

- PRINCIPIOS BASICOS DE ECONOMIA PARA COOPERATIVAS AGROPECUARIAS  
elemento didáctico para personal de las cooperativas agropecuarias

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

# PRINCIPIOS BASICOS DE ECONOMIA PARA COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

## Indice:

- Una cooperativa agrícola	3
- Comercialización	4
- Servicios de suministros de insumos	12
- Las operaciones - Resumen	18
- Cómo utilizar el excedente neto	20
- Problemas	28
- Cómo lograr éxito	45
- Autoevaluación	46
- Ejercicios complementarios	48

Elemento didáctico MATCOM No: 20-01

Edición: Universal, 1986

ISBN: 92-2-303699-2

## REQUISITOS PRELIMINARES

Para sacar provecho de éste Folleto de Estudio MATCOM, usted debe estar en condiciones de realizar cálculos simples de porcentajes.

## COMO APRENDER

- Estudie el Folleto detenidamente. Responda por escrito a todas las preguntas contenidas en él. Esto lo ayudará no solo a aprender sino también para aplicar más adelante en su trabajo lo aprendido.
  
- Después de estudiar a solas este Folleto, discútalos con sus compañeros y con su instructor, y luego tome parte en los ejercicios de grupo organizados por su instructor.

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  
Ilustraciones: Anja Längst  
Traducción: Programa Mundial de Alimentos, Costa Rica

---

## UNA COOPERATIVA AGRICOLA

Todo agricultor necesita comprar "insumos" para su finca, esto es: artículos como semillas y fertilizantes. Y después de la cosecha el agricultor desea vender su producción.

Muchos agricultores consideran que sería mejor comprar los insumos conjuntamente con otros agricultores y también vender conjuntamente la producción de todos, en lugar de que cada individuo compre y venda como pueda. Para lograr ese fin, los agricultores forman cooperativas agrícolas.

Tales cooperativas se llaman cooperativas de "comercialización" y de servicios de "abastecimiento" o "suministro". Comercialización significa organizar la manera de vender, y abastecimiento significa proveer o suministrar las cosas que se necesitan.

Algunas cooperativas agrícolas ofrecen muy buenos servicios a sus socios. Otras cooperativas pueden funcionar bien al principio, pero luego encuentran problemas. ¿Cómo es que las cooperativas se desarrollan de maneras tan diferentes?

Por supuesto, el aspecto económico de una cooperativa debe estar en orden; de lo contrario, podría dejar de funcionar en muy corto plazo. Los servicios de comercialización y abastecimiento sólo pueden funcionar de manera apropiada si los administradores de la cooperativa entienden debidamente los aspectos económicos de la gestión de una cooperativa.

En este Fascículo MATCOM estudiaremos los aspectos económicos básicos de las cooperativas agrícolas. Primero analizaremos las operaciones de comercialización, para ver como funcionan desde un punto de vista económico. Luego pasaremos a los servicios de abastecimiento. Finalmente estudiaremos la manera en que operan diferentes cooperativas, con el fin de aprender a enfrentar algunos problemas comunes. Antes de continuar la lectura de este folleto consulte el índice que se encuentra en la página 1.

## COMERCIALIZACION

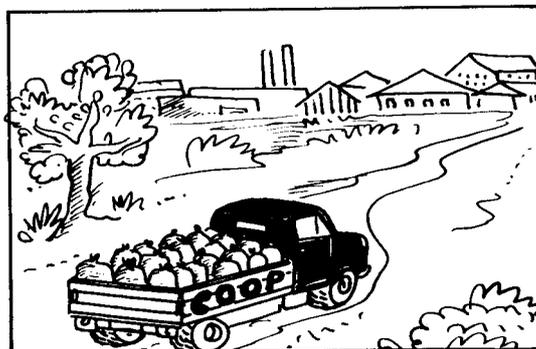
El servicio de comercialización de una cooperativa es - en principio - muy simple.

Cómo funciona:

- Los socios llevan sus productos a la cooperativa.



- La cooperativa vende esos productos "en el mercado" al mejor precio posible.



- La cooperativa entrega el dinero a los socios que le han confiado sus productos.



Cuando hablamos de "el mercado", no nos referimos a un lugar de venta concreto. Nos referimos a todos los posibles compradores del producto. Pueden ser molinos, fábricas, tiendas de comestibles, organismos oficiales, etc. La cooperativa debe encontrar el mejor comprador "en el mercado".

Comparemos una cooperativa de comercialización con un comerciante particular. ¿Cuál es la diferencia?

El comerciante particular:

Por lo general, un comerciante particular compra el producto al agricultor y le paga el precio más bajo que dicho agricultor está dispuesto a aceptar. Luego vende ese producto por el precio más alto que puede conseguir. La ganancia va a su propio bolsillo.

La cooperativa:

La finalidad de una cooperativa es lograr la mayor ganancia posible para sus socios: los agricultores. La cooperativa centraliza el producto y lo vende- por el mayor precio posible en beneficio del agricultor-. Así la ganancia total pertenece a los socios. No hay comerciantes particulares u otros "intermediarios" que reduzcan la ganancia del productor.

Hemos dicho que esta función de comercialización es, en principio, muy simple. Sin embargo, en la práctica los procedimientos pueden ser un tanto complicados. Para estar seguro de que el producto se vende a los mejores precios y que están debidamente protegidos los intereses de los socios, éstos deben nombrar un comité o Consejo de Administración y un gerente.

El Consejo de Administración y el gerente tendrán que discutir muchos "asuntos económicos". A continuación damos algunos ejemplos de dichos asuntos:

- ¿Cuánto costará administrar la sociedad cooperativa (salarios del personal, transportes, etc.)? ¿Quién pagará estos gastos?

- ¿Cuándo y cómo debemos pagar a los socios por su producto? (El problema consiste en que los socios quieren recibir el pago en el momento de entrega del producto, pero es posible que la cooperativa no tenga suficiente dinero hasta que haya logrado vender el producto en el mercado.)
- ¿Cómo deberíamos administrar nuestro negocio para que los agricultores realmente se beneficien por el hecho de ser socios de una cooperativa?

En las páginas siguientes trataremos estas cuestiones al ocuparnos de los "aspectos económicos básicos" de una cooperativa de comercialización.

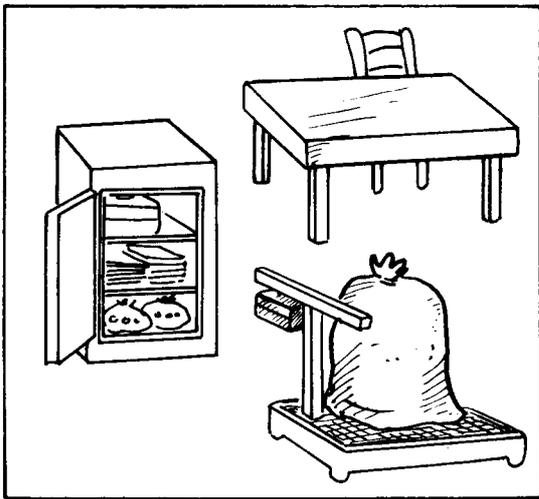
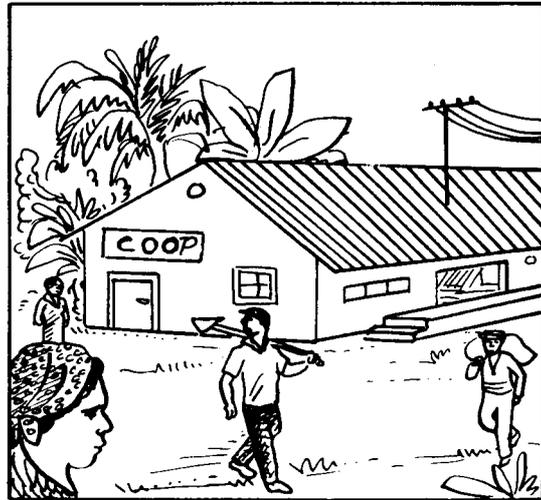
#### El capital es fundamental

Sin una cierta cantidad de dinero (CAPITAL) una cooperativa de comercialización no puede ayudar a sus socios. ¿Cómo se podrían costear todos los gastos necesarios para reunir, almacenar y comercializar los productos?

- Será necesario comprar o alquilar un almacén para concentrar en un lugar la producción de los socios de la cooperativa.
- La cooperativa necesitará algunos enseres como por ejemplo una báscula, una caja fuerte para guardar el efectivo, una mesa y algunas sillas para la oficina.
- La cooperativa necesitará efectivo para pagar a sus socios el producto entregado. (Posteriormente podrá recuperar este dinero cuando venda la producción, pero los agricultores querrán por lo menos un "adelanto" en el momento de la entrega).

De tal manera que el capital es necesario para:

construcciones  
equipo o enseres  
pagos adelantados.



### Cómo se establece un capital

El capital, o sea el dinero que debe reunirse para emprender una cooperativa, puede provenir de diversas fuentes:

#### - Capital Social

Cada socio puede contribuir con una pequeña cantidad de dinero, lo que les permitirá su participación en la cooperativa. Esto se llama el "Capital Social".

#### - Préstamos

Tratándose de pequeños agricultores, los socios posiblemente no estén en condiciones de contribuir con la cantidad de dinero que la cooperativa necesita para comenzar a funcionar. Por lo tanto, la cooperativa quizás tenga que acudir a préstamos o contribuciones de otras fuentes, por

ejemplo, fondos de desarrollo o bancos. Los prestadores probablemente pedirán a la cooperativa que pague intereses y que anualmente reembolse parte del préstamo.

Independientemente de donde obtenga la cooperativa su capital, es importante que cuente con una cantidad suficiente de dinero para comenzar y continuar sus operaciones.

Estudie el caso de una supuesta Cooperativa Agrícola Valda, la cual comenzó hace algunos años con servicios de comercialización para sus socios, que eran cultivadores de maíz. El capital se consiguió de la siguiente manera:

Capital social aportado por los socios	C\$	40 000
Donación del Gobierno local		10 000
Préstamo del banco cooperativo		40 000
TOTAL	C\$	90 000

El dinero fue utilizado de la siguiente manera:

Construcción de un almacén	C\$	50 000
Equipo para almacenamiento y enseres de oficina		5 000
Efectivo disponible		35 000
TOTAL	C\$	90 000

#### Capital fijo

La cooperativa Valda comenzó con un capital inicial de C\$90 000. Los socios gastaron C\$55 000 en la construcción de un almacén y compra de equipo, incluyendo una balanza, tarimas de madera para estibar las bolsas de maíz, y otro equipo y muebles de oficina. Sin estas cosas, la cooperativa no puede operar. Estos artículos no están destinados a la venta, son capital fijo de la cooperativa y serán usados durante muchos años por la misma.

---

\* Como este folleto se utiliza en muchos países con distintas monedas, usamos una moneda imaginaria denominada "dólares y centavos de capacitación" (C\$ y c).

### Capital de trabajo

Después de pagar el almacén y el equipo esencial, la Cooperativa Valda disponía de C\$35 000. La mayor parte de este dinero se utilizó para pagar a los socios un "adelanto" cuando éstos entregaron su maíz. Este fue un pago en efectivo antes de la liquidación del valor total de su cosecha.

Más tarde la Cooperativa vendió el maíz en el mercado. Los compradores pagaron mucho más que los C\$35 000, de modo que los socios de la Cooperativa pudieron recibir un "pago final" extra. Pero la Cooperativa tenía que guardar por lo menos C\$35 000 para poder pagar a sus socios un adelanto en la próxima cosecha.

Así es como funciona el negocio. Los socios son pagados, la Cooperativa recupera el dinero de los compradores, parte de este dinero es utilizado para pagar la próxima cosecha y así sucesivamente.

Los C\$35 000 eran el CAPITAL DE TRABAJO de la Cooperativa Valda. El capital de trabajo es lo que hace posible las transacciones. Siempre debe estar disponible, no sólo al comienzo de las operaciones, sino durante todo el tiempo que queramos que funcione la empresa.

La Cooperativa Valda fue muy cuidadosa con su capital de trabajo. Por supuesto, algunas veces disponía de muy poco dinero, pero entonces, el almacén estaba lleno de productos. Una vez vendido éstos, la Cooperativa tenía nuevamente mucho dinero. El capital de trabajo representa en un determinado momento el valor del dinero disponible, más el producto almacenado.

Una manera segura para que una cooperativa se arruine es gastar el capital de trabajo irresponsablemente, ya que entonces no tendrá suficiente dinero para comprar la próxima cosecha a sus socios.

Gastos de operación

Cuesta dinero mantener una cooperativa en funcionamiento. El personal debe recibir su salario, los bienes y el producto almacenado (existencias) deben estar asegurados, la cosecha debe ser transportada del agricultor al comprador, etc. ¿Cómo obtendría una cooperativa el dinero para pagar todos estos GASTOS DE OPERACION? Tomemos nuevamente el ejemplo de la Cooperativa Valda.

Un cierto año la Cooperativa Valda recibió un total de C\$60 000 por la venta de la cosecha de maíz. Ya había pagado C\$35 000 por adelantado a sus socios, y podía en ese momento pagarles otros C\$25 000 más. La Cooperativa se quedaría con los C\$35 000 de capital de trabajo con el que había comenzado, y esta cantidad se reservaría para pagar la próxima cosecha de maíz.

Pero la Cooperativa no puede entregar a los socios todo el dinero recibido por el maíz. La Cooperativa debe guardar una parte de COMISION para poder pagar los gastos de operación. Esos gastos de operación pueden ascender a C\$7 200 este año. Así que, antes de efectuar el pago final a los socios, la Cooperativa debe deducir una comisión de C\$7 200.

C\$ 60 000	-	C\$ 7 200	=	C\$ 52 800
VENTAS DE MAIZ	-	COMISION DE LA COOPERATIVA	=	PAGO FINAL A LOS SOCIOS



La comisión que se deduce de la venta del producto con el fin de cubrir los gastos de operación, se expresa generalmente como un porcentaje de la suma total obtenida por la venta del producto. Esto se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Venta total}} \times 100$$

Para la cooperativa Valde esto equivale a:

$$\frac{\text{C\$ 7 200}}{\text{C\$ 60 000}} \times 100 = 12\%$$

Por lo tanto puede observarse que la Cooperativa Valda estaba trabajando con una comisión del 12%.

#### Excedente

Las ventas y los gastos de operación de una cooperativa son difíciles de predecir de manera exacta. Pero un gerente inteligente trata siempre de planificar y administrar el funcionamiento de la cooperativa de tal manera que al final de año sobre dinero después de haber pagado todos los gastos. Esto fue lo que sucedió en la Cooperativa Valda:

COMISION	C\$ 7 200
- COSTOS DE OPERACION	<u>-6 000</u>
= EXCEDENTE NETO	C\$ 1 200

Los gastos de operación fueron menores que la comisión, de modo que sobró dinero. Esto se llama el EXCEDENTE NETO. Para el comerciante particular representa su GANANCIA NETA y es lo que guarda en su propio bolsillo. Pero una cooperativa es diferente. Dijimos en la página 5 que todo el excedente de una cooperativa lo reciben sus socios, porque ellos son los dueños del negocio.

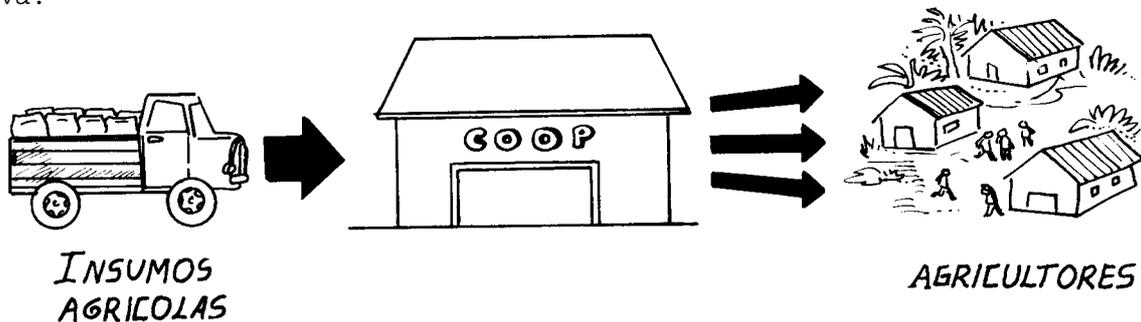
En una cooperativa el excedente neto pertenece a los socios. En la página 20 discutiremos como podrá ser usado el excedente neto de la manera más beneficiosa.

## SERVICIOS DE SUMINISTROS DE INSUMOS

La Cooperativa Valda tuvo mucho éxito para comercializar la producción de sus socios. Después de unos años, se sugirió comenzar a ofrecer a los socios otro servicio: abastecerlos de algunos "insumos agrícolas".

### Como funciona el servicio

Fundamentándose en estudios y encuestas, se decidió que la Cooperativa debería comprar directamente a las casas proveedoras los fertilizantes e insecticidas. Estos serían posteriormente puestos en venta entre los socios de la Cooperativa.



Como la Cooperativa podía comprar al por mayor los suministros para todos sus socios, pagaba un precio más bajo. De hecho, podía comprarlos al mismo precio que pagaban los distribuidores particulares. Sin embargo éstos añaden su propia ganancia a dicho precio antes de vender a los agricultores. Pero la Cooperativa, está formada por agricultores, y cualquier ganancia (excedente) que se logre en las transacciones les pertenece a ellos.

Sin embargo, así como le costó dinero a la Cooperativa Valda ofrecer a sus socios un servicio de comercialización, también le costará dinero proporcionar un servicio de abastecimiento.

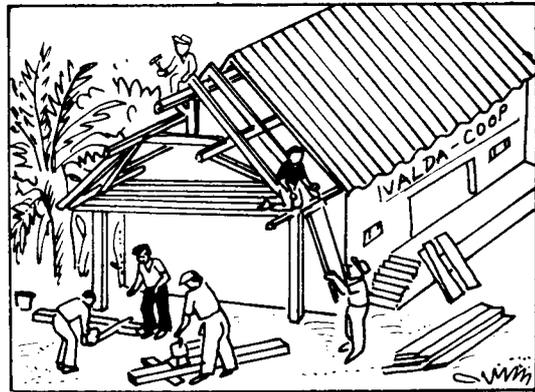
La gerencia de la Cooperativa tuvo que planificar el nuevo servicio con mucho cuidado. En particular, tuvo que calcular el capital que tendría que reunir, y de qué manera se cubrirían los costos adicionales de operación del servicio.

Capital

Para comenzar el servicio de suministro de insumos, la Cooperativa Valda necesitaba más capital. Primero, tenían que ampliar el almacén para poder almacenar los insumos agrícolas, y segundo, tenían que adquirir dichos artículos.

La cooperativa pudo reunir un total de C\$22 000. Parte de este dinero provenía de recursos obtenidos después de varios años de prestar servicios de comercialización. El resto del dinero se consiguió mediante un préstamo bancario.

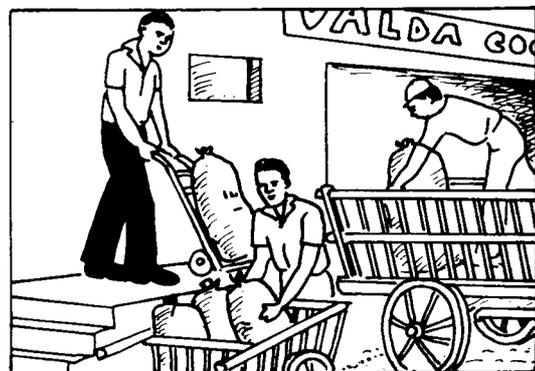
C\$3 500 se emplearon para la ampliación del almacén. Los socios de la Cooperativa hicieron ellos mismos gran parte del trabajo, gracias a lo cual se logró mantener los costos bajos.



La mayor parte de los C\$18 500 restantes fueron destinados a la compra de insecticidas y fertilizantes.



Estos artículos fueron vendidos a los socios. Las ventas, a su vez, produjeron dinero para comprar nuevos insumos. El servicio continúa de la misma manera.



Costos de operación

Supongamos que la Cooperativa compra una bolsa de insecticida por C\$15, incluyendo gastos de transporte a la Cooperativa. Esto es lo que llamamos el PRECIO DE COSTO. Supongamos también que la Cooperativa la vende a un socio al mismo precio, C\$15. De esta manera, la cooperativa recuperaría su capital de trabajo y podría comprar una nueva bolsa de insecticida. Así el servicio continúa...

Pero también se producen costos de operación al ofrecer un servicio de suministro de insumos. Hemos visto que las operaciones de comercialización se financiaban mediante una comisión sobre las ventas de maíz. Para las actividades de suministro de insumos se puede hacer algo similar añadiendo una cantidad al precio de costo y de esa manera obtener un "margen de ganancia" en las ventas y cubrir así los gastos de operación.

Por ejemplo, si la Cooperativa agrega C\$2 al precio de venta de la bolsa de insecticida, la puede vender a C\$17.

C\$ 15 PRECIO DE COSTO	+	C\$ 2 AUMENTO	=	C\$ 17 PRECIO DE VENTA
---------------------------	---	------------------	---	---------------------------

La Cooperativa Valda calculó que el total de los costos de operación del servicio de suministro de insumos ascendería a C\$1 800. Por lo tanto, debía obtener un margen de C\$1 800 en la venta de los insumos únicamente para cubrir los costos de operación.

La siguiente ecuación muestra de qué manera financió la Cooperativa Valda el servicio de suministro de insumos.

C\$ 18 000 VENTAS ESPERADAS	-	C\$ 16 200 COSTO DE LOS INSUMOS	=	C\$ 1 800 MARGEN
--------------------------------	---	------------------------------------	---	---------------------

El margen también puede expresarse como un porcentaje de las ventas. El margen de Valda era de C\$1 800 sobre la venta total de C\$18 000. 0 sea, un margen del 10%

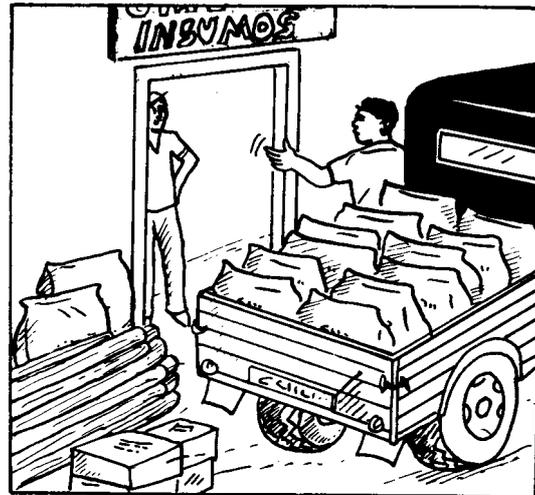
$$\frac{\text{C\$ } 1\ 800}{\text{C\$ } 18\ 000} \times 100 = 10\%$$

La gerencia decidió obtener un margen más bajo en el caso de los fertilizantes, pero uno más alto en el de los insecticidas. En promedio, el margen era de 10%, suficiente para cubrir los gastos de operación.

Desafortunadamente, casi siempre sucede algo que reduce el margen esperado. Tomemos un ejemplo:

La Cooperativa Valda compró 100 bolsas de fertilizante. El precio de costo fue de C\$15 cada una. El aumento fue de C\$1.30 por bolsa, de modo que se esperaba un margen de ganancia de  $100 \times \text{C\$}1.30 = \text{C\$}130$  por el lote total.

Pero se olvidaron dos bolsas al cargar el camión; nadie lo notó. Esto significó que la ganancia por la venta del lote se redujo. Decimos que tuvieron una "pérdida" de C\$32.60.



Ventas esperadas 100 X C\$ 16.30	C\$ 1 630.00
Ventas realizadas 98 X C\$ 16.30	C\$ 1 597.40
Pérdida	C\$ 32.60

A menudo las pérdidas tienen por consecuencia que los márgenes reales sean más bajos que los esperados. Es importante que el gerente de una cooperativa y su Consejo de Administración, tengan en cuenta este aspecto al tomar decisiones acerca de los márgenes de ganancia en la comercialización.

Excedente

Recordaremos de la página 11 que la Cooperativa Valde logró un excedente en sus operaciones de comercialización: sobró dinero después de pagar todos los gastos. Es igualmente importante que el servicio de suministro de insumos deje un excedente.

Tras un año de funcionamiento de su servicio de suministro de insumos, la Cooperativa Valda logró el siguiente resultado:

VENTA DE INSUMOS	C\$ 26 000
COSTO DE LOS INSUMOS	<u>-23 400</u>
EXCEDENTE BRUTO (MARGEN)	C\$ 2 600

Lo que le queda a la cooperativa después de haber pagado todos los artículos adquiridos es el margen o EXCEDENTE BRUTO. Y ya sabemos que el excedente bruto debe ser usado para pagar los gastos de operación del servicio.

EXCEDENTE BRUTO	C\$ 2 600
GASTOS DE OPERACION	<u>-1 800</u>
EXCEDENTE NETO	C\$ 800

La cantidad de dinero que le queda a la Cooperativa y a sus socios después de pagar todos los costos del servicio es el EXCEDENTE NETO. En la página 20 discutiremos qué destino debería tener el excedente neto.

\*\*\*\*\*

Usted acaba de examinar algunos principios básicos que afectan a las actividades comerciales de las cooperativas. Todos - tanto los socios, como el Consejo de Administración y los empleados, - deberían tener un buen conocimiento de estas cuestiones.

El gerente, cuyo trabajo consiste en la gestión diaria de los asuntos de la cooperativa, debe tener un conocimiento más detallado de la naturaleza de estas operaciones comerciales y de las relaciones que existen entre ellas.

Antes de contestar a las siguientes preguntas, repase el resumen que se encuentra en las páginas 18 - 19 para estar seguro de que ha comprendido los principios básicos.

1. 1 Explique las funciones básicas de una cooperativa de comercialización.

1. 2 ¿Los agricultores ganarán más:  
- vendiendo su producción individualmente a comerciantes particulares, o  
- uniéndose a una cooperativa y vendiendo todos sus productos conjuntamente?

Dé razones para su respuesta.

1. 3 Explique las funciones básicas de una cooperativa de suministro de insumos

1. 4 ¿Con cuánto capital comenzó su cooperativa?

1. 5 ¿Cómo se obtuvo el dinero?

1. 6 Haga una lista del capital fijo que posee su cooperativa y dé un valor aproximado a cada componente.

1. 7 ¿Cuánto capital de trabajo posee su cooperativa?

1. 8 ¿A cuánto ascendieron los costos de operación de su cooperativa el año pasado?

1. 9 ¿Qué comisión (porcentaje) dedujo su cooperativa de las ventas de la producción el año pasado?

1.10 ¿Cuál fue el margen (porcentaje) sobre las ventas de insumos agrícolas?



## LAS OPERACIONES – RESUMEN



### Actividades de Comercialización:

VENTAS	C\$ 149 000	La cooperativa vende la producción de sus socios al mejor precio posible.
- PAGO TOTAL A LOS MIEMBROS	- 132 200	La mayor parte del dinero recibido se entrega a los productores (quienes pueden haber recibido ya un adelanto).
= COMISION	C\$ 16 800	La cooperativa retiene un porcentaje fijo (comisión) para cubrir los gastos de operación.
COMISION	C\$ 16 800	La comisión debe ser lo suficientemente alta para pagar salarios y otros gastos.
- GASTOS DE DE OPERACION	- 13 200	
= EXCEDENTE NETO	C\$ 3 600	Después de haber pagado los gastos de operación, debe quedar un pequeño sobrante.

## Servicios de Suministro de Insumos:

PRECIO DE COSTO	C\$ 15	Al comprar la cooperativa insumos agrícolas a los mayoristas paga el precio de costo.
+ AUMENTO	+ <u>2</u>	A ese precio le aplica un aumento....
- PRECIO DE VENTA	C\$ 17	y fija así el precio de venta de los insumos, que es el que los socios pagan para adquirir dichos insumos.

---

VENTAS	C\$ 38 000	Las ventas aportarán más dinero a la cooperativa que el que ésta ha pagado por los artículos....
- VALOR DE LOS ARTICULOS	- <u>34 200</u>	
EXCEDENTE BRUTO	C\$ 3 800	de manera que quede un excedente bruto.

El ingreso de las ventas es utilizado para comprar otro lote de insumos.....

EXCEDENTE BRUTO	C\$ 3 800	y el excedente bruto deberá cubrir el costo de funcionamiento del servicio de abastecimiento.
- GASTOS DE OPERACION	- <u>2 600</u>	
= EXCEDENTE NETO	C\$ 1 200	Después de haber pagado los gastos de operación deberá sobrar una pequeña cantidad.

## COMO UTILIZAR EL EXCEDENTE NETO

Cuando una cooperativa logra un excedente neto en la comercialización de la producción de sus socios, significa que la comisión fue más alta de lo que se necesitaba para cubrir los gastos de operación. Los socios podrían, de hecho, haber recibido un poco más por sus productos....

Igualmente, cuando la cooperativa logra un excedente neto en sus servicios de suministro de insumos, significa que los socios pagaron más de lo necesario por sus insumos.

Por lo tanto, usted podría pensar que una cooperativa no debería lograr un excedente neto. Una cooperativa debería servir a sus socios en vez de buscar excedentes o "ganancias". En este capítulo demostraremos, sin embargo, que para poder dar buen servicio, una cooperativa necesita un excedente neto.

Las razones son las siguientes:

### ● Precauciones para hacer frente a lo inesperado

Los planes y proyectos de negocios se basan en ciertos supuestos acerca del futuro. Dado que el futuro es incierto, es muy poco probable que se produzcan resultados idénticos a los que se habían previsto. Si uno planea de tal manera que los costos y el excedente bruto sean exactamente iguales (lo que no nos daría ni excedente neto ni pérdida), es posible que se produzcan a menudo pérdidas.

<u>Previsión</u>		<u>Realidad</u>	
Excedente bruto	C\$ 5 000	Excedente bruto	C\$ 5 000
Costos de operación	<u>5 000</u>	Costos de operación	<u>5 800</u>
Excedente neto	0	<del>Excedente</del>	C\$ 800
		<del>Pérdida neta!!!</del>	

El objetivo de obtener un pequeño excedente neto es conseguir un "margen de seguridad" en caso de que se produzcan sucesos inesperados que causen una baja en las ventas

o un aumento de los costos. El mal tiempo o alguna enfermedad de los cultivos pueden provocar una reducción considerable de la cantidad cosechada. Esto significa menores entradas y por lo tanto menos comisión. Del mismo modo, los costos de transporte podrían aumentar los gastos de operación.



Tratar de lograr un excedente neto ayuda a evitar pérdidas.

● Mejorar la cooperativa y sus servicios

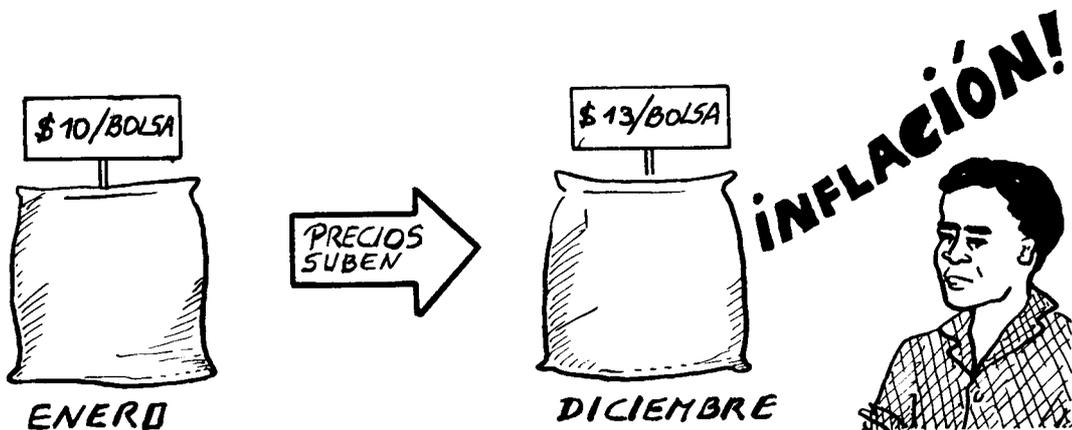
En muchos países la legislación vigente sobre cooperativas establece que el 25% del excedente neto debe ser asignado al "fondo de reserva" de la cooperativa. Este dinero se convierte en el capital propio de la cooperativa. El dinero puede, por ejemplo, ser usado como capital de trabajo para aumentar la gama o las cantidades de insumos. También puede ser utilizado para reponer o comprar nuevos bienes y equipo (capital fijo). De esta manera, el excedente neto puede ser utilizado para mejorar los servicios que la cooperativa presta a los socios.

● Sustituir capital prestado por el capital propio de la cooperativa

La Cooperativa Valda obtuvo un préstamo por C\$40 000 del banco. Este dinero debe ser devuelto. Supongamos que Valda pague C\$4 000 anualmente. ¿Qué pasa con el capital total de la cooperativa? Disminuye, a menos que se reponga con capital nuevo. El excedente neto puede ser usado para sustituir el capital prestado por el banco por el capital propio de la cooperativa. De este modo, el monto del capital disponible se mantiene constante.

● **Mantener niveles de existencias de insumos**

Se necesita capital de trabajo adicional para reponer reservas de insumos cuando los precios de éstos estén subiendo. Si, por ejemplo, la cooperativa ha venido comprando 300 bolsas de fertilizantes a un precio de C\$10 cada una, ha necesitado C\$3 000 para realizar esa compra. Si el precio subiera a C\$11 por bolsa, la cooperativa necesitaría C\$3 300 para comprar la misma cantidad. El capital de trabajo debe, por consiguiente, subir en C\$300 para poder mantener el mismo nivel de compras de insumos. Esto es posible si se dispone de un excedente neto. Así, el excedente neto puede ser utilizado para mantener los niveles de existencias cuando los precios suban.



● Pagar interés por las acciones

Se suele pagar INTERESES a los socios por sus acciones. Por ejemplo, puede decidirse que se pagará a éstos C\$0.05 por año por cada C\$1.00 de contribución a la cooperativa. Un modesto pago de interés reconoce que los socios habrían recibido interés si hubieran puesto su dinero en el banco en una cuenta de ahorro en lugar de adquirir acciones en la cooperativa. Sin embargo, solo se puede pagar intereses si hay un excedente neto.

Pagar bonificaciones

Cuando se hayan costado todos los gastos necesarios mencionados, todavía puede quedar un excedente. La cooperativa podría entonces, distribuir este dinero entre sus socios.

Uno de los principios cooperativos básicos establece que este excedente debería ser distribuido proporcionalmente según el valor de las transacciones que cada socio haya tenido con la cooperativa. Los socios que más apoyan a la cooperativa reciben más dinero que aquéllos que llevan a cabo pocas transacciones con la cooperativa. Este pago se llama BONIFICACION.

Distribución del excedente neto - un ejemplo

En un determinado año, las cuentas finales de la Cooperativa Valda mostraban los siguientes resultados:

COMERCIALIZACION

(VENTA DEL PRODUCTO: C\$273 000)

COMISION POR LA VENTA DEL PRODUCTO	C\$ 32 760
- GASTOS DE OPERACION DEL SERVICIO DE COMERCIALIZACION	- 11 260
= EXCEDENTE NETO (COMERCIALIZACION)	C\$ 21 500

SUMINISTRO DE INSUMOS

(VENTA DE INSUMOS C\$52 200)

EXCEDENTE BRUTO DEL SERVICIO DE SUMINISTRO DE INSUMOS	C\$ 4 800
- COSTOS DE OPERACION DEL SERVICIO DE SUMINISTRO DE INSUMOS	- 4 300
= EXCEDENTE NETO (SUMINISTRO DE INSUMOS)	C\$ 500

EXCEDENTE NETO TOTAL = C\$22 000

¿Qué debería hacer la cooperativa con este cuantioso excedente neto? Podemos ver que casi todo el excedente proviene de la comercialización de la producción. ¿Debería la Cooperativa pagar una gran bonificación a los cultivadores de maíz?

En las discusiones sostenidas durante la Asamblea General Anual , los socios y dirigentes decidieron usar el excedente neto de la siguiente manera:

La Ley de Cooperativas del país exige que se destine al Fondo de Reserva el 25%, el cual asciende a C\$5 500.

Se acordó pagar a los socios 5% de interés por sus acciones. En vista de que el valor total de las acciones asciende a C\$40 000, la suma correspondiente será de C\$2 000.

Después de las decisiones anteriores, quedaban todavía C\$14 500. Los socios querían aumentar el capital de la cooperativa, así que acordaron colocar C\$3 580 en un Fondo Especial de Reserva.

Los C\$10 920 restantes permitieron el pago de bonificaciones. Estas se calcularon como un monto determinado por kilogramo de maíz entregado a la Cooperativa para su comercialización. Esto dio por resultado que los agricultores que habían entregado más maíz a la Cooperativa recibieron una mayor bonificación.

*Fondo de Reserva  
(Reglamentario)* 5 500

*Interes por  
las acciones* 2 000

*Fondo (Especial)  
de reserva* 3 580

*Bonificaciones  
a los socios* 10 920

*Total* 22 000

**DISTRIBUCION DE BONIFICACIONES**

<p><b>MIEMBRO "A" RECIBE UNA BONIFICACION</b></p>  <p><b>EL MIEMBRO "A" ENTREGO 3 BOLSAS DE PRODUCTO</b></p>	<p><b>PORQUE</b></p>	<p><b>PERO MIEMBRO "B" RECIBE 4 VECES ESA BONIFICACION</b></p>  <p><b>EN TANTO QUE "B" ENTREGO 12 BOLSAS (4 VECES MAS)</b></p>
---	----------------------	--

Veamos lo que pasó con el capital de que disponía la Cooperativa. Antes de la distribución del excedente neto, la Cooperativa Valda poseía el siguiente capital:

<u>Capital propio</u>	
Fondo de Reserva Reglamentario	C\$ 4 000
Fondo Especial de Reserva	10 000
<u>Capital de los socios</u>	
Acciones	40 000
<u>Capital prestado</u>	
Préstamo bancario	40 000
TOTAL	C\$94 000

Ya que un monto considerable del excedente neto se invirtió en la Cooperativa (colocado en fondos de reserva), el capital propio de la Cooperativa creció y la cantidad de capital prestado se redujo mediante un pago de C\$4 000 al banco.

Después de la distribución del excedente neto, la Cooperativa Valda tenía el siguiente capital:

<u>Capital propio</u>		
Fondo de Reserva Reglamentario	C\$ 9 500	← 4 000 + 5 500
Fondo Especial de reserva	13 580	← 10 000 + 3 580
<u>Capital de los socios</u>		
Acciones	40 000	
<u>Capital prestado</u>		
Préstamo bancario	36 000	← 40 000 - 4 000
TOTAL	C\$99 080	

Aún después de pagar C\$4 000 al banco, el capital total aumentó en C\$5 000 aproximadamente. Por tanto, el capital de trabajo de la Cooperativa pudo ser aumentado y al mismo tiempo mejorados los servicios.

Como hemos visto, la Cooperativa Valda logró un excedente neto de más de C\$22 000. Se había dispuesto de efectivo para hacer frente a los gastos imprevistos que hubieran podido ocurrir. Pero ese año todo marchó bien. Aún después de las asignaciones en el fondo de reserva y de efectuar los pagos de intereses devengados por las acciones, quedaron casi C\$11 000 para ser distribuidos a los socios por concepto de bonificaciones.

Durante la Asamblea General Anual, los socios tuvieron la oportunidad de discutir una serie de temas relacionados con este excedente neto y con los servicios de la Cooperativa en general:



- Algunos socios sugirieron que la Cooperativa redujera su comisión por la venta del producto el año próximo. De esta manera los socios recibirían antes su dinero, sin tener que esperar tanto tiempo por una bonificación.

- Otros socios del Consejo de Administración manifestaron que sería más seguro continuar con la política actual y pagar a los socios una bonificación al final del año, siempre y cuando fuera posible.
- Otros, en fin, señalaron que la Cooperativa debería conseguir suficiente capital para poder pagar a los agricultores una cantidad mayor por concepto de adelanto en el momento de la entrega de su producción. Dijeron que los precios estaban subiendo de manera tan rápida que no podían conformarse con un pequeño adelanto, teniendo luego que esperar mucho tiempo por el saldo. Cuando recibieran dicho saldo, ese dinero poseería un valor adquisitivo menor.

Estas son cuestiones que cada cooperativa debe decidir por sí misma. Toda cooperativa deberá pensarlo bien antes de reducir su comisión o margen de ventas. Puede ser muy tentador tomar tal decisión después de un buen año, pero este auge podría ir seguido de una mala cosecha, o de un año en que deban efectuarse reparaciones importantes en el almacén. Si una cooperativa produce un buen excedente neto, siempre puede dar más dinero a los socios. Pero si tiene una pérdida neta, deberá pedir más dinero a éstos o al banco. El banco podría juzgar que la inexistencia de excedente neto indica que la cooperativa no está bien administrada, y por ello rehusar prestarle más dinero. Los socios podrían sentirse descontentos al tener que aportar más dinero a la cooperativa y por lo tanto decidir retirarse de ella.

2.1 ¿Cómo utilizó usted el excedente neto de su cooperativa el año pasado? Si no hubo excedente neto explique la causa de ello.

2.2 ¿Cuál política prefiere: proponerse lograr un excedente neto grande o pequeño, o distribuir o no una bonificación a final del año? Dé sus razones.



## PROBLEMAS

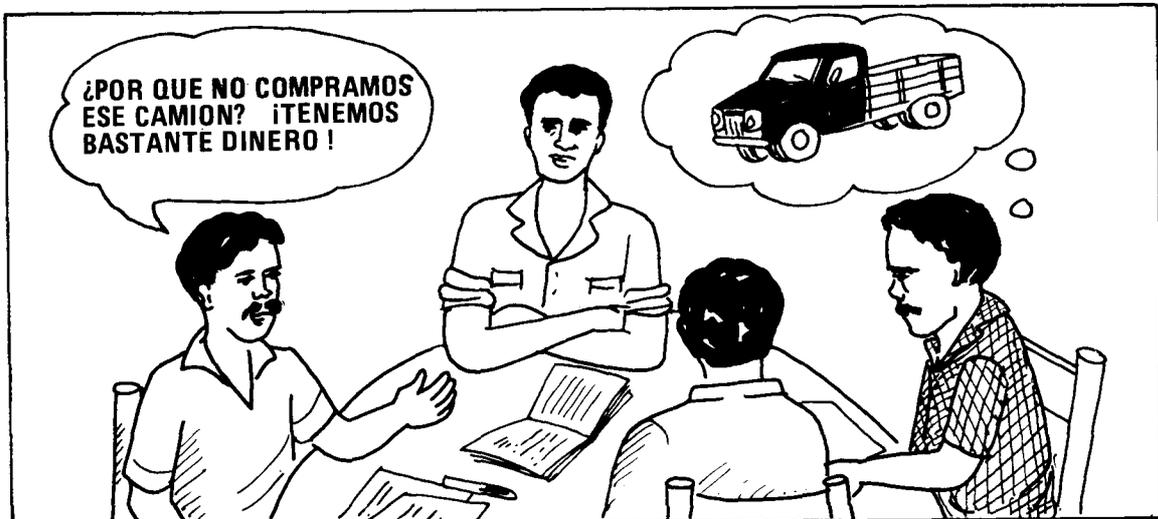
Hemos descrito cómo opera una cooperativa agrícola típica. Como usted ha podido darse cuenta, los principios básicos de economía que se aplican a una cooperativa no son muy complicados. Son los mismos que en cualquier otro negocio, salvo que la cooperativa produce un excedente únicamente para cubrir los gastos de operación y para desarrollar y mejorar los servicios que se brindan a los socios.

A pesar de esto, a menudo sucede que la cooperativa encuentra dificultades. ¿Por qué motivos? ¿De qué modo pueden evitarse o resolverse los problemas?

Veamos unos cuantos ejemplos de cooperativas que experimentaron problemas, y aprendamos de sus errores.

### Cooperativa Lavinia

La Cooperativa de Lavinia inició con gran éxito sus servicios de suministro de insumos. El primer año vendió semillas y fertilizantes por C\$64 000, y a todos los socios se les pagó su producto, según se había planeado, tan pronto como la Cooperativa recibió el pago de la producción comercializada. La cuenta bancaria de de la Cooperativa rebosaba. Y así, uno de los miembros del Consejo de Administración propuso: "Compremos un camión: tenemos suficiente dinero". Ningún miembro del Consejo se opuso, y compraron un camión usado por C\$25 000.

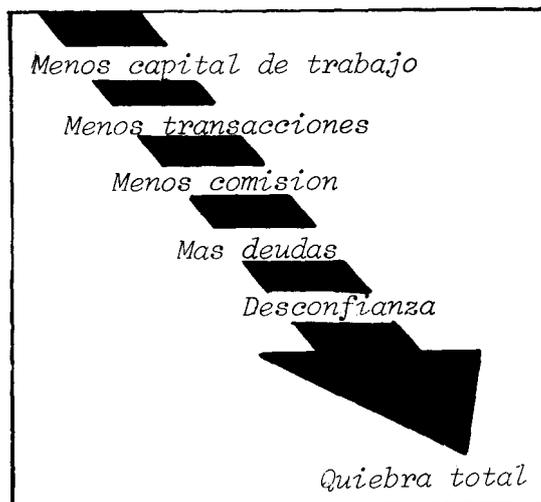


Luego llegó el tiempo de comprar más semilla y fertilizantes para la próxima siembra, sólo quedaban C\$39 000 del capital de trabajo, de tal modo que no pudieron comprar la misma cantidad de insumos que el año anterior. Esos insumos pronto se agotaron y los socios se quejaron. "¿Por qué no usamos el dinero del maíz por ahora...?" Así pudieron comprar más insumos con el dinero que estaba destinado al pago por concepto de adelanto a los socios por el maíz entregado.

Cuando los socios entregaron su producción de maíz, se sorprendieron al recibir un adelanto menor que el de los años anteriores. Esto se debía, naturalmente, a que una parte del capital de trabajo había sido utilizada para comprar insumos que todavía no habían sido pagados por los socios. Cuando éstos observaron que la Cooperativa pagaba tan poco adelanto por el maíz, muchos de ellos prefirieron vender su producción a otros comerciantes.

El resultado fue que la Cooperativa no pudo "ganar" la cantidad de comisión con la que había contado. La comisión no alcanzó ni siquiera para pagar los salarios del personal. Nuevamente tuvieron que utilizar el "dinero del maíz" para poder pagar los salarios.

La Cooperativa cayó en un círculo vicioso. Cuando el capital de trabajo se redujo, el volumen de transacciones decayó, las comisiones disminuyeron y más tarde las deudas aumentaron. El resultado fue que los socios perdieron confianza en la gerencia, y la Cooperativa pronto dejó de existir.



El error de la Cooperativa de Lavinia fue utilizar el capital de trabajo para fines de inversión y para pagar costos de operación. Sin una cantidad suficiente de capital de trabajo, ninguna cooperativa puede seguir funcionando adecuadamente.

## Cooperativa Cofalco

Algunas cooperativas no logran obtener un excedente neto. Al contrario, ¡terminan perdiendo! ¿Qué pueden hacer para convertir la pérdida en un excedente?

Cofalco, una cooperativa de productores de algodón, presentó el siguiente informe a fines del año financiero:

(Venta de algodón C\$248 000)	
Comisión por la venta de algodón (8%)	C\$ 19 840
Costos de operación de la Cooperativa	<u>-21 340</u>
<del>Excedente</del> Pérdida neta!!	C\$ 1 500

Cofalco había logrado obtener un excedente bruto de C\$19 840, pero esta cifra no fue suficiente ya que los gastos de operación de (C\$21 340) resultaron más altos. Si Cofalco sigue así, la Cooperativa quebrará.

¿Qué puede hacerse?

Si la gerencia de Cofalco se hubiera dado cuenta del problema un poco antes, podría haberlo resuelto cobrando una comisión más elevada a sus socios. Si hubiera cobrado 9% en lugar de 8%, podría haber tenido suficiente dinero para cubrir los gastos:

$$\frac{9 \times \text{C\$ } 248\ 000}{100} = \text{C\$ } 22\ 320$$

Pero Cofalco había estimado que 8% sería suficiente, de tal manera que las provisiones no estuvieron bien hechas. Para el año siguiente tuvieron que tomar medidas correctivas para convertir la pérdida en un excedente. Veamos cómo puede lograrse esto.

Los problemas de la Cooperativa Cofalco

NECESITAMOS VENDER MAS PRODUCTO...

...O DEBERIAMOS VENDERLO A UN PRECIO MAS ALTO!

¿POR QUE NO AUMENTAMOS LA COMISION?

¿Y SI HACEMOS ALGO RESPECTO A LOS GASTOS DE OPERACION?

¡CLARO QUE DEBEMOS HACER ALGO! PERO ¿QUE?

	C\$
Venta del producto	248 000
- Pago a los agricultores	-228 160
<hr/>	
= Comision (8%)	19 840
- Gastos de operacion	-21 340
<hr/>	
= <u>Perdida Neta</u>	<u>1 500</u>

Una manera de mejorar el resultado sería la de aumentar los ingresos (comisión) con el fin de cubrir los gastos de operación.

Básicamente, hay tres maneras de lograr esto, tal como puede observarse en la página anterior:

- ① - Vender más algodón (más ventas = más ingresos = más comisión)
- ② - Vender el algodón a un precio más elevado (más ingresos = más comisión)
- ③ - Aumentar el porcentaje de la comisión.

Pero hay otra manera de mejorar el resultado: reduciendo los gastos :

- ④ - Reducir los gastos de operación de la cooperativa.

El Consejo de Administración de la Cofalco discutió todas estas posibilidades con el Gerente. Esto es lo que dijeron:

Presidente: Ciertamente, habíamos planeado vender más algodón que el que vendimos, y esa es la razón principal por la cual hemos tenido una pérdida. Pero tuvimos una mala cosecha. ¿Quién puede prevenir algo así?

Gerente: Fuimos demasiado optimistas en nuestros cálculos. Planeemos un ingreso menor para el año próximo y aumentemos la comisión a 10%, pues esto podría volver a suceder.

Miembro "A" del Consejo: Tener una mala cosecha no es corriente aquí. Todo lo contrario, yo creo que los agricultores están aumentando su producción cada año. Y deben recibir algún beneficio por ello. Debemos ayudarlos a aumentar sus ganancias. Por lo tanto, ¡no deberíamos aumentar la comisión! ¡Ocho por ciento debería ser suficiente!

Miembro "B" del Consejo: Podríamos aumentar tanto las ventas como la comisión si tuviéramos un mayor número de socios. Supongamos que logremos que los agricultores de Río Abajo se unieran a nosotros. Creo que cada año ellos venden casi C\$30 000 de algodón. Esto nos produciría una comisión de C\$2 400.

Gerente: Pero entonces tendríamos que contratar más trabajadores en el almacén y eso aumentaría los costos . . .

De esta manera el Consejo discutió las cuatro posibilidades mencionadas en la página 32. Este es un resumen de la reunión:

① Vender más algodón

Obviamente, la única razón de la disminución en las ventas de algodón fue la mala cosecha. Todos los socios fueron leales a la Cooperativa y vendieron su producción por medio de ésta. Por tanto, el Consejo confiaba en que las ventas aumentarían a C\$290 000 el próximo año.

Sin embargo, se acordó que dos de los miembros del Consejo organizaran algunas reuniones con los agricultores de Río Abajo con el fin de integrarlos a la Cooperativa. Esto la reforzaría y posiblemente aumentarían las ventas en C\$30 000

② Vender el algodón a un precio más alto

Las averiguaciones realizadas habían indicado que la Cooperativa podría obtener C\$0.10 más por kilogramo de algodón en un mercado más lejano; pero esta proposición fue rechazada en vista de que los costos de transporte subirían en C\$0.12 por kilogramo.

③ Aumentar el porcentaje de comisión

El Consejo se opuso. Esta medida sería únicamente tomada como último recurso. El Gerente señaló que se podría cargar una comisión del 10%, únicamente como "medida de seguridad". Los socios recibirían su bonificación en cualquier caso si se lograba mantener los gastos por debajo del 8%. No perderían nada. Pero el Consejo temía que los socios reaccionaran de manera negativa si se aumentaba la comisión.

④ Reducir los costos de operación

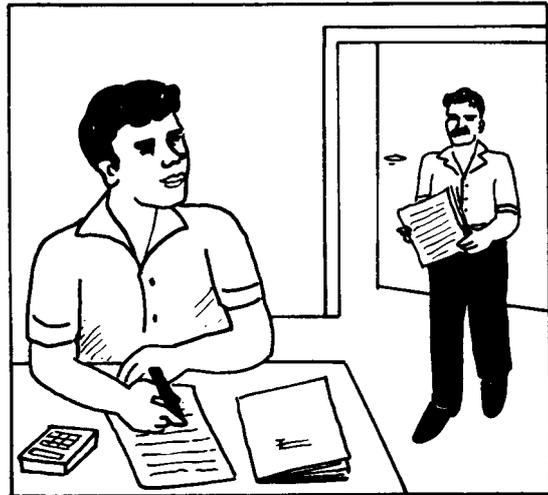
Esta posibilidad se discutió detenidamente. Los costos de operación anuales de Cofalco son los siguientes:

a/ Salarios y otros costos de personal	C\$ 12 116
b/ Interés sobre préstamo	750
c/ Costo del edificio y del equipo	2 050
d/ Costos de transporte	4 200
e/ Otros costos	2 224
COSTOS DE OPERACION TOTALES	C\$ 21 340

a/ Salarios y otros costos de personal

Como en la mayoría de las cooperativas, los salarios y otros costos de personal constituyeron el rubro mayor de los costos de operación. Por lo tanto, el Consejo deberá considerar cuestiones tales como:

- ¿Cuántos miembros del personal son realmente necesarios?
- ¿Qué niveles de salarios nos permiten pagar una comisión razonable?



El Gerente era el único empleado de Cofalco trabajando a jornada completa. Los obreros y un encargado de mantener los registros el día estaban contratados a media jornada durante la temporada de cosecha. En total, los costos por salarios ascendieron a C\$10 560. Pero los salarios no eran los únicos costos de personal. Cofeco debía también contribuir al fondo del seguro social nacional y subscribir un seguro de compensación de trabajadores para los empleados. Estos costos Sociales ascendían a un 10% del monto total de salarios.

Cofalco además asignó C\$500 anuales para el programa de educación y capacitación orientado a mejorar dicha capacitación de los miembros del Consejo y del personal de la Cooperativa, así como también para los programas de educación de sus socios.

Por lo tanto, el total de salarios y costos de personal ascendió a .

Salarios	C\$ 10 560
Costos sociales (10%)	1 056
Capacitación	<u>500</u>
Total	C\$ 12 116

En la reunión se sugirió que Cofalco debería contratar un empleado a jornada completa en caso de que los agricultores de Río Abajo se unieran a la Cooperativa. El tesorero hizo algunos cálculos:

Aumento de salarios	C\$ 2 600
Costos sociales (10%)	<u>260</u>
Aumento total	C\$ 2 860

Obviamente, el costo de un empleado a jornada completa costaría más que la comisión adicional prevista de C\$2 400. El Consejo rechazó la propuesta y decidió continuar utilizando personal a media jornada y, si fuera necesario, aumentar sus horas de trabajo.

b/ Interés del préstamo

Los socios de Cofalco no habían aportado todo el capital necesario para empezar sus actividades. La Cooperativa había obtenido un préstamo del banco y todavía debía a éste la cantidad de C\$12 500. Debía pagar 7% de interés por dicho préstamo, lo que equivale a C\$875 anuales. Este costo, por supuesto, no puede ser reducido a menos que la Cooperativa reembolse el préstamo. De hecho, si dejaran de pagar los intereses, el monto total debería ser reembolsado inmediatamente.

Un banco no sólo cobra intereses sino que también paga intereses por el dinero en él depositado. Algunas veces la Cooperativa no gasta inmediatamente lo que obtiene de las ventas sino que lo guarda para hacer pagos que deben ser efectuados en una fecha futura. Cofeco deposita estos fondos en una cuenta de ahorro en el banco. Esto produjo ese año un interés de C\$125.

De esta forma, los cargos por intereses se redujeron un poco, como sigue:

Interés pagado al banco	C\$ 875
- Interés recibido	<u>-125</u>
= Costo neto del interés	C\$ 750

c/ Costo del edificio y del equipo

Dado que Cofalco contaba con su propio almacén, no pagaba alquiler. Esto no significa que el edificio no produzca costos. ¿Cuáles fueron los costos anuales?

La construcción del edificio había costado C\$15 000. El costo anual depende del número de años que se usará el edificio. Por tanto, el edificio costaría C\$7 500 anuales si solamente se utilizara dos años, y C\$1 000 anuales si se utilizara 15 años.

Es difícil saber de antemano cuánto tiempo estará en uso un edificio. Por lo tanto, se acostumbra a dividir el costo real por un período de 20 años. El costo anual para Cofalco sería entonces:

$$\frac{\text{C\$ 15 000}}{20} = \text{C\$ 750}$$

Esto no significa que la Cooperativa pague realmente esta cantidad cada año. Es el costo anual calculado de un edificio, y está incluido entre los demás costos de operación. Se llama DEPRECIACION.

El mismo principio se aplicó también a los muebles y al equipo. Pero la duración de estas cosas es menor, por lo que su costo generalmente se deprecia en un período de cinco años. La balanza de la bodega costó C\$1 500. La depreciación anual, en consecuencia, es de C\$300.

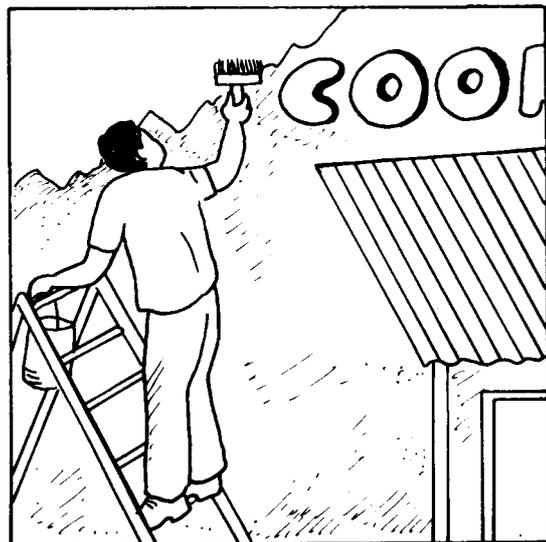
Los costos de los muebles y equipo que se espera duren menos de cinco años no se deprecian, sino que el costo total debe ser incluido en los demás costos de operación el año en que se compran los muebles o el equipo.

Además, la Cooperativa tuvo también costos de mantenimiento. De este modo, los costos anuales totales para el edificio y equipo de Cofaco fueron:

Depreciación del edificio	C\$	750
Depreciación del equipo		300
Mantenimiento		1 000
		<hr/>
Total	C\$	2 050

¿Es posible reducir estos costos?

El mantenimiento y las reparaciones pueden postponerse de un mes a otro si la situación monetaria así lo requiere. Pero no es aconsejable postergar el mantenimiento y las reparaciones por demasiado tiempo. Podría o bien reducir la duración del edificio o causar mayores costos de reparación en el futuro.



Una vez calculados, los costos de depreciación por lo general no pueden variarse. Pero un edificio con un buen mantenimiento podría durar más tiempo que el período de depreciación. Después de dicho plazo, sólo habrá costos de mantenimiento, sin el costo de depreciación, de modo que el costo global del edificio será bajo.

d/ Costos de transporte

En el pasado, el transporte del algodón constituía un verdadero problema para el Consejo. Era importante contar con transportistas responsables, pero los costos debían seguir manteniéndose en un mínimo. Después de la reunión, el Presidente de Cofalco consultó con otras dos cooperativas, y acordaron negociar con el propietario de un camión un contrato colectivo de transporte. El resultado de esta "cooperación entre cooperativas" fue que Cofalco ahorró C\$600 el año siguiente, a pesar del aumento en el volumen de algodón.

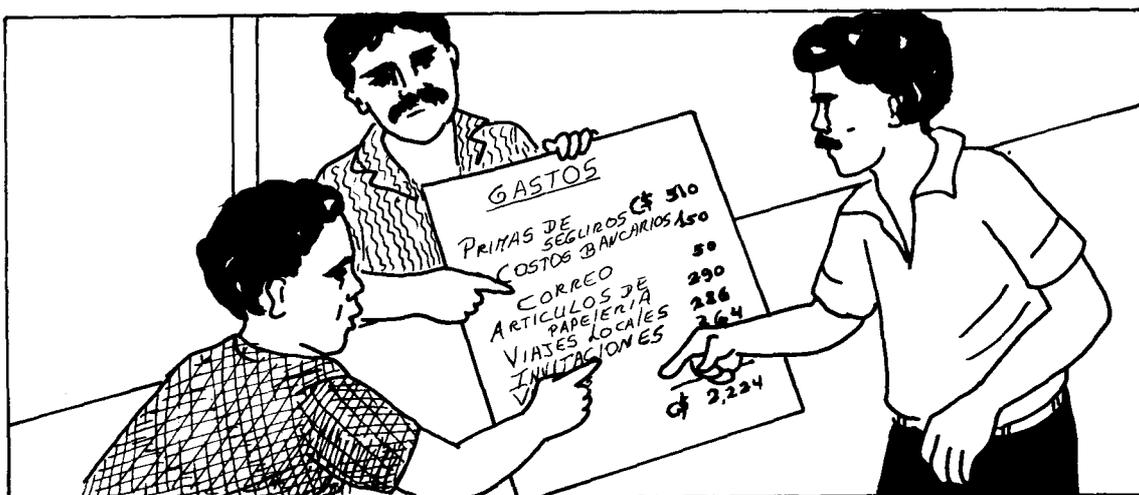


e/ Otros costos

A continuación se presenta un desglose de los otros costos que enfrentó la Cooperativa Cofalco:

Primas de seguros	C\$	510
Costos bancarios		150
Correo		50
Artículos de papelería		290
Viajes locales		286
Invitaciones		264
Varios		674
Total	C\$	2 224

Cuando una cooperativa está perdiendo dinero, debe examinarse cuidadosamente cada gasto para ver si éste puede ser reducido o eliminado:



Esto es lo que hizo el Consejo de Cofalco. Acordaron que todo tipo de invitación debería terminar, con lo cual se ahorran C\$264. También lograron reducir los costos de viajes y de papelería. En lugar de imprimir sus propios recibos de productos, utilizaron los formularios standard proporcionados por la Federación de Cooperativas. En total, Cofalco redujo sus "otros costos" en C\$429 el año siguiente.

El éxito de Cofalco

El año siguiente, la administración de Cofalco transformó la pérdida anterior de la Cooperativa en un excedente neto. A continuación se presenta un resumen de cómo lo hicieron:

	<u>Año presente</u>	<u>Año anterior</u>
Ventas de algodón	C\$302 000	C\$248 000
Pago a los socios	<u>-277 840</u>	<u>-228 160</u>
Comisión (8%)	C\$ 24 160	C\$ 19 840

Costos de operación:

Salarios	C\$13 900		C\$12 116	
Intereses	750		750	
Edificio y equipo	1 900		2 050	
Transporte	3 600		4 200	
Otros costos	<u>1 795</u>	<u>- 21 945</u>	<u>2 224</u>	<u>-21 340</u>
Excedente neto		C\$ 2 215		C\$- 1 500 (¡pérdida!)

Como puede observarse, las ventas aumentaron. Fue de nuevo una cosecha normal, y algunos de los agricultores de Río Abajo se unieron a la cooperativa, lo que aumentó las ventas totales de algodón.

El aumento en las entregas de algodón significó más trabajo para el personal; por tanto los salarios aumentaron. Al mismo tiempo el Gerente pudo controlar los otros costos, conforme se había decidido, y el beneficioso contrato de transporte contribuyó a conseguir un excedente neto mediante el cual se pudo además compensar la pérdida del año anterior.

## La Cooperativa "La Estrella"

la Cooperativa La Estrella es una cooperativa agrícola muy grande, que realiza actividades de comercialización y de suministro de insumos para sus socios.

A pesar de que La Estrella es una gran empresa, la administración enfrenta los mismos problemas que existen en las pequeñas cooperativas que acabamos de examinar.

A continuación, el Gerente explica los resultados de las operaciones del año a los miembros del Consejo de Administración.

Gerente: Hoy puedo presentar algunas cifras del año. Estas no serán una sorpresa, ya que ustedes han seguida la evolución de nuestros negocios en las reuniones mensuales. Globalmente, hemos tenido un buen año. Encontramos algunos problemas, pero creo que ya los hemos superado.

<u>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION</u>		
Venta de la producción	C\$972 000	
Pago a los agricultores	-826 200	
	<hr/>	
Comisión	C\$145 800	15%
Gastos de operación (Comercialización)	- 83 300	
	<hr/>	
Excedente neto (Comercialización)	C\$ 62 500	6%
	<hr/>	
<u>DEPARTAMENTO DE SUMINISTRO DE INSUMOS</u>		
Venta de insumos	C\$360 000	
Costo de los insumos	-331 200	
	<hr/>	
Excedente bruto	C\$ 28 800	8%
Costos de operación (Suministro de los insumos)	- 27 000	
	<hr/>	
Excedente neto (Suministros de insumos)	C\$ 1 800	1/2%
	<hr/>	
<u>TOTAL</u>		
Excedente neto (Comercialización)	C\$ 62 500	
Excedente neto/(Suministro de insumos)	+ 1 800	
	<hr/>	
EXCEDENTE NETO TOTAL	C\$ 64 300	
	<hr/>	

- Presidente: Gracias. Veamos la comercialización primero. Parece excelente. Una parte de este excedente debería ser distribuido entre los productores. Tal vez podamos darles una bonificación del 4 ó 5%. Pero la cuestión es si podremos reducir la comisión en el futuro. Hemos tenido un excedente neto satisfactorio por algunos años, y hemos aumentado nuestras reservas. Ahora llegó el momento de permitir que los socios cosechen los frutos de sus esfuerzos.
- Miembro del Consejo: Estoy de acuerdo. Los socios estarán muy contentos de oír que podemos reducir la comisión, y por consiguiente aumentar sus ingresos. También considero que de esta manera atraeremos más socios.
- Presidente: Sin embargo, el excedente neto en el departamento de suministro de insumos es mucho mas bajo que lo esperado. De hecho, estamos muy cerca de una pérdida en este sector. Habíamos previsto un excedente neto de 3% y sólo hemos logrado un 0.5%.
- Gerente: Hay varias razones que explican esto. Por un lado, no hemos vendido tanto como habíamos planeado; pero la razón principal es que hemos pagado más que lo esperado por los fertilizantes.
- Miembro del Consejo: No podemos culparlo a Usted por el repentino aumento en los precios de los fertilizantes. Nadie podía preverlo .
- Gerente: Claro que hubiéramos podido aumentar los precios de venta, pero considero que hicimos bien en aceptar un margen menor en los fertilizantes. Creo que los socios hubieran rehusado comprarlos si hubiésemos aumentado los precios.
- Presidente: Y también hay que agregar el error que cometimos con el alimento para pollos.
- Gerente: Sí, decidimos adquirir la marca nueva que nos ofrecieron a precios muy bajos. Pero los agricultores no tuvieron confianza en ese producto y no lo compraron, como usted sabe. Así que tuvimos que vender el lote completo de siete toneladas a un precio reducido. Ese fue un mal negocio.
- Miembro del Comité: Los gastos de operación de los servicios de suministro de insumos son mucho más altos este año. ¿Qué podemos hacer al respecto?
- Gerente: Ustedes saben que llevamos separadas las cuentas de gastos de los servicios de comercialización y del suministro de insumos. Evidentemente, cuando se trata de los costos de

personal, transporte y edificios, es muy difícil distribuir los costos. ¿Cuánto deberíamos cargar el departamento de comercialización, cuánto al de suministro de insumos? Hemos estudiado estos problemas a fin de distribuir los costos de manera equitativa. Por ejemplo, nuestro personal dedica casi la mitad de su tiempo al trabajo de suministro de insumos, así que cargamos el 40% de los costos totales de personal a ese departamento. Y el jefe de los servicios de transporte ha calculado, a base del libro diario que el 20% del transporte es utilizado para el acarreo de insumos. Esto se debe a que hemos aumentado las transacciones y nos dedicamos a muchos rubros. Toma mucho tiempo ocuparse de las órdenes, del almacén y de la distribución de tantos artículos: fertilizantes, semillas, rociadores, cemento, tubos....

Presidente: Bueno, es muy útil que usted nos pueda informar de donde provienen los gastos. De otra manera sería muy difícil tomar medidas para resolver nuestros problemas. Ahora, ¿qué nos sugiere usted...?

Esta es la manera en que la administración de la Cooperativa La Estrella analizó el informe. ¿Se acuerda usted de las discusiones en Cofalco? El Consejo de Cofalco mencionó cuatro diferentes maneras para mejorar los resultados de sus actividades de comercialización (Ver páginas 31-34). De la misma forma, los dirigentes de La Estrella han descubierto cuatro maneras para mejorar las actividades de suministro de insumos. Pueden intentar:

- ① - Vender más insumos (más ventas = más ingresos = mayor excedente bruto).
- ② - Vender los insumos a un precio más elevado (más ingresos = mayor excedente bruto).
- ③ - Comprar insumos a menor precio (precio más bajo de insumos = mayor excedente bruto).
- ④ - disminuir los costos de operación.

De esas discusiones también hemos aprendido que los problemas no pueden ser considerados aisladamente: debemos analizar de qué manera cada acción afecta el resultado global.

Por ejemplo, se sugirió disminuir la comisión. ¿Cuáles serían los efectos? Un miembro del Consejo era de la opinión que se afiliarían a la cooperativa más agricultores. Si fuera así, las ventas subirían y los ingresos de la cooperativa resultantes de la comisión se mantendrían altos. ¿Pero en cuánto se incrementarían los gastos de operación? También es importante considerar este efecto.

Otro ejemplo: El administrador compró alimentos para pollos a un precio muy bajo y pensó que ahorraría dinero. Por el contrario, se perdió dinero, porque la calidad era mala y los socios rehusaron comprar dicho alimento...

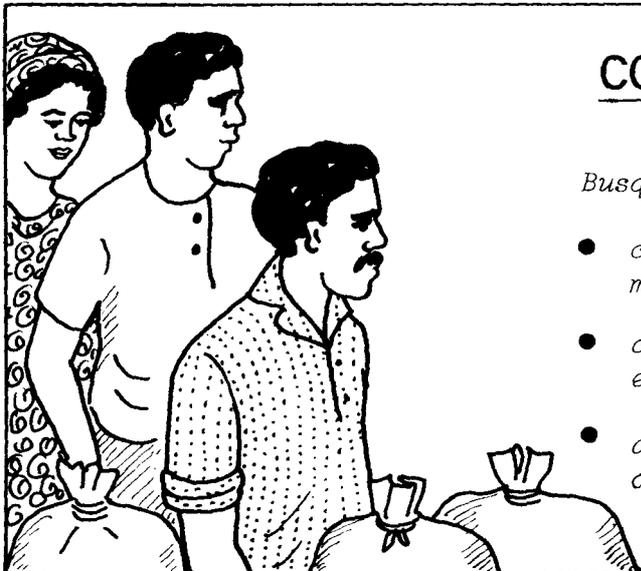
?

- 3.1. Describa las cuatro maneras para aumentar los ingresos de una empresa cooperativa.
- 3.2 En el caso de su propia cooperativa, ¿cuál método preferiría utilizar? ¿Por qué?
- 3.3 Escriba sus ideas sobre cómo se podría aumentar en su cooperativa la venta de la producción y de insumos agrícolas el año próximo.
- 3.4 Redacte una lista de los diferentes costos que resultan de las actividades de su cooperativa. No necesita indicar los montos, solo los rubros, tales como "salarios". Indique cuáles costos son los más altos en su cooperativa.
- 3.5 Sugiera cuáles costos podrían ser reducidos en su cooperativa y por qué.
- 3.6 En un determinado año, una cooperativa vende algodón por C\$50 000. La comisión es del 12% = C\$6 000, pero los gastos ascienden a C\$6 540. Suponga que los costos no pueden reducirse más y que no se pueda aumentar el porcentaje de la comisión. ¿En cuánto deberían subir las ventas con el fin de evitar una pérdida?

## COMO LOGRAR EXITO

Usted ha estudiado aquí como funcionan algunas cooperativas agrícolas. Usted entiende los principios económicos básicos que rigen las transacciones comerciales de una cooperativa, y sabe como pueden ser mejorados los resultados para que los socios obtengan el máximo beneficio:

...para servir mejor a los miembros usted necesita un excedente neto !



### COMERCIALIZACION

*Busque mejoras para:*

- conseguir mas producto de los miembros
- conseguir un mejor precio para el producto de los miembros
- disminuir los gastos de operación

### SUMINISTRO DE INSUMOS

*Busque mejoras para:*

- aumentar la venta de insumos
- comprar insumos a menor precio
- disminuir los gastos de operación



## "AUTOEVALUACION"

Para que usted mismo compruebe que ha asimilado toda la información que contiene este folleto, conteste el siguiente cuestionario. Marque la respuesta que usted considera acertada para cada pregunta. Si alguna de las preguntas le plantea problemas consulte nuevamente el capítulo correspondiente.



(Soluciones en la página 48).

- 1 ¿Cuál de las tres cosas aquí mencionadas se considera parte del "capital fijo"?
  - a El almacén, propiedad de la cooperativa.
  - b El administrador.
  - c El producto almacenado.
  
- 2 ¿Qué es "capital de trabajo"?
  - a El dinero que se utiliza para pagar los salarios del personal.
  - b El dinero que se utiliza para construir una tienda.
  - c El dinero que se utiliza para comprar producto e insumos agrícolas.
  
- 3 ¿Qué es la "comisión"?
  - a La cuota que pagan los miembros para pertenecer a la cooperativa.
  - b Lo mismo que el excedente neto.
  - c La cantidad deducida por la cooperativa de la venta del producto antes de pagar a los productores.
  
- 4 ¿Qué es el "precio de costo" de los insumos agrícolas?
  - a El precio que los socios pagan por los insumos.
  - b El precio que la cooperativa paga por los insumos más los posibles costos de transporte.
  - c El precio que pagan los socios menos un posible descuento.
  
- 5 ¿Qué es el "precio de venta" de los insumos agrícolas?
  - a El precio de costo más el "margen de ganancia".
  - b El precio de costo más el excedente neto.
  - c El precio de costo más los impuestos de venta.
  
- 6 ¿Por qué necesita la cooperativa un "margen de ganancia" en las ventas de los insumos?
  - a Se necesita un margen para adquirir los insumos agrícolas.
  - b Se necesita un margen para pagar los gastos de operación.
  - c No se necesita ningún margen en las transacciones que realiza una cooperativa.

- 7 "El margen es del 6%" ¿Qué significa esto?.
- a El margen es el 6% del costo de los productos.
  - b El margen es el 6% de las ventas.
  - c El margen es el 6% del excedente neto.
- 8 Una cooperativa vendió insumos agrícolas por C\$20 000 y su margen de ganancia promedio fue del 12%. ¿Cuál fue el excedente neto?
- a C\$ 8 000
  - b C\$ 2 400
  - c C\$ 1 667
- 9 ¿Qué es "excedente bruto"?
- a El excedente antes de deducir los gastos de operación de la cooperativa.
  - b El excedente después de deducir los gastos de operación de la cooperativa.
  - c La bonificación pagada a los socios.
- 10 ¿Qué es el "excedente neto"?
- a Ventas menos costo de los productos.
  - b Ventas menos gastos de operación.
  - c Ventas menos costos de productos y menos gastos de operación.
- 11 ¿Cuándo habrá una pérdida?
- a Si los gastos de operación son mayores al excedente bruto.
  - b Si los gastos de operación son menores al excedente bruto.
  - c Si los gastos de operación son iguales el excedente bruto.
- 12 ¿Cómo se distribuye la "bonificación" en una cooperativa?
- a En proporción a las acciones que poseen los socios en la cooperativa.
  - b En proporción a las transacciones que han realizado los socios con la cooperativa.
  - c En proporción a las contribuciones totales a la cooperativa.
- 13 Una cooperativa vendió producto por C\$972 000. Retuvo 15% de comisión. También vendió insumos agrícolas a los socios por la cantidad de C\$360 000. El costo de estos insumos fue de C\$331 200. El total de los gastos de operación de la cooperativa ascendió a C\$110 300. ¿Cuál fue el excedente neto?
- a C\$174 600
  - b C\$ 64 300
  - c C\$ 6 430

# EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

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



## EJERCICIOS DE GRUPO

### 1 Recaudar el capital

Para obtener suficiente capital muchas cooperativas tienen que pedir dinero prestado como complemento de las contribuciones de los socios. Analice las maneras mas ventajosas para conseguir ese dinero.

### 2 Capital de trabajo

Pida a varias sociedades cooperativas balances contables que cubran dos años consecutivos. Examine esos balances y calcule en cuánto ha cambiado el capital de trabajo de un año al otro. Analice si la evolución ha sido favorable o no.

### 3 Examine el resultado de las transacciones

Examine las cuentas de transacciones del último año de algunas cooperativas, incluyendo la suya. Considere y conteste a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cree usted suficiente el excedente neto? De no ser así, sugiera algunas maneras para aumentarlo.
- b) De qué manera podría utilizarse el excedente neto para lograr el máximo beneficio para los socios?

## Soluciones a la Autoevaluación

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Respuesta correcta	a	c	c	b	a	b	b	b	a	c	a	b	b
Referencia a Página	8	9	10	14	14	14	15	15	16	16	20	22	