

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



“Propuesta de un Sistema de Planeación y Control Financiero para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Consumo y Crédito El Despertar de Responsabilidad Limitada ACODECACD DE R.L., del Municipio de San Salvador”

Trabajo de Graduación Presentado por:

Einstein Alberto Castillo Saldivar
Luis Alonso Avelar Avelar

Para optar al Grado de:

Licenciado en Administración de Empresas

Septiembre del 2002

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General: Lic. Margarita Muñoz Vela

**Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas:** Mcs. Roberto Enrique Mena

Asesor : Lic. Armando Guzmán

Tribunal Examinador: Lic. Francisco Cruz Letona
Licda. Marina Suárez de Arias
Lic. Armando Guzmán

SEPTIEMBRE DEL 2002

San Salvador, El Salvador, Centro América

**"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL
FINANCIERO PARA LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO,
CONSUMO Y CREDITO EL DESPERTAR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
ACODECACD DE R.L. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"**

Resumen	i
Introducción	ii

CAPITULO I

**GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L. Y
MARCO TEORICO SOBRE SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL
FINANCIERO**

	PAG.
A. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.	1
1. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO	1
1.1. Antecedentes y evolución del cooperativismo en El Salvador.	
1.2. Conceptos	
1.2.1. Cooperativismo	
1.2.2. Cooperativas	
1.3 Clasificación de las cooperativas	
1.4. Cooperativas de Consumo, Ahorro y Créditos y Producción Industrial.	
2. COOPERATIVA ACODECAD DE R.L.	8
2.1. Antecedentes	
2.2. Operación y finalidad	
B. MARCO TEORICO SOBRE SISTEMA DE PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO	
1. GENERALIDADES SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVO	11

1.1. Generalidades sobre sistemas	
1.1.1. Concepto	
1.1.2. Elementos del Sistema	
1.2. Sistemas Administrativos	
1.2.1. Concepto	
1.2.2. Características	
1.2.3. Acción del Sistema Administrativo	
2. PLANEACION FINANCIERA	15
2.1. Planeación	
2.1.1. Concepto	
2.1.2. Objetivos	
2.1.3. Importancia	
2.1.4. Tipos de planes	
2.1.5. Descripción del proceso de planeación	
2.2. Planeación Financiera	
2.2.1. Concepto	
2.2.2. Objetivos	
2.2.3. Importancia	
2.2.4. Etapa	
3. CONTROL FINANCIERO	23
3.1. Control	
3.1.1. Concepto	
3.1.2. Objetivos del control	
3.1.3. Reglas para el establecimiento de controles	
3.1.4. Relación del control con las otras fases del proceso administrativo	
3.2. Control Financiero	
3.2.1. Concepto	
3.2.2. Objetivos	
3.2.3. Importancia	
3.2.4. Principios básicos del control financiero	
3.2.5. Proceso básico del control financiero	
3.2.6. Herramientas del control financiero	
3.2.6.1. Contabilidad Financiera	

3.2.6.2.	Análisis mediante razones financieras	
3.2.6.3.	Análisis del punto de equilibrio	
3.2.6.4.	Auditoria	
3.2.6.5.	Estadística	
3.2.6.6.	Presupuestos	
4.	SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO	41
4.1.	Concepto	
4.2.	Importancia	
4.3.	Su funcionamiento en las organizaciones	
4.4.	Descripción de un Sistema de Planificación y Control Financiero	
5.	APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO	45
5.1.	Objetivos	
5.2.	Importancia del presupuesto	
5.3.	Características del presupuesto	
5.4.	Clasificación de los presupuestos	
5.4.1.	Presupuestos de Operación	
5.4.1.1.	Presupuesto de ventas	
5.4.1.2.	Presupuesto de producción	
5.4.1.3.	Presupuesto de consumo de materiales directos	
5.4.1.4.	Presupuesto de mano de obra	
5.4.1.5.	Presupuesto de costos indirectos de fabricación	
5.4.1.6.	Presupuesto de inventarios finales	
5.4.1.7.	Presupuesto de costo de lo vendido	
5.4.1.8.	Presupuesto de gastos de ventas	
5.4.1.9.	Presupuesto de gastos de administración	
5.4.1.10.	Estado de resultado proyectado	
5.4.2.	Presupuestos financieros	
5.4.2.1.	Presupuesto de capital	

- 5.4.2.2. Estado presupuestado de flujo de efectivo
- 5.4.2.3. Balance general presupuestado
- 5.5. Principales técnicas de presupuestación
 - 5.5.1. Método Incremental

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE EL SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO DE LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.

A. METODOLOGIA DE ESTUDIO	
1. Objetivos	59
1.1. General	
1.2. Específicos	
2. Determinación del universo	60
3. Recolección de la información	61
3.1. Fuentes primarias	
3.2. Fuentes secundarias	
3.3. Tabulación y análisis de datos	
B. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL SOBRE EL GRADO DE UTILIZACION DE UN SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO EN LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.	
1. Aspecto Organizacional	63
2. Gestión de planeación financiera	65
3. Gestión de control financiero	67
4. Gestión presupuestaria	69
5. Otras consideraciones	70

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	71
1.1. Gestión de planeación financiera	
1.2. Gestión de control financiero	
1.3. Gestión presupuestaria	
1.4. Otras consideraciones	
2. Recomendaciones	73
2.1. Gestión de planeación financiera	
2.2. Gestión de control financiero	
2.3. Gestión presupuestaria	
2.4. Otras consideraciones	

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.

A. INTRODUCCION	77
B. JUSTIFICACION	78
C. ALCANCE	78
D. OBJETIVOS	79
1. General	
2. Específicos	
E. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO	80
1. Presupuesto de ventas	83
1.1. Procedimiento	
1.1.1. General	
1.1.2. Particularidades	
1.1.2.1. Panadería	
1.1.2.2. Super Coop	

- 1.2. Supuestos
 - 1.2.1. Generales
 - 1.2.2. Específicos
 - 1.2.2.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
- 1.3. Cálculos
 - 1.3.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 1.3.2. Panadería
 - 1.3.3. Super Coop
- 1.4. Presupuestos
 - 1.4.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 1.4.2. Panadería
 - 1.4.3. Super Coop
- 2. Presupuesto de producción 92
 - 2.1. Procedimiento
 - 2.2. Supuestos
 - 2.2.1. Panadería
 - 2.3. Cálculos
 - 2.3.1. Panadería
 - 2.4. Presupuestos
 - 2.4.1. Panadería
- 3. Presupuesto de materia primas y materiales 95
 - 3.1. Procedimiento
 - 3.1.1. Particularidades
 - 3.1.1.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 3.1.1.2. Panadería
 - 3.2. Supuestos
 - 3.2.1. Específicos
 - 3.2.1.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 3.2.1.2. Panadería
 - 3.3. Cálculos
 - 3.3.1. Taller de enderezado y pintura automotriz

- 3.3.2. Panadería
- 3.4. Presupuestos
 - 3.4.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 3.4.2. Panadería
- 4. Presupuesto de inventarios finales 100
 - 4.1. Procedimiento
 - 4.1.1. General
 - 4.1.2. Particularidades
 - 4.1.2.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 4.1.2.2. Panadería
 - 4.1.2.3. Super Coop
 - 4.2. Supuestos
 - 4.2.1. Generales
 - 4.2.2. Específicos
 - 4.2.2.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 4.2.2.2. Panadería
 - 4.2.2.3. Super Coop
 - 4.3. Cálculos
 - 4.3.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 4.3.2. Panadería
 - 4.3.3. Super Coop
 - 4.4. Presupuestos
 - 4.4.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 4.4.2. Panadería
 - 4.4.3. Super Coop
- 5. Presupuesto de compras 106
 - 5.1. Procedimiento
 - 5.2. Supuestos
 - 5.2.1. Generales
 - 5.2.2. Específicos
 - 5.2.2.1. Panadería
 - 5.2.2.2. Super Coop
 - 5.3. Cálculos

- 5.3.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
- 5.3.2. Panadería
- 5.3.3. Super Coop

- 5.4. Presupuestos
 - 5.4.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 5.4.2. Panadería
 - 5.4.3. Super Coop

- 6. Presupuesto de mano de obra directa 112
 - 6.1. Procedimiento
 - 6.1.1. Particularidades
 - 6.1.1.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 6.1.1.2. Panadería

 - 6.2. Supuestos
 - 6.2.1. Específicos
 - 6.2.1.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 6.2.1.2. Panadería

 - 6.3. Cálculos
 - 6.3.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 6.3.2. Panadería

 - 6.4. Presupuestos
 - 6.4.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 6.4.2. Panadería

- 7. Presupuesto de costos indirectos de fabricación. 117
 - 7.1. Procedimiento
 - 7.2. Supuestos
 - 7.2.1. Específicos
 - 7.2.1.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 7.2.1.2. Panadería

 - 7.3. Cálculos
 - 7.3.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 7.3.2. Panadería

 - 7.4. Presupuestos

7.4.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
7.4.2.	Panadería	
8.	Presupuesto de costo de producción	123
8.1.	Procedimiento	
8.2.	Supuestos	
8.3.	Cálculos	
8.3.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
8.3.2.	Panadería	
8.4.	Presupuestos	
8.4.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
8.4.2.	Panadería	
9.	Presupuesto de costo de ventas	127
9.1.	Procedimiento	
9.1.1.	Particularidades	
9.1.1.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
9.1.1.2.	Panadería	
9.1.1.3.	Super Coop	
9.2.	Supuestos	
9.3.	Cálculos	
9.3.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
9.3.2.	Panadería	
9.3.3.	Super Coop	
9.4.	Presupuestos	
9.4.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
9.4.1.	Panadería	
9.4.2.	Super Coop	
10.	Presupuesto de gastos de ventas	132
10.1.	Procedimiento	
10.2.	Supuestos	

- 10.2.1. Generales
- 10.2.2. Específicos
 - 10.2.2.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 10.2.2.2. Panadería
 - 10.2.2.3. Super Coop
- 10.3. Cálculos
 - 10.3.1. Panadería
 - 10.3.2. Super Coop
- 10.4. Presupuestos
 - 10.4.1. Panadería
 - 10.4.2. Super Coop
- 11. Presupuesto de gastos administrativos 139
 - 11.1. Procedimiento
 - 11.2. Supuestos
 - 11.2.1. Específicos
 - 11.2.1.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 11.2.1.2. Panadería
 - 11.2.1.3. Super Coop
 - 11.3. Cálculos
 - 11.3.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 11.3.2. Panadería
 - 11.3.3. Super Coop
 - 11.4. Presupuestos
 - 11.4.1. Taller de enderezado y pintura automotriz
 - 11.4.2. Panadería
 - 11.4.3. Super Coop
- 12. Presupuesto de flujo de efectivo 146
 - 12.1. Procedimiento
 - 12.2. Supuestos
 - 12.2.1. Generales
 - 12.2.2. Específicos
 - 1.2.2.1. Taller de enderezado y pintura automotriz

1.2.2.2.	Panadería	
1.2.2.3.	Super Coop	
12.3.	Presupuestos	
12.3.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
12.3.2.	Panadería	
12.3.3.	Super Coop	
12.4.	Control y Análisis	
12.4.1.	Cuadro de Control	
	Caso Ilustrativo Practico	
13.	Estado de resultado proyectado	154
13.1.	Procedimiento	
13.2.	Supuestos	
13.3.	Cálculos	
13.3.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
13.3.2.	Panadería	
13.3.3.	Super Coop	
13.4.	Presupuestos	
13.4.1.	Taller de enderezado y pintura automotriz	
13.4.2.	Panadería	
13.4.3.	Super Coop	
13.5.	Control y Análisis	
13.5.1.	Cuadro de Control	
	Caso Práctico - Ilustrativo	
13.5.2.	Análisis mediante Razones Financieras	

F. CONSOLIDACION COOPERATIVA

1.	Procedimiento	161
2.	Flujo de Efectivo Proyectado Consolidado	162
3.	Estado de Resultado Proyectado Consolidado	163
4.	Balance General Proyectado	164
4.1.	Procedimiento	
4.2.	Supuestos	
4.3.	Cálculos	

4.4. Balance General Proyectado
 4.4.1. Análisis Mediante Razones Financieras

G. Plan de Implantación

1. Objetivos	168
2. Estrategias	168
3. Recursos	169
4. Actividades	171
5. Costo	172

Bibliografía

Anexos

Anexo 1	Instructivos de Control
Anexo 2	Cuestionario
Anexo 3	Tabulación y Análisis de Datos
Anexo 4	Clasificación de Cooperativas
Anexo 5	Agrupación de las variedades del Pan Dulce
Anexo 6	Cálculos de horas-hombre por unidades producidas (Taller Industrial de Pan Dulce y Francés)
Anexo 7	Costos Indirectos Fijos (Taller Industrial De Pan Dulce y Francés)
Anexo 8	Costos Indirectos Variables (Taller Industrial de Pan Dulce y Francés)
Anexo 9	Distribución de Gastos (Super Coop)
Anexo 10	Cuota mensual de depreciación (Taller Industrial de Pan Dulce y Francés)
Anexo 11	Balance General al 31 de Diciembre 2001

RESUMEN

Desde antes del Decreto Legislativo No.339 de 1986, en el cual se enuncia la Ley General de Asociaciones Cooperativas, que permite la constitución y funcionamiento del movimiento cooperativo; las cooperativas ya cumplían un papel fundamental en la economía del país, pues muchos campesinos encontraron en ellas mayores beneficios económicos y sociales que difícilmente podrían alcanzar por sí solos.

A pesar de las muchas dificultades con las que se han encontrado las cooperativas, en la actualidad es notable su crecimiento y diversificación en el mundo entero y particularmente, en El Salvador aglutinan y dan empleo a un sector importante de la población salvadoreña.

Uno de los tipos de cooperativas más comunes en nuestro medio son las cooperativas de ahorro, consumo y crédito las cuales generalmente buscan beneficiar con sus operaciones a miembros y familiares de los mismos. El caso ilustrativo se ha desarrollado en la Cooperativa de Ahorro,

Consumo y Crédito El Despertar de Responsabilidad Limitada
ACODECACD R.L., del Municipio de San Salvador.

Considerando la teoría sobre planeación y control financiero se desarrolló el cuestionario, que una vez contestado proporcionó la información con la cual se elabora el diagnóstico, reflejando la ausencia de planes financieros como: objetivos, políticas, programas, presupuestos etc. y carencia de controles financieros que aseguren la transparencia de las operaciones.

Posteriormente se proponen las recomendaciones en respuesta al diagnóstico, en las cuales se abordan aspectos como la implementación de un Sistema de Planeación y Control Financiero, basado en su mayoría por la utilización de presupuestos y el análisis mediante el uso de las razones financieras; además de solicitar y poner en práctica la fiscalización y supervisión de auditorías externas a las cooperativas.

Por último se plantea la propuesta que incluye las herramientas de control financiero con sus formatos y guías de elaboración de los presupuestos y controles. Además de consideraciones en el análisis de las variaciones y

resultados reales con respecto a los presupuestados, con lo cual se pretende dotar a la cooperativa considerada como caso práctico, de los instrumentos necesarios que le faciliten la planeación y control financiero de todas sus operaciones.

INTRODUCCIÓN

En toda acción y principalmente en las acciones que tienen que ver con la administración de una empresa o negocio, los resultados serán mejores si estos son planeados objetivamente, es decir, que cada función que se realiza permita visualizar hacia donde están dirigidos los esfuerzos, y sus diferentes formas de medir los resultados a través del control.

Como derivado de lo anterior y poniendo en práctica la teoría sobre planeación y control financiero, en el presente trabajo se diseñan las herramientas que contribuyan al mejoramiento de la gestión administrativa financiera de la cooperativa ACODECACD DE R.L., el cual se estructura de la siguiente manera:

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L. Y

MARCO TEORICO SOBRE SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO

Este capítulo contiene, conceptos de cooperativismo, las clasificaciones de las cooperativas, antecedentes del cooperativismo en El Salvador, y en particular de la cooperativa ACODECACD DE R.L.

El marco teórico lo conformarán los elementos teóricos de sistemas, planeación y control aplicadas en el área financiera como son, objetivos, políticas, programas, estrategias, presupuestos, procedimientos e instrumentos y técnicas de control, los cuales son los fundamentos para la realización de este estudio.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO

EN LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.

Contiene el diagnóstico realizado sobre la base de la información obtenida por medio del cuestionario la entrevista y la observación directa, aplicados a la cooperativa; que determinó la situación referente a los recursos: humanos, materiales y técnicos con los que disponía la cooperativa en ese momento para el desarrollo de sus operaciones y con lo cual se efectuaron, las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, punto de partida para el diseño de la propuesta.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO

PÀRA LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.

Finalmente, este capítulo contiene la propuesta de un Sistema de Planeación y Control Financiero para la cooperativa ACODECACD DE R.L.; que incluye como herramienta principal el uso y aplicación de los presupuestos, cuadro de análisis de variaciones y las razones financieras para cada uno de los negocios y de manera consolidada para la cooperativa como ente consolidador.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L. Y MARCO TEORICO SOBRE SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

A. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.

1. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO

1.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.

El cooperativismo surge como consecuencia de la Revolución Industrial obligando a las personas a emigrar del campo a la ciudad, incrementando la población urbana y provocando un masivo desempleo, siendo necesario que se generaran opciones que vinieran a solventar en parte las necesidades de las clases pobres. Fue así como las personas se asociaron en cooperativas en busca de mejores beneficios sociales para enfrentar sus problemas económicos.

En El Salvador, las ideas sobre el cooperativismo surgen en el año 1896, cuando en la Universidad de El Salvador se crea la Cátedra de cooperativismo en la Facultad de

Jurisprudencia y Ciencias Sociales, con el propósito de formar profesionales que crearan y desarrollaran bases para

la formación de cooperativas. Desde entonces el movimiento cooperativo Salvadoreño a sobrepasado diferente fases y grandes problemas de organización, pero al final este movimiento ha sido aceptado políticamente "en una aparente contradicción con el Sistema Capitalista dependiente".¹

No fue sino hasta el año 1986 que por Decreto Legislativo No. 339 de fecha 6 de Mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial No.86, Tomo 291, del 14 de Mayo del mismo año, se emite la Ley de General de Asociaciones Cooperativas, como consecuencia del rápido crecimiento del movimiento cooperativo del país y teniendo presente la disposición constitucional, del art. 114 que establece que "el estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento".

Actualmente las cooperativas tienen grandes desafíos en la realidad salvadoreña, en vista de nuevas políticas

¹ Federación de Universidades de América Central "Cooperativas de Centroamérica". Editor: UCA San Salvador, 1976, pag.14

implementadas por el gobierno, entre las cuales podemos mencionar: políticas económicas (Tratados de Libre Comercio, globalización, etc.), políticas fiscales (nuevas leyes, controles tributarios) y políticas financieras (Integración Monetaria).

Estas políticas dejan un vacío de parte del gobierno referente a la disposición constitucional del art. 114, antes mencionado. Ya que implica que las cooperativas deberán de luchar contra mayores requisitos de conformación, hacerles frente a mayores gastos para un mejor desarrollo de sus operaciones y funcionamiento, y no decaer en un mundo más globalizado y poder continuar obteniendo los objetivos para los cuales se crearon - la de una forma de sobrevivir y salir delante de las clases más pobres-

Entonces es de hacerse la siguiente pregunta: ¿Está realmente el gobierno, por medio de sus políticas

económicas, fiscales y financieras cumpliendo con el compromiso social que tiene para el movimiento cooperativista?. Movimiento que aglomera a la clase pobre del pueblo cuya única opción y alternativa que les quedan es la solidaridad y mayores esfuerzos de los miembros que las conforman al no tener la certeza de un mayor apoyo gubernamental para el desarrollo de las cooperativas.

En conclusión, en El Salvador el movimiento cooperativista se ha diversificado y representa un aporte importante para el desarrollo económico y social, está y seguirá bien organizado, incorporando o reincorporando derechos que han adquirido por medio del desarrollo de múltiples actividades con una notable aportación de producción, consumo, ahorro y crédito y en promover la enseñanza y la formación profesional en una trayectoria ética, humana y social con lo cual el cooperativismo puede reclamar su espacio en la nueva gestión del quehacer social, económico y tecnológico del país.

1.2. CONCEPTOS

1.2.1. COOPERATIVISMO

Para COACES, "El movimiento cooperativo representa una organización económica social que propugna la formación de cooperativas, con el propósito de sustituir a los intermediarios entre los productores y el consumidor, propiciando de esta manera un abaratamiento del costo de la

vida, beneficios sociales, educativos y comunitarios". Así mismo, este "Movimiento propugna la constitución de sociedades cooperativas para eliminar a los intermediarios entre los productores y el consumidor y obtener beneficios sociales, educativos, comunitarios, de salud, etc."²

1.2.2. COOPERATIVAS

"Las cooperativas son asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de conformidad con las leyes y sus estatutos."³

"Las cooperativas son asociaciones destinadas a fomentar el pequeño ahorro y suprimir los intermediarios en la esfera de la producción, del crédito y del consumo, para repartir entre sí los beneficios logrados de tal forma."⁴

² Diccionario de Economía. Obra Citada Pag.186.

³ Diario Oficial. Tomo No. 294.Pag.34

⁴ Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Tomo II.C-CH Guillermo Cabanellas. Pag.373.

comunidades a través de los beneficios logrados en conjunto.”

5

Las asociaciones cooperativas en su mayoría son integradas por personas de bajos recursos económicos, en busca de obtener mayores beneficios económicos y sociales,

“Las cooperativas representan asociaciones de personas de carácter social cuyo objetivo principal es el de obtener un mejor nivel de vida para los miembros asociados, familiares beneficios que individualmente les sería muy difícil de lograr.

Es necesario que estas personas se asocien en cooperativas para que puedan atraer el interés y ser escuchadas como ente jurídico; por organizaciones gubernamentales, de ayuda internacional, ONG'S, empresa privada, etc. que proporcionen ayuda en materia económica, tecnológica y

⁵ COACES, “Organización Administrativa y Contable para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador”. Editor COACES Pág.5 San Salvador, 1986

social, para poder generar oportunidades de desarrollo a la cooperativa y lograr un mejor nivel de vida para sus asociados.

1.3. CLASIFICACION DE LAS COOPERATIVAS

La Ley General de Asociaciones Cooperativas las clasifica en:

Cooperativas de Producción

Las cooperativas de producción son aquellas integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Cooperativas de Vivienda

Son cooperativas de viviendas las que buscan por objeto procurar a sus asociados vivienda mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Cooperativas de Servicios

Las cooperativas de servicios tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

1.4. COOPERATIVAS DE CONSUMO, AHORRO Y CRÉDITO Y DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL.

Existen muchos tipos de cooperativas (Ver anexo 4). Para el propósito de esta investigación y considerando la actividades de la cooperativa ACODECACD DE R.L. se desarrollan únicamente los conceptos de las cooperativas de consumo, ahorro y crédito y de producción industrial.

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

Las Asociaciones de Ahorro y Crédito, son las que tienen por objeto servir de Caja de Ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados. Estas podrán recibir

depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados.

Las Cooperativas de Producción Industrial, son aquellas que tienen por finalidad la transformación de materias primas, fundamentalmente mediante procesos mecanizados.

2. COOPERATIVA ACODECAD DE R.L.

2.1. ANTECEDENTES

La Asociación Cooperativa de Consumo, Ahorro y Crédito "El Despertar, de Responsabilidad Limitada, ACODECAD, DE R.L. del sector La Cima, Municipio de San Salvador, se constituyó el 1° de Diciembre de 1991, iniciando sus operaciones con 40 asociados y una aportación social de ₡38,000.00.

Emprende sus actividades con la apertura del Super, en el cual se venden artículos de consumo básico a los asociados y habitantes de la Comunidad San Juan, San Antonio, en donde está ubicado y comunidades aledañas.

Posteriormente los socios deciden iniciar un Taller para producción de Pan, el cual produce pan francés y pan dulce.

Por la reconocida honestidad y honradez de sus socios, el esfuerzo y verdadero interés de ellos por superarse, les son donados equipos y herramientas automotrices, con los cuales abren un Taller de Enderezado y Pintura Automotriz.

2.2. OPERACIÓN Y FINALIDAD

La Cooperativa ACODECAD DE R.L., actualmente cuenta con 130 asociados dedicándose al comercio, producción y al servicio.

Dentro del marco de los principios y fines antes mencionados, la cooperativa posee y administra lo siguiente:

Un Super, con ingresos diarios por ventas hasta por ₡2000.00; las cuales disminuyen cuando inauguran un Super similar en el mismo sector.

Una panadería, con producción y venta de pan francés, variedad de pan dulce y repostería, la mayor parte de la producción del pan se vende por medio del Super.

Un Taller de Enderezado y Pintura Automotriz, el cual cuenta con equipos donados, ubicado en un lote frente al Super de la cooperativa.

Además, la Cooperativa otorga préstamos a sus asociados, previo estudio de la solicitud presentada por parte de los aspirantes al crédito.

En su estructura organizativa, se identifican órganos de dirección, administración y vigilancia en los cuales recae toda la responsabilidad por la buena marcha de las operaciones.

Con la ejecución de estas operaciones se busca el mejoramiento socioeconómico de sus asociados a través de las actividades del Super, El taller de producción de pan y el taller de Enderezado y Pintura Automotriz; Así como por la venta de artículos de primera necesidad con precios especiales para sus asociados y la concesión de préstamos a intereses más bajos a los que establece el sistema financiero.

B. MARCO TEÓRICO SOBRE SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

1. GENERALIDADES SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVO

1.1. GENERALIDADES SOBRE SISTEMAS

1.1.1. CONCEPTO

Para Koontz y Weihrich - Sistema es grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con

algún programa o plan. Todo sistema debe tener límites que lo separen de su ambiente -. ⁶

Los sistemas en general incluyen tres elementos esenciales en sus definiciones:

1. Todo sistema es un conjunto de partes
2. Estas partes se interrelacionan entre sí
3. Se interrelacionan por un propósito o fin común

1.1.2. ELEMENTOS DE UN SISTEMA

Los elementos que le dan vida a un sistema y que son consumidos en forma directamente proporcional a lo que el sistema produce para alcanzar el equilibrio, son:

- Entrada:

Son los ingresos del sistema, pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, constituyendo la fuerza de arranque que provee al sistema de sus necesidades operativas.

- Proceso:

⁶ Harold Koontz y Heinz Weihrich, "Administración una Perspectiva Global ", Editorial Mc Graw Hill. Decima Edición, 1995. Pág. 119

El proceso es la realización de una o varias actividades que transforma una entrada (insumo) en salida (producto terminado), como tal puede ser una maquina, un producto, una tarea realizada por la organización etc.

- Salidas:

Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas, al igual que las entradas pueden ser productos, servicios e información.

- Retroalimentación:

La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a reingresar al sistema como recurso o información.

La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome las medidas de corrección basándose en la información retroalimentada.

1.2. SISTEMA ADMINISTRATIVO

1.2.1. CONCEPTO:

Según Córdoba de Juárez los sistemas administrativos - Son conjuntos de elementos humanos, físicos y técnicos interrelacionados entre sí, que tienen como fin lograr la planificación, organización, dirección y control de los objetivos de la institución -.

1.2.2. CARACTERISTICAS

Los sistemas administrativos presentan las siguientes características:

- Totalizan el logro de los objetivos de la organización.
- Maximizan la capacidad y rendimiento de personas
- Mantienen su cohesión con el propósito de permanecer siempre unidos.
- Tienen capacidad de aceptar nuevas actividades o modificar las actuales para aumentar la rentabilidad.

1.2.3. ACCIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

El accionar del sistema administrativo se desarrolla sobre la base de las etapas del proceso administrativo.

La planeación del sistema se estructura teniendo como base las necesidades que demande la administración en todos los aspectos como objetivos, el ambiente, la utilización de los recursos, sus componentes y sus actividades, en función de mejorar sus operaciones administrativas.

La organización del sistema, comprende dos elementos:

- Definición de la estructura, lo cual debe realizarse de tal forma que le permita a los dirigentes del sistema administrativo diferenciar las actividades, mejorar su comunicación, mejor eficiencia del control, clasificar la responsabilidad de la autoridad y mejorar la toma de decisiones, incentivando el trabajo en equipo.
- Definición del recurso humano, el cual se puede lograr por medio de un efectivo sistema de recurso humano que comprenda aspectos tales como:
 - Análisis, descripción y clasificación de puestos.
 - Prestaciones e incentivos.
 - Evaluación del desempeño con el propósito de obtener el desarrollo integral de las personas.

- Dirección del sistema.

A través de esta fase se lleva a cabo la realización de los planes proporcionando las medidas de actuación de los recursos que conlleven a la consecución de los objetivos propuestos.

- Control del sistema.

Esta función debe de orientarse a medir, evaluar, y recompensar el desempeño de los elementos que lo integran de manera que se logre la retroalimentación adecuada y oportuna para el establecimiento de medidas correctivas adecuadas. Por lo tanto en cualquier sistema en marcha se debe de hacer un control periódico que implique la examinación de los planes y la planificación de los cambios.

2. PLANEACION FINANCIERA

2.1. PLANEACION

Esta fase del proceso administrativo es indispensable en toda actividad a realizar por personas y empresas, conociéndose también con el nombre de planificación y en ella se visualiza el éxito o el fracaso de toda empresa; su

aplicación puede variar desde planear una actividad sencilla como un viaje a la playa hasta planear presupuestos de empresas multinacionales.

2.1.1. CONCEPTO

- Planeación es la selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; Selección de un curso de acción entre varias opciones -. ⁷

La clave en el proceso de planeación radica en fijar objetivos alcanzables considerando que se tendrán las herramientas e instrumentos técnicos, administrativos y financieros para lograrlos, seleccionando un curso de acción que permita fijar los estándares para el control que a la vez llevará a una oportuna y adecuada toma de decisiones.

2.1.2. OBJETIVOS

Los principales objetivos de la planeación son:

- Determinar diversos caminos, forma de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

⁷ Harold Koontz y Heinz Weirich, "Administración una Perspectiva Global" .Editor Mc Graw Hill. Décima Edición .Pág.717.

- Establecer, analizar y seleccionar las decisiones más adecuadas.
- Tratar de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos.

2.1.3. IMPORTANCIA

En la actualidad la vida experimenta constantes cambios, los cuales pueden ser rápidos o lentos; sin embargo para poder asimilar estos cambios el uso de la planeación es necesario.

A continuación se mencionan algunas razones que destacan la importancia de la planeación.

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

2.1.4. TIPOS DE PLANES

Hay que tener cuidado en reconocer que existe una variedad de tipos de planes, el no hacerlo puede dificultar el realizar una planeación eficaz. Al recordar que un plan abarca cualquier curso de acción futura, se puede ver que los planes son variados. Aquí se les clasifica como: propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

- PROPÓSITOS O MISIONES

El propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella.

- OBJETIVOS

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

Los objetivos de una empresa constituyen su plan básico, los departamentos, áreas o secciones pueden tener sus propios objetivos y el logro de estos contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

- ESTRATEGIAS

Las estrategias se refieren al arte, habilidad o destreza, en el establecimiento de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos con lo cual, los ejecutivos de una empresa resuelven favorablemente los asuntos que atañen a los intereses de la misma.

- POLÍTICAS

Son planes que contienen declaraciones o interpretaciones que guían el pensamiento para la toma de decisiones.

Existen políticas en todos los niveles de una empresa y establecen un factor dentro del cual se debe de tomar una decisión que asegure alcanzar los objetivos.

- PROCEDIMIENTOS

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras en orden cronológico; detallando la forma exacta y determinando la secuencia en el desarrollo de las actividades que deben de seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

- REGLAS

Las reglas describen con claridad las acciones específicas necesarias o las que no se deben de hacer, sin permitir libertad de acción. Estas no permiten discreción en su aplicación.

- PROGRAMAS

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

- PRESUPUESTOS

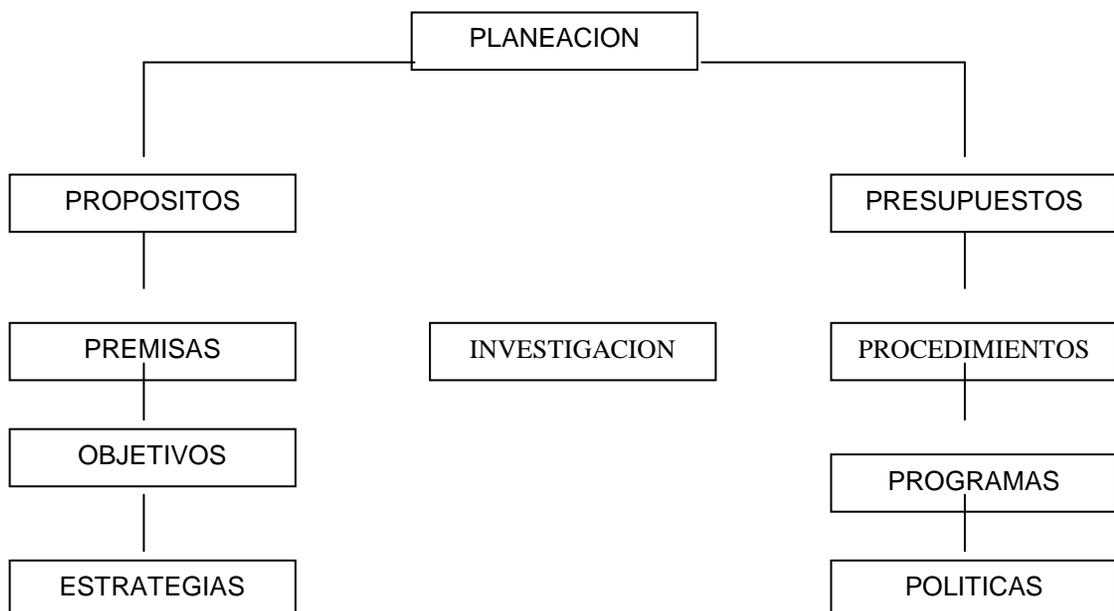
Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, a través de ellos se proyectan en forma cuantificada los

elementos que necesitan las empresas para cumplir con sus objetivos.

Los presupuestos implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos

2.1.5. DESCRIPCION DEL PROCESO DE PLANEACION

(Etapas de la Planeación)



El proceso de planeación se inicia a partir de la definición de los propósitos, estos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social. Seguidamente se van desarrollando los demás planes apoyados con las investigaciones hasta llegar a los presupuestos los cuales servirán como herramienta de control de toda la fase de planeación.

2.2. PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera es parte esencial de toda organización, representando ello una guía a sus objetivos. Involucra la planeación del efectivo necesario para respaldar las operaciones financieras, evaluar los planes e identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los resultados.

2.2.1. CONCEPTO:

La Planeación Financiera implica definir las metas de la organización y seleccionar una guía de acción con decisiones de financiamiento y de inversión que considere cantidad, tiempo, y duración de las necesidades

financieras, con el fin de obtener ingresos para hacerles frente a compromisos futuros, así como su utilización y recuperación.

2.2.2. OBJETIVOS

Los principales objetivos de la planeación financiera son:

- Maximizar la utilización de recursos para lograr los índices de productividad y rentabilidad establecidos por la dirección de la empresa.
- Proyectar ventas e ingresos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia.
- Decidir como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados.
- Identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los resultados.

2.2.3. IMPORTANCIA

La importancia de la planeación financiera radica en que a través de ella se combinan los niveles proyectados de los diferentes presupuestos operativos logrando con esto

incluir los respectivos flujos de efectivo dentro del presupuesto de efectivo o de caja.

La planeación es el mapa que guía a la organización hacia sus metas financieras; por medio de una oportuna y adecuada toma de decisiones que permita mantener un equilibrio entre ingresos y egresos logrando así reducir el nivel de incertidumbre de riesgo operativo y financiero.

2.2.4. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

La aplicación de esta fase requiere de un orden sistemático como el siguiente, con el objeto de obtener mejores resultados:

- Establecer la estructura interna organizativa de la empresa que permita obtener cifras reales de existencias, ventas, costos, y utilidades.
- Implementación de sistemas y procedimientos definidos y ordenados.
- Fijar políticas generales, o los principios básicos sobre los que se dirigirá la empresa.
- Evaluar el mercado potencial de los productos o servicios y la medida en que se participa del mismo.

- Determinar los costos de producción y gastos de operación.
- Fijar las fuentes de financiamiento para el capital de trabajo e inversiones en activos fijos.

3. CONTROL FINANCIERO

3.1. CONTROL

El control en toda organización es de vital importancia a fin de verificar que las actividades son realizadas conforme a lo esperado y medir el rendimiento de los recursos disponibles.

3.1.1. CONCEPTO

Según Henry Fayol, define el control como - La función que tiene por objeto cerciorarse de que todo se está llevando a cabo de acuerdo con el plan adoptado, las órdenes dadas y los principios establecidos -.

3.1.2. OBJETIVOS DEL CONTROL

Dentro de los objetivos del control se tienen:

- Maximizar los recursos de la organización para la consecución de los objetivos.
- Lograr objetivos, y planes establecidos en la fase de planeación.
- Medir el desempeño en las operaciones.
- Evitar y minimizar desviaciones.

3.1.3 REGLAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

- Entre todos los posibles controles escoger los que puedan usarse como estratégicos.

Por ejemplo, que puedan responder a preguntas tales como:

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Quién informará mejor sobre - quien - es responsable de las fallas?

¿Qué mostrará mejor lo que no se ha obtenido o se ha perdido?

- Los sistemas de control deben reflejar en todo lo posible la estructura organizativa.

La organización es la expresión de los planes y a la vez un medio de control.

- Al establecer los controles hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada para aplicar el que sea más útil.
- Los controles deben de ser flexibles; cuando un control no es flexible, un problema que exista rebasa lo calculado en la planeación, esto hace que no pueda realizarse adecuadamente la función del control, o bien se tienda abandonar el control como inservible.
- Los controles deben de reportar rápidamente las desviaciones, el control tipo histórico mira el pasado y a veces es casi imposible corregir la desviación, por lo tanto los controles deben de actualizarse.
- Los controles deben de ser claros para todos, que de alguna manera han de utilizarlos. Es necesario limitar aspectos técnicos para que todos los que lo usen lo entiendan. De igual forma debe estarse instruyendo constantemente sobre la necesidad de los controles.

- Los controles deben de llegar lo más concentrado posible a los altos niveles administrativos que los han de usar.
- Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

3.1.4. RELACION DEL CONTROL CON LAS OTRAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El control en la planeación se aplica al momento de definir quienes ejercerán el control, así como también al establecer las técnicas y herramientas a utilizar en esta fase.

En la organización cuando se establecen las funciones y autoridades constituye una forma de facilitar el control de las operaciones y responsabilidades.

En la fase de dirección es en donde se hace más necesario el control, ya que en esta fase se obtienen los resultados y se hace necesarios evaluar y comparar los resultados a fin de realizar acciones correctivas o de ajuste.

3.2. CONTROL FINANCIERO

La aplicación del control financiero es fundamental para que todas las actividades proyectadas en la planeación financiera se organicen y ejecuten tal como han sido diseñadas detectando errores y fortaleciendo los aciertos. El control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos debida a cambios imprevistos.

3.2.1. CONCEPTO

El control financiero es el plan de organización, procedimientos y registros relacionados con la protección y salvaguarda de los recursos de la empresa y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, de los estados financieros y de la información general.

A través del control financiero se establecen niveles de desempeño y se diseñan sistemas de retroalimentación.

3.2.2. OBJETIVOS

Los principales objetivos del control financiero son:

- Optimizar y proteger los bienes y recursos de la empresa.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones y prevenir o minimizar riesgo ante posibles cambios internos y externos.
- Conocer la evolución de la rotación de las cuentas que integran el activo circulante así como el resultado obtenido sobre: márgenes en utilidades de operación, rendimiento de activos, rentabilidad de los diversos productos etc.

3.2.3. IMPORTANCIA

El mundo de los negocios es cambiante y estos cambios afectan a la empresa tanto internamente como su ambiente, por lo que a través del control se pueden detectar cambios que están afectando a la empresa en sus funciones.

El control nos indica el origen y el destino de los recursos monetarios así como mejorar el manejo y determinar hasta que punto se está logrando los objetivos en cuanto a

ingresos, utilidades y rendimiento de la inversión, a la vez nos proporciona una ayuda para aprovechar las oportunidades e identificar riesgos.

3.2.4. PRINCIPIOS BASICOS DEL CONTROL FINANCIERO

Los principales principios que fortalecen el control financiero son:

- División del procedimiento de cada función
- Aplicación de pruebas continuas de la exactitud

- Fianzas
- Contabilidad por partida doble
- Evitar uso excesivo de dinero en efectivo
- Depósitos bancarios inmediatos e intactos

3.2.5. PROCESO BASICO DEL CONTROL FINANCIERO.

Este proceso se fundamenta en el proceso básico del control general y comprende:

- Establecimiento de patrones o normas

Consiste en establecer estándares o medidas razonables con las cuales se compara lo realizado.

- Operaciones de recolección y concentración de datos.

Etapa en la que se utilizan los medios o herramientas de control establecidas para obtener información de las operaciones realizadas y seleccionar aquella considerada de mayor importancia.

- Comparación de lo realizado con los estándares.

Conocer el desempeño y compararlo con los estándares estableciendo así las diferencias determinando las causas e identificando áreas específicas que ayuden a encontrar alternativas para mejorar lo realizado.

- Utilización de los resultados

Conociendo los resultados de las diferencias se evalúan las alternativas para la toma de decisiones.

3.2.6. HERRAMIENTAS DEL CONTROL FINANCIERO

3.2.6.1. CONTABILIDAD FINANCIERA

Consiste en la preparación de informes relativos a la situación financiera actual y a los resultados obtenidos en un periodo dado.

Es decir, el arte de registrar, clasificar, y resumir en forma significativa y en términos de dinero las operaciones y los hechos que son, cuando menos en parte, de carácter financiero, así como de interpretar resultados.

El control contable abarca aspectos de la actividad económica tales como: exactitud de las cifras, corrección de procedimientos y normas, y determinación y análisis de los resultados obtenidos en la empresa.

3.2.6.2. ANÁLISIS MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS

Estos tipos de análisis presentan una rápida evaluación del desempeño obtenido por una empresa, definen su liquidez financiera, miden su actividad, establecen el grado endeudamiento y determinan su rentabilidad, además de mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros.

Estos análisis se llevan a cabo de dos maneras:

- Mediante la comparación de un período con otro (Razón de la misma organización en un período pasado con una proyección al futuro).
- Mediante la comparación con otras organizaciones semejantes o con la industria en general.

Entre las principales razones financieras están:

RAZONES DE LIQUIDEZ

Una empresa es líquida cuando puede cumplir fácilmente con sus obligaciones a corto plazo conforme estas vayan venciendo.

Razón de la Solvencia o del Circulante

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

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Por ejemplo, si el resultado de esta razón fuera 2.0 (considerada aceptable), significa que por cada unidad

monetaria que la empresa tiene en el pasivo circulante se dispone de dos unidades monetarias de activo circulante.

Razón de Liquidez

$$\begin{array}{l} \text{Razón de Liquidez} \\ \text{(ó Prueba del Ácido)} \end{array} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón es similar al índice de solvencia, con la variante de que en esta no se considera el inventario.

Es recomendable una razón de prueba del ácido de 1.0 o mayor.

Esta razón proporciona una mejor evaluación de la liquidez total, sólo cuando el inventario no puede convertirse fácilmente en efectivo.

Capital Neto de Trabajo

$$\begin{array}{l} \text{Capital Neto de} \\ \text{Trabajo} \end{array} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de una empresa e indica el monto de liquidez operativa, determinando o midiendo el grado de riesgo de la empresa.

RAZONES DE ACTIVIDAD

Estas razones se emplean para evaluar la rapidez con la cual las cuentas del activo circulante que no son efectivo (inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar) son convertidas en ventas o efectivo.

Rotación de Inventarios

Esta razón mide la actividad o liquidez del inventario e indica el número de veces que el inventario se rota.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

La rotación de inventario es importante cuando se le compara con la de otras empresas del mismo ramo.

Utilizando la siguiente formula, podemos obtener el promedio de días en que se vende el inventario.

$$\text{Promedio de días} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

Período de Cobranza Promedio

$$\text{Período de Cobro Promedio} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas Anuales}}{360}}$$

Esta razón resulta útil para evaluar el crédito y las políticas de cobro y su resultado indica el período en que una empresa recupera una cuenta por cobrar.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón se refiere al número de veces al año en que las cuentas por cobrar de la empresa son verdaderamente convertidas en efectivo.

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Período de Cobro Promedio}}$$

Periodo de Pago Promedio

$$\text{Período de Pago Promedio} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\frac{\text{Compras Anuales}}{360}}$$

Esta razón indica el período en que la empresa cancela una cuenta por pagar.

Por lo general las compras anuales se calculan como un porcentaje determinado del costo de ventas.

Rotación de Cuentas por Pagar

La rotación de las cuentas por pagar se refiere al número de veces al año en que la empresa hace efectivo el pago sus cuentas.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{360}{\text{Período de Pago Promedio}}$$

OTRAS RAZONES**Razón de Endeudamiento**

$$\text{Índice de Endeudamiento Promedio} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

El monto resultante de esta razón es el dinero que se emplea de terceros, que se utiliza para generar utilidades.

Margen de Utilidades de Operación

$$\text{Margen de Utilidades de Operación} = \frac{\text{Utilidades de Operación}}{\text{ventas}}$$

El margen de utilidades de operación representa las utilidades ganadas de la empresa entre cada unidad monetaria de ventas. Es preferible un alto margen de utilidades de operación.

Margen Neto de Utilidades

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidades Netas Después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

El margen de neto de utilidades determina el porcentaje restante sobre cada unidad monetaria de ventas, después de restar todos los gastos, incluyendo los impuestos.

Potencial de Utilidades

$$\text{Potencial de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Neta de Operación}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo de Operación (Capital de Trabajo)}}$$

Esta razón nos indica el porcentaje de utilidades a obtener como resultado de invertir los fondos en activos productivamente útiles y que proporcionen, el mas alto rendimiento.

Entre menos sea el monto del activo de operación utilizado, mayor será el porcentaje de utilidad esperado.

Rentabilidad del Capital de Trabajo

$$\text{Rentabilidad del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activo Circulante - Päsivo Circulante}}$$

Razón que mide el rendimiento percibido sobre el capital neto de trabajo, en general cuanto mayor sea el monto, se considera mejor.

3.2.6.3 EL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio sirve para estudiar las relaciones entre costos, volumen y beneficios de una empresa con el objeto de determinar los ingresos que debe alcanzar para llegar a una situación en la que no existan ni beneficios ni pérdidas.

El análisis depende del conocimiento de los costos fijos y variables de la empresa y se basa en el concepto del margen de contribución.

El punto de equilibrio es la parte donde la empresa no tiene utilidades ni experimenta pérdida a un nivel determinado de ventas con el cual se cubren los costos totales de operación.

Para determinar el punto de equilibrio se deben de realizar los siguientes pasos.

Paso 1.

Identificar y separar los costos fijos (CF) y los costos variables.

Paso 2.

Calcular el porcentaje de costos variables (CV) con respecto a las ventas, de la siguiente forma:

$$\frac{\text{CV (costos variables)}}{\text{V (ventas)}}$$

Paso 3.

Se calcula el margen de utilidades, el cual se obtiene de la diferencia entre 100 y el porcentaje de costos variables.

$$1 - \frac{\text{CV (costos variables)}}{\text{V (ventas)}}$$

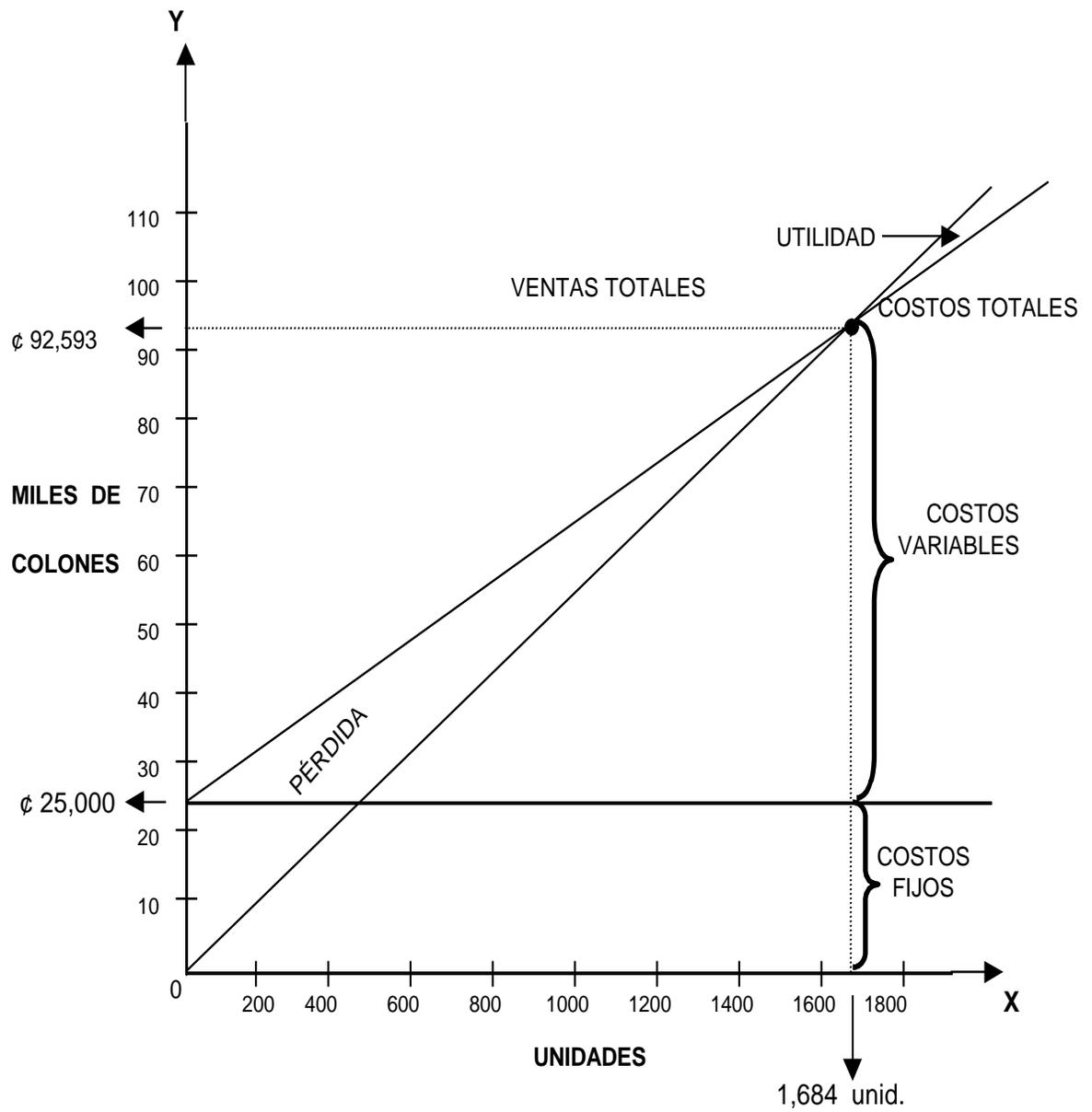
Paso 4.

Se obtiene el punto de equilibrio dividiendo los costos fijos entre el porcentaje del margen de utilidades.

$$Pe = \frac{\text{CF (costos fijos)}}{1 - \frac{\text{CV (costos variables)}}{\text{V (ventas)}}$$

Donde: Pe = Punto de Equilibrio

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



Explicación del Gráfico.

- Los costos fijos están comprendidos entre eje de las **X** y la línea con el valor de ¢ 25,000.00.
- La diferencia de la línea con el valor de ¢ 92,593.00 en el eje de las **Y**, a la línea paralela al eje de las **X** con el valor de ¢ 25,000.00 representan los costos variables.
- La línea constante que va desde el valor de cero al punto de equilibrio, donde se interceptan las líneas trazadas en el gráfico son los costos totales de producción.
- El punto donde se interceptan las líneas de los costos totales (costos fijos más costos variables) con la línea de ventas totales determina el punto de equilibrio de la empresa.
- Al observar desde el punto de equilibrio las líneas de costos variables y la de los costos totales se van

separando hacia arriba, ésta abertura representa las utilidades que la empresa irá obteniendo.

- Al ubicar un punto de un par ordenado abajo del punto de equilibrio y sobre la línea de los costos totales, entonces la empresa estaría ante una pérdida.

Resumiendo, la gráfica nos permite identificar que la cantidad que debe de producir y vender de producto para no ganar ni perder es de 1684 unidades, con las cuales estaría cubriendo sus costos totales de ¢ 92,593.00⁸ Por otro lado, a partir de este punto la empresa puede proyectarse a los márgenes de utilidad que se pretende obtener en el ejercicio económico de la empresa.

3.2.6.4. AUDITORÍA INTERNA

Otra de las técnicas de control utilizadas en la práctica es la auditoría interna, es un procedimiento que permite la evaluación regular y permanente del sistema de información contable y de las operaciones financieras de la empresa en

él registradas con la finalidad de prestar servicio constructivos a la administración.

3.2.6.5 LA ESTADISTICA

Una de las herramientas más útiles y de aplicación más general con que cuentan los administradores para prever cifras futuras, es la estadística. Esta permite procesar los datos históricos de ciertos hechos de la realidad o de cierta situación y realizar a partir de dicho procesamiento inferencias sobre el comportamiento futuro de esos datos.

3.2.6.6. EL PRESUPUESTO

El presupuesto como instrumento de control, representan el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos. Pero por sí solo, no evita las desviaciones de ese rumbo o asegura la realización de las metas.

4. SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

4.1. CONCEPTO

⁸ Valores y cantidades utilizados, únicamente para ejemplificar el gráfico del punto de equilibrio.

Debe entenderse por Sistema de Planeación y Control Financiero aquel instrumento administrativo que permite planear, coordinar y controlar las distintas actividades financieras, formados por los objetivos y metas trazados, así como las políticas y estrategias que faciliten su logro, la estimación programada y sistematizada de las operaciones a desarrollar y de un adecuado desarrollo contable y estadístico que permita registrar en forma exacta, oportuna y razonable lo realizado y de esta forma facilitar su comparación con lo planeado.

Esto permite tomar acciones correctivas para enmendar los desaciertos o fortalecer los puntos positivos en aras de formular nuevos planes mejorados.

4.2. IMPORTANCIA

La importancia radica en que por medio de un Sistema de Planeación y Control Financiero se puede lograr una mejor planeación, lo que conlleva a coordinar de mejor forma las actividades, ya que todas las personas conocen lo que debe de hacerse y como lograrlo permitiendo así una adecuada

asignación de recursos y un control eficaz; a la vez ayuda a mantener un equilibrio entre los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, sin renunciar a los objetivos fijados en la consecución de beneficios.

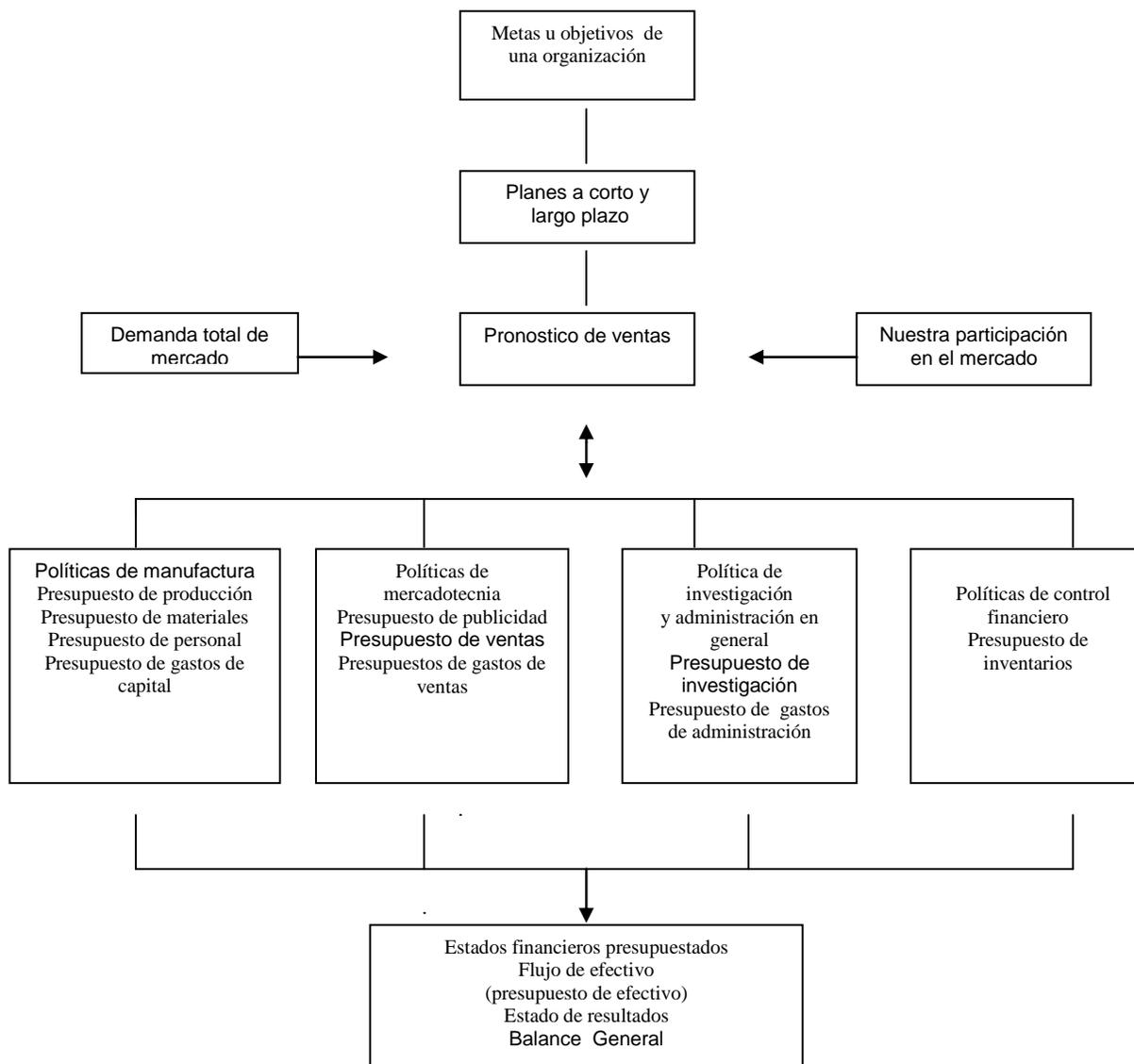
4.3 SU FUNCIONAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

En toda empresa el Sistema de Planeación y Control Financiero debe unificar y sistematizar las actividades que están relacionadas.

El sistema comienza desde que se planifica la cantidad, el momento y el tiempo que deben utilizarse los fondos, sobre la base de proyecciones que serán convertidas en cantidades físicas y monetarias que después se usarán como parámetros para medir el desempeño.

Lo anterior, implica proponer estrategias, políticas, programas, procedimientos y otros instrumentos administrativos que ayuden a coordinar las operaciones y a salvaguardar el capital de trabajo y el uso adecuado y racional de los activos de la organización.

4.4. DESCRIPCIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO



Fuente: Fundamento de Administración Financiera. J. Fred Weston. Décima Edición. Pág. 414.

Con modificaciones de estructura y contenido

La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como

base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados.

El control financiero por su parte se refiere a la fase de ejecución; relacionado con el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para: asegurar que se sigan los planes previamente establecidos y modificar los planes existentes en respuestas a los cambios en el medio ambiente operativo.

El proceso empieza con el establecimiento de las metas de la empresa, después la administración presenta una serie de pronósticos y presupuestos para cada área de la empresa, tal como se muestra en la representación gráfica del proceso de planeación y control financiero.

Durante el proceso de planeación, se combinan niveles proyectados de los diferentes presupuestos operativos, y partiendo de este conjunto de datos los flujos de efectivo de la empresa quedarán incluidos en el presupuesto de efectivo. Si un incremento proyectado en ventas conduce a un faltante estimado de efectivo, la administración podrá

hacer ciertos arreglos para obtener los fondos requeridos buscando siempre el mínimo de costos.

Adicionalmente se pueden desarrollar el estado resultados y el balance general proforma o proyectados para la empresa, los cuales deberán ser comparados con los estados financieros reales obteniendo así las explicaciones sobre las razones de las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto del periodo que comprenden los presupuestos y reflejar las condiciones operativas reales.

A través del proceso de planeación y control financiero, la administración trata de evitar los estrangulamientos de efectivo y de mejorar la rentabilidad, al corregir las desviaciones de cada área y de tal forma beneficiar a toda la compañía.

5. APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

5.1. OBJETIVOS

Dentro de los objetivos del presupuesto como el elemento básico de un Sistema de Planeación y Control Financiero podemos mencionar los siguientes:

- Dirigir los recursos financieros disponibles para la consecución de las metas y objetivos trazados.
- Evaluar el desempeño de las operaciones, por medio de la comparación de lo realizado con lo planeado.
- Obtener información operativa y financiera útil, confiable y oportuna.
- Demostrar la transparencia de las operaciones.
- Proporcionar medidas de acción ante cualquier hecho impredecible.
- Correlacionar la planeación y permitir delegar autoridad sin pérdida del control.

5.2 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

La importancia radica en que el presupuesto integrado a un Sistema de Planeación y Control Financiero detalla los ingresos esperados, la forma en que se obtendrán y el uso que se le dará los recursos financieros.

Concretamente la importancia se refleja en los siguientes aspectos:

- Es una herramienta a través de la cual se analiza el rendimiento y evalúa los resultados comparándolos con los objetivos y metas de la organización, ayudando a detectar las desviaciones y a tomar las acciones correctivas.
- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
 - Mide el desempeño de las unidades organizativa y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.

- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativa.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc.

5.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.

- Es diseñado para un período determinado.

5.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Existen muchas formas de clasificación de los presupuestos, lo cual dependerá de la naturaleza y del criterio que se utilice; Sin embargo, no hay que olvidar que en toda organización habrá que hacer una consolidación que resuma todas las proyecciones financieras de los planes y funciones de la organización - ventas, producción, distribución, finanzas, etc.- en un Presupuesto Maestro que describa el impacto financiero.

El presupuesto maestro lo componen los presupuestos de operación y presupuestos financieros los cuales se describen a continuación.

5.4.1. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

Lo conforman todos aquellos presupuestos que proyectan los ingresos y gastos que se obtendrán de las operaciones en un periodo dado de una organización.

Dentro de los presupuestos de operación se tienen: Presupuesto de ventas, de producción, de materiales directos, de consumo de materiales, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación, de inventario final, costo de artículos vendidos, gastos de ventas, gastos administrativos, y estado de resultados proyectados.

5.4.1.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Es el punto de arranque para los presupuestos, este presupuestos suministra los datos para la elaboración de los presupuestos de producción, de compras, de gastos de venta y administración.

Se elabora basándose en estimaciones de ventas, tomando como referencia ventas de períodos anteriores.

Se considera la piedra fundamental del control presupuestario porque el ingreso por ventas proporciona el

ingreso principal para apoyar los gastos operativos y las utilidades.

5.4.1.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Este representa el total de unidades a producir y está estrechamente relacionado con el presupuesto de ventas y los niveles de inventarios esperados.

El principal propósito de este presupuesto es el de asegurar que la producción se lleve a cabo en las cantidades suficientes, para cubrir la demanda de acuerdo al presupuesto de ventas y evitar inventarios deficientes o excesivos.

Complementariamente a este presupuesto habrá que elaborar el presupuesto de costo de producción que implica estimar el costo total de las unidades físicas contempladas en el presupuesto de producción, el cual está integrado por la suma del presupuesto de mano de obra directa, presupuesto de materiales directos y gastos de fabricación.

5.4.1.3. PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS

Este presupuesto refleja el cálculo de materiales directos a usar en cantidades y en dinero según el presupuesto de producción. Tiene por objeto, mostrar las unidades de materiales que a lo largo del ejercicio, se requerirán cuando sean necesarios para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de producción basado en unidades de artículos terminados. Sirve de instrumento de control y antecedente para formular el presupuesto de compra de materiales.

5.4.1.4. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

El presupuesto de mano de obra directa se conforma por los costos de la mano de obra directa para la fabricación del producto, así como la cantidad de empleados requeridos y cuando se necesitan; este presupuesto debe de estar coordinado con el presupuesto de producción.

Los propósitos específicos que se persiguen con el presupuesto de la mano de obra directa son:

- Determinar el número y calificación de los obreros que se necesitarán para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestado y el tiempo que se requerirá de su utilización.
- Calcular el costo de mano de obra que corresponda a la producción a realizar.
- Determinar el importe y tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de salarios.
- Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y del control del costo de la mano de obra directa.

5.4.1.5. PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

El presupuesto de costos indirectos de fabricación refleja todos los costos no contemplados en los materiales directos, mano de obra directa e incluye también los gastos generales.

La preparación de este presupuesto exige cálculos específicos de costos de materiales indirectos, mano de obra indirecta y gastos indirectos de fabricación por departamentos.

Ejemplo de gastos indirectos de fabricación: mantenimiento, supervisión, agua, energía eléctrica, etc.

5.4.1.6. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES

El presupuesto de inventarios finales contiene los cálculos de las cantidades físicas y monetarias de materiales y productos terminados que se han proyectado tener.

En el establecimiento de las cantidades convenientes que deben de mantenerse sobre los inventarios deben considerarse los siguientes aspectos:

- Existencias necesarias para asegurar un servicio eficiente para la clientela.
- Protección mínima contra riesgos por escasez de
- Costo de mantenimiento de inventarios, inversión, almacenaje, intereses, etc.
- Riesgo de obsolescencia.
- Capacidad financiera de la empresa con relación a las existencias convenientes.

5.4.1.7. PRESUPUESTO DE COSTO DE LO VENDIDO

Este resume los presupuestos de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, ajustados por los inventarios inicial y final de productos terminados.

5.4.1.8. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

Este presupuesto refleja los gastos en que incurre la empresa para hacer llegar el producto desde la planta hasta el consumidor final. Algunos ejemplos de estos gastos son: Sueldos de vendedores, comisiones sobre ventas y publicidad, etc.

5.4.1.9. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Este detalla los gastos en que incurre la empresa para realizar todas las actividades de dirección y administración tales como: sueldos de ejecutivos y personal administrativo, impuestos, etc.

5.4.1.10. PRESUPUESTO DE ESTADO DE RESULTADOS.

El estado de resultado presupuestado es el resultado final de los presupuestos operativos, como ventas, costo de productos vendidos, gastos de venta y administrativos. Establece la proyección de utilidades.

5.4.2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Los presupuestos financieros los conforman el presupuesto de capital, de caja, balance presupuestado y la declaración presupuestada de flujos de efectivos.

Se enfoca en ellos principalmente el impacto que tiene el efectivo sobre las operaciones y otros factores como gastos de inversión de capital planeado para equipo.

5.4.2.1. PRESUPUESTO DE CAPITAL

El presupuesto de capital indica las futuras inversiones a corto y largo plazo en activos fijos como: edificios, propiedades, equipo y otros activos que una empresa planea adquirir con el propósito de ampliar o renovar su capacidad

productiva, indicando las necesidades de efectivo que se requerirá en el futuro.

La responsabilidad de decidir sobre este tipo de inversiones se considera entre las más importantes, porque una vez elegidas, significa grandes repercusiones para el empresario por la cantidad de efectivo requerido en la inversión.

5.4.2.2. ESTADO PRESUPUESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Se refiere a la programación de ingresos y egresos en efectivo que se esperan realizar en un periodo determinado, este deberá realizarse por mes y su propósito es el de conocer el nivel de efectivo que resulta de la diferencia entre los ingresos menos los egresos más el saldo inicial de efectivo, su importancia radica en que sirve para estimar posibles financiamientos oportunos y una utilización efectiva de los recursos en exceso que podrían representar pérdidas al permanecer ociosos.

5.4.2.2. BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

Estado financiero que empieza con el balance general corriente ajustado con la información de los presupuestos. Tiene una estructura lógica y clara simplemente proyecta los requerimientos de activos, para el próximo periodo, posteriormente proyecta los pasivos y el capital contable que se generan bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y capital proyectado, de los activos que se requerirán lo cual permite estimar los fondos adicionales necesarios.

5.5. METODOS DE PROYECCIÓN DE VENTAS

Glenn A. Welsch, en su obra planificación y Control de utilidades establece - que existen varios métodos para desarrollar una proyección de ventas; dentro de los cuales se encuentran los no estadísticos y los estadísticos -⁹.

Estos últimos serán los a considerar en este capítulo, pues son los más confiables, y usados, así como, los que tienen mayor aplicación en el tipo de empresa en estudio; entre ellos se han seleccionado los siguientes:

- Método del Ritmo Económico
- Método de los Mínimos Cuadrados
- Método Incremental

MÉTODO INCREMENTAL

Consiste en la determinación de las ventas de un período venidero, sobre la base de la media de incrementos que se suceden en las ventas anteriores, los cuales se toman como referencia.

Se trabaja con términos relativos (porcentuales) para poder aplicar la media aritmética porcentual de los periodos en referencia en cuanto a incrementos se refiere y luego de encontrada esta cifra relativa, se agrega a las ventas del período próximo anterior ya convertidos en términos absolutos.

⁹ Glenn A. Welsch, Obra Citada, Pag.182.

Es un método ventajoso pues no requiere de ninguna fórmula complicada para los cálculos aritméticos siendo esto de una forma simple, sin embargo una de las limitantes más influyentes es que no toma en consideración las decisiones administrativas e influencias económicas que inciden en el mercado.

Es recomendable este método para aquellas empresas que carecen de técnicos que cuantifiquen de alguna manera los factores económicos, como también las tendencias del mercado sobre la base de ciertos análisis de mercadotecnia.

Fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\Sigma \% \text{ Incrementos y Decrementos}}{N-1}$$

Donde:

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

$N-1$ = Número de períodos considerados menos uno, porque el primer año se elimina por no tener incremento ni decremento.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.

Este capítulo contiene los datos recopilados en el interior de la cooperativa ACODECACD DE R.L., los cuales sirvieron de base para la elaboración del diagnóstico sobre la Planeación y Control Financiero y para las conclusiones y recomendaciones, en las cuales se fundamenta la elaboración de la propuesta que se desarrolla en el capítulo III.

A. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

En el desarrollo de la metodología utilizada fue importante contar con todas las herramientas adecuadas y considerar aspectos que de alguna manera ayudan e influyen en la capacidad de obtener la información que permita el logro de los objetivos planteados en este capítulo

1. OBJETIVOS

1.1. GENERAL

Conocer si la cooperativa ACODECACD de R.L. utiliza un Sistema de Planeación y Control Financiero que incluya técnicas y herramientas adecuadas para determinar, comparar, evaluar y decidir sobre los resultados de sus operaciones.

1.2. ESPECÍFICOS

- Comprobar la existencia y la utilización de presupuestos en la cooperativa ACODECACD, de R.L.
- Reunir en forma ordenada información suficiente para detectar limitantes en uso y aplicación del Sistema de Planeación y Control financiero.
- Establecer la importancia que como cooperativa ACODECACD de R.L. le da al implemento de un Sistema de Planeación y Control Financiero.
- Conocer el sistema de elaboración de los presupuestos utilizados en la cooperativa.
- Determinar si hay planeación y control sobre las actividades que se realizan en la cooperativa.
- Formular recomendaciones teorico-practicas que puedan poner en practica en la cooperativa ACODECACD, R.L.

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de esta investigación lo conforman la tienda de artículos de primera necesidad (SUPER COOP), el taller de enderezado y pintura automotriz, la producción artesanal de pan.

También, como parte del universo esta la oficina administrativa de la cooperativa como centro consolidado de las actividades de dirección y control financiero.

2. RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para la recolección de la información se requirió de dos fuentes:

3.1. Fuentes Primarias

Para obtener estos datos se realizaron entrevistas no estructuradas a cada uno de los miembros del consejo administrativo y junta de vigilancia de la cooperativa.

Adicionalmente, se diseñó un cuestionario por áreas de gestión de manera que facilitará la respuesta de las preguntas por parte de los entrevistados, y por consiguiente la tabulación posterior de los datos, logrando así obtener información suficiente sobre la situación actual de la cooperativa.

El cuestionario consta de 33 preguntas, separadas en cuatro partes llamadas áreas de gestión.

Después de solicitar los datos de identificación de la cooperativa y del funcionario entrevistado el orden de las partes del cuestionario es el siguiente:

- Parte I

Llamada Gestión de Planeación Financiera incluye ocho preguntas relacionadas a verificar la existencia de planes financieros en la cooperativa ACODECADC DE R.L.

- Parte II

Llamada Gestión de Control Financiero, compuesta por dieciséis preguntas, las cuales pretenden probar la existencia y ejecución del control financiero en la cooperativa.

- Parte III

Se refiere a la Gestión Presupuestaria, la cual a través de cuatro preguntas investiga la existencia y uso de los diferentes tipos de presupuestos.

- Parte IV

Otras consideraciones involucran la respuesta a cinco preguntas con el propósito de conocer la opinión de los funcionarios entrevistados referente a problemas y perspectivas en el marco de elaboración y ejecución del Sistema de Planeación y Control Financiero en la cooperativa ACODECADC DE R.L.

3.2. Fuentes Secundarias

En la obtención de los datos se consultaron dos fuentes:

- Fuentes internas: Información escrita en la cooperativa, tales como: Libros de IVA, Libros legalizados, estadísticas, y documentación varia.
- Fuentes Externas: Se refiere a libros, revistas. Tesis, leyes, e información bajada de Internet, entre otros.

2.1. Tabulación y Análisis de datos.

Referente a la tabulación de los datos una vez obtenidos se procedió a elaborar los cuadros resúmenes que sintetizan las respuestas por pregunta así como el análisis e interpretación de cada una de ellas, lo cual se describe a continuación.

B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL GRADO DE UTILIZACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LA COOPERATIVA ACODECADC DE R.L.

En esta sección se intentó evaluar la eficiencia del Sistema de Planeación y Control Financiero en el desarrollo de sus actividades rutinarias; lo que se realiza de la comparación de los resultados de la investigación de campo con el marco teórico conceptual.

1. Aspecto Organizacional

En este punto se investigó sobre diferentes aspectos de la estructura organizativa de la cooperativa.

- Número de empleados

El número de empleados con que cuenta la cooperativa es de 9 personas de las cuales una es mujer y ocho son hombres.

- Distribución de los empleados

La mayoría de los empleados están ubicados en el área de producción, como es de esperar la cooperativa enfoca su mayor esfuerzo en las actividades de producción y comercialización de sus productos y prestación de servicios.

Esto provoca de alguna manera que las otras áreas se vean limitadas de personal no obstante, por la situación económica actual de la cooperativa la contratación de mas personal no forma parte de sus perspectivas a corto plazo.

La distribución del número de empleados es:

NEGOCIO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
SUPER	-	2	2
TALLER DE ENDEREZADO	-	3	3
PANADERIA	1	2	3
ADMINISTRACION	-	1	1
TOTALES	1	8	9

- Calificación de los empleados

Como evaluación de la calidad de los empleados se observó que la mayoría de ellos, apenas tienen bachillerato como nivel académico; sin embargo, con esfuerzo y dedicación han alcanzado y poseen la experiencia necesaria para hacerle frente a sus obligaciones dentro de la cooperativa.

- En cuanto a la comunicación hay que recalcar que en la cooperativa las ordenes e instrucciones más importantes se hacen a través de los canales establecidos; Se utiliza mucho la comunicación oral para girar ordenes e instrucciones provocando que no se tomen con la debida seriedad, ni con el seguimiento oportuno para su realización.

2. Gestión de Planeación Financiera.

En esta área se encuentra una opinión dividida referente a la utilización de los planes siendo, los únicos planes financieros que se utilizan (preg.3 y 4) los objetivos, estrategias, políticas, y presupuestos. De tal forma, que

la cooperativa no posee objetivos financieros claramente definidos (preg.1).

Existen algunos objetivos en la mente de los directivos en aspectos tales como: Ventas, Producción, Inventarios, que no forman el total de los aspectos a considerar, pero nada escrito formalmente que pueda guiarlos en el desarrollo de sus actividades (preg.2).

Es importante aclarar que los planes son utilizados con las limitantes de conocimiento que tienen los socios directivos sobre éstos, y que no cumplen con las formalidades y exigencias que como herramientas de planeación y control deben contener.

Adicionalmente, se determinó que solo usan políticas (preg.7, 8) en el otorgamiento de préstamos a socios, en ventas y cuentas por cobrar.

Las áreas en que se utilizan presupuestos, desarrollados en forma empírica son: Ventas, materia prima, mano de obra.
(preg. 4)

Los directivos expresan que la falta del uso de presupuestos se debe en gran parte al desconocimiento en su elaboración, la inexistencia de una unidad o persona encargada y la carencia de un manual para la elaboración de los mismos.

3. Gestión de Control Financiero

En esta área se determino lo siguiente:

En cuanto al recurso monetario de la cooperativa lo obtiene de las fuentes de financiamiento, presentadas a continuación en orden de importancia reflejado en las encuestas (preg.9).

- Donaciones
- Aporte de socios
- Endeudamiento
- Excedentes

De manera que las mayores fuentes de financiamiento de la cooperativa la constituyen las donaciones y el aporte de socios.

No existe una persona definida encargada de la unidad responsable de la obtención, uso y recuperación de los fondos pues manifiestan que es el administrador y la presidente del comité de crédito (preg.10,11).

Las actividades hacia las cuales la cooperativa orienta la utilización de los fondos son (preg.12):

- Compra de materia prima
- Inversión en maquinaria
- Compra de productos
- Otorgar mas préstamos

Aunque no especificaron montos ni prioridades se han ordenado considerando la información obtenida de los cuestionarios.

La cooperativa no vende al crédito por lo tanto no hay porcentajes de ventas al créditos definidos ni plazos de cobro (preg.13, 14 y 15).

La mayor parte de las compras de materiales y suministros se hacen al contado y un mínimo porcentaje al crédito en un

periodo que oscila entre quince días plazo y un mes (preg.16 y 17).

La contabilidad es llevada de manera informal, no utilizan catalogo de cuentas, ni manual de aplicación contable (preg.18). La contabilidad la lleva un contador contratado por horas.

Dentro de los registros contables que se llevan están (preg.19):

- Libro Mayor
- Libro Diario
- Libros de Compras
- Libros de Ventas
- Libros de Actas
- Libro de Control de Socios

En la cooperativa no hay un fondo de caja chica para cubrir gastos inmediatos, ni se tiene el conocimiento exacto del período con que se realizan control de cuentas bancarias (preg.20 y 21), ni de inventarios de materiales, productos terminados y herramientas (preg.22 y 23).

Adicionalmente, los encuestados manifiestan que no se realizan auditorias anuales en la cooperativa (preg.24).

4. Gestión presupuestaria

Para la proyección de las ventas se realizan análisis de mercado, análisis de ventas y análisis de clientes, lo que hacen en forma empírica considerando datos históricos (preg.25). Para el calculo de factores de ventas los únicos que consideran son los factores administrativos lógicamente a criterio de los directivos (preg.26).

En la proyección del presupuesto de producción los parámetros que consideran son el volumen de ventas y de inventarios (preg.27).

Los negocios que más le generan ingresos a la cooperativa son en primer lugar Super, seguido del taller de enderezado y los prestamos a socios en ultimo lugar la panadería (preg.28).

5. Otras Consideraciones

En este apartado se intenta conocer la opinión sobre problemas y debilidades que según criterio de los socios directivos incidían en la cooperativa; al igual que manifestarán algunas sugerencias y su visión sobre la implementación del Sistema de Planeación y Control Financiero que se proponga en el capítulo III.

Entre los problemas y debilidades manifestadas están (preg.29 y 30):

- Falta de control
- Mala administración
- Falta de colaboración
- Falta de motivación
- Falta de comités

Entre las recomendaciones y perspectivas de implementación del Sistema de Planeación y Control tenemos (preg.31 y 32):

- Diseñar reglamentos y normas claras de trabajo
- Elegir mejor los directivos
- Formación de comités
- Capacitación constante a directivos en administración y controles

- Aceptación de la implementación del Sistema de Planeación y Control como una forma de propiciar el desarrollo constante de la cooperativa (preg.33).

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1.1. Gestión de Planeación Financiera.

- La cooperativa no define claramente los objetivos financieros y operativos que pretende alcanzar en un período determinado, por lo que muchos esfuerzos se hacen desconociendo el propósito y sin aprovecharlos.
- La cooperativa no posee planes bien definidos, existen planes en algunas áreas que no cubren la totalidad de las operaciones de cada negocio y que no cumplen las exigencias que la planeación financiera exige.
- En la cooperativa no existen políticas y procedimientos específicos en cada área de sus operaciones provocando que no sea consistente en el desarrollo de las actividades basadas en criterios de la persona a cargo.

1.2. Gestión de Control Financiero

- No cuentan con una estructura jerárquica definida que les permita tomar decisiones y delegar las funciones de manera racional, debido a que la autoridad esta concentrada en el presidente de la cooperativa.
- No existen procedimientos y herramientas de control financiero idóneos, esto implica que desconocen en forma exacta los resultados de las operaciones de cada negocio.
- La cooperativa no hace uso de razones financieras como medio de control que les permita conocer cual es la situación financiera y económica en un periodo dado, pues desconocen la técnica y carecen de personal para realizarlo desperdiciando así un instrumento que facilita la toma de decisiones.
- No existe una adecuada fiscalización de las operaciones financieras registradas por la cooperativa de parte del INSAFCOOP, y de un organismo externo que garantice el cumplimiento de los procedimientos y controles establecidos.

1.3. Gestión Presupuestaria

- No poseen un comité encargado o persona asignada para la elaboración de los presupuestos, lo que dificulta el uso y distribución racional de sus recursos.
- La cooperativa no realiza un análisis completo que considere los diferentes tipos de análisis y factores de ventas en la elaboración del presupuesto de ventas a manera de tener una perspectiva de las ventas a futuro.

1.4. Otras Consideraciones

- Los socios administradores de la cooperativa tienen limitados conocimientos sobre administración, elaboran y desarrollan sus actividades basados en experiencia personal obtenida en el transcurso del tiempo a cargo de los negocios.
- Limitado uso al crédito. Esta limitante no les ha permitido invertir en equipo y maquinaria y poder así introducirse en mayor segmento de mercado.

- Existe en algunos de los socios que conforman el consejo administrativo y la junta de vigilancia una actitud de poca voluntad y colaboración en el cumplimiento de las actividades administrativas, sociales que como socios directivos de la misma deben realizar.

2. RECOMENDACIONES

2.1. Gestión de Planeación Financiera.

- Formular y definir claramente objetivos financieros y operativos para cada área o negocio, y darlos a conocer a los empleados de tal forma que el esfuerzo individual y colectivo, se realice conscientemente.
- Definir planes en todas las áreas y operaciones de los negocios, que cumplan con las exigencias de la planeación financiera, por medio de la implementación de un Sistema de Planeación y Control Financiero como el propuesto en el capítulo III.
- Diseñar políticas financieras y operativas con sus procedimientos, para cada área u operación en que se

necesiten y que unifiquen criterios en su ejecución en el desarrollo y el control de las actividades

2.2. Gestión de Control Financiero

- Implementar una estructura jerárquica que facilite la toma de decisiones, realizando una distribución y delegación adecuada de funciones y actividades.
- Diseñar procedimientos de control para cada actividad y hacer uso de herramientas financieras como, el de un sistema de contabilidad formal, que facilite la aplicación del control y permita conocer los resultados de las operaciones.
- Utilizar las razones financieras a manera de evaluar periódicamente los resultados y analicen las variaciones y sus efectos en los estados financieros. Para su utilización se tendrá que solicitar capacitación o asesoría sobre su aplicación.
- Que se solicite la fiscalización periódica del INSAFOCOOP, y que en la medida de lo posible se contrate una auditoria externa, y si no se cuenta con los

recursos, se solicite a las universidades para que a través de proyección social pueda hacerles llegar estudiantes con ese propósito.

2.3. Gestión Presupuestaria

- Crear un comité o asignar a una persona capacitada para la elaboración de los diferentes presupuestos de manera que estos permitan la asignación adecuada de recursos y la proyección sobre los resultados esperados así como, hacer las correcciones oportunas.
- Efectuar por lo menos una vez al año análisis, teniendo presente consideraciones generales, tales como: El mercado, la competencia, los clientes, etc., antes de proyectar las ventas a manera de tener perspectivas mas reales de que pueda suceder a futuro.

2.4. Otras Consideraciones

- Concretar la idea de crear un comité de educación encargado de buscar capacitación en diferentes áreas y en especial en el área administrativa solventado así los vacíos de conocimiento con que cuentan sus empleados.

- Trabajar en lo posible, con crédito para no desaprovechar las oportunidades en el mercado, por falta de capital de trabajo, maquinaria, etc. Acudir a Bancos, Financieras, Empresas Proveedoras, etc.
- Tener una visión empresarial de la cooperativa en su conjunto considerando que el beneficio social es mayor si se cuenta con la fortaleza y la estabilidad de un ente jurídico como la cooperativa que busque continuamente el crecimiento en todos sus aspectos.

Una de las formas de lograrlo es a través de una mayor comunicación entre los socios e involucramiento en las actividades de la cooperativa.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.

A. INTRODUCCIÓN

La propuesta sobre el Sistema de Planeación y Control Financiero de la cooperativa ACODECACD DE R.L., empieza haciendo una justificación de la necesidad del diseño de este estudio, seguidamente delimita los alcances o parámetros sobre los cuales está basado el diseño e implementación, posteriormente describe los objetivos que se pretenden alcanzar, tanto de manera general como específica.

Por ultimo aparece el desarrollo del Sistema de Planeación y Control financiero, aplicado a la cooperativa ACODECACD DE R.L. el cual incluye en primer lugar la elaboración de los presupuestos operativos y financieros, describiendo el procedimiento para su elaboración, supuestos a considerar, cálculos y presupuesto.

Posteriormente se ejemplifica el uso de un cuadro de control y análisis de variaciones y la utilización de las razones financieras, aplicadas al Balance General.

B. JUSTIFICACIÓN

La propuesta fué diseñada en vista de la necesidad de la cooperativa, de contar con una herramienta administrativa y financiera que contribuye al logro de los objetivos y metas por medio de una adecuada planeación y control financiero.

El propósito de este diseño es proporcionar a los miembros directivos y administradores de los negocios de la cooperativa una guía de trabajo que ayude a visualizar el futuro, conocer las metas y al mismo tiempo establecer los controles necesarios para lograrlos.

Se ha tratado en la medida de lo posible adaptar esta propuesta considerando las condiciones de la cooperativa, el grado de conocimiento sobre estos temas por parte de los socios, con el propósito de facilitar su implementación.

C. ALCANCE

La propuesta está diseñada para ser aplicada en las operaciones del Taller Industrial de Pan Dulce y Francés, Super Coop y El Taller de Enderezado y Pintura Automotriz, y la cooperativa como órgano consolidado.

Incluye particularidades de cada negocio de manera que pueda adaptarse fácilmente a todos ellos.

Este diseño presenta lineamientos básicos y generales para que pueda ser aplicado en otras cooperativas, ya sea total o parcialmente, considerando que se realiza en tres negocios cuyas actividades son diferentes (producción, ventas, servicios); sin importar el volumen de operaciones y el tipo de estructura organizativa.

D. OBJETIVOS

1. General

Proporcionar a la cooperativa ACODECACD de R.L. de una manera clara y sencilla los pasos en la implementación de un Sistema de Planeación y Control Financiero, que al utilizarlo le permita un mayor crecimiento y desarrollo a

la cooperativa y asociados, a través de la adecuada planeación y control de las operaciones y eficiente asignación de sus recursos.

2. Específicos

- Conocer los objetivos y metas por alcanzar en un período determinado, estableciendo las herramientas e instrumentos técnicos administrativos y financieros para lograrlos.
- Establecer instrumentos de control que permitan al consejo administrativo y la junta de vigilancia de la cooperativa ejercer un mayor control que ayude a detectar las desviaciones con el fin de realizar los ajustes o correcciones de inmediato.
- Proporcionar los conocimientos necesarios a los dirigentes de la cooperativa para la aplicación del Sistema de Planeación y Control Financiero, así como un marco de referencia para la toma de decisiones financieras.

E. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.

Toda empresa independientemente de la naturaleza de sus operaciones requiere de ciertas bases administrativas deseables y necesarias para la elaboración y aplicación de un Sistema de Planeación y Control Financiero, utilizando como herramienta principal los presupuestos.

A continuación se mencionan lineamientos generales y actividades administrativas que las cooperativas deben de poseer con ese propósito, y los cuales son:

a) Todos los niveles de la administración y principalmente los que toman las decisiones deben de comprometerse firmemente a planear en forma continua.

Lo que requiere brindar el esfuerzo necesario para que se lleve acabo, apoyándolo en todas sus etapas.

b) Para poder establecer los presupuestos éstos deben de descansar en un sistema de contabilidad formal por responsabilidades, es decir determinar los centros de costos.

- c) Las cooperativas deben de mantener expectativas realistas considerando el tiempo en que pretendan alcanzarse y suponiendo condiciones internas y externas que prevalecerán en ese periodo de tiempo, esto con el fin de evitar esfuerzos innecesarios para alcanzar metas muy difíciles de lograr.

- d) Las cooperativas deberán aplicar sus planes en forma flexible con el propósito de que aproveche toda oportunidad favorable, aunque no esté contemplada en los presupuestos.

- e) Deberá dársele seguimiento a los presupuestos ya que esto da la pauta para tomar medidas correctivas, retomar resultados favorables, para aplicarlos a otras operaciones y proporcionar las bases para mejorar el presupuesto en el futuro.

- f) Se entenderá por control de ingresos de fondos al conjunto de políticas procedimientos y registros orientados a la recepción, custodia y registro de fondos provenientes de la venta de pan en sus variedades,

artículos del Super, trabajos de enderezado y pintura automotriz, intereses sobre préstamos a socios y otros que derivados de estas pudieran surgir.

- g) La persona encargada de la administración del efectivo es la responsable de velar que los fondos de la cooperativa estén debidamente resguardados, controlados, registrados y manejados por personal autorizado.
- h) Toda recepción de fondos estará soportada por un recibo de ingreso, por un tiket de caja o por su respectiva factura, elaborada por la persona que esté a cargo de esta función.
- i) Toda compra y contratación de bienes y servicios estará soportadas por una orden de compra la cual será emitida previamente a la adquisición del bien o servicio, la cual deberá ser revisada y analizada por las personas autorizadas. Exceptuando aquellos gastos rutinarios y necesarios de menor costo indispensables en el desarrollo de las actividades, los cuales se soportarán con la factura o comprobante sustituto.

j) Cada persona a cargo de los negocios será responsable de velar por el aprovisionamiento oportuno de los bienes necesarios para el desarrollo de las operaciones de su área conforme a las necesidades y tomando en cuenta calidad y precios más bajos.

1. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas está compuesto por la estimación de unidades de productos y/o servicios que se proyectan vender en el mercado a un precio que se espera sea aceptado por los consumidores.

1.1. Procedimiento

1.1.1. General

< Pronosticar o estimar la cifra de ventas en unidades físicas que represente la posibilidad de ser realizada en el periodo a presupuestar.

< Recolección de la información de los volúmenes de ventas realizadas de productos o servicios en periodos pasados, en unidades físicas y/o monetarias; para que los

pronósticos se ajusten a una realidad mostrada por la experiencia, ordenando y agrupando la información por el mismo periodo de tiempo que se establezca pronosticar.

< Se calculan las estimaciones de ventas en unidades físicas o monetarias para cada producto, conjunto de producto y servicios.

< Para la estimación de las ventas se utilizará el método estadístico incremental; descrito en el capítulo I.

1.1.2. Particularidades

1.1.2.1. Panadería

◆ Multiplicar el total de unidades físicas estimadas a vender por el precio de venta respectivo de cada tipo o variedad de pan.

1.1.2.2. Super Coop

◆ Agrupar las ventas en términos monetarios por familia de productos (ver anexo 5).

1.2 Supuestos

1.2.1. Generales

- Las condiciones del mercado se mantendrán estables.
- La cooperativa establecerá estrategias para:
 - Abrir nuevos mercados, mantener y satisfacer a sus clientes actuales
 - Las políticas fiscales y tributarias no sufrirán cambios.
 - No habrá ventas al crédito en ninguno de los negocios.
- La cooperativa no incrementará los precios de venta de los productos o servicios.
- Para pronosticar las ventas del primer trimestre del 2002, se utilizó la información de las operaciones de los meses más recientes, con el propósito de mantener la veracidad y confianza en los resultados de la elaboración de los presupuestos.
- Los precios a considerar en la elaboración del presupuesto de venta no incluirán IVA.

1.2.2. Específicos

1.2.2.1 Taller de Enderezado y Pintura

- En el taller siempre existirá trabajo, de tal forma que habrá un incremento de este mensualmente, para esto se requerirá:

Realizar un trabajo de calidad

Capacitar a los empleados

Mejorar su organización administrativa

Hacer publicidad, etc.

- Se mantendrá la consistencia en el margen de ganancia por cada trabajo elaborado.

1.3. Cálculos

1.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz.

Calculo de los incrementos y/o decrementos de los periodos pasados.

PERIODOS (meses)	VENTAS	INCREMENTO O DECREMENTO ABSOLUTO	INCREMENTO O DECREMENTO ABSOLUTO
Jul-01	¢ 8,245.00	-	-
Ago-01	9,130.00	885	10.73%
Sep-01	8,600.00	-530	-5.81%
Oct-01	11,745.00	3145	36.57%
Nov-01	9,980.00	-1765	-15.03%
Dic-01	10,200.00	220	2.20%
N = 6			28.68%

Donde:

El Incremento ó Decremento Absoluto se obtiene de las unidades vendidas de un período menos las unidades vendidas del período anterior.

El Incremento ó Decremento Porcentual se obtiene del incremento o decremento absoluto en unidades de un período dividido por las unidades vendidas del período anterior.

Formula:

$$X = \frac{\Sigma\% \text{ Incrementos y Decrementos}}{N-1}$$

Donde:

$\Sigma\%$: Sumatoria de los % de incrementos y decrementos.

N-1: Numero de periodos considerados menos uno.

El primer año se elimina por no tener incremento ni decremento.

Sustituyendo en la fórmula, se tiene:

$$X = \frac{28.68\%}{5} = 5.74\% \text{ de incremento ó su equivalente} \\ = 0.0574$$

Calculando el pronóstico de ventas para el primer trimestre del 2002 se tiene:

VENTAS DEL PERIODO ANTERIOR		Por $\bar{X} = 0.0574$	PRONOSTICO PERIODO SIGUIENTE	
mes/año	VENTAS (A)	(B)	mes/año	VENTAS (A+B)
Dic-01	¢ 10,200.00	¢ 585.50	Ene-02	¢ 10,786.00
Ene-02	10,786.00	619.11	Feb-02	11,405.00
Feb-02	11,405.00	654.49	Mar-02	12,059.00
TOTAL 1^{er} TRIMESTRE				¢ 34,250.00

(*) Las ventas proyectadas han sido aproximadas a la unidad más próxima.

Las ventas por servicios de enderezado y pintura automotriz pronosticadas para el primer trimestre del 2002 son de ¢ 34,250.00

1.3.2. Panadería

Con el objeto de simplificar los cálculos de las operaciones en la panadería, las variedades de pan dulce que producen fueron agrupados, considerando el proceso de su elaboración (Ver anexo 6).

Calculo para pronosticar las ventas del producto 2.

PERIODOS (meses)	UNIDADES VENDIDAS	INCREMENTO O DECREMENTO ABSOLUTO	INCREMENTO O DECREMENTO ABSOLUTO
Sep-01	735	-	-
Oct-01	805	70	9.52%
Nov-01	855	50	6.21%
Dic-01	790	-65	-7.60%
N = 4			8.13%

Sustituyendo en la fórmula, se tiene:

$$X = \frac{8.13\%}{3} = 2.7\% \text{ de incremento ó su equivalente } 0.027$$

Para el calculo del pronostico de ventas para el primer trimestre del 2002 se tiene:

VENTAS DEL PERIODO ANTERIOR		Por $\bar{X} = 0.027$	PRONOSTICO PERIODO SIGUIENTE	
mes/año	unidades (A)	(B)	mes/año	unidades (A+B)
Dic-01	790	21.40	Ene-02	811
Ene-02	811	21.98	Feb-02	833
Feb-02	833	22.58	Mar-02	856
TOTAL 1^{er} TRIMESTRE				2500

(*) Como no se pueden pronosticar ventas en fracciones se redondea a la unidad más próxima, (en este caso a uno).

Por lo tanto el pronostico de ventas del producto 2 para el primer trimestre del 2002 es de 2500 unidades.

1.3.3. Super Coop.

El ejemplo a desarrollar para este negocio serán todos aquellos productos que conforman la familia de las Bebidas.

PERIODOS (meses)	VENTAS	INCREMENTO O DECREMENTO ABSOLUTO	INCREMENTO O DECREMENTO ABSOLUTO
Sep-01	¢ 13,393.10	-	-
Oct-01	12,066.12	-1326.98	-9.91%
Nov-01	12,408.81	342.69	2.84%
Dic-01	13,990.15	1581.34	12.74%
N = 4			5.68%

Sustituyendo en la fórmula, se tiene:

$$X = \frac{5.68\%}{3} = 1.89\% \text{ de incremento ó su equivalente } 0.0189$$

Calculo del pronostico de ventas correspondiente primer trimestre del 2002 se tiene:

VENTAS DEL PERIODO ANTERIOR		Por $\bar{X} = 0.0189$	PRONOSTICO PERIODO SIGUIENTE	
mes/año	VENTAS (A)	(B)	mes/año	VENTAS (A+B)
Dic-01	¢ 13,990.15	264.69	Ene-02	¢ 14,254.84
Ene-02	14,254.84	269.69	Feb-02	14,524.53
Feb-02	14,524.53	274.79	Mar-02	14,799.32
TOTAL 1^{er} TRIMESTRE			¢	43,578.69

Las de ventas de bebidas pronosticadas para el primer trimestre del 2002 son de ¢ 43,578.69

1.4. Presupuestos

1.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

**ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2002**

PERIODO / SERVICIO	ENDEREZADO Y PINTURA VENTAS PROYECTADAS	
ENERO	¢	10,786.00
FEBRERO		11,405.00
MARZO		12,059.00
Primer Trimestre	¢	34,250.00
Segundo Trimestre		40,491.00
Tercer Trimestre		47,873.00
Cuarto Trimestre		56,599.00
Total Año 2002	¢	179,213.00

1.4.2. Taller de Producción de Pan Dulce y Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECAD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2002

PRODUCTO / PERIODOS	PRECIO VENTA UNITARIO	PRIMER TRIMESTRE						TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
		ENERO		FEBRERO		MARZO		1 ^{er} TRIMESTRE		2 ^{do} TRIMESTRE		3 ^{er} TRIMESTRE		4 ^{to} TRIMESTRE		AÑO 2002	
		UNID.	¢	UNID.	¢	UNID.	¢	UNID.	¢	UNID.	¢	UNID.	¢	UNID.	¢	UNID.	¢
PRODUCTO 1																	
Almohadas	¢ 0.71	660	467.26	680	481.42	700	495.58	2040	1,444.25	2220	1,571.68	2420	1,713.27	2640	1,869.03	9320	6,598.23
Mejicanos	¢ 0.71	1320	934.51	1355	959.29	1390	984.07	4065	2,877.88	4410	3,122.12	4785	3,387.61	5195	3,677.88	18455	13,065.49
Pasteles	¢ 0.71	1005	711.50	1045	739.82	1085	768.14	3135	2,219.47	3525	2,495.58	3960	2,803.54	4445	3,146.90	15065	10,665.49
Viejitas	¢ 0.71	430	304.42	440	311.50	455	322.12	1325	938.05	1455	1,030.09	1590	1,125.66	1725	1,221.24	6095	4,315.04
Total		3415	¢ 2,417.70	3520	2,492.04	3630	2,569.91	10565	7,479.65	11610	8,219.47	12755	9,030.09	14005	9,915.04	48935	34,644.25
PRODUCTO 2																	
Cachos	¢ 0.71	811	¢ 574.16	833	¢ 589.73	856	¢ 606.02	2500	¢ 1,769.91	2709	¢ 1,917.88	2934	¢ 2,077.17	3178	¢ 2,249.91	11321	¢ 8,014.87
PRODUCTO 3																	
Novias	¢ 0.71	775	548.67	800	566.37	825	584.07	2400	1,699.12	2625	1,858.41	2880	2,038.94	3150	2,230.09	11055	7,826.55
Enrollados	¢ 0.71	510	361.06	545	385.84	575	407.08	1630	1,153.98	1930	1,366.37	2290	1,621.24	2710	1,918.58	8560	6,060.18
Picudas	¢ 0.71	525	371.68	555	392.92	585	414.16	1665	1,178.76	1955	1,384.07	2280	1,614.16	2675	1,893.81	8575	6,070.80
Tortas Secas	¢ 0.71	960	679.65	1005	711.50	1055	746.90	3020	2,138.05	3480	2,463.72	4010	2,838.94	4610	3,263.72	15120	10,704.42
Total		2770	¢ 1,961.06	2905	¢ 2,056.64	3040	¢ 2,152.21	8715	¢ 6,169.91	9990	¢ 7,072.57	11460	¢ 8,113.27	13145	¢ 9,306.19	43310	¢ 30,661.95
PRODUCTO 4																	
Galletas	¢ 0.71	650	460.18	675	477.88	700	495.58	2025	1,433.63	2250	1,592.92	2500	1,769.91	2770	1,961.06	9545	6,757.52
Salpores de Arroz	¢ 0.71	1275	902.65	1330	941.59	1385	980.53	3990	2,824.78	4520	3,200.00	5115	3,621.24	5790	4,099.12	19415	13,745.13
Shashamas	¢ 0.71	1450	1,026.55	1520	1,076.11	1595	1,129.20	4565	3,231.86	5280	3,738.05	6095	4,315.04	7040	4,984.07	22980	16,269.03
Total		3375	¢ 2,389.38	3525	¢ 2,495.58	3680	¢ 2,605.31	10580	¢ 7,490.27	12050	¢ 8,530.97	13710	¢ 9,706.19	15600	¢ 11,044.25	51940	¢ 36,771.68
PRODUCTO 5																	
Negritas	¢ 0.71	1280	¢ 906.19	1315	¢ 930.97	1350	¢ 955.75	3945	¢ 2,792.92	4260	¢ 3,015.93	4590	¢ 3,249.56	4950	¢ 3,504.42	17745	¢ 12,562.83
PRODUCTO 6																	
Pan menudo	¢ 0.35	5350	¢ 1,893.81	5560	¢ 1,968.14	5780	¢ 2,046.02	16690	¢ 5,907.96	18725	¢ 6,628.32	20985	¢ 7,428.32	23545	¢ 8,334.51	79945	¢ 28,299.12
PRODUCTO 7																	
Semita alta	¢ 39.82	55	2,190.27	56	2,230.09	57	2,269.91	168	6,690.27	177	7,048.67	186	7,407.08	196	7,805.31	727	28,951.33
Peperechas	¢ 20.00	11	220.00	12	240.00	13	260.00	36	720.00	36	720.00	38	760.00	40	800.00	150	3,000.00
Total		66	¢ 2,410.27	68	¢ 2,470.09	70	¢ 2,529.91	204	¢ 7,410.27	213	¢ 7,768.67	224	¢ 8,167.08	236	¢ 8,605.31	877	¢ 31,951.33
PRODUCTO 8																	
Semita pacha	¢ 26.55	43	¢ 1,141.59	45	¢ 1,194.69	47	¢ 1,247.79	135	¢ 3,584.07	153	¢ 4,061.95	172	¢ 4,566.37	198	¢ 5,256.64	658	¢ 17,469.03
PRODUCTO 9																	
Torta de yemas	¢ 1.11	1160	¢ 1,283.19	1270	¢ 1,404.87	1395	¢ 1,543.14	3825	¢ 4,231.19	5055	¢ 5,591.81	6680	¢ 7,389.38	8815	¢ 9,751.11	24375	¢ 26,963.50
PRODUCTO 10																	
Pan francés	¢ 0.14	21600	¢ 3,058.41	21708	¢ 3,073.70	21817	¢ 3,089.13	65125	¢ 9,221.24	66106	¢ 9,360.14	67103	¢ 9,501.31	68114	¢ 9,644.46	266448	¢ 37,727.15
TOTALES			¢ 18,035.75		¢ 18,676.44		¢ 19,345.19		¢ 56,057.39		¢ 62,167.71		¢ 69,228.74		¢ 77,611.85		¢ 265,065.69

1.4.3. Super Coop

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2002

PRODUCTO / PERIODOS	PRIMER TRIMESTRE			TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIMESTRE	2 ^{do} TRIMESTRE	3 ^{er} TRIMESTRE	4 ^{to} TRIMESTRE	AÑO 2002
ABARROTOS	¢ 18,756.36	¢ 19,111.22	¢ 19,472.80	¢ 57,340.38	¢ 60,656.89	¢ 64,165.21	¢ 67,876.46	¢ 250,038.94
BEBIDAS	14,254.84	14,524.53	14,799.32	43,578.69	46,099.23	48,765.56	51,586.11	190,029.60
PAN DULCE Y FRANCES	13,504.58	13,760.08	14,020.41	41,285.08	43,672.96	46,198.95	48,871.05	180,028.04
LACTEOS	11,253.82	11,466.73	11,683.68	34,404.23	36,394.13	38,499.13	40,725.88	150,023.37
GOLOSINAS	6,752.29	6,880.04	7,010.21	20,642.54	21,836.48	23,099.48	24,435.53	90,014.02
VERDURAS Y FRUTAS	3,001.02	3,057.80	3,115.65	9,174.46	9,705.10	10,266.43	10,860.23	40,006.23
CARNES	2,250.76	2,293.35	2,336.74	6,880.85	7,278.83	7,699.83	8,145.18	30,004.67
EMBUTIDOS	2,250.76	2,293.35	2,336.74	6,880.85	7,278.83	7,699.83	8,145.18	30,004.67
MEDICINAS	1,500.51	1,528.90	1,557.82	4,587.23	4,852.55	5,133.22	5,430.12	20,003.12
PAPELERIA Y UTILES	750.25	764.45	778.91	2,293.62	2,426.28	2,566.61	2,715.06	10,001.56
COSMETICOS	750.25	764.45	778.91	2,293.62	2,426.28	2,566.61	2,715.06	10,001.56
TOTALES	¢ 75,025.45	¢ 76,444.89	¢ 77,891.18	¢ 229,361.53	¢ 242,627.55	¢ 256,660.86	¢ 271,505.84	¢ 1,000,155.78

2. Presupuesto de Producción

Pretende asegurar que la producción de artículos terminados se lleve a cabo en cantidades suficientes, para surtir la demanda de acuerdo con el presupuesto de ventas, evitando la acumulación de inventarios excesivos.

2.1. Procedimiento

< Para elaborar el presupuesto de producción hay que considerar la información de las unidades a vender estimadas en el presupuesto de ventas.

< Definición de los saldos de inventarios iniciales y finales deseados para cada periodo presupuestado.

2.2. Supuestos

2.2.1. Panadería

- El inventario inicial y final de productos terminados será cero en cada una de las variedades y tipos de pan; es decir que todo lo producido se venderá y que no habrá nuevos productos.

2.3. Cálculos

2.3.1.

Panadería

Para determinar las unidades a producir se usa la siguiente formula:

	PRODUCTO 2
Unidades requeridas para ventas	811
(+) Inventario final deseado al 31 de Enero del 2002.	0
= Total de existencias	811
(-) Inventario inicial deseado 01 de Enero del 2002.	0
Unidades a producir	811

Este formato será utilizado cuando se trata de un solo producto, pero a medida que sean mas productos habrá que agregarle columnas según sean necesarias.

2.4. Presupuesto

2.4.1. Taller de Producción de Pan Dulce y Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE PRODUCCION AÑO 2002

PRODUCTO / PERIODOS	PRIMER TRIMESTRE			TOTALES				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
	UNID.	UNID.	UNID.	UNID.	UNID.	UNID.	UNID.	UNID.
<u>PRODUCTO 1</u>								
Almohadas	660	680	700	2040	2220	2420	2640	9320
Mejicanos	1320	1355	1390	4065	4410	4785	5195	18455
Pasteles	1005	1045	1085	3135	3525	3960	4445	15065
Viejitas	430	440	455	1325	1455	1590	1725	6095
Total	3415	3520	3630	10565	11610	12755	14005	48935
<u>PRODUCTO 2</u>								
Cachos	811	833	856	2500	2709	2934	3178	11321
<u>PRODUCTO 3</u>								
Novias	775	800	825	2400	2625	2880	3150	11055
Enrollados	510	545	575	1630	1930	2290	2710	8560
Picudas	525	555	585	1665	1955	2280	2675	8575
Tortas Secas	960	1005	1055	3020	3480	4010	4610	15120
Total	2770	2905	3040	8715	9990	11460	13145	43310
<u>PRODUCTO 4</u>								
Galletas	650	675	700	2025	2250	2500	2770	9545
Salpores de Arroz	1275	1330	1385	3990	4520	5115	5790	19415
Shashamas	1450	1520	1595	4565	5280	6095	7040	22980
Total	3375	3525	3680	10580	12050	13710	15600	51940
<u>PRODUCTO 5</u>								
Negritas	1280	1315	1350	3945	4260	4590	4950	17745
<u>PRODUCTO 6</u>								
Pan menudo	5350	5560	5780	16690	18725	20985	23545	79945
<u>PRODUCTO 7</u>								
Semita alta	55	56	57	168	177	186	196	727
Peperechas	11	12	13	36	36	38	40	150
Total	66	68	70	204	213	224	236	877
<u>PRODUCTO 8</u>								
Semita pacha	43	45	47	135	153	172	198	658
<u>PRODUCTO 9</u>								
Torta de yemas	1160	1270	1395	3825	5055	6680	8815	24375
<u>PRODUCTO 10</u>								
Pan francés	21600	21708	21817	65125	66106	67103	68114	266448

3. Presupuesto de Materia Prima y Materiales

Tiene por objeto, mostrar las unidades de materiales que a lo largo del ejercicio, se requerirán para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de producción basado en unidades de artículos terminados.

3.1 Procedimiento

3.1.1 Particularidades

3.1.1.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz.

En la elaboración de este presupuesto será necesario:

- ◆ Recolectar la información sobre el consumo de materiales realizados en los periodos anteriores (requisiciones).
- ◆ Determinar la cantidades y el costo de los materiales consumidos (Hoja de control de inventarios de materiales)
- ◆ Establecer una relación porcentual entre los ingresos por los trabajos realizados con las cantidades el costo de los materiales consumidos en períodos iguales.
- ◆ Determinado el porcentaje, este se multiplica por cada una de las ventas de los periodos proyectados.

3.1.1.2. Panadería

- ◆ Para elaborar el presupuesto de materia prima y materiales directos es necesaria la información de las unidades a producir establecidas en presupuesto de producción.
- ◆ Determinación de las cuotas (por unidad, por decena, por ciento, etc.) de materia prima y material directo requeridas para la fabricación de los productos.
- ◆ Multiplicar estas cuotas por las cantidades que refleja el presupuesto de producción, para conocer las cantidades de materia prima y materiales directos totales requeridos.

3.2. Supuestos

3.2.1. Específicos

3.2.1.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

- Las cantidades de materiales a consumir será el 25 % del monto de ventas proyectadas.

3.2.1.2. Panadería

- Qué las cantidades de materia prima y materiales directos a consumir para la fabricación de los productos no sufrirán cambios.

3.3. Cálculos

3.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Cálculos a efectuar para determinar el costo de los materiales a consumir para el mes de Enero del 2002.

DESCRIPCION	MONTO
Ventas (Enero 2002)	¢ 10,786.00
% aplicado	25%
Costo de materiales	¢ 2,696.50

En el mes de Enero del 2002 el costo por materiales a consumir será de ¢ 2,696.50

3.3.2. Panadería.

DESCRIPCION	CONSUMO POR UNIDAD
Harina fuerte	0.100 lba
Harina suave	0.020 lba
Sal	0.060 onz
Manteca	0.020 lba
Levadura	0.060 onz
Azucar	0.005 lba

Consumo unitario multiplicado por la producción presupuestada para el mes de Enero del 2002.

DESCRIPCION	CONSUMO POR UNIDAD (A)	UNIDADES A PRODUCIR ENE-2001 (B)	CONSUMO TOTAL ENE-2001 (A) x (B)
Harina fuerte	0.100 lba	811	81.10 lba
Harina suave	0.020 lba	811	16.22 lba
Sal	0.060 onz	811	48.66 onz
Manteca	0.020 lba	811	16.22 lba
Levadura	0.060 onz	811	48.66 onz
Azucar	0.005 lba	811	4.06 lba

3.4. Presupuestos

3.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

**ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES AÑO 2002**

PERIODO	VENTAS	PORCENTAJE CONSIDERADO	COSTO DE MATERIALES
ENERO	¢ 10,786.00	25%	¢ 2,696.50
FEBRERO	11,405.00	25%	2,851.25
MARZO	12,059.00	25%	3,014.75
Primer Trimestre	¢ 34,250.00	25%	¢ 8,562.50
Segundo Trimestre	40,491.00	25%	10,122.75
Tercer Trimestre	47,873.00	25%	11,968.25
Cuarto Trimestre	56,599.00	25%	14,149.75
Total Año 2002	¢ 179,213.00	2500%	¢ 44,803.25

3.4.2. Taller de Producción de Pan Dulce y Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES AÑO 2002

MATERIAL	Precio	Enero		Febrero		Marzo		1er Trimestre		2do Trimestre		3er Trimestre		4to Trimestre		TOTALES		
		Unid.	¢	Unid.	¢	Unid.	¢	Unid.	¢	Unid.	¢	Unid.	¢	Unid.	¢	Unid.	¢	
Harina Suave	Lbs	1.56	835	1,302.60	864	1,347.84	894.5	1,395.42	2593.5	4,045.86	2876	4,486.56	3185	4,967.82	3544	5,527.86	12197.5	19,028.10
Harina Fuerte	Lbs	1.73	1472	2,546.56	1511	2,614.03	1552.5	2,685.83	4535.5	7,846.42	4928	8,525.44	5392	9,328.16	5949	10,291.77	20804.5	35,991.79
Harina de Arroz	Lbs	2.65	57.5	152.38	60	159.00	62.5	165.63	180	477.00	203.5	539.28	229.5	608.18	260	689.00	873	2,313.45
Huevos	Lbs	0.53	982	520.46	1025	543.25	1069	566.57	3076	1,630.28	3507	1,858.71	4023	2,132.19	4652	2,465.56	15258	8,086.74
Manteca	Lbs	2.48	415.5	1,030.44	431	1,068.88	444.5	1,102.36	1291	3,201.68	1445	3,583.60	1616	4,006.44	1818	4,507.40	6169	15,299.12
Azúcar	Lbs	2.12	355.5	753.66	370	784.40	383.5	813.02	1109	2,351.08	1243	2,635.16	1391	2,948.92	1569	3,325.22	5311.5	11,260.38
Canela	Onz.	1.94	19	36.86	19.5	37.83	20.5	39.77	59	114.46	68	131.92	78.5	152.29	92.5	179.45	298	578.12
Color	Onz.	2.66	44.5	118.37	46.5	123.69	48.5	129.01	139.5	371.07	158.5	421.61	181	481.46	208.5	554.61	687.5	1,828.75
Levadura	Lbs	6.64	224.5	1,490.68	226	1,500.64	228	1,513.92	678.5	4,505.24	699.5	4,644.68	723.5	4,804.04	750.5	4,983.32	2852	18,937.28
Jalea	Lbs	2.39	144	344.16	149.5	357.31	153.5	366.87	447	1,068.33	490.5	1,172.30	534	1,276.26	588.5	1,406.52	2060	4,923.40
Sal	Lbs	0.88	118	103.84	120	105.60	120.5	106.04	358.5	315.48	370	325.60	384	337.92	398.5	350.68	1511	1,329.68
Dulce	U	1.77	142.5	252.23	146.5	259.31	150.5	266.39	439.5	777.92	472.5	836.33	508.5	900.05	550	973.50	1970.5	3,487.79
Royal	Lbs	5.31	19	100.89	19.5	103.55	20	106.20	58.5	310.64	64.5	342.50	71	377.01	78.5	416.84	272.5	1,446.98
Vainilla	Bot	13.46	12.5	168.25	13.25	178.35	13.75	185.08	39.5	531.67	42.5	572.05	43.5	585.51	50	673.00	175.5	2,362.23
Ajonjolí	Onz.	4.42	5	22.10	5.5	24.31	6	26.52	16.5	72.93	19.5	86.19	23.5	103.87	28	123.76	87.5	386.75
TOTALES				¢ 8,943.47		¢ 9,207.97		¢ 9,468.61		¢ 27,620.05		¢ 30,161.91		¢ 33,010.11		¢ 36,468.48		¢ 127,260.55

4.Presupuesto de Inventario Finales

Estima los productos terminado y/o materiales necesarios que debieran estar a manera de asegurar la disponibilidad para venta y producción.

4.1. Procedimiento

4.1.1.General

< Para la elaboración de este presupuesto se requiere: el presupuesto de producción o presupuesto de ventas(según sea el caso), el presupuesto de consumo de materiales y el inventario final del periodo anterior que es igual al inventario inicial del periodo a presupuestar.

< Diseñar la política de inventarios, es decir establecer normas, como niveles máximos y mínimos a mantener en existencia.

< Es importante aclarar que es conveniente una política flexible de inventarios, pues muchas veces las compras en volúmenes grandes disminuyen los costos unitarios.

4.1.2. Particularidades

4.1.2.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Debido a que la actividad del negocio es la venta de un servicio solo se elaborará, presupuesto de inventario de materiales.

- ◆ Para la elaboración de este presupuesto se requiere: el presupuesto de consumo de materiales en unidades físicas multiplicadas por su respectivo precio de compra o en su lugar, el costo total del consumo de materiales.
- ◆ Determinar o establecer el saldo de inventario a manejar.

4.1.2.2. Super Coop.

Como negocio intermediario para la comercialización de productos terminados solo se requerirá elaborar presupuesto de inventario final de productos terminados.

4.2. Supuestos

4.2.1. General

- La cooperativa mantendrá un estricto control sobre los niveles de inventarios a manera de que no sean insuficientes por incrementos en la producción, retrasos en compras o por siniestros.

4.2.2. Específicos

4.2.2.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

- El saldo del inventario final a manejar será considerado del 10% sobre el consumo de materiales del mes.

4.2.2.2. Panadería.

- La existencia de materia prima se mantendrá para satisfacer la producción de una semana como máximo, la cual va a representar el 25% del consumo de materia prima del siguiente periodo presupuestario

4.2.2.3. Super Coop.

- El saldo del inventario final deseado será igual al 10% de las ventas estimadas para el mismo periodo.

4.3. Cálculos

4.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

El saldo de inventario final para Enero del 2002.

DESCRIPCION	MONTO
Costo materiales a consumir	¢ 2,696.50
% aplicado	10%
Cosro de inventario final	¢ 269.65

4.3.2. Panadería.

Cálculo del inventario final de materia prima del mes Enero del 2002, para el producto 2.

DESCRIPCION	CONSUMO TOTAL FEB-2002 (A)		INVENTARIO FINAL ENE-2002 (A) x 25 %	
Harina fuerte	83.00	lba	21	lba
Harina suave	16.50	lba	4	lba
Sal	3.00	lba	0.75	lba
Manteca	16.50	lba	4	lba
Levadura	3.00	lba	0.75	lba
Azucar	4.00	lba	1	lba

Nota: Cantidades han sido aproximadas

4.3.3. Super Coop.

Cálculo del inventario final de los productos que conforman las bebidas para Enero del 2002,

PRODUCTO	VENTAS ENE-2002 (A)		INVENTARIO FINAL DESEADO ENE-2002 (A) x 10 %	
Bebidas	¢	14,254.84	¢	1,425.48

4.4. Presupuestos

4.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

**ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINALES AÑO 2002**

PERIODO	VENTAS	PORCENTAJE CONSIDERADO	COSTO DE MATERIALES
ENERO	¢ 2,696.50	10%	¢ 269.65
FEBRERO	2,851.25	10%	285.13
MARZO	3,014.75	10%	301.48
Primer Trimestre	¢ 8,562.50	10%	¢ 856.25
Segundo Trimestre	10,122.75	10%	1,012.28
Tercer Trimestre	11,968.25	10%	1,196.83
Cuarto Trimestre	14,149.75	10%	1,414.98
Total Año 2002	¢ 44,803.25	10%	¢ 4,480.33

4.4.2. Taller de Producción de Pan Dulce y Pan Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES 2001

MATERIAL	Precio	Enero		Febrero		Marzo		1er Trimestre		2do Trimestre		3er Trimestre		4to Trimestre		
		U	¢	U	¢	U	¢	U	¢	U	¢	U	¢	U	¢	
Harina Suave	Lbs	¢ 1.56	216	¢ 336.96	223.5	¢ 348.66	719	¢ 1,121.64	719	¢ 1,121.64	799	¢ 1,246.44	886	¢ 1,382.16	1107.5	¢ 1,727.70
Harina Fuerte	Lbs	1.73	378	¢ 653.94	388.25	¢ 671.67	1301	¢ 2,250.73	1301	¢ 2,250.73	1349	¢ 2,333.77	1488	¢ 2,574.24	1860	¢ 3,217.80
Harina de Arroz	Lbs	2.65	15	¢ 39.75	15.5	¢ 41.08	51	¢ 135.15	51	¢ 135.15	57.5	¢ 152.38	65	¢ 172.25	81	¢ 214.65
Huevos	Lbs	0.53	256	¢ 135.68	267.5	¢ 141.78	877	¢ 464.81	877	¢ 464.81	727	¢ 385.31	1163	¢ 616.39	1453.5	¢ 770.36
Manteca	Lbs	2.48	108	¢ 267.84	111	¢ 275.28	361	¢ 895.28	361	¢ 895.28	623	¢ 1,545.04	454.375	¢ 1,126.85	568	¢ 1,408.64
Azucar	Lbs	2.12	92.5	¢ 196.10	95.875	¢ 203.26	311	¢ 659.32	311	¢ 659.32	348	¢ 737.76	392	¢ 831.04	490	¢ 1,038.80
Canela	Onz.	1.94	5	¢ 9.70	5	¢ 9.70	17	¢ 32.98	17	¢ 32.98	19.5	¢ 37.83	23	¢ 44.62	29	¢ 56.26
Color	Onz.	2.66	11.5	¢ 30.59	12	¢ 31.92	39.5	¢ 105.07	39.5	¢ 105.07	45	¢ 119.70	52	¢ 138.32	65	¢ 172.90
Levadura	Lbs	6.64	56.5	¢ 375.16	57	¢ 378.48	175	¢ 1,162.00	175	¢ 1,162.00	181	¢ 1,201.84	187.5	¢ 1,245.00	234	¢ 1,553.76
Jalea	Lbs	2.39	37.5	¢ 89.63	38.5	¢ 92.02	122.5	¢ 292.78	122.5	¢ 292.78	133.5	¢ 319.07	147	¢ 351.33	184	¢ 439.76
Sal	Lbs	0.88	30	¢ 26.40	30	¢ 26.40	92.5	¢ 81.40	92.5	¢ 81.40	96	¢ 84.48	99.5	¢ 87.56	124	¢ 109.12
Dulce	U	1.77	36.5	¢ 64.61	37.5	¢ 66.38	118	¢ 208.86	118	¢ 208.86	127	¢ 224.79	137.5	¢ 243.38	172	¢ 304.44
Royal	Lbs	5.31	5	¢ 26.55	5	¢ 26.55	16	¢ 84.96	16	¢ 84.96	18	¢ 95.58	19.5	¢ 103.55	24.5	¢ 130.10
Vainilla	Bot	13.46	3.25	¢ 43.75	3.5	¢ 47.11	10.5	¢ 141.33	10.5	¢ 141.33	11	¢ 148.06	12.5	¢ 168.25	15.5	¢ 208.63
Ajonjolí	Lbs	4.42	1.5	¢ 6.63	1.5	¢ 6.63	5	¢ 22.10	5	¢ 22.10	6	¢ 26.52	7	¢ 30.94	8.75	¢ 38.68
				¢ 2,303.28		¢ 2,366.90		¢ 7,658.41		¢ 7,658.41		¢ 8,658.56		¢ 9,115.87		¢ 11,391.59

4.4.3. Super Coop

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINALES AÑO 2002

PRODUCTO / PERIODOS	PRIMER TRIMESTRE			TOTAL 1 ^{er} TRIMESTRE	TOTAL 2 ^{do} TRIMESTRE	TOTAL 3 ^{er} TRIMESTRE	TOTAL 4 ^{to} TRIMESTRE
	ENERO	FEBRERO	MARZO				
ABARROTOS	¢ 1,875.64	¢ 1,911.12	¢ 1,947.28	¢ 5,734.04	¢ 6,065.69	¢ 6,416.52	¢ 6,787.65
BEBIDAS	1,425.48	1,452.45	1,479.93	4,357.87	4,609.92	4,876.56	5,158.61
PAN DULCE Y FRANCES	1,350.46	1,376.01	1,402.04	4,128.51	4,367.30	4,619.90	4,887.11
LACTEOS	1,125.38	1,146.67	1,168.37	3,440.42	3,639.41	3,849.91	4,072.59
GOLOSINAS	675.23	688.00	701.02	2,064.25	2,183.65	2,309.95	2,443.55
VERDURAS Y FRUTAS	300.10	305.78	311.56	917.45	970.51	1,026.64	1,086.02
CARNES	225.08	229.33	233.67	688.08	727.88	769.98	814.52
EMBUTIDOS	225.08	229.33	233.67	688.08	727.88	769.98	814.52
MEDICINAS	150.05	152.89	155.78	458.72	485.26	513.32	543.01
PAPELERIA Y UTILES	75.03	76.44	77.89	229.36	242.63	256.66	271.51
COSMETICOS	75.03	76.44	77.89	229.36	242.63	256.66	271.51
TOTALES	¢ 7,502.55	¢ 7,644.49	¢ 7,789.12	¢ 22,936.15	¢ 24,262.75	¢ 25,666.09	¢ 27,150.58

5. Presupuesto de Compras

Esta practica se realiza con el propósito de asegurar la provisión de suministros tanto de material como de productos terminados, para sostener un precio fijo, evitando la posibilidad de alzas y planeando los materiales a recibirse en cada periodo presupuestario.

5.1.Procedimiento

Para la elaboración de este presupuesto se requiere:

- < El presupuesto de consumo de materia prima o el presupuesto de ventas(caso Super Coop), el presupuesto de inventario finales y el costo de las materias primas.
- < Al consumo de materia prima del periodo presupuestario se le suma el inventario final deseado - según políticas de inventarios - dando como resultado la existencia total requerida.
- < Establecida la existencia requerida, a esta se le resta el inventario inicial, en donde obtenemos la materia prima a comprar.
- < Por último se multiplica las diferentes clases de materia prima, materiales o productos por su respectivo

precio de costo para obtener el costo total de las compras.

5.2. Supuestos

5.2.1. Generales

- Que no habrá retrasos en las entregas, ni problemas de almacenamiento.
- Los precios de las materias prima, materiales y productos permanecerán constantes.
- Las compras se efectuarán al contado.
- El monto de las compras no incluirá IVA.

5.2.2.Específicos

5.2.2.1.Panadería.

- Las fórmulas y cantidades requeridas de cada materia prima para cada uno de los productos no sufrirán cambios.

5.2.2.2. Super Coop.

- El monto a estimar en concepto de compra será de un 80% (costo de compra) de las ventas debido a:

- La cooperativa lleva solo registro de ingresos por ventas globales y no detallado por producto.
- No llevan un registro de control inventario en el que se refleje las unidades físicas y los precios de compras de cada producto.
- El margen promedio de ganancia aplicado a los productos es del 20%.

5.3. Cálculos

5.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Monto de las compras de materiales correspondiente para el mes de Enero del 2002,

PERIODOS / DESCRIPCION	ENERO				
	CONSUMO MATERIALES	MAS INV. FINAL	EXISTENCIA REQUERIDA	MENOS INV. INICIAL	COMPRAS TOTALES
TOTALES	¢ 2,696.50	¢ 269.65	¢ 2,966.15	¢ 135.00	¢ 2,831.15

5.3.2. Panadería.

Compras de materia prima para el mes de Enero del 2002, para la producción del producto 2.

DESCRIPCION	CONSUMO TOTAL ENE-2002 (A)	INVENTARIO FINAL DESEADO (B)	EXISTENCIA REQUERIDA (A) x (B)	INVENTARIO INICIAL DESEADO (C)	MATERIA PRIMA A COMPRAR (AxB)-(C)
Harina fuerte	81.000 lba	21	102.00 lba	20	82
Harina suave	16.000 lba	4	20.00 lba	4	16
Sal	3.000 lba	0.75	3.75 onz	0.75	3
Manteca	16.000 lba	4	20.00 lba	4	16
Levadura	3.000 lba	0.75	3.75 onz	0.75	3
Azucar	4.000 lba	1	5.00 lba	1	4

Obtenidas las cantidades a comprar de cada una de las materias primas, estas se multiplican por su respectivo costo.

DESCRIPCION	MATERIA PRIMA A COMPRAR (D)	COSTO POR UNIDAD (E)	COSTO MATERIA PRIMA (D) x (E)
Harina fuerte	81 lbs	¢ 1.73	¢ 140.13
Harina suave	16 lbs	1.56	24.96
Sal	3 lbs	0.88	2.64
Manteca	16 lbs	2.48	39.68
Levadura	3 lbs	6.64	19.92
Azucar	4 lbs	2.12	8.48
		TOTAL	¢ 235.81

Compras de materias primas para el mes de Enero del 2002, las compras de materias primas tendrán un costo de ¢235.81

5.3.3. Super Coop.

Compras de bebidas para el mes de Enero del 2002.

PRODUCTOS	COSTO DE COMPRAS ENE-2002 (A)	INVENTARIO FINAL DESEADO (B)	EXISTENCIA REQUERIDA (A) + (B)	INVENTARIO INICIAL (C)	COMPRAS TOTALES (AxB) - (C)
Bebidas	¢ 11,403.87	¢ 1,425.48	¢ 12,829.35	¢ 1,399.01	¢ 11,430.34

5.4..Presupuestos

5.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

**ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE COMPRAS AÑO 2002**

DESCRIPCION PERIODOS	CONSUMO MATERIALES	MAS INV. FINAL	EXISTENCIA REQUERIDA	MENOS INV. INICIAL	COMPRAS TOTALES
ENERO	¢ 2,696.50	¢ 269.65	¢ 2,966.15	¢ 135.00	¢ 2,831.15
FEBRERO	2,851.25	285.13	3,136.38	269.65	2,866.73
MARZO	3,014.75	301.48	3,316.23	285.13	3,031.10
1 ^{er} . TRIMESTRE	¢ 8,562.50	¢ 301.48	¢ 8,863.98	¢ 135.00	¢ 8,728.98
2 ^{do} . TRIMESTRE	10,122.75	1,022.28	11,135.03	301.48	10,833.55
3 ^{er} . TRIMESTRE	11,968.25	1,196.83	13,165.08	1,012.28	12,152.80
4 ^{to} . TRIMESTRE	14,149.75	1,414.98	15,564.73	1,196.83	14,367.90
TOTALES	¢ 44,803.25	¢ 1,414.98	¢ 46,218.23	¢ 135.00	¢ 46,083.23

5.4.2.Taller de Producción de Pan Dulce y Pan Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER INDUSTRIAL DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE COMPRAS AÑO 2002

PERIODO Y MATERIAL	PRECIO DE COSTO	ENERO		FEBRERO		MARZO		1 ^{er} TRIMESTRE		2 ^{do} TRIMESTRE		3 ^{er} TRIMESTRE		4 ^{to} TRIMESTRE			
		MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA
		Harina Suave Lbs	1.56	843	¢ 1,315.08	871.5	¢ 1,359.54	1389.5	¢ 2,167.62	3104	¢ 4,842.24	2956	¢ 4,611.36	3271.5	¢ 5,103.54	3765	¢ 5,873.40
Harina Fuerte Lbs	1.73	1482	2,563.86	1521.25	2,631.76	2465.5	4,265.32	5468.75	9,460.94	4209.5	7,282.44	5531	9,568.63	6321	10,935.33		
Harina de Arroz Lbs	2.65	58.25	154.36	60.5	160.33	98	259.70	216.75	574.39	210	556.50	173	458.45	276	731.40		
Huevos U	0.53	992	525.76	1036.5	549.35	1678	889.34	3706.5	1,964.45	2833	1,501.49	4459	2,363.27	4942.5	2,619.53		
Manteca Lbs	2.48	419.5	1,040.36	434	1,076.32	694.5	1,722.36	1548	3,839.04	1707	4,233.36	1446.875	3,588.25	1931.125	4,789.19		
Azucar Lbs	2.12	359	761.08	373.375	791.56	598.625	1,269.09	1331	2,821.72	1091	2,312.92	1435	3,042.20	1666.5	3,532.98		
Canela Onz.	1.94	19.5	37.83	19.5	37.83	32.5	63.05	71.5	138.71	70.5	136.77	82	159.08	98.5	191.09		
Color Onz.	2.66	45	119.70	47	125.02	76	202.16	168	446.88	164	436.24	188	500.08	221.5	589.19		
Levadura Lbs	6.64	225	1,494.00	226.5	1,503.96	346	2,297.44	797.5	5,295.40	705.5	4,684.52	730	4,847.20	797	5,292.08		
Jalea Lbs	2.39	145.5	347.75	151	360.89	237.5	567.63	534	1,276.26	501.5	1,198.59	547.5	1,308.53	625.5	1,494.95		
Sal Lbs	0.88	118.5	104.28	120	105.60	183	161.04	421.5	370.92	373.5	328.68	387.5	341.00	423	372.24		
Dulce U	1.77	143.5	254.00	147.5	261.08	231	408.87	522	923.94	481.5	852.26	519	918.63	584.5	1,034.57		
Royal Lbs	5.31	19.5	103.55	19.5	103.55	31	164.61	70	371.70	66.5	353.12	72.5	384.98	83.5	443.39		
Vainilla Bot	13.46	12.75	171.62	13.25	178.35	20.75	279.30	46.75	629.26	43	578.78	45	605.70	53	713.38		
Ajonjolí Lbs	4.42	5.25	23.21	5.5	24.31	9.5	41.99	20.25	89.51	20.5	90.61	24.5	108.29	29.75	131.50		
TOTALES			¢ 9,016.42		¢ 9,269.42		¢ 14,759.50		¢ 33,045.34		¢ 29,157.62		¢ 33,297.82		¢ 38,744.20		

5.4.3. Super Coop

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
PRESUPUESTO DE COMPRAS AÑO 2002

PRODUCTOS / PERIODOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1^{er} TRIMESTRE	2^{do} TRIMESTRE	3^{er} TRIMESTRE	4^{to} TRIMESTRE
ABARROTES	¢ 15,039.92	¢ 15,324.46	¢ 15,614.39	¢ 45,978.78	¢ 52,643.92	¢ 51,683.00	¢ 54,672.29
BEBIDAS	11,430.34	11,646.59	11,866.94	34,943.87	40,009.38	39,279.08	41,550.94
PAN DULCE Y FRANCES	10,828.74	11,033.61	11,242.36	33,104.72	37,903.62	37,211.76	39,364.05
LACTEOS	9,023.95	9,194.68	9,368.64	27,587.27	31,586.35	31,009.80	32,803.38
GOLOSINAS	5,414.37	5,516.81	5,621.18	16,552.36	18,951.81	18,605.88	19,682.03
VERDURAS Y FRUTAS	2,406.39	2,451.91	2,498.30	7,356.60	8,423.03	8,269.28	8,747.57
CARNES	1,804.79	1,838.94	1,873.73	5,517.45	6,317.27	6,201.96	6,560.68
EMBUTIDOS	1,804.79	1,838.94	1,873.73	5,517.45	6,317.27	6,201.96	6,560.68
MEDICINAS	1,203.19	1,225.96	1,249.15	3,678.30	4,211.51	4,134.64	4,373.78
PAPELERIA Y UTILES	601.60	612.98	624.58	1,839.15	2,105.76	2,067.32	2,186.89
COSMETICOS	601.60	612.98	624.58	1,839.15	2,105.76	2,067.32	2,186.89
TOTALES	¢ 60,159.67	¢ 61,297.86	¢ 62,457.58	¢ 183,915.11	¢ 210,575.67	¢ 206,732.02	¢ 218,689.17

6. Presupuesto de mano de obra

El presupuesto de mano de obra puede entenderse como las estimaciones de los costos salariales, que participan directamente y que pueden identificarse claramente con la producción de productos terminados en el ejercicio presupuestario.

6.1. Procedimiento

6.1.1. Particularidades

6.1.1.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

En la elaboración de este presupuesto será necesario:

- ◆ Recopilar la información del costo de mano de obra en periodos anteriores (recibos de pagos).
- ◆ Totalizar los pagos realizados en mano de obra por periodos iguales(hoja de trabajo).
- ◆ Establecer una relación porcentual entre los ingresos por los trabajos realizados con el total del costo de mano de obra en periodos iguales.
- ◆ Determinado el porcentaje, este se multiplica por cada una de las ventas de los periodos proyectados

6.1.1.2.Panadería.

Para realizar este presupuesto se necesita lo siguiente:

- ◆ El presupuesto de producción.
- ◆ Los costos estándar de mano de obra directa empleados en la producción de cada unidad de producto terminado.
- ◆ Saber el número de departamentos y procesos por los cuales deben pasar cada tipo o variedad de pan hasta convertirse en un producto terminado.
- ◆ Los tiempos o fracción que cada producto necesitará procesarse cada departamento.

6.2. Supuestos

6.2.1. Específicos

6.2.1.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

- Los montos en concepto de mano de obra el 50 % del monto de ventas proyectadas.
- El costo de la mano de obra variara con relación al precio total del trabajo a realizar.

6.2.1.2.Panadería.

- La cooperativa no incrementará los salarios.
- No habrán mas contrataciones de personal
- Los procesos de producción no sufrirán cambios

6.3. Cálculos

6.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Costo de a mano de obra proyectada para el mes de enero del 2002.

DESCRIPCION	MONTO
Ventas	¢ 10,786.00
% aplicado	50%
Costo de materiales	¢ 5,393.00

6.3.2. Panadería.

Numero de empleados: 3

Numero de horas de trabajo de un día de producción: 9

La cantidad de empleados es de 3 personas.

Sueldo empleados: Panadero ¢ 70.00

Ayudante 1 ¢ 30.00

Ayudante 2 ¢ 30.00

Como primer paso se requiere calcular el costo de hora/hombre en un día de producción.

EMPLEADOS	SUELDO DIARIO	No. DE HORAS	COSTO (h/h)
Panadero	¢ 70.00	9	¢ 7.78
Ayudante 1	30.00	9	3.33
Ayudante 2	30.00	9	3.33
TOTALES	¢ 130.00	27	¢ 14.44

Costo hora/hombre es **¢14.44**

El tiempo que se requiere para producir una unidad del producto 2, por los tres empleados es de 0.01667 hrs.
(ver anexo 7)

En el cuadro muestra el costo total de mano de obra de la producción del producto 2, para el mes de Enero del 2002.

COLUMNA	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
PRODUCTO	UNIDADES A PRODUCIR	H/H UNIDAD	TOTAL H/H (A) x (B)	COSTO H/H	COSTO MOD (C) x (D)
Cachos	811	0.01667	13.52	¢ 14.44	¢ 195.22

Costo Mano de Obra Directa ¢ 195.22

6.4. Presupuestos

6.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

**ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA AÑO 2002**

PERIODO	VENTAS	PORCENTAJE CONSIDERADO	COSTO DE MATERIALES
ENERO	¢ 10,786.00	50%	¢ 5,393.00
FEBRERO	11,405.00	50%	5,702.50
MARZO	12,059.00	50%	6,029.50
Primer Trimestre	¢ 34,250.00	50%	¢ 17,125.00
Segundo Trimestre	40,491.00	50%	20,245.50
Tercer Trimestre	47,873.00	50%	23,936.50
Cuarto Trimestre	56,599.00	50%	28,299.50
Total Año 2002	¢ 179,213.00	50%	¢ 89,606.50

6.4.2. Taller de Producción de Pan Dulce y Pan Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA AÑO 2002

PERIODOS PRODUCTOS	PRIMER TRIMESTRE															TOTAL			
	ENERO					FEBRERO					MARZO					1 ^{er} TRIMESTRE			
	Unidades a producir	H/H unidad	Total H/H	Costo H/H	Costo MOD	Unidades a producir	H/H unidad	Total H/H	Costo H/H	Costo MOD	Unidades a producir	H/H unidad	Total H/H	Costo H/H	Costo MOD	Unidades a producir	H/H unidad	Total H/H	Costo H/H
Producto 1	3415	0.03261	111.36	¢ 14.44	¢ 1,608.08	3520	0.03261	114.79	¢ 14.44	¢ 1,657.53	3630	0.03261	118.37	¢ 14.44	¢ 1,709.32	10565	0.03261	344.52	¢ 14.44
Producto 2	811	0.01667	13.52	14.44	195.22	833	0.01667	13.89	14.44	200.52	856	0.01667	14.27	14.44	206.05	2500	0.01667	41.68	14.44
Producto 3	2770	0.02432	67.37	14.44	972.77	2905	0.02432	70.65	14.44	1,020.18	3040	0.02432	73.93	14.44	1,067.59	8715	0.02432	211.95	14.44
Producto 4	3375	0.00795	26.83	14.44	387.44	3525	0.00795	28.02	14.44	404.66	3680	0.00795	29.26	14.44	422.46	10580	0.00795	84.11	14.44
Producto 5	1280	0.01250	16.00	14.44	231.04	1315	0.01250	16.44	14.44	237.36	1350	0.01250	16.88	14.44	243.68	3945	0.01250	49.31	14.44
Producto 6	5350	0.00625	33.44	14.44	482.84	5560	0.00625	34.75	14.44	501.79	5780	0.00625	36.13	14.44	521.65	16690	0.00625	104.31	14.44
Producto 7	66	0.85714	56.57	14.44	816.89	68	0.85714	58.29	14.44	841.64	70	0.85714	60.00	14.44	866.40	204	0.85714	174.86	14.44
Producto 8	43	0.62500	26.88	14.44	388.08	45	0.62500	28.13	14.44	406.13	47	0.62500	29.38	14.44	424.18	135	0.62500	84.38	14.44
Producto 9	1160	0.01333	15.46	14.44	223.28	1270	0.01333	16.93	14.44	244.46	1395	0.01333	18.60	14.44	268.52	3825	0.01333	50.99	14.44
Producto 10	21600	0.00167	36.07	20.00	721.44	21708	0.00167	36.25	20.00	725.05	21817	0.00167	36.43	20.00	728.69	65125	0.00167	108.76	20.00
TOTALES	403.50					418.13					433.24					1,254.86			

PERIODOS PRODUCTOS	TOTAL					TOTAL					TOTAL					TOTAL			
	2 ^{do} TRIMESTRE					3 ^{er} TRIMESTRE					4 ^o TRIMESTRE					AÑO 2002			
	Unidades a producir	H/H unidad	Total H/H	Costo H/H	Costo MOD	Unidades a producir	H/H unidad	Total H/H	Costo H/H	Costo MOD	Unidades a producir	H/H unidad	Total H/H	Costo H/H	Costo MOD	Unidades a producir	H/H unidad	Total H/H	Costo H/H
Producto 1	11610	0.03261	378.60	¢ 14.44	¢ 5,467.01	12755	0.03261	415.94	¢ 14.44	¢ 6,006.18	14005	0.03261	456.70	¢ 14.44	¢ 6,594.79	48935	0.03261	1595.77	¢ 14.44
Producto 2	2709	0.01667	45.16	14.44	652.10	2934	0.01667	48.91	14.44	706.26	3178	0.01667	52.98	14.44	764.99	11321	0.01667	188.72	14.44
Producto 3	9990	0.02432	242.96	14.44	3,508.30	11460	0.02432	278.71	14.44	4,024.53	13145	0.02432	319.69	14.44	4,616.27	43310	0.02432	1053.30	14.44
Producto 4	12050	0.00795	95.80	14.44	1,383.32	13710	0.00795	108.99	14.44	1,573.88	15600	0.00795	124.02	14.44	1,790.85	51940	0.00795	412.92	14.44
Producto 5	4260	0.01250	53.25	14.44	768.93	4590	0.01250	57.38	14.44	828.50	4950	0.01250	61.88	14.44	893.48	17745	0.01250	221.81	14.44
Producto 6	18725	0.00625	117.03	14.44	1,689.93	20985	0.00625	131.16	14.44	1,893.90	23545	0.00625	147.16	14.44	2,124.94	79945	0.00625	499.66	14.44
Producto 7	213	0.85714	182.57	14.44	2,636.32	224	0.85714	192.00	14.44	2,772.47	236	0.85714	202.29	14.44	2,921.00	877	0.85714	751.71	14.44
Producto 8	153	0.62500	95.63	14.44	1,380.83	172	0.62500	107.50	14.44	1,552.30	198	0.62500	123.75	14.44	1,786.95	658	0.62500	411.25	14.44
Producto 9	5055	0.01333	67.38	14.44	973.01	6680	0.01333	89.04	14.44	1,285.80	8815	0.01333	117.50	14.44	1,696.76	24375	0.01333	324.92	14.44
Producto 10	66106	0.00167	110.40	20.00	2,207.94	67103	0.00167	112.06	20.00	2,241.24	68114	0.00167	113.75	20.00	2,275.01	266448	0.00167	444.97	20.00
TOTALES	1,388.77					1,541.69					1,719.71					5,905.03			

7. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Este presupuesto contiene todos aquellos gastos que no son identificables directamente y que por lo tanto no se incorporan en forma directa al producto terminado, pero deben de agregarse al costo de producción y considerarse en el establecimiento del precio de venta del producto.

7.1. Procedimientos.

- < Identificar todos los costos indirectos fijos y variables que participan en la producción, que no pueden incorporarse en forma directa en el costo de cada producto.
- < Determinación de la tasa de aplicación de costo indirectos de fabricación fijos.
- < Determinación de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación variables.
- < Multiplicar las tasas por sus respectivas bases predeterminadas.
- < Sumar los costos indirectos de fabricación fijos y variables para establecer el costo indirecto de fabricación total.

7.2 Supuestos

7.2.1. Específicos

7.2.1.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

- El valor del consumo de materiales indirectos, energía eléctrica y agua se incrementará en un 2% trimestralmente.
- No utilizara tasa de aplicación de costo indirecto de fabricación, dado que todos los costos se generan en el local en donde se presta el servicio de enderezado y pintura.

En el anexo 8, se muestra la cuota mensual en concepto de depreciación del local, maquinaria y equipo.

7.2.1.2. Panadería.

Se entenderán como costos indirectos de fabricación en la panadería de la cooperativa los siguientes:

- Costos Fijos
 - Depreciación de casa
 - Depreciación de maquinaria
 - Mantenimiento de maquinaria y equipo

- Costos Variables
 - Agua y energía eléctrica
 - Gas, papel empaque y bolsas plásticas
- En el periodo presupuestado no existirá ninguna adquisición de equipo y maquinaria.

7.3. Cálculos

7.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Costo indirecto de fabricación para el mes Enero del 2002.

DESCRIPCION	ENERO	
Depreciacion de local	¢	216.67
Depreciacion de equipo y maquinaria.		543.94
Energia electrica		250.00
Agua		19.00
Otros materiales		25.00
TOTAL	¢	1,054.61

7.3.2. Panadería.

Determinación de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación fijos.

La base de aplicación para costos indirectos de fabricación fijos, en esta caso será, las horas de mano de obra directa.

Fórmula:

Tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación fijos = Total costos indirectos de fabricación fijos(ver anexo 11) entre número de horas de mano de obra directa.

Sustituyendo :

$$\begin{array}{l} \text{Tasa de aplicación de costo} \\ \text{Indirectos de fabricación fijos} \end{array} = \frac{\text{¢}606.00}{403.50} = \text{¢}1.501859$$

Por lo tanto la tasa de aplicación para el mes de Enero del 2002 es de ¢1.501859 por hora de mano de obra directa.

Posteriormente se calcula el costo indirecto de fabricación fijo del producto 2, para el mes enero del 2002.

PRODUCTOS	TOTAL H/H (A)	TASA DE APLICACIÓN (B)	TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION FIJOS (A)x(B)
Cachos	13.52	¢ 1.501859	¢ 20.30

Determinación de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación variables.

Se utilizará la misma base de aplicación de los costos indirectos de fabricación fijos (horas de mano de obra directa). Con la diferencia que se establecerá el costo indirecto de fabricación variable por hora y el tiempo que se requiere para producir una unidad de pan(ver anexo 12).

Fórmula:

Tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación variables = costo indirecto de fabricación variable hora por las horas/hombres que se requiere para producir una unidad.

Sustituyendo :

$$\begin{aligned} \text{Tasa de aplicación de costo} &= \text{¢}1.8776 \times 0.01667 \\ \text{indirectos de fabricación variables} &= \text{¢}0.03129 \end{aligned}$$

La tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación variable para el mes de Enero es de ¢0.03129 por cada unidad de cacho producido.

Posteriormente se calcula el costo indirecto de fabricación variable del producto 2, para el mes enero del 2002.

PRODUCTOS	UNIDADES A PRODUCIR (A)	TASA DE APLICACIÓN (B)	TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION VARIABLES (A) x (B)
Cachos	811	¢ 0.03129	¢ 25.38

7.4. Presupuesto

7.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION AÑO 2002

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er}	2 ^{do.}	3 ^{er.}	4 ^{to.}	TOTAL
				Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
Depreciacion de local	¢ 216.67	¢ 216.67	¢ 216.67	¢ 650.01	¢ 650.01	¢ 650.01	¢ 650.01	¢ 2,600.04
Depreciacion de equipo y maquinaria.	543.94	543.94	543.94	1,631.82	1,631.82	1,631.82	1,631.82	6,527.28
Energia electrica	250.00	250.00	250.00	750.00	765.00	780.30	795.91	3,091.21
Agua	19.00	19.00	19.00	57.00	58.14	59.30	60.49	234.93
Otros materiales	25.00	25.00	25.00	75.00	76.50	78.03	79.59	309.12
TOTALES	¢ 1,054.61	¢ 1,054.61	¢ 1,054.61	¢ 3,163.83	¢ 3,181.47	¢ 3,199.46	¢ 3,217.82	¢ 12,762.58

7.4.2. Taller de Producción de Pan Dulce y Pan Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION AÑO 2002

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er}	2 ^{do.}	3 ^{er.}	4 ^{to.}	TOTAL
				Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
PRODUCTO 1								
Costo Fijo	¢ 167.25	¢ 166.36	¢ 165.58	¢ 499.19	¢ 495.62	¢ 490.49	¢ 482.81	¢ 1,968.10
Costo Variables	209.10	215.53	222.26	646.89	710.88	780.99	857.53	2,996.29
Total	¢ 376.35	¢ 381.89	¢ 387.84	¢ 1,146.09	¢ 1,206.50	¢ 1,271.48	¢ 1,340.33	¢ 4,964.39
PRODUCTO 2								
Costo Fijo	¢ 20.30	¢ 20.13	¢ 19.96	¢ 60.39	¢ 59.12	¢ 57.68	¢ 56.01	¢ 233.19
Costo Variables	25.38	26.06	26.78	78.23	84.76	91.80	99.44	354.23
Total	¢ 45.68	¢ 46.19	¢ 46.74	¢ 138.61	¢ 143.88	¢ 149.48	¢ 155.44	¢ 587.42
PRODUCTO 3								
Costo Fijo	¢ 101.17	¢ 102.39	¢ 103.41	¢ 306.98	¢ 318.05	¢ 328.66	¢ 337.96	¢ 1,291.65
Costo Variables	126.51	132.67	138.84	398.01	456.24	523.38	600.33	1,977.97
Total	¢ 227.68	¢ 235.06	¢ 242.25	¢ 705.00	¢ 774.29	¢ 852.04	¢ 938.29	¢ 3,269.61
PRODUCTO 4								
Costo Fijo	¢ 40.30	¢ 40.62	¢ 40.92	¢ 121.83	¢ 125.41	¢ 128.53	¢ 131.11	¢ 506.88
Costo Variables	50.42	52.66	54.98	158.07	180.03	204.83	233.06	775.98
Total	¢ 90.72	¢ 93.28	¢ 95.90	¢ 279.90	¢ 305.43	¢ 333.36	¢ 364.17	¢ 1,282.86
PRODUCTO 5								
Costo Fijo	¢ 24.03	¢ 23.82	¢ 23.60	¢ 71.46	¢ 69.71	¢ 67.66	¢ 65.41	¢ 274.23
Costo Variables	30.04	30.86	31.68	92.59	99.98	107.73	116.18	416.48
Total	¢ 54.07	¢ 54.69	¢ 55.29	¢ 164.05	¢ 169.69	¢ 175.39	¢ 181.59	¢ 690.71
PRODUCTO 6								
Costo Fijo	¢ 50.22	¢ 50.36	¢ 50.53	¢ 151.11	¢ 153.20	¢ 154.66	¢ 155.57	¢ 614.54
Costo Variables	62.81	65.27	67.86	195.94	219.83	246.36	276.42	938.55
Total	113.03	115.64	118.39	347.05	373.03	401.03	431.99	1,553.10
PRODUCTO 7								
Costo Fijo	¢ 84.96	¢ 84.47	¢ 83.93	¢ 253.36	¢ 239.00	¢ 226.41	¢ 213.85	¢ 932.62
Costo Variables	106.22	109.44	112.66	328.31	342.80	360.50	379.81	1,411.42
Total	191.18	193.91	196.58	581.67	581.79	586.91	593.66	2,344.03
PRODUCTO 8								
Costo Fijo	¢ 40.36	¢ 40.76	¢ 41.09	¢ 122.21	¢ 125.18	¢ 126.77	¢ 130.82	¢ 504.98
Costo Variables	50.46	52.81	55.15	158.42	179.55	201.84	232.35	772.16
Total	¢ 90.82	¢ 93.57	¢ 96.24	¢ 280.64	¢ 304.73	¢ 328.61	¢ 363.18	¢ 1,277.15
PRODUCTO 9								
Costo Fijo	¢ 23.22	¢ 24.54	¢ 26.01	¢ 73.77	¢ 88.21	¢ 105.00	¢ 124.22	¢ 391.20
Costo Variables	29.03	31.79	34.92	95.74	126.53	167.20	220.64	610.11
Total	¢ 52.26	¢ 56.32	¢ 60.93	¢ 169.51	¢ 214.74	¢ 272.20	¢ 344.86	¢ 1,001.31
PRODUCTO 10								
Costo Fijo	¢ 54.18	¢ 52.54	¢ 50.96	¢ 157.68	¢ 144.52	¢ 132.15	¢ 120.25	¢ 554.59
Costo Variables	202.82	203.84	204.86	611.52	620.74	630.10	639.59	2,501.95
Total	¢ 257.00	¢ 256.38	¢ 255.82	¢ 769.20	¢ 765.25	¢ 762.24	¢ 759.84	¢ 3,056.54
TOTALES	¢ 1,498.79	¢ 1,526.93	¢ 1,555.99	¢ 4,581.72	¢ 4,839.34	¢ 5,132.73	¢ 5,473.35	¢ 20,027.13

8. Presupuesto de costo de producción

Consiste en la integración de los materiales empleados en la producción, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación utilizados en el periodo presupuestario.

8.1. Procedimiento

< Para la elaboración de este presupuesto se necesita conocer los presupuestos de materiales empleados en la producción, el presupuesto de mano de obra, y el presupuesto de los costos indirectos de fabricación, los cuales al sumarlos darán el valor del presupuesto del costo de producción.

< Obtenido el costo de producción se puede obtener el costo unitario de producción, al dividir el costo total de producción entre el número de unidades a producir.

8.2. Supuesto

- Cualquier alteración en este presupuesto dependerá de cambios en cualquiera de los otros tres presupuestos

(materiales utilizados, mano de obra y costos indirectos de fabricación).

8.3. Cálculos

8.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Calculo del costo de producción para el mes de Enero del 2002.

DESCRIPCION	COSTO
Materiales	¢ 2,696.50
Mano de obra directa	5,393.00
Costo Indirectos de fabricacion	1,054.61
Total costo de producción	¢ 9,144.11

8.3.2. Panadería.

Calculo del costo de producción del mes de Enero del 2002 para el producto 2.

DESCRIPCION	COSTO
Materiales	¢ 235.81
Mano de obra directa	195.22
Costo Indirectos de fabricacion	45.68
Total	¢ 476.71
Unidades a Producir	811
Costo unitario de produccion	¢ 0.59

8.4. Presupuestos

8.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION AÑO 2002

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er}	2 ^{do.}	3 ^{er.}	4 ^{to.}	TOTAL
				Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
Materiales	¢ 2,696.50	¢ 2,851.25	¢ 3,014.75	¢ 8,562.50	¢ 10,122.75	¢ 11,968.25	¢ 14,149.75	¢ 44,803.25
Mano de obra directa	5,393.00	5,702.50	6,029.50	17,125.00	20,245.50	23,936.50	28,299.50	89,606.50
Costo Indirectos de Fabricación	1,054.61	1,054.61	1,054.61	3,163.83	3,181.47	3,199.46	3,217.82	12,762.58
Total	¢ 9,144.11	¢ 9,608.36	¢ 10,098.86	¢ 28,851.33	¢ 33,549.72	¢ 39,104.21	¢ 45,667.07	¢ 147,172.33

8.4.2. Panadería

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCES
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION AÑO 2002

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er}	2 ^{do.}	3 ^{er.}	4 ^{to.}	TOTAL
				Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
PRODUCTO 1								
Materiales	¢ 593.15	¢ 612.19	¢ 633.47	¢ 1,838.80	¢ 2,023.68	¢ 2,222.35	¢ 2,444.69	¢ 8,529.50
Mano de obra directa	1,608.08	1,657.53	1,709.32	4,974.94	5,467.01	6,006.18	6,594.79	23,042.92
Costo Indirectos de Fabricación	376.35	381.89	387.84	1,146.09	1,206.50	1,271.48	1,340.33	4,964.39
Total	¢ 2,577.58	¢ 2,651.60	¢ 2,730.63	¢ 7,959.82	¢ 8,697.19	¢ 9,500.00	¢ 10,379.81	¢ 31,572.42
Unidades a Producir	3415	3520	3630	10565	11610	12755	14005	48935
Costo unitario de Producción	¢ 0.75	¢ 0.74	¢ 0.74	¢ 0.65				
PRODUCTO 2								
Materiales	¢ 235.81	¢ 241.29	¢ 247.64	¢ 724.74	¢ 790.81	¢ 856.69	¢ 930.84	¢ 3,303.08
Mano de obra directa	195.22	200.52	206.05	601.79	652.10	706.26	764.99	2,725.13
Costo Indirectos de Fabricación	45.68	46.19	46.74	138.61	143.88	149.48	155.44	587.42
Total	¢ 476.71	¢ 488.00	¢ 500.43	¢ 1,465.14	¢ 1,586.79	¢ 1,712.43	¢ 1,851.28	¢ 6,028.21
Unidades a Producir	811	833	856	2500	2709	2934	3178	11321
Costo unitario de Producción	¢ 0.59	¢ 0.59	¢ 0.58	¢ 0.59	¢ 0.59	¢ 0.58	¢ 0.58	¢ 0.53
PRODUCTO 3								
Materiales	¢ 1,000.54	¢ 1,052.00	¢ 1,102.27	¢ 3,154.80	¢ 3,622.00	¢ 4,138.92	¢ 4,743.10	¢ 15,658.82
Mano de obra directa	972.77	1,020.18	1,067.59	3,060.54	3,508.30	4,024.53	4,616.27	15,209.64
Costo Indirectos de Fabricación	227.68	235.06	242.25	705.00	774.29	852.04	938.29	3,269.61
Total	¢ 2,200.99	¢ 2,307.24	¢ 2,412.11	¢ 6,920.34	¢ 7,904.59	¢ 9,015.48	¢ 10,297.66	¢ 30,868.46
Unidades a Producir	2770	2905	3040	8715	9990	11460	13145	43310
Costo unitario de Producción	¢ 0.79	¢ 0.78	¢ 0.71					
PRODUCTO 4								
Materiales	¢ 668.87	¢ 695.56	¢ 724.90	¢ 2,089.32	¢ 2,382.37	¢ 2,692.67	¢ 3,064.51	¢ 10,228.86
Mano de obra directa	387.44	404.66	422.46	1,214.56	1,383.32	1,573.88	1,790.85	5,962.61
Costo Indirectos de Fabricación	90.72	93.28	95.90	279.90	305.43	333.36	364.17	1,282.86
Total	¢ 1,147.03	¢ 1,193.50	¢ 1,243.26	¢ 3,583.78	¢ 4,071.11	¢ 4,599.90	¢ 5,219.53	¢ 16,191.47
Unidades a Producir	3375	3525	3680	10580	12050	13710	15600	51940
Costo unitario de Producción	¢ 0.34	¢ 0.33	¢ 0.31					
PRODUCTO 5								
Materiales	¢ 484.70	¢ 500.42	¢ 511.90	¢ 1,497.01	¢ 1,614.36	¢ 1,727.92	¢ 1,863.43	¢ 6,702.72
Mano de obra directa	231.04	237.36	243.68	712.07	768.93	828.50	893.48	3,202.97
Costo Indirectos de Fabricación	54.07	54.69	55.29	164.05	169.69	175.39	181.59	690.71
Total	¢ 769.81	¢ 792.46	¢ 810.86	¢ 2,373.13	¢ 2,552.98	¢ 2,731.80	¢ 2,938.49	¢ 9,905.69
Unidades a Producir	1280	1315	1350	3945	4260	4590	4950	17745
Costo unitario de Producción	¢ 0.60	¢ 0.59	¢ 0.56					

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION AÑO 2002

PRODUCTO 6									
Materiales	¢ 755.75	¢ 788.90	¢ 815.59	¢ 2,360.24	¢ 2,647.85	¢ 2,948.28	¢ 3,307.93	¢ 11,264.30	
Mano de obra directa	482.84	501.79	521.65	1,506.27	1,689.93	1,893.90	2,124.94	7,215.04	
Costo Indirectos de									
Fabricación	113.03	115.64	118.39	347.05	373.03	401.03	431.99	1,553.10	
Total	¢ 1,351.61	¢ 1,406.33	¢ 1,455.62	¢ 4,213.57	¢ 4,710.81	¢ 5,243.20	¢ 5,864.85	¢ 18,479.33	
Unidades a Producir	5350	5560	5780	16690	18725	20985	23545	79945	
Costo unitario de									
Producción	¢ 0.25	¢ 0.25	¢ 0.25	¢ 0.25	¢ 0.25	¢ 0.25	¢ 0.25	¢ 0.23	
PRODUCTO 7									
Materiales	¢ 1,722.83	¢ 1,749.71	¢ 1,775.92	¢ 5,248.45	¢ 5,513.81	¢ 5,795.53	¢ 6,107.49	¢ 22,665.28	
Mano de obra directa	816.89	841.64	866.40	2,524.93	2,636.32	2,772.47	2,921.00	10,854.72	
Costo Indirectos de									
Fabricación	191.18	193.91	196.58	581.67	581.79	586.91	593.66	2,344.03	
Total	¢ 2,730.89	¢ 2,785.26	¢ 2,838.89	¢ 8,355.05	¢ 8,731.92	¢ 9,154.91	¢ 9,622.14	¢ 33,519.99	
Unidades a Producir	66	68	70	204	213	224	236	877	
Costo unitario de									
Producción	¢ 41.38	¢ 40.96	¢ 40.56	¢ 40.96	¢ 40.99	¢ 40.87	¢ 40.77	¢ 38.22	
PRODUCTO 8									
Materiales	¢ 502.80	¢ 529.51	¢ 550.11	¢ 1,582.42	¢ 1,795.45	¢ 2,018.73	¢ 2,321.11	¢ 7,717.70	
Mano de obra directa	388.08	406.13	424.18	1,218.38	1,380.83	1,552.30	1,786.95	5,938.45	
Costo Indirectos de									
Fabricación	90.82	93.57	96.24	280.64	304.73	328.61	363.18	1,277.15	
Total	¢ 981.70	¢ 1,029.20	¢ 1,070.53	¢ 3,081.43	¢ 3,481.00	¢ 3,899.63	¢ 4,471.23	¢ 13,656.15	
Unidades a Producir	43	45	47	135	153	172	198	658	
Costo unitario de									
Producción	¢ 22.83	¢ 22.87	¢ 22.78	¢ 22.83	¢ 22.75	¢ 22.67	¢ 22.58	¢ 20.75	
PRODUCTO 9									
Materiales	¢ 525.93	¢ 575.46	¢ 631.61	¢ 1,732.99	¢ 2,270.01	¢ 2,995.73	¢ 3,954.53	¢ 10,953.25	
Mano de obra directa	223.28	244.46	268.52	736.26	973.01	1,285.80	1,696.76	4,691.83	
Costo Indirectos de									
Fabricación	52.26	56.32	60.93	169.51	214.74	272.20	344.86	1,001.31	
Total	¢ 801.47	¢ 876.23	¢ 961.05	¢ 2,638.75	¢ 3,457.75	¢ 4,553.73	¢ 5,996.15	¢ 15,645.08	
Unidades a Producir	1160	1270	1395	3825	5055	6680	8815	24375	
Costo unitario de									
Producción	¢ 0.69	¢ 0.69	¢ 0.69	¢ 0.69	¢ 0.68	¢ 0.68	¢ 0.68	¢ 0.64	
PRODUCTO 10									
Materiales	¢ 2,453.12	¢ 2,462.95	¢ 2,475.22	¢ 7,391.29	¢ 7,501.61	¢ 7,613.31	¢ 7,730.86	¢ 30,237.07	
Mano de obra directa	721.44	725.05	728.69	2,175.18	2,207.94	2,241.24	2,275.01	8,899.36	
Costo Indirectos de									
Fabricación	257.00	256.38	255.82	769.20	765.25	762.24	759.84	3,056.54	
Total	¢ 3,431.56	¢ 3,444.38	¢ 3,459.73	¢ 10,335.67	¢ 10,474.80	¢ 10,616.79	¢ 10,765.71	¢ 39,136.43	
Unidades a Producir	21600	21708	21817	65125	66106	67103	68114	266448	
Costo unitario de									
Producción	¢ 0.16	¢ 0.16	¢ 0.16	¢ 0.16	¢ 0.16	¢ 0.16	¢ 0.16	¢ 0.15	

RESUMEN								
Materiales	¢ 8,943.47	¢ 9,207.97	¢ 9,468.61	¢ 27,620.05	¢ 30,161.91	¢ 33,010.11	¢ 36,468.48	¢ 127,260.55
Mano de obra directa	6,027.08	6,239.30	6,458.52	18,724.91	20,667.68	22,885.05	25,465.03	87,742.67
Costo Indirectos de								
Fabricación	1,498.79	1,526.93	1,555.99	4,581.72	4,839.34	5,132.73	5,473.35	20,027.13
TOTALES	¢ 16,469.34	¢ 16,974.21	¢ 17,483.12	¢ 50,926.67	¢ 55,668.93	¢ 61,027.89	¢ 67,406.85	¢ 235,030.34

9. Presupuesto de Costo de Ventas

Este presupuesto nos permite conocer lo que costara la mercancía que se pretende vender durante el periodo presupuestario. De igual manera ir determinando la utilidad bruta a alcanzar.

9.1. Procedimiento

9.1.1. Particularidades

9.1.1.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

◆ Este presupuesto se elabora sumando los costos de materiales consumidos, de mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

9.1.1.2. Panadería

Para la elaboración de este presupuesto se necesita la información de los siguientes presupuestos:

◆ De materiales utilizados, de mano de obra directa, de costos indirectos de fabricación, de inventario inicial y final de producto terminados.

◆ Para obtener el costo de ventas se suman los presupuestos de materiales, mano de obra directa y costo

indirectos de fabricación, a este resultado se le suma el costo de inventario inicial de productos terminado y se resta el costo del inventario final de productos terminados.

9.1.1.3. Super Coop.

Para la elaboración de este presupuesto se requerirá:

- ◆ El presupuesto de compras, de inventario final de producto terminados.
- ◆ Para obtener el costo de venta, se suman a las compras el costo de inventario inicial y se resta el costo del inventario final de productos terminados.

9.2. Supuestos

- No existirán incrementos en los márgenes de los costos en relación con el precio de venta del producto.
- No habrá variaciones en precios de compra de los productos.

9.3. Cálculos

9.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Por el misma naturaleza del servicio, no existe inventario de articulo terminado. Por lo tanto, estos cálculos a

realizar son los mismos del presupuesto de Costo de Producción.

9.3.2. Panadería.

Debido a que en la panadería no se consideraron inventario iniciales y finales de productos terminados. El presupuesto de costo de ventas es igual al presupuesto de costo de producción.

9.3.3. Super Coop.

Costo de ventas proyectados para el mes de Enero del 2002.
Para los productos que conforman las bebidas.

DESCRIPCION	COSTO	
Compras	¢	11,430.34
mas: Inventario Inicial		1,399.02
Disponibilidad para venta	¢	12,829.36
menos : Inventario Final		1,425.48
Costo de venta	¢	11,403.87

9.4. Presupuesto.

9.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Ver presupuesto de Costo de Producción.

9.4.2 Panadería.

Ver presupuesto de costo de producción.

9.4.3. Super Coop

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS AÑO 2002

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er}	2 ^{do.}	3 ^{er.}	4 ^{to.}	TOTAL
				Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	
ABARROTOS								
Compras	¢ 15,039.92	¢ 15,324.46	¢ 15,614.39	¢ 45,978.78	¢ 52,643.92	¢ 51,683.00	¢ 54,672.29	¢ 204,977.99
mas: Inventario Inicial	1,840.81	1,875.64	1,911.12	1,840.81	5,734.04	6,065.69	6,416.52	20,057.06
Disponibilidad para venta	¢ 16,880.73	¢ 17,200.10	¢ 17,525.52	¢ 51,606.34	¢ 58,377.96	¢ 57,748.69	¢ 61,088.81	¢ 225,035.05
menos : Inventario Final	1,875.64	1,911.12	1,947.28	5,734.04	6,065.69	6,416.52	6,787.65	25,003.89
Costo de venta	¢ 15,005.09	¢ 15,288.98	¢ 15,578.24	¢ 45,872.31	¢ 52,312.27	¢ 51,332.17	¢ 54,301.17	¢ 200,031.16
BEBIDAS								
Compras	¢ 11,430.34	¢ 11,646.59	¢ 11,866.94	¢ 34,943.87	¢ 40,009.38	¢ 39,279.08	¢ 41,550.94	¢ 155,783.27
mas: Inventario Inicial	1,399.02	1,425.48	1,452.45	1,399.02	4,357.87	4,609.92	4,876.56	15,243.36
Disponibilidad para venta	¢ 12,829.35	¢ 13,072.08	¢ 13,319.39	¢ 39,220.82	¢ 44,367.25	¢ 43,889.01	¢ 46,427.50	¢ 171,026.64
menos : Inventario Final	1,425.48	1,452.45	1,479.93	4,357.87	4,609.92	4,876.56	5,158.61	19,002.96
Costo de venta	¢ 11,403.87	¢ 11,619.62	¢ 11,839.46	¢ 34,862.95	¢ 39,757.32	¢ 39,012.45	¢ 41,268.89	¢ 152,023.68
PAN DULCE Y FRANCES								
Compras	¢ 10,828.74	¢ 11,033.61	¢ 11,242.36	¢ 33,104.72	¢ 37,903.62	¢ 37,211.76	¢ 39,364.05	¢ 147,584.15
mas: Inventario Inicial	1,325.38	1,350.46	1,376.01	1,325.38	4,128.51	4,367.30	4,619.90	14,441.08
Disponibilidad para venta	¢ 12,154.12	¢ 12,384.07	¢ 12,618.37	¢ 37,156.57	¢ 42,032.13	¢ 41,579.06	¢ 43,983.95	¢ 162,025.24
menos : Inventario Final	1,350.46	1,376.01	1,402.04	4,128.51	4,367.30	4,619.90	4,887.11	18,002.80
Costo de venta	¢ 10,803.67	¢ 11,008.06	¢ 11,216.33	¢ 33,028.06	¢ 37,664.83	¢ 36,959.16	¢ 39,096.84	¢ 144,022.43
LACTEOS								
Compras	¢ 9,023.95	¢ 9,194.68	¢ 9,368.64	¢ 27,587.27	¢ 31,586.35	¢ 31,009.80	¢ 32,803.38	¢ 122,986.80
mas: Inventario Inicial	1,104.49	1,125.38	1,146.67	1,104.49	3,440.42	3,639.41	3,849.91	12,034.23
Disponibilidad para venta	¢ 10,128.44	¢ 10,320.06	¢ 10,515.31	¢ 30,963.81	¢ 35,026.77	¢ 34,649.22	¢ 36,653.29	¢ 135,021.03
menos : Inventario Final	1,125.38	1,146.67	1,168.37	3,440.42	3,639.41	3,849.91	4,072.59	15,002.34
Costo de venta	¢ 9,003.05	¢ 9,173.39	¢ 9,346.94	¢ 27,523.38	¢ 31,387.36	¢ 30,799.30	¢ 32,580.70	¢ 120,018.69
GOLOSINAS								
Compras	¢ 5,414.37	¢ 5,516.81	¢ 5,621.18	¢ 16,552.36	¢ 18,951.81	¢ 18,605.88	¢ 19,682.03	¢ 73,792.08
mas: Inventario Inicial	662.69	675.23	688.00	662.69	2,064.25	2,183.65	2,309.95	7,220.54
Disponibilidad para venta	¢ 6,077.06	¢ 6,192.04	¢ 6,309.19	¢ 18,578.28	¢ 21,016.06	¢ 20,789.53	¢ 21,991.97	¢ 81,012.62
menos : Inventario Final	675.23	688.00	701.02	2,064.25	2,183.65	2,309.95	2,443.55	9,001.40
Costo de venta	¢ 5,401.83	¢ 5,504.03	¢ 5,608.17	¢ 16,514.03	¢ 18,832.42	¢ 18,479.58	¢ 19,548.42	¢ 72,011.22
VERDURAS Y FRUTAS								
Compras	¢ 2,406.39	¢ 2,451.91	¢ 2,498.30	¢ 7,356.60	¢ 8,423.03	¢ 8,269.28	¢ 8,747.57	¢ 32,796.48
mas: Inventario Inicial	294.53	300.10	305.78	294.53	917.45	970.51	1,026.64	3,209.13
Disponibilidad para venta	¢ 2,700.92	¢ 2,752.02	¢ 2,804.08	¢ 8,257.02	¢ 9,340.47	¢ 9,239.79	¢ 9,774.21	¢ 36,005.61
menos : Inventario Final	300.10	305.78	311.56	917.45	970.51	1,026.64	1,086.02	4,000.62
Costo de venta	¢ 2,400.81	¢ 2,446.24	¢ 2,492.52	¢ 7,339.57	¢ 8,369.96	¢ 8,213.15	¢ 8,688.19	¢ 32,004.98

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS AÑO 2002

CARNES									
Compras	¢ 1,804.79	¢ 1,838.94	¢ 1,873.73	¢ 5,517.45	¢ 6,317.27	¢ 6,201.96	¢ 6,560.68	¢ 24,597.36	
mas: Inventario Inicial	220.90	225.08	229.33	220.90	688.08	727.88	769.98	2,406.85	
Disponibilidad para venta	¢ 2,025.69	¢ 2,064.01	¢ 2,068.27	¢ 6,157.97	¢ 7,005.35	¢ 6,929.84	¢ 7,330.66	¢ 27,423.83	
menos : Inventario Final	225.08	229.33	233.67	688.08	727.88	769.98	814.52	3,000.47	
Costo de venta	¢ 1,800.61	¢ 1,834.68	¢ 1,834.60	¢ 5,469.89	¢ 6,277.47	¢ 6,159.86	¢ 6,516.14	¢ 24,423.36	
EMBUTIDOS									
Compras	¢ 1,804.79	¢ 1,838.94	¢ 1,873.73	¢ 5,517.45	¢ 6,317.27	¢ 6,201.96	¢ 6,560.68	¢ 24,597.36	
mas: Inventario Inicial	220.90	225.08	229.33	220.90	688.08	727.88	769.98	2,406.85	
Disponibilidad para venta	¢ 2,025.69	¢ 2,064.01	¢ 2,068.27	¢ 6,157.97	¢ 7,005.35	¢ 6,929.84	¢ 7,330.66	¢ 27,423.83	
menos : Inventario Final	225.08	229.33	233.67	688.08	727.88	769.98	814.52	3,000.47	
Costo de venta	¢ 1,800.61	¢ 1,834.68	¢ 1,834.60	¢ 5,469.89	¢ 6,277.47	¢ 6,159.86	¢ 6,516.14	¢ 24,423.36	
MEDICINAS									
Compras	¢ 1,203.19	¢ 1,225.96	¢ 1,249.15	¢ 3,678.30	¢ 4,211.51	¢ 4,134.64	¢ 4,373.78	¢ 16,398.24	
mas: Inventario Inicial	147.26	150.05	152.89	147.26	458.72	485.26	513.32	1,604.56	
Disponibilidad para venta	¢ 1,350.46	¢ 1,376.01	¢ 1,378.85	¢ 4,105.31	¢ 4,670.24	¢ 4,619.90	¢ 4,887.11	¢ 18,282.55	
menos : Inventario Final	150.05	152.89	155.78	458.72	485.26	513.32	543.01	2,000.31	
Costo de venta	¢ 1,200.41	¢ 1,223.12	¢ 1,223.06	¢ 3,646.59	¢ 4,184.98	¢ 4,106.57	¢ 4,344.09	¢ 16,282.24	
PAPELERIA Y UTILES									
Compras	¢ 601.60	¢ 612.98	¢ 624.58	¢ 1,839.15	¢ 2,105.76	¢ 2,067.32	¢ 2,186.89	¢ 8,199.12	
mas: Inventario Inicial	73.63	75.03	76.44	73.63	229.36	242.63	256.66	802.28	
Disponibilidad para venta	¢ 675.23	¢ 688.00	¢ 689.42	¢ 2,052.66	¢ 2,335.12	¢ 2,309.95	¢ 2,443.55	¢ 9,141.28	
menos : Inventario Final	75.03	76.44	77.89	229.36	242.63	256.66	271.51	1,000.16	
Costo de venta	¢ 600.20	¢ 611.56	¢ 611.53	¢ 1,823.30	¢ 2,092.49	¢ 2,053.29	¢ 2,172.05	¢ 8,141.12	
COSMETICOS									
Compras	¢ 601.60	¢ 612.98	¢ 624.58	¢ 1,839.15	¢ 2,105.76	¢ 2,067.32	¢ 2,186.89	¢ 8,199.12	
mas: Inventario Inicial	73.63	75.03	76.44	73.63	229.36	242.63	256.66	802.28	
Disponibilidad para venta	¢ 675.23	¢ 688.00	¢ 689.42	¢ 2,052.66	¢ 2,335.12	¢ 2,309.95	¢ 2,443.55	¢ 9,141.28	
menos : Inventario Final	75.03	76.44	77.89	229.36	242.63	256.66	271.51	1,000.16	
Costo de venta	¢ 600.20	¢ 611.56	¢ 611.53	¢ 1,823.30	¢ 2,092.49	¢ 2,053.29	¢ 2,172.05	¢ 8,141.12	
RESUMEN									
Compras	¢ 60,159.67	¢ 61,297.86	¢ 62,457.58	¢ 183,915.11	¢ 210,575.67	¢ 206,732.02	¢ 218,689.17	¢ 819,911.97	
mas: Inventario Inicial	7,363.24	7,502.55	7,644.49	22,510.27	22,936.15	24,262.75	25,666.09	95,375.27	
Disponibilidad para venta	¢ 67,522.91	¢ 68,800.40	¢ 70,102.07	¢ 206,425.38	¢ 233,511.83	¢ 230,994.77	¢ 244,355.26	¢ 915,287.23	
menos : Inventario Final	7,502.55	7,644.49	7,789.12	22,936.15	24,262.75	25,666.09	27,150.58	100,015.58	
Costo de venta	¢ 60,020.36	¢ 61,155.91	¢ 62,312.95	¢ 183,489.22	¢ 209,249.07	¢ 205,328.69	¢ 217,204.67	¢ 815,271.66	

10. Presupuestos de Gastos de Ventas

Comprende todos los gastos relacionados con la actividad de vender, distribuir y entregar productos a los clientes durante cada ejercicio presupuestario.

10.1. Procedimiento

< Identificar aquellos gastos utilizados en la gestión de ventas del producto o servicio.

Dentro de los cuales se pueden considerar los siguientes: sueldos de vendedores, depreciación de maquinaria, depreciación de mobiliario y equipo de venta, depreciación de local, depreciación de vehículo, viáticos y transportes, gasolina y papelería y útiles, etc.

< Efectuar los respectivos cálculos de depreciaciones.

10.2 Supuestos

10.2.1. General

- Los gastos se mantendrán constantes durante el periodo presupuestario.
- Se presupuestarán las prestaciones sociales de ley que los empleados deben poseer de parte de las empresas.

10.2.2. Específicos

10.2.2.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

- Se establecerá en concepto de gasto de ventas, ¢500.00 por trimestre.

10.2.2.2. Panadería.

Se entenderán como gastos de ventas en la panadería de la cooperativa ACODECADC, los siguientes:

- Sueldos de vendedores, depreciación de vehículo, combustible, papel empaque y bolsas, mantenimiento de vehículo, y depreciación de vivienda.
- Se establecerá un aumento del 7% trimestral para los gastos de mantenimiento de vehículo, combustible y lubricantes, teléfono papelería y útiles.

10.2.2.3. Super Coop.

- Se considerarán gastos de ventas los siguientes: Sueldo de vendedores, depreciación de vehículo, depreciación de local, depreciación de mobiliario y equipo, (freezer, refrigeradoras, estantes, vidrieras, etc.), energía eléctrica, agua, teléfono y otros gastos (artículos de limpieza, viáticos, etc.).

- Se define un incremento trimestral del 7% sobre los gastos de producto deteriorado, energía eléctrica, combustible y lubricantes, agua, teléfono y otros gastos.

10.3. Cálculos

10.3.1. Panadería.

Por el motivo que las personas que desempeñan las actividades administrativas y de ventas son las mismas, se optó por aplicar un porcentaje a los gastos en relación con el tiempo que estas personas dedican a cada actividad.

Datos mensuales de gastos:

Sueldos y salarios	¢ 2200.00
AFP	¢ 143.00
ISSS	¢ 70.00
* Vacaciones	¢ 119.00
* Aguinaldos	¢ 61.00
Mantenimiento de Vehículo	¢ 200.00
Depreciación de Vehículo	¢ 344.00

Combustibles y Lubricantes ¢ 800.00

Papelería y útiles ¢ 30.00

Teléfono ¢ 5.00

El total de estos gastos el 70% son gastos de ventas y el 30% gastos administrativos.

Depreciación de Vivienda ¢ 140.00 (90% gasto de ventas y 10% gasto administrativo)

Energía eléctrica ¢ 7.00

* Estos gastos han sido provisionados mensualmente.

Gastos de ventas proyectado para el mes de Enero del 2002.

CONCEPTO	GASTO MENSUAL	% APLICADO	GASTO DE VENTAS
Sueldos y salarios	¢ 2,200.00	70%	¢ 1,540.00
AFP	143.00	70%	100.10
ISSS	70.00	70%	49.00
Vacaciones	119.00	70%	83.30
Aguinaldos	61.00	70%	42.70
Mtto.de vehículo	200.00	70%	140.00
Combustible y Lubric	800.00	70%	560.00
Papelería y Utiles	30.00	70%	21.00
Depreciación Veh.	344.00	70%	240.80
Depreciación Casa	140.00	90%	126.00
Teléfono	5.00	70%	3.50
Total	¢ 4,112.00		¢ 2,906.40

10.3.2. Super Coop

Datos mensuales de gastos:

Sueldos Vendedores ¢ 2320.00

AFP (6.5 %) ¢ 109.50

ISSS	¢	73.00
Vacaciones	¢	126.00 *
Aguinaldos	¢	64.00 *
Depreciación de Vehículo	¢	162.00
Depreciación de Mobiliario y Equipo	¢	226.75
Combustibles y Lubricantes	¢	100.00
Agua	¢	30.00
Teléfono	¢	109.00
Energía eléctrica	¢	808.00
Otros gastos	¢	225.00

- Provisionados mensualmente.

- Se considerará en concepto de productos deteriorados un monto aproximado de ¢250.00 cada trimestre.

Gastos de ventas proyectado para Enero del 2002.

CONCEPTO	GASTO ENERO-2002
Sueldos y salarios	¢ 2,320.00
AFP	109.50
ISSS	73.00
Vacaciones	126.00
Aguinaldos	64.00
Depreciación equipo de transporte	162.00
Depreciación local	350.00
Deprec. mob. y equipo	226.75
Combustible y lubric.	100.00
Agua	30.00
Telefono	109.00
Energia electrica	808.00
Otros gastos	225.00
Total	¢ 4,703.25

10.4. Presupuestos

10.4. Presupuestos

10.4.1. Taller de Producción de Pan Dulce y Pan Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS AÑO 2002

PERIODO CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TOTALES				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Sueldos y salarios	¢ 1,540.00	¢ 1,540.00	¢ 1,540.00	¢ 4,620.00	¢ 4,620.00	¢ 4,620.00	¢ 4,620.00	¢ 18,480.00
AFP	100.10	100.10	100.10	300.30	300.30	300.30	300.30	1,201.20
ISSS	49.00	49.00	49.00	147.00	147.00	147.00	147.00	588.00
Vacaciones	83.30	83.30	83.30	249.90	249.90	249.90	249.90	999.60
Aguinaldos	42.70	42.70	42.70	128.10	128.10	128.10	128.10	512.40
Mtto.de vehículo	140.00	140.00	140.00	420.00	449.40	480.85	514.50	1,864.75
Combustible y Lubric.	560.00	560.00	560.00	1,680.00	1,797.60	1,923.45	2,058.10	7,459.16
Papelería y Útiles	21.00	21.00	21.00	63.00	67.40	72.10	77.15	279.65
Depreciación Veh.	240.80	240.80	240.80	722.40	722.40	722.40	722.40	2,889.60
Depreciación Casa	126.00	126.00	126.00	378.00	378.00	378.00	378.00	1,512.00
Teléfono	3.50	3.50	3.50	10.50	11.25	12.05	12.90	46.69
Total	¢ 2,906.40	¢ 2,906.40	¢ 2,906.40	¢ 8,719.20	¢ 8,871.35	¢ 9,034.15	¢ 9,208.35	¢ 35,833.05

10.4.2. Super Coop

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS AÑO 2002

PERIODO CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TOTALES				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Sueldos y salarios	¢ 2,320.00	¢ 2,320.00	¢ 2,320.00	¢ 6,960.00	¢ 6,960.00	¢ 6,960.00	¢ 6,960.00	¢ 27,840.00
AFP	109.50	109.50	109.50	328.50	328.50	328.50	328.50	1,314.00
ISSS	73.00	73.00	73.00	219.00	219.00	219.00	219.00	876.00
Vacaciones	126.00	126.00	126.00	378.00	378.00	378.00	378.00	1,512.00
Aguinaldos	64.00	64.00	64.00	192.00	192.00	192.00	192.00	768.00
Depreciación Veh.	162.00	162.00	162.00	486.00	486.00	486.00	486.00	1,944.00
Deprec. local	350.00	350.00	350.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	4,200.00
Deprec. mob. y equipo	226.75	226.75	226.75	680.25	680.25	680.25	680.25	2,721.00
Combustible y lubric.	100.00	100.00	100.00	300.00	321.00	343.50	367.55	1,332.05
Productos deteriorado	-	-	250.00	250.00	267.50	286.20	306.25	1,109.94
Agua	30.00	30.00	30.00	90.00	96.30	103.05	110.25	399.61
Telefono	109.00	109.00	109.00	327.00	349.90	374.40	400.60	1,451.90
Energia electrica	808.00	808.00	808.00	2,424.00	2,593.70	2,775.25	2,969.55	10,762.50
Otros gastos	225.00	225.00	225.00	675.00	722.25	772.80	826.90	2,996.95
Total	¢ 4,703.25	¢ 4,703.25	¢ 4,953.25	¢ 14,359.75	¢ 14,644.40	¢ 14,948.95	¢ 15,274.85	¢ 59,227.94

11. Presupuesto de Gastos de Administración

Incluye todos los gastos relacionados con las funciones administrativas y que por su naturaleza no puede clasificarse como gastos de ventas.

11.1. Procedimiento

< Identificar todos aquellos gastos que no se clasifican como de producción y distribución en los cuales incurren aquellas áreas que proveen de supervisión y servicios a las demás áreas de la empresa. Dentro de ellos están depreciaciones, honorarios, transportes, teléfono, agua, impuestos, energía eléctrica etc.

11.2. Supuestos

11.2.1. Específicos

11.2.1.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Los gastos mensuales administrativos a considerar en este negocio son:

- AFP, vacaciones y aguinaldo.
- Teléfono ¢ 7.00

11.2.1.2. Panadería

En la panadería se entenderán como gastos administrativos los descritos en los gastos de ventas y la aplicación de su respectivo porcentaje antes mencionado.

- Vehículo, y depreciación de vivienda.
- Se establecerá un aumento del 3% trimestral para los gastos de mantenimiento de vehículo, combustible y lubricantes, teléfono, energía eléctrica, papelería y útiles.

11.2.1.3. Super Coop.

Los gastos mensuales a considerar en concepto de gastos administrativos son:

- Los considerados en el anexo 9.

Además :

- | | |
|---|----------|
| ▪ Sueldo contador | ¢ 350.00 |
| ▪ Honorarios de contador | ¢ 200.00 |
| ▪ (elaboración de declaraciones de impuestos) | |
| ▪ Agua | ¢ 30.00 |

- Depreciación de mobiliario y equipo ¢ 54.17
- Se define un incremento trimestral del 3% para los gastos de energía eléctrica, agua, teléfono y otros gastos.

11.3. Cálculos

11.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Gastos administrativos proyectados del mes de Enero del 2002.

CONCEPTO	GASTO MENSUAL
AFP	¢ 350.55
ISSS	¢ 176.00
Vacaciones	472.00
Aguinaldos	241.83
Telefono	7.00
Total	¢ 1,247.38

11.3.2. Panadería.

Gasto Administrativo presupuestado para el mes de Enero del 2002.

CONCEPTO	GASTO MENSUAL	% APLICADO	GASTO ADMINISTRATIVO
Sueldos y salarios	¢ 2,200.00	30%	¢ 660.00
AFP	143.00	30%	42.90
ISSS	70.00	30%	21.00
Vacaciones	119.00	30%	35.70
Aguinaldos	61.00	30%	18.30
Mtto.de vehículo	200.00	30%	60.00
Combustible y Lubric.	800.00	30%	240.00
Papelería y Útiles	30.00	30%	9.00
Depreciación Veh.	344.00	30%	103.20
Depreciación Casa	140.00	10%	14.00
Energía eléctrica	7.00	100%	7.00
Teléfono	5.00	30%	1.50
Total	¢ 4,119.00		¢ 1,212.60

11.3.3. Super Coop

Gastos de ventas proyectado para Enero del 2002.

CONCEPTO	GASTO MENSUAL
Sueldos empleados	¢ 700.00
AFP	4.50
ISSS	22.00
Vacaciones	38.00
Aguinaldos	19.00
Pago a contador	350.00
Honorarios - contador -	200.00
Depreciación local	150.00
Deprec. mob. y equipo	54.17
Agua	30.00
Telefono	27.00
Energía eléctrica	42.00
Otros gastos	25.00
Total	¢ 1,661.67

11.4. Presupuestos

11.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION AÑO 2002

PERIODO CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TOTALES				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
AFP	¢ 350.55	¢ 370.66	¢ 391.92	¢ 1,113.13	¢ 1,315.96	¢ 1,555.87	¢ 1,839.47	¢ 5,824.43
ISSS	¢ 176.00	¢ 185.00	¢ 195.00	¢ 556.00	¢ 650.00	¢ 761.00	¢ 891.00	¢ 2,858.00
Vacaciones	472.00	472.00	472.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	5,664.00
Aguinaldos	241.83	241.83	241.83	725.49	725.49	725.49	725.49	2,901.96
Telefono	7.00	7.00	7.00	21.00	23.10	25.40	27.95	97.45
Total	¢ 1,247.38	¢ 1,276.49	¢ 1,307.75	¢ 3,831.62	¢ 4,130.55	¢ 4,483.76	¢ 4,899.91	¢ 17,345.84

11.4.2. Taller de Producción de Pan Dulce y Pan Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2002

PERIODO CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TOTALES				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Sueldos y salarios	¢ 660.00	¢ 660.00	¢ 660.00	¢ 1,980.00	¢ 1,980.00	¢ 1,980.00	¢ 1,980.00	¢ 7,920.00
AFP	42.90	42.90	42.90	128.70	128.70	128.70	128.70	514.80
ISSS	21.00	21.00	21.00	63.00	63.00	63.00	63.00	252.00
Vacaciones	35.70	35.70	35.70	107.10	107.10	107.10	107.10	428.40
Aguinaldos	18.30	18.30	18.30	54.90	54.90	54.90	54.90	219.60
Mtto.de vehículo	60.00	60.00	60.00	180.00	185.40	190.95	196.70	753.05
Combustible y Lubric.	240.00	240.00	240.00	720.00	741.60	763.85	786.75	3,012.20
Papelería y Utiles	9.00	9.00	9.00	27.00	27.80	28.65	29.50	112.96
Depreciación Veh.	103.20	103.20	103.20	309.60	309.60	309.60	309.60	1,238.40
Depreciación Casa	14.00	14.00	14.00	42.00	42.00	42.00	42.00	168.00
Energía Eléctrica	7.00	7.00	7.00	21.00	21.65	22.30	23.00	87.95
Teléfono	1.50	1.50	1.50	4.50	4.65	4.80	4.95	18.90
Total	¢ 1,212.60	¢ 1,212.60	¢ 1,212.60	¢ 3,637.80	¢ 3,666.40	¢ 3,695.86	¢ 3,726.21	¢ 14,726.27

11.4.3. Super Coop

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION AÑO 2002

PERIODO CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TOTALES				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Sueldos empleados	¢ 700.00	¢ 700.00	¢ 700.00	¢ 2,100.00	¢ 2,100.00	¢ 2,100.00	¢ 2,100.00	¢ 8,400.00
AFP	4.50	4.50	4.50	13.50	13.50	13.50	13.50	54.00
ISSS	22.00	22.00	22.00	66.00	66.00	66.00	66.00	264.00
Vacaciones	38.00	38.00	38.00	114.00	114.00	114.00	114.00	456.00
Aguinaldos	19.00	19.00	19.00	57.00	57.00	57.00	57.00	228.00
Pago a contador	350.00	350.00	350.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	4,200.00
Honorarios - contador -	200.00	200.00	200.00	600.00	600.00	600.00	600.00	2,400.00
Deprec. local	150.00	150.00	150.00	450.00	450.00	450.00	450.00	1,800.00
Deprec. mob. y equipo	54.17	54.17	54.17	162.51	162.51	162.51	162.51	650.04
Agua	30.00	30.00	30.00	90.00	92.70	95.50	98.40	376.60
Telefono	27.00	27.00	27.00	81.00	83.45	85.95	88.50	338.91
Energia electrica	42.00	42.00	42.00	126.00	129.80	133.70	137.70	527.20
Otros gastos	25.00	25.00	25.00	75.00	77.25	79.60	82.00	313.84
Total	¢ 1,661.67	¢ 1,661.67	¢ 1,661.67	¢ 4,985.01	¢ 4,996.21	¢ 5,007.77	¢ 5,019.60	¢ 20,008.58

12. Presupuesto de Flujo de Efectivo

Refleja la situación actual y futura del efectivo de la empresa, es decir a través de este instrumento se pueden conocer las necesidades y los excesos de fondos que la empresa tendrá en el periodo presupuestario.

12.1. Procedimiento

Este presupuesto generalmente presenta la estructura siguiente:

- ◆ Entradas de efectivo proyectadas
- ◆ Salidas de efectivos proyectadas
- ◆ Saldos de efectivo
- ◆ Inversiones en efectivo
- ◆ Necesidades de efectivo
- ◆ Saldo final de efectivo

En donde:

Entradas de efectivo proyectadas: Son todos aquellos ingresos de efectivo generados por la empresa en operaciones de ventas, cuantas por cobrar, intereses ganados, obtención de capital por la aceptación de nuevos socios, adquisición de créditos etc.

Salidas de efectivo proyectadas: Son todos aquellos egresos o salidas de dinero realizadas por la empresa, necesarias para financiar todas las actividades y operaciones productivas y comerciales, tales como: compra de materia prima, pago de mano de obra, gastos de fabricación, gastos de ventas, pago de prestamos, cancelación de dividendos y retiros de socios, etc.

Saldo de efectivo: Es determinado al inicio del periodo presupuestario, sumando el saldo en caja general mas el saldo de caja chica y cuentas bancarias; luego se le suman el total de las entradas de efectivo proyectadas y se le restan las salidas de efectivo proyectadas, estableciendo un saldo el cual puede ser positivo si las entradas son mayores que las salidas o negativo si las salidas son mayores que las entradas.

Inversiones de efectivo: Implica desarrollar a la empresa en la productividad, ampliación de instalaciones, compra de maquinaria avanzada, compra de valores que generen dividendos entre de otros.

Necesidades de efectivo: Se presentan cuando las salidas de efectivo son mayores que las entradas de efectivo en las operaciones de la empresa; ante los requerimientos de efectivo la empresa puede decidir:

- 1) Solicitar préstamos bancarios
- 2) Vender activos fijos en desuso, ó
- 3) Aceptar nuevos socios.

Para complementar la información de este presupuesto solo se procede a trasladar datos de los respectivos presupuestos antes elaborados.

12.2. Supuestos

12.2.1. Generales

- Que durante el ejercicio presupuestario de 2002 no habrá inversiones en activos fijos.
- También es necesario calcular el IVA a cobrar por concepto de las ventas a realizar y el IVA a pagar, por las compras a efectuar, durante el periodo presupuestario.

12.2.2.Específicos

12.2.2.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

- Por el mismo giro del negocio se considerará que un 5% correspondiente al ingreso por servicio de enderezado y pintura por período, será percibido en el período siguiente.
- La existencia en saldo mínimo de efectivo en caja es de ¢ 300.00
- Saldo inicial ¢300.00

12.2.2.2. Panadería.

- En la panadería se entenderán por entradas de efectivo las originadas por ventas de pan en sus variedades.
- La cooperativa solicitará el financiamiento requerido mensualmente para cubrir un saldo mínimo de efectivo en caja de ¢ 2,500.00.
- Saldo inicial ¢2,500.00

12.2.2.3. Super Coop

- En el Super las entradas de efectivo son las originadas por ventas de productos.

- La existencia en saldo minino de efectivo en caja es de
¢ 5,600.00
- Saldo inicial ¢5,600.00

12.3. Presupuestos

12.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

PERIODO CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Saldo inicial de efectivo	¢ 300.00	¢ 1,968.06	¢ 3,242.91	¢ 300.00	¢ 4,135.83	¢ 7,292.58	¢ 13,101.66	¢ 300.00
(+) Entradas								
- Ingresos del mes	¢ 10,246.70	¢ 10,834.75	¢ 11,456.05	¢ 32,537.50	¢ 38,466.45	¢ 45,479.35	¢ 53,769.05	¢ 170,252.35
- Ingresos próximo período		539.30	570.25	1,109.55	602.95	2,024.55	2,393.65	6,130.70
- IVA cobrado (débito fiscal)	1,332.07	1,408.52	1,489.29	4,229.88	5,000.64	5,912.32	6,989.98	22,132.81
Ingresos totales	¢ 11,578.77	¢ 12,782.57	¢ 13,515.59	¢ 37,876.93	¢ 44,070.04	¢ 53,416.22	¢ 63,152.68	¢ 198,515.86
Disponibilidad de efectivo	¢ 11,878.77	¢ 14,750.63	¢ 16,758.49	¢ 38,176.93	¢ 48,205.87	¢ 60,708.79	¢ 76,254.33	¢ 198,815.86
(-) Salidas								
- Materiales	¢ 2,831.15	¢ 2,866.73	¢ 3,031.10	¢ 8,728.98	¢ 10,833.55	¢ 12,152.80	¢ 14,367.90	¢ 46,083.23
- Mano de obra incurrida en el mes	5,123.35	5,417.38	5,728.03	16,268.75	19,233.23	22,739.68	26,884.53	85,126.18
- Mano de obra próximo período		269.65	285.13	554.78	301.48	1,012.28	1,196.83	3,065.35
- Costos indirectos de Fabricación	1,054.61	1,054.61	1,054.61	3,163.83	3,181.47	3,199.46	3,217.82	12,762.58
- Gastos de administración	1,247.38	1,276.49	1,307.75	3,831.62	4,130.55	4,483.76	4,899.91	17,345.84
- Gastos de ventas	-	-	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,000.00
- IVA pagado (crédito fiscal)	368.05	372.67	394.04	1,134.77	1,408.36	1,579.86	1,867.83	5,990.82
- IVA por pagar		964.02	1,035.84	1,999.86	3,466.15	4,080.79	4,853.65	14,400.45
Egresos totales	¢ 10,624.54	¢ 12,221.55	¢ 13,336.50	¢ 36,182.59	¢ 43,054.78	¢ 49,748.63	¢ 57,788.46	¢ 186,774.45
Saldo de efectivo	¢ 1,254.23	¢ 2,529.08	¢ 3,422.00	¢ 1,994.34	¢ 5,151.09	¢ 10,960.17	¢ 18,465.87	¢ 12,041.40
Provisión por prestaciones	713.83	713.83	713.83	2,141.49	2,141.49	2,141.49	-	-
Flujo neto de efectivo	¢ 1,968.06	¢ 3,242.91	¢ 4,135.83	¢ 4,135.83	¢ 7,292.58	¢ 13,101.66	¢ 12,041.40	¢ 12,041.40
(-) Saldo mínimo en caja	-	-	-	-	-	-	-	-
= Efectivo final	1,668.06	2,942.91	3,835.83	3,835.83	6,992.58	12,801.66	11,741.40	11,741.40
Financiamiento requerido								
Efectivo en excedente	¢ 1,668.06	¢ 2,942.91	¢ 3,835.83	¢ 3,835.83	¢ 6,992.58	¢ 12,801.66	¢ 11,741.40	¢ 11,741.40

12.3.2. Taller de Producción de Pan Dulce y Pan Francés

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCÉS
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

PERIODO CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Saldo inicial de efectivo	¢ 2,500.00	¢ 2,793.41	¢ 2,589.55	¢ 2,500.00	¢ 2,649.68	¢ 2,533.42	¢ 2,682.49	¢ 2,500.00
(+) Entradas								
- Ventas al contado	¢ 18,035.75	¢ 18,676.44	¢ 19,345.19	¢ 56,057.39	¢ 62,167.71	¢ 69,228.74	¢ 77,611.85	¢ 265,065.69
- IVA cobrado (débito fiscal)	2,344.65	2,427.94	2,514.88	7,287.46	8,081.80	8,999.74	10,089.54	34,458.54
Ingresos totales	¢ 20,380.40	¢ 21,104.38	¢ 21,860.07	¢ 63,344.85	¢ 70,249.51	¢ 78,228.48	¢ 87,701.39	¢ 299,524.23
Disponibilidad de efectivo	¢ 22,880.40	¢ 23,897.79	¢ 24,449.62	¢ 65,844.85	¢ 72,899.19	¢ 80,761.90	¢ 90,383.88	¢ 302,024.23
(-) Salidas								
- Compra de materia prima	¢ 8,943.47	¢ 9,207.97	¢ 9,468.61	¢ 27,620.05	¢ 30,161.91	¢ 33,010.11	¢ 36,468.48	¢ 127,260.55
- Mano de obra	6,027.08	6,239.30	6,458.52	18,724.90	20,667.68	22,885.05	25,465.03	87,742.66
- Costos indirectos de Fabricación	1,498.79	1,526.93	1,555.99	4,581.72	4,839.34	5,132.73	5,473.35	20,027.13
- Gastos de administración	1,095.40	1,095.40	1,095.40	3,286.20	3,314.80	3,344.25	3,374.60	13,319.85
- Gastos de ventas	2,539.60	2,539.60	2,539.60	7,618.80	7,770.95	7,933.75	8,107.95	31,431.45
- IVA pagado (crédito fiscal)	1,162.65	1,197.04	1,230.92	3,590.61	3,921.05	4,291.31	4,740.90	16,543.87
- IVA por pagar		1,182.00	1,230.90	2,412.90	4,030.05	4,522.22	5,130.96	16,096.13
Egresos totales	¢ 21,266.99	¢ 22,988.23	¢ 23,579.94	¢ 67,835.17	¢ 74,705.77	¢ 81,119.41	¢ 88,761.28	¢ 312,421.63
Saldo de efectivo	¢ 1,613.41	¢ 909.55	¢ 869.68	¢ -1,990.32	¢ -1,806.58	¢ -357.51	¢ 1,622.60	¢ -10,397.40
(+) Provision por prestaciones	180.00	180.00	180.00	540.00	540.00	540.00	1,620.00	-
Flujo neto de efectivo	¢ 1,793.41	¢ 1,089.55	¢ 1,049.68	¢ -1,450.32	¢ -1,266.58	¢ 182.49	¢ 2.60	¢ -10,397.40
(-) Saldo mínimo en caja	- 2,500.00	- 2,500.00	- 2,500.00	- 2,500.00	- 2,500.00	- 2,500.00	- 2,500.00	- 2,500.00
= Efectivo final	- 706.59	- 1,410.45	- 1,450.32	- 3,950.32	- 3,766.58	- 2,317.51	- 2,497.40	- 12,897.40
Financiamiento requerido	1,000.00	1,500.00	1,600.00	4,100.00	3,800.00	2,500.00	2,500.00	12,900.00
Efectivo en excedente	¢ 293.41	¢ 89.55	¢ 149.68	¢ 149.68	¢ 33.42	¢ 182.49	¢ 2.60	¢ 2.60

12.3.3. Super Coop

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

PERIODO CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Saldo inicial de efectivo	¢ 5,600.00	¢ 17,223.33	¢ 27,231.93	¢ 5,600.00	¢ 37,277.79	¢ 52,669.14	¢ 87,001.19	¢ 5,600.00
(+) Entradas								
- Ventas al contado	¢ 75,025.45	¢ 76,444.89	¢ 77,891.19	¢ 229,361.53	¢ 242,627.55	¢ 256,660.86	¢ 271,505.84	¢ 1,000,155.78
- IVA cobrado (debito fiscal)	9,753.31	9,937.84	10,125.85	29,817.00	31,541.58	33,365.91	35,295.76	130,020.25
Ingresos totales	¢ 84,778.76	¢ 86,382.73	¢ 88,017.04	¢ 259,178.53	¢ 274,169.13	¢ 290,026.77	¢ 306,801.60	¢ 1,130,176.03
Disponibilidad de efectivo	¢ 90,378.76	¢ 103,606.06	¢ 115,248.97	¢ 264,778.53	¢ 311,446.92	¢ 342,695.91	¢ 393,802.79	¢ 1,135,776.03
(-) Salidas								
- Compras	¢ 60,159.67	¢ 61,297.86	¢ 62,457.58	¢ 183,915.11	¢ 210,575.67	¢ 206,732.02	¢ 218,689.17	¢ 819,911.97
- Gastos de administracion	1,457.50	1,457.50	1,457.50	4,372.50	4,383.70	4,395.26	4,407.09	17,558.54
- Gastos de ventas	3,964.50	3,964.50	4,214.50	12,143.50	12,428.15	12,732.70	13,058.60	50,362.94
- IVA pagado (credito fiscal)	7,820.76	7,968.72	8,119.49	23,908.96	27,374.84	26,875.16	28,429.59	106,588.56
- IVA por pagar		1,932.55	1,969.11	3,901.67	4,756.42	5,700.59	6,738.53	21,097.20
Egresos totales	¢ 73,402.43	¢ 76,621.13	¢ 78,218.18	¢ 228,241.73	¢ 259,518.78	¢ 256,435.72	¢ 271,322.98	¢ 1,015,519.21
Saldo de efectivo	¢ 16,976.33	¢ 26,984.93	¢ 37,030.79	¢ 36,536.79	¢ 51,928.14	¢ 86,260.19	¢ 122,479.82	¢ 120,256.82
(+) Provision por prestaciones	247.00	247.00	247.00	741.00	741.00	741.00	- 2,223.00	-
Flujo neto de efectivo	¢ 17,223.33	¢ 27,231.93	¢ 37,277.79	¢ 37,277.79	¢ 52,669.14	¢ 87,001.19	¢ 120,256.82	¢ 120,256.82
(-) Saldo minimo en caja	- 5,600.00	- 5,600.00	- 5,600.00	- 5,600.00	- 5,600.00	- 5,600.00	- 5,600.00	- 5,600.00
= Efectivo final	11,623.33	21,631.93	31,677.79	31,677.79	47,069.14	81,401.19	114,656.82	114,656.82
Financiamiento requerido								
Efectivo en excedente	¢ 11,623.33	¢ 21,631.93	¢ 31,677.79	¢ 31,677.79	¢ 47,069.14	¢ 81,401.19	¢ 114,656.82	¢ 114,656.82

2.4. Control y Análisis

12.4.1. Cuadro de Control (Caso Ilustrativo Practico)

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
FORMULARIO PARA ANALISIS Y CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO

(a) Encargado del Control Presupuestario : José Luis Rodríguez

(b) DESCRIPCION	AÑO 2002 (c)				(h) OBSERVACIONES
	(d)	(e)	(f)	(g)	
	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACION	%	
Saldo inicial de efectivo	¢ 8,400.00	¢ 8,400.00	¢ -	0%	
(+) Entradas					
- Ventas al contado - Panaderia -	252,515.19	265,065.69	-12,550.50	-5%	Excesiva competencia y poca eficacia en la fuerza de ventas
- Ventas al contado - Super -	1,001,031.03	1,000,155.78	875.25	0.1%	Metas de ventas acorde a lo presupuestado
- Ingresos - Taller -	197,563.27	176,383.05	21,180.22	12.0%	Mayor clientela por calidad del servicio y rapida entrega
- **otros ingresos cooperativa	86,820.00	86,820.00	0.00	0.0%	
- IVA cobrado (débito fiscal)	188,644.23	186,611.60	2,032.63	1.1%	
Ingresos totales	1,726,573.72	1,715,036.12	11,537.60	0.7%	
Disponibilidad de Efectivo	¢ 1,734,973.72	¢ 1,723,436.12	11,537.60	0.7%	
(-) Salidas					
- Compras	1,035,960.26	993,255.75	42,704.51	4.3%	Derivado del aumento de operaciones del Taller de Enderezado
- Mano de obra	90,794.87	87,742.66	3,052.21	3.5%	Aumento relacionado con el incremento de las ventas realizadas por el Super y el
- Mano de obra - Taller -	90,850.21	88,191.53	2,658.68	3.0%	Taller de Enderezado y Pintura Automotriz
- Costos indirectos de Fabricación	35,881.98	32,789.70	3,092.28	9.4%	
- Gastos de administración	50,368.98	48,224.23	2,144.75	4.4%	
- Gastos de ventas	88,374.90	84,294.39	4,080.51	4.8%	Sueldos elevados y despilfarro en algunos conceptos de gastos
- IVA pagado (crédito fiscal)	134,674.83	129,123.25	5,551.58	4.3%	
- IVA por pagar	51,760.49	51,593.78	166.71	0.3%	
Egresos totales	¢ 1,578,666.52	¢ 1,515,215.29	¢ 63,451.23	4.2%	
SALDO FINAL	¢ 156,307.20	¢ 208,220.83	¢ -51,913.63	-24.9%	

(i) Interpretación y Toma de Decisiones

Al no alcanzar el monto de ventas presupuestado en la panadería hará necesario una revisión del precio con respecto a la competencia y/o revisar las políticas de ventas
 El área del taller sobrepaso las ventas presupuestadas, por lo tal se elaborara un estudio con el propósito de mejorar la infraestructura y aportar mayor capital de trabajo
 con el objetivo de incrementar la capacidad de operativa.

Será necesario realizar una revisión de cada uno de los rubros o las cuentas ,a manera de identificar aquellos rubros que se han incrementado innecesariamente, con el fin
 de determinar y aplicar las correcciones necesarias.

* Las cantidades que aparecen en la columna (d) se han colocado para con el propósito de ejemplificar este cuadro.

13. Estado de resultados proyectado

Muestra la utilidad esperada que se obtendrá con el logro de los objetivos que se han planteado al inicio de las operaciones presupuestarias.

13.1. Procedimiento

Para la elaboración del estado de resultados proyectados se necesita tener los siguientes presupuestos.

< Presupuestos de ventas

< Presupuesto de costo de lo vendido

< Presupuesto de gastos de venta, de administración, gastos y productos financieros.

El desarrollo de este presupuesto es el siguiente:

Utilidad Bruta = Ventas - Costo de ventas

Utilidad neta antes de reserva legal e impuesto = Utilidad bruta menos Gastos de operación (Gasto de ventas + Gastos de administración + gastos Financieros) + Productos financieros.

Utilidad antes de impuesto = Utilidad neta antes de reserva legal e impuesto menos reserva legal.

Utilidad neta de operación = Utilidad antes de impuestos
menos impuestos.

13.2. Supuestos

- No existirá pago de impuesto sobre la renta; considerando que la cooperativa posee carta de exención de impuestos.
- No habrá gastos financieros ni otros ingresos
- Se aplicará el 7% sobre las utilidades como reserva de legal.

13.3. Cálculos

13.3.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

Estado de Resultado Proyectado para el mes de Enero del
2002.

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L. TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA AUTOMOTRIZ ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DEL 01 ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2002		
Ventas	¢	10,786.00
menos: Costo de Ventas		<u>9,144.11</u>
igual: Utilidad Bruta	¢	1,641.89
menos:		
Gastos de Operación		1,247.38
Gastos de Ventas	¢	-
Gastos de Administración	<u>1,247.38</u>	
igual: Utilidad de Operación antes Impuesto y Reserva Legal		394.51
menos: Reserva Legal (7%)		<u>27.62</u>
igual: Utilidad de Operación antes de Impuesto	¢	366.89
menos: Impuesto (25%)		-
igual: Utilidad Neta del Ejercicio	<u>¢</u>	<u>366.89</u>

13.3.2. Panadería.

Estado de Resultado Proyectado para Enero del 2002.

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L. TALLER DE PRODUCCIÓN DE PAN DULCE Y PAN FRANCES ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DEL 01 ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2002		
Ventas	¢	18,035.75
menos: Costo de Ventas		<u>16,469.34</u>
igual: Utilidad Bruta	¢	1,566.41
menos:		
Gastos de Operación		4,119.00
Gastos de Ventas	¢ 2,906.40	
Gastos de Administración	<u>1,212.60</u>	
igual: Utilidad de Operación antes Impuesto y Reserva Legal	-	2,552.59
menos: Reserva Legal (7%)		-
igual: Utilidad de Operación antes de Impuesto	¢	<u>-2,552.59</u>
menos: Impuesto (25%)		-
igual: Utilidad Neta del Ejercicio	<u>¢</u>	<u>-2,552.59</u>

13.3.3. Super Coop.

Estado de Resultado Proyectado para Enero del 2002.

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.		
SUPER COOP		
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO		
DEL 01 ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2002		
Ventas	¢	75,025.45
menos: Costo de Ventas		<u>60,020.36</u>
igual: Utilidad Bruta	¢	15,005.09
menos:		
Gastos de Operación		6,364.92
Gastos de Ventas	¢ 4,703.25	
Gastos de Administración	<u>1,661.67</u>	
igual: Utilidad de Operación antes		8,640.17
Impuesto y Reserva Legal		
menos: Reserva Legal (7%)		<u>604.81</u>
igual: Utilidad de Operación antes	¢	8,035.36
de Impuesto		
menos: Impuesto (25%)		
igual: Utilidad Neta del Ejercicio	<u>¢</u>	<u>8,035.36</u>

13.4. Presupuestos

13.4.1. Taller de Enderezado y Pintura Automotriz

**ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
TALLER DE ENDEREZADO Y PINTURA
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002**

PERIODOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Ventas	¢ 10,786.00	¢ 11,405.00	¢ 12,059.00	¢ 34,250.00	¢ 40,491.00	¢ 47,873.00	¢ 56,599.00	¢ 179,213.00
menos: Costo de Ventas	9,144.11	9,608.36	10,098.86	28,851.33	33,549.72	39,104.21	45,667.07	147,172.33
igual: Utilidad Bruta	¢ 1,641.89	¢ 1,796.64	¢ 1,960.14	¢ 5,398.67	¢ 6,941.28	¢ 8,768.79	¢ 10,931.93	¢ 32,040.67
menos:								
Gastos de Operación								
Gastos de Administración	1,247.38	1,276.49	1,307.75	3,831.62	4,130.55	4,483.76	4,899.91	17,345.84
Gastos de Ventas	-	-	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,000.00
Total Gastos de Operación	¢ 1,247.38	¢ 1,276.49	¢ 1,807.75	¢ 4,331.62	¢ 4,630.55	¢ 4,983.76	¢ 5,399.91	¢ 19,345.84
igual: Utilidad o Pérdida de Operación antes de Impuesto y Reserva Legal	394.51	520.15	152.39	1,067.05	2,310.73	3,785.03	5,532.02	12,694.83
menos: Reserva Legal (7%)	27.62	36.41	10.67	74.69	161.75	264.95	387.24	888.64
igual: Utilidad o Pérdida de Operación antes de Impuesto	¢ 366.89	¢ 483.74	¢ 141.72	¢ 992.36	¢ 2,148.98	¢ 3,520.08	¢ 5,144.78	¢ 11,806.19
menos: Impuesto (25%)	-	-	-	-	-	-	-	-
igual: Utilidad Neta del Ejercicio	¢ 366.89	¢ 483.74	¢ 141.72	¢ 992.36	¢ 2,148.98	¢ 3,520.08	¢ 5,144.78	¢ 11,806.19

13.4.2. Taller de Producción de Pan Dulce y Pan Francés

PERIODOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Ventas	¢ 18,035.75	¢ 18,676.44	¢ 19,345.19	¢ 56,057.39	¢ 62,167.71	¢ 69,228.74	¢ 77,611.85	¢ 265,065.69
menos: Costo de Ventas	16,469.34	16,974.21	17,483.12	50,926.67	55,668.93	61,027.89	67,406.85	235,030.34
igual: Utilidad Bruta	¢ 1,566.41	¢ 1,702.24	¢ 1,862.08	¢ 5,130.72	¢ 6,498.78	¢ 8,200.85	¢ 10,205.00	¢ 30,035.35
menos:								
Gastos de Operación								
Gastos de Ventas	¢ 2,906.40	¢ 2,906.40	¢ 2,906.40	¢ 8,719.20	¢ 8,871.35	¢ 9,034.15	¢ 9,208.35	¢ 35,833.05
Gastos de Administración	1,212.60	1,212.60	1,212.60	3,637.80	3,666.40	3,695.86	3,726.21	¢ 14,726.27
Total Gastos de Operación	¢ 4,119.00	¢ 4,119.00	¢ 4,119.00	¢ 12,357.00	¢ 12,537.74	¢ 12,730.01	¢ 12,934.57	¢ 50,559.31
igual: Utilidad o Pérdida de Operación antes de Impuesto y Reserva Legal	- 2,552.59	- 2,416.76	- 2,256.92	- 7,226.28	- 6,038.96	- 4,529.16	- 2,729.57	- 20,523.97
menos: Reserva Legal (7%)	-	-	-	-	-	-	-	-
igual: Utilidad o Pérdida de Operación antes de Impuesto	¢ -2,552.59	¢ -2,416.76	¢ -2,256.92	¢ -7,226.28	¢ -6,038.96	¢ -4,529.16	¢ -2,729.57	¢ -20,523.97
menos: Impuesto (25%)	-	-	-	-	-	-	-	-
igual: Pérdida Neta del Ejercicio	¢ -2,552.59	¢ -2,416.76	¢ -2,256.92	¢ -7,226.28	¢ -6,038.96	¢ -4,529.16	¢ -2,729.57	¢ -20,523.97

13.4.3. Super Coop

**ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
SUPER COOP
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002**

PERIODOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Ventas	¢ 75,025.45	¢ 76,444.89	¢ 77,891.19	¢ 229,361.53	¢ 242,627.55	¢ 256,660.86	¢ 271,505.84	¢ 1,000,155.78
menos: Costo de Ventas	60,020.36	61,155.91	62,312.95	183,489.22	209,249.07	205,328.69	217,204.67	815,271.66
igual: Utilidad Bruta	¢ 15,005.09	¢ 15,288.98	¢ 15,578.24	¢ 45,872.31	¢ 33,378.48	¢ 51,332.17	¢ 54,301.17	¢ 184,884.12
menos:								
Gastos de Operación								
Gastos de Ventas	¢ 4,703.25	¢ 4,703.25	¢ 4,953.25	¢ 14,359.75	¢ 14,644.40	¢ 14,948.95	¢ 15,274.85	¢ 59,227.94
Gastos de Administración	1,661.67	1,661.67	1,661.67	4,985.01	4,996.21	5,007.77	5,019.60	¢ 20,008.58
Total Gastos de Operación	¢ 6,364.92	¢ 6,364.92	¢ 6,614.92	¢ 19,344.76	¢ 19,640.61	¢ 19,956.71	¢ 20,294.45	¢ 79,236.53
igual: Utilidad o Pérdida de Operación antes de Impuesto y Reserva Legal	8,640.17	8,924.06	8,963.32	26,527.55	13,737.87	31,375.46	34,006.72	105,647.59
menos: Reserva Legal (7%)	604.81	624.68	627.43	1,856.93	961.65	2,196.28	2,380.47	7,395.33
igual: Utilidad o Pérdida de Operación antes de Impuesto	¢ 8,035.36	¢ 8,299.37	¢ 8,335.88	¢ 24,670.62	¢ 12,776.21	¢ 29,179.18	¢ 31,626.25	¢ 98,252.26
menos: Impuesto (25%)								
igual: Utilidad Neta del Ejercicio	¢ 8,035.36	¢ 8,299.37	¢ 8,335.88	¢ 24,670.62	¢ 12,776.21	¢ 29,179.18	¢ 31,626.25	¢ 98,252.26

13.5. Control y Análisis.

13.5.1. Cuadro Comparativo de Control

**ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
CONTROL Y ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADO**

PERIODO	AÑO 2002		VARIACION %
	PRESUPUESTADO	** REAL	
Ventas	¢ 1,444,434.47	¢ 1,451,109.49	0.46%
menos: Costo de Ventas	1,197,474.33	1,206,357.13	0.74%
igual: Utilidad Bruta	¢ 246,960.14	¢ 244,752.36	
menos:			
Gastos de Operación			
Gastos de Ventas	¢ 97,060.99	¢ 96,396.31	-0.68%
Gastos de Administración	¢ 52,080.69	¢ 54,625.42	4.89%
Total Gastos de Operación	¢ 149,141.68	¢ 151,021.73	1.26%
igual: Utilidad o Pérdida de Operación	97,818.45	¢ 93,730.63	-4.18%
Utilidad Neta antes de Impuesto y reservas antes de Impuesto y Reserva Legal			
menos: Reserva Legal (7%)	8,283.97	8,435.76	
igual: Utilidad o Pérdida después de reservas antes de Impuesto	¢ 89,534.48	¢ 85,294.87	-4.74%
menos: Impuesto (25%)	-		
igual: Utilidad Neta del Ejercicio	¢ 89,534.48	¢ 85,294.87	-4.74%

**** Cantidades columna REAL sólo para ejemplificar cuadro de control**

13.5.1. Análisis mediante Razones Financieras

Utilizando las razones descritas en el Capítulo I, y haciendo uso de los datos del cuadro control y análisis de Estado de Resultados se tiene:

PERIODO	AÑO 2002	
	PRESUPUESTADO	** REAL
Margen de Utilidades de Operación	6.8%	6.5%
Margen Neto de Utilidades	6.2%	5.8%

Los márgenes de utilidad reflejados significan que por cada unidad monetaria de ventas la cooperativa obtiene una utilidad de operación real del 6.5% y una utilidad neta real del 5.8%.

Considerando los tipos de negocios de la cooperativa los índices mostrados se consideran regulares. Por lo tanto la cooperativa tiene poco éxito en utilidades sobre ventas.

Las utilidades reales varían de las presupuestadas esto indica que los presupuestos operativos no se están cumpliendo.

F. CONSOLIDACION COOPERATIVA PARA EL 2002

Al consolidar las operaciones de los tres negocios de la cooperativa se visualizará, los resultados de la administración y los efectos que tendrán sobre las operaciones de la cooperativa como un todo.

1. Procedimiento

< Para la elaboración del Presupuesto de Flujo de Efectivo Consolidado y el Estado de Resultado Proyectado Consolidado, únicamente será necesario reunir la

información de los respectivos presupuestos de cada negocio en uno solo.

2. Flujo de Efectivo Proyectado Consolidado

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

PERIODO CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Saldo inicial de efectivo	¢ 8,400.00	¢ 20,984.80	¢ 30,564.39	¢ 8,400.00	¢ 39,463.30	¢ 54,095.14	¢ 91,885.34	¢ 8,400.00
(+) Entradas								
- Ventas al contado - Panaderia -	¢ 18,035.75	¢ 18,676.44	¢ 19,345.19	¢ 56,057.39	¢ 62,167.71	¢ 69,228.74	¢ 77,611.85	¢ 265,065.69
- Ventas al contado - Super -	75,025.45	76,444.89	77,891.19	229,361.53	242,627.55	256,660.86	271,505.84	1,000,155.78
- Ingresos del período - Taller -	10,246.70	10,834.75	11,456.05	32,537.50	38,466.45	45,479.35	53,769.05	170,252.35
- Saldo no cobrado período anterior - Ta	-	539.30	570.25	1,109.55	602.95	2,024.55	2,393.65	6,130.70
- IVA cobrado (débito fiscal)	13,430.03	13,774.29	14,130.02	41,334.33	44,624.02	48,277.96	52,375.28	186,611.60
Ingresos totales	¢ 116,737.93	¢ 120,269.67	¢ 123,392.70	¢ 360,400.30	¢ 388,488.68	¢ 421,671.47	¢ 457,655.67	¢ 1,628,216.11
Disponibilidad de efectivo	¢ 125,137.93	¢ 141,254.48	¢ 153,957.09	¢ 368,800.30	¢ 427,951.98	¢ 475,766.61	¢ 549,541.00	¢ 1,636,616.11
(-) Salidas								
- Compras	¢ 71,934.29	¢ 73,372.56	¢ 74,957.29	¢ 220,264.14	¢ 251,571.13	¢ 251,894.93	¢ 269,525.55	¢ 993,255.75
- Mano de obra	6,027.08	6,239.30	6,458.52	18,724.90	20,667.68	22,885.05	25,465.03	87,742.66
- Mano de obra incurrida en el mes - Tal	5,123.35	5,417.38	5,728.03	16,268.75	19,233.23	22,739.68	26,884.53	85,126.18
- Mano de obra por pagar - Taller -	-	269.65	285.13	554.78	301.48	1,012.28	1,196.83	3,065.35
- Costos indirectos de Fabricación	2,553.40	2,581.54	2,610.60	7,745.55	8,020.81	8,332.19	8,691.16	32,789.70
- Gastos de administración	3,800.28	3,829.39	3,860.65	11,490.32	11,829.05	12,223.26	12,681.60	48,224.23
- Gastos de ventas	6,504.10	6,504.10	7,254.10	20,762.30	20,699.10	21,166.45	21,666.55	84,294.39
- IVA pagado (crédito fiscal)	9,351.46	9,538.43	9,744.45	28,634.34	32,704.25	32,746.34	35,038.32	129,123.25
- IVA por pagar	-	4,078.57	4,235.86	8,314.43	12,252.62	14,303.59	16,723.14	51,593.78
Egresos totales	¢ 105,293.96	¢ 111,830.92	¢ 115,134.62	¢ 332,759.49	¢ 377,279.33	¢ 387,303.76	¢ 417,872.72	¢ 1,515,215.30
Saldo de efectivo	¢ 19,843.97	¢ 29,423.56	¢ 38,822.47	¢ 36,040.81	¢ 50,672.65	¢ 88,462.85	¢ 131,668.28	¢ 121,400.81
Provisión por prestaciones	1,140.83	1,140.83	1,140.83	3,422.49	3,422.49	3,422.49	- 10,267.47	-
Flujo neto de efectivo	¢ 20,984.80	¢ 30,564.39	¢ 39,963.30	¢ 39,463.30	¢ 54,095.14	¢ 91,885.34	¢ 121,400.81	¢ 121,400.81
(-) Saldo mínimo en caja	- 8,400.00	- 8,400.00	- 8,400.00	- 8,400.00	- 8,400.00	- 8,400.00	- 8,400.00	- 8,400.00
= Efectivo final	12,584.80	22,164.39	31,563.30	31,063.30	45,695.14	83,485.34	113,000.81	113,000.81
Financiamiento requerido								
Efectivo en excedente	¢ 12,584.80	¢ 22,164.39	¢ 31,563.30	¢ 31,063.30	¢ 45,695.14	¢ 83,485.34	¢ 113,000.81	¢ 113,000.81

3. Estado de Resultado Consolidado

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CONSOLIDADO
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

PERIODOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1 ^{er} TRIM.	2 ^{do} TRIM.	3 ^{er} TRIM.	4 ^{to} TRIM.	AÑO 2002
Ventas	¢ 103,847.20	¢ 106,526.33	¢ 109,295.38	¢ 319,668.92	¢ 345,286.26	¢ 373,762.60	¢ 405,716.69	¢ 1,444,434.47
menos: Costo de Ventas	85,633.82	87,738.48	89,894.92	263,267.22	298,467.72	305,460.79	330,278.59	1,197,474.33
igual: Utilidad Bruta	¢ 18,213.39	¢ 18,787.85	¢ 19,400.46	¢ 56,401.70	¢ 46,818.53	¢ 68,301.81	¢ 75,438.10	¢ 246,960.14
menos:								
Gastos de Operación								
Gastos de Ventas	¢ 7,609.65	¢ 7,609.65	¢ 8,359.65	¢ 23,578.95	¢ 24,015.75	¢ 24,483.10	¢ 24,983.20	¢ 97,060.99
Gastos de Administración	4,121.65	4,150.76	4,182.02	12,454.43	12,793.16	13,187.38	13,645.72	¢ 52,080.69
Total Gastos de Operación	¢ 11,731.30	¢ 11,760.41	¢ 12,541.67	¢ 36,033.38	¢ 36,808.90	¢ 37,670.48	¢ 38,628.92	¢ 149,141.68
igual: Utilidad o Pérdida de Operación	6,482.09	7,027.44	6,858.79	20,368.32	10,009.63	30,631.33	36,809.17	97,818.46
Utilidad Neta antes de Impuesto y reservas	6,482.09	7,027.44	6,858.79	20,368.32	10,009.63	30,631.33	36,809.17	97,818.46
antes de Impuesto y Reserva Legal								
menos: Reserva Legal (7%)	632.43	661.09	638.10	1,931.62	1,123.40	2,461.23	2,767.71	8,283.97
igual: Utilidad o Pérdida después de reservas	¢ 5,849.66	¢ 6,366.35	¢ 6,220.69	¢ 18,436.70	¢ 8,886.23	¢ 28,170.10	¢ 34,041.46	¢ 89,534.49
antes de Impuesto								
menos: Impuesto (25%)	-	-	-	-	-	-	-	-
igual: Utilidad Neta del Ejercicio	¢ 5,849.66	¢ 6,366.35	¢ 6,220.69	¢ 18,436.70	¢ 8,886.23	¢ 28,170.10	¢ 34,041.46	¢ 89,534.49

NOTA: La reserva legal y la Utilidad Neta del Ejercicio se calculó en base a las utilidades de El Super y El Taller de Enderezado y Pintura Automotriz.
Se excluye: El Taller Industrial de Pan Dulce y Francés por generar pérdidas en el periodo proyectado.

4. Balance General Proyectado

4.1. Procedimiento

< Partiendo del Balance General del inicio del periodo presupuestario, y al afectar a este con las operaciones estimadas y que están contenidas en los presupuestos de Flujo de Efectivo Presupuestado y Estado de Resultado Proyectado Consolidado, llegaremos a obtener el Balance General Proyectado.

4.2. Supuesto

- El Balance General de la Cooperativa al 31 de Diciembre del 2000, será considerado como el Balance General al 31 de Diciembre del 2001. Anexo 10.

4.3. Cálculos

En el caso de la cuenta de Caja y Bancos según Balance General al 31 de Diciembre del 2001 refleja ¢ 114,008.81; debido a las operaciones presupuestadas para el año 2002, en el Presupuesto de Flujo de Efectivo Proyectado muestra la cantidad de ¢ 113,000.81 que deberá reflejarse en el Balance General Proyectado al 31 de Diciembre del 2002.

De la misma forma se modificarán todas aquellas cuentas que han sido afectadas al lo largo del desarrollo de los presupuestos.

4.4. Balance General Proyectado

ASOCIACION COOPERATIVA ACODECACD DE R.L.
BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

ACTIVO				PASIVO			
Circulante		¢	880,432.15	Circulante		¢	32,468.25
Caja y Bancos	#####			Planilla por Pagar	¢1,414.98		
Cuentas por Cobrar	2,829.05			IVA por Pagar	5,894.56		
Documentos por Cobrar a Largo Pla:	#####			Honorarios	700.00		
Prestamos por cobrar	49,588.95			Dividendos por Pagar	<u>24,458.71</u>		
Inventarios	<u>43,022.50</u>			PATRIMONIO			#####
Fijo			215,488.40	Donaciones	#####		
Inmuebles	#####			Aportaciones	63,083.00		
Maquinaria y Herramientas	77,436.40			Reserva Legal	12,580.57		
Mobiliario y Equipo	14,005.00			Reserva Educativa	2,710.76		
Vehículo	15,500.00			Utilidad de Ejercicio Anteriores	6,487.02		
Depreciación Acumulada	-54,453.00			Utilidad del Presente Ejercicio	<u>89,534.49</u>		
Otros Activos			29,763.86				
Inversiones	¢5,200.00						
Perdida de Ejercicio Anteriores	<u>24,563.86</u>						
TOTAL ACTIVO		¢	<u><u>1,125,684.41</u></u>	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			<u><u>#####</u></u>

4.4.1. Análisis Mediante Razones Financieras

Para efectos de ejemplificar el uso de las razones financieras se utilizará el Balance General Proyectado para el año 2002.

Razón de Solvencia

$$\begin{aligned} \text{Razón de Solvencia} &= \frac{\text{¢ } 880,432.15}{\text{¢ } 32,468.25} \\ &= 27 \end{aligned}$$

Indica que la cooperativa tiene que por cada colón del pasivo circulante posee 27.0 colones en el activo circulante para cubrirlo.

Razón de Liquidez

$$\begin{aligned} \text{Razón de Liquidez} &= \frac{\text{¢ } 879,424.15 - \text{¢ } 39,262.00}{\text{¢ } 43,022.50} \\ \text{Prueba del Ácido} &= 19.5 \end{aligned}$$

Indica que la cooperativa tiene que por cada colón del pasivo circulante posee 19.5 colones en el activo circulante, sin considerar el inventario.

Periodo de Cobranza Promedio

$$\begin{aligned} \text{Período de Cobro} &= \frac{\text{¢ } 753,400.84}{\frac{\text{¢ } 1,444,434.47}{360}} \\ \text{Promedio} &= 180 \text{ días} \end{aligned}$$

Este índice establece que el periodo en que la cooperativa recupera una cuenta por cobrar es de 1890 días. Esto nos indica que hay un mal manejo en las políticas de cobro.

Es de importancia aclarar que algunos rubros o cuentas del Balance General, particularmente -cuentas por cobrar y prestamos por cobrar - involucran transacciones que no tienen relación con los negocios, objetos de estudio de este trabajo; es el resultado de sus operaciones de ahorro y crédito. Sin embargo la cooperativa los incluyen en sus estados financieros de manera conjunta y sin identificarlos.

Razón de Endeudamiento

$$\begin{aligned} \text{Endeudamiento} &= \frac{\text{¢ } 32,468.25}{\text{¢ } 1,125,684.41} \\ \text{Promedio} &= 2.9\% \end{aligned}$$

Este resultado nos indica que del total del dinero que se utiliza para generar utilidades solamente el 2% es de terceras personas.

Rentabilidad del Capital de Trabajo

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad del} & \quad \frac{\text{¢ } 89,534.49}{\text{Capital de Trabajo} \quad \text{¢ } 880,432.15 - \text{¢ } 32,468.25} \\ & = 10.6\% \end{aligned}$$

El rendimiento que se obtiene sobre el capital de trabajo es del 10.6%

G. PLAN DE IMPLANTACION

1. OBJETIVOS:

- Dar a conocer a la cooperativa las actividades y estrategias necesarias para poner en practica el sistema de planeación y control financiero.
- Proponer a la cooperativa los recursos requeridos y el costos que significará la puesta en marcha de la propuesta presentada.

2. ESTRATEGIAS

- Formar un comité de control integrado por tres socios directivos, uno por cada función o actividad administrativa dentro de la cooperativa (Junta de Vigilancia, Consejo Administrativo, Comité de presupuesto).
- Capacitar al personal encargado de cada negocio de manera que puedan aplicar las herramientas administrativas financieras presentadas.
- Rotar al personal administrativo en sus puestos a manera que una misma persona pueda desarrollar varias actividades.
- Recopilar información e ideas directas del personal manteniendo una política de puertas abiertas.

3. RECURSOS

Para la implementación eficiente de la propuesta del Sistema de Planeación y Control financiero en la cooperativa ACODECACD DE R,L., se necesitan como mínimo los siguientes recursos:

Humanos

- Una persona capacitada para desarrollar o elaborar los presupuestos y registrar las operaciones diarias.

- Tres personas que formarán el comité de control, realizando auditorias y diseñando nuevos procedimientos y controles.

- Como alternativa a obtener mayores conocimientos de administración, particularmente en las áreas de planeación y control financiero, los socios directivos pueden solicitar asesoría a los departamentos de proyección social de las universidades.

Materiales:

- Una computadora personal, con un software que incluya los paquetes de Excel y Word como mínimo.
- Un impresor matricial o de impresión láser de velocidad normal.
- Un contómetro para realizar las operaciones matemáticas.
- Una caja registradora especialmente en las operaciones del Super.
- Dos escritorios secretariales.

- Tres o cuatros sillas cualquier tipo
- Papelería y útiles según demanda.

4. ACTIVIDADES

- Reunir a todo el personal involucrado (socios y trabajadores de la cooperativa) y darles a conocer la propuesta del Sistema de Planeación y Control financiero a implementar.
- Concientización de la importancia y beneficio que la puesta en practica de la propuesta trae para la cooperativa y para cada uno de ellos.
- Involucrarlos en la implementación y capacitarlos sobre el sistema, así como, fomentar el aporte de ideas y sugerencias de todos que faciliten el desarrollo del mismo.
- Recoger toda la información necesaria y suficiente de cada negocio que servirá de base para la elaboración de los diferentes presupuestos.

- Delegar funciones y actividades al personal que colaborará en la ejecución y proporcionarles los recursos que necesitarán.

- Empezar con la ejecución de todas las actividades según la propuesta tomando en cuenta que requerirá de gran cuidado y supervisión de manera que todo sea lo mas real posible.

- Controlar y dar seguimiento continuo a la ejecución de cada actividad, medir los avances y corregir las inconsistencias y evaluar los resultados.

5 COSTOS

Los costos en que incurrirá la cooperativa para la implementación total del Sistema de Planeación y Control se describen a continuación.

COSTO DE IMPLEMENTACION

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO TOTAL
s.g.	Recurso Humano	¢ 15,000.00
1	Computadora 1.6 Ghz	6,116.00
	Software incluido	
1	Impresor	1,304.00
1	Caja Registradora	10,950.00
1	Contometro	484.95
2	Escritorios	1,950.00
4	Sillas	1,600.00
s.g.	Papeleria y Utiles	1,500.00
TOTAL		¢ 38,904.95

El costo en que incurrirán en la implementación de un Sistema de Planeación y Control Financiero no se considero en los presupuestos. Quedando al criterio de los socios el buscar asesoría gratuita o incurrir en costos, los cuales tendrán que incluirlos en los presupuestos correspondientes.

- James C. Van Horne "Administración Financiera". Novena Edición, Prentice Hall
- Westar J. Fred y Briham "Fundamentos de Administración Financiera". Editores NLG. Graw Hill. Interamericano México. S.A. de C.V. Décima Edición. Año 1995.
- Roberto Hernández Sampiere "Metodología de la Investigación" México, 1997. Editorial Mcgraw hill.

Carlos Morales Felgueres "Presupuestos y Control en las Empresas". Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V. Segunda Edición. México, 1996.

Glenn a. Welsch,. "Planificación y Control de Utilidades" Quinta Edición. Prentice Hall.

TRABAJOS DE GRADUACION.

Rivera Guzman, Judith Estela "Diseño de un Sistema de Planificación y Control Financiero para las Asociaciones Cooperativas Artesanal del área Metropolitana de San Salvador".

Mena Guevara, Nestor Oswaldo " Propuesta de un Sistema de Control interno aplicable Asociaciones Cooperativas

Aplicados a la Federación
de Asociaciones
Cooperativas de Consumo
(FEDECONSUMO)

OTROS

DICCIONARIO

Sinónimos y Antónimos

DICCIONARIO

Administración y Finanzas