierra

En esta actividad se realizan 2 pasos de rastreo uno para aflojar la tierra y que este lista para la siembra y el otro paso es para tapar la semilla cuando ya se ha regado. Ya que no es necesario que se deje bien tapada.

Cuadro N° 38

Mano de Obra Requerida	Pago diario	N° de días trabajados	Total
1 tractorista	¢ 35.00	1	¢ 35.00
2 jornaleros	¢ 22.50	1	¢ 45.00
Total			¢ 80.00

Costo por Mz =  $80/4 = \text{¢ } 20.00$

- Siembra

Esta actividad se realizará por 2 jornaleros y el tipo de material que se utilizará es la semilla mejorada de Ajonjolí con un gasto de 16 libras por Manzana.

Area: 4 manzanas período 1 día del mes de noviembre.

Cuadro N° 39

Mano de Obra Requerida	Pago diario	N° de días trabajados	Total
Jornaleros para siembra	2	¢ 22.50	¢ 45.00
Total			¢ 45.00

Costo por qq de Ajonjolí = ¢ 0.31      Costo por Mz = ¢ 11.25

- Deshije:

Esta actividad se realiza cuando la plantación esta demasiado tupida se le quitan las plantas que están más débiles.

Cuadro N° 40

Mano de Obra requerida	N° de trabajadores por día	Precio Unitario	N° de días trabajados	Total
Jornales para roleo	4	¢ 22.50	2	¢ 180.00
Total				¢ 180.00

Costo por Mz = ¢ 45.00

Costo por qq = ¢ 1.25

- Fertilización

Esta actividad se realiza cada 15 días durante todo el período de producción de los 3 meses que dura; son 5 fertilizaciones en total:

Cuadro N° 41

Mano de Obra requerida	N° de trabajadores por día	Precio Unitario	N° de días trabajados	Total
Jornales para mochilero	1	¢ 25.00	5	¢ 125.00
Jornales para aguatero	1	¢ 25.00	5	¢ 125.00
Total				¢ 250.00

Costo por Mz = ¢ 62.50

Costo por qq = ¢ 1.74

- Recolección

Esta actividad se lleva a cabo cuando las casuyitas o vainas están de color amarillo, esto indica que el fruto ya está maduro y listo para su recolección: período de enero.

Cuadro N° 42

Mano de Obra requerida	N° de trabajadores por día	Precio Unitario	N° de días trabajados	Total
Jornales para corte	8	¢ 22.50	2	¢ 360.00
Jornales para aporreo	4	¢ 22.50	2	¢ 180.00
Jornales para sarandeo	4	¢ 22.50	8	¢ 720.00
Total				¢ 1,260.00

Costo por Mz = ¢ 315.00

Costo por qq = ¢ 8.75

**Presupuesto Auxiliar de Mano de Obra Directa para la Producción de Ajonjolí Periodo**

**2002**

## A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

Cuadro N° 43

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
N° de qq a producir					
Costo de MOD:					
- Preparación de tierra					
1 tractorista a ¢ 35 el día				¢ 35.00	¢ 35.00
2 jornales a ¢ 22.50 el día				¢ 45.00	¢ 45.00
Sub-total				¢ 80.00	¢ 80.00
- Siembra					
2 jornales para siembra a ¢ 22.50 el día				¢ 45.00	¢ 45.00
Sub-total				¢ 45.00	¢ 45.00
- Deshije					
4 jornales para raleo a ¢ 22.50 por 2 días				¢ 180.00	¢ 180.00
Sub-total				¢ 180.00	¢ 180.00
- Fertilización					
1 jornal para muchilero a ¢ 25 diarios durante 5 días				¢ 125.00	¢ 125.00
1 jornal para aguatero a ¢ 25 diarios durante 5 días.				¢ 125.00	¢ 125.00
Sub-total				¢ 250.00	¢ 250.00
- Recolección					
8 jornales para corte a ¢ 22.50 por 2 días	¢360.00				¢ 360
4 jornales para aporreo a ¢ 22.50 por 2 días	¢180.00				¢ 180
4 jornales para sarandeo a ¢ 22.50 por 8 días	¢720.00				¢ 720
Sub-total	¢1,260.00				¢ 1260
Total	¢1,260.00			¢555.00	¢1,815.00

**Costos Indirectos**

Para el calculo de este presupuesto es necesario identificar los costos fijos y variables ocurridos en el proceso de producción y estos son:

? Materiales indirectos

? Mano de obra indirecta

**Materiales indirectos por actividad**

**Preparación de suelos:**

Este cultivo se realiza en un total de 4 manzanas como cultivo de un solo corte y para el rastreo de la tierra se necesita de los siguientes materiales:

Cuadro N° 44

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Aceite Diesel	4 glns	¢ 10.40	¢ 41.60
Aceite Hidráulico	1 gln	¢ 295.00	¢ 295.00
Grasa	2 lbs	¢ 12.00	¢ 24.00
Aceite Sa 40	1 gln	¢ 50.00	¢ 50.00
Total			¢ 410.60

Costo por Mz = ¢ 102.65

Costo por qq = ¢ 2.85

- Insecticida

Bayfolan este se aplica para la eliminación de la mosca y para mejorar el follaje solamente se utiliza un litro por las cuatro manzanas de cultivo y su costo es de:

1 litro de bayfolan a ¢ 40.00

El costo total de los materiales indirectos es el siguiente:

- Rastreo ¢ 410.60

- Insecticida ¢ 40.00

Total ¢ 450.60

Costo por Mz = ¢ 112.65

Costo por qq = ¢ 3.13

**Costo de Mano de Obra Indirecta**

? Encargado de cultivo de Ajonjolí

Se le cancelan ¢ 910 mensuales en total se le paga ¢ 2,730.00 período de noviembre a enero.

- Deshije

Se necesita de un jornal para caporal al que se le paga ¢ 25.00 por día el total a pagar es de ¢ 50.00 por 2 días.

Costo por Mz = ¢ 12.50

? Aplicación de insecticida:

Se utiliza para la destrucción de insectos dañinos para el cultivo.

Cuadro N° 45

Mano de obra requerida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Jornales para muchilero	1	¢ 25.00	¢ 25.00
Jornales para aguatero	1	¢ 25.00	¢ 25.00
Jornales para caporal	1	¢ 28.00	¢ 28.00
Total			¢ 78.00

Costo por Mz = ¢ 19.50

? Fertilización

En esta actividad solamente se utiliza un jornal para caporal y por el día se le pagan ¢ 28.00 durante 5 días el total es de: ¢ 140.00

Costo por Mz = ¢ 140 / 4 = ¢ 35.00

Costo total de MOI = ¢ 2,998.00

Costo total de MOI por Mz = ¢ 749.50

**Presupuesto Auxiliar de Costos Indirectos de Fabricación para la Producción de**

**Ajonjolí, Período 2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 46

Descripción	Cantidad
- Unidades a producir	144 qq
- Elementos del CIF	¢ 2,998.00
- Mano de obra indirecta	¢ 450.60
- Materiales Indirectos	
Total C.I.F.	¢ 3,448.60

## Producción de Leche periodo 2002

A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

Para la determinación de la producción de leche para el período es necesario contar con el número de rocas de ordeño actuales en la Cooperativa y ésta posee 179 vacas que diariamente producen 900 botellas de leche logrando de esta forma una producción anual de 324,000 botellas.

Cuadro N° 47

N° de vacas	Rendimiento diario	N° de días	Producción Anual
179	900 botellas	360	324,000

## Presupuesto Auxiliar de Uso de Materiales para el

Periodo 2002

A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.

Cuadro N° 48

Descripción	Cantidades	Precio Unitario	Total anual
Maíz blanco	1,933.20 qq	¢ 100.00	¢ 193,320.00
Sal	28.8 qq	¢ 40.00	¢ 1,152.00
Zacate molido	3,222 qq	¢ 15.00	¢ 48,330.00
Melaza	94.16 barriles	¢ 85.00	¢ 8,003.60
Pasto	179 cab.	¢ 600 cab.	¢ 107,400.00
Desparasitante ripereal y vitaminas	13 frascos	¢ 195.00	¢ 2,535.00
Total			¢ 360,740.60



**Maíz blanco:**

Diariamente se le da 3 libras de maíz a cada vaca, siendo en total 537 lbs diarias y al año 1,933.20 qq a un precio de ¢ 100.00 por quintal, esto produce un costo de ¢ 193,320.00 anual.

**Sal:**

La cantidad de sal que consume diariamente las 179 vacas es de 8 libras c/u en el mes se les da 240 haciendo en total 28.8 qq y el precio por este es de ¢ 40.00 teniendo un costo anual de: ¢ 1,152.00

**Zacate molido:**

Este se les da durante los dos primeros trimestres del año diariamente se les da de comer 3,222 qq en los 6 meses y este cuesta ¢ 15.00 el qq con un total anual de ¢48,330.00

**Melaza:**

Se utilizarán 13.08 galones diarios de melaza haciendo un total de 94.16 barriles en el año y c/u cuesta ¢ 85.00 siendo un costo anual de ¢4,708.00 y se les da a las vacas mezclando con el zacate molido.

**Pasto:**

El costo incurrido por cabeza es de ¢ 50.00 por mes y en el año se gastan ¢ 107,400.00 por el mantenimiento del ganado. Aunque la Cooperativa posee sus propios terrenos con pasto y no paga por el alquiler, pero siempre es necesario considerar estos costos.

**Desparasitante y vitaminas:**

Estos se aplican 2 veces por año y el costo de cada frasco es de ¢ 195.00 y se utilizan 13 frascos para las 179 vacas y su costo sería ¢ 2,535.00, las vitaminas se les colocan una semana después de haberlos desparasitado dependiendo en que condición se encuentre el ganado.

**Presupuesto Auxiliar de Uso de Materiales para la producción de Leche, período 2002****A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 49

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
N° de botellas a producir.	81,000 bot.	81,000 bot.	81,000 bot.	81,000 bot.	324,000 bot.
Cantidad de insumos:					
- Maíz blanco (0.0059666666667)	483.3 qq	483.3 qq	483.3 qq	483.3 qq	1,933.2 qq
- Sal (0.000088889)	7.2 qq	7.2 qq	7.2 qq	7.2 qq	28.8 qq
- Zacate molido (0.0099444444)	805.5 qq	805.5 qq	805.5 qq	805.5 qq	3,222 qq
- Melaza (0.000290617284)	23.54 barr.	23.54 barr.	23.54 barr.	23.54 barr.	94.16 barr.
- Pasto (0.0005524691358)	179 cab.	179 cab.	179 cab.	179 cab.	179 cab.
- Desparasitante y vitaminas (0.00004012345679)	6.5 frascos			6.5 frascos	13 frascos
Total	1,505.04 Und.	1,498.54 Unid.	1,498.54 Unid.	1,505.04 Unid.	5,470.16 Unid.

Nota:

Para producir una botella de leche se necesita de:

324,000 ----- 1.933.20 qq

1 botella ----- x

x = 1 botella x 1,933.20 qq = 0.005966666667

324,000 bot.

**Presupuesto Auxiliar de compra de Materiales para la Producción de leche, período****2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 50

Descripción	Trimestres				Total
	I	II	III	IV	
Maíz blanco					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	483.3 qq	483.3 qq	483.3 qq	483.3 qq	1,933.3 qq
(=) Necesidad Total	483.3 qq	483.3 qq	483.3 qq	483.3 qq	1,933.3 qq
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	483.3 qq	483.3 qq	483.3 qq	483.3 qq	1,933.3 qq
(X) Precio Unitario	¢100.00	¢100.00	¢100.00	¢100.00	¢100.00
Sub - Total	¢ 48,330.00	¢ 48,330.00	¢ 48,330.00	¢ 48,330.00	¢ 193,320.00
Sal					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	7.2 qq	7.2 qq	7.2 qq	7.2 qq	28.8 qq
(=) Necesidades Totales	7.2 qq	7.2 qq	7.2 qq	7.2 qq	28.8 qq
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	7.2 qq	7.2 qq	7.2 qq	7.2 qq	28.8 qq
(X) Precio Unitario	¢40.00	¢40.00	¢40.00	¢40.00	¢ 40.00
Sub - Total	¢288.00	¢288.00	¢288.00	¢288.00	¢ 1,152.00
Zacate molido					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	805.5 qq	805.5 qq	805.5 qq	805.5 qq	3,222 qq
(=) Necesidades Totales	805.5 qq	805.5 qq	805.5 qq	805.5 qq	3,222 qq
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	805.5 qq	805.5 qq	805.5 qq	805.5 qq	3,222 qq
(X) Precio Unitario	¢15.00	¢15.00	¢15.00	¢15.00	¢ 15.00
Sub - Total	¢12,082.50	¢12,082.50	¢12,082.50	¢12,082.50	¢ 48,330.00
Melaza					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	23.54 barr.	23.54 barr.	23.54 barr.	23.54 barr.	94.16 barr.
(=) Necesidades Totales	23.54 barr.	23.54 barr.	23.54 barr.	23.54 barr.	94.16 barr.
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0

(=) Unidades a Comprar	23.54 barr.	23.54 barr.	23.54 barr.	23.54 barr.	94.16 barr.
(X) Precio Unitario	¢ 85.00	¢ 85.00	¢ 85.00	¢ 85.00	¢ 85.00
Sub - Total	¢2,000.90	¢2,000.90	¢2,000.90	¢2,000.90	2 8,003.60
Pasto					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	179 cab.	179 cab.	179 cab.	179 cab.	179 cab.
(=) Necesidades Totales	179 cab.	179 cab.	179 cab.	179 cab.	179 cab.
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	179 cab.	179 cab.	179 cab.	179 cab.	179 cab.
(X) Precio Unitario	¢ 150.00 cab.	¢ 150.00 cab.	¢ 150.00 cab.	¢ 150.00 cab.	¢ 600.00 cab
Sub - Total	¢26,850.00	¢26,850.00	¢26,850.00	¢26,850.00	¢ 107,400.00
Desparasit. Y vitaminas					
IF Esperado	0			0	0
(+) Uso de materiales	6.5 frascos			6.5 frascos	13 frascos
(=) Necesidades Totales	6.5 frascos			6.5 frascos	13 frascos
(-) Inventario Inicial	0			0	0
(=) Unidades a Comprar	6.5 frascos			6.5 frascos	13 frascos
(X) Precio Unitario	¢ 195.00			¢ 195.00	¢ 195.00
Sub - Total	¢1,267.50			¢1,267.50	¢ 2,535.00
Total	¢ 90,818.90	¢89,551.40	¢ 89,551.40	¢ 90,818.90	¢360,740.60

**Requerimiento de Mano de Obra Directa en la producción de leche.**

Cuadro N° 51

Descripción	Horas empleadas por botella	Tarifa por hora
Vacas lecheras	0.01777777778	¢ 12.25

Se necesitan 8 trabajadores para que ordeñen las vacas, los cuales trabajan 2 horas diarias, en 2 turnos una hora en la mañana y otra por la tarde y ganan ¢ 24.50 diarios.

900 botellas ----- 16 horas

1 botella ----- x

x = 1 botella 20 horas X = 0.0177777778

900 botellas

**Presupuesto Auxiliar de Mano de Obra Directa para la producción de Leche Período  
2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 52

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Botellas a producir de leche.	81,000 bot.	81,000 bot.	81,000 bot.	81,000 bot.	324,000 bot.
Chivero					
Leche (0.0177777778)	1,440 h	1,440 h	1,440 h	1,440 h	
Total de horas	1,440 h	1,440 h	1,440 h	1,440 h	
(X) tarifa por hora	¢ 12.25	¢ 12.25	¢ 12.25	¢ 12.25	¢ 12.25
Gasto de Mano de Obra	¢17,640.00	¢17,640.00	¢17,640.00	¢17,640.00	¢70,560.00

**Presupuesto Auxiliar de Mano de Obra Indirecta para la Producción de Leche período  
2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

En la mano de obra indirecta se necesitan 2 Corraleros para que se encarguen de llevar el ganado al potrero y preparar la comida de los animales, a estos se les paga ¢24.50 diarios y reciben un pago quincenal de ¢ 343.00 cada uno. También hay un encargado que tiene la responsabilidad del cuidado del ganado, de que no se pierdan y de buscar al veterinario cuando alguno de los animales se enferma, a este se le paga ¢ 35.40 diarios y quincenalmente se le pagan ¢495.60

Cuadro N° 53

Descripción	Pago por día	Pago quincenal	Pago anual
2 corraleros	¢ 24.50	¢686.00	¢16,464.00
1 encargado	¢ 35.40	¢495.60	¢11,894.40
Costo total de Mano de Obra Indirecta			¢28,358.40

**Presupuesto Auxiliar de Materiales Indirectos, Período 2002 A.C.O.P.A.S.A.S. de**

**R.L.**

Cuadro N° 54

Material	Cantidad	Precio	Costo Total
Alambre	16 rollos	¢ 165.00	¢ 2,640.00
Grapas	100 lbs	¢ 4.00	¢ 400.00
Diesel	10 gal.	¢ 12.00	¢ 120.00
Aceite	3 gal.	¢ 44.20	¢ 132.60
Fertilizantes	2 sacos	¢ 139.50	¢ 279.00
Postes	80	¢ 3.00	¢ 240.00
Total			¢ 3,811.60

**Presupuesto Auxiliar de Costos Indirectos para la producción de Leche, período 2002**

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 55

Descripción	Cantidad
Unidades a producir:	
324,000 botellas	¢ 810,000.00
Elementos del CIF	
Mano de Obra Indirecta	¢ 28,358.40
Materiales Indirectos	¢ 3,811.60
	¢ 32,169.80

**Presupuesto Auxiliar de Ventas ganaderas para el período 2002**

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 56

Tipo de Ganado	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Total ¢
Toretas	Cabezas	2	¢ 6,848.41	¢ 13,696.82
Terneros	Cabezas	43	¢ 201.28	¢ 8,655.04
Novillos	Cabezas	3	¢ 2,418.88	¢ 7,256.64
Vacas	Cabezas	56	¢ 3,491.49	¢ 195,523.44
Caballos/ Yeguas	Cabezas	8	¢ 768.81	¢ 6,150.48
Total		112		¢ 231,282.42

**Presupuesto Auxiliar de Uso de Materiales para el mantenimiento ganadero para el**

**período 2002. A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 57

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total Anual
Maíz Blanco	806.4 qq	¢ 100.00	¢ 80,640.00
Sal	18 qq	¢ 40.00	¢ 720.00
Zacate molido	1,008 qq	¢ 15.00	¢ 15,120.00
Melaza	57.6 Barriles	¢ 85.00	¢ 4,896.00
Pasto	112 cabezas	¢ 600.00 p/cbz.	¢ 67,200.00
Desparasitante Ripereal y vitaminas	8 frascos	¢ 195.00	¢ 1,560.00
Total			¢ 170,136.00

**- Maíz Blanco**

Diariamente se les da 2 lbs de maíz a cada animal, siendo en total 224 lbs, y por año se les da 806.4 qq que tienen un precio de ¢ 100.00 por qq y esto produce un costo de ¢ 86,640.00 anual.

**- Sal**

La cantidad de sal que consumen diariamente los 112 animales es de 5 lbs, en el mes se les da 150 lbs haciendo un total de 18 qq y el precio por quintal es de ¢ 40.00 teniendo un costo anual de ¢ 720.00

**- Sacate molido**

Este se les da durante los dos primeros trimestres del año, diariamente se les da de comer 5 lbs por cabeza haciendo un total de 1,008 qq y este cuesta ¢ 15.00 el quintal, teniendo un costo anual de ¢15,120.00

**- Melaza**

Se utilizarán 8 galones diarios de melaza haciendo un total de 57.6 barriles en el año y cada uno de estos cuesta ¢ 85.00 siendo un costo anual de ¢ 4,896.00 y este se les da a los animales mezclado con el zacate molido.

**- Pasto**

El costo incurrido por cabeza es de ¢ 50.00 por mes y en el año el gasto es de ¢ 67,200.00. La Cooperativa posee sus propios terrenos con pastos no incurre en gastos de alquiler pero siempre es necesario representar los costos.

**- Desparasitante y Vitaminas**

Estos se aplican 2 veces al año, el costo de cada bote es de ¢ 195.00 y utilizan 8 para los 112 animales, teniendo un costo total de ¢ 1,560.00

**Presupuesto Auxiliar de Compra de Materiales Ganaderos para el período 2002**

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 58

Descripción	Trimestres				Total
	I	II	III	IV	
Maíz blanco					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	201.6 qq	201.6 qq	201.6 qq	201.6 qq	¢ 806.4 qq
(=) Necesidad Total	201.6 qq	201.6 qq	201.6 qq	201.6 qq	¢ 806.4 qq
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	201.6 qq	201.6 qq	201.6 qq	201.6 qq	¢ 201.6 qq
(X) Precio Unitario	¢100.00	¢100.00	¢100.00	¢100.00	¢ 100.00
Sub - Total	¢ 20,160.00	¢ 20,160.00	¢ 20,160.00	¢ 20,160.00	¢ 80,640.00
Sal					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	4.5 qq	4.5 qq	4.5 qq	4.5 qq	18 qq
(=) Necesidades Totales	4.5 qq	4.5 qq	4.5 qq	4.5 qq	18 qq
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	4.5 qq	4.5 qq	4.5 qq	4.5 qq	18 qq
(X) Precio Unitario	¢40.00	¢40.00	¢40.00	¢40.00	¢ 40.00
Sub - Total	¢180.00	¢180.00	¢180.00	¢180.00	¢ 720.00
Zacate molido					
IF Esperado	0	0	0	0	0



(+) Uso de materiales	252 qq	252 qq	252 qq	252 qq	1,008 qq
(=) Necesidades Totales	252 qq	252 qq	252 qq	252 qq	1,008 qq
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	252 qq	252 qq	252 qq	252 qq	1,008 qq
(X) Precio Unitario	¢15.00	¢15.00	¢15.00	¢15.00	¢ 15.00
Sub - Total	¢3,780.00	¢3,780.00	¢3,780.00	¢3,780.00	¢ 15,120.00
Melaza					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	14.4 barr.	14.4 barr.	14.4 barr.	14.4 barr.	57.6 barr.
(=) Necesidades Totales	14.4 barr.	14.4 barr.	14.4 barr.	14.4 barr.	57.6 barr.
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	14.4 barr.	14.4 barr.	14.4 barr.	14.4 barr.	57.6 barr.
(X) Precio Unitario	¢ 85.00	¢ 85.00	¢ 85.00	¢ 85.00	¢ 85.00
Sub - Total	¢1,224.00	¢1,224.00	¢1,224.00	¢1,224.00	¢ 4,846.00
Pasto					
IF Esperado	0	0	0	0	0
(+) Uso de materiales	112 cab.	112 cab.	112 cab.	112 cab.	112 cab.
(=) Necesidades Totales	112 cab.	112 cab.	112 cab.	112 cab.	112 cab.
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Comprar	112 cab.	112 cab.	112 cab.	112 cab.	112 cab.
(X) Precio Unitario	¢ 150.00 p/cab.	¢ 150.00 p/cab.	¢ 150.00 p/cab.	¢ 150.00 p/cab.	¢ 600.00 p/cab.
Sub - Total	¢16,800.00	¢16,800.00	¢16,800.00	¢16,800.00	¢ 67,200.00
Desparasit. Y vitaminas					
IF Esperado	0			0	0
(+) Uso de materiales	4 frascos			4 frascos	8 frascos
(=) Necesidades Totales	4 frascos			4 frascos	8 frascos
(-) Inventario Inicial	0			0	0
(=) Unidades a Comprar	4 frascos			4 frascos	8 frascos
(X) Precio Unitario	¢ 195.00			¢ 195.00	¢ 195.00
Sub - Total	¢780.00			¢780.00	¢ 1,560.00
Total	¢ 42,924.00	¢42,144.00	¢ 42,144.00	¢ 42,924.00	¢170,136.00

Requerimiento de Mano de Obra Directa para el ganado.

En la Cooperativa hay 6 trabajadores que se encargan de cuidar y llevar al potrero a los animales, los cuales trabajan 2 horas diarias, una por la mañana cuando los llevan a comer pasto y otra por la tarde cuando los llevan al corral. Y ganan ¢ 24.50 diarios y ¢ 343.00 quincenal.

**Presupuesto Auxiliar de Mano de Obra Directa para el ganado período 2002.**

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 59

DESCRIPCION	TRIMESTRES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Total de ganado	112 cab.	112 cab.	112 cab.	112 cab.	112 cab.
6 chiveros					
Total de horas	1,080 h	1,080 h	1,080 h	1,080 h	4,320 h
(X)Tarifa por hora	¢12.25	¢12.25	¢12.25	¢12.25	¢ 12.25
Gasto de M.O.	¢13,230.00	¢13,230.00	¢13,230.00	¢13,230.00	¢52,920.00

**Mano de Obra Indirecta para el ganado**

En la mano de obra indirecta se necesitan 2 corraleros para que lleven el ganado al potrero y prepararles la comida, a estos se les paga ¢ 24.50 diarios y reciben un pago quincenal de ¢ 343.00, también hay un encargado que tiene la responsabilidad del cuidado del ganado que no se pierda y de buscar al veterinario cuando se enferma, se le paga ¢ 35.40 diarios y ¢ 495.00 quincenal.

**Presupuesto Auxiliar de Mano de Obra Indirecta para el ganado período 2002.**

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 60

Descripción	Pago por día	Pago quincenal	Pago anual
2 corraleros	¢ 24.50	¢ 343.00	¢ 8,232.00
2 encargado	¢ 35.40	¢ 495.60	¢ 5,947.20
Costo total Mano de Obra Indirecta			¢14,179.20

**Presupuesto Auxiliar de Materiales Indirectos para el Mantenimiento del Ganado,**

**período 2002. A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 61

Material	Cantidad	Precio	Costo total
Alambre	16 rollos	¢ 165.00	¢ 2,640.00
Grapas	100 libras	¢ 4.00	¢ 400.00
Diesel	10 galones	¢ 12.00	¢ 120.00
Aceite	3 galones	¢ 44.20	¢ 132.50
Fertilizantes	2 sacos	¢ 139.50	¢ 279.00
Postes	80	¢ 3.00	¢ 240.00
Total			¢ 3,811.60

En este caso los materiales usados son los mismos que se utilizan para el proceso de producción de la leche.

**Presupuesto Auxiliar de Costos Indirectos para el ganado, período 2002.**

**A.C.O.P.A.S.A.S. de R.L.**

Cuadro N° 62

Descripción	Cantidad
Cantidad de ganado	
112 cabezas	¢ 231,282.42
Elementos del CIF	
Mano de Obra Indirecta	¢ 14,179.20
Materiales Indirectos	¢ 3,811.60
Total de CIF	¢ 17,990.80