



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**“LA UTILIZACION DE LA PRESUPUESTACION EN LA
BUSQUEDA DE LA EFICIENCIA EN LA GESTION DE
LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE CONSUMO DEL
AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO PRESENTADO POR:

José Eliseo Mayén Cabrera

Moisés Paniagua Mariona

José David López

PARA OPTAR AL GRADO DE

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MARZO DE 1985

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA.

T
334.5
M466u

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UES BIBLIOTECA CENTRAL

INVENTARIO: 10104211

RECTOR

Dr. Miguel Angel Parada

SECRETARIO GENERAL

Dra. Ana Glória Castaneda de Montoya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO

Lic. Carlos Humberto Henríquez

SECRETARIO

Lic. José Fernando Flores

JURADO EXAMINADOR

Presidente : Lic. Ricardo A. Rebollo M.
Primer Vocal : Lic. Jorge Alberto Monterrosa
Segundo Vocal : Lic. Francisco Chacón

DEDICAMOS EL PRESENTE TRABAJO A:

NUESTROS PADRES

NUESTRAS ESPOSAS

NUESTROS HIJOS

NUESTROS FAMILIARES

Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE
EN UNA U OTRA FORMA, NOS APOYARON
MORALMENTE A CULMINAR NUESTRA CARRERA
UNIVERSITARIA.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I GENERALIDADES

		PAGINA
1	Conceptos básicos sobre cooperativismo --	1
1.1	Cooperativismo Primitivo	2
1.2	Precursores Ideológicos del Cooperativismo	3
1.3	Primeros Realizadores del Cooperativismo	4
1.4	Conceptos	8
1.5	Características Diferenciales del Cooperativismo	9
1.5.1	La Economía al Servicio de los Valores Humanos	10
1.5.2	Normas Morales Apoyo Mutuo Solidaridad	11
1.5.3	Planificación para el Bien Común	12
1.5.4	Estructura Democrática Acceso a la Información y al Control	12
1.5.5	Doctrina de Paz y Armonía Alternativa para un Mundo Mejor	14
1.6	Principios Básicos del Cooperativismo	15
2	El Cooperativismo en El Salvador	19
2.1	Desarrollo del Cooperativismo en El Salvador	20
2.2	Regimen Legal del Cooperativismo en El Salvador	27
2.2.1	Ley General de Asociaciones Cooperativas	28
2.2.2	Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias	28
2.2.3	El Código de Comercio	29
2.2.4	Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria	30

3	Conceptos Básicos sobre Presupuestación	31
3.1	Conceptos de Presupuestos	31
3.2	Preparación de los Presupuestos	34
3.3	Clasificación de los Presupuestos	44
3.3.1	Presupuestos Operativos	44
3.3.1.1	Presupuesto de Venta	44
3.3.1.2	Presupuesto de Compras	45
3.3.1.3	Presupuesto de Inventario	45
3.3.1.4	Presupuesto de Distribución	45
3.3.1.5	Presupuesto de Gastos y Otros Productos Financieros	46
3.3.2	Presupuestos Financieros	46
3.3.2.1	Presupuesto Efectivo	46
3.3.2.2	Presupuesto de Capital	47
3.3.2.3	Presupuesto de Situación Financiera	47
3.4	Control Presupuestal	48

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

1	Aspectos de tipo Generales	53
2	Aspectos relacionados con el Personal	62
3	Aspectos relacionados con los Inventarios	65
4	Aspectos relacionados con los Proveedores	69
5	Aspectos sobre Compras	72
6	Aspectos relacionados con las Ventas	75

7	Aspectos relacionados con Cobros y Gastos	80
8	Aspectos relacionados con los Presupuestos	84

CAPITULO III

MODELO DE PRESUPUESTACION PROPUESTO PARA ASOCIACIONES

COOPERATIVA DE CONSUMO

1	Introducción y Justificación	86
2	Sistema Propuesto: Organización, funciones	90
2.1	La Planeación y los Presupuestos	90
2.1.1	Definir específicamente sus objetivos	91
2.1.2	Establecer sus metas	92
2.1.3	Determinar las políticas de carácter general	92
2.2	La Organización y los Presupuestos	95
2.2.1	Consejo de Administración	97
2.2.2	La Gerencia	98
2.2.3	Comité de Presupuestos	99
2.2.4	Funciones del Comité de Presupuestos	99
2.3	La Dirección y los Presupuestos	102
2.4	El Control y los Presupuestos	102
3	Catálogo de Cuentas	105
4	Tipos de Informe a utilizar	112
4.1	Datos reales registrados por la Contabilidad	113
4.2	Datos Presupuestales	113

4.3	Actividades de Comparación	113
4.3.1.	Informe de Ventas	114
4.3.2	Informe de Compras	114
4.3.3	Informe de Gastos de Distribución --	124
4.3.4	Informe del Costo de lo vendido	124
4.3.5	Informe de efectivo	124
5	Forma para ejercer el control de los presupuestos	120
5.1	El presupuesto como un programa de trabajo que incluye toda la organización de la <u>Cooperativa</u>	121
5.2	El presupuesto como parte inherente en la - dirección del control administrativo de la Cooperativa	122
5.3	El presupuesto como control entre lo planifi <u>cado</u> y realizado	124
6	Desarrollo del modelo de presupuestación de - las Asociaciones Cooperativas de Consumo	127
6.1	Presupuestos operativos	129
6.1.1	Presupuesto de venta	143
6.1.2	Presupuesto de compras	147
6.1.3	Presupuesto de inventario de mercaderías	151
6.1.4	Presupuesto de gastos de venta	161
6.1.5	Presupuesto de gastos de administración	165

6.1.6	Presupuesto de gastos financieros	169
6.1.7	Presupuesto de ingresos por aportaciones	172
6.1.8	Presupuesto de egresos adicionales	175
6.2	Presupuestos financieros	177
6.2.1	Presupuestos de efectivo	177
6.2.2	Presupuesto de inversión	182
6.2.3	Presupuesto de resultado	184
6.2.4	Balance General proyectado	186

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1	Conclusiones	239
2	Recomendaciones	243

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Toda empresa, independientemente de los objetivos básicos que persigue, debe estar orientada a la máxima utilización de sus recursos mediante el uso racional y eficiente de los mismos. La aseveración anterior es válida para todo tipo de empresa.

En el caso de las Asociaciones Cooperativas, sus principios y filosofías ofrecen la oportunidad de beneficiar a grandes núcleos de la población, que con una adecuada orientación y dirección pueden constituir una alternativa para mejorar las condiciones socio-económicas de sus integrantes. En nuestro País, las autoridades Gubernamentales con un acertado criterio, están fomentando la creación de las Asociaciones Cooperativas, para lo cual ya existen leyes y reglamentos que ofrecen oportunidades e incentivos para su educación y desarrollo.

Partiendo de la exposición anterior concluimos, que independientemente de la actividad que desarrollan, todas las Asociaciones Cooperativas persiguen un beneficio directo para la totalidad de sus asociados.

Convencidos plenamente que es necesario colaborar con esas empresas aportando conocimientos y técnicas que contribuyan a mejorar la eficiencia en su administración para beneficio de las mismas, y por consiguiente del País en general, nuestro trabajo tiene el propósito de proporcionar conocimientos teórico-prácticos en el área de la presupuestación, para las Asociaciones Cooperativas de Consumo en el área Metropolitana de San Salvador.

Para relacionar las Cooperativas de Consumo, tomamos como criterio el que todo asociado así como sus integrantes familiares demandan diariamente de productos básicos para su subsistencia, así como otros productos de uso necesario en sus hogares y que buena parte de sus ingresos sean destinados para esos fines, en tal sentido, es necesario colaborar a fin de que los mismos puedan ser adquiridos a precios más bajos que en el mercado con lo cual se logre mayor poder adquisitivo y mejorar el presupuesto familiar de los Asociados.

Para el logro de ese objetivo, nuestro trabajo "La utilización de la Presupuestación en la búsqueda de la eficiencia en la gestión de las Asociaciones Cooperativas de Consumo del Area Metropolitana de San Salvador", lo hemos desarrollado en la siguiente forma:

CAPITULO PRIMERO: Está enfocado a generalidades sobre el Cooperativismo y presupuestación a fin de establecer un marco de referencia conceptual a fin de sentar las bases técnicas necesarias e indispensables para el desarrollo del tema propuesto.

CAPITULO SEGUNDO: Este capítulo se refiere al diagnóstico obtenido en la investigación realizada en distintas Asociaciones Cooperativas que operan en el área metropolitana de San Salvador con respecto al uso de la presupuestación, trabajo que realizamos para tener el conocimiento necesario que nos servirá de base real para poder realizar el modelo de Presupuestación propuesto que contribuye nuestro aporte principal.

CAPITULO TERCERO: Contiene el modelo de Presupuesto que a nuestro criterio pueden utilizar las Asociaciones Cooperativas de Consumo a fin de lograr una mayor eficiencia en su gestión. Debido a la importancia que reviste éste capítulo toda la información y cifras obtenidas fueron investigadas y verificadas cuidadosamente a fin de que el caso propuesto fuera lo más apegado a la realidad y que a la vez cualquier variación futura pueda ser fácilmente adoptada a dicho modelo, con lo cual consideramos haber propuesto un modelo dinámico y no rígido.

CAPITULO CUARTO: Como es normal en toda investigación y aporte, en este capítulo se indican en forma concreta las conclusiones derivadas del mismo y las recomendaciones pertinentes a fin de hacer viable las propuestas y lograr los objetivos perseguidos.

Por último queremos dejar constancia que este trabajo es el resultado de nuestros modestos conocimientos y alguna experiencia práctica y que nos hemos auxiliado de bibliografía, apuntes y opiniones de profesionales conocedores de la materia y que en ninguna manera constituye un aporte totalmente original.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

Como su título lo indica, el objetivo principal de este capítulo consiste en establecer un mínimo marco referencial alrededor de la conceptualización teórica e histórica de la evolución y desarrollo del cooperativismo, que nos permita fundamentar las bases científicas en el desarrollo del estudio propuesto.

1. CONCEPTOS BASICOS SOBRE COOPERATIVISMO

Introducción.- Es por medio de los grandes esfuerzos realizados por los investigadores de la antigüedad, que podemos tener una imagen de nuestros antepasados, especialmente de los primeros seres humanos, en una ruda lucha con lo inexorable de la naturaleza en un medio terriblemente hostil y liberados a un esfuerzo individual.

La lucha por la existencia, los temores a lo impredecible, las necesidades naturales, o una predisposición natural, pueden considerarse teóricamente como los motivos directos que incidieron en la constitución de las primeras agrupaciones humanas rudimentarias, pensando que el hombre, por tener una inteligencia superior y más desarrollada que cualquier otro ser, tuvo que haber buscado a sus semejantes, al igual que todos los animales, pero con un fin distinto de poder encontrar la respuesta a su existencia, a todo aquello que lo rodeaba, por

lo tanto buscó la solidaridad y ayudarse entre sí, para explicarse mejor su presencia en el universo.

El movimiento cooperativista, como todo proceso histórico de la humanidad, se inició en los pueblos más antiguos, manifestándose en una forma tan rudimentaria y primitiva que podría considerarse innata en el hombre; pero debido al mismo desarrollo y evolución de los pueblos, el cooperativismo fue tomando fuerza y lógicamente su proceso de transformación se debió, al grado de civilización alcanzado en cada pueblo, hasta culminar en una forma más real y positiva a mediados del siglo pasado en los países europeos y especialmente en los involucrados en la Revolución Industrial.

1. 1. Cooperativismo Primitivo

Orígenes: En un sentido figurado se puede argumentar que el cooperativismo es el resultante directa de la cooperación, por lo tanto, al referirnos a ella, podemos conocer comparativamente los orígenes del cooperativismo y así remontarnos a través de la historia del hombre. Respecto al origen histórico, la cooperación se presenta desde mucho antes de los períodos relacionados por la historia humana; partiendo de la prehistoria se tiene conocimiento de una forma de cooperación muy rudimentaria, con lo cual se puede afirmar que la cooperación no es un hecho accidental, sino que es innato en el hombre, permitiendo tal actitud, el nacimiento del principio de ayuda mutua, muy característico en el ser humano y poniéndolo de manifiesto cuando las necesidades o dificultades cotidianas se hacen insuperables.

Al analizar históricamente los distintos períodos de la evolución humana encontramos que en todos y cada uno de ellos, la cooperación ha tenido gran importancia en el desarrollo socio-económico de la humanidad, pero fue hasta mediados del siglo pasado, (1844) que esta actitud de obrar juntamente con los demás para un mismo fin, adquiere estructuras económicas y sociales definidas, pues surge el cooperativismo como sistema socio-económico, fundamentándose en las experiencias de la ayuda mutua y espontánea como respuesta a un problema concreto; la situación de la clase trabajadora en la Revolución Industrial.

1.2. Precusores Ideológicos del Cooperativismo

Está confirmado por medio de la historia que la doctrina del cooperativismo, constituye la síntesis de experiencias realizadas en forma casi simultánea en diversos países y por un variado número de personas. Estas coincidencias demuestran que la doctrina en mención es una elaboración de la inteligencia colectiva reflexionando sobre las experiencias concretas. Así encontramos a los precusores llamados utopistas por la forma en que expusieron sus teorías cooperativistas, las cuales fueron imposibles de realizar en el campo práctico de la sociedad, debido a su fundamentación basada en un ideal sentimentalista y reformador.

Su mayor aporte consistió en la gran influencia en el pensamiento de los reformadores sociales de la época y especialmente en los teóricos del cooperativismo, en el cuadro No. 1 Pág. No. 5, hacemos referencia de manera cronológica, de algunos autores y de sus obras que dejan entrever ciertas ideas o tendencias al cooperativismo utópico;

como también de otros que ya a mediados del siglo XVIII, sus teorías las comenzaron a concretizar en una forma más realista, en áreas más específicas, en las cuales pretendían implantar su pensamiento cooperativista, al grado tal, que sus ideas aportadas continúan rigiendo la estructuración doctrinal del movimiento cooperativo mundial en la actualidad.

1.3. Primeros Realizadores del Cooperativismo

Se reconocen así, "Primeros Realizadores" por haber concretado los pensamientos idealistas de los utopistas a través de los ensayos realizados por el grupo de los precursores con teorías de acción y un razonamiento realista en favor de todos los adeptos al movimiento. Sus teorías quedaron tan bien fundamentadas, que lograron técnicas tan depuradas que aún se amantienen sin mayores variaciones en el tiempo, sus ideas se realizaron con gran éxito y el movimiento cooperativista se expandió con mayor fuerza por el mundo. En el cuadro No. 2 Pág. No. 7, se presentan unos de los principales pioneros y seguidores que logran hacer realidad en campos concretos, los idealismos inalcanzables de otros tiempos, por resultados tan provechosos y tangibles para la humanidad que cada vez, se ha tratado de obtener mejores resultados, llegándose a considerar en la actualidad el movimiento cooperativo, como uno de los mejores medios para alcanzar el desarrollo económico y social de cualquier pueblo.

CUADRO N° 1

Precursoras de Movimiento Cooperativista en el Mundo 1/

<u>Representativos</u>	<u>Areas de Acciones uObras</u>
Platón (428-348 a J.C.) Griego	Filósofo, idealista. "La República"
Tomás Moro (1473-1535) Inglés	Político y Escritor. Utopía
Francis Bacon (1561-1626) Inglés	Filósofo creador del método experimental. La nueva Atlántida
Tommaso Campanella (1568-1639) Italiano.	Humanista, adversario de la escolástica. "La ciudad del Sol"
Johan Bellier (1658-1735) Inglés	Crea asociaciones cooperativas integrales en las colonias de trabajadores.
Etienne Cabet (1788-1858) Francés	Publicista. "Vierge a charja" (Utopía comunista).
Robert Owen (1771-1858) Inglés	Filántropo y reformador social, padre del cooperativismo, proponía reemplazar la competencia por la cooperación entre los hombres, anuncia los principios básicos del cooperativismo.
William King (1786-1865) Inglés	Se dedica al cooperativismo de consumo, consolida al cooperativismo como una estructura socioeconómica.

1/ Fascículo 5 "Historia del Cooperativismo"
Sistema educativo de FUNDACIONS.

Charles Fourier (1772-1837)

Filósofo y Sociólogo propuso las colonias comunitarias agrupando a personas de todas las categorías.

Proponía suprimir el salario y retribuir con los excedentes el trabajo asalariado.

Philippe Buchez (1798-1865)

Su tendencia fue hacia el cooperativismo de producción.

Sostenía que el capital de la cooperativa debía ser un fondo permanente insoluble e indivisible.

CUADRO No. 2

Primeros Realizadores de cooperativismo en el mundo

1/

Representativos

Realizaciones Obras

Los Pioneros de Rochdale

(Inglaterra)

Grupo de 28 obreros tejedores organizan la primera cooperativa que tuvo éxito, estableciendo claramente sus estatutos y objetivos, se firmó en la ciudad de Rochdale (Inglaterra), el 21 de Dic. de 1844.

Hernán Schulze Delitzsch

(1808-1883) Alemán

Primer Legislador cooperativo, impulsó las cooperativas de ahorro y crédito.

Friedrich Raiffeisen (1818-1888)

Alemán

Luigi Luzzatti

Se dedica al cooperativismo agrícola o rural. Introdujo el sistema de responsabilidad limitada. Fundó el primer banco cooperativo como fuente financiero para el movimiento.

Alphonse Derjardins

Periodista, fue el primero en implantar el cooperativismo en África.

Edward A. Filena
Estadounidense

Gran impulsor del cooperati-
vismo, al grado de donar su
fortuna a favor del movimiento,
colaboró en la fundación
de "Credit Union National
Association" (CUNA).

1.4. Conceptos

Refiriéndonos conceptualmente al contenido ideológico expresado en
varias formas y por distintos autores y en diferentes épocas, podemos
citar las siguientes, empezando por conocer el significado de Cooper-
ración: Según el diccionario Larousse: Acción de cooperar, virtud por
la cual el hombre voluntariamente ayuda a sus semejantes, sin espe-
rar ninguna recompensa.

También se entiende que cooperación, indica "trabajo en común", de
acuerdo a su etimología.

Partiendo de esta virtud humana, la cooperación que es el resultado
de cambio en la mentalidad humana respecto a su manera de ser, sen-
tir, pensar y actuar, nos conduce a presentar conceptos de algunos
autores o expertos en la materia del cooperativismo.

H.P. Matkims, antiguo Director de la Alianza Cooperativa Interna-
cional. Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico
que emplea la acción educativa para que, organizada y conscientemente,
pueda resolver los problemas socio-económicos de sus asociados .

Dr. Carlos Uribe Garzón, "Como es fácil apreciar, el cooperativismo surgió de ciertas ideas básicas y ha crecido por el desarrollo de esas ideas básicas, que son por una parte de orden moral, social, cultural y económico, y por otra, de carácter técnico administrativo .

Domingo Borea- Conferencia en Roma 1925 " Cooperación, es una forma de actividad económica y social que se propone eliminar los intermediarios particulares en el dominio de la producción del trabajo y del consumo, elevar el nivel moral y material de la clase trabajadora y orientar progresivamente hacia normas de interés general del conjunto de los ciudadanos".

El cooperativismo es un sistema económico que promueve la formación e implementación de las cooperativas con el propósito de eliminar a los intermediarios, entre los productos y el consumidor, obteniendo de esta manera un abaratamiento del costo de la vida, beneficios sociales, educativos y comunicativos (Organización y administración de las cooperativas de consumo. Unión Panamericana- 1950).

1.5. Características Diferenciales del Cooperativismo

No hay forma que pueda evitar que el movimiento cooperativista, comparata con los partidos o corrientes de imperación socialista, su estructura original, sin embargo, en la práctica es completamente opuesto, ya que se puede decir que aconseja una competencia económica con las empresas capitalistas y así está comprobado que las empresas cooperativas realizan normalmente beneficios como también lo hacen los capitalis-

tas, aún que trata en oposición a ésta, de neutralizarlos mediante la distribución de un retorno en base a la actividad comercial que el asociado haya mantenido durante el ejercicio con su cooperativa.

Por creer de gran importancia el conocimiento ideológico, tanto de las empresas capitalistas como de las cooperativistas, se presenta a continuación una comparación de algunas cualidades diferenciales. 1/

1.5.1 La Economía al Servicio de los Valores Humanos:

Empresa Privada.

- Tienen en cuanto sólo sus propios intereses.
- Se forman para obtener ganancias, de lo contrario no pueden subsistir.

Es una organización con intereses y finalidades propias.

El usuario o productor son sujetos pasivos.

Empresa Cooperativista.

Sirven a los intereses de la comunidad.

Su finalidad no es la ganancia sino la satisfacción de las necesidades de los asociados.

Los asociados son los clientes o productores, pero son a la vez dueños de la empresa. Por lo tanto las finalidades de la empresa no pueden ser otras que la de la comunidad que utiliza los servicios.

1/ "Descubramos el cooperativismo en nosotros" Intercom. Editora Cooperativa Ltda. Segunda Edición, Octubre de 1977, Buenos Aires, Argentina.

El trabajador es un medio para el logro de los fines de la empresa.

La organización económica se desenvuelve mediante numerosos intermediarios que se interponen entre productor y consumidor, encareciendo precios.

La ganancia es distribuida entre quienes aportan capital en proporción a las sumas aportadas.

El factor humano deja de ser un medio para constituirse en la finalidad suprema.

Elimina dentro de sus posibilidades a los intermediarios.

Los excedentes se devuelven a los asociados en proporción al uso que hubieran hecho de los servicios sociales.

1.5.2. Normas Morales Anovo Mútuo, Solidaridad

Empresa Privada

Es agresivamente competitiva e individualista.

Da más importancia al logro de sus fines que a la observación de normas morales estrictas.

Empresas Cooperativistas.

Tiene su origen en los mejores impulsos humanos: solidaridad y ayuda mutua.

Regida por normas éticas y moralizadoras que surgen de su propia doctrina, de la legislación que las rige y del control que ejercen los asociados.

- Promueve por medio de propaganda consumo masivo de productos inútiles y estimula apetencias artificiales, por medio de sutiles métodos psicológicos.
- Impone sus soluciones y disciplina por medio del poder económico.

No invierte recursos para promover consumos superfluos se desenvuelve con mayor economía en beneficio del nivel de vida de sus asociados.

Es respetuoso de la autonomía individual, la dignidad personal y la libertad, la disciplina y la unidad de esfuerzo son aceptados libremente.

1.5.3. Planificación para el Bien Común

Empresa Privada

Sin consultar a clientes o usuarios imponen su propia planificación de actividades.

Empresa Cooperativista

Son los propios interesados que deciden su creación, establecen su finalidad y objetivo y planifican la forma en que han de ejecutarlos.

1.5.4. Estructura Democrática. Acceso a la información y al Control

Empresa Privada

- Se rinde cuenta de la gestión a un reducido grupo, constituido por los dueños del capital.

Empresa Cooperativista

Reciben información todos los asociados, de las gestiones realizadas por sus administradores.

- De los mecanismos técnicos y administrativos, sólo tiene conocimiento pleno un sector de funcionarios que constituyen el núcleo de más alto nivel.
 - Son manejadas por individuos, familias o grupos financieros que imponen su voluntad a su capricho.
 - Varias empresas se agrupan formando monopolios que concretan en pocas manos poderes dictatoriales sobre la economía.
 - En la elección de los administradores, imponen en su voluntad quienes aportan más capital.
- El acceso a la información verolín y veráz que es característica de las cooperativas a la que de participación a los asociados. contribuye a la educación popular en el campo de la economía y de la técnica.
- En las cooperativas eligen libremente a quienes administrarán la sociedad. Pueden darles orientaciones y juzgar su gestión.
- Las federaciones de cooperativas asignan al poder de decisión a los asociados que lo ejercen a través de cada cooperativa. La estructura real del poder reposa en las bases.
- Para la elección de los administradores, cada asociado tiene un voto, cualquiera que sea su aporte de capital, lo que garantiza la democratización de la economía.

1.5.5. Doctrina de Paz y Armonía Alternativa para un Mundo Mejor.

Empresa Privada.

· Se nos impone por su poder económico una disciplina y una colaboración forzada, cuyas finalidades en muchos casos no compartimos.

- La organización económica contemporánea crea profundos conflictos de intereses, generando la intolerancia y la violencia.

- En la actualidad el sector de la economía privada capitalista y el de la economía colectivista o capitalismo de Estado, proclama enfáticamente su superioridad sobre el otro en un enfrentamiento que puede determinar con-

Empresa Cooperativa.

Cada asociado, libremente y por un acto de su voluntad, entra, permanece o sale de la cooperativa. Salva lo que quiere y hacia donde va. Es dueño de su propio destino. Al excluir el lucro y dedicar todo su esfuerzo a satisfacer necesidades de la comunidad, facilitan la solución pacífica de los conflictos y ayudan a aliviar las tensiones y ofrecen una nueva y prometedora alternativa para la paz y la armonía entre los hombres.

El cooperativismo nació y se desarrolló dentro del capitalismo como un recurso de los más débiles para defender su nivel de vida, expandiéndose luego en fecundas realizaciones. Tiene también campo de

secuencias imprevisibles, entre ellas el fin de la especie humana

acción en los países de economía socialista, con un desarrollo notorio y creciente. La vigencia del cooperativismo en medios tan distintos, lo presenta como un camino y una esperanza para organizar la sociedad humana al servicio de los valores humanos.

1.6. Principios Básicos del Cooperativismo

Se puede argumentar que las reglas fundamentales que dan a las cooperativas, características propias, que las diferencian de otras organizaciones sociales en nuestros días siguen siendo inspiración de aquellos sencillos, pero claros principios que surgieron de los estatutos de la sociedad de los pioneros de Rochdale, Inglaterra (1844), como es natural, estos principios al ser difundidos por todo el mundo, han sufrido algunos matices propios de las distintas agrupaciones humanas integrantes del movimiento, por lo tanto, ha sido preocupación de constante estudio en diferentes congresos, llevados a cabo por el cooperativismo mundial, que en distintas fechas y lugares se han tratado de definirlos en un listado correcto y completo.

La Alianza Cooperativa Internacional, en el Congreso de 1937, en París, luego de señalar que de manera general, las ideas formuladas por los pioneros de Rochdale se mantenían vigentes, dejó enunciados los princi-

pios de la siguiente forma 1/

- Adhesión libre
- Control democrático: una persona un voto
- Distribución de los excedentes a los miembros en proporción con sus operaciones.
- Interés limitado sobre el capital
- Neutralidad política y religiosa
- Venta al contado
- Desarrollo de la educación

En este congreso se tomó el acuerdo de reconocer que los cuatro primeros principios eran fundamentales para que una sociedad se considerara como cooperativa.

Debido al constante crecimiento del cooperativismo y a las cambiantes - tendencias de la economía mundial provocaron un nuevo exámen tanto de la doctrina como de los principios del movimiento, así fue que en el congreso de 1966 realizado en Viena, se formula una nueva enumeración de prin cipios, manteniéndose fundamentalmente las ideas originales, a las cuales se agregaron algunas nuevas.

Por lo tanto, con base a la experiencia vivida y a las condiciones de la economía mundial se decide que a partir de 1966 quedan en vigencia los siguientes principios: 2/

1/ "Descubramos el Cooperativismo en Nosotros, Intercop. Editora Cooperativa Ltda."
Segunda edición octubre 1977. Buenos Aires, Argentina.

1/ "Descubramos el Cooperativismo en Nosotros" Obra citada.

- La adhesión a una sociedad cooperativa debe ser voluntaria y estar al alcance (sin restricción artificial ni cualquier discriminación social, política, racial o religiosa), de todas las personas que puedan utilizar sus servicios y estén dispuestos a asumir las responsabilidades inherentes a la calidad del asociado.
- Las sociedades cooperativas son organizaciones democráticas. Sus operaciones deben de ser administradas, por personas elegidas y nombradas de acuerdo con el procedimiento adoptado por los miembros y responsables ante estos últimos. Los miembros de sociedades primarias deben tener los mismos derechos de voto (un miembro un voto) y de participación en las decisiones que afecten a su sociedad. En las sociedades que no sean primarias, la administración debe realizarse sobre una base democrática en una forma apropiada.
- Si se paga un interés sobre el capital accionario, su tasa debe ser estrictamente limitada.
- Los excedentes o economías eventuales que resulten de las operaciones de una sociedad pertenecen a los miembros de esa sociedad y deben ser distribuidos de manera que se evite que un miembro gane a expensas de otro.
Esto puede hacerse de acuerdo con la decisión de los miembros, de la siguiente forma:
 - a) Aplicación al desarrollo de las actividades de la cooperativa.
 - b) Aplicación a servicios comunes
 - c) Distribución entre los miembros en proporción a sus operaciones con la sociedad.

- Todas las sociedades cooperativas deben de tomar medidas para promover la educación de sus miembros, dirigentes, empleados y público en general, en los principios y métodos de la cooperación desde el punto vista económico y democrático.

- Con el objeto de servir mejor a los intereses de sus miembros y de la comunidad, todas las organizaciones cooperativas deben de cooperar activamente, de todas las maneras posibles, con otras cooperativas a nivel local, nacional e internacional.

2. EL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR

Al tratar sobre la historia y evolución del cooperativismo en El Salvador, al igual que en otros lugares del mundo, los primeros rasgos sobre el cooperativismo están inspirados en una forma tan primitiva y natural que llegan a formar parte de su propia cultura, confundiendo a veces con el mismo proceder natural del hombre según la época en la cual se desarrolla históricamente.

Por no ser el objetivo de este trabajo la ubicación y conocimiento de los hechos, en la forma en que se han sucedido desde los tiempos más remotos, nos circunscribiremos a un marco referencial a partir de la segunda mitad del siglo pasado y de algunas fuentes informativas de los últimos años como son las publicaciones de la "Organización Internacional del Trabajo (OIT)", la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Créditos de El Salvador (FEDECACES), y el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Es de suponer que el movimiento cooperativista en El Salvador, surge como en los otros lugares por la situación apremiante, en lo social y económico, por la que atraviesa el pueblo trabajador, logrando alcanzar algún grado de aceptación en el transcurso del tiempo, por los acuerdos y presiones emanadas de los principios internacionales tomados en organizaciones o congresos internacionales tales como: Punta del Este, Organización Internacional del Trabajo, Organización de Estados Americanos, y otras más.

2.1. Desarrollo del Cooperativismo en El Salvador

No se pretende en nuestro estudio dar un enfoque científico o histórico al cooperativismo en El Salvador, ya que dicha situación es objeto de análisis de otro campo científico, muy distinto al que deseamos demostrar por medio del presente trabajo, el cual se encamina a relacionar los acontecimientos relevantes cronológicamente, y podernos ubicar así, en el tiempo y en el espacio, sobre todo, con el apoyo e interés que tanto el Estado, la Iglesia Católica y los organismos internacionales han proporcionado al movimiento cooperativista en el país, considerándose para tal fin tres etapas con alguna diferencia específica en cada una de ellas.

Así tenemos que la primera etapa (1860 a 1948), es una etapa de un cooperativismo incipiente, sin embargo, se tienen sucesos de gran importancia, como la fundación de la primera sociedad de artesanos en 1860, a pocos años de la gesta de los pioneros de Rochdale. 1/ Y que aún sobrevive en nuestros días, a la cual se le denominó 'La Concordia'. Pero lo que llama más la atención es que la Universidad de El Salvador, en 1896, establece en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, la cátedra obligatoria de Cooperativismo, la que no prosperó debido a la economía liberal imperante en esa época, pero ocho años más tarde, en 1904, se promulga el primer Código de Comercio en el país, estableciendo algunas regulaciones y proporcionando ciertas ventajas a la nueva forma de organización, las "Sociedades Cooperativas".

1/ Ciudad Inglesa, que en 1844 unos trabajadores organizaron la primera cooperativa de consumo con unos principios tan definidos y seleccionados que la mayoría de ellos, prevalecen aún.

El movimiento tiende a desarrollarse y tenemos que en 1914, se funda la primera cooperativa de zapateros en la "Cuesta del Palo Verde" en la ciudad de San Salvador, en 1917 se organiza la cooperativa de la sociedad de obreros de El Salvador Federada, luego en 1935, la de los pancleros de Cojutepeque y Valle del Jiboa, después en 1939 a consecuencia de la situación crítica que pasan los agricultores algodoneros crean la cooperativa Algodonera de Responsabilidad Limitada, cuyos fines no eran eminentemente cooperativistas, sino con afán de lucrarse, en 1943 amparándose a la Ley de Crédito Rural, el 10 de febrero de ese mismo año, surge la Federación de Cajas de Crédito, participando las siguientes entidades como accionistas: El Mejoramiento Social, - Banco Hipotecario de El Salvador y 16 cajas de crédito.

Al resumir esta primera etapa, se puede hacer caracterizándola por los aspectos siguientes:

- El movimiento cooperativista a pesar de que empieza a descollar, se presenta con una solidez basada en las leyes del país, dándole un crédito legal a través de lo estipulado en el primer código de comercio de 1904.
- El desarrollo de las cooperativas y su organización, es una actividad netamente de aquellos sectores o personas que vieron un desarrollo mejor por medio de este nuevo sistema socio económico.
- El estado como único rector de los destinos del pueblo, y obligada a dar protección a toda organización beneficiosas que se desarrolle dentro de sus principios constitucionales dictó ciertas medidas en bene



ficios del cooperativismo, sin participar directamente en dicho movimiento.

- Con la organización y funcionamiento de las cooperativas en este período, se difundió la doctrina cooperativista entre sus adeptos y participantes y pudo penetrar en todos los niveles de la sociedad.

Segunda Etapa (1950-1966), Puede llamársele como: del cooperativismo en formación y fue el apoyo desmedido, hasta cierto punto, por parte del gobierno el hecho predominante con que se inició este período, se observó su gran interés por promover el sistema cooperativista, se implementan una serie de actividades, tendientes a impulsar el movimiento; así se crea en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la Sección de Educación Obrera, con el objetivo de impartir el desarrollo de programas de carácter pedagógico entre la clase trabajadora, haciéndoles conciencia cooperativista.

En 1953, se crea una sección especial de cooperativas adscritas siempre al Ministerio de Trabajo, en vista a que la sección Educación Obrera - le fue imposible atender tanta demanda de actividades que le solicitaban cada día, más interesados por mejorar sus condiciones de vida.

Fue tan grande el apoyo, por parte del Gobierno en turno al movimiento cooperativista, que en varios Ministerios se crearon diversas secciones para fomentar las cooperativas, así encontramos, el Departamento de Fomento Cooperativo Escolar, en el Ministerio de Educación(1952), la Sección de Fomento de Cooperativas Agropecuarias; en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (1957), la Sección de Cooperativas de la Administración de Bienestar Campesino (1962) etc.

La organización de cooperativas en este período fue tan acentado, que cualquier sector económico o social deseaba formar una nueva agrupación, y así vemos que en 1953 se constituye la Cooperativa Lechera de Oriente; en 1955 en San Salvador la Sociedad Cooperativa de Ganaderos de Responsabilidad Limitada; en este mismo año también, aparece la Cooperativa de Consumo del Magisterio Nacional; la Iglesia Católica a través del secretariado interdiocesano en 1956 organiza la Fundación Promotora de Cooperativas (FUNPROCOP); también en Sonsonate, este mismo año, se crea la Cooperativa Ganadera de Sonsonate.

El programa Alianza para el Progreso en 1964 y por medio de CUNA - AID 1/ establece 49 cooperativas de ahorro y crédito.

En 1966 se organiza la primer Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).

Entre las características de mayor relevancia en este período se pueden citar las siguientes:

- La organización de las cooperativas ya no es por iniciativa individual, sino a través de programas del gobierno, la Iglesia Católica e instituciones de carácter internacional.
- El Gobierno brindó todo su apoyo al desarrollo cooperativo por medio de instituciones específicas.
- La difusión de la doctrina cooperativista, se hizo en una forma más organizada y mucho más amplia.

1/ Credit Union National Association, Agencia Internacional Development

Tercera Etapa. Este período se extiende desde 1969 hasta nuestros días, pudiéndose considerar como un período de fortalecimiento y expansión del cooperativismo.

Lo anterior se puede comprobar al observar los acontecimientos durante este tiempo, se inicia con la promulgación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), por medio del Decreto N^o 560 del 25 de Noviembre de 1969, con el propósito de dirigir y coordinar la actividad cooperativista.

Al comenzar a funcionar el INSAFOCOOP, como toda una institución independiente y rectora del movimiento cooperativo, se dieron transformaciones de sociedades para asociaciones cooperativistas y se organizaron diferentes tipos de agrupaciones; como también se crearon las Federaciones de las Cooperativas de Transporte y Agropecuarias; la Central Campesina Salvadoreña (C.C.S.), la Unión Comunal Salvadoreña (U.C.S.) y la Asociación de Cooperativas de Producción Agropecuaria Independientes (ACOPAI).

En abril de 1973, es creado el Banco de Fomento Agropecuario, como sucesor de la Administración de Bienestar Campesino, quien en su primer año de funcionamiento organiza la sección de cooperativas, con el objetivo de prestar un servicio más eficiente, dicha sección se dividió en tres unidades: Agrícola, Educación y Contable.

Un gran paso en favor de las cooperativas y especialmente en las del agro, fue la creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA),

quien por medio de su Ley de creación tiene la suficiente autoridad de adjudicar tierras a las cooperativas existentes, ya que no pueden organizar nuevas agrupaciones.

El mayor impulso en los últimos tiempos, que el Gobierno ha dado al cooperativismo y siempre al sector agropecuario, consiste en la Reforma Agraria decretada el 5 de marzo de 1980, y por medio de un Decreto autoriza al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) para que proceda a la intervención y toma de posesión de todos aquellos inmuebles rústicos nacionales que excedan de quinientas hectáreas.

Esta situación influyó en la organización de las asociaciones comunitarias campesinas y las cooperativas agrícolas, como el instrumento idóneo para llevar adelante la reforma agraria, éstas quedaron amparadas a la Ley de Asociaciones Agropecuarias, dependiendo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con el fin de legalizar su organización y poder ser sujetos de crédito. Lo que caracteriza a este período principalmente es: Que el Gobierno a través de sus instituciones es el verdadero apoyo, para el desarrollo del cooperativismo.

Dadas las reformas en el sector agrario, el (ISTA) proporciona el surgimiento de las cooperativas agrícolas, así como también el apoyo de las asociaciones comunitarias campesinas, las cuales se diferencian de las cooperativas tradicionales que lo primordial es el trabajo y no el aporte económico.

Al analizar las etapas anteriores, en las cuales hemos subdividido el cooperativismo en El Salvador, podemos advertir que el Gobierno, la Iglesia Católica, la empresa privada y el pueblo en general; se interesaban cada

vez más, por la organización, funcionamiento y desarrollo del cooperativismo, coordinando conocimientos y recursos posibles, con el único fin de alcanzar los objetivos y beneficios, amparados bajo este nuevo sistema de desarrollo económico.

Naturalmente la formación de instituciones que aborran por este nuevo sistema de vida, no se hizo esperar en cualquier campo, ya sea éste político, financiero, económico, organizativo, etc.,. Se creó el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCCOP), como rector único de tal movimiento, la Iglesia Católica, por medio del secretario interdiocesano, organiza al campesino en Cooperativas agropecuarias, a través de la Fundación Promotora de Cooperativas (FUPROCOOP).

Así como las instituciones antes mencionadas se pueden enumerar muchas más, en diferentes actividades, tales como: Banco de Fomento Agropecuario (BFA), Financiamiento Agroindustrial Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Desarrollo integral del hombre y capacitación cooperativa, Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), con objetivos similares a DIDECO Asociación Salvadoreña de Cooperativas de Consumo (COSALCO), la cual persigue asesorar al consumidor en la obtención de productos básicos necesarios a precios ventajosos para éstos. Podemos mencionar también entre estas instituciones, al Instituto Nacional del Café (INICAF), cuya protección es exclusivamente para aquellas agrupaciones cooperativas protegidas por el Código de Comercio y para finalizar tenemos al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria

(ISTA), creado con el objetivo de ejecutar la política de la transformación agraria y la adjudicación de tierras a las cooperativas agrícolas recomendadas de acuerdo a la ley general de asociaciones cooperativas.

2.2. Régimen Legal del Cooperativismo en El Salvador

En nuestro país, como en todos aquellos interesados por el movimiento cooperativista se han hecho grandes esfuerzos a favor de tal movimiento, sin embargo al aspecto jurídico continúa sin poder definirle, una estructura propia y distinta de las otras empresas, en las cuales prácticamente el cooperativismo se apoyó desde su origen. Al respecto en nuestro país, dependiendo de los gobernantes en turno, el cooperativismo ha tenido su mayor o menor ayuda y su apoyo, se ha visto reflejado a través de ciertas leyes dictadas para su conformación, engrandecimiento y desarrollo de una verdadera empresa, basada estrictamente en la solidaridad, ayuda mutua y en aquellos principios formulados en 1844 por los trabajadores Rochdaleanos.

En El Salvador, como se sabe fue a principios del presente siglo que los legisladores comenzaron a darle su apoyo : a reconocer el movimiento cooperativista, y así fue que en código de Comercio Salvadoreño, promulgado en 1904, en el capítulo N° 4 se refieren a las cooperativas de aquella oportunidad.

En la actualidad lógicamente este apoyo se ha visto con mayor fuerza, creandose en 1969, según Decreto Legislativo N° 560 de Fecha 25 de Noviembre. El Instituto Salvadoreño de Fomento -

Cooperativo, como única institución gubernamental, rectora en todos los aspectos del movimiento cooperativo nacional; manifestándose por ahora alguna intervención con otras entidades, aduciendo motivos propios de su creación, legales, de funcionamiento o administrativo en beneficio de la organización cooperativista; tales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria y el Ministerio de Economía.

Desde el punto de vista legal, las empresas cooperativas del país, se rigen por medio de las leyes siguientes:

- Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias
- Código de Comercio de El Salvador
- Ley de creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA); ésta de una forma indirecta.

2.2.1. Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Esta ley fue promulgada por decreto legislativo N° 559 del 25 de noviembre de 1969 y publicada en el Diario Oficial N° 229 del 9 de diciembre del mismo año; encomendándose al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, su ejecución.

2.2.2. Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias

Esta nueva ley puede considerarse como uno de los últimos aportes del Gobierno a favor del cooperativismo y en especial al sector agropecuario.

Su promulgación fue por medio del decreto N° 221 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, de fecha 9 de mayo de 1980 y publicado en el Diario Oficial N° 86 tomo 267 de la misma fecha.

2.2.3. El Código de Comercio.

Fue por medio del código de comercio promulgado por Decreto Legislativo del 17 de marzo de 1904 y publicado en el Diario Oficial del 4 de Julio del mismo año, que nuestro país reconoció inicial--mente y en forma legal el movimiento cooperativista nacional. Considerando a las cooperativas como otro tipo más dentro de las empresas mercantiles, lógicamente este primer código, por su antigüedad y por no estar apegado a las necesidades del momento -- actual tuvo que ser derogado y en su defecto se promulgó uno nuevo, por decreto legislativo del 8 de mayo de 1970, publicado en el diario oficial N° 140, tomo N° 228 del 31 de julio del mismo año; el cual se encuentra en vigencia, observándose que a pocos meses de su promulgación fué reformado el artículo 19 del - libro primero Los comerciantes y sus Auxiliares Título 11, Comerciantes Sociales, Capítulo 1, Disposiciones Generales; para hacer referencia y reconocimiento de las sociedades cooperativas que se habían quedado al margen de dicho código, ya que algunas no reformaron su estructura legal, de acuerdo a la ley general de - Asociaciones Cooperativas, reincorporando los legisladores. la mayor parte de preceptos que sobre sociedades cooperativas figuraban en el Código recién derogado.

2.2.4. Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA).

Esta ley se promulgó por medio del Decreto Legislativo N°302 del 26 de Junio de 1975 publicado en el diario oficial N° 120 Tomo 247 del 30 de junio del mismo año, con el objetivo de formar una institución para la administración del proceso de la reforma agraria y como ya se mencionó anteriormente y de acuerdo a la ley del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), dicha dependencia, no es para legislar la organización de cooperativas; sino para regular la adjudicación de tierras a las cooperativas agrícolas en el proceso reformador puesto en marcha con anterioridad.

Así en el Artículo 50 de dicha ley se menciona quienes podrán ser los beneficiarios de las tierras que adjudique el ISTA, - siendo los siguientes: 2/

- Grupos familiares conformados según lo establecido por esta misma ley.

- Asociaciones Cooperativas Agrícolas

- Asociaciones Comunitarias Campesinas y

- En casos excepcionales, sociedades por acciones de economía mixta, cuando sean patrocinadas por el ISTA debido a la cuantiosa inversión requerida para el desarrollo de los proyectos del proceso de transformación agraria.

2/ Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria art. 50.

Las Asociaciones Comunitarias Campesinas (ACC), es un nuevo tipo de Organización colectiva de trabajadores, que nace con la creación del ISTA, teniendo así las características de una cooperativa agrícola, diferenciándose en cuanto al aporte, ya que en ésta lo fundamental es el trabajo y no el aporte económico tal como lo constituye en el resto de organizaciones conocidas como cooperativas.

3. CONCEPTOS BASICOS SOBRE PRESUPUESTACION

Considerando la información obtenida a través de nuestra investigación de campo acerca del conocimiento y de aplicación del control presupuestal de las Asociaciones Cooperativas de Consumo de lo cual resulta que las cooperativas en mención tienen un pobre conocimiento de la aplicación al control presupuestario, detallaremos en este numeral los conceptos básicos sobre presupuestación y otros aspectos importantes de los mismos para una mayor comprensión, como lo es la preparación, clasificación y control.

3.1. Conceptos de Presupuestos

Consideramos de importancia exponer la composición gramatical de la palabra presupuesto:

Pre - Antes o anticipado

Supuesto- Suposición o estimación

A continuación detallaremos algunos de los conceptos más importantes según diferentes autores.

El diccionario del "Pequeño Larousse" explica a continuación el concepto de presupuesto en los siguientes términos: "Motivo, causas de una cosa, suposición, ingresos y gastos, para un período de tiempo de terminado de una corporación de organismo público, de un Estado. Cálculo anticipado de una obra. 1/

Sobre dicho concepto, podemos inferir que nos estamos refiriendo exclusivamente al cálculo anticipado de los ingresos y egresos de una obra determinada.

SUAREZ Torres, nos define presupuesto así: "El presupuesto es un medio o instrumento auxiliar de la administración, que supone con antelación las necesidades futuras de una empresa en todas o parte de sus actividades, necesidades que deben expresarse en números. 2/

De esta definición, estamos obteniendo una descripción más amplia dado que consideramos al presupuesto como una herramienta de la administración, cuyas proyecciones se tienen que expresar numericamente.

A continuación se expresa el concepto sobre presupuestos vertido por Welsch: "Es un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control"

3/

El autor se proyecta todavía más cuando considera al presupuesto como un método sistemático, en el cual se manifiesta que debe existir un or

1/ Diccionario "Pequeño Larousse", por Ramón García Pelayo, y Gross Edic. 1977, página 836

2/ Curso de Presupuesto, Instituto Politécnico Nacional, México, por Ramón Suárez Torres, página N° 32.

3/ Welsch Glenn "Presupuesto. Planificación y Control de las utilidades" Unión tipográfica Editorial Hispanoamericana, México 1972 pag. 3.

den, tanto para su elaboración, como para su ejecución, con una secuencia continua para la empresa.

La responsabilidad de planificar, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, nos está indicando la importancia de dicho instrumento en la dirección de las empresas para la toma de decisiones.

Sobre el concepto de presupuesto, podríamos seguir enumerando un listado extenso de diferentes autores, pero podemos estar seguros que todos tratan de expresarnos las necesidades de ordenar nuestras diferentes actividades, anticipando nuestro quehacer a través del tiempo con el ánimo de obtener los objetivos que nos hemos trazado.

Creemos también que el ser humano, a lo largo de su evolución y desarrollo ha tratado en alguna manera, de proyectar sus acciones pretendiendo obtener con ello resultados en alguna manera esperados. Sobre dicho argumento encontramos algunas observaciones de un autor en la forma siguiente: " los antiguos capitanes de industria, quienes nada tenían que ver con tales nuevos fandangos llamados presupuestos, en realidad realizaban una buena acción de trabajo presupuestaria, siendo algunos bastante efectivos, en sus metas. La necesidad de presupuesto no es algo nuevo, es justamente que el crecimiento y complicación de los negocios modernos demanda cada vez más una atención más formal y más consciente en los detalles del presupuesto.

También es cierto, por supuesto, que en la gran mayoría de las cosas el estudio cuidadoso de los fines y una atención meticulosa en los detalles, están pagando con resultados muchos más efectivos" 1/

1/ Anderson D.R. Schimtd L.A." Contaduría Práctica Unión tipo editorial Hispanoamericano México 1976. pág 480 año 1965.

Debemos de considerar que el concepto presupuesto, no lo podemos tratar como un hecho aislado dentro de las actividades de la empresa, ésta se integra a través de la dirección de todas las partes de la actividad de la misma.

De lo anterior podemos inferir y considerar el presupuesto como una herramienta administrativa dentro de la gestión de la empresa, dado que programamos nuestros recursos en forma ordenada, para obtener nuestros objetivos deseados, pero también asignado responsabilidades a cada una de las partes planificando, programando y controlando las distintas etapas de la actividad de la empresa para un período futuro, la cual se expresa en cantidades numéricas y /o términos monetarios.

3.2 Preparación de los Presupuestos

La preparación de los presupuestos puede ser estudiada como proceso contable o bien como proceso gerencial. Desde el punto de vista contable, los procedimientos son esencialmente iguales, a los que se describen en los textos de contabilidad financiera. El resultado final es un juego de estados financieros, tales como Balance General y Estados de Resultados, los cuales son idénticos a los estados que resultan del proceso de registro de sucesos históricos, con la única diferencia que las cifras del presupuesto son estimaciones de lo que ha de ocurrir en el futuro, y no cifras históricas de lo que ha sucedido en el pasado. La gran mayoría de empresas preparan sus presupuestos anualmente y con el objeto de ejercer un mejor control, suelen subdividirlo en doce presupuestos mensuales.

Algunas empresas dependiendo de su actividad necesitan presupuestar para períodos más cortos, como trimestral o semestral incluyendo siempre los presupuestos mensuales.

El trabajo de la elaboración de los presupuestos dada su importancia dentro de las empresas, no es para una sola persona por lo que es aconsejable formar dentro de la empresa una "Comisión de Presupuesto". Esta comisión, debe tener especialmente como objetivos y políticas de tipo general lo siguiente:

"Comisión de
Presupuestos"

- 1 - Dictar los lineamientos gerenciales de la empresa, los cuales deben estar encausados sobre los objetivos específicos de la misma.
- 2 - Coordinar los distintos presupuestos, preparados por las diferentes unidades de la organización.
- 3 - Resolver las diferencias que se puedan presentar entre ellas.
- 4 - El presupuesto preparado, someterlo a su aprobación final ante la junta general, junta directiva, gerencia o consejo administrativo según el tipo de empresa.

Las instrucciones que se dan para la elaboración de los presupuestos, pasan a través de las distintas jerarquías, y este es devuelto para las acciones correctivas y de aprobación.

El punto importante es que las decisiones sobre la composición del presupuesto se toman en la organización de línea y la aprobación final en la cúspide de la organización o sea la asamblea general o la junta -

directiva, según el tipo de empresa.

Los presupuestos que se adecúan para el tipo de empresa como lo son las asociaciones cooperativas de consumo, son aquellas que se refieren a empresa comerciales, cuya preparación gira alrededor de lo que se denomina "Presupuesto de mercancías". 1/ Planificación de las ventas, compras, inventarios. En el siguiente numeral se expone la clasificación general de los presupuestos para una comprensión más clara.

	1-	ventas
	2-	Compras
Presupuestos	3-	Inventarios
Operativos	4-	Gastos de Ven <u>tas</u> .
Clasificación de los	5-	Gastos de Adminis <u>tración</u>
Presupuestos para em- presas comerciales, tipo Asociaciones --- Cooperativas de Consumo.	6-	Gastos Financieros
	1-	Efectivo
	2-	* Capital
Presupuestos	3-	Resultados
Financieros	4-	Balance General

* Consideramos al presupuesto de capital, dentro de la clasificación de los financieros, dado que su principal característica consiste en la Proyección a largo plazo, del mantenimiento y sustitución de activos fijos, como también del crecimiento o expansión de la empresa. Cuando se laboran los presupuestos, algunos de ellos se ven afectados por las estimaciones que se han determinado para elaborar los demás la mayoría de ellos se ven perjudicados por la estimación del volumen de

1/ Welsh Glen "Presupuesto, Planificación y control de las Utilidades"

ventas efectuado, por dicha razón, debe existir una cuidadosa secuencia para determinar el orden en el cual deben de ser preparados los distintos presupuestos.

En forma general los pasos que debe cubrir la secuencia de la elaboración del presupuesto son:

- | | |
|--|--|
| | A- Exponer los lineamientos generales dictados por la unidad superior. |
| Procedimiento General para la Elaboración del Presupuesto. | B- Preparación de las estimaciones de Ventas |
| | C- Preparación de las otras partes del presupuesto general |
| | D- Negociación de las proyecciones estimadas |
| | E- Coordinación y Revisión |
| | F- Aprobación final |

A- Exponer los lineamientos generales dictados por la Unidad Superior
Idealmente, el proceso de la presupuestación no es el mecanismo por el cual se toman las decisiones principales de la empresa, sino que el presupuesto es un medio de llevar a cabo tales decisiones.

Cuando hablamos de lineamientos generales, nos estamos refiriendo al marco dentro del cual tenemos que jugar con las distintas proyecciones ya sean estas de carácter unitario numérico como monetario.

Cuando comenzamos la preparación del presupuesto, ya se han tomado buena parte de las decisiones que afectan al año que estamos a presupuestar, y debemos de considerar que lo hacemos dentro del contexto de una empresa

que se encuentra en marcha.

Para dar un ejemplo, se ha de estimar volúmenes considerables de la producción de un determinado producto que ya se ha utilizado tiempo en su desarrollo, en su diseño, investigación y trabajo inicial de promoción.

Estos lineamientos para que formen un proceso ordenado y programado deberían de estar incluidos dentro de un planeamiento a largo plazo, un plan cuya naturaleza nos muestre los ingresos y los gastos estimados, en los cuales se incluye las compras de activos y demás información, para cada uno de los años futuros que están comprendidos en las decisiones de políticas de la empresa, que ya han sido tomadas.

El plan a largo plazo, si existe, es una guía que sabe orientar sobre la preparación de los presupuestos.

La Junta General a través de la gerencia como unidad de dirección debe describir en términos más específicos las políticas que han de dirigir la preparación de los mismos, en la cual se brinda toda una información detallada acerca de las condiciones económicas que se pronostican sobre aspectos tales como:

¿Cuánto tiempo deberá emplearse en el intento de conseguir cierta exactitud en la proyección de las ventas?

¿Con qué detalle deberán prepararse los inventarios?

¿Cómo se presupuestará el costo de las mercancías vendidas?

Al calcular gastos de ventas y administrativos ¿Cómo se tendrán en

cuenta las fluctuaciones en los gastos a medida que varía el volumen?

¿ Con que detalle se preparará el presupuesto de caja?

¿ y el presupuesto de Balance General?

¿ Qué período abarcará el presupuesto y con qué frecuencia y detalle se revisarán?

¿ Qué puede hacerse para conseguir la máxima cooperación de todos los niveles de la gerencia en la ejecución del presupuesto? 1/

Se hace necesario según nuestro criterio que cada una de las personas involucradas en la formulación de los presupuestos unifiquen los puntos de vista, y los viertan en los lineamientos generales y específicos para obtener criterios uniformes.

B- Preparación de las Estimaciones de Ventas.

Para poder lograr estimar nuestras ventas necesitamos inicialmente de un pronóstico de ventas en el cual podamos proyectar o estimar de una forma técnica la demanda de nuestros consumidores durante un período determinado y considerando supuestos básicos también determinados.

" Un pronóstico de ventas se convierte en plan de ventas cuando la dirección le aplica juicio, estrategia planeada, asignaciones de recursos y el propósito directivo de tomar medidas enérgicas para alcanzar las metas de ventas". 2/=

1/ Anderson D.R. Schmidt. "Contraloría Práctica", Unión tipo Editorial Hispanoamericana, México, 1976. P.N. 483. Edic. 1965

2/ Glens A. Welsch, PH, D.C.P.A., Unión tipográfica Editorial Hispanoamericana, México, 1972. P.Nº.163 primera edición en español.

El mismo autor señala en lo que denomina "Desarrollo del plan de ventas", que el plan de éste considera tres subpresupuestos:

- a) Presupuesto de promoción y publicidad,
- b) Presupuesto de Gastos de Venta,
- c) Presupuesto de Distribución,

Estos tres presupuestos se hacen necesarios para desarrollar el presupuesto general de ventas, dado que complementan de una manera más específica las estimaciones relacionadas con promoción, publicidad, las cuales coadyuvan a lograr las ventas que pretendemos obtener, - así como en los costos que incurriremos por distribuir cada uno de nuestros productos.

La estimación más difícil en cualquier empresa es el determinar el monto de las ventas, dado que está dado por el tipo de producto que se va a vender.

Para poder lograr determinar las unidades y cifras mensuales del presupuesto de venta, se consideran básicamente, dos factores los cuales podemos clasificar así:

1- Factores Internos

2- Factores Externos

1- Factores Internos. Son aquellos que pueden ser controlados por los que dirigen la empresa, ejemplo de ellos podemos mencionar las campañas promocionales y de publicidad y los datos estadísticos de ventas de años anteriores, cambios que se estiman van a ocurrir en el ejercicio futuro.

2- Factores Externos. Son aquellos que no pueden ser regulados por los dirigentes de la empresa, los cuales resultan difíciles de poder pronosticar, ejemplo de ellos podemos mencionar, leyes de tipo económico dictados por el Estado, movimientos huelguistas, etc.

C- Preparación de las otras partes del Presupuesto General

Los lineamientos generales que se han dado para la preparación de los presupuestos de parte de la gerencia, deben de tener consideraciones de tipo general que involucren situaciones tales como!

- 1- Consideraciones generales de la economía y la industria
- 2- La situación que vivirá la agricultura y sus precios
- 3- Sobre la implementación del tipo de campañas promocionales y de publicidad.
- 4- Los efectos que podremos esperar por el cambio en los precios
- 5- Considerar la introducción a nuestro mercado de producto similares por la competencia.
- 6- Considerar nuestras limitaciones de producción.

Como una recomendación para que las distintas unidades se integren al plan general de la empresa, es la de que el personal de cada unidad sea la que elabore sus propios presupuestos, claro que esto tiene que hacerse, respetado políticas de inventario, políticas sobre las compras, nuevos proyectos, etc.

Todo esto tiene que pasar a través de las distintas unidades o jefaturas de menor jerarquía dentro de la organización y cada una de estas va --

agregando información más detallada, la cual sirve de guía a sus subalternos.

Cuando los lineamientos llegan a los centros de responsabilidad más bajos, los encargados tienen que trabajar dentro de las limitaciones que se especifican en cada uno de ellos.

El personal que interviene en el proceso, son los de contabilidad y los de presupuestos, los cuales asisten a las diferentes unidades o centros de responsabilidad, realizando cálculos, proporcionando información histórica, resumiendo y registrando las estimaciones; pero queremos dejar bien claro que el jefe de unidad y no el personal de contabilidad o presupuesto es el responsable de las estimaciones. Se debe procurar en lo posible formalizar las estimaciones diferenciando o separando cantidades y precios, esto debido a que existen diferentes factores y aún diferentes personas las cuales intervienen en las modificaciones de lo que son las unidades y los precios.

D- Negociación de estimaciones

Al tener formulado el presupuesto, se llega a la etapa o momento culminante, el cual consiste en negociar entre la "Comisión de Presupuesto", responsable de la elaboración del paquete presupuestario y la asamblea general o junta directiva.

La transacción deberá llevar cierta dosis de habilidad de parte del que elaboró el presupuesto, dado que tiene que motivar con la cifra estimada, porque se supone que proyecta lo que sucederá.

Uno de los aspectos importantes que se han encontrado en la práctica,

es el presupuesto tiene más valor como herramienta de motivación cuando representa una meta elevada que puede alcanzarse. Si ésta es muy elevada, hay frustración, si es muy baja existe la complacencia. El resultado final de la negociación, es un acuerdo que significa un compromiso para cada parte, ambas tienen que reconocer que los hechos reales, tales como niveles de precios y condiciones generales de la economía, puede que no correspondan con los que se presumió en la elaboración del presupuesto, y que dichas modificaciones, afecten los programas que se incluyeron en el presupuesto, al irse desarrollando el cumplimiento del compromiso presupuestario para el año, en la medida que se va dando, la gerencia debe ir teniendo en cuenta esos cambios.

E- Coordinación y Revisión.

En el proceso de la negociación se repite en niveles sucesivos y de mayor jerarquía de las diferentes unidades o centros de responsabilidad,

dentro de la organización de las negociaciones subsiguientes pueden darse modificaciones, si estos cambios son significativos, el presupuesto debe pasar nuevamente a través de los distintos niveles de la organización.

Si al examinarlo entre si y demuestran que existen aspectos que no estaban en el plan, tiene, que modificarse, si existen problemas de mayor importancia, se envía a la comisión de presupuesto.

F- Aprobación final

La culminación del proceso de la elaboración de los presupuestos, finaliza con la aprobación del llamado paquete presupuestario ante la Asam

blen General o Junta Directiva.

3.3. Clasificación de los Presupuestos.

Dependiendo de las características que tiene cada empresa como lo son: tamaño, tipo de productos que elabora, servicios que presta, forma de organización, etc., así serán realizadas las proyecciones que se han de estimar, cuando se elaboren los presupuestos de las mismas.

Considerando la actividad que desarrollan las Asociaciones Cooperativas de Consumo, expondremos a continuación los diferentes tipos de presupuesto que pueden implementarse en las mismas.

3.3.1. Presupuestos Operativos

Estos presupuestos son aquellos que se caracterizan por formular las estimaciones sobre todos los gastos e ingresos en que tendrá que incurrir la empresa para conformar su estructura productiva como comercial.

3.3.1.1. Presupuesto de venta

Considerando el presupuesto de punto de partida para la conformación de los demás presupuestos, el cual debe llevar implícito la facilidad y comprensión para el entendimiento del personal de ventas. Técnica-mente se expresa como la proyección del volumen de ventas que la empresa pretende realizar en el mercado, el cual está enmarcado en un período determinado, y lo expresamos en unidades monetarias.

Para poder contar con un presupuesto de ventas que se apegue a la realidad de nuestra empresa, se debe considerar una planificación

que contenga nuestras estimaciones para el corto, mediano y largo plazo. Que considere las ventas realizadas, campañas promocionales y de publicidad, efectos esperados sobre un cambio en los precios, los límites de nuestra capacidad productiva o comercial, etc.

3.3.1.2. Presupuesto de compras

El presupuesto de compras, se refiere a: La estimación de las compras de mercaderías para un período determinado, lo cual es sustentado básicamente por la estimación de las ventas y por la política que sobre los inventarios implemente la empresa.

3.3.1.3. Presupuesto de inventarios

El presupuesto de inventarios, se caracteriza por que sus proyecciones presupuestarias tienen que ser expresadas considerando todos los tipos de productos y artículos que se han determinado que son los que demandarán a la empresa.

3.3.1.4. Presupuestos de Distribución

Son aquellos gastos sobre los cuales incurre la empresa y que no forman parte del "Costo de los productos vendidos", los cuales no se necesitan incorporar a los productos específicos. Estos los podemos conocer como:

- Gastos de ventas
- Gastos de Administración
- Gastos Financieros

Estos se pueden proyectar, considerando lo realizado en los últimos años, basándose en un promedio y considerando un porcentaje de incremento por los posibles aumentos en la actualidad, los cargos de dichos gastos varían según el tipo de empresa o actividad comercial que realicen diferenciando su clasificación por departamento.

para detectar cual de ellos observa la mayor parte de los gastos.

3.3.1.5. Presupuesto de Gastos y Otros Productos Financieros

Este presupuesto está formado por todos aquellos gastos e ingresos provenientes de transacciones financieras u otras operaciones, las cuales no son la finalidad principal de la empresa.

3.3.2. Presupuesto Financieros

Son aquellos presupuestos que no demuestran las operaciones de la empresa, a través de una adecuada clasificación de los presupuestos denominados operativos.

3.3.2.1. Presupuesto de Efectivo

El presupuesto de Efectivo tienen por objeto, resumir las estimaciones de ingresos en concepto de ventas, pago de los clientes y otros productos para ser comparados con las cifras proyectadas de egresos o salidas, de dicha comparación, se puede predeterminar el período o momento en que la empresa necesitará fondos o podrá tener en exceso.

El presupuesto de efectivo nos refleja la situación de caja de la empresa, en el período que se presupuesta.

Si se presenta la situación de una demanda de efectivo predominante, la empresa puede con alguna anticipación buscar las fuentes de financiamien

to más convenientes para poder lograr los objetivos trazados. Lo más importante del presupuesto de efectivo radica que en él se refleja el programa financiero a realizarse. Considerando la aplicación de sus políticas de ventas, recuperación de créditos, pagar a nuestros proveedores, pago de utilidades, etc. A este presupuesto se le conoce también con el nombre de "Flujo de Caja", Presupuesto de Caja" (Cash Flow).

3.3.2.2. Presupuesto de Capital

El presupuesto de capital, es aquel que considera todas aquellas erogaciones, cuyo destino es la de obtener activos fijos, cuya recuperación a través de las transacciones de la empresa, sólo podrá ser posible en un plazo mayor de un año.

Entre las diferentes inversiones capitalizables, tenemos:

Compra de activos fijos, instalación y ampliaciones en inmuebles, nuevos proyectos, etc.

3.3.2.3. Presupuestos de Situación Financiera

En estos presupuestos se incluye el balance general y el estado de pérdidas y ganancias por el período planificado y en su orden, muestran la situación financiera y la utilidad que se desea obtener después de realizar el ejercicio.

- Presupuesto de Resultados

El presupuesto de resultados es la proyección de las operaciones de la empresa reflejando como resultado las ganancias o pérdidas dentro

del ejercicio determinado.

Para una mejor ilustración ofrecemos el siguiente cuadro:

CUADRO N° 3

PRESUPUESTO DE RESULTADOS

Ventas Netas	¢ 300.000.00
Costo de productos vendidos	¢ 150.000.00
Utilidad Bruta	¢ 150.000.00
Gastos de Operación	¢ 40.000.00
Utilidad Neta en operaciones	¢ 110.000.00
Gastos por intereses	¢ 10.000.00
Ingresos netos antes de impuestos	¢ 100.000.00
Impuestos estimados	¢ 20.000.00
Utilidades netas	¢ 80.000.00

- Balance General Proyectado

El Balance General Proyectado, es la culminación del proceso presupuestal, determinado con él como quedará la situación financiera proyectada para el cierre del período.

Dichos cuadros se comparan con los del año anterior para apreciar el efecto sobre las inversiones iniciales.

3.4 Control Presupuestal

El control presupuestal es un conjunto de procedimientos cuya utilización en forma técnica, sirve al empresario en la dirección y administración de su empresa, lo cual favorece la labor de planificar y coordinar todas las operaciones del negocio.

Sobre dicho concepto, el autor Salas González, nos lo define:

"El control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos

que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de que obtenga, el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo. 1/

Nosotros podemos afirmar que el control presupuestario se concreta en un plan estratégico, financiero de la empresa en cuanto reúnen la totalidad de los presupuestos con una función de supervisión efectuando las comparaciones entre lo que nosotros proyectamos y lo que realmente sucede.

Cuando a la acción de comparar y evaluar los resultados obtenidos se le dan criterios básicos de un razonamiento ordenado para poder ajustar las previsiones futuras y estas se van dando periódicamente, estamos justificando la razón de ser al "Control Presupuestal".

Estos procedimientos resultan ser un complemento de lo que la empresa llamaría de una manera general la función de supervisión.

En la medida que los presupuestos son utilizados, y estos van teniendo como resultado, estimaciones acertadas, se van interrelacionando las distintas unidades de la empresa.

De una manera más coordinada esto nos trae como resultado logros positivos, utilidades para la empresa, dado que todo coincide con sus objetivos.

Si la empresa no procede a coordinar esfuerzos, con todas las unidades

1/ Héctor Salas González. Control Presupuestario de los negocios. Edición 6a. páq. N°23. año 1972.

que la conforman, se podrían formular los presupuestos que se ocurran, pero éstos no podrán obtener individualmente lo esperado para la empresa.

El control, consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, y de acuerdo a las desviaciones, se aplicarán las medidas necesarias para lograr su normalización. Sobre estos el autor W.A Paton. 1/ nos dice:

"El sistema de presupuestos exige una provisión sistemática basada en la experiencia del pasado y en las condiciones que se prevén para el futuro. El control presupuestario, a diferencia del presupuesto mismo, se ocupa de la adopción y promulgación del plan; define y establece normas para el funcionamiento y estándares de resultado, procura obtener la adhesión de todos los encargados de llevarlos a la práctica y compara las estimaciones previas con los resultados reales obtenidos. Puesto que la confección de un presupuesto exige, un análisis atento de los resultados anteriores, es esencial que las cuentas de la empresa estén dispuestas de manera que ofrezcan la información necesaria para la preparación de aquel.

Una vez que el presupuesto entra en ejecución, el departamento de contabilidad debe estar preparado para presentar en cualquier momento, la información financiera que pueda emplearse para comprobar los resultados obtenidos, con el plan adoptado.

1/ W.A.Paton "Manual del Contador", Editorial Uthea Edición 1969.p.1259

Tenemos que tomar bien en cuenta que al uso de los planes le tenemos que dar cierto tiempo, para poder obtener un buen control presupuestal, no vamos a tener resultados buenos en un período demasiado corto. Para que nosotros podamos corroborar o comprobar nuestras cifras presupuestarias, se requiere de un tiempo prudencial. Debemos de tener en primer lugar, el deseo de que todos cumplan el plan trazado para luego percibir resultados reales. El de obtener la colaboración de todas las jefaturas que intervienen en la elaboración de los presupuestos, para que éstos hagan suyas dichas proyecciones y en esa medida podemos obtener los objetivos fijados; logrando con ello, que las distintas jefaturas, se orienten a la consecución del plan general de la empresa, lo que les permitirá ir evaluando en el transcurso de sus operaciones, que metas han cumplido y cuales no.

De lo anterior podemos afirmar, que el control presupuestal nos permite evaluar paralelamente las operaciones de negocio con la tendencia de la empresa, lo cual nos facilita la toma de decisiones, con respecto al giro que debe tomar. Así como también la obtención de una mayor coordinación de todas las funciones de la empresa.

Los presupuestos deben ser evaluados y revisados en una forma periódica y para ello diferenciamos dos tipos de presupuestos:

- 1) Presupuestos Fijos o Rígidos
- 2) Presupuestos variables o flexibles

1) Presupuesto Fijos o Rígidos, son aquellos en los que no se admite modificaciones o ajustes en el momento de su ejecución, aún cuando se den situaciones que vengan a distorsionar las operaciones de la empresa, siempre se mantiene los montos presupuestados hasta que finaliza el ejercicio presupuestario, con el objeto de efectuar las comparaciones con las cifras reales.

Resumiendo podemos observar que se caracterizan por:

- Son elaboradas para un determinado volumen de actividad
- Son de base estáticos para compararlos con resultados actuales y reales.

2) Presupuestos Variables o Flexibles. Este tipo de presupuesto, determina que debe haber un conocimiento del comportamiento de las cargas variables y semivariables.

El objetivo reside en poder determinar un nivel para cada volumen de incremento o disminución.

Se tiene que dar lineamientos a cada unidad de la empresa, de como debe variar cada uno con los cambios, en la producción o actividad. De lo anterior podemos caracterizar a éste tipo de presupuestos como:

- Son elaborados para todo un campo de actividad
- Al efectuarse las comparaciones, al mismo tiempo se van efectuando ajustes.

CAPITULO 11

DIAGNOSTICO

En el desarrollo del presente trabajo hemos venido reiterando la importancia de la presupuestación, así como lo valioso, que resulta para la administración de toda empresa, el uso de la planificación y el control como herramientas que pueden contribuir a lograr los objetivos previstos, cuando se conocen de manera clara los principios para proyectar y se tiene conciencia de la técnica y la mecánica, estableciéndose así, en forma categórica las áreas de responsabilidad de los distintos niveles de dirección y ejecución. En base a esa importancia que le debemos conceder a los presupuestos, enfocamos nuestro interés primeramente en obtener una apreciación en forma generalizada sobre el conocimiento y aplicación de dicho método, entre las cooperativas y en especial, en el área metropolitana de San Salvador (AMSS), que tienen tanto las sociedades cooperativas, como las asociaciones, sin importar cual es la actividad principal a la que se dedican.

La razón por la cual se trató de indagar separadamente, entre sociedades y asociaciones, se debió a que en el Código de Comercio vigente, existe diferenciación legal entre ambas denominaciones de estas agrupaciones, ya que se reconocían únicamente como cooperativas anteriormente, por lo tanto sus bases y principios eran comunes; su operatividad se enmarcaba en patrones similares a su tipo de organización, de donde resulta importante investigar que grado de conocimiento y aplicación de métodos presupuestarios aplican.

Al respecto se realizó una encuesta piloto, seleccionando al azar 8

cooperativas, donde sus dirigentes nos brindaron la oportunidad de obtener la información deseada.

Finalizada tal investigación, se pudo clasificar a las cooperativas entrevistadas en la siguiente forma:

Actividad Principal	Nº de Cooperativas
Ahorro, Préstamo y Consumo	3
Cafetalera	2
Ganadera	1
Agrícola	1
Comercialización de miel de abejas	<u>1</u>
TOTAL	8

Al analizar los resultados se observó, que ninguna de las cooperativas entrevistadas, utilizan en forma conveniente los presupuestos para la toma de decisiones administrativas y financieras, demostrando por lo tanto que a la fecha, no se tiene criterio alguno de la importancia que dicho plan proporciona a los administradores para el logro de una mejor eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

En forma muy imprecisa, algunas cooperativas elaboran un cuadro o listado de los gastos fijos en el área administrativa, el cual será cancelado en el transcurso del período o ejercicio por iniciarse y éste es presentado a la Asamblea General para su aprobación o rechazo, lo que no constituye ni en lo más mínimo, un sistema de presupuestos en la dirección de estas empresas.

Realizada la encuesta piloto y con un mejor programa, implementamos la encuesta para determinar el grado de utilización de los presupuestos en las asociaciones cooperativas en el área metropolitana de San Salva

dor (AMSS), obteniendo resultados de alguna consideración similares - dado que todas ellas en su mayoría, manifestaron tener análogos conocimientos sobre el uso e importancia de la presupuestación en la gestión administrativa.

Para llegar a la realidad que deseábamos tener, con relación al uso - de los presupuestos en las asociaciones cooperativas de consumo, dentro de la planificación, programación y control, recurrimos a los siguientes medios informativos: investigación bibliográfica y de campo, a través de entrevistas personales con la dirigencia de las cooperativas.

La investigación bibliográfica, la sustentamos por medio de análisis a los documentos y registros contables, cuadros estadísticos e informes presentados por las cooperativas en su oportunidad, al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCCOOP).

La investigación de campo, luego de haberse determinado su metodología, se efectuaron las entrevistas por medio de un cuestionario dirigido, tanto para el presidente del consejo de administración, gerente o tesorero y al contador de las cooperativas de consumo y así obtuvimos en alguna manera, información de importancia para evaluar y - cuantificar las actividades en cada una de las cooperativas encuestadas.

Como se deja establecido en la metodología de la investigación (anexo 1), nuestro universo de trabajo, lo conformarían todas aquellas cooperativas que por su naturaleza se dediquen al consumo, como su actividad principal y según la información proporcionada por el INSAFOCCOOP, sumaban 43 al momento de practicarse el presente trabajo, en 1984.

Para efectos de ordenar la información investigada, consideramos los siguientes aspectos:

1. Generales
2. Relacionados con el personal
3. Inventario de mercaderías
4. Proveedores
5. Compras o suministros
6. Ventas
7. Cobros y gastos
8. Presupuestos

1.- Aspectos de Tipo Generales

En esta primera parte, tratamos de conocer aquellos asuntos de orden general, los cuales forman la estructura básica de lo que son las cooperativas de consumo, por ejemplo, número de cooperativas existentes, años de constitución, cantidad de asociados, capital pagado, requisitos de ingreso, etc.

Analizados los datos, con respecto al número real de asociaciones cooperativas existentes cuya actividad principal es la distribución de artículos de primera necesidad, medicinas, combustibles o servicios indispensables para el desarrollo del ser humano, según su medio ambiente, obtuvimos resultados no tan satisfactorios, ya que de las 43 asociaciones registradas por el INSAFOCOOP, para el área metropolitana de San Salvador, solamente 30 se encontraron funcionando como tal y las 13 restantes, unas han cambiado su actividad principal de organización a otra a juicio convencional, otras nunca funcionaron como cooperativas de consumo y la mayor parte de las que se hallaron estan

ceadas o inactivas, su situación era peor, dado que demostraban un marcado interés por su desaparición o liquidación total del sistema cooperativo nacional. Ver cuadro N° 4

CUADRO N° 4

Número de Asociaciones Cooperativas de Consumo registradas por el INSAFOCOOP y su funcionamiento real en el AESS 1/ Enero de 1984.

FUENTE	N° DE COOPERATIVAS	PORCENTAJE
Asociaciones Coop. de Consumo registradas en el INSAFOCOOP	40	100.00
Asociaciones Coop. de consumo en funcionamiento	30	69.8
Asociaciones Coop. de Consumo Inactivas y/o cambio de actividad principal de organización	13	30.2

Al indagar sobre los motivos y causas por las cuales se encontraban en esa inactividad, o que les había impulsado a cambiar su actividad principal, o cuales eran los obstáculos para alcanzar un desarrollo exitoso, la mayoría aducieron problemas de índole administrativos, financieros, organizativos y especialmente la falta de educación cooperativa. Además la falta de tecnicismo, egoismos gremiales, así como también no pensar en función social, son los más frecuentes obstáculos a estas empresas una vez constituidas y puestas en marcha.

1/ Area Metropolitana de San Salvador (AESS). Fuente: tabulación de la encuesta realizada, enero 1984

...] ... de ... institucion ... de ...
influyendo poderosamente en los resultados esperados por los
participantes.

CUADRO N° 5

Asociaciones Cooperativas de Consumo en el AMSS, según años de
constitución, 1957 - 1983.

Años de Fundación	N° de Cooperativas	Porcentaje
1 - 5	10	33.3
6 - 10	9	30.0
11 - 15	6	20.0
16 y más años	<u>5</u>	<u>16.7</u>
SUMA	30	100.0

En el cuadro anterior, observamos que la mayoría de las cooperati-
vas o sea un 33.3%, son relativamente nuevas, ya que no tienen
más de 5 años de haberse constituido, sin embargo las restantes
si cuentan con el tiempo suficiente como para tener un valor re-
presentativo en quehacer económico y social del país, el cual no
se ha logrado debido a la falta y desconocimiento de técnicas y
métodos científicos que ayuden a una mejor gestión administrativa;
el logro de los objetivos preestablecidos en cada una de estas
empresas, ya que se puede deducir facilmente que no es el tiem-
po el requisito indispensable, pues algunas de las cooperativas
cuentan con más de 25 años de haberse fundado y no han alcanzado

un desarrollo que les permita una representatividad como verdaderas empresas a nivel nacional.

Con relación al Capital Cooperado, pagado al último balance en 1983, se puede ver en el siguiente cuadro (N° 6) que el 43.3% de las cooperativas tienen un capital muy reducido, pues no se sobrepasan los \$ 50.000.00, - situación que influye en la vida económica de la misma empresa, ya que por su naturaleza de dedicarse a prestar un servicio sin buscar ninguna ganancia, mas que aquella que le permita su autofinanciamiento, es necesario - contar con un capital cada vez mayor, para lograr satisfacer las necesidades de los asociados al tener los recursos financieros necesarios y oportunos a un costo relativamente bajo.

También observamos que existe un 23.3% de las cooperativas investigadas con un capital que sobrepasa a los \$ 185.000.00, lo que para nuestro análisis no tiene mayor significación, a pesar de que representan el segundo grupo mayor de participantes, debido a que en algunas de ellas su actividad principal no es la comercialización de artículos de primera necesidad, sino que materiales intermedios, medicamentos, combustibles y lubricantes, por lo tanto tal investigación sirvió para confirmar -- nuestros conocimientos sobre cooperativismo.

CUADRO N° 6

Asociaciones Cooperativas de Consumo en el AMSS, según Capital Cooperado pagado al último balance de 1983.

Capital Pagado	N° de Cooperativas	Porcentaje
5,000 - 50,000	13	43.3
50,001 - 95,000	5	16.7
95,001 - 140,000	3	10.0
140,001 - 185,000	2	6.7
185,001 a más	<u>7</u>	<u>23.3</u>
SUMA	30	100.0

Con relación al número de asociados que integran las cooperativas de consumo en el AMSS [presentado en el cuadro siguiente (N° 7), se puede decir que el 43.3% de las asociaciones investigadas tienen en su seno a un número inferior a los 100 miembros activos, lo cual es totalmente insignificante para cualquier cambio en el proceso de desarrollo económico y social.

Un aspecto que llama la atención al analizar estos datos, es que la mayoría de las cooperativas existen en empresas o instituciones públicas en las cuales trabajan un número de empleados a veces muy superior a las 300 ó 400 personas, de las cuales son muy pocas las que pertenecen a la cooperativa, ya que al observar el cuadro N° 7 tenemos que solamente 6 cuentan con un número de asociados superior a los 400 y entre éstas algunas funcionan en la empresa privada.

CUADRO N° 7

Asociaciones Cooperativas de Consumo en el AMSS, según número de asociados en 1983.

Grupo de Asociados	N° de Cooperativas	porcentaje
Menores de 100	13	43.3
101 - 200	7	23.3
201 - 300	3	10.0
301 - 400	1	3.3
401 - 500	2	6.7
501 y más	<u>4</u>	<u>13.4</u>
SUMA	30	100.0

Otro aspecto muy especial es la forma de proporcionar los servicios o prestaciones, los que en gran parte son exclusivos para los asociados, pues únicamente en 5 cooperativas o sea el 16.7% han extendido en una forma parcial las atenciones al grupo familiar del asociado y en 3 ó sea el 10.0% al público en general, de las cuales una se dedica a la distribución de combustibles y lubricantes.

Es de suponer, que con tal proceso de distribución se reduce considerablemente el mercado particular de las cooperativas y lógicamente a un buen número de consumidores. Ver cuadro N° 8.

CUADRO N° 8

Asociaciones Cooperativas de Consumo de acuerdo a su cobertura de beneficiarios, en el AMSS. 1983.

Cobertura	N° de Cooperativa	Porcentaje
Asociados	22	73.3
Grupo Familiar	5	16.7
Todo Público	<u>3</u>	<u>10.0</u>
SUMA	30	100.0

2. Aspectos Relacionados con el Personal.

Los resultados que obtuvimos en este campo, nos permiten asegurar que estas empresas no constituyen un medio de trabajo capaz de absorber y poder representar a un grupo de asalariados que dependan directamente de este nuevo sistema económico y logren hacer de él un medio de vida de todos los participantes, sin importar cual sea su ingerencia o contribución.

Al investigar sobre la fuerza de trabajo utilizada en el quehacer diario de las cooperativas de consumo, se comprobó que el número de empleados o trabajadores no es relevante, ya que en algunas cooperativas los mismos miembros de los cuerpos directivos, atienden las relaciones comerciales, las cuales es de comprender, que no representan un gran número.

En el siguiente Cuadro (N° 9), presentamos una distribución de las Cooperativas en base a la cantidad de personas empleadas en el desarrollo de las actividades que generan, para bien de los asociados notándose que, más del 60% de las cooperativas, o sea 25 de las 30 entrevistadas, escasamente utilizan hasta 10 personas, y si nos fijamos en el otro extremo de este mismo grupo, nos encontramos con asociaciones que no tienen ningún empleado o su mayor número no sobrepasa a dos.

CUADRO N° 9

Distribución de empleados en las Asociaciones Cooperativas de Consumo en el ANSS. 1983.

<u>Empleados</u>	<u>N° de Cooperativas</u>	<u>Porcentaje</u>
0 - 2	9	30.0
3 - 5 <u>1/</u>	7	<u>23.3</u>
6 - 10	9	30.0
11 y más	<u>5</u>	<u>16.7</u>
SUMA	30	100.0

1/ La escala de 0-5 se subdivide en dos (0-2 y 3-5) por conveniencia de un mejor análisis.

Entre otras cosas encontramos, que el pago a los empleados (Cuadro 10), no es considerado como un gasto de operación en algunas cooperativas, ascendiendo esta situación al 56.6% de las encuestadas, en --

las cuales este gasto fijo es cancelado por la institución que las apadrina; sin embargo, a pesar de esta gran ayuda y con el subsidio de otros servicios como: locales, luz, agua, teléfono, etc., no han logrado un progreso significativo que beneficie a sus asociados. Es oportuno indicar que cooperativas que funcionan en instituciones gubernamentales, para atender sus actividades acomodan sus horarios y días de trabajo, igual a los establecidos en la dependencia principal, lo que reduce naturalmente la comercialización de bienes y servicios.

CUADRO N° 10

Número de empleados de las Asociaciones Cooperativas de Consumo en el AMSS, según la empresa que cancela sus salarios, 1983.

Contratista	Contratados	Porcentaje
Cooperativa	99	43.4
Otras Instituciones	129	56.6
SUMA	228	100.0

Al interpretar la información, siempre con relación a la cantidad de empleados, pero ahora, por áreas o especialidades, vemos que la mayor importancia es la relacionada con la administración, generando la mayor cantidad de trabajo, ya que el 43,9% del total de trabajadores, o sean 100 personas, las absorben las distintas tareas o actividades administrativas; luego el 34.2% se incorporan directamente a las ventas y el resto quedan para otros asuntos o servicios

diversos. (Cuadro N° 11).

CUADRO N° 11

Distribución de empleados por actividades en las Asociaciones Cooperativas de Consumo en el AMSS, 1983.

Actividades	Empleados	Porcentaje
Administrativos	100	43.9
Ventas	78	34.2
Servicios	39	17.1
Otros	11	4.8
SUMA	228	100.00

3.- Aspectos relacionados con los Inventarios.

Entre los diferentes aspectos que se investigaron, a éste puede considerarse alguna mayor importancia, ya que dependiendo de su buen manejo, eficiente control, su comercialización, etc., así se darán mejores prestaciones a los consumidores y se alcanzarán mejores beneficios y las metas preestablecidas al inicio del ejercicio.

Al interpretar el cuadro N° 12, se ve fácilmente el mismo fenómeno - que se ha venido presentando en cada uno de los otros aspectos abordados, o sea que la mayor concentración se presenta en las primeras escalas, teniendo en esta oportunidad que 10 cooperativas o sea el 33.3%, el valor de sus inventarios es menor a los ¢ 10.000.00, y se encontraron 6 más con un inventario valorado hasta ¢ 25.000.00.

Las cooperativas con inventarios valorados por ¢ 40.000.00, en adelante, a pesar de que agrupan a 9 cooperativas (30.0%), no tienen -

mayor significación debido a que su actividad de distribución de mercadería, no son en algunas de ellas, artículos de primera necesidad, sino que materiales intermedios, medicamentos, etc.

CUADRO N° 12

Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS, según el valor del último Inventario de Mercaderías de 1983.

Valor de Inventario	N° de Cooperativas	Porcentaje
Menor de 10,000	10	33.3
10,001 - 25,000	6	20.0
25,001 - 40,000	5	16.7
40,001 y más	<u>9</u>	<u>30.0</u>
SUMA	30	100.0

Si analizamos los datos presentados en el cuadro anterior, desde el punto de vista, de que estas empresas deben de distribuir mercaderías de fácil realización, se pudiera considerar que se encuentran en una situación aceptable; pero este juicio es imposible de sostenerlo -- afirmativamente, ya que por diferentes razones, tales como: métodos de control, manejo, valorización, existencias, pedidos, etc., de mercaderías respectivamente, son muy inconsistentes o generalizados, - es decir, sin ninguna base técnica o científica en la mayoría de ellos lo que no permite visualizar el futuro y llegar a los objetivos marcados en los distintos programas establecidos al inicio del ejercicio económico.

Por lo tanto, tal situación se debe a cualquier otra causa, pero no porque se esté realizando rápidamente en efectivo el valor invertido en tales mercaderías. La mayoría indicó que para valorizar los inventarios se apoyaban en el precio promedio, pero fueron pocos los que tenían alguna anotación que demostrara lo argumentado. (Cuadro N° 13).

CUADRO N° 13

Métodos de valorización de Inventarios de mercaderías en las Asociaciones Cooperativas de Consumo en el AMSS. 1983.

Métodos	Nº de Cooperativas.	Porcentaje
Primeras entradas, Primeras salidas	3	10.0
Ultimas entradas, Primeras salidas	1	3.3
Precio Promedio	23	76.7
Otros Métodos	2	6.7
No informo	<u>1</u>	<u>3.3</u>
SUMA	30	100.0

Con relación a las formas de inventario que usan para el control de las mercaderías en existencia, se comprobó que no se tiene un procedimiento sistemático realmente; pues en teoría argumentaron usar o llevar tal o cual control, pero fueron muy pocas las que demostraron tal situación. En el cuadro siguiente (N° 14), se ve fácilmente que el 60% de las cooperativas entrevistadas, el inventario lo realizan únicamente porque el INSAFOCOOP lo exige cada cierto tiempo, sin mayor interés u otra finalidad, solamente por cumplir con un requisito de Ley.

CUADRO No. 14

Número de Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS de acuerdo al sistema de Inventario usado para control de mercaderías en existencia, 1983.

Sistema de Inventario	Nº de Cooperativas	Porcentaje
Permanente o Perpetuo	12	40.0
Periódico	<u>18</u>	<u>60.0</u>
SUMA	30	100.0

Así también para determinar la cantidad de mercaderías a mantener en existencia con la finalidad de atender la demanda de los consumidores, frecuencia para realizar pedidos o compras, etc., que se relacionen con dichos artículos a distribuir, se comprobó el uso de criterios diversos apoyados por la experiencia o por la posibilidad de venderse. Ver Cuadro N° 15.

CUADRO N° 15

Criterios para determinar los inventarios de mercaderías en las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983.

Criterios	Nº de Cooperativas	Porcentaje
Ventas Mensuales	11	36.7
Existencias	7	23.3
Rotación de mercaderías	2	6.7
No respondieron	<u>10</u>	<u>33.3</u>
SUMA	30	100.0

4. Aspectos relacionados con los Proveedores.

Analizando los resultados de la investigación acerca de los suministrantes de las mercaderías a las cooperativas (Cuadro N° 16), se estableció que un 71.4% se proveen a través de distribuidores locales o sea por medio de intermediarios (vendedores) de los fabricantes o importadores establecidos en las mismas localidades, en las cuales se encuentran funcionando las cooperativas. ▀

Los otros dos grupos de proveedores que suministran mercaderías los clasificamos como nacionales y son aquellos que su casa matriz se encuentra en localidades distintas a las Asociaciones que comercializan con estas empresas, las cuales también lo hacen a través de sus vendedores, pues ningún fabricante o productor puede tener relaciones comerciales directamente con esta clase de distribuidores, que los consideran minoristas y por último tenemos los extranjeros, los cuales son utilizados únicamente por aquellas Asociaciones que distribuyen productos intermedios y otras mercaderías que se adquieren fuera del país. Como se ve, esta situación es totalmente contraria a uno de los principios del cooperativismo: "evitar los intermediarios", para obtener precios más bajos y justos al momento de realizar las compras.

Como una consecuencia directa por la presencia de los intermediarios, las cooperativas actúan a voluntad o influencia de los intermediarios ya que éstos y dependiendo de la magnitud de los pedidos, fijan precios, regalías o descuentos, lo cual va en contra de las cooperativas por su reducido mercado de consumidores que se circunscribe por lo general al número de sus asociados.

CUADRO N° 16

Proveedores suministrantes de mercaderías a las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983.

Proveedores	Cantidad	Porcentaje
Locales	20	71.4
Nacionales	4	14.3
Extranjeros	<u>4</u>	<u>14.3</u>
SUMA	28	100.0%

NOTA: Diez de las cooperativas encuestadas no respondieron a la pregunta que se relacionaba con los Proveedores.

Con respecto a los beneficios que los proveedores conceden a las cooperativas se puede decir, que éstos son mínimos y el más frecuente, es proporcionar mercaderías al crédito para ser cancelados a 30 días plazo como máximo, sin otro incentivo o condición favorable, todo lo contrario hacen prevalecer su espíritu de lucro, irrespetando derechos ganados por continuidad en las compras, políticas de precios, suministro, fecha de entrega, etc., para crear situaciones ficticias de escasez o necesidad para imponer su voluntad y condiciones de lucro.

En el cuadro que a continuación se detalla, se puede ver que el plazo más común es el de 30 días, dado que 20 cooperativas, un 66.7% son beneficiadas al practicar sus compras de mercaderías. (Ver Cuadro N° 17).

CUADRO N° 17

Plazos máximos de cancelación concedidos por Proveedores, a las Asociaciones Cooperativas de Consumo, del AMSS. 1983.

Plazos	Cooperativas Beneficiadas	Porcentajes
Menos de 30 días	9	30.0
Hasta 30 días	20	66.7
Hasta 90 días	1	3.3
SUMA	30	100.0

Es oportuno manifestar que la mayoría de las transacciones comerciales se tienen que efectuar al contado sin mayor control y están orientadas a la obtención de productos básicos y de primera necesidad, que representa la principal actividad de estas empresas.

Con relación a las visitas que los proveedores llevan a cabo a las cooperativas se comprobó que éstas son motivadas por diversos aspectos prevaleciendo la propia iniciativa de la asociación, pero no es en base a una programación o justificación preestablecida, sino más bien, dependiendo de las posibilidades económicas de cada cooperativa, a excepción de unas 5 cooperativas, en las que realmente funciona el comité de consumo; notamos que el resto de las agrupaciones, estas personas laboran en forma inoperante y alejadas a lo establecido por las leyes, estatutos y reglamentos vigentes en la actualidad. (Ver Cuadro No. 18).

CUADRO N°. 18

Programación de visitas de Proveedores a las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983.

Visitas	N°. Cooperativas.	Porcentaje
Programadas por proveedores	3	10.0
Periódicas (según vendedor)	7	23.3
Oportunas; época,	2	6.7
Accidentales,	1	3.3
Iniciativa de la Cooperativa	17	56.7
SUMA	30	100.0

5. Aspectos Sobre Compras

Sobre esta actividad de mucha importancia para responder con las finalidades específicas de la cooperativa, se determinó que adolece como otras de una planificación, que considere por lo menos, aquellos factores o fenómenos controlables dentro de la cooperativa, como lo son: su propio mercado (número de asociados y su grupo familiar), gustos preferencia, ventas, capacidad adquisitiva de sus miembros y otros motivos manejables, que influyen en la adquisición de mercaderías por --

parte de los asociados. (Ver cuadro N° 19, pag. N° 74).

Sin embargo, a pesar de la carencia de un procedimiento sistemático, las personas encargadas en realizar las compras se basan en sus propios criterios (Comité de Consumo) y a la necesidad de las mercaderías, siendo esta última forma la de mayor ponderación dentro de las diversas respuestas obtenidas en nuestra investigación. Con este criterio y dependiendo de los recursos económicos de la cooperativa y de la oferta en el mercado local, efectúan las respectivas compras de aquellos artículos que se están necesitando.

Una acción que se observó, muy importante con relación a las compras de mercaderías es saber determinar dentro de la diversidad de proveedores locales (empresas establecidas en la misma localidad de la cooperativa), aquellos que proporcionan precios más justos y mejor calidad en los artículos que suministran. Por lo tanto, la mayoría de las cooperativas, efectúan sus compras a los distribuidores mayorista de fábricas o productores, intermediarios (vendedores) y en muy pocos casos con otra forma de suministrante. En el siguiente cuadro (N° 20, Pag. N° 75) se presenta tal situación, relacionada con las formas de gestionar las compras de mercaderías.

CUADRO Nº 19

Formas por medio de las cuales las Asociaciones Cooperativas de Consumo en el AMSS, adquieren las mercaderías. 1983

Nº de Cooperativas	Respuestas a	Formas para adquirir mercaderías							Total de Respuestas
		Decisión de Comité de Consumo	Necesidad de Asociados	Sugerencia de gusto de Asociados	Según Proveedores	Según Época-Moda	Costo o Prestigio	Otras Formas	
12	-	12	-	-	-	-	-	-	12
5	5	5	-	-	-	-	-	-	10
4	-	4	4	-	-	-	-	-	8
2	-	2	2	2	-	2	2	-	10
2	2	2	2	2	-	-	-	-	6
2	-	2	2	2	-	2	2	-	8
1	-	-	-	-	1	1	-	1	3
2	2	-	-	-	-	-	-	-	2
SUMA 30	11	27	10	1	1	5	4	1	59
Porcentaje	18.6	45.8	16.9	1.7	8.5	6.8	1.7	100.0	

CUADRO N° 20

Formas de gestionar las compras de mercaderías en las Asociaciones Cooperativas de Consumo en el AMSS. 1983.

N° de Co <u>o</u> perativa	Respues	Formas de gestionar las compras			Total Respuestas
	ta a	A través de Distribuidores	A través de Intermediarios (Vendedores)	Otras Formas	
2		2	2	2	6
11		--	11	--	11
9		9	-	--	9
8		8	8	--	16
SUMA	30	19	21	2	42
Porcentaje		45.2	50.0	4.8	100.0

6.- Aspectos relacionados con las Ventas.

Por considerar a las cooperativas de consumo, empresas comerciales dedicadas a la distribución de mercaderías de consumo masivo, debemos planificar esta actividad basandonos en aquellos factores, ya sean internos o externos que más influyen o determinan las futuras ventas y con el fin de alcanzar los objetivos establecidos inicialmente, tenemos que proyectarnos con una realidad subjetiva, pero con todos los factores que la vuelvan objetiva y capaz de satisfacer tanto los intereses cooperativistas, como los de una empresa que se dedica a prestar un servicio para el bien común entre sus asociados. Por lo tanto, son las ventas una de las actividades de más importancia y las de ma-

yor interés al planificarse los respectivos presupuestos, pues a través de las ventas nuestros productos o servicios logran proyectarse en la comunidad y ésta nos devuelve su aceptación o rechazo por medio de los montos de ventas que se lleguen a colocar en los mercados que se han identificado por cualquier motivo con aquellos.

Esta situación se da en las cooperativas de consumo a través de las necesidades reales particulares o comunes sentidas por los asociados sin buscar lucro, sino que de prestar un servicio con la finalidad de satisfacer las necesidades de los asociados y cumplir con las obligaciones propias de una empresa dedicada a la comercialización de mercaderías para el consumo.

Al respecto, nuestra investigación se enfocó a determinar el valor promedio de las ventas mensuales, con el fin de tener una idea del volumen de transacciones que realizan estas agrupaciones con la empresa privada y sus mismos asociados. En el cuadro siguiente (Nº21), podemos ver que el 43.2% de las cooperativas sus ventas mensuales promedio son menores a los ¢10,000.00, entre créditos y contado; luego se puede concluir que aparte del segundo grupo con ventas promedios hasta ¢ 30,000.00 y que representa el 20.2% de las cooperativas encuestadas; las demás tienen poca significación, ya que son sólo dos las que tienen ventas en cada una de las distintas escalas.

CUADRO N°21 .

Valor promedio de Ventas mensuales en las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983.

Ventas Promedio Mensual		N° de Cooperativas	Porcentaje
Hasta	10,000	13	43.2
10,001	30,000	6	20.2
30,001	50,000	2	6.7
50,001	70,000	2	6.7
70,001	90,000	2	6.7
90,001	110,000	2	6.7
110,001	y más	3	10.0
SUMA		30	100.0

Una situación que no se pudo concretizar, debido a los registros inapropiados en casi todas las cooperativas, es el relacionado con la determinación de saber que mercaderías son más demandadas por los asociados en cada cooperativa, dado que solamente unas 5 cuentan con un Kardex adecuado para obtener una información sobre las mercaderías de alguna importancia.

Con relación a los nexos comerciales que mantienen las cooperativas y la empresa privada, se encontró con una igualdad de respuestas, ya que 15 afirmaron adquirir en diferentes establecimientos y por medio de ordenes, a través del asociado, mercaderías que éstos necesitan y no es posible -

su distribución en las tiendas de las cooperativas en particular.

Entre los establecimientos con mayor demanda, tenemos los almacenes de artículos varios, farmacias, ventas de calzado, librerías, etc.,

Según se demuestra en cuadro siguiente.

CUADRO N° 22

Establecimientos privados con nexos comerciales, por medio de ordenes de compras de las asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983

Clase de Establecimiento	Cantidad	Porcentaje
Almacenes, artículos varios	24	33.3
Farmacias	21	29.2
Venta de calzado	11	15.3
Librerías	6	8.3
Almacenes prendas de vestir	5	6.9
Otros Almacenes o ventas	4	5.6
Ferreterías	1	1.4
SUMA	72	100.0

Lo anterior nos está indicando que en el futuro estas asociaciones deben de ampliar sus líneas de mercaderías, pues con este modo de proceder, es muy poco el beneficio que se le otorga al asociado, como lo demuestra el cuadro que a continuación presentamos, ya que el máximo descuento que proporcionan a la cooperativa es el 20% sobre el total de las compras realizadas por los asociados mensualmente. (Cuadro 23)

CUADRO N° 23

Descuento sobre compras otorgado por los establecimientos privados a las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983.

Descuento concedido (%)	Establecimiento	Porcentaje
5	15	20.8
10	50	69.4
15	4	5.6
20 y más	<u>3</u>	<u>4.2</u>
SUMA	72	100.0

A pesar de que se estableció en forma precisa los diferentes porcentajes de descuentos que los establecimientos proporcionan a las cooperativas, no se logró una información concreta sobre la cantidad de beneficio económico que las asociaciones perciben mensualmente, por estas transacciones, a causa de que la mayoría se abstuvo de informar dicho dato.

Un aspecto que se encontró, al parecer sin importancia para las cooperativas, es la forma para determinar el monto de las ventas pues el cuadro que se expone a continuación nos señala que un 50%, 15 cooperativas, no respondieron a la interrogante mencionada. (cuadro N° 24)

CUADRO N° 24

Sistemas para determinar el monto de las ventas en las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS, 1983.

Sistema Utilizado	Cooperativas	Porcentaje
En base al número de asociados	2	6.7
Apreciación general	4	13.3
En base a la demanda	9	30.0
No respondieron	15	50.0
SUMA	30	100.0

7. Aspectos relacionados con cobros y gastos.

Básicamente la información recabada, se relaciona con los procedimientos que la cooperativa emplea en la recuperación de los créditos otorgados a sus asociados. En el cuadro que a continuación se muestra, se observa que el mayor porcentaje 60.9 % representado por 14 asociaciones al momento de recuperar lo que le adeudan sus asociados, lo hacen tomando parte del capital y el interés correspondiente hasta saldar la deuda por recuperar. (cuadro N° 25).

CUADRO N° 25

Procedimiento para recuperar los créditos concedidos por las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983.

Sistema Recuperación	N° de Cooperativas	Porcentaje
Capital e intereses	14	60.9
Solo Capital	<u>9</u>	<u>39.1</u>
SUMA	23	100.0

También del cuadro anterior podemos deducir que solamente 7 cooperativas venden al contado únicamente, ya que el resto combinan sistemas, crédito y contado.

Una situación que castiga a más del 53.4% de las cooperativas, lo constituye la irresponsabilidad de los asociados con su propia asociación, para cumplir con aquellas obligaciones especialmente las de índole económico o financiero, lo que conlleva a una morosidad que impide un mejor desarrollo en los quehaceres internos de cada una de las agrupaciones.

A continuación presentamos un cuadro con una morosidad promedio anual que afecta a la mayoría y en distintas cantidades según detalla. Cuadro N° 26)

CUADRO N° 26

Morosidad promedio anual encontrada en las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983.

Morosidad Promedio	N° de Cooperativas	Porcentaje
Hasta ¢ 10,000.	5	16.7
10,001. - 50,000.	5	16.7
50,001. - 90,000.	3	10.0
90,001. y más	3	10.0
No se reporta mora	<u>14</u>	<u>46.6</u>
SUMA	30	100.0

En base a esta situación financiera se comprobó el interés de las cooperativas por disminuir la mora que los asociados tienen pendiente por pagar, para lo cual, se valen de diferentes formas tales como: el descuento directo autorizado, persuasión personal, etc. Sin embargo en la realidad, hay algunas cooperativas que no le prestan ningún interés a este problema, ya que respondieron no tener mora, pero lo que sucede es que no tienen ningún control que les indique esta situación.

La mayor parte de las cooperativas que respondieron en que forma contraían sus compromisos financieros, indicaron que son cancelados a corto plazo (1 año), ya que en la actualidad es uno de los problemas que más les están afectando, pues ninguna institución o empresa financiera las considera sujetos de créditos, negándoles cualquier financiamiento más allá de un año plazo para su cancelación.

Al investigar lo relacionado con los compromisos que la cooperativa tiene por pagar se observó, que los más fuertes y generalizados son los provenientes de los proveedores, pues otras obligaciones o fuentes que ayudan a formar el pasivo o capital de trabajo, como préstamos de asociados, de instituciones bancarias o financieras, son muy pocas, ya que el asociado prácticamente trata de obtener algún beneficio de la cooperativa siendo muy raras aquellas asociaciones que obtienen de los mismos asociados financiamiento con el objeto de mejorar su rentabilidad; y con respecto a las instituciones financieras o bancarias, por considerar que las cooperativas no son lo suficientemente solventes, niega cualquier relación de carácter financiero o económico, por lo tanto las mayores deudas las contraen con los proveedores de mercaderías, como se puede ver el siguiente cuadro.

CUADRO N° 27

Compromisos pendiente por pagar, informados por las Asociaciones Cooperativas de Consumo del AMSS. 1983.

Acreedores Deuda	Proveed.		Asociado		Inst.Finc.		Otros	
	Coop.	%	Coop.	%	Coop.	%	Coop.	%
0.00 - 49999 <u>1/</u>	19	63.4	28	93.4	28	93.4	29	96.7
50.000 -19999	4	13.3	1	3.3	1	3.3	-	-
100.000 -149999	4	13.3	-	-	1	3.3	-	-
150.000 -199999	2	6.7	-	-	-	-	1	3.3
200,000 y más	1	3.3	1	3.3	-	-	-	-
SUMA	30	100.0	30	100.0	30	100.0	30	100.0

1/ Se incluyen en cada uno de los grupos de los acreedores, las cooperativas que no informaron, por considerarlos solventes de compromisos por --

8. Aspectos relacionados con los Presupuestos.

Es de comprender que todos los aspectos que hemos venido presentando, tienen su importancia, pero lo que se refiere a los Presupuestos podríamos asignarle una mayor ponderación debido a que nuestro trabajo va encaminado a demostrar la gran importancia y necesidad de utilizar la presupuestación en la gestión administrativa de las empresas cooperativas de consumo protegidas por el INSAFOCOOP.

Para tal fin, dirigimos nuestra investigación a ciertos aspectos que demostrarán el grado o nivel de conocimiento y aplicación de esta técnica presupuestaria en las Asociaciones Cooperativas de Consumo del área metropolitana de San Salvador. (AMSS).

Al respecto, encontramos que solamente 5 cooperativas utilizaban la presupuestación en la planificación de las actividades económicas, lo que demuestra que un 83% de las cooperativas investigadas o sean 25 no tienen ningún conocimiento sobre tal procedimiento administrativo.

Sin embargo, la utilización de los presupuestos en estas cinco cooperativas es incompleta, ya que sólo enfocan actividades aisladas como ventas, compras y gastos, y

los cuales se programan para que duren un año.

Su elaboración o conformación es encomendada especialmente al gerente, contador, presidente y tesorero del consejo de administración.

Lógicamente, debido a que la gran mayoría no tiene conocimiento sobre presupuestación, todas sus respuestas tendientes a conocer sobre esta técnica, fueron muy vagas y aplicadas a la experiencia o intuición personal, lo que impiden que se logren proyecciones en beneficio de cada uno de los asociados.

La información obtenida y analizada que hemos presentado nos da a conocer en forma general que la situación real de estas asociaciones sobre el conocimiento y aplicación de la presupuestación en forma sistemática y eficiente es pobre y totalmente contraria para que esta clase de empresas se vuelvan autofinanciables y de un gran atractivo para integrantes y extraños.

CAPITULO III
MODELO DE PRESUPUESTACION PROPUESTO PARA
ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE CONSUMO.

1. Introducción y justificación.

Sabemos que el hombre a través de su desarrollo ha tenido la necesidad de integrarse en grupos sociales con el objeto de unir esfuerzos para poder obtener resultados que individualmente no podría alcanzar, ejemplo de ello son: La integración del hombre para la caza, la defensa de las comunidades, la necesidad de efectuar los intercambios comerciales entre sus semejantes, etc. Lo cual da origen a las distintas formas de organización social, para desarrollar una capacidad de autogestión y nivel de pertenencia a dichas organizaciones. Las cooperativas, son un ejemplo de tipo de organización, la cual busca dentro de sus objetivos básicos, proporcionar al asociado los servicios que vengana resumirse en verdaderos beneficios.

Las Asociaciones Cooperativas, constituyen una de esas formas de organización social, cuyos postulados básicos, para que se consideren como tales tienen que apearse a los siguientes principios:

- a- Respetar los principios de libre adhesión y retiro - voluntario, de igualdad de derechos y obligaciones - de los asociados, de neutralidad política, religiosa y racial.
- b- Otorgar a cada asociado el derecho de un voto, independiente del número de certificados de aportación - que posea.
- c- Reconocer un interés limitado al capital en el porcentaje y condiciones que fija el reglamento de la - Ley de Asociaciones Cooperativas .
- d- Distribuir los excedentes entre los asociados, en -- proporción a las operaciones que éstos realicen con la cooperativa, o su participación en el trabajo común.
- e- Fomentar la educación cooperativista.

Determinando la situación de las Asociaciones Cooperativas de Consumo del área metropolitana de San Salvador, a través de lo expuesto en nuestro diagnóstico, consideramos que la problemática descrita, justifica nuestro - trabajo de proporcionar a las Asociaciones Cooperativas de Consumo un modelo para la implantación del sistema - presupuestario, con el objeto de manejar más eficientemente los recursos en beneficio de los asociados.

Creemos que para obtener un mejor desarrollo administrara

tivo, en las Asociaciones Cooperativas de Consumo, se hace necesario que el proceso presupuestario sea básicamente utilizado como guía. Por tal razón, la premisa básica de este trabajo es de que la adecuada utilización de la presupuestación en la gestión de las Asociaciones Cooperativas de Consumo, contribuirá a alcanzar la eficiencia o productividad suficiente para revertir el proceso de deterioro del sistema cooperativo, el de incrementar su cobertura poblacional, ampliar sus beneficios y producir el impacto necesario en la solución de los problemas del consumo en el proceso del desarrollo socio-económico del país.

El modelo del sistema presupuestario que desarrollamos en nuestro trabajo, tiene características apegadas a la realidad de nuestro medio, considerando originalmente a una cooperativa de capacidad económica promedio, es decir con características que se hacen indispensables para poder tener capacidad en su desarrollo, ejemplo de ella es el considerar 500 socios, lo cual es una base económica lo suficientemente fuerte para poder partir hacia sus objetivos con más acierto.

Las bases utilizadas para el desarrollo del modelo son las siguientes:

- Con el objeto de formar el inventario de nuestro modelo a desarrollar, se consideraron los listados de productos que más comercialización refle

jan en la mayoría de las cooperativas.

- Los productos considerados en los listados, fueron - investigados con respecto a su precio de compra, teniendo que recurrir a los productores o principal -- distribuidor, para tener una perspectiva real de nuestras proyecciones.
- Se investigó en forma bien general los precios de venta, en tiendas y supermercados, los listados de productos.
- La Cooperativa de Consumo, ha sido considerada para un número mayor de 500 socios cooperados.
- La demanda de productos, la proyectamos considerando que los socios de la Cooperativa, tienen un promedio familiar de 5 a 7 personas.
- Sobre los precios de venta que fijamos, se ha tratado en lo posible de bajarlos hasta donde pueda cubrir los gastos de venta y administración, más un mínimo de excedente para ser distribuidos a cada uno - de los asociados al finalizar el ejercicio, y establece las reservas legales y necesarias, en especial - la educación.
- El personal administrativo a cargo de la Cooperativa así como el local de la despensa, lo consideramos como parte de los costos de la misma.

2. Sistema Propuesto: Organización, Funciones.

Con el objeto de exponer la formulación del modelo de presupuestación para las cooperativas de consumo, nos auxiliaremos aplicando cada uno de los elementos del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Considerando la gestión como una secuencia de actos sucesivos exclusivamente de tipo administrativo, los cuales se ajustan específicamente a una empresa para lograr sus objetivos. Cada elemento del proceso administrativo se relaciona con los presupuestos, de tal manera que la omisión o la no consideración de una de ellas, tendría como consecuencia no obtener metas u objetivos trazados.

2.1. La Planeación y los Presupuestos

Concepto: "Planeación es escoger y relacionar hechos para proveer y formular actividades que se suponen necesarias para lograr resultados deseados." 1/

Como podemos inferir de la definición anterior, toda empresa por pequeña que sea debe considerar planes, los cuales deben preverse de acuerdo a su capacidad, para obtenerse. Para poder desarrollar dichos planes, toda empresa así como también las Asociaciones Cooperativas

1/ Terry George R. Principios de Administración, 1a. Edición 14a. impresión Editorial C.I.C.S.A. México 1969, pág. 144

de Consumo deben considerar los aspectos siguientes:

- a- Definir específicamente sus objetivos
- b- Establecer sus metas
- c- Determinar sus políticas de carácter general
- d- Formular los procedimientos y programas a ejecutar en la cooperativa.

2.1.1. Definir específicamente sus objetivos.

La cooperativa tiene que ser bien explícita al definir sus objetivos para poder involucrar y compenetrar a su aparato administrativo y de dirección a la consecución de los mismos, bajo ese concepto, nuestro objetivo fundamental es el de presentar una formulación completa de un modelo de presupuestación para la gestión de las cooperativas de consumo, cuyo fin es el de pretender contribuir que se logre una mayor eficiencia, logrando através de ello poder hacer que este tipo de empresa se incorpore de una manera significativa al proceso de desarrollo.

Considerando esta incorporación un beneficio inmediato para todas -- aquellas personas que forman parte de estas cooperativas, tanto por el servicio de la despensa, como por los excedentes a obtener.

Al ser adoptado nuestro modelo propuesto por las Asociaciones Coope_rativas de Consumo, estaríamos logrando contribuir a una integra---- ción del sistema cooperativo; uniformando criterios, mecanismos y -- procedimientos de trabajo. Lo que proporcionaría a la dirigencia de

este tipo de cooperativas poseer un modelo de presupuestación, el cual será utilizado como una herramienta para planificar sus actividades.

2.1.2. Establecer sus metas.

Al tener especificado cuales son los objetivos o fines hacia donde se dirige la empresa, debemos de determinar cuales tendrán que ser nuestras metas a alcanzar. Para efectos de un mejor entendimiento debemos considerar a los objetivos como la parte final de nuestro programa administrativo, ya sea que se hayan establecido en términos generales o específicos. Mientras que nuestras metas quedarán representadas casi exclusivamente por fines específicos, ya sean cuantitativos o cualitativos, ejemplo de ello podemos mencionar: Cuantificar volúmenes de venta a realizar por períodos mensuales, trimestrales y anuales; que nuestra cooperativa para el presente ejercicio incremente el número de socios en un 20%, que implemente cursos trimestrales sobre educación cooperativa, etc.

2.1.3. Determinar las políticas de carácter general.

Las políticas constituyen los criterios de carácter general, que establecen el marco de acción, lo cual contribuye a que los socios tengan conocimiento de lo que es el sistema cooperativo. El modelo de presupuestación a desarrollarse ha considerado todos los supuestos básicos con apego estricto a la realidad de nuestro medio, tomando a una Asociación Cooperativa cuyas características, dimensiones

y potencial económico sean en alguna medida los requisitos indispensables para que una organización de este tipo, pueda desarrollarse y cumplir con los objetivos que nos hemos trazado.

Con el objeto de hacer comprensible el desarrollo del modelo presupuestario, describiremos en forma ordenada los supuestos y políticas utilizadas, así como las diferentes acciones a que hemos hecho mano:

a- Del trabajo de campo efectuado, pudimos inferir que las pocas -- asociaciones cooperativas con mejor situación económica son aquellas que sobrepasan los 500 socios, número de alguna manera suficiente para poder llegar a formar un capital cooperativo lo suficientemente significativo para que este tipo de cooperativa pueda proveerse de una tienda que venga a satisfacer la demanda de los asociados.

b- Considerando que nuestro modelo de presupuesto, no es el desarrollo de alguna asociación cooperativa existente sino el de un modelo hipotético, pero si basado en supuestos reales, tomando en cuenta a la misma como una empresa que se encuentra en la marcha normal de sus actividades.

Se tuvieron que considerar ciertos datos básicos para poder partir de una situación económica existente, agrupando datos promedios obtenidos de nuestra investigación, formalizando un balance general, el cual utilizaríamos como una plataforma de punto de partida para nuestras proyecciones presupuestarias.

- c- Por la naturaleza de operar este tipo de cooperativa, su renglón más importante lo forman los inventarios de mercaderías, razón - por la cual es donde se puso mayor atención en nuestro estudio, considerando que tenemos que partir de una existencia de inventarios dado, valor que se toma del dato que tenemos en el Balance General (habiendo una existencia promedio para un mercado de aproximadamente 500 socios). Tomando los listados de los diferentes tipos de productos que venden las Asociaciones Cooperativas de Consumo, dato obtenido a través de la investigación de campo, creímos conveniente efectuar un sondeo sobre los precios de compra, dirigiéndonos exclusivamente hacia los principales productores o distribuidores, para poder obtener precios con los cuales ofrecer un mejor servicio a los asociados y por ende lograr obtener mayores excedentes al finalizar el ejercicio.
- d- Para hacer una evaluación acertada sobre que % de excedente sería prudente cargarle al precio de compra para vender los productos, se consideró necesario investigar en negocios particulares, tales como tiendas y supermercados, los precios de venta al público consumidor. Sobre esta base se toma un % que oscila entre el 5% y el 13%, lo cual venía a resultar un precio más económico, que cualquier establecimiento comercial.
- e - Para determinar nuestra proyección sobre las ventas, consideramos que los 500 socios cooperados, promedian con unidades familiares de 5,6 y 7 personas.
Investigándose algunas familias para poder determinar que demanda tenían mensualmente, con respecto al listado de mercancías que se utilizó como base.
- f- Es conveniente que la cooperativa funcione como una unidad independiente de la empresa o institución que le ha dado vida, utilizando para su local de distribución y oficina administrativa un local arrendado, el cual será parte del costo de sus gastos administrativos, así como también la contratación de 6 personas, las cuales estarán al servicio exclusivo de la cooperativa a tiempo completo.

g - Con respecto a las compras, se ha considerado como política de suministro que en lo posible se respete el hecho de efectuar toda transacción al contado, con el sano deseo de aprovechar precios - en beneficio de los socios, aún cuando no se descarta la posibilidad de créditos, con precios de productos que permitan un margen que venga a ofrecerle al asociado un precio más bajo que el mercado.

2.1.4. Formular los procedimientos y Programas a Ejecutar En La Cooperativa.

En esta parte consideramos los pasos y secuencia de cada una de las actividades de los diferentes presupuestos a implementar, - como una guía de tipo general para poder interpretar la serie de cuadros que se incorporan para conformar cada un de los presupuestos presentados en el modelo presupuestario.

Dada la naturaleza de la actividad principal de las Asociaciones Cooperativas de Consumo, se han considerado dentro del modelo a desarrollar los presupuestos idóneos a su actividad.

La exposición de los procedimientos y Programas a Ejecutar se describe en el numeral 6 de este capítulo, denominado "Desarrollo del Modelo de Presupuestación para las Asociaciones Cooperativas de Consumo."

2.2 La Organización y los Presupuestos

Concepto: "Organización, es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas" 1/

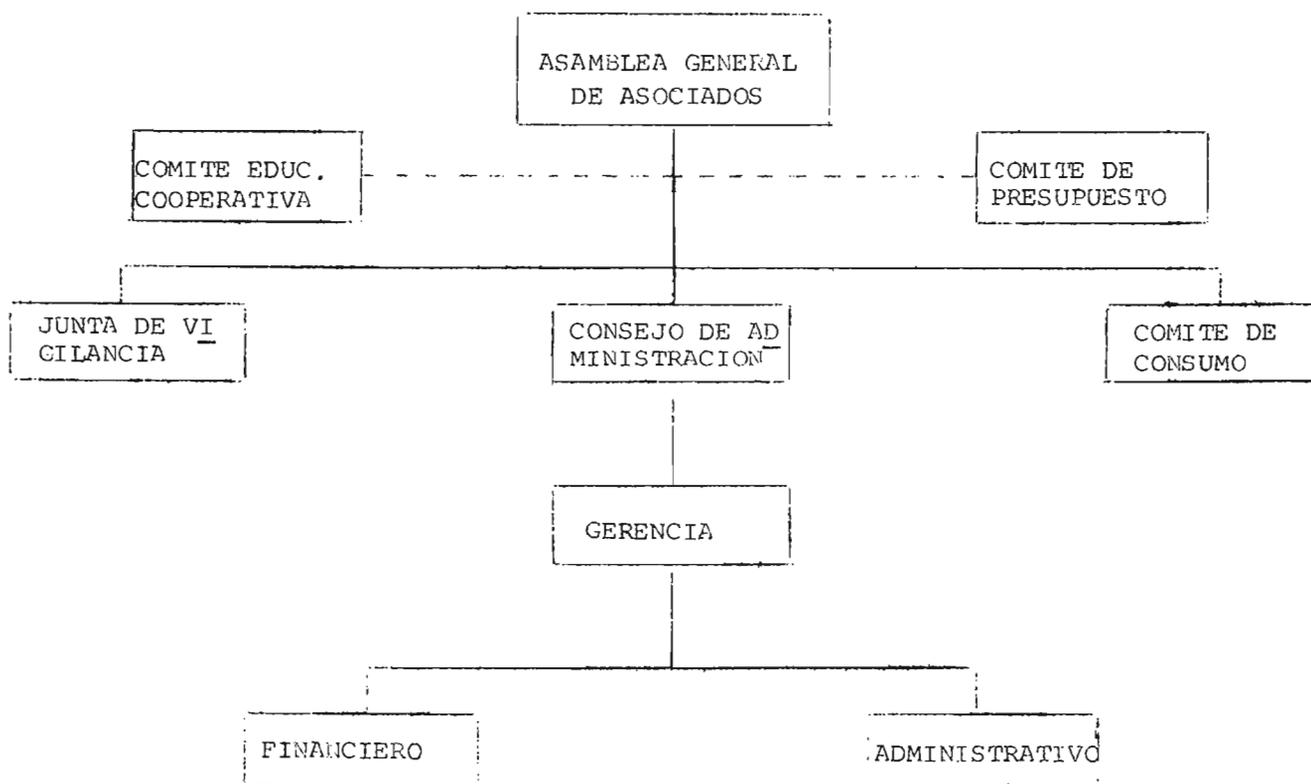
Cuando hemos establecido nuestros objetivos, políticas y procedimientos, tenemos que determinar las diferentes funciones y responsabilidades para cada una de las unidades organizativas de la cooperativa, así como también el de proporcionar al personal que trabaja para la misma, los medios necesarios con los cuales pueda llevar a la práctica los procedimientos en su forma más detallada y poder implementar sus diferentes acciones.

1/Terry, George R. "Principios de Administración". 3a. reimpresión 1972, Editorial Continental, S.A. México, D.F. página N°. 338

La Organización es considerada como un sistema que trata de llevar en forma ordenada y equilibrada la utilización de los recursos de la empresa.

Con el objeto de expresar la Organización, autoridad y responsabilidad de las Asociaciones Cooperativas de Consumo y determinar quienes son las personas involucradas en el quehacer presupuestario, se presenta el organigrama para este tipo de cooperativa.

ORGANIGRAMA



Considerando el aspecto legal y de acuerdo al artículo veintitrés de la Ley de Asociaciones Cooperativas vigente en El Salvador, la dirección, administración y vigilancia interna de las asociaciones cooperativas estará a cargo de:

- a) La Asamblea General de Asociados
- b) El consejo de Administración
- c) La Junta de Vigilancia
- d) La Gerencia
- e) Los Comités que establecen esta Ley, su reglamento los Estatutos o La Asamblea de Asociados.

Los cuerpos directivos que se encuentran más estrechamente ligados a la formulación y ejecución financiera son: El consejo de administración y la gerencia, por dicha razón expondremos solamente sus funciones, de las cuales son responsables, dejando de referencia el artículo 23 de la mencionada ley para poder remitirse a las funciones de los otros cuerpos directivos.

2.2.1. Consejo de Administración

El consejo de administración es el órgano responsable de la dirección y marcha administrativa de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la asamblea general de socios; este consejo está formado por un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal.

Las funciones principales del consejo de administración para una Asociación Cooperativa de Consumo son: 1/

- Determinar montos y naturaleza de las fianzas que deben rendir los funcionarios y empleados que manejan fondos, y autorizar el pago de primas por este concepto.
- Presentar anualmente a la asamblea general, la memoria, balance general, estados de ingresos y gastos y los proyectos de presupuesto anual, y del pago de intereses y distribución de excedentes.
- Recibir y entregar bajo inventario los bienes e inmuebles de la cooperativa.
- Reglamentar la inversión de fondos de la cooperativa.
- Controlar la rotación de los inventarios de la cooperativa.
- Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el gerente o tesorero y exigir su cumplimiento.
- Autorizar al presidente para que confiera los poderes que fueren necesarios.
- Nombrar y remover al gerente y demás empleados de la cooperativa, y fijarles su remuneración, y señalar a éstos últimos sus obligaciones.

1/ Ley General de las Asociaciones Cooperativas

Decreto N°. 559 Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
Diciembre de 1975, art. 42

- Proporcionar a los asociados el acceso a los libros de contabilidad de la cooperativa y las explicaciones que pidiesen sobre los mismos.
- Cumplir y hacer estos estatutos y los acuerdos de la asamblea general.-
- En general todas las atribuciones que la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su reglamento y los Estatutos le asignen.

2.2.2. La Gerencia 1/

El Gerente podrá ser miembro del consejo de administración y miembro o no de la cooperativa.

Las funciones principales del gerente de una asociación cooperativa de consumo son:

- Firmar con el presidente los documentos relativos a normas de funcionamiento de la cooperativa.
- Velar por que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros financieros de la cooperativa.
- Preparar y presentar mensualmente al consejo de administración - el informe financiero de la cooperativa y cualquier otro informe.
- Preparar y enviar mensualmente al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, los informes contables correspondientes. Tales informes deberán ser autorizados con las firmas del tesorero y - el presidente del consejo de administración y por el contador, si lo hubiere.
- Preparar los planes y presupuestos de la asociación cooperativa, lo mismo que los balances, estados financieros, informes y demás asuntos que sean competencia del consejo de administración y presentarlos por medio del presidente de dicho consejo para su ulterior tramitación.
- Atender la gestión de los negocios, asignar sus deberes a los empleados, dirigirlos en sus labores.

1/ Ley general de las Asociaciones Cooperativas

Decreto N°. 559. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Diciembre de 1975, Art. 54.

2.2.3. Comité de Presupuestos.

Nuestro modelo presupuestario, ha sido identificado para una asociación cooperativa, cuyo promedio de asociados es de 500 personas, este número de asociados se ha considerado sustentándonos en la investigación de campo realizada, donde pudimos inferir que las asociaciones cooperativas mejor organizadas, que han tenido un desarrollo mucho más amplio y las cuales ofrecen un mejor servicio a los asociados, promedian ese número de asociados.

Hemos expresado en nuestro organigrama Las unidades organizativas principales para una empresa de estas características, considerando a la unidad encargada de elaborar el presupuesto como unidad consultiva o de Staff. Conformada por elementos de la misma organización, para evitar crear una unidad que se dedique exclusivamente a la Formulación, Ejecución y Evaluación del proceso presupuestario. La idea dentro de nuestro modelo presupuestario es el de crear una llamada "Comite de Presupuestos", el cual estimamos debe estar integrado por los siguientes personas:

1. Presidente del Consejo de Administración.
2. Tesorero del Consejo de Administración.
3. Gerente.
4. Contador.
5. Presidente de la Junta de Vigilancia.
6. Presidente del Comité de Consumo.

Estas personas las combinamos en la actividad de este "Comité de Presupuesto", por considerarlos más idóneos para poder implementar la actividad financiera de lo que se denomina proceso presupuestario.

2.2.4. Funciones del Comité de Presupuestos.

El comité de presupuestos, ya integrado será el responsable de todas las funciones que tengan relación con la elaboración, ejecución y control del proceso presupuestario. Por lo que a continuación detallaremos las funciones de tipo general que deban llevar a la práctica este tipo de comité.

El comité de presupuestos, debe iniciar su actividad anteponiéndose un calendario de actividades por desarrollar, con el objeto de poder ejecutar en forma ordenada todo el proceso de la elaboración de los presupuestos de la cooperativa, teniendo el especial cuidado de haber elaborado el "Paquete presupuestario" para su aprobación ante la asamblea general de socios, por lo menos con tres meses de anticipación, - para el ejercicio que se está proponiendo.

Este comité debe resumir todas las decisiones importantes dictadas por la asamblea general de socios y por el consejo de administración, para poder ser llevados a su realización a través de los presupuestos. Exponer los lineamientos generales para la elaboración de los distintos - presupuestos, considerando para ello las decisiones y las diferentes políticas emanadas de la dirección superior, las cuales consisten en determinar un marco dentro del que se tendrán que considerar las proyecciones ya sean estas de carácter unitario numérico como monetario, limitándose dichas proyecciones por las políticas dictadas o por la capacidad económica de la cooperativa.

Es indispensable para poder elaborar el presupuesto el conocimiento amplio y claro sobre:

- a) Los objetivos de la Cooperativa
- b) La Fijación de Metas
- c) Las Políticas a seguir o adoptar

Como ejemplo podríamos establecer:

- a) Objetivos: Prover a todos los asociados, de los productos básicos de consumo familiar y además de bienes no básicos, pero que contribuyen a lograr la comodidad y satisfacción del asociado, entre ellos: Artículos de aseo personal, cosméticos, zapatos, vestuario, electrodomésticos, etc.
- b) Metas: De los recursos disponibles, ya sea obtenidos internamente o fuentes externas a través de proveedores, se destinarán un 75% para productos básicos, y el - 25% para productos suntuarios.

- c) Políticas: Para logro de objetivos y metas podrían establecerse políticas como las siguientes:
- Ofrecer cursos o charlas a los asociados para demostrarles los beneficios en cuanto al costo y calidad de los productos, al adquirirlos en las cooperativas.
 - Se impartirán charlas para la elaboración y manejo del presupuesto familiar.
 - A fin de bajar los costos de los artículos se buscará un mayor consumo de los asociados lo cual permitirá la compra de mayores volúmenes, lo que redundará en obtener mejores precios de compra, etc.

El comité será el responsable de preparar todos los presupuestos.

Según nuestro modelo, recomendamos los siguientes presupuestos:

- Ventas
- Compras
- Inventarios
- Gasto de Administración
- Gasto de Venta
- Gasto Financiero
- Efectivo
- Estados Financieros Proyectados (Balance General y Estados de Resultados).

El comité de presupuesto, al tener elaborados todos estos presupuestos deberá de negociar las cifras establecidas en su documento con el consejo de administración y demostrar el por qué de sus proyecciones.

El comité, debe considerar los ajustes necesarios al catálogo y manual de cuentas para implementar las cuentas presupuestarias.

2.3 La Dirección y los Presupuestos.

Concepto: 'Es lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa' . 1/

La Dirección es la función administrativa que debe elaborar los planes específicos de la cooperativa, objetivos, políticas, programas (presupuestos) y la organización con sus diferentes funciones y responsabilidades, para ponerlos en acción hacia la búsqueda de los objetivos de la empresa.

Debemos tener bien claro, que podemos tener los mejores planes y el mejor personal en nuestra organización, pero si la dirección no logra la coordinación necesaria de los recursos humanos y materiales no lograremos obtener nuestras metas trazadas.

La dirección de la cooperativa, recae legalmente sobre el consejo de administración pero para efectos de la formulación del proceso presupuestario hemos creado un comité, el cual deberá ser el responsable de la ejecución de los distintos presupuestos.

Esta situación del 'Comité de Presupuesto', con respecto al gerente la planteamos como tal para efectos de que exista una dirección de mando identificada, para trabajar con autoridad y se pueda establecer verdaderos canales de comunicación para una mejor toma de decisiones sobre el trabajo presupuestario.

2.4 El Control y los Presupuestos.

Concepto: 'Es la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes'. 1/

El proceso del control, debe ejecutarse en forma periódica y sistemática en las diferentes operaciones de la cooperativa (Venta de productos, compra de los diferentes suministros, fondos obtenidos,

1/ Koontz Harold y O'Donnell, Cyrill

Curso de Administración Moderna, Tercera Edición
1971, México. D.F. Pág. 514

1/ Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas Teoría y Práctica
1a. Edición 16°. reimpresión

Erogaciones que se han capitalizado, etc.), y tiene como objetivo comparar resultados contra los planes, de lo cual podemos obtener, respuestas positivas o negativas. Estos resultados tienen que ser considerados por el "Comité de Presupuestos", y presentados al Consejo de Administración para la aprobación o reprobación.

El proceso del control, está ligado estrechamente con la planeación, dado que es allí donde nosotros hemos determinado nuestros objetivos a conseguir.

Es por ello que para obtener buenos efectos es necesario que la Gerencia encargada de la dirección de la cooperativa, tome una verdadera acción para el manejo y uso eficiente de todos los recursos. No debemos olvidar que la función del control está asignada por ley a la "Junta de Vigilancia" de la cooperativa, la cual tiene que emitir su dictamen ante la asamblea general de asociados, de la normalidad o anormalidad en el manejo de fondos de la asociación y la evaluación, en este sentido del consejo de administración y personal ejecutivo u otros niveles que tengan que ver con las actividades de la cooperativa. Sin embargo, independientemente de la función de la Junta de Vigilancia, la administración debe efectuar el control permanente, de todas las actividades que realiza la empresa cooperativa a fin de lograr el maximizar el uso de los recursos para beneficio de todos sus integrantes.

El control en su forma más amplia, podemos diferenciarlo como:

- 1- Medir los resultados obtenidos o realizados
- 2- Comparación de los resultados obtenidos con los valores presupuestados.
- 3- Corrección de las desviaciones desfavorables por medio de acciones correctivas.

Considerando al proceso presupuestario como una actividad ligada estrechamente al área financiera, podemos mencionar dentro de ésta,

tres tipos de control:

- 1- Administrativo
- 2- De operación
- 3- Contable

1- Control Administrativo

El control administrativo, dentro del hacer presupuestario es responsabilidad del "Comité de Presupuesto", el cual velará - por el cumplimiento de todo el plan, formulado y contenido en la elaboración de todos los presupuestos de la cooperativa, las medidas que se tomarán dentro de la misma, previa la consulta - en el consejo de administración; tales como: la formulación de - nuevos planes o la reformulación de los que se están ejecutando considerar mejorar la capacidad del personal, plantear cambios en la forma como se está dirigiendo la cooperativa, cuando ésta así lo amerite, etc.

2- Control de Operación

Considerando que las asociaciones cooperativas de consumo, guardan su renglón más importante en el suministro de productos básicos y otros tantos para el consumo familiar, es de suponer que deben dedicarle especial atención a sus inventarios existentes, para lo cual debemos considerar el control físico y otros tipos de control, 1/ lo cual viene a convertirse en la parte de protección más importante de la cooperativa.

3- Control Contable

Es la parte del control financiero que se diseña con el objeto de lograr registros y resúmenes exactos, los cuales se obtienen al ejecutarse las diferentes transacciones de la empresa cooperativa. Para hacer una comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, es necesario que la cooperativa ajuste y -- adecúe su "Catálogo de cuentas" y su "Manual de cuentas".

1/ Verse numeral cuatro, pág. o a utilizar".

"Tipos de informes utilizados

Al respecto se presenta una descripción detallada de un catálogo de cuentas, el cual ha sido utilizado para la implantación del modelo pre supuestario de nuestro trabajo.

3. Catálogo de Cuentas.

Toda empresa organizada necesita registrar ordenadamente sus distintos movimientos contables, lo cual obliga a diseñar un catálogo de cuentas debidamente ordenado, el que deberá adaptarse a la actividad que desarrolla cada una de ellas. (No omitimos manifestar que se hace necesario la elaboración del manual de uso del catálogo de cuentas, el cual no se incorpora en el presente trabajo, debido a limitantes dentro de la exposición del mismo.)

Para tal fin, se ha tratado de elaborar un catálogo de cuentas que a nuestro criterio se adapte con las cuentas involucradas en una asociación cooperativa de consumo.

Es de hacer notar que el presente catálogo de cuentas, en alguna medida ayudará a la conformación de los diferentes presupuestos. Para su mejor comprensión presentamos a manera de guía y con el objeto de facilitar así una mejor interpretación y fácil aplicación, un sistema de codificación para el uso de dígitos, buscando la flexibilidad necesaria para adaptarlo al tipo de operaciones que realizan las cooperativas de consumo; tomando en cuenta la clase de servicios que prestan y permitiéndose a la vez que el contador en base a su experiencia y necesidades incorpore las cuentas o subcuentas necesarias, con su dígito respectivo.

El juego de cifras que presentamos se refieren a su conformación siguiente:

Un dígito	Clasificación principal
Dos dígitos	Rubros de agrupación
Tres dígitos	Cuenta de mayor
Cuatro dígitos	Subcuentas
Cinco dígitos	Subcuentas

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la clasificación principal que se identifica con un dígito, contiene lo siguiente:

1 - Activo

- 2 - Pasivo
- 3.- Capital cooperado
- 4 - Cuentas de Resultados Deudoras
- 5 - Cuentas de Resultados Acreedoras

Con dos dígitos se han considerado los rubros de agrupación de -
cuenta.

- 11 - Disponible
- 12 - Circulante
- 13 - Fije
- 14 - Diferidos
- 15 - Otros activos
- 24 - Exigible a Certo Plazo
- 22 - Exigible a Largo Plazo
- 23 - Otros Pasivos
- 31 - Capital cooperado reservas
- 41 - Costo de Ventas
- 60 - Cuenta Liquidadora
- 7 - Cuentas de Orden

Los tres dígitos representan lo que son las cuentas de mayor, los cuatro y cinco dígitos representan las subcuentas y sub subcuentas que servirá para reflejarse en los auxiliares.

A continuación de este detalle se agrega el catálogo diseñado, con las características en mención.

1 - A C T I V O

DISPONIBLE

- 111 Caja General
- 112 Caja chica
- 113 Bancos
 - 01 Banco
 - 02 Banco
 - 03 Banco
 - 04 Asociaciones de Ahorro y Préstamo

12 CIRCULANTE

- 121 Cuentas por cobrar
- 122 Cuentas por Cobrar Asociados
- 123 Anticipos a Empleados
- 124 Inventarios
 - 01 Cereales
 - 02 Abarrotos
 - 03 Detergentes
 - 04 Jabones
 - 05 Dentrificos
 - 06 Cafés
 - 07 Medicinas
 - 08 Higiénicos
 - 09 Varicos
 - 10
 - 11
- 125 Inversiones
 - 01 Certificados de aportación

13 FIJO

- 131 Instalaciones
- 132 Mobiliario y Equipo de Oficina
- 133 Mobiliario y Equipo de Venta

- 134 Edificios
- 135 Depreciación Acumulada
- 136 Terrenos
- 137 Revaluación
- 138
- 139
- 14 DIFERIDOS
 - 141 Gastos de Organización
 - 142 Seguros
 - 143 Otros
 - 01 Alquileres
 - 02 Papelería y Utiles
 - 03
 - 04
 - 05
- 15 OTROS ACTIVOS
 - 151 Retenciones
 - 152 Depósitos en Garantía
 - 153

2 - P A S I V O

- 21 EXIGIBLE A CORTO PLAZO
 - 211 Proveedores Locales
 - 212 Préstamos Bancarios
 - 213 Sobregiros Bancarios
 - 214 Excedentes por Aplicar
 - 215
 - 216
 - 217

- 22 EXIGIBLE A LARGO PLAZO
 - 221 Préstamos Hipotecarios
 - 222 Certificados de Inversión
 - 223
 - 224
- 23 OTROS PASIVOS
 - 231 Prestaciones Sociales
 - 232 Provisiones para contingencias
 - 233 Otras Cuentas de Pasivo
 - 234
 - 235

3 - CAPITAL SOCIAL

- 31 CAPITAL COOPERADO RESERVAS
 - 311 Capital cooperado
 - 01
 - 02
 - 03
 - 312 Subsidios
 - 313 Reserva Legal
 - 314 Reserva para Educación
 - 315 Reserva Laboral
 - 316 Reserva para Contingencias

4 - CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS

- 41 COSTO DE VENTAS
 - 411 Costo de mercaderías vendidas
 - 412 Gastos de Administración
 - 01 Sueldos y Salarios
 - 02 Honorarios
 - 03 Aguinaldos

- 04 Vacaciones
- 05 Indemnizaciones
- 06 Seguro Social
- 07 Fondos Social Vivienda
- 08 Alquileres
- 09 Energía
- 10 Agua
- 11 Comunicaciones
- 12 Papelería y Utiles
- 13 Publicaciones
- 14 Mantenimiento de Equipo
- 15 Atenciones Asamblea
- 16 Atenciones al Personal
- 17 Depreciaciones
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23

413

Gastos de Ventas

- 01 Sueldos y Salarios
- 02 Honorarios
- 03 Aguinaldos
- 04 Vacaciones
- 05 Indemnizaciones
- 06 Seguro Social
- 07 Fondo Social Vivienda
- 08 Alquileres
- 09 Energía
- 10 Agua

- 11 Comunicaciones
- 12 Papelería y Utiles
- 13 Publicaciones
- 14 Mantenimiento de Equipo
- 15
- 16 Atenciones al Personal
- 17 Depreciaciones
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23

- 414 Gastos Financieros
 - 01 Intereses Bancarios
 - 02
 - 03
 - 04
 - 05

5 -- CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS

- 510 Ventas de Mercaderías
 - 01
 - 02
 - 03
 - 04
 - 05
- 511 Productos Financieros
 - 01
 - 02
 - 03
- 512 Otros Productos
- 513
- 514

60 - CUENTAS LIQUIDADORAS

610 Pérdidas o Ganancias de Excedentes

70 - CUENTAS DE ORDEN

710 Cuentas de Orden

711 Cuentas de Orden por Contra

4. Tipos de Informes a Utilizar.

Para efectos, que la dirección de la cooperativa pueda tener conocimiento de la realización de las distintas operaciones que se suceden en un período determinado, se ha considerado describir las actividades de la cooperativa a través de informes, con el objeto de establecer un efectivo control sobre el avance o realización de los presupuestos. Información que se utilizará también como marco de referencia en la planificación anual, dado que en ellos se reflejará las erogaciones e ingresos destinados - para la venta, compra y gastos de la cooperativa.

Los tipos de informes, tienen que ser específicos para cada uno de los presupuestos.

El presupuesto y el sistema de contabilidad deberán estar estructurados en la misma forma, así los datos reales de las distintas operaciones podrán ser comparados con los del presupuesto, evitando reclasificaciones adicionales.

Al principio de cada mes la unidad de contabilidad debe proporcionar al gerente los informes que necesita evaluar, tales como las ventas del mes, las compras efectuadas, el nivel de inventarios, los gastos de operación, etc.. Parte esencial de esta evaluación es para identificar las actividades que requieren de una acción correctiva.

Los elementos que deben considerar los informes son:

- a) Datos reales registrados por la contabilidad
- b) Datos presupuestales
- c) Actividades de comparación

4.1 Datos Reales Registrados por la Contabilidad

Los resultados reales al ser incluidos en los informes mensuales, se obtienen directamente de los libros de registro que se llevan en la unidad de contabilidad.

4.2 Datos Presupuestales.

Los ingresos planificados variarán mensualmente de acuerdo a los programas de trabajo correspondiente. En menor escala, los gastos de ventas, administración y financieros pudiendo variar también de un mes a otro.

4.3 Actividades de Comparación.

La información se proporciona en forma comparativa con el presupuesto, para percibirse de la situación real con lo planificado. La programación de las actividades es requerida como una medida de comparación que nos permite conocer con que porcentaje de eficiencia se está trabajando.

Los informes dentro de la organización de la cooperativa deben de llevar un orden de distribución, de acuerdo a lo siguiente:

En primera instancia, es la unidad de contabilidad la que entrega al señor gerente a través del contador los informes específicos, para que éste revise y envíe dichos informes al comité de presupuesto para su discusión; una vez revisados y discutidos, se envían al consejo de administración para su autorización.

A continuación se presentan los formatos de los informes a utilizar para los principales programas presupuestarios, incluidos en el desarrollo de nuestro modelo de presupuestación.

4.3.1. Informe de Ventas

La fórmula N°. 1 corresponde al informe presupuestario sobre las ventas mensuales y acumuladas a la fecha, el cual tiene que ser diferenciado cuando nos estemos refiriendo a unidades físicas o unidades monetarias.

4.3.2. Informe de Compras

La fórmula N°. 2 corresponde al informe presupuestario sobre las compras mensuales y acumuladas a la fecha, el cual tiene que ser diferenciado, cuando nos estemos refiriendo a unidades físicas o monetarias.

4.3.3 Informes de Gastos de Distribución

La fórmula N°. 3 corresponde al informe presupuestario de los gastos de operación y financieros, detallados mensualmente y - acumulados a la fecha.

4.3.4 Informe del Costo de lo Vendido

La fórmula N°. 4 corresponde al informe presupuestario del costo de la mercadería vendida detallada mensualmente y acumulada a la fecha.

4.3.5 Informe de Efectivo

La fórmula N°. 5 corresponde al informe presupuestario de los movimientos de efectivo, expresados mensualmente y acumulados a la fecha.

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.

INFORME DE VENTAS EN UNIDADES FISICAS O MONETARIAS

MES: _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ESTE MES						AÑO A LA FECHA						
PRESUPUESTO UNIDAD %	REALIZADO		VARIACION		CONCEPTOS	PRESUPUESTO		REALIZADO		VARIACION		
	UNIDAD	%	UNIDAD	%		UNIDAD	%	UNIDAD	%	UNIDAD	%	

FORMULA Nº 4

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.

INFORME DEL COSTO DE LO VENDIDO MES: _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ESTE MES						AÑO A LA FECHA						
	PRESUPUESTO	REALIZADO		VARIACION			PRESUPUESTO	REALIZADO	VARIACION			
	¢	¢	¢	¢	¢	CONCEPTOS	¢	¢	¢	¢	¢	¢
						COMPRAS						
						(+) Inventario Inicial						
						(-) Inventario Final						
						Costo de lo vendido						

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
AÑO A LA FECHA												
ESTE MES												
	PRESUPUESTO	REALIZADO	VARIACION				PRESUPUESTO	REALIZADO	VARIACION			
	¢	¢	¢	¢	¢	CONCEPTOS	¢	¢	¢	¢	¢	¢
						Saldo Inicial:						
						Ingresos:						
						Egresos:						
						Saldo Final de Efectivo						

5. Formas para Ejercer el control de los presupuestos.

Para poder ejercer un verdadero control presupuestario, es necesario - que la cooperativa proyecte planes de acuerdo a su capacidad económica, que se ajuste por decirlo así, a la realidad de un futuro de operaciones que puedan lograrse.

Considerando para ello que tengamos bien definido, de cual deberá ser el tiempo necesario para que nosotros podamos obtener nuestras metas - trazadas, para lo cual nuestras proyecciones tienen que combinarse con ciertos tipos de control y así corregir nuestras desviaciones y orientar las operaciones por el camino indicado. Estos tipos de control son informes que se hacen llegar a la dirección de la cooperativa de una - forma sistemática para que las acciones a tomar sean oportunas.

Uno de los factores que hay que tomar en cuenta para que se dé un control eficiente sobre los presupuestos, es el de tener una estructura - bien definida de la organización de la cooperativa.

Esto nos da la base para preparar los presupuestos sobre las responsabilidades organizativas.

Para ejercer eficientemente el control sobre los presupuestos, debemos de considerar a éstos en la forma siguiente:

- a- El presupuesto, como un programa de trabajo que incluye toda la organización de la cooperativa.
- b- El presupuesto, como parte inherente en la dirección del control administrativo de la cooperativa.

c- El presupuesto, como control entre lo planificado y lo realizado.

5.1. El Presupuesto como un programa de trabajo que incluye toda la organización de la Cooperativa.

Tenemos que considerar a los presupuestos, como aquellas proyecciones cuantificadas en las cuales tienen que ir contenidos todos y cada uno de los objetivos de cada unidad de la cooperativa, pretendiendo con ello que logremos brindar al asociado el mejor servicio de parte de la cooperativa y sus excedentes respectivos al finalizar el ejercicio.

Dentro de nuestro programa o plan de trabajo, tenemos que expresar todas las actividades a desarrollar en nuestro ejercicio, desglozando las diferentes áreas de trabajo por departamento o unidades de organización, lo cual resumido nos tiene que expresar las metas a alcanzar por parte de la cooperativa. Los planes de trabajo deben tener una formalidad estricta, y tienen que ser expresados por medios escritos, diferenciando para nuestro caso específico las áreas de trabajo como lo son:

Ventas, compras, inventarios, gastos administrativos, ventas y flujo de fondos, etc.

La relación de trabajo en cada una de nuestras áreas y los objetivos por alcanzar, tienen una estrecha relación, dado que nuestra actividad a desarrollar debe ser en base a una planificación bien definida.

Todo lo anterior tiene que conducirnos a una mejor realización de nuestro trabajo, ya que deberán darse las revisiones dentro del desarrollo de las actividades administrativas.

5.2. El Presupuesto como parte inherente en la Dirección del Control Administrativo de la Cooperativa.

El control administrativo, se presenta cuando efectuamos las comparaciones entre los resultados reales obtenidos con respecto a los presupuestos, obteniéndose las informaciones sobre las diferentes variaciones, para poder efectuar las correcciones necesarias y encaminar las acciones hacia las proyecciones trazadas.

Este control, se aplica en cada una de las áreas dentro de las cuales hemos formulado nuestros planes, como lo son: las ventas, las compras, la inversión, los gastos administrativos, los financieros y los productos vendidos.

Como podemos afirmar, este control, se aprecia de una manera más clara en la utilización de los presupuestos, dado que es en ellos donde se especifican los objetivos los cuales son expresados en unidades y valores numéricos.

El control presupuestario, tiene como objetivos primordiales el de apearse al plan establecido para la cooperativa y darlo a conocer a todas las unidades involucradas. Así como también el de especificar y definir claramente las distintas formas para funcionar y poder determinar con la experiencia misma, estandares de resultado.

El control presupuestario debe en lo posible obtener un equipo de trabajo con todas las personas que son las responsables de ejecutar los presupuestos. Para obtener mejores resultados, debemos de considerar también que una vez que el presupuesto es puesto en práctica, la unidad de contabilidad a través del contador, debe estar preparada para presentar en cualquier momento la información necesaria, y así efectuar las comparaciones entre los resultados reales obtenidos y lo que nosotros hemos proyectado en nuestro programa o plan de trabajo.

Quando se da comienzo a la implementación de todo el proceso presupuestario en cualquier tipo de empresa, incluyendo nuestro caso específico de las cooperativas de consumo, el control presupuestal no puede obtener resultados del todo confiables en períodos demasiados cortos, es necesario esperar un tiempo prudencial para que podamos comprobar con verdadero acierto los valores presupuestados, lo mismo con respecto a las personas encargadas de ejecutar los presupuestos, pretendiendo que logren cambios en sus actividades, (así como el que tenga deseos de que se hagan bien las cosas).

El control presupuestario, es el medio a través del cual se logra que los presupuestos se basen en el plan de trabajo que se da para la cooperativa, considerando para su elaboración, un estudio detallado de las experiencias pasadas, combinándolo con los resúmenes estadísticos obtenidos.

El resultado de esto, es el de evitar que la cooperativa sea dirigida por una sola persona y que se atenga solamente a la capacidad de éste, para guiarla, sino logrando obtener experiencias y resultados positivos y evitar sus fracasos.

Solamente si consideramos estas bases podremos partir de un respaldo real, determinado por las experiencias vividas.

Otro factor que considera la importancia del control presupuestal en la dirección de la cooperativa, es que podemos ir interrelacionando -- las diferentes actividades de la misma, con respecto a la tendencia general de la cooperativa, lo cual facilita a la gerencia, el tomar las decisiones en una forma oportuna y reorientar hacia el objetivo proyectado.

Tal es el caso para la actividad financiera, la responsable de buscar las formas de como ha de hacerse llegar fondos, diferenciando que cantidades necesitará para cada período específico, y cual es la fuente - de financiamiento más conveniente, y no corre en última instancia a - obtener fondos de cualquier fuente argumentando que se necesita de urgencia. Considerando la participación de cada una de las unidades organizativas dentro del control presupuestario, podemos coordinar todas - las actividades de la cooperativa, lo cual nos da como resultado el desarrollo de un plan de trabajo bien ordenado y participativo.

5.3. El Presupuesto como Control entre lo Planificado y Realizado.

Para poder efectuar el control del presupuesto entre los resultados ob

tenidos o reales y las cifras presupuestadas, es indispensable que la cooperativa implemente una vigilancia activa a través del desarrollo de todas sus actividades, así llegar a obtener los objetivos trazados de su programa o plan de trabajo establecido en su etapa de planificación.

Las comparaciones tienen que venir medidas de acuerdo a los períodos - que hemos presupuestado, para nuestro caso específico los períodos se ha definido, en períodos mensuales, dado que es el tiempo razonable para observar las variaciones resultantes, tratar de controlarlos y poder razonar y explicarnos del porqué de dichos resultados.

De lo anterior, debemos observar que para que nosotros podamos obtener los informes mensuales de las distintas operaciones que se realizan, - es indispensable que la unidad de contabilidad tenga un buen sistema contable y sirva de verdadero apoyo, para que suministre los informes presupuestarios en el tiempo requerido, para ello es necesario que el comité del presupuesto dé los lineamientos específicos sobre los tipos de informes estadísticos a entregar y determinar las fechas para su -- presentación.

A la gerencia de la cooperativa, de nada le servirá obtener la información de los resultados estadísticos con varios meses de atraso, dado - que existen situaciones dentro de la actividad de la cooperativa que - tienen que ser corregidas de inmediato.

Por tal razón debemos de hacer conciencia al personal que labora en la elaboración de la información contable, de la importancia y de la rela

ción de trabajo que tienen la unidad de contabilidad con el control -- presupuestal.

Para efectos de realizar las comparaciones entre los resultados realizados y los presupuestos, podemos considerar dos sistemas:

1- Comparación simple de cantidades.

2- Comparación de porcentajes.

Con el objeto de poder dar una mejor explicación de estos dos sistemas, los combinaremos con ejemplos, considerando para ello los presupuestos implementados en nuestro modelo.

1- Comparación simple de cantidades.

Este sistema es de análisis sencillo y práctico y consiste en efectuar las comparaciones entre los resultados reales obtenidos y los presupuestados, tomaremos para cada uno de los rubros que aparezcan en el informe, la variación que le corresponde.

2- Comparación de porcentajes.

Este consiste en aplicar a los resultados reales obtenidos un tanto por ciento proporcional a la suma que se analiza, lo mismo se realiza con las cifras presupuestadas. Cuando se han obtenido se efectúan las comparaciones y se establecen las diferencias o variaciones, de los dos sistemas expresados; el de comparación simple de cantidades es el más recomendable, dado que la gerencia efectúa el análisis -- respectivo con relación a valores y unidades concretas, en cambio -

el otro trabaja con cantidades abstractas o sea en términos porcentuales.

Para nuestro caso específico se recomienda efectuar el análisis utilizando el de comparación simple de cantidades, no obstante podemos combinar dichos sistemas para un informe más detallado de nuestro registro estadístico.

PRESUPUESTO DE VENTAS

(unidades monetarias)

Mes de: Enero

Código	Concepto	Presupuestado	%	Realizado	%	Variación	%
	Cereales						
01	Frijoles	∅ 4.680.00	26	∅ 5.120.	29	∅ 440.00	3
02	Arroz	4.180.00	24	3.517.	20	(663.00)	(4)
03	Azúcar blanca	6.300.00	36	6.200.	35	(100.00)	(1)
04	Azúcar refinada	900.00	5	1.100.	6	200.00	1
05	Leche descremada	1.375.00	8	1.620.	9	245.00	1
06	Leche íntegra	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
07	Sal	110.00	1	220.	1	110.00	-0-
	SUMA	∅ 17.545.00	100	∅ 17.777.	100	232.00	-0-

6. Desarrollo del Modelo de Presupuestación para las Asociaciones Cooperativas de Consumo.

Descrita cada una de las partes de la configuración del Comité de Pre-

supuesto, consideramos a continuación las bases o procedimientos ----- contemplados para la estructuración de los distintos presupuestos, tales como que la presupuestación no distinga formas, tamaños, ni clase de empresa, y partiendo que nuestro objetivo es el de demostrar a la administración de las Asociaciones Cooperativas de Consumo, la importancia que tiene la utilización de los presupuestos, presentaremos un ejemplo sustentado sobre bases reales, las cuales ha sido inferidas de la investigación de campo realizada entre las asociaciones cooperativas de consumo del área metropolitana de San Salvador y registradas por el Instituto de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) a enero de 1984.

Así como también los pasos y secuencia de cada una de las actividades de los diferentes presupuestos a implementar, como una guía de tipo general para poder interpretar la serie de cuadros que se incorporan para conformar cada uno de los presupuestos presentados en el modelo presupuestario.

Para iniciar el desarrollo de nuestro modelo lo hacemos presentando el Balance y Estado de Resultados del ejercicio anterior con sus respectivos anexos de comprobación, según cuadros Nos. 28 y 29, así como también, un listado pormenorizado de todos los productos a vender; utilizándose una codificación numérica para su representación, que detallamos en el cuadro No. 30, diseñado después del balance general inicial y su cuadro de pérdidas y ganancias.

Dada la naturaleza de la actividad principal de las Asociaciones Coo--

perativas de Consumo, se han considerado dentro del modelo a desarrollar, los siguientes tipos de presupuestos:

Presupuestos Operativos

- a- de ventas
- b- de compras
- c- de inventario
- d- de gastos de venta
- e- de gastos de administración
- f- de gastos financieros
- g- de ingresos por aportaciones
- h- de egresos adicionales

Presupuestos Financieros.

- a- de efectivo
- b- de inversión
- c- de resultados
- d- balance general proyectado

6.1. Presupuestos Operativos.

Su importancia es manifiesta, dado que es por medio de ellos que se estiman los costos y gastos en los cuales incurrirá la empresa cooperativa en cada una de sus distintas actividades, permitiéndonos así también predecir los ingresos estimados a percibir en el ejercicio. De su acertada proyección dependerán las formulaciones de los otros presupuestos, los cuales nos reflejarán las operaciones de la cooperativa.

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 198 _____

<u>A C T I V O</u>	<u>C I R C U L A N T E</u>	<u>P A S I V O</u>
<u>C I R C U L A N T E</u>	Ø 187.500	Ø 17.700
Caja	Ø 2.500	Proveedores Locales
Caja Chica	" 500	Préstamos Bancarios
Bancos	" 77.000	Ø 15.200
Cta. Corriente	Ø 27.000	<u>2.500</u>
Cta. de Ahorro	" 50.000	<u>PRESTAMOS A LARGO PLAZO</u>
Cuentas por Cobrar	" 2.500	Préstamo Bancario
Inversiones de Mercaderías	" 105.000	Ø 2.500
<u>FIJO</u>		<u>OTROS PASIVOS</u>
Muebles y Equipo de Oficina	Ø 9.750	Provisión para Contingencias
(-) Depreciación Acumulada	" 2.250	Ø 1.900
Muebles y Equipo Sala de Venta	Ø 10.660	<u>CAPITAL COOPERADO Y RESERVAS</u>
(-) Depreciación Acumulada	" 2.460	Capital Cooperativo
<u>DIFERIDOS</u>		Ø 134.400
Alquileres	Ø 1.000	Reserva Legal
Seguros	" 1.200	" 5.000
		Reserva para Educación
		" 2.000
		Reserva Laboral
		" 900
		Reserva para Eventualidades
		" 1.000
		Excedentes por Aplicar
		" 40.000
	<u>Ø 205.400</u>	<u>Ø 205.400</u>

PRESIDENTE

CONTADOR

TESORERO

ANEXO 1

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.

CIRCULANTE

Caja General		¢ 2,500
Caja Chica		" 500
Bancos		" 77,000
Cuenta Corriente	¢ 27,000	
Cuenta de Ahorro	<u>" 50,000</u>	

ANEXO 2

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____

DE R. L.

INVENTARIO INICIAL

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<u>CEREALES</u>			
Frijol	82 qq	56,00	4,592
Arroz	85 qq	52,25	4,444
Azúcar Blanca	120 qq	57,00	6,480
Azúcar Refinada	30 qq	71,00	2,130
Leche Descremada	18 Cajas	103,20	1,857
Sal	7 qq	20,00	140
<u>GRASAS</u>			
Aceite 1/4	136	36,00	4,898
Manteca 1/72	37 Cajas	42,50	1,572
Margarina 1/24	22/24	57,80	4,330
<u>ABARROTES</u>			
Licores Smirnoff 1/12	60 Cajas	181,00	10,860
Rones 1/12	25 Cajas	196,95	4,924
Otros Licores 1/12	15 Cajas	140,00	2,100
Jugos 1/72	20 Cajas	73,00	1,460
Bocas diferentes, cartón 25 U.	222 Cart.	5,00	1,111
Productos Diana, cartón 25 U.	140 Cart.	5,00	700
Salsas, Chiles y otros a Ø 0.80 U.	625 Unid.	0.80	500
Carnes enlatadas, lata peso x	100 latas	5.00	500
Carne de Res	290 Lbs.	5,50	1,595
Carne de Cerdo	210 Lbs.	4,00	840
Carne de Pollo	2,010 Lbs.	2,00	4,010
Mayonesas y Mostazas	241 Botes	5,00	1,205
Galletas	175 Paq.	4,00	700
Dulces y Chocolates	600 Bolsas	1,50	900
Pastas Alimenticias	800 Lbs	2,50	2,000
PASAN...			

VIENEN...

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Lociones Desodorantes	125 Unid.	8,00	1,000
Cosméticos	50 Unid.	19,60	980
<u>DETERGENTES</u>			
Rinso			2,115
Vim			725
Otros			375
<u>JABON DE TOCADOR</u>			
Rexona	910 Unid.	1,11	1,010
Lux	500 Unid.	1,21	605
Lovel	513	1,14	585
<u>JABON PARA LAVAR</u>			
Pueblo 20-24-32	90 Cajas	32,00	2,880
Victoria 20-24-32	280 Cajas	16,00	4,480
Victoria 24	22 Cajas	20,00	440
Favorita 24	75 Cajas	13,00	975
Favorita 24	100 Cajas	14,00	1,400
Supersol 24	51 Cajas	24,00	1,225
Supersol 24	40 Cajas	40,00	1,600
<u>DENTRIFICOS</u>			
Colgate	27 Cajas	47,67	1,287
Pepsodent	20 Cajas	25,40	508
Close-Up	35 Cajas	34,38	1,205
<u>CAFES SOLUBLES Y/O</u>			
Bote pequeño	9 Cajas	48,00	432
Bote mediano	15 Cajas	65,40	981
Bote grande	16 Cajas	104,40	1,670
Sobres	52 Cajas	4,00	208
Doreña	112 Lbs.	3,70	414
Coscafé	99 Lbs.	2,90	287
Flor de Café	115 Lbs.	4,50	518
PASAN...			

VIENEN...

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<u>HIGIENICOS</u>			
Papel Higiénico	79/100	66,00	5,214
Kotex Futura	155	2,21	343
Otros Kotex	180	4,47	805
Kleenex	300	1,55	465
Otros precio X c/u 1,50	782	1,50	1,173
Cigarros	101	9.90	1,000
Medicinas no reguladas (ciento)	56		1,465
Especies y Condimentos	128	2,50	320
Productos Lácteos (p X ¢ 5,00)	421	5,00	2,105
T O T A L			<u>¢ 105,000</u>

ANEXO 3

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.

PROVEEDORES LOCALES

¢ 15.200

Distribuidora La Nueva Tapachulteca, S. A. de C. V.	¢ 4,200
Distribuidora Zablah, S.A. de C.V.	" 3,500
Comersal, S.A. de C.V.	" 4,500
Fábrica de Jabón Oliva, S.A. de C.V.	<u>" 3,000</u>

CUADRO N° 29

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE _____ de 1983.

VENTAS TOTALES		∅ 975,000
Menos:		
COSTO DE LO VENDIDO		" 865,000
Inventario Inicial	∅ 82,000	
Compras	" 890,000	
Mercadería a la venta	∅ 972,000	
Menos:		
Inventario Final	(" 105,000)	
UTILIDAD BRUTA		∅ 110,000
Menos:		
GASTOS DE OPERACION		" 60,000
Gastos de Administración	∅ 35,000	
Gastos de Venta	" 24,000	
Gastos Financieros	" 1,000	
UTILIDAD DE OPERACION		∅ 50,000
Menos:		
Reserva Legal	∅ 4,200	
Reserva para Educación	" 2,000	
Reserva Laboral	" 900	
Reserva para eventualidades	" 1,000	" 10,000
EXCEDENTES POR REPARTIR		<u>∅ 40,000</u>

PRESIDENTE

CONTADOR

TESORERO

DETALLE DE LOS PRODUCTOS CON LOS QUE
 SE CONFORMAN LOS DIFERENTES PRESUPUESTOS

CODIGO	CONCEPTO
	<u>CEREALES</u>
01	Frijol
02	Arroz
03	Azúcar Blanca
04	Azúcar Refinada
05	Leche Descremada
06	Leche Integra
07	Sal
	<u>GRASAS</u>
08	Aceite
09	Manteca
10	Margarina
	<u>ABARROTES</u>
11	Licores Smirnoff
12	Rones
13	Otros Licores
14	Jugos
15	Bocas diferentes
16	Productos Diana
17	Salsas, Chiles y otros
18	Carnes Enlatadas
19	Carne de Res
20	Carne de Cerdo
21	Carne de Pollo
22	Mayonesas y Mostazas
23	Galletas
24	Dulces y Chocolates
25	Pastas Alimenticias
26	Lociones, Desodorantes
27	Cosméticos

CODIGO	CONCEPTO
--------	----------

DETERGENTES

28	Rinso T/D
29	Vim T/D
30	Otros
31	Insecticidas

JABON DE TOCADOR

32	Rexona
33	Lux
34	Lovel

JABON PARA LAVAR

35	Pueblo 20-24-32 Unidades
36	Victoria 20-24-32 Unidades
37	Victoria 24 Unidades
38	Favorita 24 Unidades(Bola)
39	Favorita 24 Unidades (Cilindro)
40	Supersol 24 Unidades (Cilindro)
41	Supersol 24 Unidades (Bola)

DENTRIFICOS

42	Colgate
43	Pepsodent
44	Close-Up

CAFES SOLUBLES

45	Bote pequeño
46	Bote mediano
47	Bote grande
48	Sobres
49	Doreña
50	Coscafé
51	Flor de Café, Cte. y Esp.

HIGIENICOS

52	Papel higiénico
53	Kotex Futura
54	Otros Kotex

CODIGO	CONCEPTO
55	Kleenex
56	Otros
57	Cigarros
58	Medicinas no reguladas
59	Especies y Condimentos
60	Productos Lácteos
61	Productos Navideños y Pirotécnicos

CUADRO N° 31

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.
 TABLA DE LOS COSTOS POR UNIDAD Y SU INCREMENTO PARA FIJAR PRECIO DE VENTA

CODIGO	CONCEPTO	UNIDAD	PRECIO COSTO	PRECIO VENTA	% PROMEDIO	% S/C
<u>CEREALES</u>						
01	Frijol	1 qq	56,00	60,00	6	
02	Arroz	1 qq	52,25	55,00	5	
03	Azúcar Blanca	1 qq	57,00	60,00	5	
04	Azúcar Refinada	1 qq	71,00	75,00	5.6	
05	Leche Descremada	1 Caja 12	103,20	114,60	11	
06	Leche Integra	1 Caja 6	100,50	115,50	15	
07	Sal	1 qq	20,00	22,00	10	
<u>GRASAS</u>						
08	Aceite	1 Caja 4	36,00	37,80	5	
09	Manteca	1 Caja 72	42,50	44,60	5	
10	Margarina	1 Caja 24/5	57,80	60,70	5	
<u>ABARROTES</u>						
11	Licores Smirnoff promedio	1 Caja 12	181,00	199,10	10	
12	Rones promedio	1 Caja 12	196,95	216,64	10	
13	Otros Licores	1 Caja 12	140,00	154,00	10	
14	Jugos	1 Caja 72	73,00	81,76	12	
15	Bocas diferentes precios		5,00	5,70		14
16	Bocas Diana diferentes precios		5,00	5,70		14
17	Salsas, Chiles y otros		0,80	1,00		12
18	Carnes Enlatadas		5,00	5,50		10
19	Carne de Res promedio	1 Libra	5,50	6,05	10	
20	Carne de Cerdo promedio	1 Libra	4,00	4,40	10	
21	Carne de Pollo	1 Libra	2,00	2,10	5	
22	Mayonesas y Mostazas		5,00	5,60		12
23	Galletas		4,00	4,50		12
24	Dulces y Chocolates		1,50	1,75		15
25	Pastas Alimenticias		2,50	2,75		10
26	Lociones, Desodorantes		8,00	9,20		15
27	Cosméticos		19,60	22,55		15

CODIGO		UNIDAD	PRECIO COSTO	PRECIO VENTA	% PROMEDIO	% S/C
	<u>DETERGENTES</u>					
28	Rinso T/D					15
29	Vim T/D					15
30	Otros					15
31	Insecticidas		10,00	11,50		15
	<u>JABON DE TOCALDOR</u>					
32	Rexona promedio	1 Unid.	1,11	1,30	17	
33	Lux promedio	1 Unid.	1,21	1,40	16.5	
34	Love1	1 Unid.	1,14	1,35	18	
	<u>JABON PARA LAVAR</u>					
35	Pueblo 20-24-32 Unid.	1 Caja	32,00	35,20	10	
36	Victoria 20-24-32 Unid.	1 Caja	16,00	17,60	10	
37	Victoria 24	1 Caja	20,00	22,00	10	
38	Favorita 24 B.	1 Caja	13,00	14,30	10	
39	Favorita 24 C.	1 Caja	14,00	14,40	10	
40	Supersol 24 Cte.	1 Caja	24,00	26,80	10	
41	Supersol 24 Gigante	1 Caja	40,00	44,00	10	
	<u>DENTRIFICOS</u>					
42	Colgate Palmolive promedio	1 Caja 12	47,67	52,73	13	
43	Pepsodent promedio	1 Caja 12	25,40	28,70	13	
44	Close-Up promedio	1 Caja 12	34,38	38,85	13	
	<u>CAFES SOLUBLES Y/O</u>					
45	Bote pequeño	1 Caja 24	48,00	52,73	10	
46	Bote mediano	1 Caja 12	65,40	71,95	10	
47	Bote grande	1 Caja 12	104,40	114,40	10	
48	Sobres	1 Caja 50	4,00	4,40	10	
49	Doreña	1 Libra	3,70	4,07	10	
50	Coscafé	1 Libra	2,90	3,15	10	
51	Flor de Café, Cte.y Esp.	1 Libra	4,50	4,95	10	
	<u>HIGIENICOS</u>					
52	Papel higiénico varias clases	100 Unid.	66,00	75,00	14	
53	Kotex Futura	1 Unid.	2,21	2,55	15	

PASAN...

CODIGO	CONCEPTO	UNIDAD	PRECIO COSTO	PRECIO VENTA	% PROMEDIO	% S/C E
54	Otros Kotex	1 Unid.	4,47	5,15	15	
55	Kleenex	1 Unid.	1,55	1,78	15	
56	Otros		1,50	1,75		15
57	Cigarros promedio	1 paq.	9.90	10,70	8	
58	Medicinas no reguladas				15	
59	Especies y Condimentos		2,50	2,90	15	
60	Productos Lácteos		5,00	5,75	15	
61	Productos Navideños y Pirotécnicos				15	

S/C = Sobre Costos

6.1.1. Presupuesto de Ventas.

Como en toda empresa, las asociaciones cooperativas de consumo deben estimar técnicamente su volumen de ventas por realizar, considerando factores tales como: la tendencia histórica de las ventas, sus políticas, metas por alcanzar, gustos y preferencia de los consumidores, forma de -promocionar los productos, etc.; formulándose los períodos que se consideren más adecuados para su control. En nuestro ejemplo, los hemos pre-parado mensualmente, considerando que en la mayoría de los productos -- los precios de adquisición fluctúan continuamente.

Para la fijación de los precios de venta, se debe contar con un control de los costos reales y basarnos en nuestras políticas sobre las ventas. En el modelo, presentamos una tabla con los costos de las mercaderías y su incremento porcentual respectivo para poder determinar el correspondiente precio de venta. Ver cuadro N° 31, Pág. N° 140.

Para llegar a la implementación de la proyección en el presupuesto de -ventas, se utilizó el método no estadístico por medio de la investiga-ción directa, la cual consistió en:

- 1- Tomar las ventas del ejercicio anterior.
- 2- Considerar la cantidad de asociados que a la fecha pertenecen a la cooperativa.
- 3- Se investigó directamente a grupos familiares conformados de 5, 6 y 7 personas (de los mismos asociados) y se llegó a estable-cer el promedio de las cantidades de artículos demandados por -los asociados mensualmente.

4- De acuerdo al numeral anterior, a los inventarios, al número de asociados y considerando un incremento de éstos, etc., se proyectaron las cantidades totales necesarias para satisfacer las ventas por mes, lo que sirvió de base para la proyección anual.

Asimismo se consideró que existen ciertas épocas en las cuales se demandan más artículos y que son preferidos por cada período, tales como en: semana santa, fiestas agostinas, navideñas y la época de ingreso escolar.

Al lograr combinar los factores mencionados, determinamos los volúmenes deseados de ventas y éstos los expresamos de la siguiente manera:

- 1- Proyección de ventas expresadas en unidades.
- 2- Proyección de ventas expresadas en términos monetarios.

1- Proyección de ventas expresadas en unidades.

La expresión de la proyección en unidades, se presenta considerando el listado de productos a vender, diferenciando el tipo de medida que lo identifica. Demostrando mensualmente, hasta determinar un total de unidades que correspondan al total de unidades de productos vendidos en el año que se está proyectando. Ver cuadro N° 32.

2- Proyección de ventas expresadas en términos monetarios.

La expresión de la proyección en términos monetarios, se presenta considerando el listado de productos a vender, diferenciando sus precios unitarios. Demostrando mensualmente, hasta determinar un total en valores que correspondan al valor de las ventas efectuadas en el año que se está proyectando. Ver cuadro N° 33.

CUAORO N° 33
ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO
PRESUPUESTO DE GASTOS EN COLONES DURANTE EL AÑO DE _____ DE R.L.

	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	TOTAL
0	110	4725	1115	3338	7964	1733	1232	554	1254	1248	798	516	1815	1100	5670	2010	675	560	1111	1040	1082	2350	1265	565	837	1430	910	337	4048	4365	572	929	173	670	528	1424	488	466	211	791	1372	229	448	309	1064	5700	331	541	284	805	620	660	00	1127	00	93194
7	110	4536	1338	3999	9557	2156	1540	736	1112	1151	645	539	2208	1210	5523	2139	729	587	1238	911	1060	2174	1160	590	932	1274	312	293	3651	4365	528	815	158	590	440	1160	172	699	316	719	1030	211	468	331	916	5850	319	505	338	718	663	897	250	1138	00	94634
9	132	4838	981	3520	10353	2600	2002	818	1588	1123	815	660	2239	1144	5670	2150	756	605	1430	948	1050	2214	1144	700	955	1213	700	405	3872	4400	572	743	173	724	440	1371	344	505	527	648	1030	238	427	309	643	5775	344	505	329	797	729	931	241	1269	00	97727
5	132	5103	1115	3945	10980	3900	3080	981	1995	1824	1232	1375	2390	1320	6090	2128	966	805	1650	865	1015	2518	920	661	897	1560	742	256	3520	4488	704	672	144	670	440	1213	430	465	527	576	915	220	387	315	866	5590	306	464	231	720	706	747	275	1144	00	105870
5	132	4914	1115	3338	9557	3250	1848	981	1188	1100	798	616	2269	1232	5670	2100	815	700	1075	800	925	2156	920	775	817	1346	805	337	3872	4312	396	744	115	697	396	1160	402	505	316	863	1030	229	398	352	940	5662	319	566	320	00	663	860	238	1236	00	95476
5	110	4725	1070	3156	9955	2600	2002	818	2063	941	700	704	2057	1144	5691	2027	897	770	1125	700	677	2328	1161	700	839	1443	812	256	3872	4224	770	872	202	590	440	1266	344	544	580	719	915	211	448	283	866	5700	331	515	374	775	695	1292	275	2295	00	98849
5	110	4762	1249	3338	9557	2600	2002	981	1482	1470	1103	1056	2239	1091	5775	2134	896	586	1331	589	744	1697	725	581	609	1462	868	297	3877	4435	528	987	173	482	528	1266	488	466	580	935	915	242	448	331	470	5825	357	402	374	00	728	1135	215	2829	00	98679
5	110	4914	981	3763	12344	3466	2310	1145	1368	1596	1008	671	2099	1144	5880	2178	923	718	1347	828	812	2271	745	517	828	1450	875	290	4048	4365	550	930	216	268	528	1371	459	388	685	791	1029	255	431	315	520	5794	382	386	377	1190	802	1104	220	2277	00	105576
5	110	4725	892	3339	10353	3073	1500	818	1208	1009	705	644	2226	1197	5649	2027	1026	621	1127	773	722	2196	909	552	793	1423	826	308	4118	4435	506	872	230	295	396	1318	431	427	585	719	915	242	407	283	455	5777	370	386	370	1148	749	943	145	1898	00	97190
5	110	4649	936	3035	9756	2816	1232	736	1123	1043	767	572	2239	1179	5680	1680	806	576	1083	581	564	2087	805	471	702	1294	770	277	3696	4488	506	858	144	268	528	1213	488	466	633	863	1144	220	368	299	475	5681	408	386	356	1121	716	928	174	1748	00	92492
5	110	4763	1070	3521	8959	2383	1848	736	1379	1283	926	775	2239	1165	5670	2218	1112	1012	1507	911	925	1657	718	551	587	1430	728	648	4048	4418	528	987	130	455	484	1318	574	505	527	1007	1029	229	285	308	470	5670	295	515	320	1138	792	1063	241	1898	2000	99888
5	198	5292	1339	3642	12941	3900	2926	1145	1704	1505	819	847	2360	1276	6510	2699	2223	2088	2833	1178	1263	2098	1144	805	828	1528	568	944	4400	4540	464	1072	72	402	572	1265	516	544	475	1007	1144	264	325	315	495	5790	331	569	374	1656	845	1380	333	2090	5175	124338
1	1474	57946	13200	41334	22246	34447	23522	10549	17424	15293	10218	9075	26580	14203	69478	25490	11744	3628	16857	10224	10849	25956	11616	7498	9684	16803	9716	4538	46992	53135	6644	10281	1930	6111	5720	15346	5136	5981	6062	9638	12468	2790	4838	3650	8180	68534	4183	5840	4047	10098	8718	11640	2627	21949	7175	1204863

6.1.2. Presupuesto de compras.

El presupuesto de compras, se sustenta básicamente en las ventas estimadas mensualmente y en la política que sobre los inventarios implementa la empresa, tales como los niveles deseados de mercadería en existencia.

Al respecto y haciendo alusión al ejemplo a desarrollar en nuestro modelo, la política sobre los inventarios será la de mantener un nivel de inventarios que se aproxime al valor de las ventas mensuales, para el caso se estima una cifra que oscile entre $\$ 70,000.00$ a $\$ 100,000.00$.

En base a tales supuestos y considerando todos aquellos que tengan relación con respecto al suministro y aprovisionamiento de mercaderías, se estiman las posibles compras.

En nuestro caso, dicho presupuesto se presenta expresado de la siguiente manera:

- 1- Proyección de las compras expresadas en unidades.
- 2- Proyección de las compras expresadas en términos monetarios.

1- Proyección de las compras expresadas en unidades.

La proyección en unidades del presupuesto de compras, se presenta considerando el listado de productos que necesitamos comprar, diferenciando el tipo de medida que las identifica, demostrándolo mensualmente hasta formar un total de unidades a comprar para el año que se está presupuestando. Ver cuadro N° 34.

2- Proyección de las compras expresadas en términos monetarios.

La proyección en términos monetarios o valores del presupuesto de compras, se expresa tomando el listado de productos a comprar, considerando sus respectivos precios unitarios de compras, demostrándolo mensualmente, hasta formar un total en valores monetarios a comprar para el año que se está presupuestando. Ver cuadro N° 35.

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.
 PRESUPUESTO DE COMPRAS EN COLONES DURANTE EL AÑO _____

	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	TOTAL	
100	4720	850	2890	6878	1970	1120	730	1000	1000	600	500	1650	1000	5400	1800	600	495	1000	1000	1000	1000	1000	1200	500	800	999	605	228	3200	4000	500	650	140	600	400	400	953	127	688	240	654	1044	200	370	290	900	4950	221	447	233	600	594	700	200	1300	00	82153
100	4680	637	2601	7240	1576	1400	584	1000	1000	600	500	1980	1080	5200	1900	648	476	1100	800	902	1900	1000	600	800	1055	605	342	3520	3840	400	780	210	720	320	1192	254	516	240	785	835	180	333	319	855	5082	276	402	310	600	644	750	225	975	00	83820		
140	4500	850	3468	9050	1970	2100	730	1500	1400	1000	1000	1000	2063	920	5500	2000	752	600	1400	600	804	2000	800	600	900	971	726	285	3200	4160	500	650	140	600	400	1192	254	516	480	522	1044	200	370	261	450	5016	265	447	279	701	693	800	200	1200	00	88573	
100	4720	1063	2890	7240	1576	1400	365	1000	1000	500	700	1650	1000	5400	1750	624	495	1000	504	882	2200	700	500	750	1110	605	228	3040	4000	500	585	168	480	600	953	381	413	384	654	522	180	296	290	675	4950	221	335	233	501	644	700	250	1000	00	81192		
120	4500	850	2890	8145	1970	1120	730	1100	900	600	500	1925	1100	5200	1850	700	600	900	704	804	1900	500	500	700	999	726	228	3200	4000	400	650	140	600	400	953	381	516	240	654	1044	200	370	218	900	5016	276	447	271	600	594	750	200	1100	00	83260		
100	4720	850	2601	7240	1576	1400	584	1350	1000	500	600	1788	1000	5400	1750	752	495	1000	504	510	2000	1000	600	700	1110	605	228	3200	3840	600	780	210	480	480	1192	254	516	480	523	1044	180	370	218	743	4950	221	358	310	501	644	1000	200	2000	00	82399		
100	4500	1063	3468	9050	2954	2100	1095	1500	1500	1000	1000	1000	2062	1000	5600	2100	1000	600	1500	600	804	1800	750	600	800	1110	726	228	3520	4000	500	780	140	480	400	1192	381	344	480	785	1044	240	370	290	450	5082	276	447	310	1001	693	1000	200	2500	00	94502	
100	4720	850	2890	7240	1970	2100	876	1000	1100	800	500	1980	960	5000	1700	860	501	1000	704	706	1900	700	500	900	1554	605	171	3200	3840	400	650	140	360	400	1192	381	344	432	654	522	200	407	232	450	4950	287	447	233	00	594	800	150	2000	00	93725		
120	4500	1275	3179	11765	3545	1680	730	1100	1100	700	600	1980	960	5200	1890	900	600	1100	704	607	2000	800	500	700	999	847	228	3360	3920	400	585	210	240	400	1430	254	344	1344	654	522	196	352	246	450	5316	530	559	271	701	594	900	175	1800	00	91565		
140	4680	1063	2890	9050	2954	2100	1095	1200	1200	900	900	2035	1000	5400	1780	1000	1200	1400	704	706	1800	700	600	800	943	605	200	3200	3840	500	650	140	360	400	1192	508	516	240	654	1044	200	352	290	405	4950	243	559	279	801	545	700	200	1500	00	90283		
200	4860	1275	4335	5050	2953	2800	1095	1500	1500	1200	1000	1000	2063	1040	6000	2300	2001	2500	1000	1000	1000	1000	600	800	1193	605	570	3840	4000	500	780	140	480	400	1430	635	516	480	981	1044	300	296	290	450	5082	287	559	310	1500	743	1000	300	3000	4000	110426		
100	4720	850	2890	9050	1970	1400	730	950	800	700	800	2062	1040	5400	1600	1500	1500	1500	800	804	1700	700	500	700	1332	726	342	3840	3200	400	845	70	360	200	953	254	344	240	654	522	200	333	218	428	5016	276	514	248	1001	594	800	150	2800	2239	89769		
1420	53820	11476	36992	100998	26984	20720	9344	14200	17500	9100	8600	23238	12100	64800	22420	11276	9563	15400	8624	9529	23200	9850	6600	9350	13375	7986	32718	40720	46640	5700	8385	1848	5760	4800	13824	4064	5573	5280	8175	10231	2476	4219	3162	7156	60060	3379	5521	3287	8507	15716	9900	2450	20875	6239	1082167		

6.1.3. Presupuesto de Inventario de Mercaderías.

Este presupuesto tiene que caracterizar a este tipo de empresa como lo son las Asociaciones Cooperativas de Consumo, dado que el control eficiente de sus existencias dependen en gran medida, el de cumplir con sus -- objetivos de servicio, de una tienda que venga a satisfacer la demanda de socios, para poder obtener en cierta medida los productos básicos -- para su consumo familiar.

Considerando que el rubro más importante dentro del control de las Asociaciones Cooperativas de Consumo, corresponde a la existencia de mercaderías, se tiene que contemplar al elaborar el sistema contable, procedimientos lo suficientemente claros para el registro de las operaciones, y en base a dicho registro, buscar el método más adecuado para la valorización de los inventarios de mercaderías existentes.

Considerando nuestra forma de pensar y por lo observado en la investigación de campo, creemos que lo más conveniente para registrar contablemente las operaciones de las mercaderías, como para la valorización de los inventarios de las mismas, se debe poner en práctica el procedimiento analítico o pormenorizado y el método del costo promedio móvil respectivamente, 1/ ya que son los que ofrecen menos problemas para su manejo.

En nuestro modelo presentamos en un mismo cuadro y en forma combinada -- con los costos de venta y compras determinadas para cada mes, y de --

1/ 'Primer curso de contabilidad', Elías Lara Flores, Editorial Trillas, México 1973. Procedimiento para el registro de las operaciones de -- mercaderías.

acuerdo a las políticas y proyecciones fijadas por el Comité de Presupuestos.

La formulación de la expresión presupuestaria viene dada al considerar una gama de productos y artículos que se han determinado que son los -- que demandarán los socios. Esta se expresa al igual que los anteriores en unidades y términos monetarios, para lo cual existe una política estricta de acatar, la que consiste en tratar de mantener un nivel de inventarios que se aproxime al valor de las ventas de un mes. Ver cuadros Nos. 36 y 37.

CUADRO Nº 36
DE P. L.
INVENTARIO EN UNIDADES DEL COSTO DE VENTA, INVENTARIOS FINALES E INICIALES Y COMPRAS DE MERCADERIAS
MENSUALMENTE (1-1-2-1)

DÍAS	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			
	✓ COSTO DE VENTA	✓ INVENTARIO FINAL	✓ INVENTARIO INICIAL	✓ COSTO DE VENTA	✓ INVENTARIO FINAL	✓ INVENTARIO INICIAL	✓ COSTO DE VENTA	✓ INVENTARIO FINAL	✓ INVENTARIO INICIAL	✓ COSTO DE VENTA	✓ INVENTARIO FINAL	✓ INVENTARIO INICIAL	✓ COSTO DE VENTA	✓ INVENTARIO FINAL	✓ INVENTARIO INICIAL	✓ COSTO DE VENTA	✓ INVENTARIO FINAL	✓ INVENTARIO INICIAL	
01	78	79	82	75	77	79	77	77	79	69	75	80	72	83	85	70	78	83	75
02	76	84	85	75	74	83	73	66	87	70	70	87	70	92	87	75	68	89	55
03	105	115	120	100	103	117	105	100	114	97	109	106	95	101	106	90	103	101	100
04	12	33	30	15	15	30	12	12	28	10	15	13	13	25	27	15	14	25	10
05	12	16	18	10	10	18	12	11	19	12	15	14	14	12	14	12	12	12	10
06	00	00	00	00	5	1	6	9	00	1	10	00	10	00	00	10	10	00	10
07	5	7	7	5	5	7	5	6	8	7	6	7	5	7	7	6	5	7	5
08	125	121	136	120	120	141	128	128	138	125	135	123	120	118	122	125	125	113	118
09	25	32	37	20	30	17	15	22	15	20	25	25	25	10	15	20	24	6	10
10	55	69	75	50	56	58	45	58	60	50	55	48	55	40	45	50	52	33	40
11	40	59	60	38	48	50	40	52	48	50	55	48	48	30	33	45	50	20	40
12	8	27	25	10	10	25	9	12	23	10	19	13	15	8	13	10	12	4	8
13	8	15	15	8	10	15	10	13	17	15	20	7	12	3	7	8	13	3	10
14	3	22	30	10	9	21	8	10	21	10	12	14	12	12	14	10	10	10	8
15	222	200	222	200	195	205	200	275	230	300	350	80	205	95	80	220	362	3	270
16	219	121	140	200	202	119	200	197	202	280	320	82	193	69	82	190	165	59	200
17	798	577	625	750	645	682	790	815	1117	1250	1222	510	700	560	510	750	700	560	625
18	112	58	100	100	78	90	100	120	170	90	250	60	112	48	60	100	128	48	120
19	300	290	290	300	355	285	360	370	290	295	395	195	375	170	195	390	340	170	325
20	250	210	210	250	275	205	210	260	175	205	200	125	290	120	125	275	250	120	250
21	2700	2630	2910	2700	2630	1980	2600	2700	2030	2750	2900	1830	2700	1760	1830	2650	2710	1770	2700
22	359	242	241	360	382	240	390	384	256	240	380	226	375	221	226	370	362	209	250
23	150	175	175	150	152	175	162	288	95	17	199	52	181	46	52	175	197	37	158
24	320	610	600	310	335	592	610	317	646	590	660	516	400	516	516	440	440	406	370
25	404	756	800	400	450	756	796	440	826	750	500	626	391	595	526	360	409	586	400
26	113	137	125	125	99	138	137	100	110	13	94	79	87	80	79	88	76	67	53
27	48	53	50	51	47	52	46	47	46	5	45	46	41	46	45	41	30	42	26
28	510	00	510	510	510	00	510	510	00	510	510	00	510	00	00	510	510	00	510
29	510	00	510	510	510	00	510	510	00	510	510	00	510	00	00	510	510	00	510
30	510	00	510	510	510	00	510	510	00	510	510	00	510	00	00	510	510	00	510
31	78	2	90	80	81	1	2	23	3	90	78	5	71	4	5	70	73	1	70
TOTAL	1000	710	910	900	790	680	950	1010	545	375	1200	345	920	325	345	900	1110	215	1000

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R.L.
 INVENTARIO EN UNIDADES DEL COSTO DE VENTA, INVENTARIOS FINALES E INICIALES Y COMPRAS DE MEGADERIAS
 RESUMEN: (1+2+3)

COSTO DE VENTA	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			
	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
650	350	500	500	500	370	270	600	530	340	370	500	575	365	340	600	500	285	365	500
250	463	313	300	300	503	553	250	190	513	503	200	250	463	513	200	190	473	463	200
115	75	90	100	110	71	81	100	100	66	71	95	110	56	66	100	110	46	56	100
248	282	280	250	248	274	274	260	255	279	284	250	245	284	279	250	240	284	284	240
26	21	22	25	24	17	17	25	32	14	16	30	18	16	14	20	35	11	15	30
65	60	75	50	52	1	63	50	47	59	61	45	52	57	59	50	61	56	57	60
12	98	100	10	12	100	102	10	10	102	100	12	8	104	102	10	14	105	104	15
25	51	51	25	27	57	59	25	25	52	57	20	26	51	52	25	22	49	51	20
12	38	40	10	10	36	36	10	10	41	36	15	9	42	41	10	10	44	42	12
27	20	27	20	26	22	23	25	23	19	22	20	22	17	17	20	24	18	17	25
17	8	20	5	6	12	12	10	15	10	10	15	14	11	10	15	12	9	11	10
12	43	35	20	13	42	40	15	12	42	42	12	13	44	42	15	14	45	44	15
4	10	9	5	10	9	9	10	10	7	9	8	6	6	6	5	11	5	6	10
11	14	15	10	9	15	16	8	8	17	15	10	12	15	15	10	10	13	15	8
12	14	16	10	9	14	13	10	8	11	14	5	9	12	11	10	8	14	14	10
52	50	52	50	54	43	47	50	50	38	43	45	52	36	38	50	48	33	36	45
110	102	112	100	105	72	77	100	95	57	72	80	98	59	57	100	110	49	59	100
98	101	99	100	98	98	106	90	100	98	98	100	80	93	98	75	80	78	93	75
215	100	115	200	185	75	105	100	175	50	75	150	90	60	50	200	175	50	60	165
7600	7800	7900	7500	7800	7600	7700	7600	7450	7700	7600	7500	7550	7150	7700	7680	7600	7658	7750	7900
130	125	155	100	135	110	125	127	120	90	110	100	125	90	90	125	130	60	90	100
105	175	180	100	98	169	167	104	90	154	169	75	110	144	154	100	100	124	144	80
160	290	300	150	195	295	300	18	130	315	295	150	180	310	315	175	210	300	310	200
460	722	782	600	450	729	712	46	411	632	729	334	00	1052	552	400	443	943	1052	334
58	103	101	60	68	108	106	3	66	107	108	65	62	105	107	60	65	105	105	65
5/0	00	5/0	5/0	5/0	00	00	5/	5/0	00	00	5/0	5/0	00	00	5/0	5/0	00	00	5/0
00	208	128	80	83	209	212	1	95	214	209	100	89	205	214	80	95	190	205	80
196	425	421	200	198	424	422	2	199	425	424	200	215	430	425	220	399	431	430	400
00	00	00	00	00	00	00	1	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00

CUADRO N° 36
 ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R.L.
 INVENTARIOS EN UNIDADES DE VENTA, INVENTARIOS FINALES E INICIALES Y COMPRAS DE MERCADERIAS
 MENSUALMENTE 1/ (344-2-1)

JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCT BRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
1/	2/	1/	2/	1/	2/	1/	2/	1/	2/	1/	2/
COSTO DE VENTA		COSTO DE VENTA		COSTO DE VENTA		COSTO DE VENTA		COSTO DE VENTA		COSTO DE VENTA	
VENTA	COMPRAS										
INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL										
77	80	74	77	73	73	75	73	75	75	74	75
66	89	69	86	87	86	85	87	85	85	84	89
100	98	98	90	80	88	81	80	81	81	79	85
18	21	15	20	17	20	18	17	23	18	15	22
14	10	14	8	6	8	6	6	15	8	10	15
10	00	10	00	00	00	00	00	10	00	10	00
5	7	5	7	8	7	10	8	15	10	11	15
126	113	125	102	107	102	108	107	116	109	98	118
28	6	20	11	11	11	15	11	21	15	11	21
55	33	62	26	26	26	26	26	43	26	33	43
45	20	67	00	13	00	14	13	19	14	4	19
17	4	16	1	5	1	7	5	11	7	3	11
13	00	15	2	4	2	11	4	19	11	10	10
12	10	14	11	11	11	9	11	23	15	19	23
260	3	240	3	220	3	197	11	242	54	299	3
258	104	280	86	270	86	183	129	240	186	264	160
1103	485	1008	624	794	624	757	794	1125	1152	1782	1726
192	40	122	26	25	26	104	29	180	141	154	164
370	155	380	140	132	140	370	132	370	132	390	375
248	110	260	92	60	92	268	60	250	42	290	37
2750	1820	2800	1520	1430	1520	2705	1430	2700	1425	3100	1725
381	246	385	199	215	199	300	215	396	271	482	325
199	88	205	83	80	83	179	80	247	151	494	404
335	471	410	395	440	395	329	440	578	1667	1193	1474
484	702	490	612	642	612	394	642	548	808	1030	1260
64	67	90	76	80	76	74	80	99	94	128	120
33	50	36	50	49	50	25	49	41	60	56	70
S/O	00	S/O	00	00	00	S/O	00	S/O	00	S/O	00
S/O	00	S/O	00	00	00	S/O	00	S/O	00	S/O	00
S/O	00	S/O	00	00	00	S/O	00	S/O	00	S/O	00
53	28	77	46	69	46	61	42	51	66	77	95
1125	90	1115	375	1095	375	995	180	1110	35	1175	1700

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R. L.

INVENTARIO EN UNIDADES DE VENTA, INVENTARIOS FINALES E INICIALES Y COMPRAS E INICIALES Y COMPRAS DE MERCADERIAS MENSUALES (3+2-1)

CODIGO	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				D I C	
	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS		
																						✓
33	620	265	295	600	625	140	265	500	590	250	140	700	590	200	250	500	520	190	200	500	620	160
34	270	453	473	200	215	388	453	150	228	360	388	200	205	330	360	175	480	350	330	500	625	25
35	109	47	46	110	115	32	47	100	117	20	32	105	105	15	20	100	115	20	15	120	125	15
36	252	282	284	250	248	274	282	240	252	267	274	245	255	252	267	240	251	251	252	250	275	176
37	24	12	11	25	25	7	12	20	23	4	7	20	23	6	4	25	24	7	6	25	22	5
38	62	54	56	60	65	39	54	50	61	23	39	45	60	13	23	50	62	11	13	60	75	1
39	12	103	105	10	15	98	103	10	16	97	98	15	10	97	97	10	9	96	97	10	5	98
40	18	51	49	20	10	56	51	15	11	55	56	10	10	60	55	15	17	63	60	20	15	63
41	12	42	44	10	12	40	42	10	9	41	40	10	12	39	41	10	11	38	39	10	13	30
42	24	19	18	25	26	18	19	25	25	23	18	30	23	25	23	25	25	30	25	20	24	26
43	17	7	9	15	16	6	7	15	15	1	6	10	17	4	1	20	20	9	4	25	18	1
44	12	43	45	10	10	43	43	10	11	42	43	10	12	45	42	15	13	47	45	15	14	43
45	11	4	5	10	13	00	4	9	13	15	00	28	12	8	15	5	10	8	8	10	9	4
46	13	12	13	12	11	11	12	10	10	11	11	10	12	9	11	10	14	10	9	15	14	6
47	8	16	14	10	9	12	16	5	8	9	12	5	10	9	9	10	9	10	9	10	10	5
48	55	38	33	60	58	30	38	50	55	24	30	49	50	24	24	50	52	47	24	75	60	37
49	110	39	49	100	106	43	39	110	100	38	43	95	90	43	38	95	70	53	43	80	80	63
50	105	73	78	100	100	53	73	80	90	48	53	85	95	53	48	100	98	55	53	100	30	30
51	95	55	50	100	105	50	55	100	92	58	50	101	96	52	58	90	95	57	52	100	100	52
52	7500	7850	7850	7700	7725	7675	7850	7500	7650	7575	7625	760	7575	7500	7575	7500	7500	7640	7500	7700	7720	7520
53	140	45	60	125	150	25	45	130	145	120	25	24	160	70	120	110	155	45	70	130	130	40
54	78	146	124	100	75	171	146	100	75	221	171	12	75	271	221	125	100	296	271	125	130	281
55	210	290	300	200	212	228	290	150	202	195	228	17	200	175	195	180	180	195	175	200	210	145
56	00	1610	943	667	680	930	1610	00	656	741	930	46	641	634	741	534	650	984	634	1000	969	682
57	68	107	105	70	75	92	107	60	70	82	92	6	67	70	82	55	74	71	70	75	80	51
58	5/0	00	00	5/0	5/0	00	00	5/0	5/0	00	00	5/	5/0	00	00	5/0	5/0	00	00	5/0	5/0	00
59	74	196	190	80	76	180	196	60	50	200	180	7	60	220	200	80	83	257	220	120	115	202
60	492	439	431	500	396	443	439	400	270	473	443	30	304	469	473	300	330	739	469	600	520	779
61	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	0	00	00	00	00	5/0	00	00	5/0	5/0	00

CUADRO N° 37

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R. L.

INVENTARIO DE LOS VALORES DEL COSTO DE VENTA, INVENTARIOS FINALES E INICIALES Y COMPRAS DE MERCADERIAS

MESES ANTERIORES (31-1-2-1)

Enero	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio	
	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL
424	552	424	432	432	424	424	385	420	470	470	4032	420	468	470	438	480	480	480
389	441	437	381	349	437	437	365	358	456	456	368	358	487	456	353	319	450	467
555	584	569	585	570	569	552	552	6156	5042	6498	5170	5415	5757	5042	5871	5130	586	5757
243	2130	2130	852	852	1988	71	71	1065	1833	1988	710	923	1775	1533	994	1065	1491	1775
1851	1858	1858	1338	1335	1861	123	123	1548	1445	1951	1032	1445	1238	1445	1238	1072	1228	1228
-	-	401	603	905	-	30	30	1005	00	00	1005	1005	00	00	1005	00	00	00
140	140	140	100	120	160	11	11	120	140	160	100	120	140	140	100	140	140	140
4716	4996	3075	4680	4608	4968	45	45	4850	4428	4968	4320	4650	4248	4428	4500	4068	4248	4248
1360	1573	723	538	935	638	3	3	1063	638	638	1063	1063	425	638	850	255	425	850
3988	4277	2352	2801	3352	3468	34	34	3157	2601	3468	2990	3179	2312	2601	3006	1907	2365	2601
12498	12860	3050	7240	9412	3628	30	30	3955	5973	8683	7240	9688	5430	5973	9050	3620	5430	7240
1318	424	424	1576	2364	4530	19	19	3546	2860	4530	1576	2364	1576	2860	1970	788	1576	1576
2100	2100	2100	1400	1820	2380	21	21	2850	980	2380	1400	1680	420	980	1120	60	420	1400
3605	1460	1533	584	730	1533	1	1	376	1022	1533	365	376	1022	1022	730	376	376	1460
3000	1110	1025	1000	1375	1150	1	1	4750	411	1150	1000	1025	475	411	1000	384	475	1110
605	700	595	1000	985	1010	1	1	1600	410	1010	1000	985	475	410	1310	15	475	700
462	500	546	600	632	394	1	1	986	408	394	500	500	345	410	900	520	345	500
440	500	490	500	600	350	1	1	1250	300	350	500	500	448	408	500	388	448	500
1595	1595	1595	1980	2036	1595	1	1	2112	1073	1595	1550	2083	240	1073	1925	200	240	1595
840	840	840	1080	1040	700	1	1	1200	500	700	1080	1120	480	500	1100	440	480	840
4020	4020	3960	5200	5400	4060	1	1	5800	3660	4060	4000	5400	3860	3660	5300	3540	3860	4020
1205	1205	1200	1900	1920	1280	1	1	1900	1130	1280	1725	1975	1105	1130	1850	1545	1105	1205
700	700	700	548	1072	380	1	1	796	298	380	548	636	184	380	700	148	184	700
915	900	388	476	519	969	1	1	630	774	969	995	724	774	774	600	609	774	915
1990	2000	1965	1100	1300	2065	1	1	1500	1565	2065	1000	977	1488	1565	1000	1465	1488	1990
1096	1000	1096	800	824	880	1	1	752	632	880	800	636	640	632	704	536	640	1000
1039	930	1039	901	921	902	1	1	982	902	902	904	804	702	902	599	323	702	930
2072	2115	2082	1900	1955	2157	1	1	2190	2167	2157	2008	1875	2192	2157	1900	2168	2192	2072
825	725	816	1000	995	621	1	1	300	321	621	320	300	221	321	560	211	221	725
384	375	471	500	509	462	1	1	574	388	462	500	574	214	388	500	205	214	384
20	-	10	300	830	80	1	1	780	50	80	780	710	40	50	700	10	40	20
788	1010	755	1055	1121	605	1	1	1332	383	605	1110	1021	361	383	999	279	361	788

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R. L.

INVENTARIO DE LOS VALORES O EL COSTO DE VENTA, INVENTARIOS FIJALES E INICIALES Y COMPRAS DE MERCADERIAS

MESESUALMENTE (3-4-2-1-)

ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO							
INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS	COSTO DE VENTA
624	605	605	702	327	424	605	605	448	327	726	642	411	448	605	695	442	411	726	702	345	442	605	726	345	442	605	
528	585	228	240	630	528	342	342	573	630	285	216	585	573	228	285	528	585	228	217	539	528	228	228	539	528	228	
2400	2880	3200	3328	2592	2400	3520	3520	2272	2592	3200	3200	2112	2272	3040	3520	1792	2112	3200	3520	1472	1792	3200	3200	1472	1792	3200	
4512	4480	4000	3968	4384	4512	3840	4000	4544	4384	4160	4080	4464	4544	4000	3920	4544	4464	4000	3840	4544	4544	3840	4544	4544	4544	3840	
420	440	500	480	340	420	400	520	320	340	500	640	280	320	600	360	320	280	400	700	220	320	600	400	220	320	600	
780	975	650	741	819	780	780	676	793	819	650	611	767	793	585	676	741	767	590	793	728	741	780	590	728	741	780	
1372	1400	140	154	1428	1372	210	168	1400	1428	140	140	1428	1400	168	112	1456	1428	140	196	1470	1456	210	1470	1456	1456	210	
1224	1224	600	528	1416	1224	720	648	1368	1416	600	600	1248	1368	480	624	1224	1248	600	528	1176	1224	480	1176	1224	1224	480	
1520	1600	400	400	1440	1440	320	400	1440	1440	400	400	1640	1440	600	360	1680	1640	400	400	1760	1680	400	1760	1680	1680	400	
953	1287	953	1049	1049	1096	1192	1239	1049	1096	1192	1096	966	1049	953	1049	310	966	953	1144	858	819	1192	953	819	819	1192	
203	508	127	352	305	203	254	305	254	305	254	381	254	254	381	356	279	254	381	305	229	279	255	229	279	255	305	
1478	1203	688	619	1375	1478	516	447	1444	1375	516	413	1444	1444	413	447	1513	1444	516	482	1547	1513	516	1547	1513	516	482	
480	432	240	288	432	480	240	480	432	432	480	480	336	432	384	288	288	336	240	528	240	288	480	240	288	480	528	
916	981	554	655	1046	916	785	588	981	1046	523	523	1112	981	654	785	981	1112	654	654	850	981	523	850	981	523	654	
1462	1670	1044	940	1357	1462	835	939	1462	1357	1044	835	1149	1462	522	940	1253	1149	1044	835	1462	1253	1044	1462	1253	1044	835	
260	208	200	192	188	200	180	216	172	188	200	200	152	172	180	208	144	152	200	192	132	144	180	200	132	144	180	
377	414	370	425	285	377	333	389	266	285	370	351	211	266	296	363	218	211	370	407	181	218	370	370	181	218	370	
293	287	270	305	307	293	319	284	284	307	261	290	284	284	290	272	270	284	218	262	226	270	218	226	270	218	262	
450	518	900	832	473	450	855	585	338	473	450	788	225	338	675	555	270	225	900	788	225	270	900	225	270	788	900	
5148	5214	4950	5148	5082	5148	5082	5082	5016	5082	5016	4884	5082	5016	4950	4983	5115	5082	5016	5016	5049	5115	4950	5049	5115	5115	4950	
276	343	221	276	276	276	276	298	243	276	265	265	199	243	221	276	199	199	276	287	133	199	221	133	199	221	287	
782	805	447	438	746	782	402	438	755	746	447	402	688	755	335	492	644	688	448	448	554	644	358	554	644	448	554	
450	465	233	295	465	450	310	287	457	465	279	202	498	457	233	279	481	488	272	226	465	481	310	465	481	310	226	
1053	1173	600	615	1068	1053	600	615	1094	1068	701	617	978	1094	501	600	1578	978	600	600	1415	1578	501	1415	1578	501	600	
1020	1000	594	515	1049	1020	644	673	1069	1049	644	653	1059	1069	543	613	1040	1059	594	644	1040	1040	544	1040	1040	544	644	
1591	1465	760	780	1561	1591	750	810	1561	1561	800	650	1601	1561	760	780	1603	1601	760	940	1663	1603	760	1663	1603	760	940	
520	320	200	215	530	520	225	207	523	530	200	238	535	523	250	222	513	535	200	238	475	513	200	475	513	238	200	
2125	2105	1000	990	2110	2125	975	1190	2120	2110	1200	995	2125	2120	1000	1075	2150	2125	1100	1895	2155	2150	1000	2155	2150	1895	2000	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
102076	104953	27052	86232	99518	102076	83674	89325	99166	99518	88973	96355	84002	99166	81191	84930	80372	84002	83260	95918	77315	90372	82901	83260	90372	82901	95918	

2/4

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R. L.

INVENTARIO DE LOS VALORES SE EL COSTO DE VENTA, INVENTARIO FINALES E INICIALES Y COMPRAS DE MERCADERIAS MENSUALMENTE (31-12-1)

JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTA	COMPRAS	
4362	4420	4424	4200	4312	4368	4144	4368	4088	4312	4200	4200	4033	4424	4256	4480	4424	4208	4444	4480	4424	4424	4144	4480	4480
4494	4550	3536	3396	4494	4494	3406	3536	4546	4494	4441	3658	4546	4650	3710	3919	4650	4441	4441	3710	4650	4650	4389	3919	3658
5201	5586	5985	5415	5201	5201	5201	5201	4560	5201	4617	5201	4560	5201	5201	5201	5201	4617	4617	5201	5201	5201	4503	5201	5201
1631	1491	1278	1420	1631	1631	1095	1085	1207	1420	1278	852	1207	1278	1085	1278	1085	1278	1278	1085	1278	1085	1065	1278	1420
1135	1032	1547	1547	1135	1135	1145	1228	619	826	1238	1238	619	1548	326	1548	1445	826	826	1548	1548	1548	1032	1548	1032
00	00	1005	1005	00	00	1005	1005	00	00	1005	1005	00	00	00	1005	1005	00	00	1005	1005	1005	00	1005	1005
140	140	100	100	140	140	140	140	160	140	200	140	160	200	100	140	140	200	200	100	200	200	200	140	140
4032	4068	4680	5400	4032	4032	4500	4320	3872	4032	3924	4500	3872	3924	4500	4680	4500	3924	3924	4500	4500	3528	4680	4320	
128	255	935	1063	128	128	950	850	468	43	1020	850	468	628	1020	1020	893	628	628	1020	1020	468	1020	893	
2155	1927	3553	3463	2155	2155	3179	2330	1503	1503	2890	2890	1503	1503	35	3468	2485	1503	1503	3468	2485	1907	3468	2890	
3882	3870	11222	2250	3882	3882	9412	7240	2253	00	9869	9869	2534	2534	3145	11765	3439	2534	2534	11765	724	3439	11765	9869	
1379	788	3152	2954	1379	1379	2757	1360	985	197	2560	2560	985	1379	2166	3545	2166	1379	1379	3545	591	2166	3545	1379	
290	200	2100	2100	290	290	1400	2100	560	250	1120	1580	560	1540	1680	2650	2650	1540	1540	2650	1400	2650	1400	2650	
549	730	1022	1025	549	549	730	876	203	303	657	730	803	1241	657	1022	1579	1241	1241	657	1387	1579	1022	730	
215	15	1200	1500	215	215	1500	1000	55	15	395	1100	55	270	1210	1495	1022	270	270	1495	15	1387	1022	730	
720	520	1400	1692	720	720	895	1100	645	430	915	1100	645	930	1125	1320	930	930	1125	1320	795	1320	1320	520	
525	398	307	1200	525	525	564	305	535	499	613	703	535	322	741	770	535	322	322	741	1305	795	1320	520	
240	200	610	1000	240	240	585	500	145	130	520	600	145	525	705	950	600	525	525	950	1331	950	950	200	
220	353	2030	2263	220	220	2024	1580	726	770	2075	1980	726	1379	2035	2553	2035	1379	1379	2553	591	2553	2553	200	
448	400	1040	1000	448	448	1088	960	240	363	1072	960	240	168	1080	1040	1080	168	168	1040	28	168	1040	1040	
3640	3540	5600	5600	3640	3640	5380	5000	2860	3040	5410	5200	2860	2850	5400	6200	5400	2850	2850	6200	1400	2850	6200	5600	
1240	1245	1345	2100	1240	1240	1210	1700	1075	995	1500	1890	1075	1355	1390	2410	1355	1355	1390	2410	365	1355	2410	1890	
352	148	823	1200	352	352	912	400	320	312	715	900	320	604	988	1976	604	604	988	1976	1140	1616	1976	1200	
608	608	515	601	608	608	533	501	460	593	433	600	460	1367	967	1790	1367	1367	967	1790	2501	2501	1790	1500	
1755	1465	1225	1500	1755	1755	1025	1000	1605	1530	595	1100	1605	2520	1310	3575	2520	2520	1310	3575	2211	2211	3575	1500	
624	526	720	600	624	624	572	704	592	608	592	704	592	752	792	1024	752	752	792	1024	735	735	1024	600	
990	323	628	304	990	990	627	304	608	990	480	608	608	1175	804	1028	608	608	804	1028	950	950	1028	600	
2318	2163	1575	1800	2318	2318	1910	1900	1815	2243	2319	2000	2319	2319	1450	1824	2319	2319	1450	1824	2714	2714	1824	1800	
331	112	648	750	331	331	790	700	700	393	824	700	393	393	624	995	624	393	393	995	769	769	995	700	
300	305	450	600	300	300	480	500	410	370	595	400	370	590	595	700	595	595	700	700	655	655	700	600	
290	10	720	950	290	280	690	300	610	470	510	700	470	560	510	900	560	560	900	900	455	455	720	900	
100	239	1238	1110	100	100	1215	1554	1105	416	1105	399	416	39	1222	1193	1105	39	1222	1193	39	39	1222	1193	

6.1.4 Presupuesto de Gastos de Venta.

El presupuesto de venta se refiere específicamente a las estimaciones que se relacionan estrechamente con el quehacer de las ventas de mercaderías, su manejo, control; así como - también el de cubrir las necesidades que se refieren a la distribución de las mismas entre sus asociados. Al total de - los gastos de venta y administración se les denomina gastos de operación, estos gastos tienen que ser cubiertos por la - asociación cooperativa dado que al no superarlos, se estaría operando en pérdidas. De presentarse esta situación, la cooperativa debe identificar inmediatamente las causas que la propiciaron para tomar las acciones correctivas.

Entre los gastos que hemos incorporado en nuestro modelo, - está la contratación de personal como lo son: una vendedora, una cajera vendedora y un auxiliar, con funciones de personal de servicio. Ver cuadro N°. 38, pag. 162.

CUADRO N° 38
ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R. L.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS DE ENERO DICIEMBRE DE 19

P E R I O D O S	T O S												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
/	1100	1100	1153	1472	1153	1100	1359	1100	1100	1100	1100	1614	14451
3/	90	92	92	92	92	90	92	92	92	92	92	92	1100
MPLEADOS	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
IAL (15SS) 5/	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1152
Y UTILES	100	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	100	1000
LA (80%) 5/	60	55	50	60	50	48	57	51	49	52	65	60	657
ONES (65%) 6/	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	780
LIMPIEZA	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	95
E EMPALME Y ARREGLOS	70	50	70	70	70	70	70	70	70	70	70	100	850
ARTICULOS ELECTRICOS 7/	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
AL VIVERDA	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
MO MOBILIARIO Y EQUIPO	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
RA INCENDIOS	15	15	15	15	15	15	25	15	15	15	15	15	200
MUEBLES (70%) 8/	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
OM MUEBLES Y EQUIPO	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8400
OM EDIFICIO	89	88	89	88	89	88	89	88	89	88	89	92	1066
	00	00	00	133	133	133	133	133	133	134	134	134	1200
	2786	2741	2811	3272	2944	2896	3167	2891	2888	2893	2907	3469	35667

Detalle de la conformación de los Gastos de Venta durante el período proyectado.

1	Vendedor	Ø	400	Mensual
1	Cajera-Vendedora	"	350	Mensual
1	Auxiliar	"	<u>350</u>	Mensual
	Total		<u>Ø 1,100</u>	

1/ Se toma en cuenta el 30% del 50% del salario en el mes que corresponde la vacación anual a cada uno de los empleados.

2/ Se ha considerado que en los meses de mayor movimiento, se --- necesitará de que se hagan horas extras en la forma siguiente:

Abril	34	Horas
Agosto	28	"
Diciembre	<u>56</u>	"
Total	116	Horas

pagadas de acuerdo como lo estipula el Código de Trabajo.

3/ El pago del aguinaldo se toma en base al 100% del salario -- mensual de cada uno de los empleados.

4/ Se refiere al pago de cotizaciones al Seguro Social de parte - de la Cooperativa.

5/ Se toma el 80% del pago total de energía.

6/ Se toma el 65% del pago total de comunicaciones.

7/ Se estima un contrato para mantenimiento de los diferentes aparatos al servicio de Sala de Ventas.

8/ Con respecto al alquiler se toma el 70% del pago total del local

En la Depreciación del edificio, tomamos a bien calcular el primer año únicamente en ¢ 1,200, ya que se tiene que remodelar para adecuarlo a la actividad nuestra; esperando aplicar en los años subsiguientes el 2% que permite la Ley.

6.1.5. Presupuesto de Gastos de Administración.

Este presupuesto está constituido por las estimaciones de ciertos gastos, los cuales se hacen indispensables para la dirección y financiamiento de las operaciones de la gestión administrativa, quienes en su mayoría son fijos y constantes. Uno de los gastos que se incorporan en este presupuesto según nuestro modelo, son los gastos en arrendamiento del local de la cooperativa, la contratación de personal, como lo son un gerente, un contador (tiempo parcial) y una secretaria o auxiliar contable que será responsable del manejo del Kardex.

Considerando este hecho, como un desco de demostrar a las asociaciones cooperativas de consumo que ellas deben de independizar su actitud como tal, de la empresa o institución que les dió vida o las respalda y buscar el objetivo primordial de lograr ser autofinanciables.

La expresión de este presupuesto, se presenta considerando todos los gastos que tienen relación con el quehacer administrativo, expresando dicha erogación en forma mensual, hasta formar un total de gastos administrativos para el año que se está presupuestando.

En el cuadro N°. 39, se presenta un detalle de tales gastos, con sus respectivas aclaraciones; expresadas en los anexos.

CUADRO Nº 39

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R.L.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION DE ENERO DICIEMBRE DE 19 _____

RECEPTOS	PERIODOS												TOTAL A
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
LOGS 1/	2080	1980	1945	2353	1900	1900	2273	1900	1900	1900	1900	2646	24657
IMBALDOS 2/	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	100	1300
GASTOS PARA SESIONES DISCUSSIVA 3/	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
RENTAS EMPLEADOS 5/	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
CUOTA SOCIAL (ISSS) 6/	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	1992
COMUNICACIONES 7/	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
ELECTRICIDAD Y UTILES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
AGUA Y FUERZA (20%) 8/	15	14	13	15	13	12	14	14	12	12	13	15	166
ALIMENTACION	20	18	20	22	20	21	25	20	19	24	24	30	261
RENTAS DE LIMPIEZA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
MANTENIMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO 9/	20	15	15	20	15	15	20	15	15	20	15	15	200
RENTAS SOCIALES VIVIENDA	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	1072
GASTOS ASAMBLEA GENERAL 10/	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	200	2500
PAGARON Y ANUNCIOS	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
RENTAS DE INMUEBLES (30%) 11/	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
RENTAS MENSUAL	3151	3023	3009	3426	2964	2964	3348	2965	2962	2973	2949	3702	37436
RENTAS DE REVISITOS (10% SUBSOCIAL) 12/	315	302	301	343	294	296	335	297	296	297	295	370	3741
RENTAS DE RECIPIENTES DE ACTIVO FIJO	81	82	81	215	214	215	214	216	214	216	214	216	2178
TOTAL	3547	3407	3391	3984	3472	3475	3887	3478	3472	3466	3458	3288	43355

Detalle de como se conforme el Presupuesto de Gastos de Administración.

La conformación esta de la manera siguiente:

1 Gerente con sueldo mensual de	₡ 1,200
1 Contador (medio tiempo) con sueldo mensual "	300
1 Secretaria que lleva Kardex con sueldo mensual	" <u>400</u>
Total	₡ 1,900

- 1/ En los salarios corrientes se ha considerado el cálculo del -- 30% sobre el 50% del salario en el mes que correspondan sus vacaciones anuales, ésto en base al Código de Trabajo.
- 2/ Asimismo, se ha calculado para los meses de mayor movilización comercial, el pago de 34 horas extras en Abril, 28 horas en -- Agosto y 56 horas en Diciembre.
- 3/ El cálculo del aguinaldo se ha efectuado en base del 50% del sueldo del Gerente y el 100% del sueldo del Contador y la Secretaria.
- 4/ Los gastos de Junta Directiva se calculan a ₡ 0.50 por persona, siendo 5 Directivos. (4 sesiones al mes)
- 5/ La atención a empleados se considera a ₡ 0.25 diarios por persona, durante 24 días al mes

- 6/ Representan las cotizaciones pagadas al Seguro Social por parte de la Cooperativa.

- 7/ Corresponde al 35% del gasto total de las comunicaciones.

- 8/ Se estima un 20% sobre el total a pagar en energía.

- 9/ Se considera un contrato de mantenimiento de Mobiliario y Equipo de Oficina.

- 10/ Se tomó en cuenta que cada cierre de período, se celebra una Asamblea General de Asociados, donde se informa de toda la actividad realizada durante el año, para lo cual se programa un gasto en atención a la misma.

- 11/ En este caso se estimó el 30% del valor total del alquiler del local.

6.1.6. Presupuesto de Gastos Financieros.

El presupuesto de gastos financieros, al igual que los dos anteriores, juegan con las mismas características, considerando en su formulación, todos aquellos gastos relacionados con nuestro quehacer financiero.

En nuestro modelo hemos formulado ciertas situaciones, como el de afrontar un pasivo que arrastra la cooperativa, perspectivas sobre nuestra situación de liquidez para poder brindar con nuestro ejemplo, eventualidades que se presenten en la realidad, tales como los que se muestran en nuestro ejemplo:

Existe un crédito por \$ 5,000.00, otorgado a una tasa del 10% anual para un plazo de 6 meses (Enero-Junio), estimándose un total de \$ 250.00 sobre intereses bancarios.

A partir del mes de abril se comenzará a pagar un crédito hipotecario por \$ 135,000.00, otorgado a una tasa del 17% de interés anual para un plazo de 6 años, por lo cual nuestros gastos financieros ascenderán a \$ 17,208.00 en el período comprendido hasta el mes de Diciembre. Ver Cuadro N°. 40, pag. 170.

CUADRO Nº 40

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R.L.

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS DE ENERO A DICIEMBRE DE 198

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CEPTOS Sobre Prestamo al 10% Anual	42	41	42	41	42	42							250
CEPTOS Sobre Prestamo Hipotecario	42	41	42	1953	1954	1954	1912	1912	1912	1912	1912	1912	17208
CEPTOS Sobre Prestamo al 17% Anual													

La conformación de este presupuesto esta calculado de la manera si
guiente:

- 1/ Préstamo de ¢ 5,000 al 10% anual, el cual se cancelará en su -
totalidad al finalizar el primer trimestre, sumando los interes
ses ¢ 250,00

- 2/ Se ha calculado dentro de la cuota mensual una cantidad uniform
e de intereses durante los 72 meses que durará el préstamo hi
potecario, ascendiendo a ¢ 1,912 mensual, lo cual suma en to--
tal en el período proyectado ¢ 17,208.

Vienen.... ¢ 63.820.00

3 nuevos asociados en el mes de Julio

4 nuevos asociados en el mes de agosto

5 nuevos asociados en el mes de septiembre

5 nuevos asociados en el mes de octubre

50

- Cuota de ¢ 5.00 por derecho a ingreso ¢ 250.00

TOTAL ¢64.070.00

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R.L.

PRESUPUESTO DE INGRESO POR APORTACIONES DE ASOCIADOS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
cos de cuotas de aso	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
s activos	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
cos de cuotas por													
s asociados	60	100	150	200	270	330	360	400	450	500	500	500	3820
ho de ingreso de													
s asociados	30	20	25	25	35	30	15	20	25	-	-	-	250
TOTAL	5090	5120	5175	5225	5310	5360	5375	5420	5475	5525	5500	5500	64070

6.1.8 Presupuesto de Egresos Adicionales

Este presupuesto considera dentro de su proyección aquellos gastos - relacionados con la educación cooperativa y por considerarlas de mucha importancia, se han tratado en forma aislada de los gastos de operación de la cooperativa.

Las erogaciones sobre este concepto en alguna forma son consideradas como una inversión para la asociación cooperativa, dado que de la capacitación y conocimiento del movimiento cooperativo de su personal, se obtendrán beneficios inmediatos. Ver cuadro No. 42.

El presupuesto de egresos adicionales, está conformado de la siguiente manera:

- Educación Cooperativista (proyectada para los doce meses del año)	\$ 12.000.00
- Imprevistos	\$ <u>2.400.00</u>
TOTAL	\$ <u>14.400.00</u>

CUADRO No. - 42.-

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R:L.

PRESUPUESTO DE EGRESOS ADICIONALES

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septmb.	Octub.	Novbr.	Dicbre.	TOTAL
Gastos por educación cooperativista	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Imprevistos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
T O T A L	1200	14400											

6.2. Presupuestos Financieros.

Los presupuestos financieros no son más que la demostración de todas las operaciones de la cooperativa, a través de una adecuada clasificación de los presupuestos parciales (presupuestos de venta, de compras, de inventarios, de gastos de administración, de gastos de venta, gastos financieros, etc.).

6.2.1. Presupuestos de Efectivo.

Este presupuesto refleja la situación de caja de la asociación cooperativa para el período presupuestado, permitiéndonos conocer los fondos disponibles para realizar las correspondientes actividades comerciales: --- Aplicación de las políticas de ventas, créditos, obligaciones pendientes de pago, amortización de préstamos, inversiones, distribución de excedente, etc. El presupuesto consta de dos partes: ingresos de efectivo estimados y egresos de efectivo estimados, tomando como base los presupuestos operativos; a excepción del presupuesto de costo de lo vendido, (dado que al referirnos a él en su oportunidad, hemos expuesto las razones).

Esta comparación de ingresos contra gastos, lo expresamos en forma mensual, trasladando nuestro saldo del mes a la proyección del mes siguiente, para mostrar una continuidad de nuestra situación de caja.

La estructuración del presupuesto de efectivo deberá seguir de la forma siguiente:

- Saldo inicial, según lo reportado en el balance.
Es de ¢ 80,000.00. Ver cuadro N^o 28, Pág. N^o 130.
- Ingresos estimados por el presupuesto de ventas. Ver cuadro N^o 32, Pág. N^o 145.
- Ingresos según presupuesto sobre aportaciones de los asociados. Ver cuadro N^o 41, Pág. N^o 174.
- Cuentas por cobrar en base a las cuotas correspondientes por mes, para saldar cuentas pendientes. Al inicio del período es de ¢ 2,500.00, según Balance Inicial Pág. N^o 130.
- Provisión de los posibles intereses a percibir de parte de la institución bancaria que custodia nuestra cuenta de ahorros.

Egresos.

- Costo de las mercaderías a comprar, estimadas mensualmente en su respectivo presupuesto. Cuadro N^o 35, Pág. N^o 150.
- Pago a los proveedores locales según cuotas correspondientes de cada mes para cancelar el saldo al inicio del período, según Balance Inicial. Pág. N^o 130.
- Los gastos de venta, administración y financieros de acuerdo a las estimaciones en sus respectivos presupuestos. Páginas Nos. 162 a 170.

En igual forma, el resto de egresos que provienen de cada uno de los -- distintos presupuestos operativos que con anterioridad se han preparado para cada uno de los diferentes rubros que nos ocasionará egreso de -- efectivo, se configura el presupuesto de efectivo, el cual se presenta en el cuadro N^o 43, Pág. N^o 181.

Como una consideración especial se debe preveer que cuando del presupuesto de efectivo obtengamos una liquidez mensual considerable, debemos en lo posible aumentar la cobertura de suministros a los asociados, ofreciendoles otro tipo de mercaderías, tales como artículos electrodomésticos, los cuales podrían ser vendidos a los asociados con alguna facilidad de pago. Habría que estudiar los gustos y preferencias de los asociados pa--ra satisfacer la oferta de este tipo de mercaderías.

En el caso específico de nuestro modelo, podremos pensar en presupuestar mensualmente una cantidad que oscile entre los ¢ 20,000.00 y ¢ 30,000.00 para la adquisición de este tipo de mercaderías.

Otro aspecto a considerar cuando tenemos la liquidez necesaria, es el -- de ofrecer al asociado coberturas sobre seguro de vida. Para nuestro ca--so específico podremos considerar una suma asegurada por asociado de -- ¢ 2,000.00, lo cual significará para la cooperativa el pago por primas de seguro en períodos trimestrales de ¢ 3,000.00 ascendiendo nuestro pa--go anual a ¢ 12,000.00.

Es importante señalar, que en el mes de diciembre deberá preveerse el -- efectivo que será necesario para el reparto de excedentes, éstos son --

repartidos en asamblea general de socios, en el mes de enero del siguiente ejercicio.

Con las sugerencias señaladas se pretende que el personal responsable de la administración, así como los encargados de elaborar los presupuestos, tengan los suficientes elementos de juicio para elaborar los presupuestos en futuros ejercicios.

C U A R T O N O 43
 A S O C I A C I O N C O O P E R A T I V A D E C O N S U M O _____ D E S . L .
 P R E S U P U E S T O D E E F E C T I V O P R O Y E C T A D O

C O N C E P T O S	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
BO INICIAL	80000	41502	46564	28719	46761	53112	58244	59575	75712	75886	73281	57116	80000
RESERVA DE PROYECTADO	93194	94634	97727	105370	95426	98849	98679	105576	97190	93492	99888	124338	1204863
RESERVA DE CUENTAS ASOCIADAS	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
RESERVA DE CUENTAS POR COBRAR	500	1200	500	200	100	2500
RESERVA PROYECTADO DE ASOCIADOS	60	100	150	200	270	330	360	400	450	500	500	500	3820
RESERVA POR INGRESOS DE ASOCIADOS	30	20	25	25	35	30	15	20	25	25	250
INTERESES BANCARIOS	2375	3562	5937
TOTAL DISPONIBLE	181159	142456	149966	140014	147592	157321	165860	170529	178335	174661	178627	186912	1357370
E S T A D O													
RESERVA	82052	83673	88973	81192	83258	82900	94499	87277	91565	90281	110425	89770	1062315
RESERVA DE CUENTAS ASOCIADAS	10200	5000	15200
RESERVA DE CUENTAS POR COBRAR	2697	2653	2722	3051	2722	2675	2945	2670	2668	2671	2684	3243	33401
RESERVA PROYECTADO DE ASOCIADOS	3466	3325	3310	3769	3258	3260	3683	3262	3258	3270	3244	4072	41177
RESERVA POR INGRESOS DE ASOCIADOS	42	41	42	1953	1954	1954	1912	1912	1912	1912	1912	1912	17458
RESERVA POR INGRESOS DE CUENTAS ASOCIADAS	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
RESERVA POR INGRESOS DE CUENTAS POR COBRAR	40000	40000
RESERVA POR INGRESOS DE CUENTAS ASOCIADAS	25000	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	43792
RESERVA POR INGRESOS DE CUENTAS ASOCIADAS	5000	5000
RESERVA POR INGRESOS DE CUENTAS ASOCIADAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
TOTAL EGRESSOS	13867	9582	121247	97253	94480	99077	106327	94859	102691	101422	121553	102285	1272743
TOTAL DISPONIBLE	41502	46564	28719	46761	53112	58244	59533	75670	75644	73239	57074	84627	84627

6.2.2. Presupuestos de Inversión.

Este tipo de presupuesto se caracteriza por que sus erogaciones van encaminadas a la obtención de activos para la empresa. En nuestro modelo se determina la necesidad de la adquisición de un edificio para nuestra --- cooperativa, con un valor de ¢ 160,000.00, para lo cual tendremos que -- aportar ¢ 25,000.00 en concepto de prima para el mes de marzo y el pago mensual de ¢ 2,088.00 a partir del mes de abril, el cual servirá para la amortización de capital, sumando así en el período presupuestado un total de ¢ 18,792.00. Ver cuadro N° 44, Pág. N° 183.

CUADRO No. 44

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R. L.

PRESUPUESTO DE INVERSION DE ACTIVO FIJO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Septbre	Octbr.	Nobre.	Dicbre.	TOTAL
prima s/compra de In-	-	-	25000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25000
ueble	-	-	-	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	18792
uotas pago de capital	-	-	-	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	18792
TOTAL	-	-	25000	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	2088	43792

6.2.3. Presupuesto de Resultados.

En tal estado de resultados, se sintetiza la proyección de las operaciones de la cooperativa, reflejando como resultados los beneficios o pérdidas dentro del ejercicio, por el período de un año. Ver cuadro N° 45, Pág. N° 185.

Para conformar su formulación, se considera la participación de los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas, Pág. N° 146, Cuadro N° 33.
- Presupuesto Costo de lo Vendido, Pág. N° 150, Cuadro N° 35.
- Presupuesto de Gastos de Venta, Pág. N° 162 Cuadro N° 38.
- Presupuesto de Gastos de Administración, Pág. N° 166, Cuadro N° 39.
- Presupuesto de Gastos Financieros, Pág. N° 170, Cuadro N° 40.

CUADRO N°. 45
ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____ DE R.L.
ESTADO DE RESULTADO. PROYECTADO DEL 1. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

<u>VENTAS TOTALES</u>		¢ 1,204.863
(-) COSTO DE VENTA		¢ 1,096.818
Inventario Inicial	¢ 105,000	
(+) Compras	¢ 1,062,315	
(-) Inventario Final	¢ 70,497	
EXCEDENTE BRUTO DE OPERACION		¢ 108,045
Menos:		
GASTOS DE OPERACION		¢ 108,480
Gastos de Administración y Educación cooperativa.	¢ 55,355	
Gastos de Venta	¢ 35,667	
Gastos Financieros	¢ 17,458	
EXCEDENTE DE OPERACION:		(¢ 435)
Más:		
OTROS PRODUCTOS		¢ 5,937
EXCEDENTES ANTES DE RESERVAS		¢ 5,502
Menos:		
RESERVAS		
Reserva Legal 10%	¢ 550	
Reserva para Educación 5%	¢ 275	
Reserva Laboral	¢ 100	
EXCEDENTES NETOS DEL PERIODO		¢ 4,577

PRESIDENTE

TESORERO

CONTADOR

6.2.4. Balance General Proyectado.

Es la expresión de la finalización del proceso de presupuestos, determinando como quedaría la situación financiera proyectada, para el cierre del período presupuestal. Efectuando las correcciones correspondientes, con respecto a las del año anterior y considerando sus efectos sobre --- nuestros valores iniciales. Ver cuadro N° 46, Pág. N° 187.

De esta forma finalizamos el ciclo de nuestro modelo presupuestario, pretendiendo con ello que nuestros objetivos señalados en el proyecto inicial hayan sido logrados para beneficio de la actividad que realizan las Asociaciones Cooperativas de Consumo en nuestro medio.

CUADRO N° . 46
 ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO DE R.L.
 BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 198

P A S I V O

A C T I V O

		<u>CORTO PLAZO</u>	
<u>RECULANTE</u>			∅ 25,056
Caja y Bancos	∅ 84,627		
Inventario de Mercaderías	" 70,497		" 25,056
			" 91,155
<u>JO</u>			" 1,900
Mobiliario y Equipo de Oficina	∅ 9,750		
(-) Depreciación Acumulada	" 3,225	" 6,525	
Mobiliario y Equipo de Oficina	∅ 10,660		
(-) Depreciación Acumulada	" 3,526	" 7,134	
Edificios	∅ 160,000		
(-) Depreciación Acumulada	" 1,200	" 158,800	
<u>FERIDOS</u>			
Alquileres	∅ 1,000		
Seguros	" 2,400		
			" 3,400
			" 198,470
			" 5,550
			" 2,275
			" 1,000
			" 1,000
			" 4,577
			" 212,872
			" 330,983

TOTAL ACTIVO TOTAL PASIVO Y CAPITAL

∅ 330,983
 =====

PRESIDENTE

CONTADOR

TESORERO

ANEXO 1

DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____

CIRCULANTE

Caja General	3,500
Caja Chica	500
Bancos	<u>80,624</u>
TOTAL	¢ 84,624

Cuenta Corriente

Cuentas de Ahorro

ANEXO 2

DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____

I N V E N T A R I O F I N A L

<u>CONCEPTO</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>TOTAL</u>
<u>CEREALES</u>		
Frijol	74	4,144
Arroz	84	4,389
Azúcar blanca	79	4,503
Azúcar refinada	15	1,065
Leche descremada	10	1,032
Sal	11	220
<u>GRASAS</u>		
Aceite	98	3,568
Manteca	11	468
Margarina	33	1,860
<u>ABARROTOS</u>		
Licores Smirnoff	4	720
Rones	3	591
Otros licores	10	1,400
Jugos	19	1,387
Bocas diferentes	3	15
Productos Diana	157	785
Salsas, chiles y otros	1,782	1,426
Carnes enlatadas	170	850
Carne de Res	122	671
Carne de Cerdo	7	28
Carne de Pollo	1,325	2,650
Mayonesas y mostazas	173	865
Galletas	285	1,140

PASAN.....

VIENEN.....		
Dulces y chocolates	1,474	2,211
Productos alimenticios	830	2,075
Lociones y desodorantes	92	736
Cosméticos	55	1,078
<u>DETERGENTES</u>		
Rinso T/D		2,744
Vim T/D		474
Otros		455
Insecticidas	93	930
<u>JABON DE TOCADOR</u>		
Rexona	25	28
Lux	160	194
Lovel	25	29
Pueblo,20,24-32 U.	15	480
Victoria,20,24,32 U.	176	2,816
Victoria 24 U.	5	100
Favorita 24 U. B.	1	13
Favorita 24 U. C.	98	1,372
Supersol 24 U.	63	1,512
Supersol 24 U.	30	1,200
<u>DENTRIFICOS</u>		
Colgate	26	1,239
Pepsodent	1	25
Close Up	43	1,478
<u>CAFES SOLUBLES</u>		
Bote pequeño	4	192
Bote mediano	6	392
Bote grande	5	522
Sobres	37	148
Doreña	63	233
Coscafé	30	87
Flor de Café	52	234
PASAN.....		

HIGIENICOS

Papel higiénico	7,520	4,795
Kotex Futura	40	88
Otros Kotex	281	1,256
Kleenex	145	225
Otros	682	1,023
Cigarros	51	505
Medicinas no reguladas		1,252
Espicias y condimentos	202	505
Productos lácteos	779	<u>3,895</u>
		¢70.497

ANEXO 3DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO

ASOCIACION COOPERATIVA DE CONSUMO _____

PRESTAMOS BANCARIOS

25.056

Este corresponde a la cuota que tendrá que cancelarse al Banco en el próximo período por la cuota del bien inmueble adquirido.

NOTA: No tenemos Deudas a Proveedores, ya que se trata de comprar al contado.

COMPARACION DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

	Est.de Res. Inicial	Est.de Res. Proyectado.	+	-
VENTAS TOTALES	975000	1204863	229863	
MENOS				
COSTO DE LO VENDIDO	865000	1096818	231818	
INVENTARIO INICIAL	82000	105000	23000	
COMPRAS	830000	1062315	172315	
(-) INVENTARIO FINAL	105000	70497		34500
UTILIDAD BRUTA DE OPERACION	110000	108045		19500
(-) GASTOS DE OPERACION				
GASTOS DE ADMINISTRACION	35000	55355	20355	
GASTOS DE VENTA	24000	35667	11667	
GASTOS FINANCIEROS	1000	17458	16458	
EXCEDENTE DE OPERACION	50000	(435)		50435
(+) OTROS PRODUCTOS		5937	5937	
EXCEDENTES ANTES DE RESERVAS	50000	5502		44497
(-) RESERVAS				
RESERVA LEGAL	4200	550	550	
RESERVA PARA EDUCACION	2000	275	275	
RESERVA LABORAL	900	100	100	
RESERVA PARA EVENTUALIDADES	1000	--		
EXCEDENTES NETOS	40000	4577		35423

Comentarios Sobre Las Comparaciones De Los Estados de Resultados
Inicial y Proyectado.

Al observar las diferencias entre ambas situaciones, detectamos - inicialmente que se ha manifestado una dinámica en lo que se refiere al aspecto comercial de la cooperativa, dado que hemos logrado incrementar nuestras ventas, compras y nuestros inventarios han rotado con más agilidad.

Nuestros gastos de operación, si bién es cierto han sido incrementado, es con el objeto de independizar la actividad de la cooperativa, cargando con todos los gastos que ocasiona el funcionamiento de la misma.

La diferencia negativa del excedente obtenido con respecto al Estado de Resultado Inicial, lo justificamos apoyandonos en los principios cooperativistas de no buscar obtener utilidades. Sino de proporcionarle al asociado un mejor servicio, y obtener precios en la compra de sus productos lo más baja posible.

COMPARACION DE BALANCES GENERALES

	Balance Inicial	Balance Proyectado	+	-
Activo				
Circulante				
Caja y Bancos	80000	84627	4627	
Cuentas por Cobrar	2500			2500
Mercaderías	105000	70497		34503
Fijo				
Muebles y Equipo de Oficina	9750	9750	---	---
(-)Depreciaciones	2250	3225	975	
Muebles y Equipo de Sala Venta	10660	10660	---	---
(-)Depreciaciones	2460	3526	1066	
Edificios	---	160000	160000	
(-)Depreciacion		1200	1200	
Diferidos				
Alquileres	1000	1000		
Seguros	1200	2400	1200	
Pasivo	Totales	205400	330903	
Circulante				
Proveedores Locales	15200			15200
Prestamos Bancarios	2500	25056	22556	
Préstamo a Largo Plazo				
Préstamo Bancario	2500	91155	88655	
Otros Pasivos				
Provisión para contingencias	1900	1900	---	---

VIENEN.....

	_ 195 -			
		Balance Inicial	Balance Proyectado	+ -
Capital Cooperado y Reservas				
Capital Cooperativo		134400	198470	604070
Reserva Legal		5000	5550	550
Reserva para Educación		2000	2275	275
Reserva Laboral		900	1000	100
Reserva para Eventualidades		1000	1000	
Excedentes por aplicar		40000	4577	35423
Totales		205400	330983	

Comentarios Sobre Las Comparaciones Del Balance
General Inicial y Balance General Proyectado.

Al finalizar las operaciones, según el desarrollo de nuestro modelo presupuestario, se efectúan las comparaciones del Balance Inicial - (plataforma financiera, sobre la cual sustentamos nuestro despegue), con los resultados obtenidos en nuestros Balance Proyectado. Considerando los comentarios sobre los rubros del balance que nos den resultados con diferencias significativas.

Cuentas De Activo

- Caja y Bancos:

Al efectuar las comparaciones sobre este rubro, nos da como resultado un incremento de ¢ 4,627.00, valor insignificante si consideramos las operaciones generadas en el ejercicio. El criterio tomado en nuestro modelo, así como las recomendaciones consideradas en el mismo, son las de utilizar la disponibilidad circulante para satisfacer la demanu

da de productos básicos, y si existe la posibilidad de darle salida a otra línea de producto, utilizar los fondos.

Cuentas por Cobrar:

En nuestro trabajo, enfatizamos que deberá venderse - estrictamente al contado, dado que es uno, de los principios sobre los que se sustentan la doctrina cooperativista.

Por esa razón no se observa cuentas por cobrar, en el ejercicio proyectado.

- Inventario de Mercaderías:

Este rubro nos da una disminución de ¢ 34,503.00, porque se tomó como política fundamental de nuestros inventarios el de tener un nivel de existencias mensuales, considerando la demanda real de nuestros ¢ asociados. Así como el de proveer la mercadería necesaria y lograr una dinámica en la rotación de tales inventarios.

- Activos Fijos:

Aquí observamos un incremento bastante significativo, dado que se refiere a la adquisición de un inmueble, el cual - servirá para albergar las oficinas administrativas y el local comercial de la tienda, logrando con ello buscar la independencia económica.

- Depreciaciones:

Se manifiesta un incremento, pero es solamente lo que la ley permite.

- Diferidos.

Observamos únicamente un incremento de ¢ 1,200.00, que se refiere a un seguro contra incendio, considerando proteger el - nuevo edificio de la cooperativa.

Cuentas de Pasivo y Capital

- Provedores Locales:

El resultado de esta comparación, nos da una disminución de ¢ 15,200.00, porque unas de las políticas consideradas en nuestro modelo con respecto a provedores es la de efectuar las compras estrictamente al contado, por dicha razón no aparece valor alguno en el Balance proyectado.

- Prestamos Bancarios:

Al comparar dichos rubros, tenemos que diferenciar la provisión del período proyectado (corto plazo), y el saldo por pagar - por la compra del inmueble (préstamo a largo plazo), estos incrementos son ¢ 22,556 00 y ¢ 38,655.00 respectivamente.

- Capital Cooperado

Al efectuar la comparación del capital, encontramos un incremento de ¢ 64,070.00, el cual se refiere a las aportaciones de los asociados durante el período proyectado.

- Reservas

Si observamos los saldos de las Reservas, concluimos que solamente se han dado los incrementos mínimos que la misma ley permite.

- Excedentes por Aplicar

Al observar este rubro, nos encontramos con una diferencia negativa, con respecto al período anterior bien significativo. esto obedece a que hemos procurado sustentarnos en los principios del cooperativismo, en lo que se refiere a que la empresa cooperativa no busca utilidades, sino el de proporcionarle al asociado un mejor servicio y obtener precios en la compra de sus productos lo más bajo posible.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desarrollado el modelo de presupuestación para las asociaciones cooperativas de consumo, donde se tiene que considerar la combinación de la investigación bibliográfica, con el estudio de campo realizado en cada una de las asociaciones cooperativas de consumo, así como también la combinación de criterios por los integrantes del grupo de trabajo, hemos concluido formalizando las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones

- Se comprobó que las asociaciones cooperativas de consumo, no le han dado la importancia que se merece a las técnicas presupuestarias, dado que solamente 5 asociaciones cooperativas (12%), manifestaron aplicar en alguna medida dichas técnicas.
- El 88% de nuestro universo de trabajo, no utiliza control presupuestario, manifestando en su gran mayoría, la imposibilidad de utilizar la presupuestación en este tipo de cooperativa. De lo cual podemos inferir, que las proyecciones que ellos realizan sobre sus ventas, compras, inventarios, etc., no pasan de ser estimaciones sin fundamento técnico, o ser simples estimaciones.

- En su gran mayoría (30 cooperativas), las asociaciones cooperativas tienen un promedio de existencia que sobrepasan los 10 años, tiempo necesario para haber tenido un desarrollo normal; pero tenemos como resultado que un 53.3% de ellas apenas han acumulado un capital cooperativo que promedia los ¢ 50.000.00

Esto es el resultado de no considerar, la verdadera doctrina cooperativista como lo que realmente es, ésta gran mayoría se ha conformado con la idea que este tipo de asociación es un medio de hacerse proveer los productos básicos necesarios de su consumo, con alguna ventaja en su precio de adquisición. Sin considerar esa perspectiva tan amplia que nos ofrece la doctrina cooperativista.

- Hemos determinado a través del desarrollo del modelo presupuestario para las asociaciones cooperativas de consumo, que la técnica del proceso presupuestario, habrá de conducir a la dirección de las mismas, a la verdadera utilización de los elementos administrativos de planificación, organización dirección y control.
- Los establecimientos comerciales, donde realizan sus operaciones las cooperativas en un 80%, pertenecen a la institución o empresa que las apadrina, situación de dependencia paternalista que no ha permitido la autogestión de las asociaciones cooperativas; el personal de la unidad administrativa (gerente, contador, auditor, secretarias, vendedores, etc.) no se encuentran incorporados a tiempo completo en

la ejecución de sus labores, o si la hacen, estos costos administrativos son absorbidos por la institución que los apadrina. Esta situación da como resultado que la asociación cooperativa no juegue con las características de una verdadera cooperativa, y se desarrolle simplemente como una tienda de tipo patronal, donde se pierde la perspectiva de su desarrollo normal,

- De los resultados obtenidos en nuestra investigación de campo, encontramos que un 30.2% de las asociaciones cooperativas de consumo registradas, han cambiado su actividad principal o han desaparecido, como consecuencia de problemas específicos, tales como: Deficiencias en el manejo administrativo y comercial, a un futuro colmado de incertidumbre sobre sus excedentes y servicios que por la naturaleza específica de este tipo de cooperativa se espera percibir,
- De la investigación realizada, obtuvimos que el 43.3% de las asociaciones cooperativas en estudio conformaban grupos que escasamente llegaban a 100 socios. Esto debido fundamentalmente a la falta de promoción y divulgación por parte de las instituciones que son los responsables de la actividad cooperativa, así como también por la deficiente educación cooperativa, dentro de las mismas cooperativas.

- La formulación del modelo de presupuestación para la gestión de las asociaciones cooperativas de consumo, no es un método nuevo, lo nuevo consiste en haber aplicado de una manera sistemática y técnica - el proceso presupuestario por cada una de las partes de la actividad financiera de este tipo de cooperativa, considerando que el modelo - presentado, se ha formulado en base a características muy prácticas y de fácil comprensión para toda persona con algún conocimiento comercial, contable o financiero, lo cual facilitará el conocimiento del sistema cooperativo en cada una de sus partes.
- Las asociaciones cooperativas en su gran mayoría, un 90% de ellas, se dedica exclusivamente a proveer a los asociados, de los productos denominados básicos o de primera necesidad como lo son: frijol, arroz, azúcar, leche, aceite, manteca, jabones, etc.
- De la información obtenida en nuestro trabajo de campo, solamente un 16.7% de las cooperativas encuestadas, manifestó que utilizan - el presupuesto de ventas, lo cual nos da como respuesta que la mayoría, el 83.3% no le da la menor importancia a la planificación de las ventas, de lo cual obtenemos como resultado una disparidad de criterios con respecto a otras unidades, dado que no proyectan sus estimaciones considerando, las de las ventas.
- Se comprobó la falta de educación sobre el sistema cooperativista en la mayoría de las cooperativas encuestadas, dándose la situación en varias asociaciones de pensar, que tales actividades son un sobrecargo con relación a su trabajo y por lo tanto les es imposible

dedicarse a ellas, dejando en segunda instancia su respectiva atención.

2. Recomendaciones.

- Considerando que el presupuesto de ventas, es el punto de partida para dar inicio al proceso presupuestario, se recomienda a las asociaciones cooperativas de consumo, darle la importancia que deben tener las proyecciones o estimaciones sobre las venta, dado que es a partir de ellas que condicionaremos nuestras necesidades sobre las compras de mercaderías, gastos administrativos, gastos sobre las ventas, efectivo necesario durante el período, etc. El procedimiento utilizado en nuestro trabajo para la proyección de las ventas, se especifica en el Capítulo III, numeral 6.1.1. Presupuesto de Venta.
- Al proyectarse las estimaciones del presupuesto de ventas, deben considerarse aspectos de carácter técnico que vengán a respaldar tales decisiones, entre las cuales podemos mencionar: analizar las necesidades de los asociados, determinar volúmenes mínimos y máximos sobre las ventas, analizar la capacidad técnica y económica de la cooperativa, para hacerle frente a la demanda de los asociados, etc.

- Para darle un ordenamiento a la actividad presupuestal es indispensable formalizar el denominado "COMITE DE PRESUPUESTO" , el cual servirá para sistematizar todo el proceso presupuestal. Supervisando a través de la gerencia, desde el ordenamiento de los datos contables, resúmenes de cuadros estadísticos, pronósticos preliminares, calendarización de todo el proceso presupuestal, hasta ser presentado y obtener la aprobación de la asamblea general de asociados.
- La imposibilidad manifestada sobre la no elaboración de los presupuestos, en la mayoría de las asociaciones cooperativas encuestadas, se debe fundamentalmente al desconocimiento y a la falta de preparación en los aspectos contables, como administrativos.
Por lo anterior recomendamos a las asociaciones cooperativas darle la debida atención a tal situación, promoviendo y patrocinando cursos y charlas sobre educación presupuestaria.
- Con el objeto de darle la independencia formal a la asociación cooperativa, con respecto a la institución que le dió origen, recomendamos que el local comercial de la tienda esté ubicado fuera de los recintos de ella, que el costo de su arrendamiento, forme parte de su carga administrativa.

Con respecto al personal administrativo recomendamos su incorporación a la dirección de la cooperativa a tiempo completo y que el costo de sus salarios, pasen a formar parte de su carga administrativa. Pretendiendo con ello darle la característica de una verdadera empresa cooperativa, la cual tendrá que buscar fundamentalmente, el ofrecer un mejor servicio a sus asociados y ser autofinanciables.

- Las asociaciones cooperativas de consumo, deben de adquirir sus mercaderías o artículos de venta para sus asociados, con el menor número de intermediarios y de ser posibles, sin la intervención de estos agentes comerciales, lo cual permitiría que se realicen las gestiones comerciales directamente con los productores, principales distribuidores; con el fin de poder obtener precios razonables en sus compras y ofrecer a los asociados, precios más favorables que cualquier otro establecimiento comercial.
- Se recomienda a las asociaciones cooperativas de consumo que una vez se maneje y controle la comercialización de los productos básicos en forma eficiente, se puedan ir incorporando otras líneas de productos tales como: artículos de aseo personal como cosméticos, zapatos, vestuario, electrodomésticos, etc., los cuales contribuirían a brindar comodidad y satisfacción a los asociados.

- Se recomienda a las asociaciones cooperativas de consumo, hacer uso de los privilegios que otorga, la "Ley General de Asociaciones cooperativas", según el art. 62 y específicamente el literal "b" donde se manifiesta la exención de todo impuesto de importación sobre maquinaria, herramientas, repuestos, fertilizantes, artículos de consumo. Dado que solamente el 13% de las cooperativas encuestadas, manifestaron que han hecho uso de tal privilegio, la gran mayoría desconoce tal beneficio.
- Consideramos que el modelo presupuestario desarrollado en nuestro trabajo para las asociaciones cooperativas, lleva consigo una metodología de fácil comprensión, que puede implementarse con facilidad y ser de mucha utilidad en la proyección, comparación y evaluación de la utilización de los fondos; por lo que consideramos prudente proponer al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), en la forma más modesta, divulgar dicho modelo a las asociaciones cooperativas de consumo, como una actividad más de su programa sobre la educación cooperativa.
- Recomendar al INSAFOCOOP, que a través de su personal técnico se impartan cursillos y charlas en una forma continua y sistemáticos. Dirigidos prioritariamente a los comités de educación de las cooperativas existentes, para que éstos mantengan en forma continua una educación y divulgación de todos los temas que se relacionan con la doctrina cooperativista, comercialización, contabilidad y la administración de empresas.

- Recomendar al INSAFOCOOP, realice las gestiones necesarias, para que a la mayor brevedad posible, el Ministerio de Educación incorpore en los distintos niveles educacionales, asignaturas sobre el conocimiento del sistema cooperativo.
- Considerando que el conocimiento y aplicación de las técnicas presupuestarias, no son de fácil implementación, recomendamos al INSAFOCOOP: el adiestramiento necesario de su personal técnico en el área específica de presupuestación; para que éstos puedan dar el apoyo necesario a este tipo de cooperativa y que documentos como el que nosotros presentamos, puedan ser de más fácil comprensión y aplicación, en beneficio de este tipo de organización.-

INVESTIGACION DEL USO DE LA PRESUPUESTACION EN LAS ASOCIACIONES
COOPERATIVAS DE CONSUMO , EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A - Identificación del Problema.

El hombre a través de su desarrollo ha tenido la necesidad de integrarse en grupos sociales y unir esfuerzos, colaboración, solidarizar situaciones que han dado origen a la existencia de diversas formas de organización social, cuyos objetivos fundamentales constituyen, lograr una eficiente capacidad de autogestión y nivel de pertenencia a dichas organizaciones. En esta medida las asociaciones cooperativas constituyen una de las formas que de acuerdo a sus actividades se especializan en asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de consumo, cooperativas agropecuarias y otras. El presente trabajo esta orientado a la investigación específica de las asociaciones cooperativas de consumo en lo referente al uso de la presupuestación.

De dicha investigación se puede conocer la situación real de este tipo de cooperativa, determinando sus diferentes aspectos administrativos, económicos y financieros, conocimiento que clarificará cuales de ellas aplican una presupuestación sistemática y eficiente, medida que debe ser aplicada en todas las actividades sujetas a control.

Para toda organización cooperativa es conveniente que utilice los presupuestos como guía eficiente en el desarrollo mismo de la administración, ya que al no utilizarse se propician ciertas deficiencias de tipo organizacional, comercial y financieras, lo cual viene a frenar el desarrollo del movimiento cooperativo en El Salvador.

B- Objetivo General.

- 1 - Lograr el conocimiento real sobre el uso de la presupuestación en el proceso de planificación, programación y control en las cooperativas de consumo.
- 2 - Contribuir a que las cooperativas utilicen los procedimientos necesarios en el proceso presupuestario.

C - Hipótesis.

El uso del sistema de presupuestación da la medida de la eficiencia económica como las cooperativas de consumo funcionan.

El uso del sistema de presupuesto permite controlar eficientemente la gestión administrativa en el desarrollo de las cooperativas de consumo.

La aplicación de los presupuestos demuestran que las cooperativas de consumo tienen un mejor control en sus operaciones y en cada una de sus áreas.

D - Determinación del Universo.

Se ha considerado que para efectuar la investigación, tanto en la parte bibliográfica como en la de campo, el universo de trabajo esta conformado con las cooperativas de consumo legalmente constituidas y aquellas que por su naturaleza se dediquen al consumo, aún cuando su objetivo o actividades económicas en la escritura de constitución sea otra; todas ellas estan ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, al respecto el número de asociaciones cooperativas de consumo asciende a 43 empresas. 1/

E - Para obtener mayores conocimientos sobre la realidad en que se desarrollan las cooperativas de consumo, en relación con el uso de la presupuestación dentro de las áreas de la planificación, programación y control, es conveniente fundamentarse en dos medios;

- La investigación bibliográfica y
- La investigación de campo.

La investigación bibliográfica comprendera el estudio y análisis de los documentos y registros contables, datos estadísticos contables en el INSAFOCOOP y en documentos relacionados con las cooperativas de consumo.

1/ Fuente: INSAFOCOOP. Departamento de Control del año 1983.

La investigación de campo consistirá en la relación de entrevistas personales aplicando un cuestionario que permita obtener en forma ordenada los datos más importantes sobre los componentes que participan en las asociaciones.

El cuestionario estará dirigido hacia aquellas personas que están más íntimamente relacionados con la administración y ejecución financiera, como el gerente, contador, tesorero, etc.

Las entrevistas tendrán un carácter planificado, comunicando con anticipación nuestra audiencia a cada uno de los consejos administrativos de cada una de las cooperativas de consumo a fin de que ellos puedan atendernos con el tiempo necesario.

Terminadas las entrevistas practicadas en las cooperativas, haremos el análisis correspondiente de cada una de las encuestas por cada pregunta, seguidamente la tabulación respectiva de todos los datos necesarios.

A N E X O I I

CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA
INVESTIGACION DE CAMPO

ENCUESTA SOBRE EL USO DE LA PRESUPUESTACION
EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE CONSUMO
EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

NOVIEMBRE DE 1983.

Nombre de la cooperativa

Fecha de Constitución

Dirección de la sede de
la Cooperativa

Dirección del estableci-
miento comercial

Período del ejercicio econó-
mico del

al

Cargo del entrevistado

ENTREVISTADO

Fecha de la entre-

vista

I GENERALIDADES

1 - Cuántos socios conforman la cooperativa?

1 - _____

2 - Cuántos socios se consideran?

1 - Activos _____ % _____

2 - Morosos _____ % _____

3 - Qué cantidad debe aportarse para ingresar como asociado a la cooperativa?

1 - Aportaciones \$ _____

2 - Cuota de ingresos " _____

3 - Depósito de ahorro " _____

4 - Gastos de papelería y otros " _____

4 - Qué plazo se le otorga al socio para que cancele en su totalidad las aportaciones suscritas?

1 - _____

5 - De acuerdo a los estatutos, cuál es la aportación mínima mensual que debe pagar cada socio?

1 - \$ _____

6 - A cuánto asciende el monto del capital cooperado en el último balance?

1 - Capital suscrito \$ _____

2 - Capital pagado \$ _____

7 - Cuáles son los medios de que dispone la cooperativa para el almacenamiento, protección y conservación de las mercaderías a suministrar a los asociados?

1 - Refrigeradoras No. _____

2 - Freezer _____

3 - Mostradores refrigerados _____

viene . . .

- 4 - Silos o bodegas para cereales No. _____
- 5 - Bodegas para artículos varios No. _____
- 6 - Otros _____
- 7 - Ninguno _____

8 - Cuáles son las reservas y a cuánto ascienden cada una de ellas?

- 1 - Legal ¢ _____
- 2 - Educación ¢ _____
- 3 - Laboral ¢ _____
- 4 - Otros ¢ _____

9 - Cuáles es el costo en libros y su depreciación acumulada de los bienes fijos al último balance?

	<u>Costo en Libros</u>	<u>Dep. acumulada</u>
1- Mobiliario y Equipo	_____	_____
2- Maquinaria	_____	_____
3- Edificios	_____	_____
4- Vehículos	_____	_____
5- Instalaciones	_____	_____
6- Otros	_____	_____
7- No sabe	_____	_____

10- Los bienes muebles e inmuebles con que cuenta la cooperativa los posee en calidad de?

	<u>Muebles</u>	<u>Inmuebles</u>
1- Propiedad	_____	_____
2- Arrendados	_____	_____
3- Comodato	_____	_____
4- Prestados	_____	_____

Pasa . . .

viene . . .

11 - En qué lugar esta ubicado el establecimiento comercial de la cooperativa?

- 1 - Sector comercial _____
- 2 - Sector residencial _____
- 3 - Lugar de trabajo _____
- 4 - Otros lugares _____

12 - Las prestaciones que proporciona la cooperativa por medio de sus actividades son?

- 1 - Exclusivamente para socios _____
- 2 - Inclusive a su grupo familiar _____
- 3 - Para todo público _____

13 - Además del suministro de mercaderías para el consumo, diga si la cooperativa concede a los asociados prestaciones sociales tales como:

- 1 - Seguro de vida colectivo _____
- 2 - Atención médica _____
- 3 - Atención odontológica _____
- 4 - Hospitalización _____
- 5 - Servicios de óptica _____
- 6 - Préstamos _____
- 7 - Auxilios de sepelio _____
- 8 - Otros _____

NOTA: A cuanto asciende en colones, el total de esas prestaciones? ₡ _____ al año.

14 - Señale cuáles de los privilegios de protección para la cooperativa ha utilizado?

- 1 - Exención de impuestos de papel sellado, timbres y derechos de registro para documentos, etc. _____

viene . . .

- 2 - Exención de todo impuesto de importación, sobre maquinaria, herramientas, repuestos, fertilizantes, insecticidas, artículos de consumo. _____
- 3 - Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento de operaciones. _____
- 4 - Inscripción gratuita en el Diario Oficial. _____
- 5 - Franquicia postal. _____
- 6 - Derecho de acarreo para los artículos alimenticios de primera necesidad y rebaja del 10% de los fletes por los artículos que se transportan en las empresas del estado, etc. _____

II PERSONAL

15 - Cuántos empleados utilizan para el servicio de la cooperativa?

1 - _____

16 - Cuántos están distribuidos en cada una de las actividades que desarrolla la cooperativa?

- 1 - Administración No. _____
- 2 - Ventas _____
- 3 - Servicios _____
- 4 - Otros _____

17 - Del número de empleados indicados anteriormente, cuántos paga la cooperativa y cuántos otras instituciones?

- 1 - _____
- 2 - _____

18 -Cuál es la forma de pago a los empleados de la cooperativa?

- 1 - Semanal _____
- 2 - Quincenal _____
- 3 - Mensual _____

pasa . . .

viene . . .

- 4 - Bonificaciones _____
- 5 - Otra forma _____

III INVENTARIOS

19 - A cuánto asciende el valor de los inventarios de mercaderías al último inventario realizado?

1 - _____ Fecha _____

20 - Cuál es el sistema utilizado para el control de las mercaderías?

- 1 - Primeras entradas primeras salidas _____
- 2 - Últimas entradas primeras salidas _____
- 3 - El precio promedio _____
- 4 - Otro método _____

21 - El inventario de las mercaderías es llevado en forma?

- 1 - Permanente o perpetuo _____
- 2 - Periódicamente _____

22 - Cómo calculan o estiman los inventarios de mercaderías?

- 1 - En base a las ventas _____
- 2 - Otras (qué base) _____

23 - Cuál es la base fundamental para decidir la cantidad de mercaderías que deben mantenerse en los inventarios?

1 - _____

24 - Con qué frecuencia realizan los pedidos de mercaderías?

1 - _____

25 - Cómo se determina la cantidad de mercadería a pedir en cada orden de compra?

1 - _____

pasas . . .

viene . . .

IV PROVEEDORES

26 - El número de proveedores que suministran las mercaderías a la cooperativa están divididos en?

1 - Locales	No	_____	%	_____
2 - Nacionales	No	_____	%	_____
3 - Extranjeros		_____	%	_____

27 - Qué plazo reciben del proveedor para la cancelación de las mercaderías?

1 - Menos de 30 días	No.	_____
2 - Hasta 30 días	"	_____
3 - Hasta 60 días	"	_____
4 - Hasta 90 días	"	_____
5 - Otros plazos	"	_____

28 - Las visitas de los proveedores a la cooperativa con relación al aprovisionamiento de mercaderías son?

1 - Programadas por proveedores	_____
2 - Periódicas (de acuerdo al vendedor)	_____
3 - Oportunas (época, modas, festividades, etc.)	_____
4 - Ocasionales	_____
5 - A iniciativa de la cooperativa	_____

29 - Cuáles son esas fechas o períodos que de acuerdo a la pregunta anterior se tienen previstos para el suministrante de las mercaderías?

1 -	_____
2 -	_____
3 -	_____
4 -	_____

V COMPRAS

30 - Que procedimiento utilizan para adquirir las mercaderías en el establecimiento comercial de las cooperativas?

- 1 - Decisión del comité de consumo _____
- 2 - En base a la necesidad de los asociados _____
- 3 - Por sugerencia o gusto de los asociados _____
- 4 - Sugerencia de los proveedores _____
- 5 - En relación a la época o moda _____
- 6 - En base al costo o prestigio _____
- 7 - Indiferente sin previsión _____
- 8 - Otro procedimiento _____

31 - Para adquirir las mercaderías la cooperativa realiza las compras de la siguiente forma:

- 1 - Al contado _____
- 2 - Al crédito _____
- 3 - En consignación _____
- 4 - Contrato de suministros _____

32 - Cómo realizan las gestiones de compra?

- 1 - Directamente con el productor o distribuidor _____
- 2 - Por medio de intermediarios (vendedores) _____
- 3 - Otras formas _____

33 - Qué documentación usan cuando realizan compras?

- 1 - Requisición _____
- 2 - Orden de compra _____
- 3 - Envíos _____
- 4 - Facturas comerciales _____
- 5 - Registro de entrada o existencia _____

viene . . .

6 - Ninguno _____

VI VENTAS

34 - Cuál es el promedio mensual de las ventas?

1 - Al contado	¢ _____	% _____
2 - Al crédito	¢ _____	% _____
Total	¢ _____	% _____

35 - Diga cuáles son las mercaderías que más se venden y a cuánto asciende en Colones el promedio mensual de dicha venta?

1 - _____	¢ _____
2 - _____	¢ _____
3 - _____	¢ _____
4 - _____	¢ _____
5 - _____	¢ _____
6 - _____	¢ _____
7 - _____	¢ _____
8 - _____	¢ _____
9 - _____	¢ _____
10 - _____	¢ _____
11 - _____	¢ _____
12 - _____	¢ _____
13 - _____	¢ _____
14 - _____	¢ _____
15 - _____	¢ _____

36 - Además del establecimiento comercial de su propiedad, tiene otros suministrantes del sector privado comercial, que proporcionen por medio de órdenes de compra, mercaderías directamente a los asociados?

1 - Sí _____ 2 - No _____

para . . .

viene . . .

NOTA: En el caso de que su respuesta sea negativa, pase hasta la No. 41 y excluya la Nos. 37, 38, 39 y 40, pero en caso afirmativo, continúe su desarrollo normal.

37 - Cuántos establecimientos comerciales privados, tienen relación comercial con la cooperativa? Señalarlos de acuerdo al listado siguiente:

	No. de establecimientos
1 - Almacenes de artículos varios	_____
2 - Almacén de prendas de vestir	_____
3 - Ventas de calzado	_____
4 - Ferreterías	_____
5 - Farmacias	_____
6 - Librerías	_____
7 - Otros	_____

38 - Qué plazos conceden estos establecimientos a la cooperativa para que se les cancele la deuda contraída por los socios?

1 - Menos de 30 días	_____
2 - Hasta 30 días	_____
3 - Hasta 60 días	_____
4 - Hasta 90 días	_____

39 - Qué número de establecimientos comerciales privados, conceden descuento a la cooperativa sobre las compras por medios de órdenes directas a los socios, en los siguientes porcentajes?

<u>Porcentaje concedido</u>	<u>No. de establecimientos</u>
1 - 5%	_____
2 - 10%	_____
3 - 15%	_____
4 - 20% y %	_____

pasa . . .

viene . . .

40 - Cuánto es la cantidad promedio mensual de beneficio proporcionado por estas relaciones comerciales a la cooperativa (ingreso)

1 - \$ _____

41 - Qué porcentaje de recargo con relación al precio de venta para el asociado, se le aumenta a:

% de recargo

1 - Grupo familiar del asociado _____

2 - Público en general _____

42 - Qué medios utilizan para determinar cuánto van a vender?

1 - _____

43 - Qué documentación interviene cuando se realiza la venta?

1 - Facturas _____

2 - Vale de venta _____

3 - Vale de registradora _____

4 - Ninguno _____

VII COBROS Y GASTOS

44 - Qué sistema de cobro utiliza la cooperativa para recuperar los créditos concedidos?

1 - Capital e Interés _____

2 - Sólo capital _____

3 - Sólo interés _____

4 - Otros _____

45 - A cuánto asciende la totalidad de la mora al último balance?

1 - \$ _____ % _____

pasa . . .

viene . . .

46 - Qué procedimiento utilizan para disminuir la mora de los socios?

- 1 - Descuento directo autorizado _____
- 2 - Persuación personal _____
- 3 - Embargo judicial _____
- 4 - Otros _____
- 5 - Ninguno _____

47 - A cuánto ascienden los compromisos que la cooperativa tiene que cancelar a otras personas o instituciones?

- 1 - A corto plazo (hasta 1 año) _____
- 2 - A mediano plazo (2 - 5 años) _____
- 3 - A largo plazo (de más 5 años) _____

48 - A cuánto asciende el valor de las deudas que tiene la cooperativa pendientes de pago?

- 1 - Proveedores _____
- 2 - Socios _____
- 3 - Instituciones financieras _____
- 4 - Otras _____

49 - Qué reservas o medios tiene la cooperativa para responder a las obligaciones pendientes de pago?

- 1 - _____
- 2 - _____
- 3 - _____

VIII PRESUPUESTOS

50 - Utilizan presupuestos para la planificación de sus actividades económicas?

- 1 - Sí _____
- 2 - No. _____

pasa . . .

viene . . .

NOTA: En caso de que su respuesta sea negativa pase hasta la 54 y excluya la Nos. 51, 52 y 53, pero en caso afirmativo continúe su desarrollo normal.

51 - Cuáles presupuestos utilizan al planificar o programar sus actividades?

- 1 - Ventas _____
- 2 - Compras _____
- 3 - Gastos _____
- 4 - Otros _____

52 - Qué períodos utilizan para la duración o vigencia de los presupuestos?

- 1 - Mensual _____
- 2 - Trimestral _____
- 3 - Semestral _____
- 4 - Anual _____

53 - Quién o quiénes participan en la elaboración de los presupuestos?

- 1 - Gerente _____
- 2 - Contador _____
- 3 - Presidente del Consejo de Administración _____
- 4 - Tesorero Consejo de Administración _____
- 5 - Otros _____

54 - Porqué no utilizan la prespuestación en sus actividades administrativas?

- 1 - _____
- _____
- _____

Viene. . .

55 - Qué medios utilizan para determinar que cantidad en efectivo deben de mantener para responder a las obligaciones inmediatas de la cooperativa?

1 - _____

56 - Cómo determinan los gastos o salidad de dinero para el futuro?

1 - _____

57 - Qué procedimiento utilizan para determinar en qué períodos necesitarán recursos económicos para responder a las obligaciones adquiridas y las futuras?

1 - _____

58 - Qué entienden usted por presupuestos?

1 - _____

viene . . .

59 - Qué procedimiento utiliza para controlar los futuros gastos de administración y de venta?

1 - _____

Resultado de la encuesta sobre el uso de la Presupuestación en las -
Asociaciones Cooperativas de Consumo, en el Area Metropolitana de San
Salvador. (AMSS).

I- GENERALES

1.- Cuántos asociados ^{1/} conforman las cooperativas ?.

CUADRO No.1

Grupos de Asociados	No.de Cooperativas	Porcentaje
Menores de 100	13	43.3
101 - 200	7	23.3
201 - 300	3	10.0
301 - 400	1	3.3
401 - 500	2	6.7
501 - 600	2	6.7
601 a más	2	6.7
TOTALES	30	100.0

^{1/} El total de asociados según la encuesta ascendió a 8000

2/
2.- Cuántos asociados se consideran activos ?

CUADRO No.2

Grupos de Asociados	No.de Cooperativas	Porcentaje
Menores de 100	16	53.3
101 - 200	4	13.3
201 - 300	2	6.7
301 - 400	2	6.7
401 - 500	1	3.3
501 - 600	5	16.7
TOTALES	30	100.0

2/ El total general de asociados activos fue de 7200

3.- Qué cantidad debe aportarse para ingresar como asociado a la cooperativa?

CUADRO No. 3

Valores p/grupos	Cooperativas s/concepto a pagar ^{3/}			Porcentaje
	Aportc.	Porcentaje *	Gastos y otros	
5 - 10	15	50.0	18	60.0
15 - 20	5	16.7	2	6.7
25 - 30	2	16.7	2	6.7
35 - 40	1	3.3	2	6.6
45 - 50	2	6.7	3	10.0
55 a más	5	16.6	3	10.0
TOTALES	30	100.0	30	100.0

3/ Es un requisito exigido por los estatutos de las cooperativas.

4.- Qué plazo se le otorga al socio para que cancele en su totalidad las aportaciones suscritas ?

CUADRO No.4

Plazos en meses	No.de Cooperativas	Porcentaje
10	3	10.0
50	5	16.7
250	2	6.7
0	20 ^{1/}	66.6
TOTALES	30	100.00

^{1/} Reportaron no suscribir aportaciones

5.- De acuerdo a los estatutos, cuál es la aportación mínima mensual - que debe pagar cada socio?

CUADRO No.5

Valor mínimo en colones	No.de Cooperativas	Porcentaje
5	2	6.7
10	19	63.3
20	4	13.3
40	2	6.7
80	1	3.3
100	2	6.7
TOTALES	30	100.0

6.- A cuánto asciende el monto del capital cooperado en el último balance ^{1/} ?.

CUADRO No.6

Grupos de Capital cooperado	No.de Cooperativas	Porcentaje
5000 - 50000	17	56.7
50001 - 100000	2	6.7
100001 - 250000	4	13.3
250001 - 500000	4	13.3
500001 - 1000000	1	3.3
1000001 a más	2	6.7
TOTALES	30	100.0

1/ Balance General correspondiente a 1983.

NOTA: En vista de que los balances reportados solamente especifican el capital pagado se anuló el capital suscrito.

7.- Cuáles son los medios de que dispone la cooperativa para el almacenamiento, protección y conservación de las mercaderías a suministrar a los asociados ?

CUADRO No.7

Medios de Almacenamiento y otros	No.de Cooperativas que poseen	Porcentaje con relación a 30 C.
- Refrigeradoras		
- Freezer		
- Mostrador refrigerante		

PASA.....

VIENE.....
 Continuación Cuadro No.7

Medios de Almacenamiento y otros	No.de Cooperativas que poseen	Porcentaje con relación a 30 C.
- Silos o bodegas para cereales		
- Bodega p/artc.varios		
- Otros		
- Ninguno		

NOTA: Se consideró una pregunta de control, por lo que no se ha tabulado.

8.- Cuáles son las reservas y a cuánto ascienden cada una de ellas?

CUADRO No.8

Valores agrupados	No.de Cooperativas con reserva							
	Local	%	Educ.	%	Labor.	%	Otros	%
100 2000	9	30.0	14	46.7	4	13.4	5	16.7
2001 5000	5	16.7	10	33.3	0	-	2	6.6
5001 10000	6	20.0	4	13.3	1	3.3	3	10.0
10001 20000	5	16.7	0	0.0	1	3.3	5	16.7
20001 40000	4	13.3	2	6.7	0	0	0	0
40001 y más	1	3.3	0	0	0	0	0	0
Sin reserva	-	-	-	-	24	80.0	15	50.0
TOTALES	30	100.0	30	100.0	6	100.0	15	100.0

9.- Cuál es el costo en libros y su depreciación acumulada de los bienes fijos al último balance ?

CUADRO No.9

Val.agrupados Activo-Fijo	No.de Coop.	Porcentaje	Val.agrupado Deprec.Acuml.	No. de Cooper.	Porcentaje
Menor de 1000	3	10.0	Menor de 1000	3	10.0
1001 -- 10000	3	10.0	1001 - 20000	2	6.7
10001 - 50000	8	26.7	20001 - 50000	3	10.0
50001 - a más	1	3.3	50001 -100000	1	3.3
sin responder	15	50.0	100001 -a más	5	16.7
			Sin responder	16	53.3
TOTAL	30	100.0		30	100.0

10.- Los bienes muebles e inmuebles con que cuenta la cooperativa los

posee en calidad de ? 1/

Propiedad

Arrendados

Comodatos

Prestados

1/ NOTA: Esta pregunta la consideramos de control, por lo que no se tabula.

11.- En que lugar está ubicado el establecimiento comercial de la cooperativa?

CUADRO N° 10

Ubicación	N° de Cooperativas	Porcentaje
Sector Comercial	10	33.3
Sector residencial	7	23.4
Lugar de trabajo	10	33.3
Otros lugares	3	10.0
TOTALES	30	100.0

12.- Las prestaciones que proporciona la cooperativa, por medio de sus actividades son:

CUADRO N° 11

Alternativas	N° de Cooperativas	Porcentaje
Exclusivas para Asociados	22	73.3
Inclusive al grupo familiar	5	16.7
Para todo público	3	10.0
TOTALES	30	100.0

13.- Además del suministro de mercaderías para el consumo, diga si la cooperativa concede a los asociados prestaciones sociales tales como:

CUADRO N° 12

<u>Tipo de Prestaciones</u>	<u>Prestaciones otor-</u> <u>gadas por 21 Coop.</u>	<u>Porcentaje %</u>
Seguro de vida colectivo	2	5.26
Atención médica	2	5.26
Atención odontológica	0	--
Hospitalización	0	--
Servicio de óptica	2	5.26
Préstamos en efectivo	16	42.12
Auxilio de sepelio	10	26.31
Otros	6	15.79
	38 *	100.0

De las 30 cooperativas 9 de ellas no respondieron a ninguna prestación.

* El porcentaje se calcula en base a la contestación total.

14.- Señale cuáles de los privilegios de protección para la cooperativa, ha utilizado.

CUADRO N° 13

<u>Privilegios</u>	<u>N° de Respuestas</u>	<u>Porcentaje</u>
1.- Exención de impuestos de papel sellado, timbres y derechos de registro para documentos, etc.	13	34.20
2.- Exención de todo impuesto de importación, sobre maquinaria, herramientas, repuestos, fertilizantes, insecticidas, artículos de consumo.	7	18.50
3.- Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento de operaciones.	10	26.30
4.- Inscripción gratuita en el Diario Oficial.	8	21.00
5.- Franquicia postal	-	-
6.- Derecho de acarreo para los artículos alimenticios de primera necesidad y rebaja del 10% de los fletes por los artículos que se transportan en las empresas del estado, etc.	-	-
TOTALES	38	100.0

* El porcentaje se toma en base a la contestación.

2.- PERSONAL

15.- Cuántos empleados utilizan para el servicio de la cooperativa?

CUADRO No.14

<u>Escala de empleados</u>	<u>No.de Cooperativas</u>	<u>Porcentaje</u>
0 - 2	9	30.0
3 - 5	7	23.3
6 - 10	9	30.0
11 - 15	2	6.7
16 - 20	1	3.3
21 y más	2	6.7
TOTALES	30	100.0

16.- Cuántos están distribuidos en cada una de las actividades que desarrolla la cooperativa ?

CUADRO No.15

<u>Actividades</u>	<u>Empleados p/actividad</u>	<u>Porcentaje</u>
1- Administración	100	43.9
2- Ventas	78	34.2
3- Servicios	39	17.1
4- Otros	11	4.8
TOTALES	228	100.0

17.- Del número de empleados indicados anteriormente, cuántos paga la cooperativa y cuántos otras instituciones?

CUADRO No.16

Empresa	No.de Empleados	Porcentaje
1- Cooperativas	99	43.4
2- Otras instituciones	129	56.6
TOTALES	228 *	100.0

* El porcentaje se toma de acuerdo al total de empleados.

18.-Cuál es la forma de pago a los empleados de la cooperativa?

CUADRO No.17

Perfodos	No.de Cooperativas	Porcentaje
1- Semanal	1	3.3
2- Quincenal	18	60.0
3- Mensual	11	36.7
4- Bonificaciones	0	0
5- Otras formas	0	0
TOTALES	30	100.0

III- INVENTARIOS

19.- A Cuánto asciende el valor de los inventarios de mercaderías al último inventario realizado ?

CUADRO No.18

Escala de Inventario	No.de Cooperativas	Porcentaje
Menos 10000	8	26.7
10001 - 50000	13	43.3
50001 - 100000	0	0.0
100001 - 150000	3	11.0
150001 - 200000	1	3.3
200001 y más	5	16.7
TOTALES	30	100.0

20.- Cuál es el sistema utilizado para el control de las mercaderías?

CUADRO No.19

Método de Control	No.de Cooperativas	Porcentaje
1- Primeras entradas Primeras salidas	3	10.0
2- Ultimas entradas Primeras salidas	1	3.3
3- El precio promedio	23	76.7
4- Otro método	2	6.7
Abstenciones	1	3.3
TOTALES	30	100.0

21.- El inventario de las mercaderías es llevado en forma ?

CUADRO No.20

Sistema de Inventario	No.de Cooperativas	Porcentajes
1- Permanente o perpetuo	12	40
2- Periodicamente	18	60
TOTALES	30	100

22.- Cómo calculan o estiman los inventarios de mercaderías?

CUADRO No.21

Criterio	No.de Cooperativas	Porcentajes
1- En base a las ventas	21	70
2- Otros	9	30
TOTALES	30	100

23.-Cuál es la base fundamental para decidir la cantidad de mercaderías que deben mantenerse en los inventarios?

CUADRO No.22

Criterio	No.de Cooperativas	Porcentaje
Ventas mensuales	11	36.7
Existencias	7	23.3
Rotación de mercaderías	2	6.7
Abstenciones	10	33.3
TOTALES	30	100.0

24.- Con qué frecuencia realizan los pedidos de mercaderías?

CUADRO No.23

Criterio	No.de Cooperativas	Porcentaje
Mensual	10	33.3
Diariamente	2	6.7
Quincenal	5	16.7
Según existencia	6	20.0
Semanal	1	3.3
Abstenciones	6	20.0
TOTALES	30	100.0

25.- Cómo se determina la cantidad de mercadería a pedir en cada orden de compra ?.

CUADRO No.24

Criterio	No.de Cooperativas	Porcentaje
En base a existencias	11	36.7
Depende de la demanda	13	43.3
Según las ofertas	1	3.3
Abstenciones	5	16.7
TOTALES	30	100.0

IV- PROVEEDORES

26.- El número de proveedores que suministran las mercaderías a la cooperativa están divididos en?

CUADRO No.25

Clase	No.de Proveedores	Porcentajes
1- Locales	20	71.4
2- Nacionales	4	14.3
3- Extranjeros	4	14.3
TOTALES	28	100.0

NOTA: No contestaron 10 cooperativas.

27.- Qué plazo reciben del proveedor para la cancelación de las mercaderías?

CUADRO No.26

Plazos concedidos	No.de Cooperativas	Porcentajes
1- Menos de 30 días	9	30
2- Hasta 30 días	20	66.7
3- Hasta 60 días	0	0
4- Hasta 90 días	1	3.3
5- Otros plazos	0	
TOTALES	30	100.0

28.- Las visitas de los proveedores a la cooperativa con relación al --
aprovisionamiento de mercaderías son?

CUADRO Nº 27

<u>Formas de visitas</u>	<u>Nº de Cooperativas</u>	<u>Porcentaje</u>
1- Programadas por los Proveedores	3	10.0
2- Periódicas (de acuerdo al vendedor)	7	33.3
3- Oportunas (época, modas festividades, etc.)	2	6.7
4- Ocasionales	1	3.3
5- A iniciativa de la Cooperativa	17	56.7
<u>TOTALES</u>	<u>30</u>	<u>100.0</u>

29.- Cuáles son esas fechas o períodos que de acuerdo a la pregunta anterior se tienen previstos para el suministrante de las mercaderías?

CUADRO Nº 28

<u>Períodos</u>	<u>Nº de cooperativas</u>	<u>Porcentaje</u>
1- Semanal	11	36.7
2- Quincenal	7	23.3
3- Mensual	9	30.0
4- En base a rotación de Inventarios	3	10.0
<u>TOTALES</u>	<u>30</u>	<u>100.0</u>

V- COMPRAS

30.- Qué procedimiento utilizan para elegir las mercaderías que se venden en el establecimiento comercial de la cooperativa ?.

CUADRO No.29

Procedimientos	Formas de Respuesta	Porcentaje
1- Decisión del comité de consumo	11	21
2- En base a la necesidad de los asociados	25	48
3- Por sugerencia o gusto de los asociados	8	15
4- Sugerencia de los proveedores	1	2
5- En relación a la época o modas	3	6
6- En base al costo o prestigio	3	6
7- Indiferente sin previsión	-	-
8- Otros procedimientos	1	2
TOTALES	52*	100

* El porcentaje se toma en base a las diferentes respuestas

31.- Para adquirir las mercaderías la cooperativa realiza las compras de la siguiente forma:

CUADRO No.30

Formas de Compra	Respuestas	Porcentajes
1- Contado	25	49.0
2- Crédito	15	29.4

Continuación Cuadro No.30

Formas de compra	Respuestas	Porcentajes
3- Consignación	8	15.7
4- Contrato de suministros	3	5.9
TOTALES	51*	100.0

* El porcentaje se toma según el número de respuestas

32.- Cómo realizan las gestiones de compra?

CUADRO No.31

Sistemas de Compra	No.de Cooperativas	Porcentajes
1- Directamente con el productor o distribuidor		
2- Por medio de intermediarios (vendedores)		
3- Otras formas		

33.- Qué documentación usan cuando realizan compras?

CUADRO No.32

Documentos para compras	No.de Cooperativas	Porcentajes
1- Requisición	1	3.33
2- Orden de compra	11	36.67
PASA.....		

VIENE.....
 Continuación cuadro No.32

<u>Documentos para compras</u>	<u>No.de Cooperativas</u>	<u>Porcentajes</u>
3- Envíos	-	-
4- Facturas comerciales	13	43.34
5- Registro de entrada o existencia	4	13.33
6- Ninguno	1	3.33
TOTALES	30	100.0

VI- VENTAS

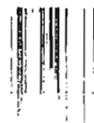
34.- Cuál es el promedio mensual de las ventas en Colones?

CUADRO No.33

<u>Ventas Prom. en Colones</u>	<u>Contado</u>	<u>%</u>	<u>Crédito</u>	<u>%</u>
1000 - 50000	20	68	12	71
50001 - 100000	6	20	4	24
100001 - 500000	4	12	-	
500001 - o más	-	-	1	5
TOTALES	30	100	17	100

NOTA:

En este cuadro se detalla el No. de cooperativas que venden al contado y las que concede crédito.



35.- OBSERVACION: Se anula en base a que no se pudo obtener la información deseada, dado que las cooperativas no llevan un registro, sobre el control diario de cada una de las ventas, diferenciada por productos.

36.- Además del establecimiento comercial de su propiedad, tiene otros suministrantes del sector privado comercial, que proporcionen por medio de órdenes de compra, mercaderías directamente a los asociados ?.

CUADRO No.34

Órdenes de compra a través de otros suministrantes	No.de Cooperativas	Porcentaje
- Compran a través de otros suministrantes	15	50
- No compran a través de otros suministrantes	15	50
TOTALES	30	100

37.- Cuántos establecimientos comerciales privados, tienen relación comercial con las cooperativas? Señalarlos de acuerdo al listado siguiente:



CUADRO No.35

Tipos de establecimientos comerciales	No. de Establecimientos	Porcentajes
1- Almacenes de artículos varios	24	33
2- Almacén de prendas de vestir	5	7
3- Ventas de calzado	11	15
4- Ferreterías	1	1
5- Farmacias	21	29
6- Librerías	6	9
7- Otros	4	6
TOTAL	72 *	100

* Número de establecimientos Comerciales

38.- Qué plazos conceden estos establecimientos a las cooperativas para que se les cancele la deuda contraída por los socios?

CUADRO No.36

Plazos	No.de Cooperativas	Porcentajes
1- Menos de 30 días	3	20
2- Hasta 30 días	10	67
3- Hasta 60 días	2	13
4- Hasta 90 días	-	-
TOTAL	15	100



39.- Qué número de establecimientos comerciales privados; conceden -
descuento a la cooperativa sobre las compras por medio de órde-
nes directas a los socios, en los siguientes porcentajes?

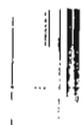
CUADRO No.37

Porcentaje concedido	No.de Cooperativas	Porcentajes
1- 5%	15	20.83
2- 10%	50	69.44
3- 15%	4	5.56
4- 20% y más %	3	4.17
TOTAL	72	100.00

40.- Cuánto es la cantidad promedio mensual de beneficio proporciona-
do por éstas relaciones comerciales a la cooperativa (ingreso).

CUADRO No.38

En Colones	No.de Cooperativas	Porcentajes
50 a 200	9	60
201 a 500	3	20
501 a 1000	1	7
1001 a más	2	13
	15	100



41.- Esta pregunta se considera de control con referencia a la pregunta No.12

42.- Qué medios utilizan para determinar cuanto van a vender ?

CUADRO No.39

Clase de Respuesta	No. de Cooperativas	Porcentajes
1- En base al número de socios	2	6.67
2- Apreciación general	4	13.33
3- En base a la demanda	9	30.00
4- No contestaron	15	50.00
TOTALES	30	100.00

43.- Qué documentación interviene cuando se realiza la venta ?

CUADRO No.40

Documentos	No. de Cooperativas	Porcentajes
1- Factura	28	93.4
2- Vale de venta	1	3.3
3- Vale de registradora	1	3.3
4- Ninguno	0	0
TOTALES	30	100.0



VII- COBROS Y GASTOS

44.- Qué sistema de cobro utiliza la cooperativa para recuperar los créditos concedidos.

CUADRO No.41

<u>Formas de recuperación</u>	<u>No.de Cooperativas</u>	<u>Porcentajes</u>
1- Capital e interés	14	47
2- Solo capital	9	30
3- Solo interés	0	-
4- Otros	0	-
No conceden crédito	7	23
TOTALES	30	100

45.- A cuánto asciende la totalidad de la mora al último balance?

CUADRO No. 42

<u>Escala de mora en Colones</u>	<u>No..de Cooperativas</u>	<u>Porcentajes</u>
1000 - 15000	9	30
15001 - 25000	-	-
25001 - 100000	4	13
100001 - 500000	3	10
No reportaron mora	14	47
TOTALES	30	100

46.- Qué procedimientos utilizan para disminuir la mora de los socios?

CUADRO No. 43

Conceptos	No.de Cooperativas	Porcentaje
1- Descuento directo autorizado	8	27
2- Persuasión personal	6	20
3- Embargo judicial	-	-
4- Otros	1	3
5- Ninguno	2	7
No tienen	13	43
	30	100

47.- A cuánto ascienden los compromisos que la cooperativa tiene que cancelar a otras personas o instituciones ?.

CUADRO No. 44

Colones	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1000 - 5000	7	-	-
5001 - 10000	5	1	1
10001 - 50000	-	-	-
50001 - 100000	1	2	1
100001 - más	2	-	1
Abstenciones	12	1	-
No.de Cooperativas	27	4	3

48.- A cuánto asciende el valor de las deudas que tiene la cooperativa pendientes de pago ?.

CUADRO No.45

Deuda en Colones	1	2	3	4
400 - 5000	9	2	1	-
5001 - 10000	1	3	-	-
10001 - 50000	6	-	1	1
50001 - 200000	6	-	2	1
200001 - más	1	1	0	0
Abstenciones	7	24	26	28
	30	30	30	30

49.- Qué reservas o medios tiene la cooperativa para responder a las obligaciones pendientes de pago ?.

CUADRO No.46

Respuestas	No. de Cooperativas	Porcentaje
La reserva para cuentas incobrables	4	14
El autofinanciamiento	1	3
La reserva legal	8	27
El efectivo con se cuenta	4	13
No existe ninguna reserva	4	13
Abstenciones	9	30
	30	100

VIII- ~~PRE~~ PRESUPUESTOS

50.- Utilizan presupuestos para la planificación de sus actividades económicas ?

CUADRO No.47

Respuestas	No.de Cooperativas	Porcentajes
Si	5	17
No	25	83
	30	100

NOTA: Del total de cooperativas encuestadas unicamente manifestaron - presupuestar 5 asociaciones.

51.- Cuáles presupuestos utilizan al planificar o programar sus actividades ?.

CUADRO No.48

Presupuestos	Nº de Cooperativas	Porcentajes
1.- Ventas	4	80
2.- Compras	5	100
3.- Gastos	5	100
4.- Otros	2	40

52.- Qué periodos utilizan para la duración o vigencia de los presupuestos ? .

CUADRO No.49

Períodos	No.de Cooperativas	Porcentaje
1- Mensual	1	20
2- Trimestral	-	..
3- Semestre	-	..
4- Anual	4	80
	2	100

53.- Quién o quienes participan en la elaboración de los presupuestos?

CUADRO No.50

Cargo	No.de Participantes
1- Gerente	4
2- Contador	3
3- Presidente del Consejo de Administración	3
4- Tesorero Consejo de Administración	3
5- Otros	3

54.- Por qué no utilizan la presupuestación en sus actividades administrativas ?.



CUADRO No.51

<u>Respuestas</u>	<u>No.de Cooperativas</u>	<u>Porcentaje</u>
Porque no es necesario	6	24
No tienen personal adecuado	9	36
Por desconocer sus necesidades futuras	1	4
Se abstuvieron	9	36
	25	100

55.- Qué medios utilizan para determinar que cantidad en efectivo deben de mantener para responder a las obligaciones inmediatas de la cooperativa ?.

CUADRO No.52

<u>Clase de Respuesta</u>	<u>No.de Cooperativas</u>	<u>Porcentaje</u>
- Necesidades diarias	4	14
- Presupuesto de efectivo	3	10
- De acuerdo a los pasivos	1	3
- El presupuesto de gastos	1	3
- El análisis financiero	1	3
- El ahorro de los socios	5	17
- Las ventas diarias	3	10
- Abstenciones	12	40
	30	100

56.- Cómo determinan los gastos o salidas de dinero para el futuro ?.

CUADRO No.53

Respuestas	No.de Cooperativas	Porcentaje
Por medio de la proyección propuesta	5	17
Cuando se presenta la necesidad	12	40
Abstenciones	13	43
	30	100

57.- Qué procedimiento utilizan para determinar en que periodo necesitarán recursos económicos para responder a las obligaciones adquiridas y las futuras ?.

CUADRO No.54

Respuestas	No.de Cooperativas	Porcentajes
De acuerdo a lo proyectado	5	17
De acuerdo a las necesidades	10	33
Abstenciones	15	50
	30	100

58.- Qué entiende usted por presupuestos ?



CUADRO No.55

<u>Clase de respuestas</u>	<u>No.de Cooperativas</u>	<u>Porcentajes</u>
- Es un plan para el futuro	1	3
- Es cuantificar sus metas	2	6
- La planificación para el futuro	16	54
- Herramientas Administrativas	4	13
Abstenciones	7	24
	30	100

59.- Qué procedimientos utiliza para controlar los futuros gastos de administración y venta ?.

CUADRO No.56

<u>Clase de respuestas</u>	<u>No.de Cooperativas</u>	<u>Porcentajes</u>
- Registro de datos estadísticos	5	17
- Según las necesidades	3	10
Ninguno	22	73
	30	100

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ATAR S.A., Ginebra (OIT) "Dirección y Administración de la Cooperativa", Estudios y documentos, nueva serie No.57, - Primera Edición, Julio 1960.

- 2.- SAN PEDRO, José "Descubramos el Cooperativismo en Nosotros", Intercoop Editora Ltda.
Alberti 191, Buenos Aires, 1977.

- 3.- Salas González, Héctor "Control Presupuestal, de los - Negocios", Ediciones: Héctor - Salas González (HESAGO) Sierra Amatepe No. 171.

- 4.- WELSCH, GLENN A. "Presupuestos, Planificación y Control de las Utilidades", -- Unión Tipográfica, Editorial -- Hispano-América; México 12, - D.F., Primera Edición en espa-- ñol, 1972.

- 5.- ANDERSON, David R.
SCHMIDT, Leo A. "Contraloría Práctica", Unión - Tipográfica, Editorial Hispano- Americana, México, Primera Reim- presión, 1972.

- 6.- KOONTZ, Harold
O'DONNELL, Cyril
"Curso de Administración Moderna", Litografía Ingramex, S.A.
Centeno 162 México 13 D.F., --
Agosto de 1979 Sexta Edición.-
- 7.- Johnson, Roberto W.
"Administración Financiera", -
Cía. Editorial Continental, S.A.
5o. Impresión Abril de 1971.
- 8.- Cooperativa League of
The U.S.A
"Administración Moderna de Cooperativas", Centro Regional de
Ayuda Técnica. Agencia Para el
Desarrollo Internacional (AID)
Editorial Roble. México/Buenos
Aires.
- 9.- Rangel K., Hugo
(Traducción)
"El movimiento Cooperativo y los Problemas Actuales", Agen-
cia para el Desarrollo Interna-
cional (AID).
- 10.- INSAFOCOOP
"Ley General de Asociaciones -
Cooperativas y Reglamento de La
Ley General de Asociaciones Co
operativas" 1971.

11.- ANTHONY, Robert N.

"Contabilidad Gerencial", Librería "EL ATENEO", Editorial Segunda Edición 1976. Buenos Aires Argentina.

12.- Chávez, Fernando

"Organización y Administración de las Cooperativas de Consumo"

13.- Turcios, Max R.

Tesis: "La Importancia del Presupuesto de Capital y su Aplicación en las empresas industriales de El Salvador", Facultad de CC.EE. Universidad de El Salvador, 1980.

14.- BRAND, Salvador D.

"Diccionario de Las Ciencias Económicas y Administrativas", Impresora Salvadoreña, Primera Edición, 1978, San Salvador, El Salvador.

15.- HUNT, Pearson.

Williams, Charles M.

Donaldson, Gordon

"Financiación Básica de Los Negocios", Unión Tipográficas - Editorial Hispano-Americana, México Cuarta Reimpresión, 1974

- 16.- García - Pelayo y Gross, Ramón "Pequeño Larousse Ilustrado", Ediciones Larousse, 1977.
- 17.- FEDECACES "Integración Cooperativa en El Salvador", Fasculos sobre sistema cooperativo en El Salvador 1978.
- 18.- Suárez Torres, Ramón "Curso de Presupuesto", Instituto Politécnico Nacional, México.
- 19.- PATON, W.A. "Manual del Contador", Editorial UTEHA. Edición 1969.
- 20.- Terry, George R. "Principios de Administración", Editorial C.E.C.S.A., México, la Edición, 14a. Impresión.
- 21.- Reyes, Ponce A. "Administración de Empresas Teoría y Práctica", 1a. Edición, 16^{ta}. reimpresión, Editorial Limusa.
- 22.- J.GITMAN, Lawrence "Fundamentos de Administración Financiera", Harla, S.A. de C.V. México 1978.