

- PLANEACION Y CONTROL DEL NEGOCIO  
elemento didáctico para personal de las cooperativas de consumo

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Urban Strand



**MATCOM**  
**Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas**

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

# PLANEACION Y CONTROL DEL NEGOCIO

Indice

Introducción	3
Cómo estimar las ventas	5
Cómo estimar el costo de las mercancías	13
Cómo estimar el costo de operación de la tienda	17
Cómo completar las estimaciones	26
Cómo preparar las estimaciones mensuales	30
Seguimiento de las estimaciones	36
Resumen	45
Autoevaluación	49
Ejercicios complementarios	51

Elemento didáctico MATCOM N°: 12-03

Edición: Universal 1986

ISBN: 92-2-302222-3

## PREREQUISITOS

Para sacar provecho de este Folleto de Estudio MATCOM, usted debe estar:

- en condiciones de realizar cálculos simples de porcentaje:
- haber estudiado el Folleto MATCOM "Principios de Economía de una cooperativa de consumo", o tener los conocimientos correspondientes.

## COMO APRENDER

- Estudie el Folleto detenidamente.
- Responda por escrito a todas las preguntas contenidas en éste. Esto le ayudará no sólo a aprender sino también a aplicar más adelante en su trabajo lo aprendido.
- Después de estudiar a solas este Folleto, discúptalo con sus compañeros y su instructor y luego tome parte en los ejercicios prácticos que éste organice.

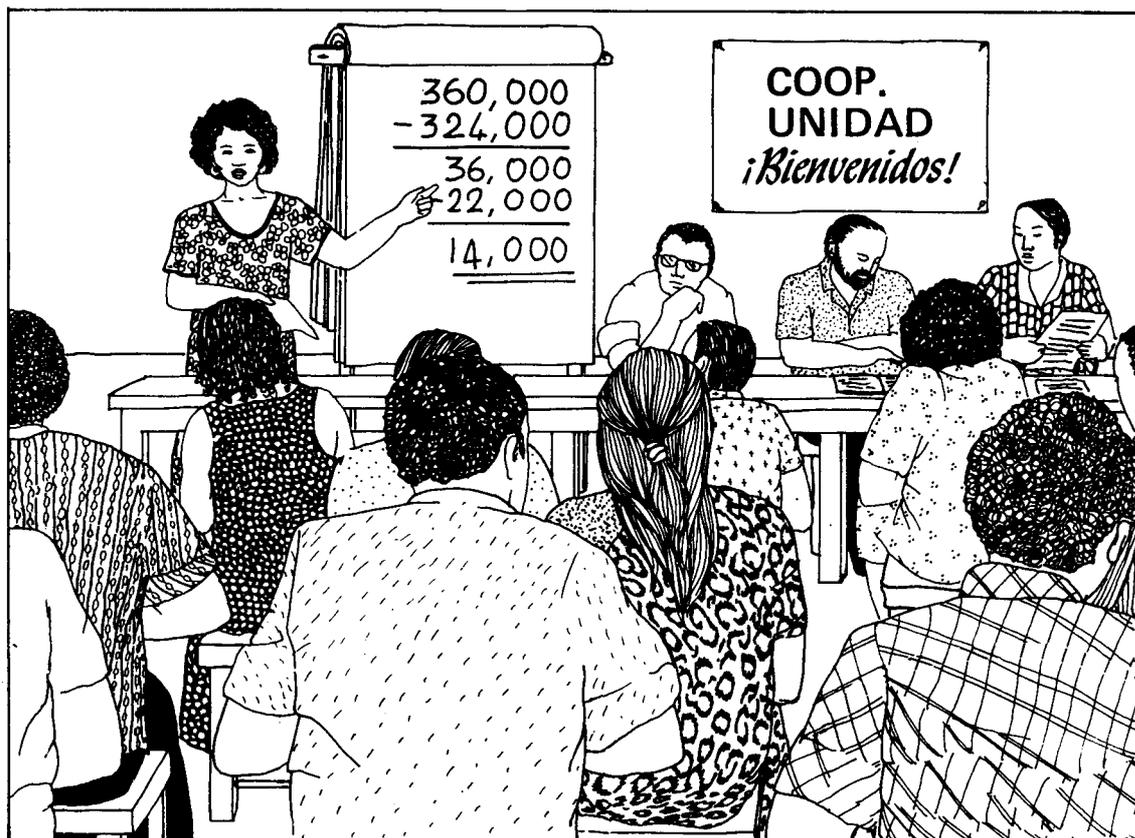
Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el Derecho de Autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

---

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 1986  
Texto original : Urban Strand  
Ilustraciones : Valeria Morra, Daniela Bertino.  
Traducción : UCPEET - Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.

---

## INTRODUCCION



María es la Tesorera de la Sociedad Cooperativa de Consumo "Unidad". Cuando presentó su informe comercial anual a la Asamblea General Anual, los socios se sintieron muy complacidos al saber que se había obtenido un excedente neto de C\$14 000\*.

Ventas	C\$ 360 000
Costo de las mercancías vendidas	- 324 000
Excedente bruto	36 000
Costo de operación de la cooperativa	- 22 000
Excedente neto	C\$ 14 000

¿Esas cifras sorprendieron a los socios? Tenían mucho interés por conocer los resultados reales, pero no estaban preocupados por éstos, pues María les había prometido de antemano que habría un excedente de más o menos ese volumen.

\* Usamos una moneda imaginaria dado que este folleto se utiliza en varios países con diferentes monedas. La llamamos "Dólares y Centavos de Capacitación", (C\$ y c).

En algunas cooperativas, el personal, el Consejo de Administración y los socios no tienen la menor idea de cuáles serán los resultados finales, hasta que las cuentas no hayan sido completadas y presentadas. Gastan mucho tiempo pensando si ha habido un excedente o una pérdida.

¿Sabe usted algo sobre los resultados que obtendrá la cooperativa en la que usted trabaja? ¿Cómo pudo María conocer los resultados por adelantado?

Si usted cree que ella es una gran adivina, o algo parecido, está completamente equivocado. Ella pudo predecir un excedente porque, junto con el secretario y el gerente, pudo calcular el resultado de antemano. Esto es, ella había estimado:

- cuánto iban a vender en la tienda
- cuánto les costarían las mercancías
- cuánto tendrían que pagar por los gastos de operación de la cooperativa

Esto era lo que necesitaba para planear el negocio anual: esas ESTIMACIONES mostrarían el excedente esperado.

Pero no basta con tener un plan. También es necesario comprobar que todo marche según se ha planeado, y esto debe hacerse a menudo, de modo que las correcciones puedan introducirse antes que ocurra un daño serio. Por lo tanto, María también:

- preparó informes comerciales mensuales para el Consejo de Administración.
- los comparó con las estimaciones.
- recomendó las acciones necesarias para mejorar los resultados.

Esto es lo que entendemos por PLANEACION Y CONTROL DEL NEGOCIO. Mediante el estudio de este Folleto MATCOM, usted podrá aprender a hacer esto.

## COMO ESTIMAR LAS VENTAS



Volvamos al mes de octubre, cuando María y Antonio el Gerente, estaban ocupados en la preparación de las estimaciones para el año siguiente...

"¿Cuánto van a vender en la tienda el año próximo?" pregunta María.

"Vamos a tratar de averiguarlo", contesta Antonio. "En lo que va del año las ventas han sido de C\$240 000. Todavía nos quedan tres meses. Pienso que podríamos vender C\$60 000 más. Esto significa algo así como C\$300 000 en todo el año"

"¿Será igual el próximo año?"



¿Qué causas podrían aumentar - o disminuir - las ventas durante el año siguiente? Dé algunos ejemplos.

Las ventas pueden ser diferentes de un año a otro por muchas razones, de modo que sería un error que María supusiera que las ventas serán también de C\$300 000 el año siguiente.

Tratando de estimar si van a vender más o menos el año venidero, María hace dos preguntas:

- "¿Ocurrió algo extraordinario este año que nos haya obligado a vender más o menos que lo usual?"
- "¿Podría suceder algo similar que afecte las ventas del próximo año?"

### Este año

Revisando lo que ha pasado este año, recuerdan algunos acontecimientos que hicieron que las ventas fueran diferentes de las esperadas.

"En marzo las ventas fueron de C\$10 000, la mitad de la cantidad normal", dice María mirando los registros de ventas. Carlos, el Secretario, que toma parte en la planeación, recuerda por qué: "Fue porque tuvimos escasez de mercancías. Las lluvias hicieron muy difícil que tanto nosotros como los mayoristas consiguiéramos los abastecimientos".

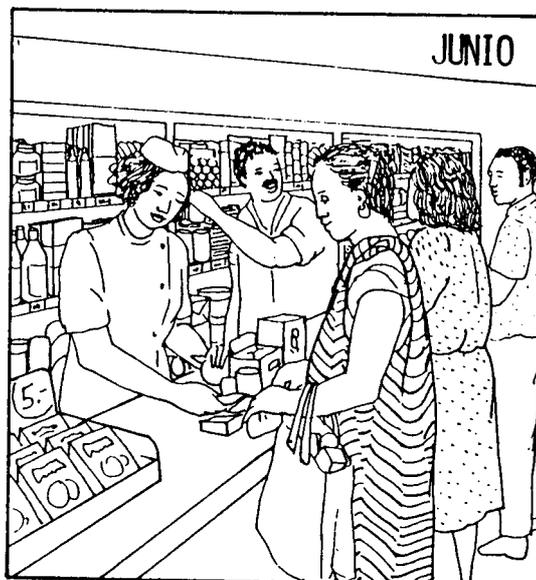


"También mayo fue un mal mes", añade Antonio. "El incendio causó tantos daños que tuvimos que cerrar la tienda durante una semana. Debemos haber perdido cerca de C\$5 000 de ventas".

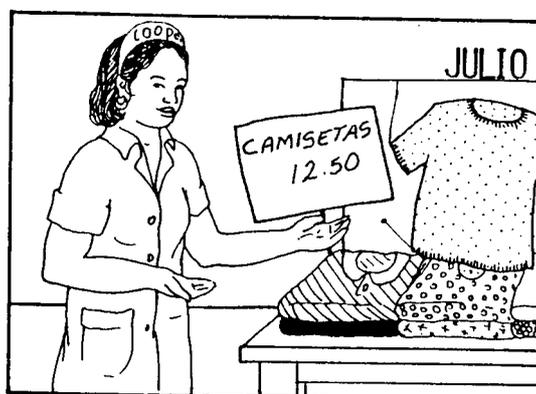


"Pero en junio cuando los socios recibieron el pago de sus cosechas, vendimos bastante, como siempre".

"Lo sé", dice María. "Yo había estimado las ventas de ese mes en C\$30 000, en lugar de los C\$20 000 usuales, pero fue tan buena la cosecha que los socios recibieron más dinero del que esperaban y gastaron C\$40 000 en nuestra tienda".



"Después de ese mes tan bueno", sigue diciendo Antonio, decidimos empezar a vender ropa en la tienda. Eso hizo que las ventas aumentaran en cerca de C\$2 000 al mes, desde julio".



¿Cuánto habrían vendido si no hubiera sido por esas circunstancias desusadas? Hagamos el cálculo.

● Las ventas reales son C\$300 000	C\$ 300 000
● Sin la escasez de mercancías las ventas habrían sido de C\$10 000 más	+ 10 000
● Si no hubiera ocurrido el incendio, las ventas habrían aumentado en C\$5 000	+ 5 000
● Si la cosecha hubiera sido normal, las ventas habrían sido de C\$10 000 menos	- 10 000
● Si hubieran vendido ropa a lo largo de todo el año, las ventas habrían sido 6 x C\$2 000 más altas	+ 12 000
● Así, en un año normal, las ventas habrían sido	<hr/> C\$ 317 000

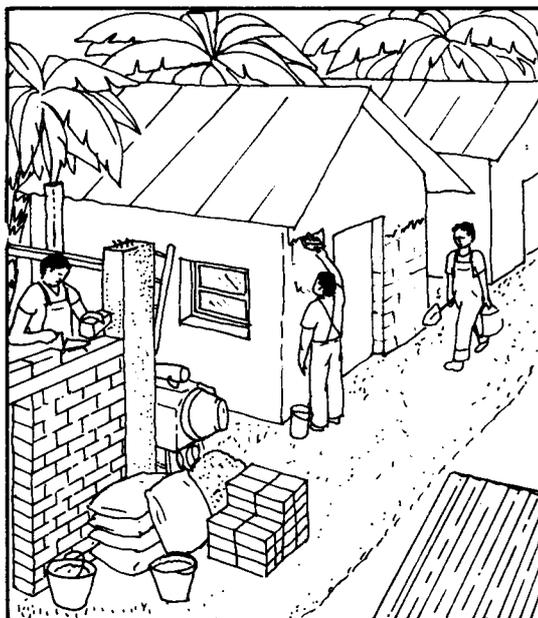


María y sus colegas han tratado de estimar las ventas para un año "normal", ¿Por qué añadieron (en lugar de restar), C\$12 000 por la ropa vendida durante esos seis meses?

### El año próximo

Ahora que ya saben cuáles habrían sido las ventas este año, nuestros tres amigos pueden considerar los cambios que saben que tendrán lugar el año siguiente.

"Pienso que tendremos clientes nuevos", dice María. "Ha llegado más gente a vivir a la zona. Hay veinte familias que se mudarán a las casas nuevas que ya están casi terminadas". "Si la mitad de ellas compraran en nuestra cooperativa, las ventas aumentarían aproximadamente en C\$1 500 al mes, puesto que cada uno de nuestros clientes gasta mensualmente un promedio de C\$150 en la tienda"



Como usted puede ver, es útil saber cuánto gasta el cliente promedio. A continuación indicamos varias maneras de averiguarlo:

- Vea en los registros cuánto se vendió durante un cierto período y divida las ventas totales por el número de clientes. Por ejemplo, supongamos que las ventas durante un mes fueron de C\$42 000 y que hubo cerca de 300 clientes: por consiguiente cada cliente gastó un promedio de

C\$ 42 000

300

- Averigüe el ingreso promedio en la zona y estime qué cantidad se podría gastar en mercancías disponibles en la tienda. Por ejemplo, el salario mensual de un trabajador puede ser de C\$500, de los cuales podría gastar C\$150 en la tienda.
- Si tiene amigos que son clientes usuales, pregúnteles cuánto gastan generalmente en la tienda. Asegúrese que los conoce bien para que no se sientan ofendidos con sus preguntas y usted pueda estar seguro que le contestarán francamente.



¿Cuánto gasta el cliente promedio en un mes en la cooperativa donde usted trabaja?

Si hay otras tiendas en la misma zona es bueno saber cómo se comparan sus ventas con las de ustedes. La Cooperativa "Unidad" está compitiendo con una tienda privada. Ambas venden aproximadamente la misma cantidad. Por esto María suponía que la mitad de los recién llegados a la zona comprarían en la Cooperativa.

Puede ser difícil averiguar cuánto venden las tiendas rivales. Si no puede conseguir esas cifras, puede tener por lo menos una idea aproximada comparando las tiendas. ¿Cuál tiene mayor existencia de mercancías y mayor variedad de artículos? ¿Cuál recibe mayores suministros o con más frecuencia? etc.

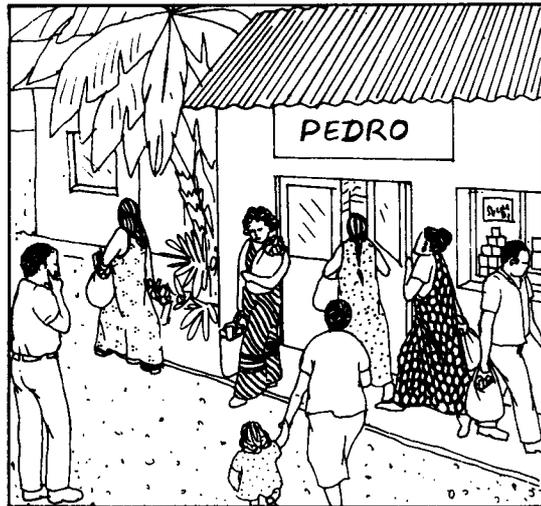


¿Cuánto vende mensualmente su cooperativa y cuánto venden las otras tiendas (si es que las hay) en la zona?

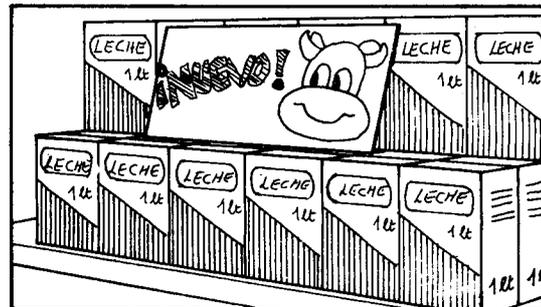
Al hacer las estimaciones de las ventas, es importante también considerar cualquier cambio en el vecindario. Por ejemplo, si se abre una nueva tienda algunos de sus clientes pueden comprar en ella y esto reduciría las ventas de su cooperativa.

Antonio escuchó que la tienda de abarrotes de Pedro va a ser arreglada y pintada. Teme que algunos clientes de la cooperativa prefieran comprar allí.

"No te preocupes", le dice Carlos. "Nuestra tienda está todavía en buenas condiciones. Vamos a arreglar el local y a terminar el pórtico. Algunos socios nos lo han pedido y les parecerá bien. No creo que vayamos a perder clientes".



"Estuve hablando con el gerente de la nueva productora de leche", dice Antonio. "El año próximo nosotros podremos vender por lo menos 50 litros al día, lo cual aumentará las ventas mensuales en C\$2 500".



"¿Qué pasa con la cosecha?", pregunta Carlos, "¿no crees que el próximo año también será buena? Podríamos esperar entonces ventas todavía más altas".

María no está de acuerdo. Dice que las estimaciones deberán basarse en que los clientes solo tendrán ingresos normales.



**?** ¿Está usted de acuerdo con María? ¿Qué pasaría si las ventas produjeran ingresos menores que los estimados?

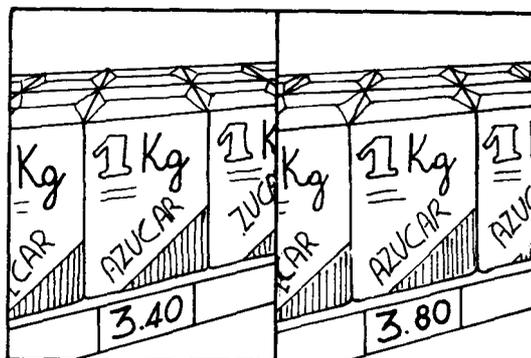
A ninguno de ellos se les ocurren otros acontecimientos desusados que pudieran aumentar o disminuir las ventas el próximo año. De modo que continúan con sus cálculos de las ventas esperadas.

● Si este año hubiera sido normal, las ventas habrían sido	C\$ 317 000
● Los nuevos clientes de la zona aumentarán probablemente las ventas en C\$1 500 mensuales de marzo a diciembre: en otras palabras, 10 x C\$1 500	+ 15 000
● Las mejoras de la tienda del competidor no reducirán las ventas porque la tienda cooperativa también hará arreglos.	0
● La venta de leche aumentará las ventas en C\$2 500 mensuales: 12 x C\$2 500	+ 30 000
● Se espera que la cosecha sea normal, como supusimos al calcular anteriormente las ventas normales (C\$317 000)	0
● Total esperado de ventas para el próximo año	C\$ 362 000

Aumento de precios

"No debemos olvidar el aumento de precios" dice María. "En enero, por ejemplo, un kilo de azúcar estaba a C\$3.40. Ahora está a C\$3.80; lo mismo ocurre con la mayor parte de las mercancías. Los precios están subiendo".

"De manera que incluso si vendemos la misma cantidad de mercancías que el año pasado, aumentará el ingreso por ventas debido simplemente a que los precios serán más altos".



Enero

Octubre

¿En cuánto aumentará el valor de las ventas el próximo año debido a los precios más altos? Es difícil decirlo. Pero es posible tener una idea aproximada observando los anteriores cambios de precios.

Aunque el gobierno ha tratado de limitar los aumentos de precios, María sabe que, desde hace algunos años, el precio de la mayor parte de las mercancías ha subido entre 5 y 10% anual. Lo más probable es que ocurra lo mismo el próximo año.

Estamos en octubre, y los precios están un 5% más altos que en enero. Por lo tanto, María está convencida de que los precios subirán en general por lo menos un 5% el próximo año, y aconseja aumentar en dicha cantidad la cifra de ventas esperadas:

- Ventas totales esperadas el próximo año, excluyendo los cambios de precios: C\$ 362 000
- Aumento esperado de 5% de los precios:  
$$\frac{5}{100} \times \text{C}\$362\ 000 = \text{C}\$18\ 100$$

+ 18 000 (aproximadamente)
- Total de ventas esperadas para el año próximo, incluyendo el aumento de los precios C\$ 380 000



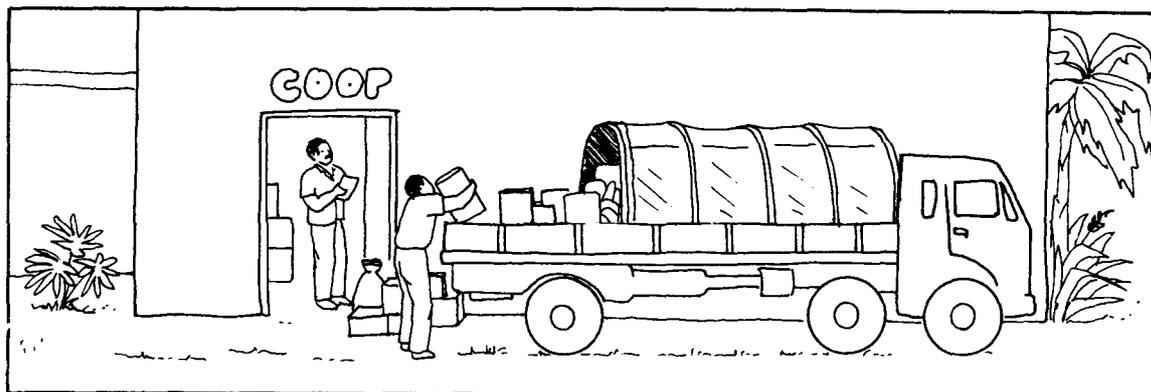
María sabe que el incremento de precio ha sido entre 5 y 10% en los años precedentes. ¿Por qué prefirió usar la cifra más baja de 5% en las ventas estimadas?

¿En cuánto aumentaron los precios en su tienda el año pasado? \_\_\_\_\_%

¿Qué información oficial existe sobre los cambios de precios anteriores y los que se prevén para el futuro?

## COMO ESTIMAR EL COSTO DE LAS MERCANCIAS

Después de haber estimado que venderán mercancías por C\$380 000 durante el año próximo, la tarea de nuestros amigos es encontrar ahora cuánto tendrá que pagar la cooperativa por esas mercancías.



En teoría es muy fácil calcular el costo de las mercancías. Basta con deducir de las ventas el margen comercial.

$$\begin{array}{r} \text{VENTAS} \\ - \text{MARGEN COMERCIAL} \\ \hline = \text{COSTO DE LAS MERCANCIAS} \end{array}$$

María estima que el margen comercial promedio corresponderá al 10% de las ventas; en otras palabras, C\$38 000.

$$\frac{10}{100} \times \text{C\$380 000} = \text{C\$38 000}$$



Suponiendo que el margen comercial promedio es de 12%, ¿cuánto es el 12% de las ventas?

Si conocemos el margen comercial, es fácil estimar el costo de las mercancías.

Ventas	C\$	380 000
Margen comercial	-	342 000
		<hr/>
Costo de las mercancías	C\$	38 000

Este cálculo y los resultados presentados por María a la Asamblea General Anual (página 3) muestran que el margen comercial es el mismo que el excedente bruto. De hecho, el margen comercial produce ese excedente bruto.

Ventas	C\$	380 000
Costo de las mercancías	-	342 000
		<hr/>
Excedente bruto	C\$	38 000



¿Cuál es el excedente bruto si el margen comercial es de 12%?

Probablemente ahora tiene usted una pregunta importante que formular: ¿Por qué María estimó que el margen comercial promedio sería de 10% y no de 12%, o cualquier otro? Veamos cómo llegó a esa cifra.

### Sobreprecio

En la Cooperativa "Unidad" llevan un Registro de Compras. Allí se registra el precio de venta y el precio de costo de cada compra al mayorista.

Fecha	Proveedores	Compras		Sobre-precio
		Precio de costo	precio de venta	
5.1	<i>Cooperativa la Unión</i>	6 340	7 120	780
6.1	<i>Cervezas San Pedro</i>	620	695	75
6.1	<i>Panadería La Paz</i>	80	90	10
7.1	<i>Compañía Comercial</i>	242	275	33
	<i>Total - Enero</i>	19 224	21 600	2 376

Al terminar cada mes se establecen los totales. Por ejemplo, en enero las compras sumaron C\$19 224, a precio de costo. El sobreprecio total fue de C\$2 376, y el precio de venta de las mismas mercancías fue de C\$21 600.

Total del precio de costo	C\$ 19 224
Sobreprecio	+ 2 376
Total del precio de venta	C\$ 21 600

Margen comercial

Si cada artículo se vendiera realmente al precio de venta esperado, el margen comercial sería el mismo que el sobreprecio: C\$2 376. Esto es, 11% de las ventas.

$$\frac{\text{C\$ 2 376}}{\text{C\$21 600}} \times 100 = 11\%$$

El porcentaje sería aproximadamente el mismo cada mes. Y no se trata de una coincidencia, ya que el Consejo de Administración decidió que se debería procurar obtener dicho margen. Esto quiere decir que un margen más alto en algunas mercancías puede compensar el margen más bajo en otras.

Desgraciadamente, es posible que la Cooperativa "Unidad" no logre ese margen de 11%. Más adelante, cuando se hayan vendido las mercancías, el margen percibido - o excedente bruto - de hecho resultará menor.

Esto se debe a que no todas las mercancías se vendieron al precio de venta esperado. A veces es necesario reducir los precios. Otras veces las mercancías se echan a perder o son sustraídas sin que sean pagadas. Esto se llama merma. En la Cooperativa "Unidad", el total de las reducciones de precios y de la merma corresponde generalmente al 1% de las ventas. Esta cifra se tiene que deducir del margen comercial esperado, a fin de obtener una cifra más realista.

11%	-	1%	=	10%
MARGEN ESPERADO		REDUCCIONES DE PRECIOS Y MERMA		MARGEN REAL (EXCEDENTE BRUTO)

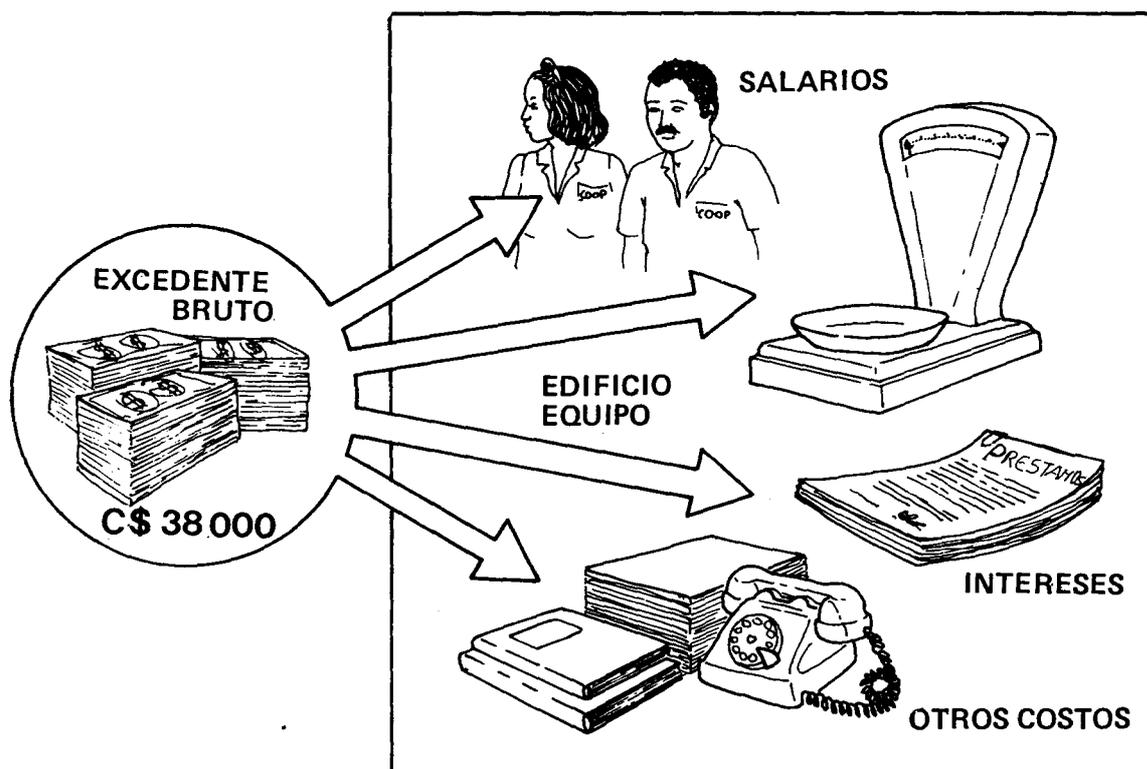
En la Cooperativa "Unidad" no tienen la intención de cambiar el sobreprecio y no existe razón para que las sustracciones y las reducciones de precios cambien mucho. Así, María puede estimar que el margen comercial seguirá siendo de 10% durante el año próximo.



Estime el margen comercial en la tienda-Cooperativa donde usted trabaja.

## COMO ESTIMAR EL COSTO DE OPERACION DE LA TIENDA

Si todo ocurre como ha sido planeado, la Cooperativa "Unidad" obtendrá un excedente bruto de C\$38 000 por la venta de mercancías el año próximo. Todos los costos de operación de la tienda tendrán que ser pagados con esta cantidad.



### Salarios y otros costos de personal

Antonio dice: "Empecemos con mi salario; si se olvidan de esto me iré y entonces tendrán problemas".

Los otros se ríen, pero aceptan empezar con los salarios porque es el costo más alto.

María dice: "Tu salario mensual como gerente es de C\$550 y Sara, la ayudante de la tienda, gana C\$400".

"Estos son los salarios de este año", dice Carlos, "pero, ¿qué pasará el próximo? ¿Serán iguales?".

Esta cuestión es difícil. Generalmente cuando se hacen las estimaciones, todavía no se ha tomado una decisión sobre un aumento futuro de salarios.

El Consejo de Administración de la Cooperativa "Unidad" ha decidido aplicar las tasas oficiales de salarios. Puesto que los precios han subido ya aproximadamente en un 5%, nuestros tres amigos piensan que los salarios subirán incluso más que eso. Prevén un aumento salarial de 7%.

Gerente de la tienda	550	+	40	=	C\$ 590
Ayudante de la tienda	400	+	30	=	C\$ 430

Carlos dice que le parece demasiado. Pero María insiste en que es mejor establecer una estimación alta que una demasiado baja.



¿Está usted de acuerdo con María? ¿Qué podría pasar si después los salarios se incrementan más de lo que se había supuesto?

Estiman los salarios totales en C\$1 020 al mes, cuyo monto es de C\$12 240 al año. Además de esta cantidad tienen que pagar 2% de impuesto y una contribución de 3% a la Caja de Pensiones.

Salarios	C\$ 12 240
Impuesto	245
Contribución de pensiones	365
	<hr/>
	C\$ 12 850

Estiman C\$1 200 adicionales para educación y capacitación y otros C\$1 000 para salarios a trabajadores eventuales.

De modo que el costo total del personal suma C\$15 050 en sus estimaciones.

Costos relacionados con el edificio de la tienda  
y con su equipo

La Sociedad Cooperativa es dueña del edificio de la tienda. De manera que no tienen que pagar alquiler, pero si tienen que hacer frente a todos los costos de mantenimiento del edificio. Además, hace tres años gastaron una gran cantidad de dinero en su construcción.



Construir la tienda costó C\$20 000. Pero ¿cuánto es el "costo anual" del edificio? Estos C\$20 000 se tienen que "repartir" a lo largo de un determinado lapso de tiempo a fin de obtener una cifra razonable para el costo anual.

$$\frac{\text{Costo total}}{\text{"Tiempo de vida" esperado del edificio}} = \text{Costo anual}$$
$$\frac{\text{C\$20 000}}{20} = \text{C\$ 1 000}$$

A esto se le llama COSTO DE DEPRECIACION. La Cooperativa no lo paga cada año, sino que es lo que se calcula que cuesta anualmente tener un edificio, y se incluye entre los otros costos de operación.

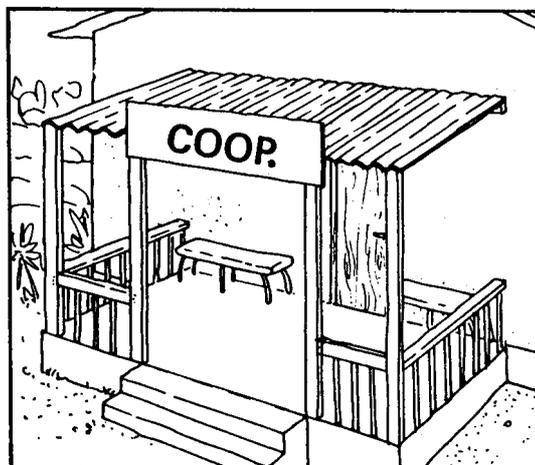
El "tiempo de vida" comúnmente usado para calcular la depreciación de un edificio es de 20 años. Sin embargo, para un edificio que no durará tanto tiempo, se debe usar un "tiempo de vida" más corto.



¿Cuánto habría sido el costo de depreciación anual si la cooperativa "Unidad" hubiera planeado usar diez años el edificio y construir uno mejor más adelante?

Si todavía se sigue usando un edificio después de su período de depreciación, su uso ya no implica un costo de depreciación; solo hay costo de mantenimiento. Pero si se gasta una gran suma de dinero en acondicionarlo, entonces estos nuevos costos deberán considerarse como depreciación a lo largo de un periodo de 20 años.

María dice que el próximo año aumentarán los costos relacionados con el edificio, pues van a construir un pórtico a un costo de C\$1 000. Aplicando un período normal de depreciación de 20 años, la depreciación anual será de C\$50.



Los costos de mobiliario, enseres y equipo que se espera que duren por lo menos cinco años se deprecian generalmente a lo largo de un "tiempo de vida" también de cinco años. En el caso de la Cooperativa "Unidad", el costo original de este tipo de bienes fue de C\$8 000.



¿Cuál fue el costo de depreciación anual de muebles, enseres y equipo en la Cooperativa "Unidad"?

Antonio sugiere comprar una calculadora. Ha visto una adecuada. El precio es de C\$1 200. Depreciada a lo largo de 5 años, el costo anual sería de C\$240. Los otros están de acuerdo en que sería útil tenerla. "Lo discutiremos en la próxima reunión del Consejo", dice María. Mientras tanto, incluiremos el costo en las estimaciones".

Finalmente, estiman C\$500 para mantenimiento y reparaciones menores de la tienda y equipo.

Los costos totales relacionados con el edificio de la tienda y con su equipo quedan establecidos en las estimaciones como sigue:

Costo de depreciación del edificio	C\$ 1 000
Costo de depreciación del nuevo pórtico	50
Costo de depreciación del equipo	1 600
Costo de depreciación de una nueva calculadora	240
Mantenimiento y reparaciones	<u>500</u>
Total	C\$ 3 390



¿Qué período de depreciación se aplica en su cooperativa?

a) Para edificios: \_\_\_\_\_ años

b) Para muebles y equipo: \_\_\_\_\_ años

Observe usted que las cosas que se espera que duren menos de cinco años no se deprecian. En cambio, se incluyen en el costo total de operación del año en que se hizo el pago de su adquisición.

Interés

"Debemos al banco C\$30 000", dice Carlos, "y tenemos que pagar un interés de 6%".

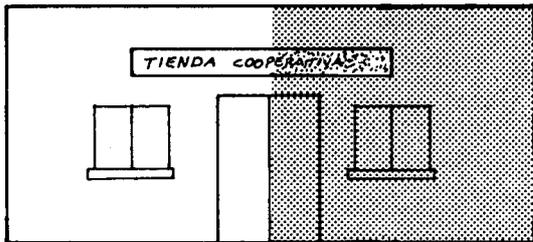
$$\frac{6}{100} \times \text{C}\$30\ 000 = \text{C}\$1\ 800$$

De hecho sin el préstamo del banco la Cooperativa no habría podido empezar a funcionar. Así, tuvieron que aceptar el costo de un préstamo. De modo que incluyen C\$1 800 en sus estimaciones.

Pero, ¿y el reembolso del préstamo? ¿Se incluye también en los costos de operación la cuota para el pago del préstamo?

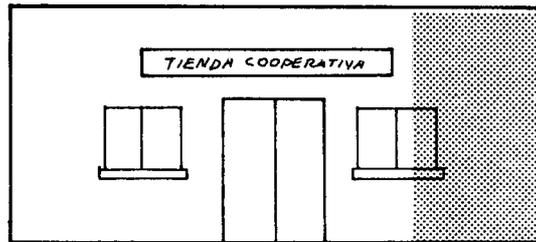
No, cuando se paga el préstamo no cambia nada en la tienda. El equipo y las mercancías son las mismas. Pero la Sociedad Cooperativa se va haciendo dueña de la tienda. El dinero pedido en préstamo es reemplazado por dinero propio. Por ejemplo:

esta tienda costó C\$40 000



los socios aportan y poseen C\$20 000 de un préstamo bancario

se reembolsaron C\$10 000 al banco



los socios poseen ahora C\$20 000 + C\$10 000 son del préstamo bancario

Antes que se pueda reembolsar un préstamo, los socios deben constituir el capital de la Cooperativa. Si el negocio produce un excedente, pueden usar una parte para formar sus propias reservas de capital. Los socios pueden también ayudar incrementando sus aportaciones al capital.

¿Qué le pasaría a una cooperativa si se viera forzada a pagar un préstamo sin poder reemplazar ese dinero con fondos obtenidos en el negocio?

Otros costos

"Los salarios, la depreciación del edificio y el interés del préstamo son los costos principales de operación de la tienda", dice Carlos, mirando las estimaciones que han preparado, "pero todavía quedan muchos rubros de gastos menores".

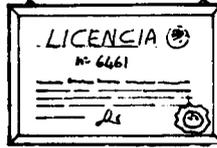
Para que sea más fácil recordarlos todos, María ha revisado las cuentas y comprobantes y ha preparado una tabla de los diversos costos, tomando nota de cuánto gastaron el año pasado y en lo que va de éste.

<u>Costos</u>	<u>Año pasado</u>	<u>Enero-Sep. este año</u>	<u>Año próximo</u>
Licencia del negocio	C\$ 100	120	
Prima del seguro	300	300	
Cargos del banco	30	20	
Correo	45	40	
Teléfono	120	100	
Electricidad	400	420	
Agua	180	160	
Papelería	420	380	
Etiquetas	250	200	
Carteles	80	70	
Material para envolver	275	240	
Material para limpieza	250	260	
Viajes	80	120	
Invitaciones	200	60	
Varios	220	250	
Total	<u>C\$ 2 950</u>	<u>2 740</u>	<u>          </u>

Sabiendo lo que se ha gastado, nuestros tres amigos pueden estimar cuanto gastarán probablemente el año siguiente. A medida que vaya usted leyendo las dos páginas siguientes, vaya escribiendo las cifras en la última columna de la tabla que ha preparado María y luego súmelas.

"La licencia del negocio ha aumentado a C\$120 este año", dice María. "Probablemente no aumentará de nuevo".

Licencia del negocio C\$120



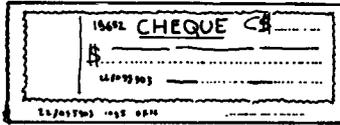
"El agente de seguros nos aconsejó aumentar el valor del seguro; además, habrá un aumento general de las primas. La nueva prima será de C\$360".

Prima de seguro C\$360



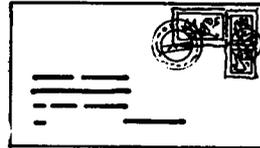
"Los cargos del banco por el movimiento de la cuenta son mínimos. El año pasado pagamos C\$30 y probablemente pagaremos lo mismo este año. Posiblemente serán un poco más altos el año próximo".

Cargos del banco C\$40



"El año pasado gastamos C\$45 en correo. Este año hemos gastado casi la misma cantidad, aunque todavía quedan tres meses. Aumentemos la cifra a C\$60".

Correo C\$60



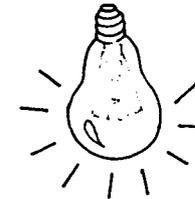
"Los costos del teléfono también están subiendo. Este año serán cerca de C\$140. Agreguemos otros C\$20 para el próximo año".

Teléfono C\$160



"El precio de la electricidad sube constantemente. Pagamos C\$100 por trimestre el año pasado, y este año C\$140 por el mismo período. Sugiero aumentar la cifra a C\$160 por trimestre, lo que sumará C\$640 al año".

Electricidad C\$640



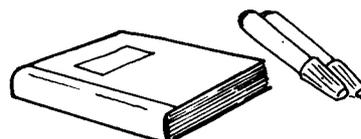
"También el agua está aumentando, aunque no tanto. Este año será aproximadamente C\$210, y el próximo probablemente algo más".

Agua C\$230



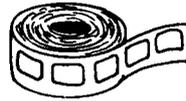
"Necesitamos más papelería ya que pensamos vender más el próximo año".

Papelería C\$600



"He encargado suficientes etiquetas para este año. En total pagaremos C\$260 este año. Como vamos a aumentar las existencias de mercancías tendremos que pagar más el próximo año por las etiquetas".

Precio de etiquetas C\$300



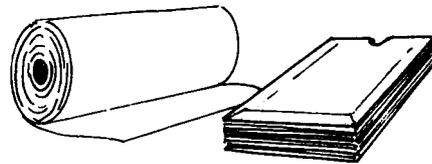
"Me gustaría usar más carteles en la tienda el próximo año, porque ayuda a que los socios se informen de las ofertas especiales".

Carteles C\$100



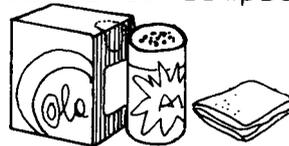
"Las bolsas para envolver están cada vez más caras. El consejo de Administración decidió que ahora se cargarán a los socios, así es que el costo de material para envolver será bajo".

Material para envolver C\$25



"Estamos gastando cerca de C\$300 en jabón, lejías y otros materiales para limpieza este año. Nos costará más caro el año que viene".

Material de limpieza C\$325



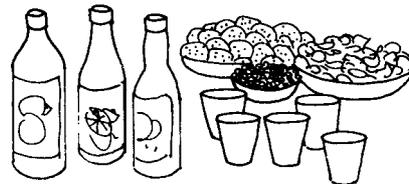
"Si puedo planear mejor las compras el año próximo no necesitaré ir tan a menudo a la ciudad a recoger mercancías entre cada entrega", dice Antonio. "Bastarán C\$100 para viajes".

Viajes C\$100



"El año pasado hicimos una fiesta para celebrar el aniversario de la apertura de la tienda. Este año hemos disminuido las invitaciones, y probablemente ocurrirá lo mismo el año próximo".

Invitaciones C\$100



"Aunque tratamos de incluir todo en las estimaciones, es seguro que nos olvidaremos de algunos costos", dice Carlos. "Debemos agregar C\$500 para costos de poco monto". (Generalmente denominados VARIOS)..

Varios C\$500



Complete el total de "Otros costos" en la Tabla de la página 23.

## COMO COMPLETAR LAS ESTIMACIONES

"Hemos estimado cuánto vamos a percibir por ventas el próximo año y todos los costos de administración de la tienda", dice María. "Esto quiere decir que tenemos toda la información que necesitamos para completar las estimaciones. Veamos si quedará algún dinero. Según nuestros cálculos ocurrirá lo siguiente":

① Obtendremos un excedente bruto:

Ventas	C\$ 380 000 (páginas 3 a 12)
Costo de mercancías vendidas	<u>342 000 (páginas 13 a 16)</u>
Excedente bruto	C\$ 38 000

② El excedente bruto tiene que cubrir los costos de operación de la tienda:

Salarios y otros costos de personal	C\$ 15 050 (páginas 17 a 18)
Edificio y equipo	3 390 (páginas 19 y 21)
Interés	1 800 (página 22)
Otros costos	<u>3 660 (páginas 23 a 25)</u>
Costo de operación de la tienda	C\$ 23 900

Todas estas cantidades, exceptuando el último total, se calcularon en las páginas anteriores. Compruebe si puede usted recordar cómo se hizo. Si es necesario lea nuevamente las páginas mencionadas.

③ Las estimaciones se completan calculando el excedente neto:

Excedente bruto	C\$ 38 000
Costo de operación de la tienda	<u>- 23 900</u>
Excedente neto	C\$ 14 100

"Si todo resulta de acuerdo a lo planeado, la Cooperativa obtendrá un excedente neto de cerca de C\$14 000", concluye Carlos. "¿Será suficiente?"

¿Qué piensa usted? ¿Es necesario un excedente neto?



¿Para qué se necesita un excedente neto?

María piensa que un excedente neto de C\$14 000 será suficiente. "El 25% del excedente neto irá al Fondo de Reserva, como lo exige la ley", dice. "Esto es: C\$3 500. Esta cantidad nos ayudará a ampliar el negocio".

"Los socios han contribuido con C\$30 000 mediante la compra de certificados de aportaciones. Si el Consejo de Administración sugiere que paguemos 3% de interés por esas aportaciones, tendremos que pagar C\$900", dice Carlos.

Antonio hace algunos cálculos. "Eso nos deja C\$9 600", dice, "que se podrían pagar a los socios como bonificación. Nos permitiría dar a cada socio una bonificación de 2,5% por sus compras".

"A la gente le gusta recibir una bonificación", añade Antonio "Pero para nosotros es un lío hacer los cálculos y pagarla. Ahora que nuestras estimaciones muestran un excedente, ¿no sería mejor reducir los precios en lugar de pagar después una bonificación?"



¿Qué piensa usted? Es mejor:

- reducir precios, o
- planear un excedente que se devolverá a los socios en forma de bonificación

María no está de acuerdo. "¿Qué ocurriría si hubiera una mala cosecha y los campesinos no pudieran gastar mucho en la tienda cooperativa? ¿O si se produjera una nueva escasez de mercancías como azúcar, aceite para cocinar y harina?"

"En nuestras estimaciones no hemos considerado que ocurra este tipo de cosas", dice, "pero ¿y si pasaran? ... Las ventas serían mucho menores de C\$380 000".

 ¿A cuánto ascenderá el excedente bruto si las ventas son de C\$250 000 y el margen comercial de 10%?

Si los costos de operación de la tienda se mantienen, habrá todavía un excedente neto de C\$1 100. (Compruebe si usted obtuvo el mismo resultado).

Pero ¿que ocurrirá si se reducen los precios y se obtiene un margen comercial de sólo 7%?

● Ventas : C\$380 000

$\frac{7}{100}$	X	C\$380 000	=	C\$ 26 600
Excedente bruto				C\$ 26 600
Costo de operación de la tienda			-	<u>23 900</u>
Excedente neto				C\$ 2 700

● Ventas : C\$250 000

$\frac{7}{100}$	X	C\$250 000	=	C\$ 17 500
Excedente bruto				C\$ 17 500
Costo de operación de la tienda			-	<u>23 900</u>
<u>Pérdida</u>				C\$ 6 400

La situación sería incluso peor si deciden que podrían afrontar más gastos.

Por ello, podemos ver que es aconsejable procurar obtener un excedente neto. Si todo resulta bien, beneficiará a los socios, ya que parte del excedente se les puede devolver en forma de bonificación. Si esto es imposible debido a dificultades inesperadas, no habrá bonificación, pero probablemente todavía se podrá evitar una pérdida.

● ASPIRAR A UN EXCEDENTE NETO DE 3 A 4% DE LAS VENTAS ●

De modo que María tenía razón. El excedente neto estimado en C\$14 000 es necesario y suficiente. Es casi el 4% de las ventas.

$$\frac{\text{C\$ 14 000}}{\text{C\$380 00}} \times 100 = 3.7\%$$

¿Qué se debe hacer si el excedente neto estimado es demasiado pequeño?

Si ocurre esto cuando usted esté preparando las estimaciones para su cooperativa, debe estudiar cuidadosamente dichas estimaciones. Vea la forma de mejorar el excedente neto:

- ¿pueden aumentarse las ventas?
- ¿puede aumentarse el margen comercial?
- ¿pueden reducirse los costos de operación de la tienda?

Puede ser que usted piense que es necesario aumentar los precios o reducir el número de empleados para evitar el riesgo de una pérdida.

## COMO PREPARAR LAS ESTIMACIONES MENSUALES

Nuestros amigos se sentían satisfechos con lo logrado para la Cooperativa "Unidad", de modo que Carlos convocó una reunión del Consejo de Administración.

María presentó las estimaciones a los otros miembros del Consejo y todos opinaron que habían hecho un buen trabajo, y aprobaron las estimaciones sin cambios.



"En la próxima Asamblea General informaremos de esto a los socios", dice el Presidente. "Luego, seremos nosotros los responsables de actuar de acuerdo con las estimaciones. Si algo va mal, deberemos intervenir de inmediato para arreglarlo. De modo que tendremos que comparar mensualmente las estimaciones con las cifras reales del informe comercial".

Pidieron a María y a Antonio que prepararan las estimaciones correspondientes a cada mes. Esto es necesario para poder comparar las estimaciones con los informes comerciales mensuales. La manera más fácil de hacerlo es dividir las estimaciones de todo el año en doce partes iguales. Pero antes de hacer esto, es preciso separar los costos y ventas que tendrán lugar solamente en un mes.



¿Por qué no basta con estimar las cifras totales de todo un año?

María y Antonio empezaron a dividir las ventas. Esperan que éstas sean las mismas para cada mes, excepto mayo y junio, cuando los campesinos compran generalmente más mercancías después de recibir el pago por su cosecha. En marzo y octubre hay fiestas nacionales y la gente las celebra gastando un poco más de lo corriente.

Estimaron las ventas extras durante esos meses como sigue:

- marzo	C\$	4 000
- mayo		15 000
- junio		8 000
- octubre		5 000
		<hr/>
Total de ventas extras	C\$	32 000

De las ventas anuales estimadas en C\$380 000, quedan C\$348 000 para dividirse en partes iguales en doce meses. Esto es C\$29 000 mensuales.

Así las ventas de enero serán de C\$29 000, en febrero también de C\$29 000, en marzo de C\$29 000 + C\$4 000 = C\$33 000, etc.

	Establezca las ventas estimadas para los siguientes meses:					
	marzo	C\$	_____	mayo	C\$	_____
	junio	C\$	_____	octubre	C\$	_____
	diciembre	C\$	_____			

El costo de las mercancías vendidas cada mes corresponde al 90% de las ventas estimadas, ya que el margen comercial es de 10%. En un mes ordinario será de C\$26 100.

$$\frac{90}{100} \times \text{C\$29 000} = \text{C\$26 100}$$

	¿Cuánto es el costo estimado de las mercancías vendidas en mayo?
---	--

Luego vienen los costos de operación de la tienda. En la lista están primero los salarios y otros costos de personal: C\$15 050.

"Los salarios se mantendrán iguales todos los meses", dice María. "No sabemos cuándo comenzarán los programas de educación y capacitación, pero no importa porque decidimos ingresar C\$100 mensuales en un fondo de educación, que se usará para gastos del curso y otros costos de capacitación".

"El personal extra se necesita principalmente en mayo y junio, que es cuando tenemos más ventas", dice Antonio. "Digamos que gastaremos C\$300 en mayo y C\$100 en junio. Los C\$600 restantes se pueden dividir en partes iguales entre los doce meses".

Después que apartaron C\$300 para mayo y C\$100 para junio, quedan C\$14 650 para dividirse entre doce meses. Esto es aproximadamente C\$1 220 al mes.

	¿A cuánto ascendió el costo total del personal en mayo y junio?
---	---

La depreciación del edificio y equipo de la tienda es un costo calculado que se distribuye en partes iguales entre los doce meses del año. A lo largo de éste se hará el mantenimiento y las reparaciones, pero no se sabe exactamente cómo y cuándo. De modo que deciden que todos los costos relativos al edificio y equipo se dividirán en partes iguales entre las estimaciones de los doce meses.

$$\frac{\text{C\$3 390}}{12} = \text{C\$282.50 (aprox. C\$285 mensuales)}$$

El interés se paga dos veces al año, en junio y diciembre. Será de C\$900 por cada uno de esos dos meses.

Finalmente, tenemos los otros costos.

"Sabemos con seguridad que tendremos que pagar C\$120 por la licencia comercial en enero y C\$360 por el seguro en octubre", dice Antonio.

"Probablemente pagaremos por los otros rubros de gastos a lo largo del año", dice María. "Es difícil saber exactamente cuándo, de manera que sugiero suponer que pagaremos la misma cantidad cada mes", añade.

De la cantidad total estimada para "otros costos", C\$120 se asignan a enero y C\$360 a octubre. Los restantes C\$3 180 se dividen por doce: esto es, C\$265 mensual.

María y Antonio ya han decidido cómo van a dividir entre los distintos meses todas las cantidades de sus estimaciones. Ahora pueden reunir todos los datos y preparar el PRESUPUESTO para cualquier mes.

Para un mes como febrero, en el que no hay costos o ventas adicionales el presupuesto será como sigue:

Febrero

Ventas	C\$ 29 000
Costo de mercancías vendidas	- 26 100
Excedente bruto	<u>2 900</u>
Costo de operación de la tienda:	
Salarios y costos de personal	- 1 220
Edificio y equipo	- 285
Interés	0
Otros costos	- <u>265</u>
Excedente neto	C\$ 1 130



¿En qué otros meses se pueden usar las estimaciones anteriores?

En junio, por ejemplo, hay algunos costos y ventas adicionales. Por lo tanto, las estimaciones correspondientes a junio serán diferentes:

Junio

Ventas	29 000 + 8 000	C\$ 37 000
Costo de las mercancías vendidas (90%)		<u>33 300</u>
Excedente bruto		3 700
Costo de operación de la tienda:		
Salarios y otros costos de personal	1 220 + 100	- 1 320
Edificio y equipo		- 285
Interés	0 + 900	- 900
Otros costos		- <u>265</u>
Excedente neto		C\$ 930

?	Prepare las estimaciones para <u>enero</u> y <u>octubre</u>		
	Ventas	C\$ _____	_____
	Costo de mercancías vendidas	- _____	- _____
	Excedente bruto	_____	_____
	Costo de operación de la tienda:		
	Salarios y otros gastos de personal	- _____	- _____
	Edificio y equipo	- _____	- _____
	Interés	- _____	- _____
	Otros costos	- _____	- _____
	Excedente neto	C\$ _____	_____

En la siguiente página encontrará un formato para las estimaciones mensuales, el cual le dará una idea de lo que se espera que ocurra durante el próximo año. También le ayudará a evitar errores en sus estimaciones mensuales, ya que puede verificar que el total concuerde con las estimaciones de todo el año. Sin embargo, en el formato se deben usar "cifras redondas", razón por la cual a veces los totales difieren un poco de las cifras originales.

## ESTIMACIONES PARA EL AÑO

	Enero	Feb.	Mar.	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Ventas	29 000	29 000	33 000	29 000	44 000	37 000	29 000	29 000	29 000	34 000	29 000	29 000	380 000
- Costo de mercancías vendidas	26 100	26 100	29 700	26 100	39 600	33 300	26 100	26 100	26 100	30 600	26 100	26 100	342 000
= Excedente bruto	2 900	2 900	3 300	2 900	4 400	3 700	2 900	2 900	2 900	3 400	2 900	2 900	38 000
Costo de operación de la tienda:													
- Salarios y costo de personal	1 220	1 220	1 220	1 220	1 520	1 320	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	15 040
- Edificio y equipo	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	3 420
- Interés	0	0	0	0	0	900	0	0	0	0	0	900	1 800
- Otros costos	385	265	265	265	265	265	265	265	265	625	265	265	3 660
= Excedente neto	1 010	1 130	1 530	1 130	2 330	930	1 130	1 130	1 130	1 270	1 130	230	14 080

## SEGUIMIENTO DE LAS ESTIMACIONES

Pocos meses después, a comienzos de febrero, María y Carlos están preparando el primer informe comercial del año. Es bastante parecido a las estimaciones, pero ahora tienen las cifras reales de ventas y costos y pueden ver si éstas difieren de las estimaciones.

INFORME COMERCIAL DE <i>Enero</i>			
	Estimación	Cifra real	Diferencia
Ventas	29 000		
- Costo de mercancías vendidas	- 26 100		
= Excedente bruto	2 900		
Costo de operación de la tienda :			
- Salarios y costos de pers.	- 1 220		
- Edificio y equipo	- 285		
- Interés	0		
- Otros costos	- 385		
= Excedente neto	1 010		

"Ahora pondremos las cifras verdaderas", dice María. "Las podemos encontrar en nuestras cuentas".

Consultan el Libro Diario. Por las cuentas de ventas, encuentran que las ventas totales de enero suman C\$28 352.

"Esto es C\$648 menos de lo que estimamos", dice Carlos.

	Estimación	Cifra real	Diferencia
Ventas	29 000	28 352	-648

"Este es el primer ítem del informe comercial; el siguiente es el costo de las mercancías vendidas" dice María.

Parte de las mercancías vendidas en enero estaban ya en la tienda al comenzar el mes, y parte fueron compradas durante ese mes. Por el registro del control de existencias, María sabe que el valor de las mismas el 1.º de enero era de C\$24 888 a precio de venta. También sabe que el margen comercial promedio es de 11% (vea usted la página 15). Eso equivale a C\$2 738, cantidad que resta del precio de venta para saber el precio de costo de las existencias al comenzar el mes: C\$22 150. El total de las compras hechas durante el mes asciende a C\$24 340 a precio de costo, dato que María encuentra en el Registro de Compras o en el Libro Diario.

Existencias iniciales	C\$ 22 150
Compras	+ 24 340
<hr/>	
Valor total de las mercancías entradas en la tienda	C\$ 46 490

No todas estas mercancías se vendieron en enero; algunas quedaron sin vender en la tienda. En el Registro de Control de Existencias María puede ver que el valor de las existencias el 31 de enero es de C\$23 506 a precio de venta. (También podía haber realizado un inventario para determinar el valor de las existencias). Deduce de esa cantidad el 11% del margen comercial para obtener el precio de costo de las existencias a fin de mes, C\$20 920. Con esos datos, María puede ahora calcular el costo de las mercancías que salieron de la tienda.

Mercancías entradas	C\$ 46 490
Existencias al cierre	- 20 920
<hr/>	
Costo de las mercancías vendidas	C\$ 25 570

"De hecho, este es el costo de todas las mercancías que salieron de la tienda en enero", dice María, "no sólo lo que vendimos sino también lo que se echó a perder o se llevaron sin pagar; en otras palabras, la merma".

(Este método de calcular el costo de las mercancías vendidas requiere realizar inventarios a intervalos regulares y llevar registros adecuados de todos los cambios del valor de las existencias. Sobre esto puede usted aprender más en los folletos MATCOM "Registro de control de existencias" e "Inventarios").

"Ahora ya sabemos el costo real de las mercancías", dice Carlos. "De manera que podemos calcular el excedente bruto real, y también podemos ver en cuánto difiere de los C\$2 900 que habíamos estimado".

INFORME COMERCIAL DE <i>Enero</i>			
	Esti- mación	Cifra real	Dife- rencia
Ventas	29 000	28 352	- 648
- Costo de mercancías vendidas	-26 100	-25 570	+530
= Excedente bruto	2 900	2 782	-118

"No parece muy favorable", dice María. "Tenemos un excedente bruto de C\$2 782, que es C\$118 menos de lo estimado".

La disminución del excedente bruto se debe principalmente a que vendieron menos de lo estimado. Pero también se debe a que no lograron el margen comercial estimado de 10%.

Un margen comercial de 10% les hubiera dado un excedente bruto de C\$2 835.20.

$$\frac{10}{100} \times \text{C}\$28\,352 = \text{C}\$2\,835.20$$

El margen comercial que lograron es sólo del 9.8%.

$$\frac{\text{C}\$2\,782}{\text{C}\$28\,352} \times 100 = 9.8\%$$



Explique por qué el margen comercial real puede ser diferente del estimado. Lea nuevamente de la página 13 a la 15 si tiene alguna dificultad para explicarlo.

María y Carlos siguen llenando ahora en el informe comercial los costos de operación de la tienda.

De acuerdo con la cuenta de salarios, se pagaron C\$1 210, en salarios, impuestos y contribuciones de pensiones. Se reservaron C\$100 para capacitación. Esto dio como resultado total para salarios y costos de personal C\$1 310, que es C\$90 más de lo estimado.

Los costos principales relativos al edificio y equipo son para cubrir la depreciación, que se ha calculado de antemano en C\$2 890 al año; esto es C\$241 mensuales. Entonces puede ver, por la cuenta de gastos de mantenimiento, que se gastaron C\$180 en reparaciones en enero. Por lo tanto los costos totales fueron C\$241 + C\$180 = C\$421.

En enero no se pagó interés. Este pago sólo se debía hacer en junio y en diciembre.

Finalmente, de acuerdo con la cuenta de otros costos gastaron C\$428 en varios gastos menores.

Ahora podían ya completar el informe comercial y calcular el excedente neto.

INFORME COMERCIAL DE <i>Enero</i>			
	Estimación	Cifra real	Diferencia
Ventas	29 000	28 352	- 648
- Costo de mercancías vendidas	-26 100	-25 570	+530
= Excedente bruto	2 900	2 782	- 118
Costo de operación de la tienda:			
- Salarios y costos de personal	- 1 220	- 1 310	- 90
- Edificio y equipo	- 285	- 421	-136
- Interés	0	0	0
- Otros costos	- 385	- 428	- 43
= Excedente neto	1 010	623	-387

"Tenemos un excedente neto de sólo C\$623", dice María. "Está C\$387 por debajo de lo que habíamos estimado. Sería muy lastimoso que ocurriera lo mismo en los meses que quedan".

María tiene razón. Aunque han obtenido un excedente, deberían estar alarmados por lo pequeño que es, comparado con el que habían estimado. Deben tratar de encontrar las razones de esta diferencia para determinar qué medidas se deben tomar para mejorar este resultado.

Antonio, que sabe mejor que los otros lo que ha pasado en la tienda, los ayuda.

"Las ventas fueron normales, excepto la leche", dice. "Se suponía que empezariamos a venderla desde el 1° de enero, pero nos retrasamos casi una semana. Después pasó algún tiempo antes que nuestros clientes se acostumbraran a comprar la leche en nuestra tienda. Sin este problema habríamos vendido más que lo que estimamos".



"Pienso también que la caída en el margen comercial se debe a los problemas de la venta de la leche", añade. "En las dos primeras semanas no vendimos tanta como esperábamos; yo ordené demasiada. Además, algunos cartones se dañaron y los tuve que retirar. Eso hizo que aumentara la merma, como puede verse en el Registro de Control de Existencias".

(¿Mencionó usted la merma en su respuesta a la pregunta de la página 38?).

"Eso explica el excedente neto más bajo", dice María. "Parece que estos problemas con la leche ya terminaron, de modo que podemos esperar nuevamente un excedente bruto más alto para el próximo mes. ¿Qué pasa con los costos de operación de la tienda que fueron más altos?"

Primero, ¿cuáles fueron las razones para que los costos de personal fueran C\$90 más de lo estimado?

"Bueno, sabemos por qué fue", dice Carlos. "Se había decidido no aumentar los salarios hasta julio. Es decir, los costos por salarios iban a ser más bajos que los estimados, así es que pensé que podíamos tomar un ayudante a media jornada durante algún tiempo".

"¡Qué lástima que no haya estado yo cuando se discutió esto en el Consejo!" dice María. "Yo habría aconsejado que no se contratara a nadie. El aumento de salarios vendrá más tarde de lo que pensábamos, pero lo que se ahorre no será suficiente para pagar un ayudante más. ¿Y qué pasará en julio cuando vengan los aumentos? Con toda seguridad no podremos mantener tres empleados".

"Estoy de acuerdo en que fue un error", dice Carlos. "Ya no podremos darle trabajo cuando expire el contrato actual".

"Estimamos C\$500 para mantenimiento del edificio y equipo durante todo el año. Y ya hemos gastado C\$180 en el primer mes", dice María preocupada.

"Esto se debió a que gastamos mucho en la reparación de las balanzas, que se rompieron accidentalmente", explica Antonio. "No creo que sobrepasemos mucho los C\$500. Trataremos de ser muy cuidadosos con los gastos futuros".

Finalmente, observaron que los otros costos también excedían la cantidad estimada. Sin embargo, la diferencia era mínima y se podía explicar por la compra de una gran cantidad de papelería que, se supone, durará bastantes meses.



Un mes después, llega el momento de preparar un nuevo informe comercial:

INFORME COMERCIAL DE		<i>febrero</i>	
	Estimación	Cifra real	Diferencia
Ventas	29 000	29 500	+ 500
- Costo de mercancías vendidas	- 26 100	- 26 525	- 425
= Excedente bruto	2 900	2 975	+ 75
Costo de operación de la tienda:			
- Salarios y costos de personal	- 1 220	- 1 310	- 90
- Edificio y equipo	- 285	- 250	+ 35
- Interés	0	0	0
- Otros costos	- 265	- 220	+ 45
= Excedente neto	1 130	1 195	+ 65

Observaron que las ventas y el excedente bruto de este mes fueron ligeramente mayores que las estimaciones.

	¿Lograron el margen estimado de 10%? Escriba sus cálculos
---	--

La cifra fue todavía muy alta, porque aún no había expirado el contrato del empleado eventual. Pero otros costos de operación resultaron bajos. El excedente neto fue C\$65 más alto que lo esperado.

María les sugiere preparar otro informe comercial para mostrar lo que ocurrió - el resultado completo - desde principios de año:

INFORME COMERCIAL <i>del período Enero - febrero</i>			
	Estimación	Cifra real	Diferencia
Ventas	58 000	57 852	- 148
- Costo de mercancías vendidas	- 52 200	- 52 095	+ 105
= Excedente bruto	5 800	5 757	- 43
Costo de operación de la tienda:			
- Salarios y costos de personal	- 2 440	- 2 620	- 180
- Edificio y equipo	- 570	- 671	- 101
- Interés	0	0	0
- Otros costos	- 650	- 648	+ 2
= Excedente netó	2 140	1 818	- 322

Por este informe podemos ver que los resultados comerciales en lo que va del año, no son todavía tan buenos como los esperados, debido a los malos resultados de enero. Pero como ya consiguieron mejorar las cosas en febrero, pueden sentirse confiados del futuro.

De esta manera, comprobando los progresos cada mes y tomando las medidas necesarias, el Consejo administró satisfactoriamente la cooperativa.



Explique por qué es aconsejable preparar informes comerciales, tanto mensuales como para el período ya transcurrido del año.

## RESUMEN

En este Folleto MATCOM hemos seguido las actividades de un grupo de dirigentes de una cooperativa durante su trabajo, planeando las operaciones comerciales de su sociedad. Hemos visto cuan en serio toman sus responsabilidades y cuan cuidadosamente preparan su plan de operaciones para obtener buenos resultados en la tienda y beneficiar así a los socios.

Hemos visto, en resumen, que la "Planeación y control del negocio" significa tres cosas:

- planear las ventas
- planear los costos
- y, posteriormente, el seguimiento y la comprobación que el negocio marcha de acuerdo con el plan.

El éxito de la cooperativa a que usted pertenece dependerá en gran medida de su capacidad para preparar planes realistas y controlar adecuadamente las operaciones.

Las "listas de comprobación" que aparecen en las páginas siguientes resumen todos los pasos importantes descritos en este folleto. Estudie ahora las listas de comprobación, para confirmar si usted recuerda y entiende perfectamente todo el proceso.

Es posible que más adelante desee usted usar también esas listas de comprobación en su propio trabajo.

Cómo estimar las VENTAS

**LISTA DE COMPROBACION 1**

- ① Primero, estime las ventas para el presente año:  
Ventas en lo que va del año  
+ Ventas esperadas en los meses que quedan  
= Ventas durante el presente año
- ② ¿Ha afectado las ventas de este año algún acontecimiento o cambio excepcional (anormal)? Si así ha sido, ajuste las cifras
- ③ ¿Sabe de algún cambio que tendrá lugar el próximo año? Ajuste las cifras de acuerdo a modificaciones en:
  - su propia tienda y el margen de las existencias
  - las tiendas rivales
  - el conjunto de los clientes
- ④ Ajuste las cifras de ventas para lograr que el precio general esperado auge
- ⑤ De esta forma usted llegará a una cifra para las ventas esperadas del próximo año.

**¡ADVERTENCIA!**

¡No sobrestime las ventas!  
Si lo hace y no logra alcanzar las cifras de las ventas estimadas, su excedente bruto será más bajo de lo esperado y esto puede causar problemas.

①

Estime el costo de las mercancías

Ventas estimadas para el próximo año  
- Margen comercial  
= Costo de las mercancías

¡Nota! El margen comercial será menor que el sobreprecio debido a las disminuciones en los precios y a la merma.

②

Estime los salarios y otros costos de personal:

Salarios actuales  
+ Aumentos esperados  
= Salarios del próximo año  
+ Impuestos y contribución de pensiones  
+ Otros costos de personal  
Costos totales de personal para el próximo año

③

Estime los costos de edificio y equipo

Alquiler o costo de depreciación del edificio  
+ Costo de depreciación del equipo  
+ Mantenimiento y reparaciones  
+ Compra de equipo con una duración menor de cinco años  
Costo total del edificio y equipo el próximo año.

Deprecie el costo total del edificio a lo largo de un período de 20 años, o un período más corto si no se espera que dure tanto el edificio.

Deprecie el costo total del equipo, muebles, etc., a lo largo de un período de cinco años.

④

Estime los costos del interés :

Calcule el interés que se acordó pagar por los préstamos (no incluya en los costos las cuotas de reembolso de los préstamos).

⑤

Estime otros costos :

Haga una lista detallada de otros costos del año pasado y del actual.

Considere los cambios que pueden ocurrir y prepare una lista de los costos esperados para el próximo año.

¡ADVERTENCIA!

!No subestime los costos!  
Si lo hace y no logra mantener los costos por debajo del nivel estimado, es posible que no logre un excedente neto.

---

Cómo hacer el SEGUIMIENTO  
de las estimaciones

**LISTA DE COMPROBACION 3**

①

Prepare un informe comercial al final de cada mes.

②

Compare las cifras reales de ventas y costos con las estimadas.

③

Investigue las razones de las posibles diferencias.

④

Juzgue si alguna diferencia puede afectar el resultado de todo el año.

⑤

Tome usted medidas de inmediato si es probable que una cierta diferencia pueda disminuir el excedente neto esperado para el año.

## AUTOEVALUACION

Para que usted esté seguro de que ha entendido plenamente es folleto, debe ahora responder a las siguientes preguntas. Marque aquella que usted cree que es la respuesta correcta a cada pregunta. Si tiene problemas con alguna pregunta en particular, vuelva a leer el capítulo correspondiente.



- 1 Al estimar las ventas, es aconsejable:
  - a esperar que se mantengan semejantes a las del año anterior;
  - b verificar las ventas del año anterior y luego considerar las diferencias probables durante el año siguiente;
  - c ignorar las ventas del año anterior, puesto que es probable que la situación sea completamente diferente.
  
- 2 Las estimaciones de las ventas deben ser realistas. Si se establecen muy altas y no logran realizarse:
  - a aumentarán los costos;
  - b el excedente bruto será mayor que el esperado;
  - c el excedente bruto será menor que el esperado.
  
- 3 Si usted prevé que los precios en general aumentarán por lo menos en un 7% de un año al siguiente, es aconsejable estimar que las ventas del próximo año se incrementarán en:
  - a 7%
  - b 10%
  - c 15%
  
- 4 ¿Cuál es el costo de las mercancías si el margen comercial es 9% y las ventas suman C\$30 000?
  - a C\$ 2 700
  - b C\$27 300
  - c C\$33 333
  
- 5 ¿Cuál afirmación es verdadera?
  - a El margen comercial es siempre igual al sobreprecio.
  - b El margen comercial se reduce debido a las disminuciones de los precios.
  - c El margen comercial aumenta con la merma.

- 6 El mayor costo de operación de una tienda es generalmente:
- a los salarios;
  - b la depreciación;
  - c el interés.
- 7 Depreciación significa:
- a un edificio está deteriorado;
  - b el pago de las cuotas de un préstamo;
  - c un costo que se distribuye a lo largo de un número de años.
- 8 El costo de un edificio.
- a afectará las estimaciones sólo en el año en que se construyó;
  - b afectará las estimaciones durante varios años;
  - c no afectará las estimaciones.
- 9 Si se estiman costos muy bajos:
- a los gastos actuales pueden ser mas altos, lo que puede conducir a una pérdida;
  - b se ahorrará dinero;
  - c aumentará el excedente neto.
- 10 Las estimaciones mostrarán:
- a el excedente neto real para el año entrante;
  - b el excedente neto esperado, siempre que no ocurra algo inusitado;
  - c el excedente neto más alto posible que se puede lograr con un poco de suerte.
- 11 La razón principal para preparar estimaciones mensuales y hacer su seguimiento en informes comerciales es:
- a poder informar al Consejo de Administración;
  - b estar en condiciones de ver si se requiere alguna medida inmediata para mejorar los resultados;
  - c poder preparar estimaciones más precisas para el año siguiente.
- 12 El costo de las existencias el 1o. de julio, más el costo de las mercancías compradas durante julio, menos el costo de las existencias el 31 de julio, es igual al:
- a costo de las mercancías vendidas mas la merma en julio;
  - b costo de las mercancías compradas en julio;
  - c excedente bruto en julio.

## EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

Para completar su estudio sobre este tema, usted debe participar en algunos de los siguientes ejercicios.



### Discusión en grupo

Discuta alguna de las cuestiones siguientes, primero en grupo, luego presente sus conclusiones a los otros grupos para que realicen un examen crítico.

#### 1 Para estimar las ventas

- a Estime las ventas de una tienda cooperativa para el año próximo sabiendo que:

las ventas desde enero hasta septiembre del presente año fueron de C\$250 000.

en marzo y abril fue muy difícil conseguir abastecimientos, por lo tanto, las ventas fueron cerca de C\$10 000 mensuales más bajas que las esperadas.

se espera que las ventas de octubre y noviembre sean más o menos las mismas que las de un mes promedio, mientras que en diciembre son generalmente 1/3 más altas.

a partir de mayo del año próximo el surtido de mercancías se ampliará con ferretería y ropa. El gerente espera vender mensualmente C\$10 000 de tales artículos.

se espera un aumento general de precios de por lo menos 4%.

- b Estime las posibles ~~ventas totales~~ en la zona para el año siguiente y discuta si las estimadas en a) son o no realistas.

Antecedentes:

Cerca de 300 familias viven en la zona en torno a la tienda. Difícilmente otras personas podrán llegar a ser clientes de la tienda. Una familia promedio comprará abarrotes aproximadamente por C\$40 a la semana, ropas aproximadamente por C\$250 al año y otras mercancías en venta en la tienda por cerca de C\$350 anuales. Hay una tienda de propiedad privada en la misma zona, que tiene más o menos el mismo tamaño y vende ropa y artículos de ferretería.

(El aumento general esperado en los precios, está ya incluido en las cifras anteriores).

2 Para estimar los costos de operación

Estudie los costos de operación estimados para la Cooperativa "Unidad" de la página 17 a la 25. Los costos totales de operación se han estimado en C\$23 900. Suponga que está obligado a reducirlos a C\$22 000.

- a Discuta y sugiera cómo podrían hacerse las reducciones.
- b Discuta si la tienda o los socios pueden perjudicarse en alguna forma debido a las reducciones de costos que usted sugiere.

3 Para mejorar los resultados

- a Discuta y sugiera diversas medidas para mejorar el excedente neto de una tienda de venta al por menor.
- b ¿Qué costos de las tiendas cooperativas de su zona suelen ser demasiado altos? Discuta y prepare un plan y una lista de comprobación para controlar y reducir esos costos.

Tarea práctica del grupo

- 4 Prepare las estimaciones para los próximos tres meses ya sea de la tienda en la que usted trabaja o en una tienda seleccionada por su instructor.

Si es posible, usted también debe preparar informes comerciales al final de cada mes. Compárelos con las estimaciones y sugiera cualquier medida que debiera tomarse.