

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**“El Presupuesto como herramienta administra-
tiva para mejorar la Gestión Financiera en las
Sociedades Cooperativas de Caficultores
de R. L. de El Salvador – Caso Práctico”**

TESIS PRESENTADA POR.

LILIAN MARIBEL MENENDEZ M

NOEL GALLARDO RAMOS

JOSE ANTONIO URRUTIA

PARA OPTAR AL GRADO DE

Licenciado en Administración de Empresas

JUNIO, 1985

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA.



T
334.683373
M542p

Ej. 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR MIGUEL ANGEL PARADA
RECTOR

DRA. ANA GLORIA CASTANEDA DE MONTOYA
SECRETARIO GENERAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ
DECANO

LIC. JOSE FERNANDO FLORES
SECRETARIO

TRIBUNAL EXAMINADOR.

PRESIDENTE · LIC. FRANCISCO CHACON
1er. VOCAL LIC. RANDOLFO TEJADA HEREDIA
2do. VOCAL · LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

ASESOR DE TESIS.


LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

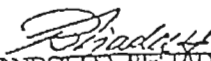
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
SAN SALVADOR EL SALVADOR, C.A.

ACTA DE EVALUACION DE LA DEFENSA ORAL DEL
TRABAJO DE GRADUACION CONFORME AL REGLA-
MENTO TRANSITORIO DE GRADUACION, CORRES-
PONDIENTE AL AÑO ACADEMICO 1979 - 1980.

Los suscritos Jurados integrantes del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación titulado: "EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA GESTION FINANCIERA EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DE R.L. DE EL SALVADOR" presentado por Noel Gallardo Ramos, José Antonio Urrutia y Lillian Maribel Menéndez Membreño, previo a la obtención del grado de Licenciatura en Administración de Empresas; hacen constar que habiendo declarado APROBADO el contenido escrito del mismo, de conformidad a los Artículos 13 y 26 del Reglamento Transitorio de Graduación, correspondiente al Año Académico 1979 - 1980, proceden a la evaluación de la defensa oral de cada uno de los sustentantes y a la integración de la correspondiente nota global, por tanto, este Jurado resuelve declararles como : Aprobado.-

San Salvador, a los 15 días del mes de Junio de mil nove-
cientos ochenta y cinco.


LIC. FRANCISCO CHACON
PRESIDENTE


LIC. RANDOLFO TEJADA HEREDIA
1er. VOCAL


LIC. EMILIO RECINOS FUENTES
2º VOCAL

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	v

CAPITULO I

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL SISTEMA COOPERATIVO.

1.1.	BREVE RESEÑA HISTORICA DEL COOPERATIVISMO .	1
	1.1.1 Concepto	2
	1.1.2 Principios del Cooperativismo	2
	1.1 3 Clasificación de las Cooperativas . .	4
1.2.	EL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR	7
	1.2.1 Asociaciones Cooperativas	10
	1.2.2 Sociedades Cooperativas	12
	1.2.3 Diferencias y Similitudes entre las Asociaciones y Sociedades Cooperati <u>v</u> vas.	13
1.3	SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DE R.L EN EL SALVADOR.	18

CAPITULO II

ANALISIS DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVO
FINANCIERAS APLICANDO EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFICULTORES
DE R. L.

2.1.	PLANEACION	23
2.2.	ORGANIZACION	27
2.3.	EJECUCION	35
2.4.	CONTROL	37
2.5.	DIAGNOSTICO	43
	2.5.1. Diagnóstico Administrativo	43
	2.5.2. Diagnóstico Financiero Económico	46

CAPITULO III

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA
APLICADO EN LA SOCIEDAD SELECCIONADA PARA DESARROLLAR
EL CASO PRACTICO.

3.1.	PRESUPUESTO DE VENTAS	65
3.2.	PRESUPUESTO DE PRODUCCION	71
	3.2.1. De Unidades a Producir	72
	3.2.2. De Materias Primas	74
	3.2.3. De Mano de Obra Directa	79
	3.2.4. De Gastos Indirectos de Producción	86

	Página
3.3	PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION 92
	3.3.1. De Ventas y Exportación 92
	3.3.2. De Administración 94
	3.3.3. Financieros 98
3.4.	PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO A LOS SOCIOS 103
3.5.	PRESUPUESTO DE CAPITAL 107
3.6.	PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO 110
	3.6.1. Presupuestos de Cobros Café 113
	3.6.2. Presupuestos de Cobros Servicios de Beneficiario 114
	3.6.3. Liquidación de Café a Socios 115
3.7.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 117
	3.7.1. Estado de Resultados 118
	3.7.2 Balance General 123
	3.7.3 Estado de Cambios en la Posición F ₁ nanciera 126
3.8	OTROS PRESUPUESTOS 132
	3.8.1 Presupuesto Variable de Gastos 132
3.9.	CONTROL PRESUPUESTARIO 138

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	CONCLUSIONES	142
4.2.	RECOMENDACIONES	144
	A N E X O S	248
	G L O S A R I O	200
	B I B L I O G R A F I A	203

I N T R O D U C C I O N

El principio racional de todo empresario es hacer buen uso de los recursos. Si se agrega la crisis económica que actualmente atravieza el país, se hace mucho más razonable y se justifica altamente el utilizar técnicas administrativas, que permitan a los dirigentes implantar políticas, procedimientos y programas a fin de lograr los objetivos predeterminados.

Las Empresas comerciales e industriales del país, tienen las alternativas de aumentar su rotación de inventarios, mejorar los márgenes brutos de utilidad, controlar los precios del mercado, etc. En cambio, en las Sociedades Cooperativas de Caficultores de R L , investigadas, se concluyó a través del diagnóstico, que se vuelve más imperiosa la necesidad de adoptar las técnicas administrativas, ya que estas empresas no tienen otro camino más que volverse eficientes a través del beneficiado del café; solucionar problemas administrativo-financieros determinando así el capital de trabajo razonable de sus operaciones, hacer uso de instrumentos adecuados que les permitan establecer en forma programada las necesidades de efectivo conveniente y detectar las alternativas de financiamiento más favorables en beneficio de los asociados.

Los objetivos al desarrollar el tema, ha sido la de proporcionar a las Sociedades Cooperativas de Caficultores de R L., una herramienta administrativa de planificación, coordinación y control, para mejorar la gestión financiera, así como establecer una guía metodológica para la formulación, presentación y aplicación de la técnica presupuestaria.

Para lograr los objetivos se desarrolló el trabajo en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, se presentan los principios cooperativistas, una reseña histórica del desenvolvimiento del cooperativismo en El Salvador hasta la constitución política actual; asimismo se incluye las diferencias y similitudes de Asociaciones y Sociedades Cooperativas y se finaliza este capítulo con algunos aspectos fundamentales de las Sociedades Cooperativas de Caficultores de R. L., con el propósito de conocer su marco operacional.

El Capítulo II, comprende la investigación de campo, la cual tiene por finalidad arribar a un diagnóstico administrativo y otro económico-financiero, que permiten establecer los puntos fuertes y puntos débiles de las empresas investigadas. La investigación mencionada contribuyó a descubrir y seleccionar la Sociedad Cooperativa que adolece de más deficiencias, tanto en mayores costos de beneficiado, como capital de trabajo deficitario, etc. Las conclusiones y recomendaciones breves a lo largo del capítulo, justifican para el propósito de este trabajo, adoptar una herramienta administrativa financiera para que solucione los problemas encontrados.

En el Capítulo III, se plasma el diseño y formulación de un presupuesto aplicado a la sociedad que el grupo de trabajo ha denominado " SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO, DE R.L.". Este plan es una estructura de los presupuestos que tradicionalmente elaboran las empresas, más aquellos presupuestos que por naturaleza de las actividades de éstas se pueden tipificar como propios.

Por lo tanto la estructura del presupuesto que se desarrolla en este capítulo, contiene el de las actividades de Beneficiado de Café, Compra-Venta de Fertilizantes, Pesticidas, Bombas Aspersoras, etc., así como el de las actividades crediticias que se ejecutan en forma cooperativa. Este capítulo finaliza complementando el Plan General con el diseño de formularios para ejercer el control presupuestario correspondiente. En cada presupuesto componente de la estructura del Plan General, se encuentra en primer lugar, el marco teórico correspondiente, los requerimientos para su formulación, la adaptación y aplicación del mismo a la cooperativa objeto del trabajo.

El Capítulo IV, comprende las conclusiones y recomendaciones pertinentes al contexto de los capítulos anteriores, que sintetizan los aspectos más relevantes con énfasis a la utilización adecuada de la herramienta presupuestaria que se desarrolló en el tercer capítulo.

CAPITULO I

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL SISTEMA COOPERATIVO

1.1. BREVE RESEÑA HISTORICA DEL COOPERATIVISMO.

En la historia del cooperativismo puede apreciarse dos etapas:

- El cooperativismo antes de Rochdale,
- El cooperativismo después de Rochdale (cooperativismo moderno).

Dado los objetivos del presente trabajo, se enfocará en forma breve, la historia del cooperativismo después de Rochdale y sus principales seguidores.

El cooperativismo tiene su origen en el mismo período en que se da la Revolución Industrial (1750-1850). Es así, como un 21 de diciembre de 1844, en un pequeño edificio situado en la Calle "Toad Lane" de la población de Rochdale, Lancaster, Inglaterra, se funda el primer almacén cooperativo denominado "Rochdale Equitable Pioneers", asociación cooperativa, cuyos socios en su mayoría eran obreros de la industria textil, como consecuencia de una huelga que fracasó en la que pedían aumentos salariales, para hacer frente a los altos precios de los artículos alimenticios.¹ Por ello surgen dos corrientes de pensamiento, una de ellas propugnaba por

¹ Sociedades y Asociaciones Cooperativas, Tesis presentada por José Humberto Sánchez, para optar el grado de Doctor en Jurisprudencia y Ciencias Sociales, El Salvador, Centro América, pág. 5.

introducir los cambios necesarios dentro del sistema capitalista, los que promovían esta corriente son conocidos como seguidores del cooperativismo, entre estos se pueden mencionar Robert Owen, Dr. William King, Charles Fourier y otros.²

Debido al alcance de este trabajo se tratará de plasmar qué es, qué persigue y en qué se fundamenta el cooperativismo.

1.1.1. Concepto

"Cooperativismo. Movimiento que propugna la constitución de sociedades cooperativas para eliminar a los intermediarios entre los productores y el consumidor y obtener beneficios sociales, educativos, comunitarios de salud, etc. en conjunto".³

El concepto en mención, permite comprender al cooperativismo como un cambio dentro del sistema capitalista que pretende desarrollar en su mayoría las actividades productivas, mediante la asociación de esfuerzos, voluntades, a fin de beneficiar a los mismos integrantes de un grupo cooperativo.

1.1.2. Principios de Cooperativismo.

Principios son reglas, preceptos, fundamentos de aceptación generalizada. En las asociaciones y sociedades cooperativas, exis

² Felipe R. Viana "Primer Cursillo de Capacitación Cooperativista", Instituto Nacional de Fomento Cooperativista de Costa Rica, El Salvador, 1982, pág. 3.

³ Salvador Oswaldo Brand. "Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas, Impresora Salvadoreña, 1a. Edición, El Salvador, 1978, pág. 68.

ten principios que regulan sus actividades de conformidad con los siguientes.

A. Libre Adhesión y Retiro Voluntario.

De acuerdo con este principio, los individuos que reúnen las condiciones para integrarse a estos tipos de organizaciones, pueden estos incorporarse libremente a solicitud de ellos, como también retirarse voluntariamente.

B. Neutralidad Política y Religiosa.

Este principio aduce que toda cooperativa sea apolítica; pero tampoco pueden volverse indiferentes ante problemas de tipo socio-económico que afecten a sus asociados.

C. Control Democrático.

De acuerdo a este principio todos los asociados pueden desarrollar cargos directivos independientemente de los montos aportados y todos los socios igualmente tienen derechos a un voto.

D. Interés Limitado sobre el Capital.

Las aportaciones de los socios están sujetas a tasas de interés fija limitada. Los socios responden hasta el límite de las aportaciones, por los compromisos contraídos por la organización.

E. Distribución de los Excedentes.

En el cumplimiento de este principio, la distribución de excedentes, para cada socio debe hacerse en base al grado de parti

capación económica u otro parámetro dependiendo de la naturaleza de la cooperativa.

F. Fomento de la Educación Cooperativa.

Toda organización de esta naturaleza, tiene la obligación de difundir qué es el sistema cooperativo, esto conlleva a desarrollar programas educativos tendientes a dar a conocer el marco teórico del cooperativismo, creando conciencia en los miembros y capacitándolos para que sean autogestores de sus propias empresas.

G. Venta al Contado y a Corto Plazo.

Este es un principio de distribución al contado, aplicado a las cooperativas de consumo, para que éste regule las actividades, es conveniente la educación entre los miembros para que puedan realizar operaciones de contado y eviten las operaciones de crédito, porque estos aumentan los costos administrativos y descapitalizan a la cooperativa.

1.1.3. Clasificación de las Cooperativas.

Existen varios criterios de clasificación de cooperativas, sin embargo, en este estudio se citan las establecidas en la Ley General de Asociaciones Cooperativas.⁴

⁴ Ley General de Asociaciones Cooperativas, ley emitida mediante Decreto Legislativo No.559, de fecha 25 de noviembre de 1969, publicada en el Diario Oficial No.229, Tomo No.225, del 9 de diciembre del mismo año.

- Clasificación por su integración,
- Clasificación por su finalidad.

A. Clasificación por su Integración.

Esta clasificación comprende la forma piramidal que puede adoptar las organizaciones cooperativas:

- a. De primer grado,
- b. De segundo grado,
- c. De tercer grado.

La clasificación anterior, por similitud se puede aplicar a las sociedades cooperativas.⁵

a. De primer grado.

Son llamadas también de "base", la administración de estos tipos de empresa se realiza a través del Consejo de Administración en cumplimiento a las disposiciones de la Asamblea General de Asociados, la cual constituyen la primera autoridad superior. Las personas que pueden tener la calidad de miembros pueden ser personas naturales, otras cooperativas y las personas jurídicas, que no persigan fines de lucro.⁶

⁵ En este trabajo, cuando se hable de sociedades o asociaciones, se referirá a las sociedades cooperativas y a las asociaciones cooperativas respectivamente. Y cuando se refiera a la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, se mencionará solamente Ley General.

⁶ Art. 18 de la Ley General.

b. De Segundo Grado.

Están formadas por cooperativas de Primer Grado, el nombre legal que reciben es de "Federación". Este tipo de cooperativas de acuerdo al Art. 98 de la Ley General, dos o más asociaciones cooperativas de un mismo tipo pueden constituir una federación.

c. De Tercer Grado.

La constituyen la Confederación Nacional de Cooperativas de El Salvador, formada por dos o más federaciones. Constituyen la tercera autoridad superior, siendo en consecuencia una organización superior en jerarquía con respecto a la Primera y de segundo grado.

La clasificación anterior es válida para las asociaciones; en cuanto a las sociedades, según el Art. 19 del Código de Comercio, no menciona ninguna clasificación, sin embargo, se aduce que por similitud con las asociaciones, las sociedades en estudio pueden adoptarla.

B. Clasificación por su Finalidad Cooperativa.

Por la misma razón anterior, la siguiente clasificación es valedera para las sociedades, porque el Código de Comercio no especifica ninguna clasificación que establece la Ley General, es como sigue:

- De Producción
- De Consumo

- De Servicios
- De Ahorro
- De Crédito
- De Mejoramiento General
- De Resistencia o Mutualista de Seguro.

1.2. EL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.

El movimiento cooperativo en El Salvador, surgió como una de las alternativas de solución a los problemas socio-económicos que afrontaba la clase obrera y fueron los artesanos los que dieron inicio a este movimiento, haciendo suyos los principios cooperativistas y constituyéndose en cooperativas. Para apreciar el desarrollo que ha tenido en nuestro país puede resumirse en cuatro etapas:⁷

A. Desde 1860 hasta antes de la Constitución Política de 1950.

En esta etapa se dan los primeros albores del cooperativismo, - a consecuencia de esto, se organizan las cooperativas con la participación de elementos de algunos sectores de la economía, con apoyo mínimo del Estado y del Sector Privado; por el desconocimiento de la filosofía cooperativista existió poca conciencia acerca del sistema entre los diferentes sectores.

Las cooperativas que se crearon en esta etapa fueron: Cooperativa

⁷ Dr. Raymundo A. Rodríguez Barrera "Primer Encuentro Nacional Cooperativo 1982", exposición magistral sobre el INSAFOCOOP. El Salvador, diciembre de 1982. pág. 1 al 11.

de Zapateros en la "Cuesta del Palo Verde" (1914), Cooperativa de la Sociedad de Obreros de El Salvador Federada (1917), Cooperativa de Paneleros de Cojutepeque y Valle de Jiboa (1935), Cooperativa Algodonera de R.L., (1938-1939), Federación de Cajas de Crédito Rural (1943).

B. Desde la Constitución de 1950 hasta 1968.

En este período el entusiasmo que surgió en desarrollar el movimiento cooperativo, tuvo alguna flexibilidad de apoyo por parte del Gobierno. Esta etapa presenta las siguientes características: Se generaliza la difusión de la filosofía cooperativista, los Gobiernos de esta época dieron apoyo a través de sus dependencias, se crearon organizaciones con ayuda internacional. Gubernamental y de la Iglesia, en un intento de compartir ese mismo ideal.

Las cooperativas que se crearon en esta etapa: Cooperativa Lechera de Oriente (1953), Cooperativa Ganadera de Sonsonate (1955), Cooperativa de Consumo del Magisterio Nacional Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) en el año de 1966.

El apoyo Gubernamental puede observarse así. Sección de Educación obrera del Ministerio de Trabajo e Instituto de Colonización Rural (1950), Departamento Cooperativo Escolar, sección de Fomento Cooperativas Agropecuarias en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en 1957, sección de Cooperativas de la Administración de Bienestar Campesino (ABC), programa CUNA-AID (Cooperativa de Ahorro y Crédito en 1964.

C. De 1969 hasta 1979.

En este período ya había un buen grado de desarrollo del movimiento cooperativo. Los Gobiernos de esta década como solución a los problemas que se afrontaba en la misma, utilizaron el cooperativismo como política o como un medio para minimizar las demandas del sector campesino y de obreros y es así, como el Gobierno crea una serie de mecanismos para apoyar y fomentar las actividades cooperativistas. Las características que presenta esta década son las siguientes: Una mayor participación del Estado para el desarrollo del cooperativismo, creación de una gran cantidad de organizaciones de las sociedades comunitarias campesinas organizadas por el Instituto de Transformación Agraria (ISTA).

Entre las asociaciones que se crearon están. La Asociación Nacional Indígena Salvadoreña (ANIS), La Central Campesina Salvadoreña (CCS), La Asociación de Concientización para la recuperación Espiritual (CREDHO), la Unión Comunal Salvadoreña (UCS) y la Asociación de Cooperativas de Producción Agropecuaria Independiente (ACOPAI). En esta misma década entra en vigencia los instrumentos legales siguientes. Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en 1969, Reglamento especial para el Financiamiento del Cooperativismo del Transporte; Derogatoria de la Ley Orgánica del ICR y creación de la Ley del ISTA, según Decreto Legislativo No. 302 del 26 de junio de 1975.

D. El Cooperativismo de 1979 hasta la actualidad.

La última etapa del desarrollo del movimiento cooperativo en el país, se inicia con el Golpe de Estado del 15 de octubre de 1979, a partir de esa fecha, el movimiento cooperativo recibo del Estado un singular impulso al implementar la Reforma Agraria de 1980, como mecanismo de refuerzo para integrar al sector campesino al proceso, creándose así, nuevas asociaciones cooperativas llamadas del " Sector Reformado ", con dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

En la actualidad, con la nueva Constitución Política decretada a fines de diciembre de 1983, se ha ampliado el Marco Jurídico, esto permitiría al cooperativismo recibir un mayor apoyo por parte del Gobierno de la República.

1.2.1. Asociaciones Cooperativas.

Antes de dar un concepto de Asociación Cooperativa es conveniente proporcionar un concepto de " Cooperativa " para ser utilizado con el mismo significado tanto para asociaciones y sociedades.

A. Concepto.

"Cooperativa es una asociación de personas que tiene por fin el mejoramiento económico y social de sus miembros, por la explotación de una empresa sobre la base de ayuda recíproca y que se conforma a

Los principios de Rochdale "⁸

Esta definición nació en base a la idea del autor George Fauquet, quien la definió como "Aquella Asociación de personas cuyos miembros persiguen la satisfacción de sus necesidades personales, familiares o profesionales por medio de una empresa común dirigida por ellos mismos, de su ventaja y riesgo, sobre la base de la igualdad de sus derechos y obligaciones".

De acuerdo al Diccionario Enciclopédico Básico de la Editorial Alfredo Ortells, Valencia - España, Sociedad y Asociación son términos - equivalentes, sobre esta base se hace necesario conceptualizar la Asociación con criterios jurídicos, para lo cual se utilizará el - enunciado por el ahora Doctor José Humberto Posada Sánchez.

"La Asociación Cooperativa, es una asociación de personas que existe bajo razón social o denominación, de capital variable e ilimitado, dividido en cuotas o participaciones sociales, cuya actividad social se presenta exclusivamente en favor de sus asociados, por medio de una empresa común dirigida por ellos mismos, los que responden limitadamente por las operaciones sociales".⁹

⁸ Alianza Cooperativa Internacional, Congreso Celebrado en Praga, Checoslovaquia, en 1948. Contendida en la Tesis Doctoral por el Dr. José Humberto Posada Sánchez. Referida anteriormente.

⁹ Sociedades y Asociaciones Cooperativas. Tesis citada, pág. 55.

Con base en el concepto anterior se puede generalizar la definición de la siguiente manera Persona Jurídica formada por personas naturales, que participan y colaboran individual y colectivamente, por una superación material y espiritual.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento constituyen los instrumentos que rigen a las asociaciones cooperativas, en lo referente a su organización y funcionamiento. Lo que no está previsto en los instrumentos jurídicos citados anteriormente y se relacionan con las asociaciones y sociedades, se aplicará las disposiciones del Código de Comercio y Código Civil, que sean compatibles con la naturaleza de las cooperativas.

1.2.2. Sociedades Cooperativas

El marco jurídico relativo a las sociedades cooperativas se encuentran por primera vez contemplado en el Código de Comercio de 1904 decretado ese año bajo el título "De las Sociedades Cooperativas".

La promulgación de esta ley no dio origen a instituciones cooperativas concretas¹⁰.

El Código de Comercio de 1972, dedica el Art. No. 19 a establecer el Régimen Administrativo de las Sociedades Cooperativas.¹¹

¹⁰ Código de Comercio de la República de El Salvador, mediante Decreto Legislativo del 17 de marzo de 1904, publicado en el D.O., el 4 de julio de ese mismo año.

¹¹ Código de Comercio de la República de El Salvador, promulgado en 1970, mediante Decreto No. 300, Diario Oficial No. 69, Tomo No. 231, del 19 de abril de 1971.

A. Concepto.

"La sociedad cooperativa, es una sociedad mercantil que se constituye bajo razón social o denominación, de capital variable dividido en cuotas o participaciones sociales, o bien, dividido en acciones, cuya actividad social se presta exclusivamente en favor de sus socios los que responden limitadamente o no limitadamente por las operaciones sociales, según la forma adoptada".¹²

En la opinión de los integrantes de este grupo de trabajo y con base al concepto anterior, este tipo de sociedades constituyen un híbrido de lo que es una sociedad de persona y de capital, ya que según el Código de Comercio las Sociedades de Personas se constituyen bajo denominación y las Sociedades de Capital, lo hacen bajo razón social, o sea, que la Sociedad Cooperativa en estudio es una modalidad de empresa privada que puede constituirse y funcionar bajo los dos aspectos señalados.

1.2.3. Diferencias y Similitudes entre las Asociaciones y Sociedades Cooperativas.

En este apartado se establecen las diferencias y semejanzas más relevantes y para análisis de la misma se hará uso de cuadros sinópticos que permitirán al lector verlo con más facilidad y comprensión.

¹² Doctor Joaquín Rodríguez y Rodríguez, "Derecho Mercantil", Editorial Porrúa, S.A. Primera Edición, Tomo I, México, D.F. 1947, pág. 191.

A - DIFERENCIAS

SOCIEDADES COOPERATIVAS	ASOCIACIONES COOPERATIVAS
<u>REGIMEN LEGAL</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Código de Comercio, Art. 19 - Se constituyen por Escritura Pública a solicitud de Socios Fundadores. - Su personería jurídica la adquiere mediante la inscripción de la Escritura Pública en el Departamento de Documentos Mercantiles del Registro de Comercio en el que se establece los requisitos mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley General de Asociaciones Cooperativas y el Código de Comercio en lo concerniente. - Se constituyen por Asamblea General de Asociados Fundadores, con aprobación del INSAFOCOOP en documento simple. - Su Personería Jurídica, la adquiere mediante el documento de aprobación en el Registro Nacional de Cooperativas de El Salvador que lleva el INSAFOCOOP.

DE LOS SOCIOS

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - No existen disposiciones legales que delimiten los requisitos especiales para tener calidad de socio. Pueden ser so- | <ul style="list-style-type: none"> - Existen requisitos legales, dentro de las asociaciones de primer grado, un socio de una cooperativa no puede ser socio de otra, las personas natu |
|--|---|

SOCIEDADES COOPERATIVAS	ASOCIACIONES COOPERATIVAS
cios de estas cooperativas cualquier persona natural o jurídica.	rales tienen que ser mayor de 18 años a excepción de las cooperativas juveniles en las que el límite mínimo de edad es de 12 años.

DE LOS SOCIOS

- | | |
|--|---|
| - La admisión de los socios se verifica mediante la firma de ellos en el Registro de Socios y su exclusión se debe acordar en Junta General. | - La admisión de los socios es mediante solicitud al Consejo de Administración el cual puede aceptarla o rechazarla, en cuanto al rechazo puede el solicitante apelar ante la Asamblea General. |
| - La capacidad de administración de los socios será la necesaria a la capacidad para ejercer el comercio según Art. 7 del Código de Comercio. Los socios de estas sociedades pueden ser administradores de la misma sociedad, siempre y cuando haya sido elegido para cargos directivos. | - La capacidad de administración se basa si los socios están aptos para administrar la cooperativa si son elegidos para optar a cargos directivos, siempre y cuando haya cumplido la mayoría de edad. |

SOCIEDADES COOPERATIVAS	ASOCIACIONES COOPERATIVAS
<u>DEL TIEMPO DE DURACION</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Tienen tiempo definido, establecido por los socios al momento de organizar la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo es indefinido.
<u>CAPITAL SOCIAL</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Con límite de capital hasta \$5,000.00 por socio, pero sin límite para la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin límite de capital para la sociedad, pero cada socio es el 10% del monto del capital social.
<u>ADMINISTRACION</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Podrá estar a cargo de uno o varios administradores o directores que pueden ser socios o no socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - La administración se ejerce a través del Consejo de Administración, cuyos miembros son asociados, la Gerencia puede delegarse en un Gerente Administrativo que no sea miembro de la asociación.
<u>VIGILANCIA EXTERNA</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Es ejercida por la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es ejercida por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

SOCIEDADES COOPERATIVAS	ASOCIACIONES COOPERATIVAS
<u>PERSONERIA JURIDICA</u>	
- A partir de la fecha de registro de los Estatutos de la Sociedad en el Registro de Comercio.	- A partir de la fecha en que el INSAFOCOOP ordena se inscriba la Asociación en el Registro Nacional de Cooperativas.
<u>PROPIEDAD JURIDICA DE LA TIERRA</u>	
- En las Sociedades Cooperativas Agrícolas, la propiedad jurídica de la tierra pertenece a cada socio.	- En las Asociaciones Cooperativas Agrícolas la propiedad jurídica de la tierra pertenece a la asociación.

B. Similitudes.

- a. Se requiere para constituir las un número mínimo de diez personas;
- b. Los socios o los asociados que se incorporan a estos tipos de empresas, responden por las obligaciones adquiridas por estos, antes de su ingreso,
- c. Los socios o los asociados pueden retirarse en cualquier momento de la sociedad o asociación voluntariamente (principio de Libre Adhesión y Retiro Voluntario);

- d. Los socios o los asociados pueden transferir a otros los derechos a su favor, previa autorización de la sociedad o de la asociación,
- e. El órgano supremo en las sociedades y en las asociaciones es la Junta General de Socios y la Asamblea General de Asociados,
- f. En la Junta General de Socios, cada socio tiene derecho a un voto independientemente del monto de su aportación (Principio de Control Democrático),
- g. Capital Social es variable e ilimitado,
- h. No hay máximo para el número de socios o asociados que la integran,
- i. La vigilancia interna o supervisión de las operaciones de la sociedad o asociación, es ejercida por el Consejo de Vigilancia o Junta de Vigilancia integrada por socios o asociados.

1.3. SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DE R.L. EN EL SALVADOR.

En 1965 la Compañía Salvadoreña de Café, S.A., creó una Sección de Cooperativas con el propósito de promover la creación de Sociedades Cooperativas. Es así que, la primera se constituyó en Ahuachapán el día 19 de agosto del año de 1966, con 25 personas, posteriormente se organizaron otras sociedades de este tipo, la cual se puede observar en Anexo No. 1.

Antes de esta fecha, existía un buen número de pequeños y medianos productores de café que al trabajar individualmente afrontaban problemas de financiamiento para levantar la cosecha del café, transportar el café a los centros de acopio para la transformación, al entregar el café a beneficiadores privados para procesar el grano de uva fresca y cereza seca hasta la obtención del café verde (café oro) para la exportación, dependían en forma individual de los beneficiadores exportadores en la comercialización externa del café. La dependencia en las fases de transformación y comercialización los situaba en desventajas frente a los beneficiadores exportadores, en primer lugar, porque desconocían el proceso de transformación y los costos necesarios y en segundo lugar porque desconocían los canales adecuados de distribución internacionales para colocar el producto en poder de los tostadores a precios razonables para recuperar los costos de cultivo del café.

La problemática anterior, dio como resultado que este gremio se constituyera en organismos empresariales cuya finalidad se orientó a la solución sistemática y a la prevención de futuras situaciones que limitaran más su desarrollo. Todo esto, enmarcado dentro de la legislación nacional y teniendo como base los principios cooperativistas, que son conocidos y de aplicación generalizada.

Ha sido beneficioso esta integración, ya que por medio de ella, los productores asociados han obtenido los siguientes beneficios.

- a. La cooperativa como ente jurídico facilita a los asociados el acceso al crédito,
- b. En forma colectiva obtienen insumos, maquinaria, equipo y herramientas a menor costo,
- c. Obtienen conocimiento de los procesos de transformación del café y pueden reducir los costos con aumentos en los beneficios sociales; toman decisiones directamente para vender el café en el mercado interno aprovechando el precio que más les convenga en favor de los asociados,
- d. Desarrollan programas de educación cooperativa manteniendo la cohesión del grupo;
- e. Aprovechan los beneficios de exoneración de impuestos directos e indirectos, etc.

La participación de las sociedades en cierta medida ha generado empleo, a formar la renta nacional y obtener divisas, al proporcionar volúmenes significativos para la exportación y el consumo interno. Es interesante apreciar brevemente la participación de estas sociedades.

El volumen de producción desde la cosecha 1973/74 que fue de 125 mil quintales se ha incrementado en la cosecha 1982/1983, hasta 600 mil quintales de café oro aproximadamente, el número de caficultores asociados se increció con 25 personas en 1966 y en 1983 existen 2,796 aso

ciados que se han constituido en diferentes denominaciones sociales que están realizando operaciones de transformación del café en las tres zonas del país, lo que contribuye lógicamente a la generación de empleo.

Además es importante considerar en base a lo anterior, que el incremento en el volumen de operaciones demanda de estas sociedades, el uso de recursos técnicos que orienten a sus ejecutivos, en el manejo de los demás recursos a fin de lograr los objetivos con eficiencia en beneficio de los caficultores.

CAPITULO II

ANALISIS DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVO-FINANCIERAS APLICANDO EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DE R. L.

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada que permitirá elaborar un diagnóstico administrativo de la función financiera y de los problemas que afrontan estas sociedades.

METODOLOGIA.

Para obtener la información que permitió formular el diagnóstico se utilizó un cuestionario para ser contestado por el Consejo de Administración, de cada una de las Sociedades investigadas (Anexo No. 3). El diagnóstico se ha enfocado a dos aspectos, el enfoque administrativo de la función financiera y la segunda un diagnóstico de la situación económica y financiera de estas empresas

El diagnóstico permitió seleccionar a la cooperativa modelo, teniendo como punto de referencia aquella que mostró mayor deficiencia en la gestión financiera.

AMBITO DE LA INVESTIGACION.

El universo lo constituye 21 cooperativas de las cuales se eliminan 6 por no llevar a cabo actividades de beneficiado. En consecuencia, la muestra investigada son 15 cooperativas que realizan actividades de beneficiado de café, ubicadas en diferentes zonas del país, ver Anexo No. 2.

En la muestra antes mencionada no se contemplaron 6 cooperativas por no realizar operaciones de beneficiado, que para este estudio no tiene relevancia.

RESULTADO DE LA INVESTIGACION.

Se analizan los resultados de la investigación, a través de las etapas del proceso administrativo. Para cada pregunta se plantea el propósito de la misma y se espera que a través de la comparación de los resultados se llegue a conclusiones concretas.

2.1. PLANEACION.

"La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados".¹³

Del concepto anterior, se puede inferir que la planeación en las cooperativas investigadas consiste en seleccionar y relacionar hechos, de lo que debe hacerse y por ello es necesario formular objetivos, políticas y estrategias, así como, determinar métodos y procedimientos de trabajo, estructurando un plan de acción general mediante el cual se permita establecer los volúmenes de ingresos, de costo, de inversión y los montos de financiamiento necesarios que deben obtener

¹³ George R. Terry. "Principios de Administración", 6ta. impresión, Compañía Editorial Continental, S.A., México, Noviembre de 1982, pág. 202.

se en forma oportuna, al costo más conveniente y en las condiciones más favorables.

A continuación se presentan los datos obtenidos a través de la investigación.

Con la primera pregunta se pretende determinar si los ejecutivos de estas empresas tienen claridad de los objetivos financieros que persiguen.

1. ¿Cuál es la finalidad de la Sociedad Cooperativa?

CUADRO No. 1

ALTERNATIVAS	AFIRMAT.		NEGATIVO		TOTAL	
	Coop.	%	Coop.	%	Coop.	%
Obtener lucro	2	13	13	87	15	100
Maximización de exced.	15	100	-	-	15	100
Lograr beneficios social.	15	100	-	-	15	100
Proporcionar Financiam.	15	100	-	-	15	100
Ayuda Mutua	15	100	-	-	15	100
Otros (especificar)						
Obtener préstamos oportunos y a mejores condiciones.	2	13	13	87	15	100

Los resultados anteriores demuestran que los objetivos señalados por los ejecutivos de estas empresas son contradictorios, ya que toman como sinónimo de lucro los excedentes. En alguna medida están conscientes de los objetivos cooperativistas. ayuda mutua, lograr bene-

ficios sociales, etc. La realidad es que los objetivos son contradictorios, porque desde el momento que ellos pretenden maximizar sus excedentes están racionando los beneficios sociales de la cooperativa. Cabe observarse que solamente dos de estas empresas distinguen los objetivos financieros de obtener préstamos oportunos y a mejores condiciones.

Con la segunda interrogante se desea determinar en qué nivel de las unidades administrativas se planifica en forma estratégica las operaciones financieras de la empresa.

2. ¿En qué nivel se planifica las operaciones financieras de la empresa?

CUADRO No. 2

ALTERNATIVAS	COOPERATIVA	PORCENTAJE
Consejo de Administración	15	100
Gerente General	-	-
Departamento Financiero	-	-
Contador	-	-
Otros (especificar)	-	-
T O T A L	15	100

El resultado indicó que quienes realizan las funciones de planificación de alto nivel tales como, establecer políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la sociedad es el consejo de

administración, sin embargo, no existe una unidad específica que se dedique a formular presupuesto que conlleve a mejorar la operatividad de la empresa.

Con la siguiente pregunta se pretende establecer si las cooperativas utilizan este instrumento técnico, que les permita mejor control de sus operaciones financieras.

3. ¿Elabora la Sociedad Cooperativa Presupuestos?

El resultado demostró que las 15 cooperativas no formulan presupuesto, la falta de esta herramienta técnica, hace que estas cooperativas corran riesgo al no estimar sus ingresos y gastos en un período dado; por lo cual se espera que el aporte de este trabajo sirva como una guía, para mejorar la función financiera de estas empresas.

Con la siguiente interrogante se pretende establecer, si estas empresas determinan oportunamente sus necesidades de efectivo y para qué período.

4. ¿Con qué periodicidad prevén las necesidades de efectivo?

CUADRO No. 4

ALTERNATIVAS	COOPERATIVA	PORCENTAJE
Mensual	14	93
Trimestral	-	-
Semestral	-	-
Anual	-	-
Otros (especificar)	-	-
Semanal	1	7
T O T A L	15	100

Catorce cooperativas manifestaron que determinan por mes sus necesidades de efectivo; no obstante se aduce que no proveen para ese período los recursos financieros necesarios, lo cual, los obliga a recurrir a préstamos, en algunos casos y en otros a expectativas en la obtención de ingresos no programados y que se obtienen inesperadamente. Por lo anterior es recomendable que elaboren flujos de caja que les permita determinar sus necesidades de efectivo.

2.2. ORGANIZACION.

"Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y pueda obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objeto".¹⁴

¹⁴ George Terry., Obra citada, pág. 304.

El concepto mencionado es general, pero aplicado al área financiera implica integrar en la empresa un conjunto de recursos humanos especializados en la obtención, manejo y colocación de los recursos financieros, a fin que se ejecuten esas tareas con eficiencia para el logro de los objetivos de la empresa.

En base a lo anterior, se trata de encontrar la realidad acerca de la estructura de organización del área financiera adoptada por las cooperativas en estudio.

A continuación se comentan los resultados obtenidos

Con la interrogante siguiente se pretende establecer los elementos que conforman la organización financiera de las sociedades cooperativas. De esta manera determinar el máximo nivel de autoridad que podría apoyar la aplicación de la técnica presupuestaria en sus fases de formulación y ejecución.

5. ¿Cuáles son las unidades que participan en la función financiera?

Las 15 Cooperativas señalaron que existen tres órganos superiores de dirección: Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comité de Créditos, se considera que por el tamaño de la cooperativa existen diez que no tienen Gerencia General, en cambio utilizan sólo una persona con cargo de Gerente Administrativo para que dirija y coordine las operaciones de contabilidad, de exportación, finanzas y de beneficio. De esto se concluye que el nivel superior, que debe proporcionar el apoyo necesario en la implementación de un sistema presupuestario, es el Consejo de Administración.

CUADRO No 5

COOPERATIVAS ELEMENTOS ¹	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Consejo de Administración	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Junta de Vigilancia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comité de Crédito	X	-	X	-	X	X	-	X	X	-	-	-	X	-	-
Gerencia General	X	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	X	-	-
Gerente Administrativo	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Departamento de Contabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

¹ Corresponde al ordenamiento según Anexo No. 2

Con la pregunta que sigue se pretende determinar cuál es la dotación de recursos de estas sociedades cooperativas, a fin de coordinar su utilización mediante el uso del presupuesto.

6. ¿Con qué recursos cuenta la Sociedad?

RECURSOS HUMANOS

CUADRO No. 6 - a

INTERVALOS	SOCIOS		TRABAJADORES TEMPORALES		TRABAJADORES PERMANENTES	
	COOP	%	COOP	%	COOP.	%
10 - 25	1	7	3	20	12	80
26 - 100	5	33	3	20	3	20
101 - 200	6	40	5	33		
201 - 500	3	20	27			
TOTALES	15	100	15	100	15	100

En esta tabulación, se ha utilizado los mismos intervalos, para determinar el número de socios, de trabajadores temporales y permanentes en estas empresas.

El resultado anterior permite deducir que estas cooperativas incurren en costos de mano de obra en período de temporada, gastos de salarios permanentes que revisten la característica de gastos fijos y socios que ejecutan funciones de administración en las mismas. Analizando los datos se observa que hay 6 cooperativas que tienen un número de

socios comprendidos en el intervalo de 101 a 200, con este mismo intervalo hay 5 cooperativas que utilizan trabajadores temporales, generando empleo en el período de la recolección del café. Por otra parte hay 12 cooperativas que utilizan de 10 a 25 trabajadores permanentes de los cuales algunos de ellos realizan funciones financieras, personas que podrán capacitarse mediante el aporte de este trabajo.

RECURSOS MATERIALES

CUADRO No.6-b

EDIFICIO, INSTALACIONES Y TERRENOS	COOPERATIVA	PORCENTAJE
Propios	15	100
Arrendados	-	-
TOTAL	15	100

El 100% de las Sociedades Cooperativas, manifestaron que dichos activos pertenecen a la Sociedad.

MAQUINARIA

CUADRO ° 6-c

COOPERATIVA MAQUINARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Secadoras	5	1	5	1	1	10	12	11	4	4	5	2	10	1	3
Pulidoras	6	1	7	1	1	12	14	1	7	6	6	1	13	1	1
Clasificad.	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
Bandas Imp	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	-	2	1	1
Despulpador	5	1	1	1	1	10	15	14	1	1	1	5	9	1	1
Trilladoras	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Calderas	1	-	1	-	1	1	1	2	-	-	-	1	1	-	-
Básculas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cribas	3	1	2	1	2	6	7	7	2	1	2	2	7	2	2
Lavadoras	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1
Presecadoras	1	-	1	-	1	2	2	3	1	-	-	-	2	-	-
Catadores	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	2	1	1
Planta de Energía Eléctrica	-	-	-	-	-	1	1	1	1	-	-	-	1	-	-

REPLICADO DE...
 SIN...
 ...

El resultado anterior demuestra que las 15 sociedades hacen uso de cierto grado de tecnicismo en sus instalaciones para procesar el café de los socios afiliados en estas empresas, disponiendo del equipo que sustituye las labores manuales de lavado, secado, clasificación y limpia del café.

FINANCIEROS

CUADRO No.6-d

ALTERNATIVAS	AFIRMATIVO		NEGATIVO		TOTAL	
	COOP.	%	COOP.	%	COOP.	%
Préstamos de Avío	15	100	-	-	15	100
Certificados de Inversión	5	33	10	67	15	100
Aportaciones de los socios	15	100	-	-	15	100
Préstamos personales a los socios	1	7	14	93	15	100
Refinanciamiento a la deuda	13	87	2	13	15	100
Habilitaciones	15	100	-	-	15	100
Reservas	13	87	2	13	15	100
Otros (especificar)	-	-	15	100	15	100

La tabulación muestra que estas empresas financian sus operaciones en su mayor parte con préstamos de avío, aportaciones de los socios y habilitaciones.

RECURSOS TECNICOS

CUADRO No 6-e

ALTERNATIVAS	AFIRMATIVO		NEGATIVO		TOTAL	
	COOP.	%	COOP.	%	COOP.	%
Organigrama	5	33	10	67	15	100
Manual de Organización	2	13	13	87	15	100
Manual de Procedimientos	-	-	15	100	15	100
Instructivos	11	73	4	27	15	100
Otros (especificar) Ordenes verbales.	15	100	-	-	15	100

El resultado precedente demuestra que en su mayoría las cooperativas no hacen uso de recursos técnicos, de esto se puede derivar que estas empresas no desarrollen eficientemente sus operaciones.

Con la siguiente pregunta se pretende precisar como financian estas empresas sus operaciones.

7. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros?

CUADRO No. 7

ALTERNATIVAS	AFIRMATIVO		NEGATIVO		TOTAL	
	COOP.	%	COOP.	%	COOP.	%
De la venta del café	15	100	-	-	15	100
De la Unión de Cooperativas de Cafetaleros	-	-	15	100	15	100
Aportaciones de los socios	15	100	-	-	15	100
Reservas (fuentes internas)	1	7	14	93	15	100
Otros (especificar)	15	100	-	-	15	100

El 100% de las sociedades cooperativas hacen uso de financiamiento externo y un 93% ignoran el uso de las reservas y la depreciación.

2.3. EJECUCION.

"La ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren porque ellos quieren lograrlos".¹⁵

El concepto anterior denota que ésta es la fase más dinámica del proceso administrativo, en donde se cristalizan los planes mediante la participación efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros.

¹⁵ George R. Terry , Obra citada pág. 437.

Los resultados de las 15 cooperativas se aprecia en las tabulaciones siguientes:

Con la próxima pregunta se pretende conocer el empleo de los recursos financieros de estas empresas con el fin de que sea posible proyectar las necesidades de sus recursos.

8. ¿Cuál es el uso de los recursos financieros?

CUADRO No 8

ALTERNATIVAS	AFIRMATIVO		NEGATIVO		TOTAL	
	COOP.	%	COOP.	%	COOP.	%
Adquisición de equipo, maquinaria y repuestos	15	100	-	-	15	100
Constitución de Reservas	15	100	-	-	15	100
Fondo de efectivo de seguridad	-	-	15	100	15	100
Crédito de los socios	15	100	--	-	15	100
Liquidación a los socios	15	100	-	-	15	100
Pago de nómina	15	100	-	-	15	100
Pago de la deuda	15	100	-	-	15	100
Pago de intereses	15	100	-	-	15	100
Pago de imp.fiscales y munic.	-	-	15	100	15	100
Pago de imp.s/renta	-	-	15	100	15	100
Pago de excedentes	15	100	-	-	15	100
Manto. de maquinaria	15	100	-	-	15	100
Prestaciones sociales	15	100	-	-	15	100
Otros usos	15	100	-	-	15	100

El cuadro anterior refleja los rubros en que utilizan los fondos estas cooperativas a excepción de que no orientan dichos recursos al pago de impuestos sobre la renta y vialidad, conforme al Art. 19 del Código de Comercio, además no pagan impuestos fiscales y municipales amparándose en la Ley de Asociaciones Cooperativas.

2.4. CONTROL.

"Control es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes".¹⁶

Del concepto anterior se deriva que el control financiero se aplica en todas las actividades de la empresa, verificando el cumplimiento de las otras fases del proceso administrativo en cada área a fin de comparar los resultados obtenidos con los previamente establecidos.

Las 15 cooperativas muestran los siguientes resultados.

Con la novena pregunta se pretende conocer en estas sociedades la cantidad de café que pueden recibir y que les permita formular su presupuesto de venta y producción.

9. ¿Cuántos quintales diarios de café pueden recibir?

¹⁶ George R. Terry Obra citada, pág. 533.

El 100% de estas sociedades manifestaron que aplican costos históricos; asimismo el total de ellas respondieron que no llevan un sistema de costos predeterminados.

Del resultado anterior se aduce que estas empresas al desconocer los costos predeterminados no les permite predecir los costos de la producción.

Con la interrogante que sigue se busca determinar qué registros estadísticos llevan estas empresas que les facilite proyectar sus operaciones.

11. ¿Qué tipo de registros estadísticos utilizan?

CUADRO No. 11

COOPERATIVAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
REGIST. ESTADIS.															
Por volúmenes de café vendidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Registro de desulpado de café	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Registro de control para cada socio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Préstamos a los Asociados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Costo de transformación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Costo de Administración	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gastos de Ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Precio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Las 15 cooperativas contestaron que llevan registros estadísticos señalados en la tabulación anterior. Estos registros permitirán a los ejecutivos de estas empresas extraer la información de volúmenes de producción, costo, precios, gastos, etc., para poder formular un sistema prsuepuestado.

La última pregunta se formula para conocer en qué medida estas sociedades están controlando los resultados de sus operaciones a través de un sistema de información, para orientar de esta manera un control presupuestario y la toma de decisiones.

12. ¿Con qué periodicidad elaboran los informes de sus operaciones y los Estados Financieros?

CUADRO No 12

TIPO DE INFORMES	MENSUAL		TRIMESTRAL		SEMESTRAL		ANUAL	
	Coop	%	Coop	%	Coop.	%	Coop.	%
Estado de Saldo de Socios de la Cooperativa	-	-	15	100	-	-	15	100
Reporte de entradas de café uva	15	100	15	100	-	-	-	-
Reporte de beneficiado Húmedo	15	100	15	100	-	-	-	-
Reporte de beneficiado Seco	15	100	15	100	-	-	-	-
Reporte de Excedentes	-	-	-	-	-	-	15	100
Conciliación Cuentas Bancarias	15	100	-	-	-	-	-	-
Reporte anual de ventas de Café	-	-	-	-	-	-	15	100
Reporte de área de cultivo de café por socio	-	-	-	-	-	-	2	13
Reporte de entradas y salidas de socios	-	-	-	-	-	-	2	13
Estados Financieros	15	100	-	-	-	-	15	100

El resultado reveló que en forma mensual todas las cooperativas elaboran los reportes de. Entrada de café uva, de beneficiado húmedo y beneficiado seco, conciliaciones bancarias y balances de comprobación de sus operaciones. Trimestralmente preparan consolidación de los reportes de café uva recibido, de beneficiado húmedo y beneficiado seco. También efectúan el estado de cuenta para cada socio. De manera anual el 100% prepara el estado de saldos de cada socio, reporte de excedentes, de ventas de café y los Estados Financieros. Es conveniente señalar que sólo dos cooperativas elaboran los reportes de área de cultivo de café y de entradas y salidas de socios.

2.5. DIAGNOSTICO.

2.5.1. Diagnóstico Administrativo en Area Financiera.

Planeación.

La planeación en las cooperativas investigadas, según se presenta en los resultados de la Pregunta No. 1, se establece que concen en alguna medida, cuáles son los principales objetivos; mostrándose estos contradictorios, ya que toman como sinónimo de lucro los excedentes y persiguen la maximización de los mismos. Cabe observarse que sólo un 13% de las sociedades distinguen los objetivos financieros.

En los resultados a la Pregunta No. 3, se aprecia que el 100% de estas sociedades, no programan técnicamente sus actividades, no elaboran presupuesto, no preveen la necesidad de efectivo, etc. En consecuencia, la falta de aplicación técnica de esta fase del proce

so administrativo en su administración financiera, conllevaría a - cierta inestabilidad en la administración de estas empresas. Al no formular presupuestos, estas cooperativas corren riesgos al no estimar sus ingresos y gastos en un período dado y a una pérdida de los esfuerzos de la organización en el manejo eficiente de los recursos

Organización.

Se deduce por lo general que toda la estructura de organización financiera adoptada por estas sociedades obedece a un reflejo de lo contenido en la escritura de constitución, tal como se observa en los resultados resumidos de la Pregunta No. 5. Esto significa que el condicionamiento legal es común a todas las cooperativas y que dependiendo del tamaño de las mismas, pueden adecuar esa estructura con los niveles operativos necesarios, autorizados por el Consejo de Administración. Puede apreciarse que estas sociedades no cuentan con una unidad de planificación y otra que se relacione con la formulación de los presupuestos. La falta de estas unidades no les permite tomar conciencia de las verdaderas actividades en la realización de los planes y puede existir descordinación en la ejecución de tareas en todas las áreas de la empresa.

Es conveniente agregar que la mayoría de las cooperativas no hacen uso de los recursos técnicos tales como: Manual de Organización, - Manual de Procedimientos, herramientas que les permitiría coordinar adecuadamente los recursos humanos y materiales en la realización - eficiente de sus operaciones.

Ejecución.

En las Sociedades Cooperativas de Caficultores de R.L., la ejecución de sus operaciones financieras se fundamenta en un alto porcentaje en procedimientos tradicionales, por consecuencia los empleados que se desenvuelven en el campo de la industria del café, han seguido esos procedimientos de trabajo sobre base no técnica; se considera que por la antigüedad de estas agroindustrias se les ha dado credibilidad a los resultados de la gestión financiera. Esta fase merece especial atención por parte de los ejecutivos de estas sociedades, para conseguir con eficacia los objetivos.

Control

El control en las cooperativas investigadas, según se presenta en los resultados obtenidos de esta fase no es efectivo. Puede decirse que estas sociedades no realizan control, porque carecen de parámetros para medir los resultados reales con los planeados. Puede afirmarse que no existe control, lo que ellos hacen es chequeo, confunden el control con ciertos datos estadísticos y registros contables, es decir que ellos observan hechos históricos. Al no planificar, en estas empresas se pierde la razón de ser del control, ya que el control nace con la misma planificación, es donde se determinan los parámetros para desarrollar la herramienta presupuestaria. No obstante, que estas sociedades mantienen registros estadísticos y elaboran Estados Financieros; estos son mecanismos utilizados para un control aposteriori, que sirven para tomar decisiones en la

solución de problemas presentes basándose en acontecimientos pasados, sin visión futurista.

Por tanto es urgente que los ejecutivos de estas empresas, planifiquen para la formulación y aplicación de un sistema presupuestario, que les permita ejercer el control con un significado apegado a sus necesidades y así puedan racionalizar sus costos para la maximización de los beneficios sociales.

2.5.2. Diagnóstico Financiero y Económico.

Para elaborar este diagnóstico se presenta a continuación cuadros ilustrativos de los aspectos financieros y económicos de las 15 cooperativas en estudio, los cuales se muestran de la manera siguiente.

ESTADO A:

Lo conforma los Balances Generales comprendidos al 30 de septiembre de 1983. Datos tomados de las memorias de estas empresas en estudio.

ANEXO A-1

Representa los Balances Generales al 30 de septiembre de 1983, en valores relativos.

ESTADO B:

Son los Estados de Resultados de las Sociedades en estudio por el período comprendido entre el 1o. de octubre de 1982 al 30 de septiembre de 1983.

ANEXO B-1:

Son los Ingresos Totales por cooperativa del período antes mencionado.

ANEXO B-2.

Son los Costos Totales de Ventas de café y mercadería por cada cooperativa del período ya mencionado.

ANEXO B-3.

Son los Estados de Resultados del período en mención en valores relativos.

ESTADO C:

Son las Razones Financieras formuladas con los datos de los Estados Financieros por cada cooperativa para el período en mención.

SITUACION FINANCIERA.

Al observar los Balances Generales de las 15 cooperativas, según Estado C, agregado al final del presente apartado, se puede apreciar que tienen en total un capital de trabajo negativo de 1,544 miles de colones. Esto se debe a que la mayoría de estas empresas financian sus operaciones con créditos a corto plazo (según Anexo A-1). La estructura del Activo Circulante representa el 69% del Activo Total, de este porcentaje, un 46% corresponde a las Cuentas por Cobrar a Socios, que en su totalidad comprende los créditos recibidos del sistema financiero y otras fuentes a través de la cooperatiu

va. La inversión neta en maquinaria, instalaciones, terrenos, etc., de estas cooperativas es de 20,188 miles de colones y representa - aproximadamente el 16% de los Activos Totales de 128,722 miles de colones. El 15% restante en la estructura del activo, son partidas correspondientes a otros activos, siendo los Transitorios la que representa la mayor cantidad.

El Pasivo Circulante de todas las cooperativas (Anexo A-1), es el 70% del Total Pasivo y Patrimonio. De este porcentaje la mayor parte corresponde a créditos a la producción obtenidos por la cooperativa que en su mayor parte son destinados a los socios y representan el 51% del total del Pasivo Circulante. El Pasivo Fijo es el 10%, formado por las Obligaciones de Largo Plazo y Certificados de Inversión. Las cuentas de Aportaciones Parciales, Cuentas en Suspenso, etc., que constituyen los Otros Pasivos, representan el 11% en la estructura Total de Pasivo y Patrimonio. Es bien importante considerar que el Patrimonio en la totalidad de las Cooperativas analizadas sólo representa el 9% de la estructura financiera.

En el Estado C, se presenta que en las 15 cooperativas, el índice de liquidez oscila entre 0.73 a 1.31, índices que permiten obtener en promedio de todas las cooperativas 0.95, acercándose a la relación de 1 x 1, considerando como aceptable en el cumplimiento de las obligaciones inmediatas. El índice de solvencia del mismo grupo de cooperativas, en su totalidad han obtenido un coeficiente de 0.98, que se encuentra en el intervalo comprendido entre 0.78 a 1.35 situación

que indica la posibilidad que tienen de cubrir sus deudas a corto plazo a través de su Activo Circulante. La participación en las cooperativas por parte de terceros, representa el 90% en el total de activos, significándose que los acreedores han financiado los activos en esta proporción. Es necesario aclarar que en gran parte de esta participación de los acreedores se encuentra orientada a créditos otorgados por las cooperativas a los socios. Además, conviene añadir que gran parte del 90% está constituido por Obligaciones a favor de los socios, lo cual viene a reducir la participación de - terceros sobre los Activos de las cooperativas. La relación deuda patrimonio en estas sociedades es el 10%, esto significa que la participación de los socios sobre los Activos es menor que la de los - acreedores, lo cual implica mayor riesgo para estas empresas, sin embargo, es de considerar que existe pasivos de 25,571 miles colones a favor de los socios, consistente en Certificados de Inversión y otros equivalentes al 22% de los Pasivos Totales, lo cual viene a reducir el riesgo al 68%.

Para el presente trabajo se ha seleccionado la Cooperativa Modelo de R.L., señalada en los Estados Financieros mencionados con el No.7, la cual muestra un Capital de Trabajo negativo de 1,970 miles de colones que representa un 27% más con respecto del total de las mismas.

De lo anterior se argumenta, que el Capital de Trabajo a pesar de que es negativo, la cooperativa no corre mucho riesgo en forma tan exigible como para que sufra un juicio por parte de sus acreedores, ya que

todas las operaciones de financiamiento están respaldadas por el café producido, además, puede recurrir en caso necesario a las Cuentas por Pagar a Socios, los Certificados de Inversión que son valores a corto y largo plazo a favor de los socios, rubros del Balance que no representan mayor problema, ya que no se está haciendo uso de capital ajeno. Si bien la cooperativa No. 7, tal como se aprecia en el Anexo A-1, en la estructura del Activo Circulante representa un 82%, de éste un 47% corresponde a las Cuentas por Cobrar a Socios; un 31% muestran las Cuentas por Cobrar a Terceros, otro 3% está representado por las Existencias de Fertilizantes y sólo el 1% representa el efectivo en Caja y Bancos.

La inversión neta en Activos Fijos es de 2,525 miles de colones, equivalentes al 11% del Activo Total de 23,761 miles de colones. El 7% restante en la estructura del Activo son partidas correspondientes a Otros Activos, consistentes en costos transitorios en su mayoría.

El Pasivo Circulante de la cooperativa modelo es el 91% del Total Pasivo y Patrimonio. De este porcentaje un 59% corresponde a créditos a la producción recibidos por la cooperativa destinados a los socios. El Pasivo Fijo es el 5.5%, compuesto por las obligaciones a largo plazo y certificados de inversión y el 0.5% restante constituyen Otros Pasivos, que lo forman las cuentas de Transitorio y Diferido y la integran las cuentas de Aportaciones Parciales, Cuentas en Suspense, etc. Es bien importante considerar que el Patrimonio en la cooperativa modelo, sólo representa el 3% de estructura financiera.

El Estado C, revela que la cooperativa No. 7, tiene un índice de liquidez de 0.88 que está dentro del intervalo en el total de cooperativas. Es necesario aclarar que el efectivo en Caja y Bancos de 348 mil colones que representa el 1% de la estructura del Activo Circulante, podrá ser circunstancial debido a que está en el Activo Transitorio y Pasivo Transitorio, operaciones de negocios de café pendientes de liquidarse al 30 de septiembre de 1983. Esto implica que está pendiente el pago de excedentes a favor de los socios, lo cual vendría a reducir el índice mencionado. El índice de solvencia de 0.91, se acerca al índice del total de cooperativas. El bajo índice se debe a que esta empresa como las demás, no contabiliza en el Activo Circulante el valor del Inventario de Café, si lo hicieran, vendrían a mejorar el índice de solvencia.

La participación en la cooperativa modelo por parte de terceros, representa el 97% en el Total de Activos, significándose que los acreedores han financiado los Activos en esta proporción, sin embargo, cabe aclarar que gran parte de esta participación de los acreedores se encuentra orientado a créditos otorgados por la cooperativa a los asociados. También, es necesario agregar que gran parte del 97%, están constituido por obligaciones a favor de los socios, lo cual -viene a reducir la participación de terceros sobre los activos de la Cooperativa. La relación deuda patrimonio en la cooperativa No. 7, es el 3%. Esto significa que la participación de los socios sobre los Activos es menor que la de los acreedores, lo cual implica mayor riesgo para la empresa, sin embargo, es importante considerar

que existen pasivos de 8,301 miles de colones a favor de los socios concernientes a certificados de inversión y otros, equivalente al 36% de los Pasivos Totales, lo cual viene a reducir el riesgo al 61%.

SITUACION ECONOMICA:

Conforme se muestra en los Estados de Resultados de las 15 sociedades agrupadas en el Estado B, durante el año terminado al 30 de septiembre de 1983, las cooperativas obtuvieron un excedente total de 2,268 miles de colones, que representa el 2.5% de los ingresos totales de 91,189 miles de colones, equivalente a una rentabilidad (margen de contribución sobre ventas) aproximadamente 19% -- $(2,268 \div 12.099)$, sobre los fondos líquidos aportados por todos los socios afiliados a estas empresas, además, en el Anexo B-3, puede observarse los excedentes que obtuvieron individualmente cada cooperativa. De esto se deduce que la cooperativa No. 7, es la que muestra excedentes de 21 mil colones que representa el 0.1% de sus ingresos totales de 19,811 miles de colones y equivalentes a una rentabilidad del 3% sobre su patrimonio de 721 mil colones. La situación anterior permite considerar que los excedentes a favor de los socios no son tan satisfactorios, ello se debe a los altos costos y gastos incurridos, ya que esta cooperativa es la que muestra en términos absolutos la mayor cifra en el período que se analiza, la cual asciende a la suma de 19,502 miles de colones, según se muestra en el Anexo B-2. En el Anexo B-3, esta cifra representa el 98.4% de sus ingresos totales de 19,811 miles de colones, lo que puede obser

varse en el Estado B. En el Anexo B-1, se aprecia que ésta es la cooperativa que tiene mayores ingresos por la venta del café y mercaderías.

Los altos costos de la cooperativa modelo se debe a que se le paga un mayor precio a los caficultores. Para los socios el hecho de que los excedentes de la cooperativa sean bajos no les perjudica, en tanto que el precio obtenido por su café es mayor que el que podrían lograr si no fueran socios de la cooperativa.

Cabe aclarar que el precio que la cooperativa paga a los asociados mantienen una relación directa de los precios que ésta recibe del INCAFE; lo cual implica que si el INCAFE, paga un mayor precio a la cooperativa, esto también redundará en un mayor precio para los asociados. Lo anterior permite establecer que la sociedad para poder mejorar sus excedentes, le queda la vía del beneficiado, la cual puede ser transferida por dos vías al productor, mediante un complemento de precio o pago de excedentes.

Para finalizar este diagnóstico es conveniente agregar que los excedentes en estas empresas, operan por similitud a la utilidad de la empresa que busca fines lucrativos, por lo cual se permite concluir que los excedentes, no son satisfactoriamente representativos de una buena gestión financiera, en relación con el capital aportado por sus miembros.

SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFETEROS DE R.L.
BALANCES GENERALES COMPROBADOS AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1983 "31"
(EN MILES DE DOLARES)

RUBROS Y CUENTAS	COOPERATIVAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
ACTIVO																
ACTIVO CIRCULANTE	13 238 0	402 0	180 0	589 0	137 0	5 342 0	19 567 0	18 131 0	338 0	1 590 0	3 449 0	868 0	18 425 0	2 679 0	3 296 0	\$ 88 729 0
CAJA Y BANCOS	2 226 0	21 0	30 0	21 0	19 0	411 0	348 0	473 0	19 0	24 0	238 0	43 0	775 0	74 0	1 164 0	> 887 0
CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	10 183 0	341 0	100 0	568 0	96 0	5 149 0	11 015 0	12 770 0	319 0	1 270 0	2 515 0	619 0	8 987 0	2 538 0	1 994 0	59 124 0
CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS	133 0	8 0	5 0	--	7 0	116 0	7 484 0	3 699 0	--	226 0	13 0	200 0	8 470 0	12 0	17 0	20 390 0
EXISTENCIAS DE 'SROADERIA	96 0	32 0	45 0	--	15 0	166 0	660 0	1 189 0	--	70 0	683 0	4 0	192 0	55 0	121 0	3 328 0
ACTIVO FIJO	2 540 0	274 0	52 0	27 0	94 0	3 343 0	2 545 0	2 803 0	34 0	194 0	3 517 0	720 0	3 186 0	99 0	770 0	20 188 0
Bienes Muebles	2 037 0	208 0	48 0	29 0	68 0	3 301 0	1 994 0	2 919 0	29 0	217 0	3 108 0	704 0	3 773 0	86 0	800 0	19 332 0
DEPRECIACION ACUMULADA	(497 0)	(4 0)	(6 0)	(3 0)	(16 0)	(135 0)	(529 0)	(979 0)	(5 0)	(25 0)	(491 0)	(7 0)	(710 0)	(7 0)	(61 0)	(3,501 0)
BIENES INMUEBLES	1 000 0	70 0	10 0	13 0	42 0	177 0	1 100 0	803 0	10 0	2 0	900 0	23 0	123 0	10 0	77 0	4 357 0
OTROS ACTIVOS	11 527 0	73 0	18 0	5 0	15 0	256 0	1 669 0	2 497 0	34 0	360 0	1 202 0	123 0	503 0	658 0	367 0	19 805 0
INVERSIONES	593 0	28 0	10 0	5 0	10 0	1 0	104 0	1 189 0	--	18 0	48 0	26 0	87 0	45 0	63 0	2 227 0
OTROS	1 123 0	4 0	1 0	--	3 0	224 0	340 0	168 0	1 0	308 0	296 0	62 0	382 0	2 0	504 0	3 420 0
OTROS	9 811 0	41 0	7 0	--	2 0	31 0	1 225 0	1 140 0	31 0	34 0	856 0	35 0	34 0	611 0	360 0	14 158 0
TOTAL ACTIVO	27 305 0	749 0	250 0	621 0	246 0	9 441 0	23 761 0	23 431 0	404 0	2 144 0	8 168 0	1 709 0	22 114 0	3 426 0	4 953 0	129 722 0
PASIVO																
PASIVO CIRCULANTE	12 702 0	343 0	130 0	460 0	104 0	4 334 0	21 537 0	18 174 0	319 0	1 824 0	3 784 0	1 116 0	19 236 0	3 017 0	3 191 0	90 273 0
CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	644 0	38 0	10 0	10 0	17 0	1 345 0	7 331 0	3 518 0	89 0	180 0	322 0	110 0	6 346 0	7 0	131 0	20 198 0
CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS	595 0	22 0	5 0	29 0	8 0	156 0	76 0	1 483 0	11 0	56 0	99 0	126 0	547 0	92 0	88 0	3 372 0
PRESTAMOS SOBRE REGAL DE CAJE	11 463 0	283 0	115 0	421 0	79 0	2 831 0	14 028 0	13 173 0	223 0	1 568 0	3 363 0	980 0	12 343 0	2 918 0	2 992 0	66 700 0
PASIVO FIJO	1 536 0	25 0	37 0	--	--	1 465 0	1 499 0	2 963 0	--	--	2 512 0	302 0	1 532 0	41 0	495 0	12 528 0
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	496 0	--	35 0	--	--	1 465 0	6314 0	1 333 0	--	--	2 494 0	102 0	556 0	41 0	--	7 155 0
DEPRECIACION DE INVERSION	1 040 0	26 0	2 0	--	--	--	868 0	1 630 0	--	--	138 0	200 0	974 0	--	495 0	5 373 0
OTROS PASIVOS	11 856 0	12 0	10 0	--	--	1 499 0	4 0	3 0	2 0	72 0	--	2 0	123 0	1 0	238 0	13 822 0
TRANSITORIO Y DIFERIDOS	11 856 0	12 0	10 0	--	--	1 497 0	4 0	3 0	2 0	72 0	--	2 0	123 0	1 0	238 0	13 822 0
PASIVO TOTAL	26 094 0	391 0	177 0	460 0	104 0	7 298 0	23 040 0	21 140 0	321 0	1 896 0	6 416 0	1 420 0	20 591 0	3 059 0	3 326 0	116 623 0
PATRIMONIO	1 211 0	368 0	73 0	161 0	142 0	2 143 0	721 0	2 291 0	83 0	246 0	1 752 0	293 0	1 223 0	367 0	1 027 0	12 099 0
CAPITAL SOCIAL	1 045 0	120 0	60 0	80 0	25 0	1 310 0	508 0	527 0	60 0	211 0	271 0	134 0	338 0	118 0	80 0	4 845 0
RESERVAS Y FONDOS	124 0	244 0	35 0	54 0	115 0	496 0	192 0	1 218 0	22 0	40 0	1 515 0	23 0	190 0	223 0	505 0	4 946 0
RESERVA DEL EJERCICIO	42 0	24 0	18 0	17 0	2 0	33 0	21 0	544 0	1 0	17 0	20 0	132 0	645 0	26 0	442 0	2 268 0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	27 305 0	749 0	250 0	621 0	246 0	9 441 0	23 761 0	23 431 0	404 0	2 144 0	8 168 0	1 709 0	22 114 0	3 426 0	4 953 0	129 722 0

El ejercicio especial para el cierre cafetero de estas sociedades están autorizados del 1º de octubre a 1982 al 30 de septiembre de 1983. Datos tomados de las memorias de las Sociedades Cooperativas en estudio.

(VALORES RELATIVOS)

COOPERATIVAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
BANCOS Y CUENTAS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ACTIVO																	
ACTIVO CIRCULANTE		48	54	72	95	56	62	82	77	64	74	42	51	83	78	47	69
CAJA Y BANCOS		8	3	12	3	8	4	1	2	5	1	3	2	3	2	24	5
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS		39	46	40	92	39	55	47	54	79	59	30	36	41	74	40	44
CUENTAS POR COBRAR A TERCEROS		0.5	1	2	--	3	1	31.1	16	--	11	1	12	38	0.1	1	15
EXISTENCIA DE		0.5	4	18	--	6	2	3	5	--	3	8	1	--	1.6	2	3
ACTIVO FIJO		9	37	21	4	38	35	11	12	8	9	43	42	14	3	18	18
BIENES MUEBLES		7	28	19	3	27	34	8	13	7	9	38	42	17	3	16	15
DEPRECIACION ACUMULADA		(2)	(1)	(2)	(1)	(6)	(1)	(2)	(4)	(1)	(1)	(4)	(1)	(4)	(1)	(2)	(2)
BIENES INMUEBLES		4	10	4	2	17	2	5	3	2	1	11	1	1	1	2	3
OTROS ACTIVOS		43	9	7	1	6	3	7	11	8	17	15	7	3	19	17	15
INVERSIONES DIFERIDAS		3	3	4	1	4	0.5	1	5	--	1	1	1	1	1.5	1	2
FRANQUICIAS		4	1	1	--	1	2	1	1	1	14	4	4	2	0.5	10	3
FRANQUICIAS		36	5	2	--	1	0.5	5	5	7	2	10	2	0.5	17	6	10
TOTAL ACTIVO		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PASIVO																	
PASIVO CIRCULANTE		47	46	52	74	42	44	93	77	78	85	46	65	49	48	64	70
CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS		2	5	4	2	7	14	31	15	21	8	4	9	27	0.2	3	16
RESERVAS FINANCIERAS DE CAJE		43	38	46	68	32	30	59	36	55	74	41	32	56	45.1	60	51
CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS		2	3	2	4	3	2	1	6	2	3	1	7	2	2.7	1	3
PASIVO FIJO		6	3	15	--	--	16	5.5	12.5	--	--	33	17.5	8.5	1.2	10	10
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		2	--	14	--	--	16	3	4.6	--	--	31	6	3	1.2	--	6
DEBITO FINANCIERO		4	3	1	--	--	--	2.5	6.5	--	--	2	11.5	3.5	--	10	4
OTROS PASIVOS		43	2	4	--	--	15	0.5	0.5	1	3	--	0.5	0.5	0.1	5	11
FRANQUICIAS Y DIFERIDO		43	2	4	--	--	15	0.5	0.5	1	3	--	0.5	0.5	0.1	5	11
TOTAL PASIVO		96	51	71	74	42	77	97	90	79	88	79	83	94	49.3	79	91
PATRIMONIO		4	49	29	26	58	43	3	10	21	14	21	17	6	10.7	21	9
CAPITAL SOCIAL		3	16	8	13	10	14	2	2.3	15	10.3	2.3	8	2	3	4	4
RESERVAS Y FONDOS		0.5	30	14	10	47	5	0.9	5.5	5	0.9	8.5	1.3	1	7	10	9
GANEHOS DEL EJERCICIO		0.2	3	7	3	1	4	0.1	2.2	1	0.4	0.2	7.7	3	0.7	9	1
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFECULTORES S. L.

ESTADOS DE RESULTADOS DEL PERIODO COMPRENDIDO DEL 6.º DE OCTUBRE DE 1982 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1983. I/

(EN MILES DE COLONES)

COOPERATIVAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
DETALLE																
INGRESOS TOTALES (ANEXO No. 1)	9,911.0	534.0	546.0	782.0	381.0	10,124.0	19,811.0	19,747.0	835.0	796.0	4,162.0	1,269.0	13,909.0	3,311.0	5,011.0	91,189.0
(-) GASTOS TOTALES DE VENTA DE CAFE Y ALMACENARIA	8,900.0	445.0	505.0	742.0	347.0	6,785.0	19,502.0	18,718.0	730.0	736.0	3,736.0	968.0	13,214.0	2,307.0	3,921.0	64,018.0
<u>EXCESO BRUTO</u>	1,011.0	89.0	41.0	40.0	34.0	1,339.0	309.0	1,029.0	105.0	58.0	426.0	361.0	735.0	504.0	1,090.0	7,151.0
(-) GASTOS DE OPERACION	819.0	30.0	22.0	20.0	30.0	1,060.0	283.0	503.0	104.0	39.0	314.0	229.0	90.0	55.0	548.0	4,350.0
GASTOS DE ADMINISTRACION	700.0	29.0	21.0	18.0	28.0	900.0	195.0	454.0	53.0	38.0	179.0	155.0	80.0	46.0	122.0	3,014.0
GASTOS FINANCIEROS	119.0	1.0	1.0	2.0	2.0	100.0	88.0	53.0	51.0	1.0	139.0	74.0	10.0	249.0	446.0	1,336.0
EXCESOS DE OPERACION	192.0	39.0	19.0	20.0	4.0	339.0	24.0	544.0	1.0	19.0	106.0	132.0	445.0	209.0	522.0	2,801.0
(-) RESERVAS Y FONDOS	150.0	15.0	1.0	3.0	2.0	2.0	5.0	2.0	--	2.0	88.0	--	--	183.0	80.0	533.0
EXCESOS Y APLICAR	42.0	24.0	18.0	17.0	2.0	377.0	21.0	524.0	1.0	17.0	21.0	132.0	445.0	26.0	442.0	2,268.0

I/ DATOS TOTALES DE LAS MEMORIAS DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN ESTUDIO

INGRESOS TOTALES DEL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE OCTUBRE /82 AL 30 DE SEPTIEMBRE /83

(EN MILES DE DÓLARES)

DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
COOPERATIVAS																
CAFE (EADI00 44	37502	2100	2182	3477	1554	39555	87373	87364	3653	3470	18252	3974	58364	13610	18787	
PRECIO PROMEDIO DE YERBA	\$ 225	\$ 219	\$ 270	\$ 218	\$ 220	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 219	\$ 219	\$ 218	\$ 220	\$ 228	\$ 225	\$ 270	
YERBA DE CAFE	8,436 0	460 0	480 0	758,0	342 0	3,900 0	19,559,0	18,757 0	400 0	760 0	3,979,0	914 0	13,307 0	3,080 0	4,321 0	84,935,0
(*) YERBA DE YERLABERIA	820 0	52 0	60 0	22 0	35 0	600 0	121 0	740 0	30 0	30 0	164 0	89 0	570 0	239 0	349 0	3,471 0
(*) OTROS INGRESOS	653,0	22 0	6,0	2 0	4,0	524,0	31 0	250 0	5,0	4 0	19,0	266 0	142 0	12 0	341,0	2,387,0
TOTAL DE INGRESOS	9,911,0	534 0	544 0	782 0	381 0	10,124,0	19,817,0	19,747 0	875,0	796,0	4,182 0	3,269 0	13,369,0	3,311 0	5,011,0	91,189,0

COSTOS TOTALES DE VENTA DE LASE Y MERCADERIA DEL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1º DE OCTUBRE DE 1982 AL 30 DE SEPT. DE 1983

(EN MILES DE DOLARES)

COOPERATIVAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTALES
<u>COSTO DE VENTA DE LASE</u>	750.0	68.0	60.0	65.0	35.0	284.0	1,550.0	1,800.0	55.0	63.0	340.0	100.0	1,183.0	320.0	338.0	7,387.0
COSTO DE TRANSFORMACION	138.0	25.0	30.0	20.0	5.0	148.0	387.0	294.0	20.0	17.0	85.0	33.0	263.0	70.0	64.0	1,621.0
GASTOS DE EXPEDIENTE	199.0	21.0	20.0	18.0	3.0	168.0	345.0	399.0	5.0	8.0	75.0	20.0	950.0	78.0	77.0	2,534.0
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE BENEFICIOS	7,013.0	300.0	340.0	620.0	272.0	7,624.0	16,700.0	15,584.0	630.0	622.0	112.0	670.0	10,114.0	4,101.0	3,079.0	36,951.0
COMPRAS DE LASE	8,100.0	418.0	430.0	720.0	315.0	8,200.0	19,382.0	18,017.0	710.0	710.0	612.0	843.0	14,718.0	4,269.0	3,560.0	40,300.0
<u>COSTO DE VENTA DE MERCADERIA</u>	400.0	49.0	55.0	19.0	32.0	585.0	120.0	70.0	20.0	28.0	124.0	55.0	516.0	238.0	441.0	3,413.0
COMPRA DE MERCADERIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21.0	21.0
(+) INVERSION INICIAL DE MERCADERIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) INVERSION FINAL DE MERCADERIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	121.0	121.0
TOTAL COSTO DE MERCADERIA	800.0	49.0	55.0	19.0	32.0	585.0	120.0	70.0	20.0	28.0	124.0	55.0	516.0	238.0	341.0	3,713.0
COSTOS TOTALES DE LASE Y MERCADERIA	8,900.0	465.0	505.0	742.0	347.0	8,785.0	19,502.0	18,118.0	730.0	738.0	734.0	908.0	15,234.0	4,507.0	3,821.0	44,034.0

SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DE R L
 ESTADOS DE RESULTADOS DEL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1º DE OCTUBRE AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1983

(VALORES RELATIVOS)

COOPERATIVAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
	DETALLE															
INGRESOS TOTALES	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
(-) COSTOS TOTALES DE CAFE Y MLS	89.8	87.1	92.5	94.9	91.1	86.8	98.4	94.8	87.4	92.7	89.8	71.5	94.7	84.8	78.2	92.2
MARGEN BRUTO	10.2	12.9	7.5	5.1	8.9	13.2	1.6	5.2	12.6	7.3	10.2	28.5	5.3	15.2	21.8	7.8
(-) GASTOS DE OPERACION	8.3	5.6	4.0	2.5	7.8	9.8	1.4	2.6	12.4	4.9	7.6	18.0	0.6	8.9	11.3	4.8
GASTOS DE ADMINISTRACION	7.1	5.4	3.8	2.3	7.3	8.9	1.0	2.3	5.3	4.8	4.3	12.2	0.5	1.4	2.4	3.3
GASTOS FINANCIEROS	1.2	0.2	0.2	0.3	0.5	0.9	0.4	0.3	6.1	0.1	3.3	5.8	0.1	7.5	8.9	1.5
EXCEDENTES DE OPERACION	1.9	7.3	3.5	2.5	1.1	3.4	0.2	2.6	0.2	2.4	2.6	10.5	4.7	6.8	10.5	3.0
(-) RESERVAS Y FONDOS	1.5	2.8	0.2	0.4	0.5	0.1	0.1	0.1	--	0.3	2.1	--	--	5.9	1.7	0.5
EXCEDENTES POR APLICAR	0.4	4.5	3.3	2.1	0.6	3.3	0.1	2.5	0.2	2.1	0.5	10.5	4.7	0.9	8.8	2.5

SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CREDITACIONES DE R. L.

RAZONES FINANCIERAS COMPRENDIDO DEL 1º DE ENERO DE 1982 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1983. U

COOPERATIVAS	-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<u>RAZON DE LIQUIDEZ O PRUEBA DEL ALIQUO</u>																
- ACTIVO LIQUIDANTE - IMPENDIENDOS	1 03	1 08	1 04	1 28	1 11	1 31	0 88	0 93	1 06	0 83	0 73	0 11	0 25	0 81	0 99	0 95
- PASIVO LIQUIDANTE																
<u>RAZON DE CONSERVACION O SOLIDENGA</u>																
- ACTIVO LIQUIDANTE	1 04	1 17	1 38	1 28	1 12	1 35	0 91	1 0	1 06	0 87	0 91	0 78	0 96	0 89	1 11	0 98
- PASIVO LIQUIDANTE																
<u>RAZON DE ENDEUDAMIENTO</u>																
- RUBRO TOTAL	96	51	71	74	62	77	97	90	79	88	79	83	74	89	79	90
- ACTIVO TOTAL																
- PATRIMONIO	9	97	41	35	131	29	3	11	26	13	21	20	6	12	6	10
- RUBRO TOTAL																
<u>RAZON DE SUSTENTABILIDAD DEL CAPITAL</u>																
- PATRIMONIO	48	134	140	296	121	64	69	82	244	168	50	40	38	112	130	80
- ACTIVO FIJO																
<u>RAZON DE CONSERVACION DE LA LIQUIDEZ</u>																
- LIQUIDEZ	0 2	3	7	2 1	1	4	0 1	2	0 2	1	0 2	8	3	0 8	7	1 8
- RUBRO TOTAL																
<u>RAZON DE CREDITACIONES S/RENTAS</u>																
- CREDITACIONES	0 4	4 5	3 3	4 1	0 6	1	0 1	2 5	0 2	4 1	0 5	10 5	4 7	0 9	8 8	4 5
- RUBRO TOTAL																
<u>RAZON DE CREDITACIONES S/RENTAS Y CREDITACIONES S/RENTAS</u>																
- CREDITACIONES	3	7	25	10	1	16	3	23	1 2	1	1	46	23	7	43	19
- RUBRO TOTAL																
<u>CAPITAL E INGRESOS RECID</u>																
- ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	5 6	59	50	1 29	33	1 208	19 00	4 51	19	1 214	1 335	1 250	1 811	1 038	1 03	1 244

CAPITULO III
EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA
APLICADO EN LA SOCIEDAD SELECCIONADA PARA
DESARROLLAR EL CASO PRACTICO.

El presupuesto sirve a la administración para planear, coordinar y controlar todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de calcular anticipadamente sus ingresos, gastos y resultados.

Por la finalidad práctica de este trabajo se conceptualizará en forma breve la técnica presupuestaria, para que permita a los altos directivos de una empresa conocer la mecánica de cada presupuesto que integran el Plan de Utilidades, presupuesto que también se le conoce con los nombres de. Presupuesto Maestro, Presupuesto de Planificación, Presupuestos Financieros, Plan Gerencial, Plan Operativo o Plan Anual de Operaciones.

Fundamentalmente los Presupuestos prestan gran ayuda a la Dirección porque muestran una situación futura, en donde se presentan las metas y propósitos que pueden ser alcanzables en términos cuantitativos. Según el concepto que proporciona Glenn A. Welsh "El presupuesto es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control".¹⁷

¹⁷ Glenn A. Welsh, Presupuesto, Planificación y Control de las Utilidades, Unión Tipográfica, Editorial Hispanoamericana, U.S.A., 1979, pág. 3.

Se considera que el presupuesto con base al concepto anterior, es un instrumento de planificación y control a cargo de la alta gerencia de la empresa, elaborado en forma sistemática y anticipada, para todas las fases de la actividad de los negocios que se establece en un período futuro de terminado, expresado en cantidades numéricas y en términos monetarios.

De la técnica presupuestaria se puede ahondar mucho en conceptos que son necesarios conocer, pero los principios del presupuesto son esenciales, ya que son los cimientos en que se deben de apoyar las máximas autoridades de la empresa que adopte esta herramienta técnica y que se explicarán en forma breve los siguientes:

- a. Responsabilidad de la Dirección
- b. Adaptación organizadora.
- c. Contabilización por responsabilidades.
- d. Orientación hacia las metas.
- e. Comunicación plena.
- f. Expectativas realistas.
- g. Oportunidad.
- h. Aplicación flexible.
- i. Reconocimiento individual y colectivo.
- j. Vigilancia continuada ".¹⁸

¹⁸ Glenn A. Welsch, obra citada, pág. 41.

La responsabilidad de la dirección, es el principio fundamental en la adaptación de la técnica presupuestaria, ya que se necesita que la dirección esté consciente en dar el respaldo y la confianza a las personas que elaboran el presupuesto, para que se logren las metas de la empresa con la participación de todos los niveles de la organización.

Con el principio de adaptación organizadora, el presupuesto tiene que descansar sobre una estructura organizativa de la empresa y una delimitación precisa de las líneas de autoridad o mando y de responsabilidades.

Contabilización por responsabilidades, es un principio que orienta adecuadamente a la administración y expresa que cada persona de la organización aplicaría mejor control de los costos y los ingresos.

Orientación hacia las metas, es un principio que exige, que tanto los ejecutivos como los subordinados, tengan claras sus metas para alcanzar el fin empresarial.

El principio de comunicación plena, radica en que el presupuesto debe ser divulgado, ya sea por escrito o verbal a los diferentes niveles directivos de la empresa para que conozcan en forma clara sus responsabilidades y de las realizaciones que se esperan de ellos.

El aspecto humano del presupuesto lo conforman el reconocimiento individual y colectivo, este principio se complementa con el principio de vigilancia continuada y exige un buen grado de reconocimiento por parte de la alta dirección en la consecución de los resultados que se esperan.

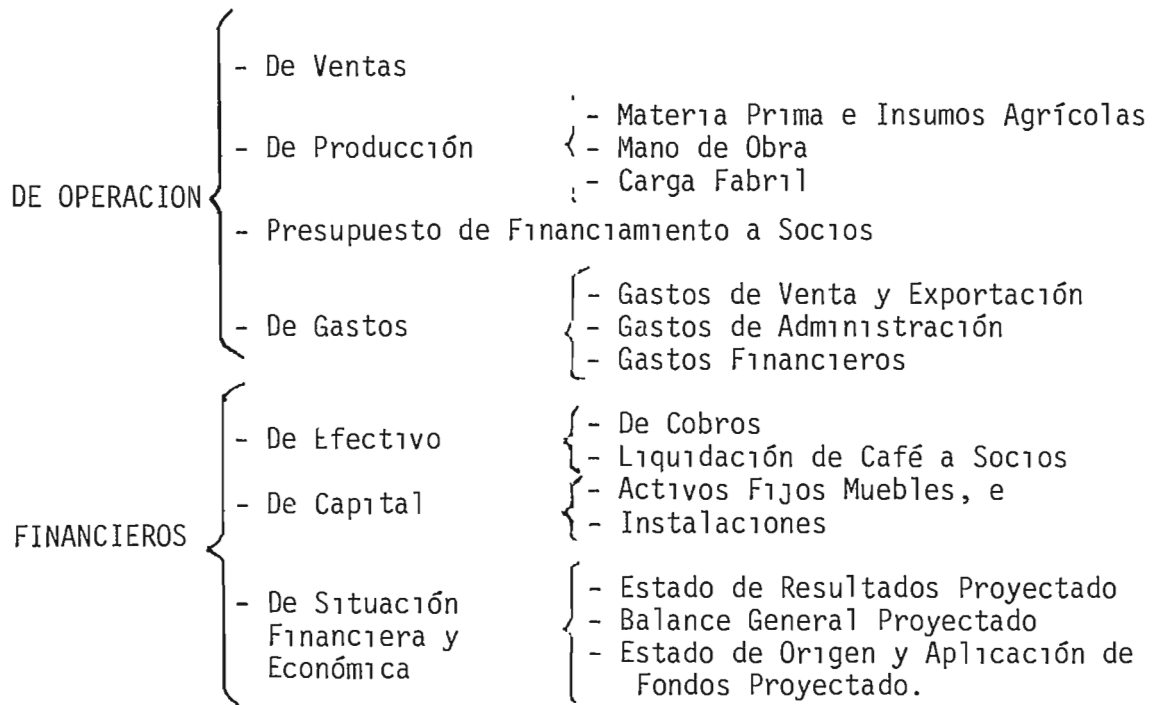
El principio de oportunidad, es importante dado que su aplicación consiste en calendarizar las actividades y producir los informes en forma oportuna.

Principio de flexibilidad, establece que los planes no deben ser elaborados de manera rígida, esto quiere decir, que puede aprovecharse todas las oportunidades económicas favorables así como absorber cambios desfavorables, aunque no estén incorporados en la formulación del presupuesto.

Finalmente el principio de vigilancia continuada como complemento de los anteriores, es un principio de control, la alta dirección debe hacer una supervisión adecuada a todos los niveles directivos para ir ajustándose a las metas que persigue la empresa.

Para fines del trabajo práctico se tomará como base "La Sociedad Cooperativa Modelo de Caficultores de R.L."¹⁹, para aplicar la técnica presupuestaria, y esta aplicación estará integrada por los presupuestos siguientes:

¹⁹ Denominación que el Grupo de Trabajo da sustituyendo a la Cooperativa de Caficultores Cuscachapa de R.L., que facilitó la información.



3.1. PRESUPUESTO DE VENTAS.

Para el caso de las Cooperativas, es conveniente considerar algunos factores fundamentales que inciden en las expectativas de los volúmenes de café a comercializar: factores externos e internos que afectan las estimaciones del volumen del café, por ejemplo. las cantidades de café vendidas están sujetas a los porcentajes trimestrales de compra fijados por el Instituto Nacional del Café²⁰ limitado volumen de producción, debido a que los socios poseen áreas de cultivo que no pueden ampliar a corto plazo, incremento de los costos, debido a la Variación de precios de los factores de la producción que

²⁰ El INCAFE, es el organismo rector de la política cafetera por parte del Estado, creado según Decreto No. 75, de la Junta Revolucionaria de Gobierno, Diario Oficial del 2 de enero de 1980, Tomo No. 266.

obliga a éstas, a la no preparación de sus cultivos en forma adecuada, lo que redundará en volúmenes variables de entrega, la no promoción cooperativa para el ingreso de nuevos socios en el aumento de las entregas de café e incapacidad para controlar los volúmenes de producción y precio. Al final de este trabajo se adjunta el Anexo 1-1, que muestra el desarrollo del Pronóstico de Ventas por 102,919 quintales de café oro. Los Anexos del Capítulo III, se agregarán al final del documento.

El presupuesto de ventas de café, es el pronóstico de quintales de café expresado en términos monetarios, el cual señala la cifra de ingresos que tiene más posibilidades de ser realizada en un período futuro.

Al pronóstico de 102,919 qq de café se asignará precios para cada quintal de café que se estima vender, presentándose así en términos monetarios los ingresos esperados para el ejercicio 1984/1985. Para ello, el precio de venta previsto se hará en base al límite menor del intervalo de precios de 120 a 140 dólares FOB, utilizado para el manejo de la cuota mundial del café y en base al precio fijado por el INCAFE de ¢ 238 para el café Central Standard (C.S.); -- ¢239.75 para el café de Media Altura y de ¢ 241.50 para el café de Estricta Altura. Estos precios corresponden al café oro puesto en Puerto de la cosecha 1984/85 y la cosecha 1983/84.

El precio del café en el mercado local para las resacas lavadas -

(R/L) se estima en ₡179 y es equivalente al 75% del precio del café oro puesto en puerto.

Con los precios anteriores, la Cooperativa Modelo espera estar en capacidad de distribuir el ingreso entre los productores asociados pagándoles el valor del café en base a las 500 libras de uva fresca. Al final del ejercicio podrá realizar el pago de los excedentes, de los ingresos del beneficiado.

El Presupuesto de insumos agrícolas, para este trabajo, es el cálculo de aquellos artículos que se estiman proporcionar a los asociados para la fase de cultivo, enmarcado en uno de los principios cooperativistas.

En su formulación, es preciso combinar algunos datos en base a la experiencia en esta clase de operaciones, por lo cual se agrega la información pertinente en Anexo 1-2.

A continuación, en el Estado No. 1, se presenta el presupuesto consolidado de ventas de café e insumos agrícolas que asciende a la suma de ₡26,707,893, la cual separadamente se muestra en los Estados Nos- 1-1 y 1-2

ESTADO No. 1

PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE VENTAS

Del 1o. de octubre 1984 al 30 de septiembre 1985.

1984/1985 TRIMESTRES	CAFE	INSUMOS		AGRICOLAS		TOTAL
	qq	₡	₡	₡	₡	
Octubre/diciembre	23,124	5,475,879	-.-	-.-	5,475,879	
Enero/marzo	26,598	6,308,820	-.-	-.-	6,308,820	
Abril/junio	26,598	6,308,820	1,612,162	1,612,162	7,920,982	
Julio/septiembre	26,599	6,308,999	693,213	693,213	7,002,212	
		24,402,518	2,305,375	2,305,375	26,707,893	

ESTADO No 1-1

PRESUPUESTO DE VENTAS DE CAFE

EJERCICIO DEL 1o /10/84 AL 30/09/1985

	Precio del Café Exp	QO Oro Puesto en Puerto	Valor Café para Export	Precio Mcdo Local	QO de café Oro para Mcdo Local	Valor Café Mcdo Lo- cal	Total QO Oro	Total Venta
TOTAL GENERAL		<u>98 764</u>	<u>₡ 23 658 773</u>	--	<u>4 155</u>	<u>₡ 743 745</u>	<u>102 919</u>	<u>₡ 24 402 518</u>
Octubre/Dic	--	22 003	5 275 220	--	1 121	200 659	23 124	5 475 879
Central Standard (CS)	238	6 601	1 571 038	--	--	--	6 601	1 571 038
Media Altura (HG)	239 75	8 801	2 110 040	--	--	--	8 801	2 110 040
Estricta Altura (SHG)	241 50	6 601	1 594 142	--	--	--	6 601	1 594 142
Resaca Lavada (R/L)1a	238	--	--	179	--	--	--	--
Resaca Sin Lavar (R/SL)	179	--	--	179	1 121	200 659	1 121	200 659
Enero/Marzo	--	25 587	₡ 6 127 851	--	1 011	₡ 180 969	26 598	₡ 6 308 820
Central Standard (CS)	238	10 177	2 422 126	--	--	--	10 177	2 422 126
Media Altura (HG)	239 75	8 719	2 090 380	--	--	--	8 719	2 090 380
Estricta Altura (SHG)	241 50	6 539	1 579 169	--	--	--	6 539	1 579 169
Resaca Lavada (RL)1a	--	--	--	--	--	--	--	--
Resaca Sin Lavar (R/SL)	238	152	36 176	179	1 011	180 969	1 163	217 145
Abril/Junio	--	25 587	₡ 6 127 851	--	1 011	₡ 180 969	26 598	₡ 6 308 820
Central Standard (CS)	238	10 177	2 422 126	--	--	--	10 177	2 422 126
Media Altura (HG)	239 75	8 719	2 090 380	--	--	--	8 719	2 090 380
Estricta Altura (SHG)	241 50	6 539	1 579 169	--	--	--	6 539	1 579 169
Resaca Lavada (RL)1a	--	--	--	--	--	--	--	--
Resaca Sin Lavar (R/SL)	238	152	36 176	179	1 011	180 969	1 163	217 145
Julio/Sept.	--	25 587	₡ 6 127 851	--	1 012	₡ 181 148	26 599	₡ 6 308 999
Central Standard (CS)	238	10 177	2 422 126	--	--	--	10 177	2 422 126
Media Altura (HG)	239 75	8 719	2 090 380	--	--	--	8 719	2 090 380
Estricta Altura (SHG)	241 50	6 539	1 579 169	--	--	--	6 539	1 579 169
Resaca Lavada (RL)1a	--	--	--	--	--	--	--	--
Resaca Sin Lavar (R/SL)	238	152	36 176	179	1 012	181 148	1 164	217 324

PRESUPUESTO DE VENTA DE INSUMOS AGRICOLAS

DEL 1/10/1984 AL 30/9/1985

	PRECIO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	TOTAL
FERTILIZANTES								
Sulfato de Amonio	∅	372,837	372,837	372,838	159,787	159,788	159,788	1,597,875
Precio por saco y cantidad	36.75	4,550	4,550	4,550	1,950	1,950	1,950	
Valor ∅		167,212	167,212	167,213	71,662	71,663	71,663	716,625
Fórmula 16-20-0								
Precio por saco y cantidad	58.75	3,500	3,500	3,500	1,500	1,500	1,500	
Valor ∅		205,625	205,625	205,625	88,125	88,125	88,125	881,250
Combate de la Roya		150,150	150,150	150,150	64,350	64,350	64,350	643,500
Bayleton								
Precio por kg. y cantidad	111.00	1,050	1,050	1,050	450	450	450	4,500
Valor ∅		116,550	116,550	116,950	49,950	49,950	49,950	499,500
Osciloruro de Cobre								
Precio por kgs. y cantidad	6.00	5,600	5,600	5,600	2,400	2,400	2,400	24,000
Valor ∅		33,600	33,600	33,600	14,400	14,400	14,400	144,000
Aperos Agrícolas		13,200	15,200	14,800	9,600	7,200	4,000	64,000
Bombas Manuales								
Precio y cant. Valor ∅	200.00	46	48	46	20	20	20	200
Bombas de Motor		9,200	9,600	9,200	4,000	4,000	4,000	40,000
Precio y cant. Valor ∅	800.00	5	7	7	7	4	--	30
TOTAL VENTA ∅		536,187	538,187	537,788	233,737	231,338	228,138	2,305,375

3.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

El presupuesto de producción es un plan que muestra el volumen de quintales de café a beneficiar durante el período que comprende el año cafetero.

Este presupuesto, se fundamenta en el volumen de café que entreguen los asociados a la cooperativa para transformarlo del estado de café uva fresca y cereza hasta prepararlo para la exportación (café oro), lo cual constituye considerables costos.

Para ello, es importante relacionar previamente lo siguiente: El café uva fresca y parte del café verde o perico requiere de dos procesos: Beneficiado Húmedo y Beneficiado Seco, el café cereza de verde o cereza de maduro, así como el café pergamino sólo requiere del proceso seco (trilla, clasificación y limpia).

En el desarrollo de este trabajo es conveniente hacer énfasis a los ejecutivos de estas empresas, la importancia de elaborar un presupuesto de producción, ya que en su formulación, anticipadamente se orienta en la determinación de las necesidades financieras que requiere el beneficiado del café, así como, la determinación de la capacidad instalada, la coordinación con los volúmenes a vender y las adiciones de activo necesario. Además, en la formulación se establecen las bases del control de la producción, los inventarios, los costos de beneficiado y el personal correspondiente.

3.2.1. Presupuesto de Unidades a Producir.

Este presupuesto muestra la cantidad de quintales de café que será necesario producir para cubrir la demanda requerida según el presupuesto de ventas y satisfacer políticas sobre inventarios de café.

En el desarrollo del caso práctico de la Cooperativa en estudio, y de conformidad con la información mencionada en los literales C y D, utilizada para el pronóstico de ventas Anexo No. 1-1, a continuación, se establecen las unidades a producir de 106,393 qq de café para el ejercicio 1984/1985. (Estado No. 2).

ESTADO N° 2

PRONOSTICO DE PRODUCCION

DEL 1°/10/1984 AL 30/9/1985

	I	II	III	IV	TOTAL
UNIDADES A VENDER	23.124	26.598	26.598	26.598	102.919
Central Standard	6.855	8.273	8.273	8.273	31.674
Central Media Altura	8.801	8.719	8.719	8.719	34.958
Central Estricta Altura	6.601	6.539	6.539	6.539	26.218
Café Oro sin lavar	--	2.056	2.056	2.056	6.168
Resaca sin Lavar	--	144	144	145	433
Resaca Lavada	867	867	867	867	3 468
(+) INVENTARIO FINAL ^{1/}					
25% Cos 1984/85	26.598	26.596	26.598	26.598	26.598
Central Standard	7.979	7.979	7.979	7.979	7.979
Central Media Altura	10.639	10.639	10.639	10.639	10.639
Central Estricta Altura	7.980	7.980	7.980	7.980	7.980
NECESIDADES	49.722	53.196	53.196	53.197	129.517
Central Standard	14.834	16.196	16.252	16.252	39.653
Central Media Altura	19.440	19.358	19.358	19.358	45.597
Central Estricta Altura	14.581	14.515	14.519	14.519	34.198
Café Oro sin Lavar	--	2.056	2.056	2.056	6.168
Resaca sin Lavar	--	144	144	145	433
Resaca Lavada	867	867	867	867	3 468
(-) INVENTARIO INICIAL ^{2/}					
Central Standard	23.124	26.598	26.598	26.598	23.124
Central Media Altura	6.855	7.979	7.979	7.979	6.855
Central Estricta Altura	8.801	10.639	10.639	10.639	8.801
Central Estricta Altura	6.601	7.980	7.980	7.980	6.601
Resaca Lavada	867	--	--	--	867
A PRODUCIR	26.598	26.598	26.598	26.598	106.393
Central Standard	7.979	8.273	8.273	8.273	32.798
Central Media Altura	10.639	8.719	8.719	8.719	36.796
Central Estricta Altura	7.980	6.539	6.539	6.539	27.597
Café Oro sin Lavar	--	2.056	2.056	2.056	6.168
Resaca sin lavar	--	144	144	145	433
Resaca Lavada	--	867	867	867	2.601

1/ El Inventario Final se puede considerar como producto en proceso, ya que al final del ejercicio queda Almacenado en Café Pergamino, pendiente de Trilla

2/ Es el Inventario de Café Pergamino de la Cosecha 1983/84 que se Trilla para cubrir las ventas - del primer Trimestre del año Cafetero 1984/1985.

3.2.2. Presupuesto de Materia Prima.

En la elaboración del presupuesto de compras de café en la cooperativa modelo, es necesario considerar, que la materia prima a utilizarse para obtener el café oro para la exportación o el mercado local, el insumo directo es el mismo café en estado de café - uva fresca o café cereza. En este sentido, no existen inventarios finales ni iniciales de insumo en forma independiente para obtener café oro al formular dicho presupuesto. Las unidades a producir - se establecerán únicamente en base a las cantidades de café necesario en estado de uva fresca y cereza para obtener el café oro a - producir y de ello se deducirán las cantidades de café oro uva y oro de cereza a comprar a los asociados.

Cabe aclarar que realmente el café recibido por la cooperativa proveniente de los socios, normalmente ocurre en el período de octubre a febrero y el comportamiento de entregas de los socios se lleva a cabo aproximadamente en 51 días efectivos variando las cantidades de café recibidos por día. Por lo tanto por efectos metodológicos las cifras de café uva fresca constituyen un punto de referencia que indica la cantidad de café recibido de los socios y que deberá cancelarse a medida que la cooperativa realice las ventas - del producto. A continuación se presenta el presupuesto consolidado de compras de café e insumos agrícolas los cuales han sido formulados por separado para propiciar un mejor análisis de estos -- (Estado No. 3, 3-1 y 3-2).

ESTADO No. 3

PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE COMPRAS

Del 1o. de octubre de 1984 al 30 de septiembre de 1985.

T R I M E S T R E S	CAFE Q	INSUMOS AGRIC.		Ø TOTAL
		Ø	Ø	
Octubre/diciembre	26,130	4,311,450	--	4,311,450
Enero/marzo	30,152	4,968,588	370,825	5,339,413
Abril/junio	30,152	4,968,588	900,575	5,869,163
Julio/septiembre	30,152	4,968,588	317,850	5,286,438
		19,217,214	1,589,250	20,806,464

ESTADO No. 3-1

PRESUPUESTOS DEL CAFE A ENTREGARSE POR LOS SOCIOS¹
 DEL 1o. DE OCTUBRE DE 1984 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1985
 ORO/UVA Y CEREZA

	<u>QQ</u>	<u>PRECIO</u>	<u>VALOR</u>
<u>1er. Trimestre</u>	<u>26,130</u>		<u>4,311,450</u>
Central Estándar	7,839	162.00	1,269,918
Central Media Altura	10,452	165.00	1,724,580
Central Estricta Altura	7,839	168.00	1,316,952
<u>2do. Trimestre</u>	<u>30,152</u>		<u>4,968,588</u>
Central Estándar	8,396	162.00	1,360,152
Central Media Altura	11,196	165.00	1,847,340
Central Estricta Altura	8,396	168.00	1,410,528
Café Cereza	2,164	162.00	350,568
<u>3er. Trimestre</u>	<u>30,152</u>		<u>4,968,588</u>
Central Estándar	8,396	162.00	1,360,152
Central Media Altura	11,196	165.00	1,847,340
Central Estricta Altura	8,396	168.00	1,410,528
Café Cereza	2,164	162.00	350,568
<u>4o. Trimestre</u>	<u>30,152</u>		<u>4,968,588</u>
Central Estándar	8,396	162.00	1,360,152
Central Media Altura	11,196	165.00	1,847,340
Central Estricta Altura	8,396	168.00	1,410,528
Café Cereza	2,164	162.00	350,568
TOTAL	116,586	164.83	19,217,214

¹ Este constituye las obligaciones de la Cooperativa para con los socios en concepto de materias primas (café recibido, Anexo No. 3-1).

ESTADO No. 3-2

PRESUPUESTO DE COMPRA DE INSUMOS AGRICOLAS

1/10/1984 AL 30/9/1985

	Precio Compra	II				III				IV			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL			
Precios SxS*	Ø36.50			4,550	4,550	4,550	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	19,500	
Costo de Adquisición				<u>Ø166,075</u>	<u>166,075</u>	<u>166,075</u>	<u>71,175</u>	<u>71,175</u>	<u>71,175</u>	<u>71,175</u>	<u>71,175</u>	<u>711,750</u>	
FORMULA 16-20-0													
Precio y SxS	58.50			3,500	3,500	3,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	15,000	
Costo de Adquisición				<u>Ø204,750</u>	<u>204,750</u>	<u>204,750</u>	<u>87,750</u>	<u>87,750</u>	<u>87,750</u>	<u>87,750</u>	<u>87,750</u>	<u>877,500</u>	
Total de compra de fertilizantes				<u>Ø370,825</u>	<u>370,825</u>	<u>370,825</u>	<u>158,925</u>	<u>158,925</u>	<u>158,925</u>	<u>158,925</u>	<u>158,925</u>	<u>1,589,250</u>	

* S X S = Sacos.

Para formular el presupuesto de compras de café se ha utilizado la información siguiente:

- a) La materia prima consiste en el café uva fresca, café cereza de maduro que entregan los socios a la cooperativa, en las proporciones que se mencionan para el Central Estándar, el media altura y el estricta altura.
- b) Las liquidaciones al productor socio, se establecen en base a las 500 libras de café uva fresca y 200 libras para café cereza.
- c) Los precios proyectados para el café central estándar es de ¢162.-, media altura ¢165.00 y el estricta altura de ¢168.-.
- d) No existen inventarios iniciales ni finales, según lo expuesto anteriormente.
- e) El café proveniente de los socios se paga a medida que se realizan las ventas a INCAFE.

En relación con el presupuesto de compras de insumos agrícolas, conviene aclarar que conforme a los datos básicos 4 y 5 del pronóstico de ventas (Anexo 1-2), no se calculan las unidades a comprar y por tanto este presupuesto se refiere a las compras de Sulfato de Amonio y Fórmula 16-20-0.

Asimismo las cantidades a comprar equivalen a las cantidades a vender, debido a la política de inventarios para este tipo de productos,

INCAFE
1971

que se determinan en 500 sacos para cada uno de ellos. Para ello, es necesario considerar que la cooperativa efectúa sus aprovisionamientos con un mes de anticipación y paga al contado. Además no se espera alza en los precios debido a la garantía en los mismos por parte de la Unión de Cooperativas de Cafetaleros, de R.L.

3.2.3. Presupuesto de Mano de Obra Directa.

Este presupuesto tiene por finalidad, especificar el costo de la mano de obra directa que se requiere, en el beneficiado del café para obtener café oro.

Para ello es necesario conocer información tal como. número de empleados que se necesitan, el tipo de salario aplicable al beneficiado de café, el tiempo requerido para cada proceso del beneficiado. Con estos datos fundamentales y otros de acuerdo a las características propias de la unidad productiva de que se trate, se estará en capacidad de estimar el costo de mano de obra directa imputable al producto.

Es conveniente señalar, que este presupuesto es aplicable a varios sub-procesos (Vía Húmeda y Vía Seca) dentro del beneficiado.

En los Estados Nos. 4 y 5, se muestran los costos de estos subprocesos:

- Beneficiado Húmedo	¢ 484,572
- Beneficiado Seco	<u>597,903</u>
Total Mano de Obra Directa Beneficiado	¢ 1,082,475

ESTADO No. 4
 PRESUPUESTO MENSUAL DE COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA DEL
 PROCESO HUMEDO
 1/10/1984 AL 30/9/1985

M E S E S	Despul. y Lavado		Cuota H/T ¹ Secado	Cuota H/T Lavado	Costo Mano de Obra Directa Mensual	
	Lavado	Secado			Despulpe y Lavado	Secado
<u>OCTUBRE/84</u>						
Horas nocturnas	238	264	∅20.65	36.29	∅ 8,637	∅ 5,452
Horas diurnas	232	264	16.50	26.03	6,039	4,356
					<u>∅ 14,676</u>	<u>∅ 9,808</u>
<u>NOVIEMBRE/84</u>						
Horas nocturnas	2,499	1,419	20.65	36.29	90,689	29,302
Horas diurnas	2,436	1,419	16.50	26.03	63,409	23,413
					<u>∅154,098</u>	<u>∅ 52,715</u>
<u>DICIEMBRE/84</u>						
Horas nocturnas	2,023	726	20.65	36.29	∅ 73,415	∅ 14,992
Horas diurnas	1,972	726	16.50	26.03	51,331	11,979
					<u>∅124,746</u>	<u>∅ 26,971</u>
<u>ENERO/85</u>						
Horas nocturnas	1,071	396	20.65	36.29	∅ 38,866	∅ 8,177
Horas diurnas	1,044	396	16.50	26.50	27,175	6,534
					<u>∅ 66,041</u>	<u>∅ 14,711</u>
<u>FEBRERO/85</u>						
Horas nocturnas	238	165	20.65	36.29	∅ 8,637	∅ 3,407
Horas diurnas	232	165	16.50	26.03	6,039	2,723
					<u>∅ 14,676</u>	<u>∅ 6,130</u>
<u>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</u>						
	<u>11,985</u>	<u>5,940</u>	<u>-.-</u>	<u>-.-</u>	<u>∅374,237</u>	<u>∅110,335</u>
HORAS NOCTURNAS	6,069	2,970			220,244	61,330
HORAS DIURNAS	<u>5,916</u>	<u>2,970</u>			<u>153,993</u>	<u>49,005</u>
					<u>COSTO UNITARIO</u>	
Q.Q. Pergamino	124,216				∅ 3.00	∅ 0.89

¹ H/T = Horas turnos.

ESTADO No. 5

PRESUPUESTO DE COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
DEL PROCESO SECO POR PREPARACION PARA EXPORTACION DEL CAFE
1/10/1984 AL 30/9/1985

	1er. TRIMESTRE			2o. TRIMESTRE			3er. TRIMESTRE			TOTAL
	Prepar. Amert- cana	Prepar. Europea	Prepar. Amert- cana	Prepar. Europea	Prepar. Amert- cana	Prepar. Europea	Prepar. Amert- cana	Prepar. Europea		
Cosecha 1983/84										
Sacos de 69 K.	5,134	9,535								
(14,669)	<u>74-1/4</u>	<u>138-1/4</u>								
Horas diurnas	75-3/4	140-3/4								
Horas nocturnas										
Cosecha 1984/85										
Sacos de 69 K.				10,945	10,661	4,692	24,876		65,843	
(51,174)				<u>158-1/2</u>	<u>154-1/2</u>	<u>68.0</u>	<u>360-1/2</u>			
Horas diurnas				161-1/2	157-1/2	69-1/4	367-1/4			
Horas nocturnas										
Cuota hora diurna por turno 0255.06										
Cuota hora nocturna por turno 0364.79										
Costo Mano de Obra Directa diurna	018,938	35,262	40,427	39,407	17,344	91,949				
Costo Mano de Obra Directa Nocturna	27,633	51,344	58,914	57,454	25,262	133,969				
Costo Mano de Obra Directa	46,571	86,606	99,341	96,861	42,606	225,918	597,903			
Costo Unitario p/ saco	9.07	9.08	9.08	9.08	9.08	9.08	9.08	9.08	9.08	
Costo Unitario p/qq	6.05	6.05	6.05	6.05	6.05	6.05	6.05	6.05	6.05	

Para formular el presupuesto de mano de obra directa se ha utilizado la información siguiente:

1) PROCESO HUMEDO.

- a) El período de recolección está en relación directa con las entregas del café uva fresca y se estima que empieza en el mes de octubre de un año y termina a finales de febrero del siguiente año.
- b) En el período anterior, las labores se desarrollan en 51 días efectivos, aproximadamente de acuerdo con los porcentajes de entrega del café uva fresca por parte de los asociados
- c) Las entregas de café están constituidas en un 97% por café uva fresca y un 3% es café cereza de maduro según datos del pronóstico de ventas.
- d) Las entregas totales porcentualmente se establecen así.

M E S E S	DIAS TEMPORADA	RECEPCION QQ.UVA Y CEREZA	% *
Octubre	2	23,082	4
Noviembre	21	236,596	41
Diciembre	17	190,431	33
Enero	9	98,101	17
Febrero	2	28,853	5
	51	577,063	100

* Conforme entregas cosecha anterior.

e) Los turnos para el proceso húmedo se establecen conforme a las entregas de café uva fresca y la capacidad instalada de despulpe así.

M e s e s	Días	Capacidad diaria de despulpe ¹	Recepción QQ uva	Turnos por día	Días para secado y embodegado del perga.
Octubre	2	11,000	22,390	3	4
Noviembre	21	11,000	229,498	3	21 1/2
Diciembre	17	11,000	184,718	3	11
Enero	9	11,000	95,158	3	6
Febrero	2	11,000	27,987	3	2 1/2
	51	11,000	559,751		45

¹ Es la capacidad de la Planta Instalada (100%).

f) Personal necesario para el proceso húmedo.

- Despulpe y lavado.

Un Turno	Para tres turnos
1 Mecánico (para 2 turnos)	2
1 Pesador báscula de recepción en beneficio	3
1 Ayudante de pesador	3
2 Chequero de pila	3
1 Chequero de sifón	3
2 Chequeros de pulperos	6
1 Chequero de criba	3
2 Lavadores	6
11 Trabajadores	29

- Secado y Embodegado

Un Turno	Para 3 Turnos
1 Pesador báscula de recepción del café pergamino	3
1 Operador de presecadora	6
2 Llenadores de patios	3
1 Puntero	3
1 Mecánico	3
6 Trabajadores	18

En total para el proceso húmedo, 17 personas por turno.

g) Los obreros devengan uniformemente \$14.00 diarios.

2) PARA EL PROCESO SECO.

(trilla, clasificación y limpia).

a) Este proceso se inicia a partir del café pergamino que puede hacerse continuamente, pero en este caso, se iniciaría a partir del mes de enero en que se recibe las órdenes de Trilla provenientes del INCAFE.

b) La capacidad instalada de Trilla diaria hasta en sacar café se considera de 750 sacos por día de 3 turnos continuos.

c) En base a la experiencia anterior y a la mayor recepción de café de media altura y estricta altura, se espera recibir ór

denes de trilla para preparación europea en un 68% y 32% preparación americana.

d) El salario básico por día se considera por política de la empresa, en ₡14.00 uniformemente.

e) Se establece que el personal necesario por día de 3 turnos para el proceso en mención es de:

- Trabajo indirecto por tipo de preparación:

1 Jefe de Trilla

2 Ayudantes del Jefe de Trilla

3 Operadores de Clasificadora

- Preparación Americana

1 Pesador

3 Marcadores de sacos

3 Llenadores de sacos y bulqueo

- Preparación Europea

1 Jefe de Limpia

2 Ayudantes del jefe de Limpia

3 Llenadores de sacos y bulqueo

1 Marcador y cosedor de sacos.

3.2.4. Presupuestos de Costos Indirectos de Producción.

El presupuesto de Gastos de Fabricación o carga fabril, es la parte del gasto total de fabricación no identificable directamente con el producto elaborado o trabajo específico, estos gastos son conocidos como gastos indirectos de producción.

Entre ellos figuran algunos, tales como:

Los materiales indirectos, mano de obra indirecta, impuestos, seguros, depreciación del equipo de oficina, el mantenimiento del edificio de la fábrica, las reparaciones efectuadas tanto en los departamentos productivos como los de servicios; la inspección, la vigilancia, la energía eléctrica, etc.

Estos gastos por su característica son los más difíciles de asignar al costo de los productos elaborados, debido a la dificultad que existe en establecer la proporción exacta que correspondería a cada unidad.

En la cooperativa objeto de este trabajo, el presupuesto en mención se presenta así:

ESTADO No. 6

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE BENEFICIADO DE CAFE
DEL 1o. DE OCTUBRE DE 1984 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1985

	REF.	OCT/DIC/84	ENE/MAR.	ABR/JUN	JUL/SEP/85	TOTAL ¢
Costos Indir. del Proceso Húmedo	6-1	146,995	65,054	50,495	15,500	278,044
Costos Indirectos del Proceso Seco	6-2	120,646	64,844	86,643	36,666	308,799
Costos Indirectos de Ambos Procesos	6-3	103,102	105,735	97,714	93,934	400,485
T O T A L E S		370,743	235,633	234,852	146,100	987,328

ESTADO No. 6-1

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS ASIGNADOS AL BENEFICIADO HUMIDO DEL 1/10/84 AL 30/9/85

	I		II		III		IV		TOTAL ¢
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mco	Jun	Agto	
1 Jornales Extraor- dinarios del me- no Despulpe y Lavado	154	1,617	1,309	693	231				4,004
2 Jornales Extraor- dinarios del se- cado y embodegado	98	1,029	833	441	147				3,519
3 ISSS y FSV del despulpe y lavado	1,965	20,632	16,702	8,842	1,975				50,111
4 ISSS y FSV del - secado embodegado	1,312	7,121	3,684	2,008	832				14,957
5 Aguinaldos			6,300						6,300
6 Mantto maq tren humido						15,000			15,000
7 Energía y Fuerza	300	8,200	6,600	3,400	1,000				20,000
8 Diesel	2,157	22,113	17,798	9,169	2,697				53,934
9 Combustibles y Lu- bricantes	200	2,050	1,650	850	250				5,000
10 Serv de Agua	160	1,640	1,320	680	200				4,000
11 Serv de Fumig	208	2,132	1,716	884	260				5,200
12 Reprec Maq tren humido	1,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	40,178
13 Reprec Edif Tren Humido	997	987	987	987	987	987	987	987	11,850
TOTAL H2-SUM	12,219	71,609	63,077	52,132	12,757	20,165	5,165	5,165	278,044
TOTAL IRMINISTRAL	*	116,995	*	*	65,051	*	*	15,300	*

ESTADO No. 6-2

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS ASIGNADOS AL BENEFICIO SECO

	I			II			III			IV			TOTAL ¢
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Agto	Sept	
1 Jornales Extraordinarios	5,644					12,125		5,226					22,995
a) Preparación Americana	10,452					11,915		16,096	11,915				50,378
b) Preparación Europea													
2 Seguro Social y FSV	6,918					14,769		6,538					28,025
a) Preparación americana	12,860					14,413		19,238	14,408				60,919
b) Preparación Europea													44,800
3 Aguinaldo			44,800										44,800
4 Manto de maquina tren de trilla	18,000		12,000							12,000	12,000	6,000	60,000
5 Energía Eléctrica (Fuera)	3,300					4,950		4,350	2,400				15,000
6 Depreciación Equipo Ind tren seco	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	1,911	22,932
7 Depreciación Edificaciones tren seco	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	307	3,750
TOTAL MENSUAL	41,398	20,224	59,024	2,224	2,224	60,796	2,224	53,472	30,947	14,224	14,224	8,218	308,799
TOTAL TRIMESTRAL		120,616			64,844			86,643		*	36,566		*

ESTADO No. 6-3

PRESUPUESTOS DE COSTOS INDIRECTOS DEL BENEFICIADO HUMEDO-BENEFICIADO SECO

DEL 1/10/1984 AL 30/9/1985
(Colones)

	I	II	III	IV	TOTAL
Sueldos de Admón. Beneficios	37,020	37,020	37,020	37,020	148,080.00
Seguro Social y FSV de Admón. Beneficios	5,241	5,241	5,241	5,242	20,965.00
Atenciones al personal	550	550	550	550	2,200.00
Aguinaldos - Admón. Beneficios	5,388	-	--	--	5,388.00
Comunicaciones	125	125	125	125	500.00
Vacaciones - Admón. Beneficios	-	8,021	--	--	8,021.00
Mantenimiento de Sacos	625	625	625	625	2,500.00
Generación de Vapor	3,780	3,780	3,780	--	11,340.00
Energía Eléctrica	501	501	501	501	2,004.00
Papejería y Utiles	750	750	750	750	3,000.00
Seguro sobre café	17,815	17,815	17,815	17,816	71,261.00
Amortización sacos	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000.00
Depreciación y equipo de oficina	125	125	125	125	500.00
Depreciación de Instalaciones	6,182	6,182	6,182	6,180	24,726.00
	103,102	105,735	97,714	93,934	400,485.00

Para los gastos indirectos del Beneficiado, es conveniente hacer no tar que aún cuando el objeto es establecer el costo unitario total por quintal transformado, es preciso efectuar una distribución de ellos para ser aplicados al proceso húmedo y al proceso seco logrando así, medir el grado de eficiencia en cada proceso, lo que permittirá adoptar medidas en la minimización de dichos costos, dado que el presupuesto permite establecer las necesidades de capital de trabajo en la transformación del café, también es necesario hacer notar en los tres documentos anteriores que existen costos que no requieren egresos de Caja.

3.3. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION.

Los presupuestos de Gastos de Operación, lo integran los siguientes:

Presupuesto de Gastos de Venta (Estado No. 7).

Presupuesto de Gastos de Administración (Estado No. 8).

Presupuesto de Gastos Financieros (Estado No. 9).

3.3.1. Presupuestos de Gastos de Venta.

Este presupuesto consiste en determinar los costos de comercializar los productos de la empresa.

En el caso de las empresas comerciales e industriales, este tipo de presupuesto comprende gastos tales como: los generados por el departamento de ventas, de publicidad y promociones, de transporte y distribución.

El presupuesto de gastos de venta, que trata en este trabajo, se aparta casi en su totalidad del esquema descrito anteriormente y se denominará presupuestos de gastos de venta y exportación (Estado No. 7).

ESTADO No. 7

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA, EXPORTACION DEL 1/10/1984 AL 30/9/1985

	I	II	III	IV	TOTAL ¢
<u>SACOS DE EXPORTACION *</u>	<u>58,676</u>	<u>86,424</u>	<u>118,272</u>	-.-	<u>263,372</u>
a) Preparación americana	20,536	43,780	18,768	-.-	83,084
b) Preparación Europea	38,140	42,644	99,504	-.-	180,288
<u>FLETE A PUERTO</u>	<u>16,502</u>	<u>24,307</u>	<u>33,264</u>	-.-	<u>74,073</u>
a) Preparación Americana	5,776	12,313	5,278	-.-	23,367
b) Preparación Europea	10,726	11,994	27,986	-.-	50,706
<u>CARGADA DE SACOS</u>	<u>3,080</u>	<u>4,537</u>	<u>6,209</u>	-.-	<u>13,826</u>
a) Preparación Americana	1,078	2,298	985	- -	4,361
b) Preparación Europea	2,002	2,239	5,224	- -	9,465
<u>TOTAL TRIMESTRE</u>	<u>78,258</u> =====	<u>115,268</u> =====	<u>157,745</u> =====	-.-	<u>351,271</u> =====

* 150 libras.

La competitividad de los precios y los canales de distribución que aquí se utilizan son peculiares en el café, ya que éste, es un insumo que es adquirido a nivel nacional por el Instituto Nacional del Café (INCAFE), quien sí, es el encargado de cubrir todos los aspectos técnicos de la distribución en los mercados internacionales.

Por lo cual, el tipo de presupuestos anterior se limita a contemplar los gastos de. Transporte (flete a puerto), acondicionamiento (cargada de sacos), embalaje (sacos para exportación).

3.2.2. Presupuestos de Gastos de Administración.

Es la estimación de aquellos gastos que la empresa necesita para dirigir y coordinar las funciones de la misma. Generalmente estos gastos adoptan la característica de fijos, dado a ciertos volúmenes de actividad y entre ellos figuran: el pago de alquiler, el sueldo de ejecutivos, los sueldos del personal operativo, comunicaciones, primas de seguros, etc.

Es oportuno añadir que algunos rubros de gastos administrativos tales como el servicio telefónico (excepto tarifa básica), servicio de luz eléctrica, el de correo, etc. Se ven incrementados o disminuidos a causa del nivel de operaciones productivas y de distribución. Por esta razón es conveniente, aún cuando estos en su mayoría consideren fijos, seleccionarlos ejerciendo un adecuado análisis y control tanto en su fase de estimación como de ejecución operativa.

Un aspecto que no debe perderse de vista en la preparación de un pre

supuesto de esta índole, es la responsabilidad por el monto de cada uno de los rubros del gasto.

Por lo general, al cierre de un ejercicio financiero, en las empresas que no acostumbran a utilizar el presupuesto como herramienta de control y por lo tanto no proyectan sus gastos administrativos, la responsabilidad en el monto de estos recae en los niveles superiores de dirección; esto hace sugerir que en la fase de formulación de un presupuesto de gastos de administración la responsabilidad por el monto de los mismos también recae en dichos niveles de administración, tomando en cuenta además, que en estos niveles se definen los objetivos, políticas y estrategias de la organización.

Sin embargo, de existir una estructura administrativa compleja, se hace necesario que la estimación de estos gastos se delegue por el nivel superior correspondiente a las diferentes unidades y sub-unidades organizativas a fin de crear verdaderos centros de responsabilidad, mejorando así la eficacia en el control para lograr los objetivos de la empresa.

Este presupuesto se presenta en el Estado No. 8 a continuación.

ESTADO No. 8
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
DEL 1/10/1984 AL 30/9/1985

	I	II	III	IV	TOTAL ¢
Dietas	500	500	500	500	2,000
Sueldos	26,580	26,580	26,580	26,580	106,320
Seguro Social y F.S.V.	2,468	2,468	2,468	2,467	9,871
Vacaciones	--	--	5,759	--	5,759
Aguinaldos	4,430	--	--	--	4,430
Pasajes y viáticos	1,800	1,800	1,800	1,800	7,200
Salarios Extraordinarios	--	300	700	500	1,500
Atenciones	1,250	1,250	1,250	1,250	5,000
Energía Eléctrica	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
Comunicaciones	1,100	1,100	1,100	1,100	4,400
Combustible y lubricantes	750	750	750	750	3,000
Honorarios	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
Donativos	--	--	--	500	500
Mantenimiento vehículos	--	800	--	--	800
Papelaría y útiles	2,813	2,812	2,813	2,812	11,250
Mantenimiento Eq.Of.	300	300	300	300	1,200
Servicio de agua	31	32	31	32	126
Fumigaciones	--	--	750	--	750
Dep.Mob. y Equipo	1,660	1,661	1,660	1,661	6,642
TOTAL TRIMESTRE	46,682	43,353	49,461	43,252	182,748

En la preparación de este presupuesto, se ha tomado en cuenta las políticas emanadas del Consejo de Administración, que de acuerdo al diagnóstico administrativo-financiero, es la unidad de la cooperativa que tiene responsabilidad de realizar las funciones de planificación de alto nivel de la empresa.

Las medidas aplicadas son las siguientes.

- 1) El Consejo de Administración ha considerado continuar con los mismos salarios de 1984, para el personal.
- 2) Durante el mes de mayo de 1985, cancelarán vacaciones a todo el personal de administración considerando que ha finalizado el proceso húmedo de la cosecha.
- 3) Se pagará aguinaldo en base al Código de Trabajo vigente.
- 4) Se autoriza al Gerente pagar razonablemente, tiempo extraordinario al personal para atender con prontitud a los socios, particularmente en las fechas de liquidación de las ventas del café y de concesión del crédito de avío de la futura cosecha.
- 5) En base a un acuerdo de Junta General se autoriza el pago de QUINIENTOS COLONES, por mes, en concepto de honorarios para el Audtor Externo durante el período proyectado.
- 6) Se autoriza continuar con un donativo de QUINIENTOS COLONES, anuales para obras benéficas de la localidad.

- 7) La dieta por sesión se establece en CINCUENTA COLONES para cada miembro del Consejo de Administración.
- 8) Los demás gastos se estimarán con incrementos de hasta un 10%, tomando de base los del ejercicio anterior según registros contables.

3.3.3. Presupuestos de Gastos Financieros.

Por lo general, este presupuesto comprende aquellas erogaciones consistentes en el pago de intereses generados por créditos obtenidos de fuentes bancarias, no bancarias y de operaciones comerciales que sean necesarias para financiar los planes operativos de la empresa.

Estas estimaciones de gastos constituyen el costo por el uso de dinero ajeno. En dicho costo se incluye además de los intereses, los gastos bancarios (papel sellado y timbres, honorarios por cartulación, comisiones, descuentos).

En el caso de la Cooperativa en estudio, se considera de que los déficits trimestrales pueden ser financiados con la línea de financiamiento que autorizó el Banco Central de Reserva de El Salvador, al sistema financiero para la cosecha 1984/1985, además se ha considerado que la línea de créditos en mención, puede ser utilizada con las mismas características en la cosecha 1985/86, para complementar los fondos necesarios debido que éstas se han mantenido durante los últimos 3 años.

Los déficits resultantes se deben a la demanda de financiamiento para cubrir los costos de operación que necesitan los socios. A continuación se presenta en el Estado No. 9, el presupuesto de pago de intereses netos a cargo de la cooperativa.

ESTADO No 9

PRESUPUESTO DE PAGO DE INTERESES A CARGO DE LA COOPERATIVA
(En miles de ¢)

REF	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	II	MAR	ABR	MAY	III	JUN	JUL	AGO	IV	SEP	TOTAL
Total intereses a pagar	109 82	212 28	170 35	161 91	77 62	48 89	48 89	48 89	48 91	131 38	130 99	130 99	64 66	132 93		1,338.63
Menos Total intereses a cargo de socios	7 36	85 71	68 48	84 24	62 18	48 89	48 89	48 89	48 91	47 23	130 99	27 23	27 23	27 23		687 34
Intereses a cargo de la cooperativa	102 46	126 57	101 87	77.67	15 44					84 15			37 43	105 70		651 29

1 A ser descontado por sistema financiero del valor de venta del café y aplicados al valor del café de los socios

2 A ser descontados por sistema financiero del valor de los servicios de transformación

En el presupuesto anterior conviene aclarar, que esta empresa está exenta del pago del papel sellado y timbres, los intereses son descontados del producto de la venta de café junto con el principal.

Por esta razón también la Cooperativa descuenta los intereses a cargo de los socios en las liquidaciones respectivas.

Para su diseño y formulación ha sido conveniente utilizar los datos siguientes:

- a) La tasa de interés pasiva de la cooperativa para el crédito de avío, 1983/1984, es de 12% y la tasa activa es del 13%.
- b) La tasa de interés pasiva para el avío, la cosecha 1984/1985, es del 12% y la tasa activa del 13%, aprobadas en sesión No. MJ-1/84 del 8 de febrero de 1984.

3.4. PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO A LOS SOCIOS PARA LA PRODUCCION Y RE-COLECCION DEL CAFE.

El Beneficio Social para los socios dentro de estas empresas, es que a través de las mismas se les facilita obtener financiamiento para las labores de cultivo, lo cual constituye uno de sus objetivos fundamentales

Previo al diseño y formulación del presupuesto en mención, es necesario efectuar las consideraciones siguientes

- Durante el ejercicio financiero comprendido entre el 10. de octubre de 1983 al 30 de septiembre de 1984, los asociados hicieron uso del financiamiento agrícola para la cosecha 1984/85, a través de la Cooperativa,
- En el transcurso del ejercicio que se proyecta (1/10/84 al 30/9/85), el sistema financiero recupera todo o parte de aquellas sumas concedidas.
- Las obligaciones que los socios tienen con la Sociedad por el financiamiento recibido, es deducida en el momento de la liquidación a los socios que la sociedad hace por el café entregado
- La Sociedad garantiza al sistema financiero nacional el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por cuenta de sus asociados, mediante una "Orden Irrevocable de Pago", a favor del Banco que concede el financiamiento, la cual es previamente aceptada por INCAFE (el comprador), quien por cada operación de compra-venta, descuenta

del valor del café, los compromisos financieros conforme dicha orden.

- También es conveniente considerar que por lo general para cada año cafetero y a medianos del mes de enero, el Banco Central de Reserva comunica al público en general la aprobación de la Línea de créditos para el levantamiento de la cosecha futura, en este sentido, el plazo para los usuarios de este tipo de financiamiento es de un año y comúnmente el usuario comienza a utilizar estos recursos conforme a la distribución estipulada por dicho Banco para la fase de cultivo y de recolección
- Finalmente, en relación con algunos créditos a la producción, este estudio refiere únicamente los créditos de trabajo agrícola y particularmente el de habilitaciones o avío.

En torno a las consideraciones anteriores, es necesario agregar que el presupuesto de financiamiento al cultivo por parte de los socios conlleva a ejecutar, por parte de los Administradores de la Cooperativa, un programa completo que permite en conjunto obtener un acceso ágil y oportuno a las fuentes de financiamiento en favor de los asociados, además, su formulación lleva implícito asegurar a cada uno de sus miembros el capital de trabajo necesario para las fases de - cultivo y recolección, mantenimiento de cafetales.

El presupuesto en mención se ilustra en el Estado No. 11 .

ESTADO No 11
 PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO A SOCIOS¹
 DEL 1/10/1984 AL 30/9/85
 (En miles de colones)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
FASE CULTIVO COS 85/86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra												
Enero a mayo	22 00											
Junio a julio	8 50											
Agosto a octubre	7 35											
Fertiliz Cos 85/86	22 15											
(para 71,749 qq según facturas)												
FASE DE RECOLECCION												
COSECHA 1984/1985	30 00 ³											
En base a recibos de entregas del café												
octubre	334 0	3,417 0										
noviembre												
diciembre			2,750 0									
enero				1,417 0								
febrero					417 0							
TOTAL POR MES	334 0	3,417 0	2,750 0	1,417 0	1,267 0	425 0	425 0	425 0	410 0	410 0	396 0	237 0
TOTAL POR TRIMESTRE		6,501 0			3,109 0			1,260 0			1,043 0	
TOTAL ANUAL 011,913 miles												

¹ Para financiamiento qq a contratar 111,003 oro uva (cosecha 1985/86)
 qq a recolectar 106,139 oro uva (cosecha 1984/85)

² Financiamiento para la cosecha 1985/86 (se aplica el 87%/s/111,003 qq oro uva a contratar)

³ Financiamiento a la recolección de la cosecha 1984/85 (se aplica 87%/s/106,139 qq oro uva contratados)

En el diseño y formulación anterior (Estado No. 11), se ha utilizado los datos siguientes

- a) Un 87% de los asociados hacen uso del Crédito de Avío, dentro de la categoría de caficultores de hasta 500 quintales de café oro.
- b) El crédito de avío que se obtiene, con el propósito de trasladarse al caficultor, se destina al levantamiento de la cosecha 1985/86 y se estima que la Junta Monetaria y el Banco Central de Reserva continuarán con la política de proporcionar los costos de cultivo de la cosecha hasta un monto de $\$150.00$ por el equivalente a un quintal de café oro, con base al promedio de producción de las últimas tres cosechas y conforme a las mismas normas para la cosecha 1984/1985 del 12 de enero de 1984.
- c) Aún cuando la cooperativa compra al contado los fertilizantes, hace uso de los $\$22.15$ por quintal de acuerdo con los aprovisionamientos que realiza, para las labores de cultivo de los asociados, y retira en cualquier fecha posterior al mes de enero de cada año dichos fondos contra la presentación de las facturas respectivas.
- d) El crédito de avío de la cosecha 1984/1985 se va cancelando trimetralmente o sea en la medida en que el INCAFE, pague a la sociedad cooperativa el café entregado.

En la preparación de dichos Estados también, es necesario emplear otra información básica, tal como los saldos de crédito al 30 de septiembre de 1984 de los socios y de la cooperativa.

3.5. PRESUPUESTO DE CAPITAL

El Presupuesto de Capital, comprende las erogaciones que tienen como objeto, la adquisición de activos fijos, cuya recuperación total se hará en un período mayor de un año.

A continuación en el Estado No. 10, se presenta el presupuesto de capital que contiene los desembolsos que afectarán el Presupuesto de Efectivo.

ESTADO No. 10

SOCIEDAD COOPERATIVA MODELO R L

PRESUPUESTO DE CAPITAL ADICIONAL PARA EL AÑO 1o DE OCTUBRE DE 1984 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1985

DETALLE	OCT/DIC	ENE/MZO	ABR/JUN	JUL/SEP	TOTAL
BODEGA PARA CAFE PERGAMINO	--	--	--	ø 400,000	ø 400,000
SECADORAS DIESEL	- -	ø 90,000	ø135,000	--	225,000
CONDUCTOR DE CAFE	--	--	30,000	45,000	75,000
TOTAL ACTIVOS	- -	ø 90,000	ø165,000	ø 445,000	ø 700,000

ESTADO No. 10-1

SOCIEDAD COOPERATIVA MODELO DE R L

PRESUPUESTO DE CAPITAL PARA LOS AÑOS 1o. DE OCTUBRE DE 1984 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1985
 Y DEL 1o. DE OCTUBRE DE 1985 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1986

D E T A L L E	ESTIMACION FECHA INICIACION	ESTIMACION FECHA TERMINACION	COSTO ESTIMADO	PARA EJERCERSE EN PRESUP	
				1 9 8 5	1 9 8 6
BODEGA PARA CAFE PERGAMINO	Oct. 1o./84	Jun. 30/86	∅ 1,000,000	∅ 400,000	∅ 600,000
SECADORAS DIESEL	Ene 1o./85	Jun 30/85	225,000	225,000	
CONDUCTOR DE CAFE	Abr. 1o./85	Sep 30/85	75,000	75,000	
TOTAL ACTIVO			∅ 1,300,000	∅ 700,000	∅ 600,000

En la preparación del presupuesto de capital de esta empresa, se utilizó la siguiente información.

- a) Construcción de una bodega para almacenar café pergamino por valor de ₡1,000,000.00 Esta erogación capitalizable se pagará el 40% en el 4to. trimestre del año cafetero 84/85 y el resto al concluir la obra en 2do. trimestre del año cafetero 85/86.
- b) Reemplazo de tres secadoras diesel de ₡75,000 oo cada una, erogación capitalizable del 40% en el 2do. trimestre y el resto en el 3er. trimestre del año cafetero 84/85, según facturas de recibo de la parte de las máquinas y demás accesorios.
- c) Construcción de un conductor de café de 75 mts. de largo que servirá para todo el proceso seco, con un costo de ₡75,000.00 erogación capitalizable de un 40% en el 3er. trimestre y el resto en el 4to. trimestre del año cafetero 84/85.

3.6. PRESUPUESTOS DE FLUJO DE EFECTIVO.

El presupuesto de flujo de efectivo comprende las proyecciones de las entradas y salidas de dinero, a fin de establecer las deficiencias y excesos de efectivo, sobre este resultado tomar decisiones de naturaleza financiera Su formulación proviene de la consolidación de los presupuestos de ventas, de producción, de gastos de venta, de administración, financieros y del presupuesto de inversiones capitalizables del ejercicio presupuestario.

El presupuesto de efectivo para su formulación comprende lo siguiente:

En los ingresos se incluyen todas aquellas operaciones de fácil conversión de dinero tales como las ventas al contado, los cobros si se tiene venta al crédito, además existen otras fuentes de ingresos tales como.

Los intereses, aportaciones de capital, alquileres, regalías, venta de activo fijo y otros ingresos varios.

Los egresos incluyen todas las operaciones que causarán salidas de efectivo en base a políticas financieras de la empresa; comprende los pagos de operación tales como.

El presupuesto de gastos de fabricación que comprende los desembolsos por materia prima, mano de obra directa, suministro, gastos indirectos de fabricación, gastos de administración, de venta y gastos financieros, también incluye pagos a proveedores, inversiones capitalizables, intereses, amortizaciones de préstamos, distribución de utilidades y otros gastos varios.

Además se necesita el saldo inicial de efectivo que se toma del Balance anterior y el saldo mínimo de efectivo que debe mantener la empresa para sus operaciones al contado.

El Flujo de Efectivo se ilustra en el Estado No. 12 a continuación.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL 1/10/84 AL 30/9/85
(En miles de E.)

REF	I	II	III	IV	TOTAL
Saldo anterior	300 0	925 0	407 0	762 0	300 0
Entradas de Efectivo					
Cobros-Ventas del Café	2,775 0	3,114 0	3,584 0	3,206 0	12,679 0
Cobros-Servicios Beneficiado	- -	- -	312 0	375 0	591 0
Venta de fertilizantes	- -	- -	1 116 0	480 0	1 598 0
Venta Productos combate de la Roya	- -	- -	450 0	193 0	643 0
Venta de Aperos agrícolas	- -	- -	43 0	21 0	64 0
TOTAL DE INGRESOS	2,775 0	3,114 0	5 507 0	4,179 0	15 575 0
TOTAL DISPONIBLE	3,075 0	4,039 0	5,914 0	4,941 0	15 875 0
Salidas de Efectivo					
Liquidación de café a socios	2,673 0	2,996 0	3,471 0	3,091 0	12,231 0
Compra de fertilizantes	- -	371 0	900 0	316 0	1,589 0
Beneficiado del café					
a) Despulpado y lavado	293 0	81 0	- -	- -	374 0
b) Secado del café	90 0	20 0	- -	- -	110 0
c) Costos Indirectos del Beneficiado Hum	131 0	50 0	35 0	- -	216 0
d) Trilla, Clasificación y Limpia	133 0	196 0	269 0	- -	598 0
e) Costos Indirectos del Proceso seco	114 0	52 0	80 0	30 0	282 0
f) Costos Indirectos del Beneficiado					
Húmedo y Beneficiado Seco	72 0	74 0	66 0	63 0	275 0
Gastos de Venta y Exportación	78 0	115 0	158 0	- -	351 0
Gastos de Administración	45 0	41 0	48 0	42 0	176 0
Inversiones	- -	90 0	165 0	445 0	700 0
Pago de excedentes de operaciones financieras Ejercicio 1982/1983	11 0	31 0	- -	- -	42 0
Pago de excedentes de operaciones de café, ejercicio 1983/84	620 0	- -	- -	- -	620 0
Aporte a la Unión de Cooperativas de cafetaleros de R.L. (E) o por qq de café oro	89 0	- -	- -	- -	89 0
Concesión de Créditos					
Cosecha 1984/85	6 507 0	1,834 0	- -	- -	8,341 0
Cosecha 1985/86	- -	1,275 0	1,260 0	1,043 0	3,578 0
TOTAL DE EGRESOS	10,850 0	7 232 0	6,452 0	5 032 0	29,566 0
EXCESO (DEFICIT)	(7,775 0)	(3 193 0)	(538 0)	(91 0)	(13,691 0)
Prestamo	8,700 0	3,600 0	1,300 0	900 0	14 500 0
Saldo mínimo de Caja y Bancos	700 0	400 0	700 0	700 0	700 0
SALDO FINAL DE CAJA	925 0	407 0	762 0	809 0	809 0

(3.6.1)

ESTADO 12-1

PRESUPUESTO DE COBROS VENTA GLOBAL DE CAFE DEL
1/10/1984 AL 30/9/1985 *
(En miles de ¢)

	REF	I	II	III	IV	TOTAL
Quintales Oro	Anexo 1-1	<u>23,124</u>	<u>26,598</u>	<u>26,598</u>	<u>26,599</u>	<u>102,919</u>
Valor Global del café	Estado 1-1	5,476	6,309	6,309	6,309	24,403
Menos						
Financiamiento	Anexo 12-2	1,346	1,628	1,208	1,545	5,727
Intereses	Estado 9	162	195	145	185	687
SERVICIOS de Beneficiado	Estado 12-2	<u>1,193</u>	<u>1,372</u>	<u>1,372</u>	<u>1,373</u>	<u>5,310</u>
NETO A RECIBIR		<u>2,775</u> =====	<u>3,114</u> =====	<u>3,584</u> =====	<u>3,206</u> =====	<u>12,679</u> =====

* Esta es la liquidación de la Venta total de café, por trimestre, de INCAFE a la Cooperativa.

(3 6.2.)

ESTADO No. 12-2

PRESUPUESTO DE COBROS DE SERVICIOS DE BENEFICIADO *

DEL 1/10/1984 AL 30/9/1985

(En miles de colones)

	REF.	I	II	III	IV	TOTAL
Quintales a ¢51.60 por qq.	Anexo 1-1	<u>23,124</u>	<u>26,598</u>	<u>26,598</u>	<u>26,599</u>	<u>102,919</u>
Valor del beneficiado		1,193	1,372	1,372	1,373	5,310
Menos						
Financiamiento	Anexo 12-1	862	1,279	976	951	4,068
Intereses	Estado 9	<u>331</u>	<u>93</u>	<u>84</u>	<u>143</u>	<u>651</u>
		-.-	- -	312	279	591
		=====	=====	=====	=====	=====

* Esta es la liquidación de los servicios de beneficiado de INCAFE a la Cooperativa en la cual se descuenta del valor de ¢102,919 x 51.6 = ¢ 5,310 miles, el financiamiento que ésta recibe para la actividad.

(3 6.3.)

ESTADO 12-3

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR CAFE ENTREGADO POR SOCIOS*
DEL 1/10/1984 AL 30/9/1985

(en miles ¢)

	REF	I	II	III	IV	TOTAL
QQ oro/uva	Estado No. 3	<u>26,130</u>	<u>30,152</u>	<u>30,152</u>	<u>30,152</u>	<u>116,586</u>
Valor neto del café	Estado 3-1	4,311	4,968	4,969	4,969	19,217
Menos:						
Financiamiento, cultivo y recolección	Anexo 12-1	1,346	1,628	1,208	1,545	5,727
Intereses netos a/f Cooperativa	Anexo 12-2	14	16	12	15	57
Intereses A/C socios	Anexo 12-3	162	195	145	185	687
Aportaciones y Certificados de inversión ¢5.00 por quintal oro puesto en puerto	Supuesto básico	<u>116</u>	<u>133</u>	<u>133</u>	<u>133</u>	<u>515</u>
Valor a liquidar a Socios		2,673	2,996	3,471	3,091	12,231
		=====	=====	=====	=====	=====

* Esto constituye la liquidación del café entregado por socios.

En la Sociedad Cooperativa que se trata en este presupuesto, sus ingresos se originan en gran medida de las ventas del café oro puesto en puerto.

Estas ventas se realizan conforme a los porcentajes de compra y precios determinados por el Instituto Nacional de Café (INCAFE). El valor del café oro puesto en puerto contiene la suma de \$51.60 que reconoce el Instituto a la Cooperativa por el beneficiado del café.

La cooperativa recibe el valor neto de la venta del café, que resulta del descuento del financiamiento junto con los intereses sobre el valor total del producto vendido.

En relación con los egresos y particularmente con la liquidación del café entregado por los socios, que en sentido estricto constituye la compra de la materia prima, la cooperativa paga al socio el valor neto de dicho producto que resulta de descontar al valor total del café a precios internos establecidos por INCAFE, el financiamiento concedido a los socios junto con los intereses y el valor de \$5.00 por quintal de café entregado que se aplica al pago de aportaciones o certificados de inversión.

De lo anterior, se deduce que, tanto el pago de los compromisos y los intereses, así como el Cobro del Financiamiento y sus intereses son partidas que no se canalizan por el flujo de efectivo.

Los demás egresos, tales como.

Los costos del beneficiado, gastos de exportación (o ventas), los

gastos de administración y pago de provisiones de gastos de ejercicios anteriores no presentan ningún inconveniente en el proceso de presupuestación de las corrientes de efectivo.

Es importante considerar para esta agroindustria, el uso de una programación trimestral, para sus operaciones dentro del año cafetero (de octubre a septiembre de cada año), sin embargo, se debe tomar en cuenta en los diferentes sub-presupuestos que conforman el flujo de efectivo, programaciones mensuales a fin de tener en forma más específica las necesidades de fondos. La programación trimestral conviene realizarse así, debido a que los ingresos esperados por las ventas del café están sujetas a los porcentajes de compra, de INCAFE, que duran aproximadamente 3 meses y que los gastos por ser estacionales exigen un control estricto a fin de tomar oportunamente las decisiones financieras respectivas.

El presupuesto de flujo de efectivo anterior, muestra lo referente a los ingresos y los egresos anteriormente relacionados.

3.7. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

Los Estados Financieros proyectados corresponden a aquellos presupuestos que reflejan la situación económica financiera, la cual se pretende alcanzar en un período determinado. Los Estados a proyectarse en este trabajo son: De resultados, Balance General y Estado de Cambio en la posición financiera.

3.7.1. Estado de Resultados Proyectado.

El Estado de Resultados Proyectado, expresa la utilidad o pérdida neta estimada como consecuencia del desarrollo de las operaciones presupuestadas durante el ejercicio. En dicho Estado Financiero, se muestra cuantitativamente los resultados a que se arribaría, si todas las operaciones planeadas en los diferentes presupuestos, se alcanzaren sin mayores riesgos.

El excedente económico que a corto plazo desea alcanzar la dirección de la empresa, resulta de deducir de las ventas el costo de lo vendido y los gastos de operación, mostrando así el rendimiento que la empresa espera alcanzar de sus activos. Esta se presenta en el Estado No. 13, para la Cooperativa objeto de este presupuesto.

ESTADO No. 13

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

DEL 1o. DE OCTUBRE DE 1984 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1985

(Miles de Colones)

NEGOCIOS DE CAFE.VENTAS DE CAFE ¢ 24,403.0COSTO DE LO VENDIDO

Compras de café	¢ 19,217.0	
Beneficiado del Café 1984/85	1,845.0	
Costos transferidos	1,488.0	
Gastos de Exportación	351.0	
Gastos de Administración	79.0	22,980.0
Cuentas por Pagar a Socios		
Complemento del Precio		¢ 1,423.0
		=====

FERTILIZANTES.Venta de Fertilizantes y otros ¢ 2,305.0
Costo de venta de fertilizantes

Inventario Inicial	¢ 230 0	
Más		
Compras	1,589.0	
	¢ 1,819.0	
Más Gastos de Administración	51.0	1,870.0
Excedentes de Operación		¢ 435.0

FINANCIEROS:

Intereses ganados	¢ 57 0	
Menos. Gastos de Administración	53.0	¢ 4.0
Excedentes por aplicar		¢ 439.0
Menos:		
Reserva legal 7%	¢ 31.0	
Menos.		
Reserva Educ. Coop. 5%	22.0	
Menos.		
Reserva para Cuentas incobrables 5%	22.0	
Menos:		
Fondo de Prev. Soc. 10%	44 0	¢ 119.0
EXCEDENTES POR REPARTIR		¢ =====

* Los gastos de Administración se prorratan a las actividades de café, mercadería y financieros.

ESTADO No. 13-1
 COSTO DE CAFE VENDIDO PROYECTADO
 1/10/1984 AL 30/9/ 1985
 (En miles de ¢)

	<u>V A L O R</u>
<u>COMPRAS DE CAFE</u>	¢ 19,217 0
<u>COSTO DE BENEFICIADO*</u>	1,845.0
Costo global	¢ 2,069
Menos.	
Costo del café pergamino pendiente de trilla 29,632 x 7.58	<u>224</u>
<u>COSTOS TRANSFERIDOS</u> (ejercicios anteriores)	1,488.0
Gastos de Exportación	351.0
Gastos de Administración**	<u>79.0</u>
	¢ 22,980.0 =====

* Canon ¢51.60 - Canon Proyectado ¢36 56 = ¢15.00 por quintal de margen.

** Parte proporcional aplicado a los negocios de café

ESTADO No 13-2

COSTO DE BENEFICIADO PROYECTADO

DEL 1/10/84 AL 30/9/85

COSTO TOTALProceso Húmedo

QQ. Pergamino 124,216

Costos Directos

	¢ 762,616
Pesado, despulpe y lavado	374,237
Secado y embodegado	110,335
Jornales extraordinarios del despulpe y lavado	4,004
Jornales extraordinarios del secado, pesado y embodegado	2,548
ISSS y FSV del despulpe y lavado	50,116
ISSS y FSV del secado	14,957
Aguinaldos	6,300
Mantenimiento maquinaria del tren húmedo	50,000
Energía y Fuerza	20,000
Diesel	53,934
Combustible y lubricantes	5,000
Servicio de agua	4,000
Servicio de fumigación	5,200
Depreciación maquinaria tren húmedo	50,135
Depreciación edificaciones tren húmedo	11,850

Costos Indirectos

	¢ 202,895
Sueldos de Admón. Beneficios	66,288
ISSS y FSV	9,385
Aguinaldos	2,412
Vacaciones	3,591
Atenciones al personal	985
Comunicaciones	279
Mantenimiento de sacos	1,393
Generación de vapor	6,317
Energía eléctrica	1,116
Papelería y útiles	1,671
Seguro sobre café	39,698
Amortización de sacos	55,707
Depreciación Equipo Oficina	279
Depreciación instalaciones	13,774

Costo total del proceso húmedo

¢ 965,511

=====

Costo Unitario del café oro pergamino

(9.33 ÷ 123 = 7 58)

¢ 9.33

COSTO TOTAL

Proceso Seco

(Trilla clasificación y limpia)

QQ. Oro 98,764

R/L 4,155

Costos Directos

¢ 906,702

Mano de Obra Directa

597,903

Jornales Extraordinarios

73,373

ISSS y FSV

88,944

Aguinaldos

44,800

Mantenimiento de maquinaria

60,000

Energía y fuerza

15,000

Depreciación maquinaria tren de trilla

22,932

Depreciación Edif tren de trilla

3,750

Costos Indirectos

¢ 197,590

Sueldos de Admón. Beneficios

81,792

ISSS y FSV

11,580

Aguinaldos

2,976

Vacaciones

4,430

Atenciones al personal

1,215

Comunicaciones

221

Mantenimiento sacos

1,107

Generación de vapor

5,023

Energía Eléctrica

888

Papelería y Utiles

1,329

Seguro sobre café

31,563

Amortización sacos

44,293

Depreciación equipo oficina

221

Depreciación instalaciones

10,952

Costo total del Proceso Seco

¢ 1,104,292

Costo Unitario del Proceso Seco

¢ 10.73

R E S U M E N

Costo total del Beneficiado (965,511 + 1,104,292)

¢ 2,069,803

Costo Unitario total del Café Beneficiado

¢ 20.06

(¢ 9.33 + 10.73).

3.7.2. Balance General Proyectado.

En este documento se refleja el valor de los activos, de las obligaciones y patrimonio que la empresa pretende lograr al final del ejercicio.

En su formulación se requiere de lo siguiente

- Los saldos iniciales del Balance Anterior,
- Estado de Resultados presupuestado,
- La Integración de saldos del Balance Proyectado.

El Balance General proyectado al 30 de septiembre, se muestra a continuación en el Estado No. 14.

ESTADO No. 14

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R.L.

BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1985*
(Miles de Colones)

P A S I V O

A C T I V O		P A S I V O	
		<u>CIRCULANTE</u>	<u>CIRCULANTE</u>
<u>CIRCULANTE</u>		₡ 16,621.0	₡ 16,902.0
Caja y Bancos	₡ 809.0		
Cts. por cobrar Soc	15,545.0		₡ 751.0
Cts. por cobrar a terceros	133.0		1,423.0
Existencias	--		<u>14,728.0</u>
Préstamos Hipotec.	134.0		1,729.0
<u>FIJO</u>		₡ 3,370.0	
Mobiliario y Eq.	₡ 84.0		
(-) Deprec Acum.	45.0		
Equipo de benefi.	₡ 943.0		
(-) Deprec. Acum	332.0		
Instalaciones	₡ 1,600.0		
(-) Deprec. Acum	507.0		
Edificaciones	₡ 1,600.0		
(-) Deprec. Acum.	83.0		
Terrenos			
<u>OTROS ACTIVOS</u>		₡ 657.0	
Transitorio	₡ 225.0		
Diferido	--		
Inversiones	<u>432.0</u>		
		<u>₡ 20,648.0</u>	
		=====	
			<u>₡ 17.0</u>
			2,000.0
			₡ 1,423.0
			42.0
			81.0
			54.0
			53.0
			27.0
			<u>320.0</u>
			<u>₡ 20,648.0</u>
			=====

* Véase Anexo 14-1 la integración de estos saldos.

Para la Cooperativa Modelo, la integración de todos los presupuestos elaborados y el Balance anterior, constituyen el Balance General proyectado para el ejercicio 84/85.

La integración se hace posible mediante la aplicación de cargos y abonos proyectados aplicados a los saldos de las cuentas de Balance General de situación al 30 de septiembre de 1984; la cual, por claridad en el procedimiento se realiza a través de una hoja de trabajo que se agrega como Anexo No 14-1, junto con las partidas de journalización referidas en la misma.

3.7.3. Estado de Cambios en la Posición Financiera Proyectado.

Para formular este tipo de Estado Financiero, se necesitan Balances de dos períodos consecutivos distintos. El Estado de Cambio en la posición financiera para esta empresa, se hará a partir del Balance General al 30 de septiembre de 1984 y el Balance General Proyectado por el ejercicio Económico que finalizará al 30 de septiembre de 1985.

Los Cambios pueden significar una fuente o una aplicación de fondos, dependiendo de la naturaleza de las cuentas. Así se tiene:

Aplicación de Fondos o Uso de Fondos.

- Aumentos en el Activo (por ejemplo, un aumento en las cuentas por cobrar, en inventarios)
- Disminución en el Pasivo, (el pago de un Préstamo Bancario).
- Disminución en el Capital Contable, (el pago de excedentes).

Origen de Fondos o Fuentes de Fondos.

- Disminución en el Activo, (tal como una reducción de inventario o cuentas por cobrar).
- Aumento en el Pasivo, (los aumentos en cuentas por pagar, impuestos sobre la renta por pagar, impuestos sobre ventas)
- Aumento en el Capital Contable, (como ejemplo las reservas y excedentes retenidos).

El Estado No. 15, muestra que la Cooperativa espera incrementar el Capital de Trabajo neto para el período Projectado, en la suma de un millón de colones aproximadamente, esto les permitirá hacer frente a gran parte de operaciones del siguiente ejercicio

ESTADO No. 15
 SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE R.L.
 ESTADO DE CAMBIO EN LA POSICION FINANCIERA PROYECTADO
 DEL 1/10/1984 AL 30/9/1985
 (En miles de )

a) ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA.

Cambios en Pasivo y Patrimonio

Aumentos (disminuciones)

Capital, Reservas y Fondos		654.0
Obligaciones a Largo Plazo		257.0
Transitorios		1,263.0
Depreciaciones		<u>222.0</u>
		<u>2,396.0</u>
		=====

Cambios en el Activo Fijo

Aumentos (disminuciones).

Compra Equipo de Beneficio		300.0
Edificaciones		1,000.0
Inversiones por la Empresa		<u>89.0</u>
Sub-Total		1,389.0
Aumento de Capital de Trabajo		<u>1,007.0</u>
		<u>2,396.0</u>
		=====

b) Variación en el Capital de Trabajo Neto:Activo Circulante.

Aumentos (disminuciones).

Bancos	∅	509.0
Cuentas por Cobrar a Socios		5,498.0
Existencias		<u>(230.0)</u>
	∅	<u>5,777.0</u>
		=====

Pasivo Circulante.

Aumentos (disminuciones).

Cuentas por Pagar a Terceros	∅	600.0
Cuentas por Pagar a Socios		803.0
Préstamos/negocios de café		<u>3,367.0</u>
	∅	<u>4,770.0</u>
Aumento en el Capital de Trabajo Neto	∅	<u>1,007.0</u>
		=====

La Hoja de Trabajo que permite determinar el Estado Financiero anterior se muestra a continuación en el Estado No. 15-1.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R L
HOJA DE TRABAJO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA PROYECTADO

DEL 1o /10/84 AL 30/09/85
(en miles de ₡)

RUBRO: DEL BALANCE	1983/1984		1984/1985		ESTADO DE FUERTES Y USO DE FONDOS FUENTES		ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA FUENTE		VARIACION EN CAPITAL DE TRAB FUENTES USOS	
	₡16,621 C		₡16,621 C		₡	₡	₡	₡	₡	₡
A C T I V O										
CIRCULANTE										
Caja										
Bancos	300 0		809 0		₡	509 0			₡	509 0
Ctas p/cobrar socios	10,047 C		15,545 C			5,496 C				5,496 0
Ctas p/cobrar a terceros	133 0		133 C							
Existencias	230 0		- -		₡	230 0			₡	230 0
Préstamos hipotecarios	134 C		134 0							
FIJO	₡ 2,292 0		₡ 3,370 0							
Mobiliario y Equipo	84 0		84 C							
(-) Deprec Acum	(37 0)		(45 0)				₡	8 0		
Equipo de beneficios	643 0		943 0			300 0		₡	300 0	
(-) Deprec Acum	(147 0)		(332 0)			185 C		₡	185 0	
Instalaciones	1,600 C		1,600 C							
(-) Deprec Acum	(482 0)		(507 0)			25 0		25 C		
Edificaciones	600 C		1,600 C							
(-) Deprec Acum	(79 0)		(83 0)			4 0		4 0		
Terrenos	110 C		110 0							
OTROS ACTIVOS	₡ 1,831 0		657 0							
Transferido	1,488 0		225 0			1,263 0				
Diferido	- -		- -							
Inversiones	343 0		432 0							
TOTAL ACTIVO	14,967 0		20,648 0							89 0
P A S I V O										
CIRCULANTE										
Ctas p/pagar a Terceros	₡12,132 0		₡16,902 0							
Ctas p/pagar a socios	151 0		751 0			600 0				600 0
Préstamos s/negoc de café	620 0		1,423 0			803 0				803 0
	11,361 0		14,728 0			3,367 0				3,367 0
FIJO	₡ 1,472 0		1,729 0							
Obtfg largo plazo	1,472 0		1,729 0			257 0				
OTRAS CUENTAS DE PASIVO										
Provision laboral	17 0		17 0							
CAPITAL RVAS. Y FONDOS	₡ 1,346 0		₡ 2,000 0							
Aportaciones	1,166 0		1,423 0			257 0				
Rva por Revaluación	42 0		42 0							
Rva legal	50 0		81 0							
Rva p/ctas malas y event	32 0		54 0							
Fdo de provision social	9 0		53 0							
Fdo de educ cooperativa	5 0		27 0							
Exced p/abliaca ejerc cte	42 0		320 0			278 0				
TOTALES	₡14,967 0		₡20,648 0			₡ 7,396 0		₡ 2,396 0		₡ 5,000 0
AUMENTO EN EL CAP DE TRAB NETO										₡ 1,389 0
										₡ 1,007 0
										₡ 2,396 0
										₡ 6,007 0
										₡ 6,007 0

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES, MODELO DE R.L.
ESTADO COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS CON O SIN PRESUPUESTO

SITUACION FINANCIERA-ECONOMICA	CON LA NO UTILIZACION DEL PRESUPUESTO			CON LA UTILIZACION DEL PRESUPUESTO	
	1982 - 1983	1983 - 1984	1983 - 1984	1983 - 1984	1984 - 1985
Razón de Liquidez o prueba del Acido = $\frac{\text{Act.Circ.} - \text{Invent.}}{\text{Pasivo Circul.}}$	0.88	0.86	0.86	0.86	0.97
Razón Corriente o Solvencia = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.91	0.89	0.89	0.89	0.98
Razón de Endeudamiento = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$	97 %	91 %	91 %	91 %	90 %
= $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$	3 %	9 %	9 %	9 %	10 %
Razón de inmovilización del Capital = $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$	29 %	58 %	58 %	58 %	59 %
Margen de Contribución sobre la Inversión = $\frac{\text{Excedentes}}{\text{Act. Total}}$	0.1 %	0.3 %	0.3 %	3 %	1.6 %
Margen de Contribución sobre Ventas = $\frac{\text{Excedentes}}{\text{Ventas}}$	0.1 %	6 %	6 %	6 %	14 %
Margen de Rentabilidad sobre Aportaciones de los Socios. = $\frac{\text{Excedentes}}{\text{Patrimonio}}$	3 %	3 %	3 %	3 %	16 %
Capital de Trabajo Neto = Act.Circul. - Pasiv. Circul.	(Ø1,970.0)	(Ø 1,288.0)	(Ø 1,288.0)	(Ø1,288.0)	(Ø 281.0)

3.8. OTROS PRESUPUESTOS.

3.8.1. Presupuesto Variable de Gastos.

Este presupuesto no es indispensable en este trabajo para programar las necesidades financieras de las operaciones, siendo para ello suficiente, arribar hasta la formulación del presupuesto de Flujo de Efectivo y los Estados Financieros Proyectados, por lo tanto, el presupuesto flexible en esta ocasión, se presenta para que permita a los ejecutivos de estas empresas saber que existe otra forma de establecer los costos unitarios por quintal de café oro transformado, mediante la clasificación de los costos en fijos y variables (si operan la planta a diferentes volúmenes de actividad), con las cuales también podrán establecer el punto de equilibrio conveniente a los intereses de sus asociados.

El presupuesto variable de gastos consiste en estimar gastos para distintos niveles de producción y/o actividad. En este tipo de presupuesto se consideran diferentes planes alternativos consecuentemente con la capacidad de beneficiado de la empresa. En muchas ocasiones los niveles de ventas e inventarios condicionan el ritmo de producción de las empresas, de allí que en este tipo de presupuesto se puede diferenciar volúmenes diferentes de capacidad de planta y/o niveles de actividad presupuestadas.

El presupuesto variable, conocido con los nombres de Control de Gastos, Escala Móvil y Presupuesto Flexible, facilita establecer las cantidades de gastos razonables en función de determinados niveles de produc-

ción o actividad, así por ejemplo, si la organización de la empresa está diseñada por centros de responsabilidad, se le puede señalar a través de los presupuestos flexibles la cantidad máxima posible a gastar, bajo su responsabilidad.

En otros términos el presupuesto variable de gastos, comprende, programas de costo, que indican las variaciones de cada gasto de acuerdo a los cambios en el nivel de producción y/o actividad, los cuales pueden utilizarse complementariamente con los demás presupuestos para llevar a cabo eficientemente el control de los resultados.

Para la formulación de este presupuesto se requiere de lo siguiente.

- Centros de Responsabilidad.
- Escala pertinente de producción o nivel de actividad.
- La definición de los costos cuando se relacionan con el volumen de la actividad.
- La selección de análisis de los costos para identificar por separado los componentes fijos y variables.

El presupuesto en mención para la Cooperativa Modelo, se presenta en los Estados Nos. 16 y No 17.

ESTADO No. 16

PRESUPUESTO VARIABLE - PROCESO HUMEDO

Escala 50,000 a 125,000 QQ. Pergamino

Perfodo Octubre 1984 a 31 Marzo 1985

VOLUMEN	75,000	87,500	100,00	112,500	125,000
%	60	70	80	90	100
<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>8 64</u>	<u>8.31</u>	<u>8 07</u>	<u>7 88</u>	<u>7.72</u>
<u>TOTALES</u>	<u>648,062</u>	<u>727,427</u>	<u>806,787</u>	<u>886,148</u>	<u>965,511</u>
Despulpe y lavado	224,542	261,966	299,390	336,813	374,237
Secado y embodegado	66,201	77,235	88,268	99,301	110,335
Jornales extraordin despul. y lavado	2,402	2,803	3,203	3,604	4,004
Jornales extraordin secado y embodegado	1,529	1,784	2,038	2,293	2,546
ISSS y FSV despulpe y lavado	30,070	35,081	40,093	45,104	50,116
ISSS y FSV secado y embodegado	8,974	10,470	11,966	13,461	14,957
Aguinaldos	3,780	4,410	5,040	5,670	6,300
Manten Maquinaria tren húmedo	30,00	35,000	40,000	45,000	50,000
Diesel	32,360	37,754	43,147	48,541	53,934
Combustibles y lubricantes	3,000	3,500	4,000	4,500	5,000
Servicio de agua	2,400	2,800	3,200	3,600	4,000
Servicio de fumigación	3,120	3,640	4,160	4,680	5,200
Depreciación maquinaria proceso húmedo	50,135	50,135	50,135	50,135	50,135
Dep Edif proceso húmedo	11,850	11,850	11,850	11,850	11,850
Sueldos Admón Beneficios	66,288	66,288	66,288	66,288	66,288
ISSS y FSV Admón Beneficios	9,385	9,385	9,385	9,385	9,385
Aguinaldos Admón Beneficios	2,412	2,412	2,412	2,412	2,412
Vacaciones Admón Beneficios	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591
Mantenimiento Sacos	836	975	1,114	1,254	1,393
Generación de vapor	3,790	4,422	5,054	5,685	6,317
Seguro sobre café	23,819	27,789	31,758	35,728	39,698
Amortización de sacos	33,424	38,995	44,566	50,136	55,707
Depreciación Equipo Oficina	279	279	279	279	279
Depreciación instalaciones	13,774	13,774	13,774	13,774	13,774
Energía Eléctrica (Componente Fijo)	13,616	13,616	13,616	13,616	13,616
Energía Eléctrica (Componente Variable)	4,500	5,250	6,000	6,750	7,500
Comunicaciones (Componente Fijo)	29	29	29	29	29
Comunicaciones (Componente Variable)	150	175	200	225	250
Papelería y Utiles (Componente Fijo)	421	421	421	421	421
Papelería y Utiles (Componente Variable)	750	875	1,000	1,125	1,250
Att al Personal (Componente Fijo)	110	110	110	110	110
Att al Personal (Componente Variable)	525	613	700	788	875

ESTADO No. 17

PRESUPUESTO VARIABLE - PROCESO SECO

Escala 42,000 a 105,000 QQ Café Oro

Período Acorde a órdenes de trilla 1/10/84 al 30/9/85

VOLUMEN	63,000	73,500	84,000	94,500	105,000
%	60	70	80	90	100
<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>11 41</u>	<u>11 09</u>	<u>10 85</u>	<u>10 67</u>	<u>10 52</u>
<u>TOTAL</u>	<u>719,106</u>	<u>815,403</u>	<u>911,697</u>	<u>1,007,997</u>	<u>1,104,292</u>
Trilla, clasific.y limpia	358,742	418,532	478,322	538,113	597,903
Jornales Ext de trilla, clasif y limpia	44 024	51 361	58,698	66,036	73,373
ISSS y FVS (del proceso)	53,366	62,261	71,155	80,050	88,944
Aguinaldos (del proceso)	26,880	31,361	35,840	40,320	44,800
Mantenimiento Maquinaria (Tren de Trilla)	36,000	42,000	48,000	54,000	60,000
Depreciación (Maq tren de Trilla)	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932
Depreciación Edif Tren de Trilla	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750
Sueldos Admón Beneficios	81,792	81,792	81,792	81,792	81,792
ISSS y FVS Admón Beneficios	11,580	11,580	11,580	11,580	11,580
Aguinaldos Admón Beneficios	2,976	2,976	2,976	2,976	2,976
Vacaciones Admón Beneficios	4,430	4,430	4,430	4,430	4,430
Mantenimiento de Sacos	664	775	886	996	1,107
Generación de vapor	3,014	3,516	4,018	4,521	5,023
Seguro sobre café	18,938	22,094	25,250	28,407	31,563
Amortización de Sacos	26,576	31,005	35,434	39,864	44,293
Depreciación Equipo de Oficina	221	221	221	221	221
Depreciación Instalaciones	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952
Energía Eléctrica (Componente Fijo)	2,238	2,238	2,238	2,238	2,238
Energía Eléctrica (Componente Variable)	8,190	9,555	10,920	12,285	13,650
Comunicaciones (Componente Fijo)	11	11	11	11	11
Comunicaciones (Componente Variable)	126	147	168	189	210
Papelería y Utiles (Componente Fijo)	279	279	279	279	279
Papelería y Utiles (Componente Variable)	630	735	840	945	1,050
Att. al Personal (Componente Fijo)	165	165	165	165	165
Att al Personal (Componente Variable)	630	735	840	945	1,050

La Cooperativa objeto de este trabajo, para la transformación del café cuenta con un Departamento o unidad de beneficiado de café. En la transformación de este producto se identifican dos fases. La Húmeda (despulpe, lavado y secado) y la Seca (trilla, clasificación y limpia).

En la primera fase, el café uva fresca es transformado hasta el estado de café pergamino que se almacena hasta esperar la segunda fase o final, en la que el café pergamino es transformado hasta prepararlo para la exportación.

De lo anterior, se permite derivar la necesidad de elaborar dos presupuestos flexibles, para lo cual se establece.

	<u>MINIMO</u>	<u>MAXIMO</u>
1) Escala pertinente del Proceso Húmedo		
quintales pergamino	50,000	125,000
2) Escala pertinente del proceso Seco		
quintales oro para exportación	42,000	105,000

En la determinación del costo de beneficiado, la Cooperativa clasifica los costos en Directos e Indirectos, atendiendo a la forma de imputación de los mismos a la unidad de producto. Los costos Directos agrupan aquellos rubros que con precisión se asignan al quintal de café pergamino o quintal de café oro, los costos indirectos constituyen todos aquellos desembolsos de manera general, que al final

del período de cierre de operaciones se aplican de manera aproximada al quintalaje respectivo. La clasificación utilizada no permite apreciar si los gastos guardan adecuada relación con el volumen de café procesado, haciéndose difícil aplicar un control que permita a los ejecutivos estar satisfechos de su administración, ya sea aceptando o rechazando la cantidad de gastos absorbidos por los volúmenes de producción.

Es conveniente aclarar que los costos indirectos representan una fuerte suma, la que, por falta de medios para aplicarlos con exactitud, no permiten establecer objetivamente el costo unitario.

Por lo anterior y con el objeto de elaborar el presupuesto flexible se hace necesario reclasificar los gastos que se presentan en el costo de beneficiado proyectado (Estado de Resultados).

La reclasificación referida permite señalar, que los costos variables para cada uno de los procesos, tienen por base el volumen de actividad del beneficiado de café, se originan por razón de esa actividad, en cambio los costos fijos, se han determinado en razón del tiempo, se mantienen constantes en el corto plazo dentro de la escala respectiva de beneficiado y por lo general este tipo de gastos se modifican por decisiones de los ejecutivos de la empresa.

Por efecto de la reclasificación aparece otro grupo de costos denominados semi-variables y/o semi-fijos, lo cual indica que tienen las características tanto de variables como fijos. En estos, se presenta

la necesidad de separar el componente fijo y el componente variable, pudiendo utilizarse para ello uno de los métodos propuestos por Glen A. Welsch, el de puntos máximos y mínimos presupuestado.

En ambos Estados (16 y 17), se observa que el costo unitario por quintal a diferentes niveles de actividad dentro de la escala pertinente de beneficiado, sufre una variación significativa. Así puede apreciarse en el proceso húmedo, que en el nivel del 100% el costo unitario de ¢7.72 se incrementa a ¢8.64, si la planta opera disminuyendo al nivel del 60%. En el proceso Seco, se observa que al 100% el costo unitario de ¢10.52 se incrementa a ¢11.41. Una apreciación similar puede realizarse respecto a los costos totales.

De lo anterior se deduce, que es conveniente tener el presupuesto flexible como medida para asegurarse a qué nivel de actividad las 19 versiones están siendo eficazmente utilizadas.

3.9. EL CONTROL PRESUPUESTARIO

El propósito del Control Presupuestario, es complementar el plan de acción que se ha elaborado mediante los presupuestos precedentes; y se considera que la implantación es la fase siguiente en este modelo de trabajo

En el caso que las Cooperativas en estudio deseen adoptar la herramienta presupuestaria en su administración financiera, la fase de 19 implantación implica la iniciación para implantar también un sistema

de control adecuado constituyendo esto, una de las funciones principales de dirección, y se asegura que de su aplicación eficiente se espera un éxito razonable en beneficio de los socios. El sistema de Registros y presentación de datos reales deberá estar acorde con los presupuestos que se elaboren, tal como se demuestra a lo largo de este capítulo, y por tanto los informes que se elaboren deben permitir conocer en forma continua y a lo largo del período presupuestario si los resultados son satisfactorios o no.

El control consiste en la comparación de los resultados de las operaciones efectuadas con los resultados esperados, en base de los presupuestos.

De dicha comparación se establecen variaciones, que de ser significativas, debe establecerse las causas fundamentales, ya que éstas y no, los resultados reales por sí mismos, dan la base para tomar medidas correctivas. Las causas de las variaciones, dependiendo de la magnitud de las mismas, pueden establecerse mediante un sistema adecuado de investigación que puede realizarse con personal interno o externo; por observación directa, por grupo de consultores, por personal de auditoría, mediante reuniones con las personas involucradas en las operaciones objeto de la variación.

Es conveniente agregar que los informes se realicen acorde con la programación utilizada en la presupuestación, tanto para los ingresos como los egresos. También es necesario que dichos informes guarden adecuada relación con el sistema contable y de esta manera, se

facilite la medición de los resultados. Estos informes periódicos de resultados presupuestarios, deben ir complementados con el análisis de las causas de las variaciones y las diferentes alternativas de selección para la toma de decisiones.

Con el propósito de controlar la ejecución del presupuesto planteado, se presentan los diferentes cuadros que permiten satisfacer dicho fin.

A continuación de manera general se describe el contenido de las columnas de los informes.

- . Nombre y número del informe.
 - . Fecha de elaboración del mismo.
 - . Período - al que corresponde la información reportada.
 - . Presupuestado - son los datos que se toman de los presupuestos con base a la programación, en unidades y valor según se trate.
 - . Real - esta columna se llena con datos realmente obtenidos en el período que se informa y se toma de los registros contables, también debe llenarse en unidades y valor según el tipo de informe guardando concordancia con la columna de presupuestado.
- Variación - es la diferencia positiva o negativa entre lo presupuestado y lo real, que dará la pauta para análisis y determinación de las causas de la misma.

. Observaciones - es la síntesis de las causas de las varia
ciones.

El control presupuestario en estas empresas se ilustra en 18 cuadros conformando con ello un sistema de información para la cooperativa que desee adoptar la técnica presupuestaria en su administra
ción financiera. Los Cuadros en mención se agregan como Anexo No. 18.

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

El desarrollo del presente trabajo orientado a mejorar la gestión financiera de las Sociedades Cooperativas de Caficultores de R. L. en estudio, ha permitido arribar a las siguientes conclusiones

1. El marco jurídico que regula la creación y funcionamiento de las sociedades objeto de este trabajo, está contenido en el Código de Comercio.

Estas empresas son consideradas como Sociedades Mercantiles, las cuales se constituyen bajo razón social o denominación: Las Sociedades de Personas se constituyen bajo denominación y las Sociedades de Capital lo hacen bajo razón social.

No obstante su reglamentación, existe la dificultad de delimitar cuales son los verdaderos principios que las rigen, como empresa privada o como sociedad cooperativa

Esto genera confusión en el logro de los objetivos económicos y sociales que persigue el cooperativismo. Según la investigación realizada, los objetivos que persiguen estas sociedades son contradictorios, porque toman como sinónimo de lucro, los excedentes, considerándose por ello, que son empresas híbridas. Por otra parte, el Estado ha fomentado este tipo de organizaciones

con la exención de impuestos tanto directos como indirectos.

2. El surgimiento de estas Sociedades Cooperativas ha sido beneficioso para algunos pequeños y medianos caficultores, ya que en forma colectiva han logrado acceso fácil al crédito evitando que en lo individual, caigan en manos del agio; obtienen insumos, maquinaria, equipo y herramientas a menor precio; obtienen las ventajas de vender su café en la forma más conveniente, evitándose los intermediarios; aprovechan los beneficios de exoneración de impuesto etc. Los beneficios anteriores no han sido -aprovechados por los caficultores no organizados, que constituyen la mayoría, debido a la falta de fomento cooperativista en este sector por parte de la Unión de Cooperativas de Cafetaleros de R. L. y las Cooperativas existentes.
3. Las Sociedades en estudio no han crecido económicamente, porque no ejercen control sobre las variables de precio a que deben vender su café, por el incremento en los costos de beneficiado, debido a la variación de precios de los factores de la producción y también por las limitantes del cultivo.
4. Las Sociedades Cooperativas no cuentan con una unidad que se ocupe de realizar la planificación y formular el presupuesto, que conlleve a mejorar la operatividad de la empresa.

En general, las funciones de alto nivel son desarrolladas por - los Consejos de Administración. En el caso particular de la em

presa estudiada, hay una persona con cargo de Gerente General para que dirija y coordine las operaciones de beneficiado y exportación de café, concentra la ejecución en poco personal que realiza actividades financieras, de control y de servicios a cargo de un Gerente Administrativo.

5. El estudio realizado demostró que las Sociedades investigadas no formulan presupuesto. De esto se aduce que éstas empresas obtuvieron préstamos en cantidades inadecuadas con repercusión en altos costos financieros; han incurrido en altos costos de beneficiados en la mayoría de ellas.

Por la naturaleza de las actividades de las Sociedades Cooperativas, fue necesario adaptar el marco teórico, sobre términos presupuestarios, los cuales han generado ciertas variantes en los presupuestos formulados y los que normalmente se hace para una empresa industrial común.

4.2. RECOMENDACIONES

En base a los resultados de la investigación y en razón de las consideraciones que se han expuesto en cada uno de los capítulos de este estudio, se presentan las recomendaciones siguientes

1. El marco jurídico de estas Sociedades, debe revisarse a fin de dejar bien claro las normas jurídicas que las van a regir para evitar ambigüedades.
2. Es conveniente que la Unión de Cooperativas de Cafetaleros de

R. L. fomento en la mayoría de caficultores, organizarse en cooperativas, a fin de que aprovechen los beneficios que gozarían al trabajar en forma conjunta. Además es necesario, que las Cooperativas existentes den la oportunidad de aceptar más socios con aplicación de los principios cooperativistas.

3. Aún cuando estas Sociedades no pueden ejercer el control de las variables de precio y cantidad en los negocios de café, es oportuno que utilicen técnicas administrativas, ejemplo diseño de un sistema de información que les permita pronosticar precios internacionales, volúmenes cosechas de café, etc., para que realicen planes de corto, mediano y largo plazo. Esto debería efectuarse por un grupo técnico en las oficinas de la Unión de Cooperativas de Cafetaleros R. L., para que orienten las decisiones de las afiliadas en la adopción de los precios de venta, determinación de las sumas necesarias para beneficiar el café y el monto de las inversiones adecuadas.
4. Estas Sociedades deben mejorar su estructura, a fin de ejercer una adecuada administración incorporando una unidad que se encargue de formular los presupuestos, diseñar los manuales de organización y procedimientos. Para ello será útil contar con el personal idóneo y necesario.
5. Es necesario que estas empresas adopten un sistema presupuestario, que les permita orientar todas sus acciones hacia el logro de los objetivos. A través de éste, es posible conocer los re-

cursos disponibles e indispensables, los ingresos a percibir, así como el total de los desembolsos posibles.

Su utilización adecuada contribuirá a disminuir la incertidumbre ocasionada por las condiciones generales en que operan. Para que el presupuesto sea un éxito en las Sociedades Cooperativas - debe cumplirse los principios que rigen el diseño, formulación e implantación. De todos los principios mencionados en el desarrollo del estudio, el fundamental que debe observarse es el de "RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION", el cual establece que ésta debe estar consciente en dar el respaldo y la confianza a las personas que elaboren el presupuesto, para que se logren las metas de la empresa con la participación de todos los niveles de la organización. También es necesario para lograr el éxito en la utilización de esta herramienta, complementarlo con el control presupuestario, el cual a través de un conjunto de informes diseñados para el caso, permite la comparación periódica de lo planeado con lo realizado, derivándose de ésta las medidas correctivas en forma precisa. Conviene agregar que es recomendable se utilice el presupuesto variable de gastos, porque les permitirá establecer la cantidad máxima y mínima de gastos en función de distintos niveles de producción o actividad, así como exige clasificar en costos fijos y variables, que es una clasificación más adecuada a la determinación del costo unitario. El uso del presupuesto variable de gastos complementará al plan general y además reforzará el control presupuestario.

Para finalizar, es urgente que los ejecutivos de estas empresas planifiquen para la formulación y aplicación de un sistema presupuestario, que les permita ejercer el control con un significado apegado a sus necesidades y así puedan racionalizar sus - costos para la maximización de los beneficios sociales.

A N E X O S

CAPITULO	I	1
CAPITULO	II	2 y 3
CAPITULO	III	1 - 1
"		1 - 2
"		3 - 1
"		12 - 1
"		12 - 2
"		12 - 3
"		14 - 1
"		18

<u>Nombre de las Cooperativas.</u>	<u>Fecha de Constitución</u>	<u>No. de Socios</u>
COOP.C A. P E.X. de R.L. Ciudad de Ahuachapán	1966	25
" CUZCACHAPA de R.L.	1966	28
" Cafetaleros de SAN JOSE DE LA MAJADA de R L	1967	28
" Caficultores de COMASAGUA de R.L	1968	22
" PROMERCA LTDA	1968	22
" de SAN MARTIN	1968	28
" de Caficultores CHILTIUPAN de R.L.	1972	21
" de Caf. de JUAYUA de R.L.	1972	17
" de Caf. de BERLIN de R.L.	1973	16
" de Cafetaleros de CIUDAD BARRIOS de R L.	1973	70
" de Caf. de NONUALCO de R.L.	1974	22
" de Caf. de IZALCO de R.L.	1976	72
" de Caf. de GRANO DE ORO de R.L.	1976	17
" de Caf. de LA UNION de R.L.	1978	50
" de Caf. LOS AUSOLES de R.L.	1979	24
		<hr/> 462

FUENTE: Memoria de Labores de la Unión de Cooperativas de Caficultores de R.L. Ejercicio 1978/1979.

NOMINA DE SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CAFICULTORES
DE R. L. AFILIADAS A LA UNION DE COOPERATIVAS DE
CAFETALEROS DE R L.

No.	N O M B R E	U B I C A C I O N
1	Cooperativa de Caficultores de Juayúa de R.L	Juayúa, Sonsonate
2	Cooperativa de Caficultores de Chilitupán de R.L.	Chilitupán, La Libertad
3	Cooperativa de Caficultores de Lamatepec de R.L.	Santa Ana
4	Cooperativa de Caficultores de Izalco de R.L.	Izalco
5	Cooperativa de Caficultores La Unión de R.L.	Santiago Texacuangos
6	Cooperativa de Caficultores Los Ausoles de R.L.	Ahuachapán
7	Cooperativa de Caficultores Cuzcachapa de R.L.	Chalchuapa, Santa Ana
8	Cooperativa de Caficultores San José de la Ma- jada, de R.L.	Juayúa, Sonsonate
9	Cooperativa de Caficultores de Jucuapa de R.L.	Jucuapa, Usulután
10	Cooperativa de Caficultores de Oriente de R.L.	
	Cooperativa de Caficultores La Esperanza de R.L.	Chinameca, San Miguel
11	Cooperativa de Caficultores de Comasagua de R.L.	Comasagua, La Libertad
12	Cooperativa de Caficultores de Nonualcos de R.L.	San Pedro Nonualco, La Paz
13	Cooperativa de Caficultores de Capex de R.L.	Ahuachapán
14	Cooperativa de Caficultores de Berlín de R.L	Berlín, Usulután
15	Cooperativa de Caficultores de Ciudad Barrios de R.L.	Ciudad Barrios, San Miguel

C U E S T I O N A R I O

A - DATOS DE CLASIFICACION

Nombre de la Sociedad _____

Dirección _____ Tel. _____

Fecha de Constitución de la Sociedad _____

Nombre del que proporciona los datos. _____

Cargo que desempeña _____

Fecha. _____

B - CUERPO DEL CUESTIONARIO.

Indicación:

Favor leer cada pregunta y después de haber analizado su posible respuesta, marque con una " X " en las casillas correspondientes. Roga másle asimismo, responder a las preguntas donde tiene que cuantificar datos y explicar o razonar su respuesta

Hacerlo con los datos más acertados posibles

Gracias Anticipadas.

1) ¿Cuál es la finalidad de la Sociedad Cooperativa?

Obtener lucro

Maximización de excedentes

Lograr Beneficios Sociales

Proporcionar Financiamiento a sus asociados

Ayuda Mutua

Otros (especificar)

2) ¿En qué nivel se planifica las operaciones financieras de la empresa?

Consejo de Administración

Gerente General

Departamento Financiero

Contador

Otros (especificar)

3) ¿Elabora la Sociedad Cooperativa Presupuestos?

SI

NO

4) ¿Con qué periodicidad preveen las necesidades de efectivo?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Otros (especificar)

5) ¿Cuáles son las unidades que participan en la función financiera?

Consejo de Administración	<input type="text"/>
Junta de Vigilancia	<input type="text"/>
Comité de Crédito	<input type="text"/>
Comité de Educación	<input type="text"/>
Gerencia General	<input type="text"/>
Gerente Administrativo	<input type="text"/>
Departamento de Contabilidad	<input type="text"/>
Otros (especificar)	<input type="text"/>

6) ¿Con qué recursos cuenta la Sociedad?

RECURSOS HUMANOS.

CANTIDAD

Socios	_____
Trabajadores Temporales	_____
Trabajadores Permanentes	_____

RECURSOS MATERIALES

Edificios, Instalaciones y Terrenos:

Propios	<input type="text"/>
Arrendados	<input type="text"/>

MAQUINARIA.

CANTIDAD

Secadoras	_____
Pulidoras	_____
Clasificadoras	_____

/...






.../

Bandas Limpadoras	_____
Despulpadoras	_____
Trilladoras	_____
Calderas	_____
Básculas	_____
Cribas	_____
Lavadoras	_____
Presecadoras	_____
Catadores	_____
Otros (especificar)	_____

FINANCIEROSC A N T I D A D

Préstamo de Avío	_____
Certificados de Inversión	_____
Aportaciones de los Socios	_____
Refinanciamiento a la deuda	_____
Habilitaciones	_____
Reservas	_____
Otros (especificar)	_____

RECURSOS TECNICOS

Organigrama	
Manual de Organización	
Manual de Procedimientos	
Instructivos	
Otros (especificar)	

7) ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros?

De la venta del café

De la Unión Cooperativas de Cafetaleros de R.L.

Aportaciones de los Socios

Reservas

Otros (especificar)

8) ¿Cuál es el uso de los recursos financieros?

Para adquisición de equipo y maquinaria

Constitución de Reservas

Fondo de efectivo de seguridad

Crédito a los socios

Liquidación de los socios

Pago de nómina

Pago de la deuda

Pago de intereses

Pago de impuestos fiscales y municipales

Pago de impuestos sobre la Renta

Pago de excedentes

Mantenimiento de maquinaria

Prestaciones sociales

Otros (especificar)

9) ¿Cuántos quintales diarios de café pueden recibir?

10) ¿Qué sistema de Contabilidad de Costo aplica la Cooperativa?

Costos Históricos o Reales

Costos Pre-determinados

11) ¿Qué tipo de Registros Estadísticos utilizan?

Volumen de café vendido

Registro de despulpado de café

Registro de control para cada socio

Préstamos a los asociados

Costos de transformación

Gastos de Administración

Gastos de Venta

Precios

Otros (especificar)

12) ¿Con qué periodicidad elaboran los informes de sus operaciones y los Estados Financieros?

PERIODO

Estado de Saldo de socios de la Cooperativa _____

Reporte de Entrada de Café Uva _____

Reporte de Beneficiado Húmedo _____

Reporte de Excedentes _____

Estado de Cuentas Bancarias _____

Reporte Anual de Ventas de Café _____

Reporte de área de cultivo de café por socio _____

Reporte de entrada y salida por socio _____

Estados Financieros _____

Otros (especificar) _____

PRONOSTICO DE VENTAS DE CAFE

EJERCICIO 1984/1985
(Quintales)

		UNIDADES A VENDER				
		A) Café Oro Lav -Finos Puesto en Puerto Cos 1984/85	B) Café Oro-Fino Lavado Infer Puesto en Pto Cos 1984/85	C) Café Oro-Fino sin lavar Puesto en Pto Cos 1984/85	D) R/L y R/s/ Mercado Local Cos.1983/84 Cos 1984/85	E)Café para Exportación
Trimestre	%	Cos 1984/85	Cos 1984/85	Cos 1984/85		
Gran Total	100	95,321	5,202	6,168	4,155	98,764
I Oct/Dic	25	22,003	-	-	1,121	22,003
C S		6,601	-	-	254	6,601
H G		8,801	-	-	-	8,801
S H G		6,601	-	-	-	6,601
R/L		-	-	-	-	-
R/s/L		-	-	-	867	-
II Ene/Marzo	25	21,797	1,734	2,056	1,011	25,587
C S		6,539	1,734	1,904	-	10,177
H G		8,719	-	-	-	8,719
S H G		6,539	-	-	-	6,539
R/L		-	-	-	867	-
R/s/L		-	-	152	144	152
III. Abr1/Jun	25	21,797	1,734	2,056	1,011	25,587
C.S		6,539	1,734	1,904	-	10,177
H G		8,719	-	-	-	8,719
S H G		6,539	-	-	-	6,539
R/L		-	-	-	867	-
R/s/L		-	-	152	144	152
IV Jul1o/Sept	25	21,797	1,734	2,056	1,012	25,587
C S		6,539	1,734	1,904	-	10,177
H G		8,719	-	-	-	8,719
S H G		6,539	-	-	-	6,539
R/L		-	-	-	867	-
R/s/L		-	-	152	145	152

Los supuestos básicos del pronóstico de ventas para el presente trabajo son los siguientes

- a) Es un pronóstico de corto plazo correspondiente al período del año cafetero 1984/1985
- b) Las ventas de café a proyectarse será para la cosecha 1984/1985 y es tarán determinadas con base en las cantidades de café que los Socios de la Cooperativa Modelo han entregado durante las últimas 5 cosechas. Se estima que un 3% de la entregas corresponden a café cereza de ma- duro. Asimismo, se espera que los asociados continúen entregando el 30% de café Central Standard; 40% de Media Altura y 30% de Estricta Altura.
- c) Se considerará que el inventario inicial de café pergamino de 26.844 equivale a un 25% de la cosecha 1983/84, cantidades que la Cooperativ a Modelo no ha podido vender por los cupos limitados por el INCAFE.
- ch) Por la naturaleza del producto a vender no se requiere incurrir en gastos de promoción y publicidad para el plan de ventas, ya que el caf é oro en el mercado interno no es producto competitivo y además porq ue la Cooperativa no está en condiciones de aceptar nuevos Socios par a la transformación del café.
- d) Se va a considerar que las cantidades a vender van a estar distribui das en el año cafetero 1984/85 en un 25% por trimestre; de la cosecha 1984/85 se vendería el 75% y el resto se completará con el inventario de la cosecha 1983/84.

<u>COSECHA</u>	<u>TRIMESTRE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1983/1984	Octubre/Diciembre	25%
1984/1985	Enero/Marzo	25%
1984/1985	Abril Junio	25%
1984/1985	Julio/Septiembre	<u>25%</u>
		<u>100%</u>

- e) Solo por efectos prácticos los porcentajes en mención se consideran fijos, aún cuando los porcentajes de compra por parte del INCAFE - fluctuen trimestralmente no influiría mucho en los cálculos, para lo cual la Cooperativa que utilice esta herramienta debe hacer los ajustes trimestrales correspondientes.
- f) La unidad de medida para el pronóstico de ventas es el quintalaje de café oro fino, equivalente a un 88%; 7% a clases inferiores exportables; 3.5% de resacas lavadas para ventas internas y se estima 1.5% de pérdida de peso.
- g) Debido a la modalidad de los precios, se considera que los caficultores de la Cooperativa, sólo entregan café del tipo Central Standard, pero se reconoce un diferencial de \$ 3.00 por el café de Media Altura y \$ 6.00 para el de Estricta Altura.
- i) Se considera que los socios harán uso del servicio de fertilizantes en la preparación de sus tierras, para lo cual, la Cooperativa preverá las cantidades necesarias y los inventarios se compran limitadamente para el consumo anual y por tanto no quedan unidades de este producto en existencias.

Estas Sociedades aún cuando están clasificadas como cooperativas de producción no demuestran las características propias de una empresa industrial, que controla los volúmenes de producción, el precio, el mercado, etc., y que al contrario, se ven sujetas a los factores antes mencionados; sin embargo, puede notarse una tendencia ascendente en los volúmenes de café entregados por los socios a partir de 1978 a 1983 en la cooperativa modelo, en consecuencia también las ventas muestran la misma tendencia.

En consideración a la naturaleza de las operaciones de esta empresa, se ha probado el uso de algunos Métodos, lo cual ha permitido determinar, que el que mejor se adapta para establecer el pronóstico para el próximo período, es el de los mínimos cuadrados; ya que el resultado, con aplicación del método, guarda relación con la cantidad según la experiencia en el manejo de las operaciones por parte de los ejecutivos de la Cooperativa Modelo, por ello se ha concluido que es el método que más se aproxima a las expectativas de recepción del café. Las ventajas técnicas son compatibles con la realidad y ello se debe a lo siguiente:

- El método orienta más en forma matemática la tendencia de las series de las unidades históricas del café entregado por los Socios.
- Busca una línea de ajustes que hace, que la suma de los cuadrados de las diferencias sea la más pequeña
- Busca los mejores valores para las variables de tiempo (X) y entregas (Y).
- Los valores resultantes de a y b de la línea $Y=a+bX$, permitió decidir con los ejecutivos de la empresa, que los volúmenes de café para el

ejercicio proyectado podrá alcanzarse con ligeros cambios.

El pronóstico de aplicación del método de los mínimos cuadrados se desarrolla a continuación.

COSECHAS	X	ENTREGAS DE CAFE (Y) UVA / CEREZA	XY	X ²
1979/1980	- 2	240,830	- 481,660	4
1980/1981	- 1	350,020	- 350,020	1
1981/1982	0	322,100	0	0
1982/1983	1	572,115	572,115	1
1983/1984	2	447,400	894,800	4
1984/1985	3	?		
	0	1,932,465	635,235	10

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{1,932,465}{5} = 386,493$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{635,235}{10} = 63,523.5$$

$$Y_{85} = a + bX$$

$$= 386,493 + 63,523.5 (3)$$

$$Y_{85} = 577,063.5 \text{ QQs. uva y cereza}$$

El volumen proyectado de 577,063 quintales de café está sujeto a los pre supuestos b), c), d) y f) del pronóstico, en consecuencia, el volumen - proyectado se distribuirá así:

Supuesto b) - Proyección 100% 577,063 QQs.

97% 559,751 Qqs. uva fresca

3% 17,312 Qqs. cereza de maduro.

	- Proyección del Café Uva	100%	<u>559,751</u>
	Central Standard	30%	167,925
	Media Altura	40%	223,901
	Estricta Altura	30%	167,925
	- Proyección del Café Cereza	100%	<u>17,312</u>
	Se consideró todo de la		
	calidad Central Standard		17,312
Supuesto c)	- Café Pergamino Qqs Pergamino		<u>26,844</u>
	Cosecha 1983/84		
	30% Central Standard		8,053
	40% Media Altura		10,738
	30% Estricta Altura		8,053
Supuesto d)	- Pronóstico con distribución trimestral en quintales		
	clase*		

* En la realidad esta distribución no sucede así, y sólo se usa para mostrar el origen del café oro puesto en puerto que se espera vender y el cambio que experimentará en el peso de este café con respecto al café en oro finalmente será el pronóstico de ventas.

TRIMES tre	COSECHA	QQ.UVA QUE SE USARIA TRIMES TRALMENTE	QQ. CEREZA QUE SE USARIA TRI- MESTRALMENTE	PORCENTAJE
I	1983/84 (QQ.Perga mino)	<u>26,844</u>		25%
	Central	8,053		
	Standard	10,738		
	Media Al tura	8,053		
	Estricta Altura			
II	1984/85	<u>139,937</u>	<u>4,329</u>	25%
	Central	41,981	4,329	
	Standard	55,975		
	Media Al tura	41,981		
	Estricta Altura			
III	1984/85	<u>139,937</u>	<u>4,329</u>	25%
	Central	41,981	4,329	
	Standard	55,975		
	Media Al tura	41,981		
	Estricta Altura			
IV	1984/85	<u>139,937</u>	<u>4,328</u>	25%
	Central	41,981	4,328	
	Standard	55,975		
	Media Al tura	41,981		
	Estricta Altura			

Supuesto f) - Pronóstico por Rendimientos.

<u>CAFE UVA</u>	<u>CAFE ORO FINO</u>	<u>ORO FINO INFERIORES</u>	<u>R/L</u>	<u>PERDIDA DE PESO</u>
<u>100 %</u>	<u>88%</u>	<u>7 %</u>	<u>3 5%</u>	<u>1.5 %</u>
559,751	87,187	6,935	3,468	1,486
<u>CAFE CEREZA</u>	88%	7 %	5 %	- - -
100 %				
17,312 al 2 X 1 =				
8,656	7,617	606	433	- - -

Del desarrollo del supuesto anterior puede establecerse los volúmenes de café oro (lavados y sin lavar) por cada trimestre

Cálculos:

$$a) 87,187 + 6,935 \div 4 = 23,531$$

$$b) 7,617 + 606 \div 4 = 2,056$$

$$c) 3,468 \div 4 = 867 + 433 \div 3 = 1,011$$

Para presentar el pronóstico que finalmente se utilizará para la toma de decisiones en el área de comercialización del café, se hace necesario - efectuar cálculos como los anteriores, que servirán para conformar las columnas del anexo # 1- 1

COLUMNA A) En primer lugar se hace necesario separar el café oro de pergamino de la cosecha 1983/84 en las proporciones indicadas en el supuesto.

QQ oro de Pergamino	22,003
30% C.S	6,601
40% H.G	8,801
30% S H G	6,601

En la misma columna se supone según supuesto f) que el 88% del café uva es para exportación de café oro fino, entonces, $87,187 \div 4 = 21,797$ QQ. por trimestre. Se aplica el mismo porcentaje supuesto para determinar el quintalaje por calidad

30% C.S	6,539
40% H G	8,719
30% S H.G	6,539

COLUMNA B) Se parte siempre del supuesto f) que estima que un 7% es café oro fino, de lavados, inferiores, exportable. Como solo existe café de la cosecha 1984/85, solamente se tomará la cantidad de 6,935 QQs. y se distribuirá en 4 trimestres así: $6,935 \div 4 = 1,734$ QQ. a vender en cada trimestre. Esta cantidad resultante no se separa por calidad en vista que estos cafés inferiores se consideran del tipo Central Standard en la asignación de los precios en el mercado interno

COLUMNA C) Esta columna del Anexo 1-1 se refiere al café oro resultante de procesar el café cereza y por tanto el cálculo será: $7,617 \div 4 = 1,904$ QQ. café oro exportable del tipo Central Standard, cosecha 1984/85.

$606 \div 4 = 152$ QQ. café exportable del tipo de Resaca sin lavar

COLUMNA D) En esta columna totalizadora se ha agrupado los cafés inferiores de Resaca lavada y Resaca sin lavar destinado a venderse en el mercado local.

Cálculo. Se parte siempre del supuesto f) tomando de base el 3 5%

$3,468$ QQ de R/L $\div 4 = 867$

433 QQ de R/L $\div 3 = 144$

COLUMNA E) Esta columna representa el total de café que la Cooperativa puede poner en puerto para la exportación.

En seguida se integra la información descrita por cada columna para conformar el Anexo 1-1 que muestra el pronóstico de ventas para el ejercicio 1984/85

El pronóstico anterior se ha discutido con los ejecutivos de la Cooperativa Modelo y las cantidades fueron aceptadas para el ejercicio 1984/85; y concluyen que será necesario aumentar la capacidad instalada para continuar recibiendo café adicional que se ha venido experimentando en los últimos años debido al aumento en el número de socios que han ingresado a la Cooperativa.

INFORMACION BASICA PARA
PRESUPUESTOS DE INSUMOS AGRICOLAS.

- 1) Acordes con las áreas de cultivo aproximados a 7,500 manzanas y los volúmenes producidos de café, se estima que los asociados consumirán 19,500 sacos de 100 kilos de Sulfato de Amonio y 15,000 sacos de 100 kilos de fórmula 16-20-0; y se prevee que los miembros continúan de mandando fertilizantes para sus cultivos de café en razón de dos aplicaciones; en consecuencia se espera vender un 70% en los meses de - Abril, Mayo y Junio o sea en el Tercer Trimestre del año cafetero. El resto se vendería en los meses de Julio, Agosto y Septiembre del Cuarto Trimestre.
- 2) Por política administrativa, los inventarios iniciales y finales para el año cafetero se espera sean de 500 SxS para cada uno de los productos.
- 3) El precio de venta, en beneficio de los asociados, se considera mantenerse en menos de 1% sobre los precios de adquisición de los fertilizantes y los materiales para combate de la Roya, y en menos del 4% para los aperos agrícolas considerando con ello, cubrir los gastos de manejo de la Cooperativa
- 4) Además, se espera vender 200 bombas aspersoras manuales y 30 bombas aspersoras de motor a un precio de ¢ 200.00 y ¢ 800.00 respectivamente, finalizando así las existencias del 30/9/84, sin reposición de inventario debido a la falta de demanda de estos equipos.

- 5) En cuanto a materiales para el combate de la Roya del cafeto, también se espera vender las existencias de Bayleton a ¢ 111.00 el Kg. y Oxí cloruro de cobre a ¢ 6.00 Kg. y no se piensa reponer inventario, dada la experiencia en el año anterior en que los socios gestionaron por su cuenta la adquisición correspondiente
- 6) Las ventas se efectúan al contado

PRONOSTICO DE CAFE ENTREGADO POR LOS SOCIOS
1° DE OCTUBRE DE 1984 AL 28 DE FEBRERO DE 1985 .
COSECHA 1984/1985

	I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			TOTAL GENERAL
	OCTUBRE 4%	NOVIEMBRE 41 %	DICIEMBRE 33 %	ENERO 17%	FEBRERO 5 %	MARZO	
A) <u>Porcentaje de Entregas</u>							
Total QQ. café uva fresca recibida	22,390	229,498	184,718	95,158	27,987	- . -	577,063 100 %
Central Standard	6,717	68,849	55,415	28,547	8,396	- - -	167,924
Media Altura	8,956	91,800	73,888	38,064	11,195	- . -	223,903
Estricta Altura	6,717	68,849	55,415	28,547	8,396	- . -	167,924
B) Café cereza (recibido)	692	7,098	5,713	2,943	866	- - -	17,312 3 %
C) Café pergamino	4,973	50,927	40,988	21,117	6,211	- . -	124,216*
Pergamino QQ. 1a	4,394	45,040	36,253	18,676	5,493	- - -	109,856
Central Standard	1,318	13,512	10,876	5,603	1,648	- - -	32,957
Media Altura	1,758	18,016	14,501	7,470	2,197	- . -	43,942
Estricta Altura	1,318	13,512	10,876	5,603	1,648	- . -	32,957
Pergamino de 2a.	347	3,554	2,861	1,474	433	- . -	8,669
Cereza de Flote	171	1,749	1,408	725	213	- - -	4,266
Pergamino recuperado	61	584	466	242	72	- - -	1,425
Café cereza (recibido)	692	7,098	5,713	2,943	866	- . -	17,312

* Es la cantidad de café pergamino que se espera como resultante del café uva.

PRESUPUESTO DE PAGO DEL FINANCIAMIENTO (Coop y Socios) *

Anexo No 12-1
Anexo del Flujo de Caja

COSECHAS 1984/85 y 1983/84

PROYECTADO DEL 1/10/85 AL 30/9/85
(En Míles)

DEL EJERCICIO 1983/84

Año Cos 1984/85
Fase Cultivo 3,278
Enero/1984
Febrero
Marzo
Abril
Mayo
Junio
Julio
Agosto
Septiembre

FASE DE RECOLECCION

JOSEFA 1983/84 1,751
Octubre/1983 25%
Noviembre 25%
Diciembre 25%
Enero /1984 25%
Febrero 25%

SENEF HUMEDO (83/84) 2,058

Octubre/1983
Noviembre
Diciembre
Enero
Febrero

BENEF SECO(83/84) 2,010

Octubre/1983
Agosto/1984
Septiembre/1984
Febrero/1985 Cos 84/85 698.0

TOTAL TRIMESTRAL

22,907 0

* Valores Aplicados a las Liquidaciones del Café (Socios y Coop)

	I			II			IV					
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
				408 0	407 0	407 0	407 0	407 0	394 0	393 0	227 0	
61	714 0	571 0	295 0	111 0								
82 0	180 0		664 0						64 0			
			615 0						350 0			
			- - -						103 0			
600 0									459 0			705.0
743 0	894 0	571 0	1982 0	518 0	407 0	407 0	407 0	407 0	1370 0	1091 0	473 0	932 0
	<u>2,208 0</u>		<u>22,907 0</u>		<u>22,184 0</u>							

PRESUPUESTO DE COBRO DE INTERESES A SOCIOS

1/10/84 al 30/9/95

(En Miles de ¢)

REF	I			II			III			IV		TOTAL	
	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO		SEPT
Intereses por Cobrar a So- cios	7 97	92 85	74 18	91 27	67 37	52 97	52 97	52 97	51 16	141 90	29 49	29 49	744 50
Menos													
Intereses a pagar por Cta de Socios	7 36	85 71	68 48	84 24	62 18	48 89	48 89	48 91	47 23	130 99	27 23	27 23	687 47
Intereses ne- tos a favor de la Coopera- tiva ¹	0 61	7 14	5 70	7 03	5 19	4 08	4 08	4 06	3 93	10 91	2 26	2 26	57 25

¹ Intereses ganados por la Cooperativa en el manejo del financiamiento de los Socios

PRESUPUESTO DE COBRO DE INTERESES

Proyectado del 1/10/84 al 30/9/85
(En MILES de Colones)

	I			III			IV					
	Oct /84	Nov	Dic	Enero/85	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<u>FASE DE RECOLECCION</u>												
COSECHA 1983/1984												
Octubre/83	7 97											
Noviembre/83		92 85	74 18									
Diciembre/83				38 30								
Enero/84					14 40							
Febrero/84												
<u>FERTILIZANTES</u>												
COSECHA 1984/1985												
Julio/84										90 74		
<u>AVIO - COSECHA 84/85</u>												
Enero /84				52 97								
Febrero/84					52 97							
Marzo/84						52 97						
Abril/84							52 97					
Mayo/84								52 97				
Junio/84									51 16			
Julio/84										51 16		
Agosto/84											29 49	
Septiembre/84												29 49
TOTAL MENSUAL	7 97	92 85	74 18	91 27	67 37	52 97	52 97	52 97	51 16	141 90	29 49	29 49
	Ø175 0			Ø211 61			Ø157 1			Ø200 88		

TOTAL ANUAL Ø 744 59

HOJA DE TRABAJO - PROYECCION DE SALDOS
AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1985
 (En Miles de ¢)

RUBROS DE BALANCE	1983/1984	1984 / 1985		BALANCE PRO- YECTADO AL 30 DE SEPTIEM- BRE 1985
		CARGOS	ABONOS	
ACTIVO				
<u>CIRCULANTE</u>	¢ 10,844 00			¢ 16,621 00
Caja y Bancos	¢ 300 00	¢ 30,075 00 (1)	¢ 29,566 00 (2)	¢ 809 00
Cuentas por Cobrar a Socios	10,047 00	11,913 00 (2) 57 00 (9)	6,472 00 (7)	15,545 00
Cuentas pro Cobrar a Terceros	133 00	13,270 00 (3)	13,270 00 (1)	133 00
Existencias	230 00	- -	230 00 (9)	- -
Préstamos Hipotecarios	134 00	- -	- -	134 00
<u>FIJO</u>	<u>2,292 00</u>			<u>3,370 00</u>
Mobiliario y Equipo	¢ 84 00	- -	- -	¢ 84 00
(-) Depreciación Acumulada	(37 00)	- -	8 00 (5)	(45 00)
Equipo de Beneficio	643 00	300 00 (2)	- -	943 00
(-) Depreciación Acumulada	(147 00)	- -	185 00 (4)	(332 00)
Instalaciones	1,600 00	- -	- -	1,600 00
(-) Depreciación Acumulada	(482 00)	- -	25 00 (4)	(507 00)
Edificaciones	600 00	1,000 00 (2)	- -	1,600 00
(-) Depreciación Acumulada	(79 00)	- -	4 00 (4)	(83 00)
Terrenos	110 00	- -	- -	110 00
<u>OTROS ACTIVOS</u>	<u>1,831 00</u>			<u>657 00</u>
Inversiones	¢ 343 00	89 00 (2)	- -	¢ 432 00
Transitorio-Costos Diferidos	1,488 00	225 00 (6)	1,488 00 (8)	225 00
TOTAL DEL ACTIVO	¢ 14,967 00	¢ 56,929 00	¢ 51,248 00	¢ 20,648 00
PASIVO				
<u>CIRCULANTE</u>	¢ 12,132 00			¢ 16,902 00
Cuentas por Pagar a terceros	¢ 151 00	¢ 12,231 00 (2)	¢ 12,831 00 (7)	¢ 751 00
Cuentas por Pagar a Socios	620 00	620 00 (2)	1,423 00 (8)	1,423 00
Préstamos e intereses sobre negocios de café	11,361 00	11,133 00 (3)	14,500 00 (1)	14,728 00
<u>FIJO</u>	<u>1,472 00</u>			<u>1,729 00</u>
Obligaciones a Largo Plazo	¢ 1,472 00		257 00 (7)	¢ 1,729 00
<u>OTRAS CUENTAS DEL PASIVO</u>	<u>17 00</u>			<u>17 00</u>
Provisión Laboral	¢ 17 00			17 00
<u>CAPITAL, RESERVAS Y FONDOS</u>	<u>1,346 00</u>			<u>¢ 2,000 00</u>
Aportaciones	¢ 1,166 00		257 00 (7)	¢ 1,423 00
Reserva por Revaluación	42 00			42 00
Reserva Legal	50 00		31 00 (9)	81 00
Reserva para Cuentas Malas y Event	32 00		22 00 (9)	54 00
Fondo de Previsión Social	9 00		44 00 (9)	53 00
Fondo de Educación Cooperativa	5 00		22 00 (9)	27 00
Excedentes por Aplicar	42 00	42 00 (2)	320 00 (9)	320 00
TOTAL DEL PASIVO	¢ 14,967 00	¢ 24,026 00	¢ 29,707 00	¢ 20,648 00

Datos tomados del Balance General de la Cooperativa Modelo

JORNALIZACION PROYECTADA DE LAS OPERACIONES

De 1/10/1984 AL 30/9/1985

(En Miles de Colones)

PARTIDA No. 1

Caja y Bancos	∅	30,075.00
Cuentas por Cobrar Terceros Incafé	∅	13,270.00
Ventas de Fertilizantes y Otros		2,305.00
Préstamos s/negocios café		14,500.00

INGRESOS ESPERADOS

PARTIDA No 2

Cuentas por Pagar a Socios Cta. Café	Ø	12,231.00
Cuentas por Cobrar a Socios- Créditos		11,913.00
Compra de Fertilizantes		1,589.00
Beneficiado de Café		1,855.00
Gastos de Venta (Export.)		351 00
Gastos de Administración		176.00
Cuentas por Pagar Socios Compl.Precio		620.00
Pago de Excedentes 83/84		42.00
Activo Fijo		1,300.00
Otros Activos- Inversiones		89 00
Cuentas por Pagar a Terceros	Ø	600.00
Caja y Bancos		29,566.00

EGRESOS ESPERADOS.

PARTIDA No 4

Beneficiario de Café	∅	214.50	
Depreciación Acumulada Eq. Beneficiado.			∅ 185.00
Depreciación Acumulada Edificio			4.00
Depreciación Acumulada Instalación			25.00
Depreciación Acumulada Equipo de - Oficina			0.50

DISTRIBUCION DE LA DEPRECIACION.

PARTIDA No. 7

Compras de Café	∅	19,217.00	
Cuentas por Cobrar (e intereses)			∅ 6,472.00
Préstamos	∅	5,727.00	
Intereses		<u>745.00</u>	

Obligaciones a Largo Plazo

Certificados de Inversión			∅ 257.00
Capital y Reservas a Exportación			257.00
Cuentas por Cobrar a Socios			
Cuenta Café			12,231 00

LIQUIDACION DEL VALOR DEL CAFE
ENTREGADOS POR LOS SOCIOS.

PARTIDA No. 8

Ventas de Café	∅	24,403.00
Compras de Café	∅	19,217 00
Beneficiado del Café		1,845.00
Transitorios - Beneficiado Ejec Ant.		1,488.00
Gastos de Exportación		351.00
Gastos de Administración		79.00
Cuentas por Pagar - Socios		
Comp. del Precio		1,423.00

LIQUIDACION DE LA ACTIVIDAD
DE NEGOCIOS DE CAFE.

PARTIDA No. 9

Venta de Fertilizantes y otros	ø	2,305.00	
Inventario Inicial			ø 230.00
Compras de fertilizantes			1,589 00
Gastos de Administración			51.00
Cuentas por Cobrar Socios			
Intereses ganados		57.00	
Gastos de Administración			53 00
Reserva Legal			31 00
Reserva Educación Cooperativa			22.00
Reserva Por Cuentas Incobrables			22 00
Fondo de Previsión Social			44.00
Excedentes por Repartir			320.00

LIQUIDACION PROYECTADO DE LA
ACTIVIDAD DE VENTA DE MERCA-
DERIA Y DE ACTIVIDADES FINAN-
CIERAS.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO:

Fecha _____

Definición	Período	Presu - puestal	Real	Varia - ciones	Observa - ciones
Saldo anterior					
Ingresos					
Cobros venta de café					
Cobros Servicio Beneficiado					
Venta de Fertilizantes					
Ventas Productos contra la Roya					
Venta de Implementos Agrícolas					
Total Ingresos					
Liquidación de café a socios					
Compra de Fertilizantes					
Egresos					
Liquidación de café a Socios					
Compra de Fertilizantes					
Beneficiado de Café					
Despulpe y Lavado					
Secado del Café					
Costos Directos del Beneficiado Húmedo					
Trilla clasificación .- Limpia					
Costos Directos del Proceso Seco					
Costos Indirectos del Beneficiado Húmedo y Seco.					
Gastos de Venta (Exportación)					
Gastos de Administración					
Concesión de Crédito a Socios					
Inversiones					
Pago de excedentes de operaciones financieras Gerencia					
Aporte a la Unión de Cooperativas de Cafetaleros de R.L.					
Total de Egresos					
Exceso (Déficit)					
Préstamos					
Saldo Final de Caja					

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R. L

Informe No. _____

VENTA DE MERCADERIAS

Fecha _____

	Período	Precio	Presupuestado		Real		Variación		Observac.
			Unidad	Valor	Unidad	Valor	Unidad	Valor	
<u>ertilizantes</u>									
<u>Productos Combate contra la Roya</u>									
<u>Implementos Agrícolas</u>									

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R. L.

COBRO SERVICIO BENEFICIADO

Informe No. _____

ECHA: _____

RUBROS	Período	Presupuestado	Real	Variaciones	Observaciones
TOTALES					

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R. L.
LIQUIDACION DE CAFE A SOCIOS

Informe No. _____

Fecha _____

Nombre de Socios	Período	Presupuestado		Real		Variación	Observaciones
		QQ	¢	QQ	¢		
TOTALES							

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R.L.

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA-PROCESO HUMEDO

CHA. _____

DESCRIPCION	Período	Presupuestado		Real		Presupues- tado %	Real %	Variación	Observa- ciones
		Hrs. Diurnas	Hrs. Noctur.	Hrs. Diurnas	Hrs. Nocturn				
<u>DESPULPE Y LAVADO</u>									
Cuota Hora/Turno-Diurno									
Cuota Hora/Turno-Nocturno									
<u>SECADO Y EMBODEGADO</u>									
Cuota Hora/Turno Diurno									
Cuota Hora/Turno Nocturno									
TOTALES									

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R. L.
COMPRAS DE MERCADERIAS

Informe No. _____

ECHA: _____

TIPO DE MERCADERIAS	Período	Precio	Presupuestado		Real		Variaciones		Observaciones.
			Unidades	Valor	Unidades	Valor	Unidades	Valor	

BIBLIOTECA CENTRAL
 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R.L.

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA-PROCESO SECO

Informe No. _____

Fecha _____

DESCRIPCION	Período	Presupuestado			Real			Costo Total		Varia- ción	Observa- ciones.	
		qq Oro	Hrs. Diu- nas	Hrs. Noc- tur- nas.	Hrs. Ex- tras	qq Oro	Hrs. Diu- nas	Hrs. Noc- tur- nas.	Hrs. Ex- tras			Presu- puesta do.
COSECHA 19 ____ 19 ____ <u>Preparación Americana</u> Cuota H/Turno Diurno Cuota H/Turno Nocturno												
Cuota H.Extra/Turno D/N <u>Preparación Europea</u> Cuota H/Turno Diurno Cuota H/Turno Nocturno Cuota H/Extra Turno D/N												
COSECHA 19 ____ 19 ____ <u>Preparación Americana</u> Cuota Hora/Turno Diurno Cuota H./Turno Nocturno												
Cuota H.Extra/Turno D/N <u>Preparación Europea</u> Cuota H/Turno Diurno Cuota H/Turno Nocturno Cuota H/Extra/Turno D/N												
TOTALES												

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R. L.
COSTOS INDIRECTOS DEL BENEFICIAO HUMEDO-BENEFICIAO SECO

Fecha: _____

C U E N T A S	Período	Presupuestado	Real	Variaciones	Observaciones
Sueldos Administración Beneficios Seguro Social y Fondo Social para la - vivienda de Administración de Beneficios Pensiones al Personal Beneficios Comunicaciones Vacaciones Administración de Beneficios Mantenimiento de Sacos Generación de Vapor Energía Eléctrica Papelería y Utiles Seguro sobre Café Mortización de Sacos Depreciación Equipo de Oficina Depreciación Instalaciones.					
TOTALES					

GASTOS DE ADMINISTRACION

Fecha: _____

C U E N T A S	Período	Presupuestado	Real	Variaciones	Observaciones
Dietas					
Almuerzos					
Seguro Social y Fondo Social					
Indemnizaciones					
Agua					
Viajes y Viáticos					
Salarios Extraordinarios					
Indemnizaciones					
Energía Eléctrica					
Comunicaciones					
Combustible y Lubrificante					
Honorarios					
Donativos					
Mantenimiento de Vehículos					
Papelería y útiles					
Mantenimiento de Equipo de Oficina					
Servicio de Agua					
Indemnizaciones					
Depreciación Mobiliario y Equipo de Oficina					
TOTAL TRIMESTRAL					

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R. L.

GASTOS DE EXPORTACION

Fecha _____

C U E N T A S	Período	Presupuestado	Real	Variaciones	Observaciones
T O T A L E S					

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R.L.

CONCESION DE CREDITO A SOCIOS Informe No _____

Fecha _____

	P R E S I U P U E S T A D O						R E A L I Z A B L E						Va- ria ción	Ob- ser va ción		
	O	N	D	E	F	M	A	N	A	M	J	I			A	S
Fase de Cultivo																
-Para mano de Obra																
-Fertilizantes																
En base a Facturas																
-Fase de Recolección																
TOTAL POR MES																

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R. L.

ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO DEL 31 OCTUBRE/1984 AL 30 SEPTIEMBRE/1985

DESCRIPCION	Presupuestado	Real	Variación	Observaciones
Ventas totales de café				
Costo del Café Vendido				
Complemento de Precio (Excedente bruto)				
Venta de Mercaderías				
Costo de Venta				
Excedente de Operación				
Productos Financieros				
Gastos Financieros				
Excedentes por Aplicar				
Reservas				
Excedentes por Repartir				

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R.L.

Informe No. _____

VENTAS DE CAFE

CHA. _____

P e r í o d o	Presupuestado		Real		Variaciones		Observaciones
	qq	ϕ	qq	ϕ	qq	ϕ	
TAL							

Informe No. _____

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R. L.

COMPRAS DE CAFE

Fecha: _____

CLASES DE CAFE	Período	Precio Oro/Uva	Presupuestado		R E A L		Variación		Observación
			qq Oro/Uva	¢	qq Oro/Uva	¢	qq Oro/Uva	¢	
OTALES									

BALANCE GENERAL DE SITUACION

(AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1985)

DESCRIPCION	Proyectado	Realizado	Variaciones	Observaciones
<u>TOTAL ACTIVO</u>				
Circulante				

Fijo				

<u>Otros Activos</u>				
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>				
Circulante				

Fijo				

<u>Otros Pasivos</u>				
Patrimonio				

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES MODELO DE R.L.

INFORME DE CAFE ENTREGADO POR SOCIOS A LA COOPERATIVA

Informe No. _____

ECHA _____

CLASES DE CAFE	Periodo	qq presupuesta- dos	qq realmente re- cibidos	Variaciones	Observaciones
café Uva Fresca					
café Cereza					
TOTALES					

BENEFICIADO DE CAFE (Proceso Húmedo)

FECHA _____

CLASE DE CAFE	Quintales Pergamino			
	Período	Presupuestado	Real	Variación
Café UVA				Observaciones
Café CEREZA				
TOTALES				

G L O S A R I O

Beneficio: Planta donde se procesa el café llevado de los cafetales para convertirlo de café uva fresca en café oro.

Beneficiado de Café. Es el trabajo de procesar el café, desde el estado de uva fresca hasta el de café en almendra (café oro exportable) comprende dos etapas. la primera es el despulpado o sea el propiamente llamado proceso húmedo, y la segunda es el trillado, llamado también proceso seco.

Beneficiado de Café vía húmeda (Despulpado) Café procesado por vía húmeda, es el proceso que trata de eliminar las partes blandas de maduro café en uva que son la pulpa y el mucílago.

Beneficiado de Café vía seca (Trilla): Café procesado por vía seca, es el proceso de quitarle la cáscara del café pergamino sin lavar o el pergamino cuando se trata de café lavado.

Bulqueo. Mezcla de Café.

Café Uva: Es la fruta madura del café que se ha dejado secar y no se le ha quitado la cáscara seca, conocida también como cereza seca.

Café Pergamino. Café lavado porcesado por vía húmeda o sin lavar, al cual no se le ha quitado la película color marfil que cubre el grano.

Café Oro: Se obtiene después de que el café pergamino ha sido secado y

la cobertura de pergamino es eliminado.

Café Despulrado Café procesado por la vía húmeda, y es cuando se le ha quitado la pulpa, para entrar al proceso de fermentación antes de ser lavado.

Café Trillado o Despergaminado del Café. Es el café que se ha sometido al proceso de quitarle la cáscara, cuando se trata de café sin lavar o el pergamino de café lavado.

Catación de Café. Pruebas para fijar la deseabilidad relativa de los diferentes cafés cultivados.

Clasificación y Tipos de Cafés.

a) Central Estricta Altura - SHG

(CENTRAL STRICTLY HIGH GROWN).

Procede de fincas de café de 4000 a 6000 pies de altura.

Dependiendo de su localización los granos son de tamaño - grande a extra grande. En la taza tienen buena acidez, cuerpo y sabor suave. El mercado principal para este tipo es el Europeo. El porcentaje de producción no es menos del - 21% de la cosecha.

b) Central Altura - HG.

(CENTRAL HIGH GROWN)

Procede de fincas en altitudes de 3000 a 4000 pies. Los granos son redondos y de buen tamaño. En la taza tienen -

buena acidez y cuerpo, sabor suave. Su mercado principal es el Europeo. El porcentaje de este tipo es un 27% de la cosecha.

c) Central Standard - CS (Bajío).

Procede de fincas en altitudes de 1500 a 3000 pies. Los granos son de tamaño grande a extragrande. En la taza tiene buena acidez, cuerpo ligero y sabor vinoso.

Este tipo representa la mayor parte de la cosecha, 52% - siendo su mercado principal los Estados Unidos.

OIC.

Organización Internacional del Café, este organismo nació el 30 de noviembre de 1962, a través del convenio firmado por 54 Gobiernos y tienen sus sedes en Londres, Inglaterra.

Precios del Café en el Mercado Externo.

Es el precio fijado por la OIC a los países productores, según su cuota.

Precio Interno del Café.

Este precio es fijado por el INCAFE como el único organismo para comprar y exportar el café con base en el precio internacional.

Resacas.

Café de baja calidad en Centroamérica, prohibida su exportación y se destina al consumo directo.

B I B L I O G R A F I A

1. BRAND, SALVADOR OSWALDO, DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS Y - ADMINISTRATIVAS, 1ra Edición, Impresora Salvadoreña, El Salvador, 1978.
2. CASTELLANOS, HORACIO ALFREDO, FLUJO DE EFECTIVO Primer Seminario - Académico de Contabilidad y Auditoría
3. DEL RIO GONZALEZ, CRISTOBAL, TECNICA PRESUPUESTARIA. 3ra Reimpresión. Ediciones Contables y Administrativas, S. A., 1978. México D F
4. GITMAN, LAWRENCE J., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. 2da. Edición, HARIA, S.A de C.V., México D.F., 1979. 759 pp.
5. HUT, WILLIAM DONALSON, FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS. Biblioteca de los Altos Estados Comerciales. Editorial UTEHA, 1975.
6. JOHSON, ROBERT, PRESUPUESTOS DE CAPITAL. Empresa en Litografía S.A , México D F., 1974.
7. KOONTZ, HAROLD Y O'DONNELL CYRIL, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. 5a. Edición. Libro Mac-Graw Hill, New York, 1973.
8. OLIVIA MUÑOZ, LUIS ERNESTO, LAS COOPERATIVAS CAFETALERAS COMO FORMAS ALTERNAS DE PROPIEDAD Tesis presentada para optar al grado de Licenciado en Economía, 1980.
9. POSADA SANCHEZ, JOSE HUMBERTO, SOCIEDADES Y ASOCIACIONES COOPERATIVAS. Tesis presentada para optar al grado de Doctor en Jurisprudencia y Ciencias Sociales, 1975.
10. ROCHAC, ALFONSO, DICCIONARIO DEL CAFE. Editorial AHORA, San Salvador, El Salvador, 1977.
11. REBOLLO M., RICARDO A., UTILIZACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS EN LA GESTION COMERCIAL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIAL SALVADOREÑA. Para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas.
12. REYES PONCE, AGUSTIN, ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA. 1ra. parte, 3ra. Reimpresión, Editorial Limusa Wiley, S A , 1974.
13. RAUTENSTRAUCH, W. VILLER R., EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES. 2da Edición. Editorial Fondo de Cultura Económica, México D F., 1977 347 pp.

14. TERRY, GEORGE R., PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. 5a. Reimpresión.
Compañía Editorial Continental S.A., México, Marzo, 1974.
15. WELSH, GLEN A., PRESUPUESTO, PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES. 3ra. Reimpresión, UTEHA, México D F., 1975, 696 pp.