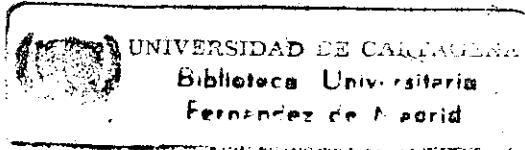


T  
334.5  
A673  
Ej.3



1

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Facultad de Ciencias Economicas

ANTERPROYECTO SOBRE:

ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA CENTRAL  
DE DISTRIBUCION LTDA "COCENTRAL" Seccional Cartagena

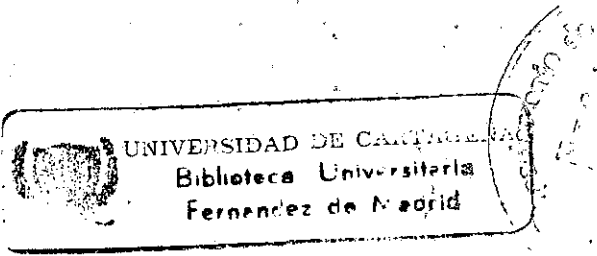
Presentado por:

ANA ROSSY ARCHBOLD CANTILLO  
GLORIA GONZALEZ RAMIREZ

SCIB  
00019841

SCIB

1984

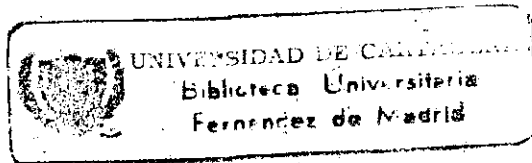


ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA CENTRAL DE  
DISTRIBUCION LTDA "COCENTRAL" Seccional Cartagena

ANA ROSSY ARCHBOLD CANTILLO  
GLORIA GONZALEZ RAMIREZ

Trabajo de Grado presentado como  
requisito para optar el título de  
ECONOMISTA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CARTAGENA, 1.984

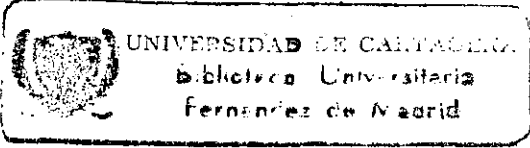


3

ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA CENTRAL DE  
DISTRIBUCION LTDA "COCENTRAL" Seccional Cartagena

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE : DR. LUIS H. ARRAUT ESQUIVEL  
SECRETARIO GENERAL : DR. CARLOS MENDIVIL CIODARO  
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS : DR. ALFONSO OSORIO RICO  
SECRETARIA ACADEMICA : DRA. MARTHA FERNANDEZ GUERRERO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CARTAGENA, 1.984



Cartagena, Marzo 14 de 1984

Señores  
COMITE DE GRADUACION  
Facultad de Ciencias Económicas  
E. S. D.

Apreciados Drs:

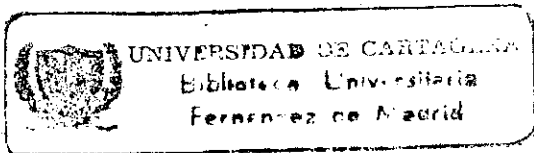
De la manera mas atenta me dirijo a uds para comunicarles que en mi calidad de Asesor y Presidente de la Tesis intitulada "ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA CENTRAL DE DISTRIBUCION LTDA" "COCENTRAL" Seccional Cartagena, elaborada por nuestras egresadas ANA ROSSY ARCHBOLD CANTILLO y GLORIA DEL ROSARIO GONZALEZ RAMIREZ, he llegado a la conclusión de que se trata de un estudio bastante serio e interesante sobre la Organización y las Finanzas en uno de los organismos de segundo grado más importante del Cooperativismo Colombiano como es COCENTRAL.

La metodología utilizada está acorde con las mayores exigencias académicas e investigativas de nuestra Facultad. De ahí que recomiendo de manera especial dicha tesis para ser considerada meritoria.

Cordialmente,

  
ALBERTO RUIZ VELEZ  
Profesor

Cartagena, Marzo de 1.984



Señores  
 COMITE DE GRADUACION  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Universidad de Cartagena  
 E. S. D.

Apreciados señores:

La presente para adjuntarles la tesis titulada " ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA CENTRAL DE DISTRIBUCION LTDA "COCENTRAL" Seccional Cartagena, para su estudio y aprobación y poder optar el título de Economista.

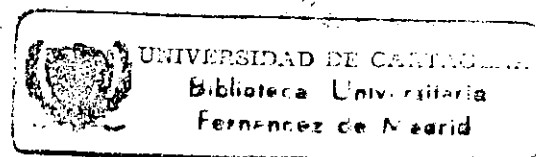
Agradeciéndoles la atención que les merezca la presente, quedamos de ustedes, cordialmente,

*Ana Rosy Archbold Cantillo*      *Gloria González R.*  
 ANA ROSSY ARCHBOLD CANTILLO      GLORIA GONZALEZ RAMIREZ



**Universidad de Cartagena**  
**CARTAGENA - COLOMBIA**  
(Sur América)

Cartagena, Abril 24 de 1.984.



Señor Presidente  
COMITE DE GRADUACION  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Cartagena.

La presente tiene como objetivo, dar cumplimiento a mi condición de Jura de Examinador del trabajo de Graduación titulado "Estudio Administrativo y Financiero de la Cooperativa Central de Distribución Ltda, CooCentral-Seccional Cartagena", presentada por los egresados Ana Rossey Archibold - Cantillo y Gloria Genzalez Ramirez, para optar al título de Economistas- que confiere la Facultad.

El estudio se ajusta a los requisitos exigidos por la Facultad y sirve - no solo de marco teórico sino de ejemplo práctico al Movimiento Cooperativo en razón a que la Cooperativa analizada es una Cooperativa integral, correspondiendo este tipo de empresa a una forma considerada desde hace mucho tiempo como base para el desarrollo del mercadeo que facilitaría - las condiciones para la oferta y la demanda a precio justo de muchos productos y servicios.

Atentamente,

RUDERICO TRUJILLO PRINS  
Jurado Examinador .-

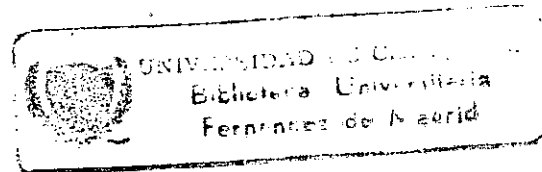


Universidad de Cartagena

Cartagena - Colombia

( Sur América )

N Cartagena, Mayo 7 de 1.984.



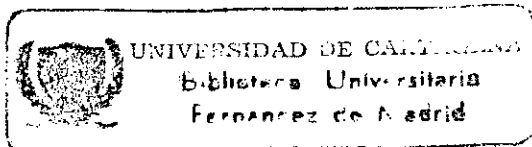
Señores  
COMITE DE GRADUACION  
Facultad de Ciencias Económicas

Atentamente me permito informarle que he leído y revisado el trabajo titulado. "Estudio Administrativo y Financiero de la Cooperativa Central de Distribución Ltda., Coocentral" presentada por los Señores Ana Rosy Archibald Cantillo y Gloria Gonzalez R. Se trata de un Estudio que encierra la actividad cooperativa como social y que influye en el bienestar de la comunidad. Al mismo tiempo nos presenta un modelo Administrativo de como deben ser las Cooperativas de estas índole. Indudablemente es un trabajo interesantísimo.

Por todo lo anterior me permito recomendar a las Señoritas Ana Archibald Cantillo y Gloria Gonzalez R. para que sean graduadas como Economistas y su trabajo aceptado como Tesis de Grado.

Cordialmente,

ALVARO MIRANDA PADILLA  
Profesor .-



## DEDICATORIA

A MI MADRE, Quien con esfuerzo hizo posible alcanzar mis aspiraciones  
A MIS HERMANOS, Como ejemplo de voluntad y consagración.

Ana Rossy Archbold Cantillo

A MIS TIOS Y HERMANOS, Quienes me apoyaron en todo momento.  
A MI MADRE, Quien con su comprensión y sacrificio me ayudó a culminar  
ésta importante etapa de mi vida.

Gloria del Rosario Gonzalez Ramírez



AGRADECIMIENTOS



Los autores expresan sus agradecimientos

AL DR. ALBERTO RUIZ VELEZ, como Presidente y Asesor de Tesis

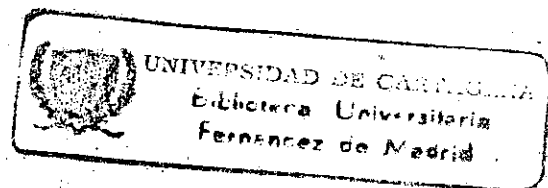
AL DR. EDUARDO ALFARO TAMARIZ, Por su colaboración y ayuda

AL GERENTE GENERAL DE COCENTRAL DR. BELISARIO VELASQUEZ RESTREPO

AL DIRECTOR SR. DAGOBERTO MONTES VARGAS Y AL PERSONAL DE LA SECCIONAL  
COCENTRAL CARTAGENA.

A LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

A todas aquellas personas que en una u otra forma colaboraron en la  
realización del presente trabajo.



Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena, Marzo de 1.984

19

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

SELECCION DEL TEMA

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

NATURALEZA DEL PROBLEMA

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS ESPECIFICOS

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

HIPOTESIS GENERAL

HIPOTESIS DE TRABAJO

DELIMITACION

Formal

Material

OPERACIONALIZACION DE LA HIPOTESIS

Definiciones Conceptuales

VARIABLES DEPENDIENTES

VARIABLE INDEPENDIENTE

METODOLOGIA

MARCO TEORICO

1. TIPO DE EMPRESA Y ESTRUCTURA LEGAL DE LA MISMA

1.1. RESEÑA HISTORICA

1.2. OBJETIVOS Y SERVICIOS QUE PRESTA

1.3. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COOPERATIVA

1.3.1. ASAMBLEA GENERAL

1.3.2. CONSEJO DE ADMINISTRACION

1.3.3. JUNTA DE VIGILANCIA

1.3.4. GERENTE

1.3.5. COMITES ESPECIALES

1.3.6. COOPERADOS

1.4. APORTES

1.5. CAPITAL

- 1.6. DETERMINACION DE CARGOS Y FUNCIONES
- 1.7. ORGANIGRAMA

- 2. MERCADO POTENCIAL DE LA EMPRESA
  - 2.1. IDENTIFICACION DE LOS PRODUCTOS
  - 2.2. DESARROLLO DE LAS VENTAS
  - 2.3. RECURSOS DE VENTAS
  - 2.4. PROVEEDORES
  - 2.5. DISTRIBUIDORES

- 3. EMPRESAS PARTICIPANTES Y FUNCIONES
  - 3.1. EMPRESAS AFILIADAS
  - 3.2. CONDICIONES DE PARTICIPACION
  - 3.3. PROCESO DE AFILIACION
  - 3.4. PARTICIPACION
  - 3.5. CONDICIONES Y CAUSAS DE RETIRO

- 4. SERVICIOS A LOS COOPERADOS
  - 4.1. PROCESO DE DILIGENCIAMIENTO DEL CREDITO
    - 4.1.2. POLITICAS CREDITICIAS
    - 4.1.3. ESTRUCTURA DE LA CARTERA
    - 4.1.4. PROCESO DE PAZ Y SALVO
    - 4.1.5. PROCESO DE DEVOLUCIONES

- 5. ESTUDIO FINANCIERO
  - 5.1. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS
    - 5.1.2. BALANCE GENERAL
    - 5.1.3. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
    - 5.1.4. ESTADO DE FLUJO DE FONDOS
  - 5.2. RAZONES FINANCIERAS
    - 5.2.1. RAZON DE CAPITAL DE TRABAJO
    - 5.2.2. RAZON DE DISPONIBLE O PRUEBA ACIDA
    - 5.2.3. RAZON DE LIQUIDEZ TOTAL

- 5.2.4. ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR
- 5.2.5. PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR
- 5.2.6. ANALISIS DE ANTIGUEDAD DE CUENTAS POR COBRAR
- 5.2.7. ROTACION DE INVENTARIOS
- 5.2.8. PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS
- 5.2.9. RAZON DE ENDEUDAMIENTO

6. ELABORACION DE PRESUPUESTO

- 6.1. PRESUPUESTO DE VENTAS
- 6.2. PRESUPUESTO DE RECAUDOS
- 6.3. PRESUPUESTO DE GASTOS
- 6.4. ANALISIS DE PRESUPUESTO

7. EVALUACION

- 7.1. LOS INGRESOS Y COSTOS
- 7.2. VELICIDAD DE LA ROTACION DEL CAPITAL
- 7.3. EVALUACION SOCIAL

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

I N D I C E

	Pag
1. TIPO DE EMPRESA Y ESTRUCTURA LEGAL DE LA MISMA	1
1.1. Reseña Histórica	1
1.2. Objetivos y Servicios que Presta	1
1.3. Estructura Organica de la Cooperativa	4
1.3.1. Asamblea General	4
1.3.2. Consejo de Administración	5
1.3.3. Junta de Vigilancia	7
1.3.4. Gerente	8
1.3.5. Comites Especiales	10
1.3.6. Cooperados	
1.4. Aportes	12
1.5. Capital	13
1.6. Determinación de Cargos y Funciones	13
1.7. Organigrama	17
2. MERCADO POTENCIAL DE LA EMPRESA	18
2.2. Desarrollo de las Ventas	20
2.3. Recursos de Ventas	23
2.4. Proveedores	24
2.5. Distribuidores	24
3. EMPRESAS PARTICIPANTES Y FUNCIONES	26
3.1. Empresas Afiliadas	26
3.2. Condiciones de Participación	26
3.3. Proceso de Afiliación	27
3.4. Participación	27
3.5. Condiciones y Causas de Retiro	28
4. SERVICIOS A LOS COOPERADOS	29
4.1. Proceso de Diligenciamiento del Crédito	30

	Pag
4.1.2. Políticas Crediticias	30
4.1.3. Estructura de la Cartera	31
4.1.4. Proceso de Paz y Salvo	34
4.1.5. Proceso de Devoluciones	35
5. ESTUDIO FINANCIERO	37
5.1. Estados Financieros Básicos	37
5.1.1. Balance General	38
5.1.2. Estado de Pérdidas y Excedentes	41
5.1.3. Estados de Flujo de Fondos	42
5.2. Razones Financieras	43
5.2.1. Medida de Capital de Trabajo	44
5.2.2. Razón de Disponible o Prueba Acida	47
5.2.3. Razón de Liquidez Total	48
5.2.4. Rotación de Cuentas por Cobrar	49
5.2.5. Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar	50
5.2.6. Análisis de Antigüedad de Cuentas por Cobrar	51
5.2.7. Rotación de Inventarios	52
5.2.8. Plazo Promedio de Inventario	53
5.2.9. Razón de Endeudamiento	54
6. ELABORACION DE PRESUPUESTO	56
6.1. Presupuesto de Ventas	57
6.2. Presupuestodde Recaudos	62
6.3. Presupuesto de Gastos	63
6.4. Análisis de Presupuesto	64
7. EVALUACION	70
7.1. Los Ingresos y Los Costos	70
7.2. Velocidad de la Rotación del Capital	71
7.3. Evaluación Social	72

	Pag
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXOS	



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

La Cooperativa Central de Distribución Ltda "Cocentral", es una cooperativa integral cuyo objetivo principal es realizar los principios de cooperación. Para el cumplimiento de sus fines cuenta con las siguientes secciones de consumo, de compras y ventas, de ahorro y crédito, de educación y solidaridad. Actualmente la Cooperativa Central de Dicitribución Ltda "Cocentral" presta servicios en todo el país a través de Almacenes, opera con sede principal en Bogotá.

La Seccional Cartagena es una cooperativa que presta servicios de consumo compras y ventas.

Desarrolla actividades por medio de los almacenes afiliados al sistema los cuales le conceden artículos para que a través de créditos sean otorgados a sus socios.

Nuestra intención al efectuar el siguiente trabajo de la empresa "Cocentral Ltda" Seccional Cartagena es la de conocer su situación actual por medio de un estudio administrativo y financiero, además sirve para detectar las posibles deficiencias en el manejo de la Cooperativa Central de Distribución Ltda Seccional Cartagena.

De tal manera que sirva para corregirlas y encauzar su desarrollo. El estudio será efectuado desde el punto de vista interno y externo.

SELECCION DEL TEMA

Estudio Administrativo y Financiero de la Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿ Qué situación presenta en los aspectos administrativos y financieros la Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena?

NATURALEZA DEL PROBLEMA

Este estudio surgió al observar deficiencias en los fondos de la empresa "Cocentral Ltda" Seccional Cartagena, lo cual constituye un problema para cumplir con las exigencias de sus proveedores. Por lo cual nos decidimos a examinar la información disponible de la empresa Cocentral Ltda, Seccional Cartagena, para detectar las posibles fallas.

OBJETIVOS GENERALES

Mostrar en éste estudio la situación administrativa y financiera de la Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena a través de los diferentes instrumentos de análisis administrativo y financiero.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Proporcionar a los directivos de la empresa algunas políticas administrativas que le permitan tomar las decisiones del caso.
2. Detectar los puntos en que se presentan fallas de tipo administrativo y financiero.
3. Evaluar el rendimiento de la Cooperativa Central de Distribución

ción Ltda, Seccional Cartagena.

- 4. Hacer una evaluación específica de las funciones que desempeñan cada uno de los trabajadores.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Toda empresa tiene un objetivo particular que responda a ciertas - necesidades pre-existentes o que ella trata de crear. Ningún nego- cio podrá mantenerse ni siquiera concebirse, dentro de una econo- mía mercantil sin proveedores y compradores, no encuentran en ello la satisfacción de sus propias necesidades de ventas, abastecimien- to o trabajo.

Para el caso de las cooperativas, es importante tener en cuenta que aún éstas según ley deben operar sin ánimo de lucro; este concepto gramaticalmente se confunde con todo lo que podría equipararse a uti- lidad.

No es fácil sostener que quien ingresa a una cooperativa de vivien- da y espera obtener una casa por valor del 30% menos que lo que po- dría encontrarla en el mercado de la construcción, no está buscan- do lucro.

El lucro que condena el Cooperativismo es lo que se deriva de la - especulación del enriquecimiento a costa de los otros, especial - mente de los obreros y del consumidor.

Por otra parte las cooperativas tienen que prestar sus servicios - con un bien estudiado margen de excedentes, porque a más de aten- der los gastos generales deben cuidar de la capitalización social.

Por lo anterior queremos anotar que el funcionamiento de una Coo- perativa como el de cualquier empresa exige de muchísimo trabajo- que nada tiene que ver con su objetivo estatuario ni con l o s

servicios que presta a los socios, sino que estan destinados a mantener la buena marcha del establecimiento en sí. Por ejemplo hay que conservar los edificios en buen estado, pagar sueldos, - seguros, impuestos, contribuciones y cumplir las disposiciones - legales.

Funciones tan importantes para la buena marcha del negocio como las que sirven directamente para el propósito que las originó. Por lo cual cualquier estudio que se lleve a cabo en materia administrativa y financiera en una entidad cooperativa como Cocentral contribuirá al mejoramiento de sus operaciones para beneficio de sus trabajadores y afiliados.

#### HIPOTESIS GENERAL

Para que una entidad crediticia sin ánimo de lucro al servicio de sus afiliados pueda cumplir con los requerimientos económicos y - financieros se hace necesario una estructura administrativa y financiera que le permita mantener sus recursos a la disposición de las exigencias de sus socios y proveedores.

#### HIPOTESIS DE TRABAJO

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, necesita de un estudio financiero y administrativo que le proporcione la información necesaria sobre su nivel de eficiencia.

#### DELIMITACION

Formal: Este estudio se realiza en la ciudad de Cartagena, que es el area de influencia de la seccional.

#### MATERIAL

Variable Dependiente

Eficiencia

Variable Independiente

Estudio Administrativo y Financiero

OPERACIONALIZACION DE LA HIPOTESIS

Definiciones Conceptuales

Variable Independiente

Estudio Administrativo y Financiero: Es la condensación y clarificación de datos que se recopilan para ser presentados en forma estadística. Estos datos después de analizarlos nos ayudan a evaluar el resultado, la eficiencia y el debilitamiento administrativo y financiero en relación con la situación pasada.

Variable Dependiente

- Mercadeo: Es la suma de todos los esfuerzos que se llevan a cabo para la transferencia de la propiedad de mercancías y/o servicios que proporcionan también su distribución física.
- Relaciones Industriales: Este departamento tiene como objetivo desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos, para promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso y satisfacción en el trabajo.
- Contabilidad: Método para registrar el valor monetario de las transacciones comerciales, compras, ventas, ingresos, pagos, etc. esto para ver sus efectos para la posición financiera de la empresa o persona que lleva ésta.
- Administración de cartera: Son diferentes mecanismos empleados para lograr una circulación no interrumpida de fondos de caja a inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo a caja.

## Definiciones Operacionales

## Variable Independiente

Variable	Indicadores	Fuentes
Estudio Administrativo y Financiero	Ingresos de la Cooperativa	Internas
	Capacidad productiva de la Cooperativa	Entrevistas a Directores y empleados
	Solvencia de la Cooperativa	Informes Financieros
	Estructura Organizacional de la Cooperativa	
	Tratamiento de los fondos de la Cooperativa.	

## Variable Dependiente

Variable	Indicadores	Fuentes
Eficiencia	Mercadeo	Interna
	Relaciones Industriales	Informes Financieros
	Contabilidad	
	Administración de Cartera.	

## METODOLOGIA

Hacer uso del método descriptivo empleando la observación directa de documentos y archivos de la Cooperativa Central de Distribución Ltda Seccional Cartagena.

Utilizaremos información primaria por medio de entrevistas forma -

les hechas a los directivos de la empresa.

Por medio de la experiencia adquirida a través del tiempo de ser vicio en la entidad.

#### MARCO TEORICO

##### La Economía Colombiana y el Sector Cooperativo

Economicamente la actividad cooperativa se encuentra vinculada - con todos los sectores.

En el primario con todas las cooperativas agrícolas, ganaderas, lecheras, de caficultores, de mercadeo, etc; en el secundario con la producción industrial, y agroindustrial, la comercialización, etc, y las cooperativas existentes en el sector terciario, que representan la mayoría dado su fin de prestación de servicios, comprende - todas aquellas de ahorro y crédito, educación, transporte, vivienda, etc.

##### EL PIB y el Sector Cooperativo

La contribución del sector cooperativo en el PIB se puede considerar desde dos puntos de vista:

1) En primer lugar, si su contribución se mide en razón del volumen de sus operaciones, constituirá un factor de relativa importancia. Si se tiene en cuenta el volumen de operaciones de cualquier sector de la economía, es el movimiento operacional de las empresas expresado en términos monetarios de los ingresos y egresos, el volumen de ope raciones del sector cooperativo asciende a un valor superior a los ciento veinte millones.

Al tomarse este valor como criterio de medición del sector cooperativo en el PIB, su participación sería relativamente alta, ya que alcanzará niveles superiores al 2% por ésta razón, la comparación

se debe hacer en términos del PIB del sector cooperativo y del PIB total, el cual consiste en el valor de la producción final atribuidos a los factores de producción ubicados en el país, o sea la suma de los valores agregados, dentro del país. Es decir, que se debe obtener el volumen de operaciones de la economía nacional o el valor agregado del sector cooperativo.

2) Con base en el criterio de que el ingreso o producto de un país se mide por el valor agregado, el sector cooperativo aún no ha sido calculado, hecho por el cual su verdadera contribución al PIB no se ha podido estimar. Algunos análisis realizados por organismos cooperativos han indicado que la participación representaría más del 1%. Sin embargo, su verdadera incidencia es aún desconocida, de donde surge la necesidad que tiene el sector de un estudio de éste tipo, para conocer a ciencia cierta su incidencia dentro del contexto económico.

Vale destacar el tratamiento que se le da al sector cooperativo dentro del sistema de cuentas nacionales:

a) En la metodología empleada por el Banco de la República, las Cooperativas se clasifican indistintivamente de acuerdo con la rama de actividad económica. O sea que su valor agregado y por ende, su contribución al producto interno bruto está incluido en cada uno de los sectores económicos. Por tanto, específicamente - su valor.

b) En las Cuentas Nacionales elaboradas por el DANE se selecciona una muestra de Cooperativas y Fondos de Empleados y con base en sus Estados Financieros se determinan las cuentas. Los resultados obtenidos son aproximados, dado que no existe uniformidad en la presentación de los Estados Financieros.

Las Cooperativas se clasifican en empresas financieras y no financieras de acuerdo con la naturaleza de sus ingresos.



Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en su totalidad son financieras, las restantes: consumo, transporte, vivienda, educación y producción, se clasifican como financieras, en la medida de sus ingresos por concepto de intereses. Representan el mayor porcentaje.

#### Empleo en el Sector Cooperativo

En la medida en que se incrementa el número de cooperativas aumenta también el empleo generado por ellas. Así hasta 1981 aproximadamente habían setenta y cinco mil doscientas quince personas ocupadas, de las cuales cerca del 60% son socias. El promedio empleado por cooperativas está entre diez y treinta personas el total representa el 3.2% de la población económicamente activa ocupada (PEAO)

De acuerdo con los estimativos efectuados por Financiacoop, se creó que anualmente los 75.215 empleos generados por el sector cooperativo con un sueldo (más prestaciones) promedio \$15.000/mes empleado, le cuesta al sector aproximadamente \$13.538.4 millones, o sea un costo promedio de \$6.6. millones por cooperativa al año. Este estimativo es relativamente bajo si se compara con otros sectores de la Economía Nacional.

En efecto, según las Cuentas Nacionales suministradas por el Banco de la República, la remuneración del trabajo por ramo de actividad alcanzó en 1979 un total de \$399.474 millones, de los cuales el cálculo hecho para el sector cooperativo representaría el 3.4%, del sector agropecuario sería el 17.6%, de la industria manufacturera el 19.0%, de la minería es casi igual. Es decir, que el costo del sector cooperativo de generar un empleo es bastante similar al de aquellos pequeños sectores de la economía como el minero, el de comunicaciones, caza y pesca, etc.. No obstante se está contribuyendo a generar empleo.

Evolución del Cooperativismo en Colombia

Con base en la información estadística recogida por el Banco de Datos de Financiacoop, con las tarjetas de información múltiple, se detectó que en el país, a junio de 1980, existía un total de 2.189 cooperativas, de las cuales se obtuvo información de 2.061 entidades, o sea del 94% del total existente a esa fecha. Esta muestra que recoge casi la totalidad del universo de cooperativas en Colombia, es significativa para efectos del análisis de realizar.

En Colombia la primera idea de cooperativismo se tuvo alrededor del año 1927, la cual se hace realidad con la crisis económica de los años 30 y queda definitivamente materializada con la expedición de la Ley 134 de 1931, la cual introdujo en el Derecho Colombiano el concepto de Sociedad Cooperativa.

Sin embargo, desde 1889 y hasta 1930 habían surgido las sociedades Mutuarias y algunos ensayos de grupos precooperativos, como herramienta experimental de cambios socio-económico en esa época de grave crisis económica.

De esta forma, al amparo de la ley 134 de 1931 nacieron las primeras cooperativas en el país.

En principio, estas entidades se desarrollaron sin mucha fuerza social ni exigencia doctrinaria, dado el escaso conocimiento que se tenía sobre la materia. Sólo fue hacia el año 1933, cuando surgieron con vida legal las primeras Cooperativas, funcionando con el carácter de nueva sociedad.

Se destaca, en el desarrollo del Cooperativismo Colombiano en el período de los años 30, que la concepción de la creación de entidades cooperativas se dió como fruto de una medida paternalista del Estado y por el patrocinio de las empresas industriales y entidades oficiales, que fascinadas por la exención de impuestos de todo tiem

po, incluida la importación, y por las disposiciones que permitan la deducción directamente del salario del trabajador en pago de las obligaciones adquiridas con la cooperativa, ofrecieron a los obreros y empleados los servicios de crédito para el consumo y la vivienda.

Se divide la historia del cooperativismo en dos etapas, 1930-1959 y 1960 hasta nuestros días, se observa que en los primeros 30 años de existencia de este sector nacieron 152 entidades cooperativas o sea únicamente el 8.2% del total existente a la fecha de referencia. El crecimiento en la creación del número de cooperativas en estos años, ha de caracterizarse por iniciar un período de auge, en términos relativos fue alta, pero no así en valores absolutos: De los años 30 a los 40 solo se incrementó la creación en 38 cooperativas y en la década de los 50 únicamente se crearon 13 cooperativas más que en la de los 40. Este lapso, considerado como una primera etapa de la evolución del Cooperativismo en Colombia, ha sido dado a presentar el período de iniciación, por cuanto fué en esos años que se implantó y comenzó a tomar fuerza el concepto de cooperativa.

A partir de la década de los 60 la creación de entidades cooperativas se hace más intensiva, se creó el 91,8% restante, caracterizándose este período por el nacimiento de casi la totalidad de los organismos de integración que existen actualmente; también por un acentuado desarrollo de las líneas de actividad especializadas resultado de la acción realizada por los organismos de grado superior mediante la expedición del Decreto 1598 de 1963, el cual definió y concretó la naturaleza y los objetivos del sector y las reglas y normas especiales para su constitución y funcionamiento. Así mismo a partir de los años 60 tomó impulso la vinculación del cooperativismo Colombiano con las diferentes organizaciones Internacionales.

Así en la década del 60 se crearon 604 cooperativas equivalentes al 32.7% de las 1.847 entidades analizadas, cifra bastante indi -

cativa ya que se constituye en la tercera parte de las existentes.

Posteriormente en la década del 70, se crearon 1.006 cooperativas, o sea 402 entidades más que en la década anterior, respectivas del 54.5% del total ello equivale a un promedio por año de 100 cooperativas creadas, teniendo en cuenta que la tendencia de un año a otro es muy variada. Este período se caracteriza por la elaboración del primer plan de desarrollo para el sector cooperativo, concebido no solamente como un objeto social de la acción del Estado sino como un verdadero instrumento de Desarrollo Económico, desde los puntos de vista de abaratamiento del costo de vida, de generación masiva de empleo, de racionalización de la producción y de redistribución del ingreso. De esa forma y dentro de la nueva concepción del cooperativismo se llevaron a cabo diversas actividades tales como la realización del Censo cooperativo (el primero y único en la historia del Cooperativismo), adicciones, modificaciones y hasta reducciones del cupo de redescuento asignado al sector y otros eventos.

Finalmente, en lo transcurrido en la década de 1980 se han creado 85 cooperativas, de las cuales 44 son de ahorro y crédito, 11 de producción y mercadeo y 30 de servicios.

El cooperativismo en el Dpto de Bolívar tuvo su iniciación en la década de 1940 con solo dos cooperativas, de las cuales una está afiliada al Instituto. En la década del año 50 se constituyeron dos nuevas cooperativas las cuales están afiliadas a Financiacoop. En la década de 1960 empezó a tomar conciencia el cooperativismo y surgieron 16 cooperativas y ya para la década del 70 la creación de cooperativas tuvo su mayor auge con 45 cooperativas, especialmente con la creación de 19 cooperativas de educación. En total en Bolívar existen 74 cooperativas de las cuales 21 están afiliadas a Financiacoop. El mayor número de cooperativas está concentrado en Cartagena con 33 cooperativas representando el 44.6%. En la zona rural se encuentran 32 cooperativas.

## 1. TIPO DE EMPRESA Y ESTRUCTURA LEGAL DE LA MISMA

### 1.1. Reseña Histórica

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, fué creada el 15 de Septiembre de 1953, con personería jurídica acreditada mediante Resolución N° 590 del 10 de Diciembre de 1953, originaria del Ministerio de Fomento.

Es una institución de carácter privado basada en los principios cooperativos de ayuda mutua, libre adhesión y sin ánimo de lucro. En sus 29 años de labores ha logrado extenderse por gran parte del país creando seccionales en las siguientes ciudades: Bogotá, en donde opera como sede principal, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Sogamoso.

La entidad se halla sometida a la vigilancia del estado a través de la Superintendencia de Cooperativas (hoy Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas).

### 1.2. Objetivos y Servicios que Presta

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, es una entidad cuyo objetivo primordial es realizar sin ánimo de lucro, la filosofía de la cooperación. Para el cumplimiento de sus fines cuenta con las siguientes secciones: de consumo, de compras y ventas, de ahorro y crédito, de educación y solidaridad.

Los servicios de la Cooperativa se prestarán por intermedio de las secciones de consumo, de compras y ventas, de ahorro y crédito

dito. de Educación y Solidaridad.

La Sección de Consumo tendrá por objeto:

a) Contratar la producción de mercancías para las actividades - cooperativas, de locomoción, de droguería, de equipo personal y doméstico, elementos para el trabajo, el estudio, etc.

b) Comprar al por mayor en los mercados internos o externos según el caso, los artículos de que tratamos en el literal a) para así distribuirlos al por menor. Para poder prestar este servicio la cooperativa hace uso de almacenes, talleres, agencias, depósitos, etc. o celebra contratos con el comercio privado, estipulado y vigilando que los precios no se recarguen al consumidor minoritario por sobre los corrientes en el mercado.

La sección de compras y ventas tendrá por objeto:

a) Comprar a los socios los productos de sus propias actividades económicas que estén dentro de los renglones de distribución de la cooperativa, con el objeto de buscar precios remunerativos para - los mismos.

b) Recibir de los socios en consignación para vender por cuenta de los mismos, los productos que obtengan, dentro del radio de acción de la sociedad, concertar y clasificar tales productos, cuidarlos, almacenarlos, y facilitar su financiación, organizar en las mejores condiciones posibles su expendio y estandarizar los productos mediante la adopción, control y garantía de calidades, atender el transporte y darle las aplicaciones industriales, en los casos - que sea posible o conveniente su transformación.

c) Establecer agencias, almacenes y depósitos para el recibo, distribución y clasificación de los productos para la venta.

d) Conseguir mercados oficiales para los productos, cotizar pedidos, contratar producciones, buscar la eliminación de los intermediarios y en general defender la producción y depósitos de los socios.

La sección de ahorro y crédito tendrá por objeto:

a) Recibir de los socios de la cooperativa o de terceros, depósitos de ahorro, los que figuran en cuenta distinta de las aportaciones a capital, este depósito gana un interés fijado por el Consejo de Administración aprobado por la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

b) Hacer préstamos con garantía personal, prendaria o hipotecaria.

c) Descontar obligaciones a favor de los socios y a cargo de terceros y de otras cooperativas dentro de los cupos reglamentarios.

d) Recibir de los socios depósitos a término fijo o plazo determinado.

La sección de educación tiene por objeto:

a) Elaborar programas de educación mediante, cursos, seminarios foros, etc, destinados a la difusión de la filosofía de la cooperación.

b) Fomentar la publicación de boletines, periódicos, revistas y libros que divulguen la filosofía cooperativa.

c) Establecer auxilios económicos destinados a financiar el estudio de sus empleados-socios de aquellas carreras cuyos conocimientos la cooperativa pueda utilizar en su funcionamiento.

Para los gastos que demande esta sección fué creado el Fondo de Educación Cooperativa.

La sección de solidaridad tiene por objeto:

- a) Fomentar la recreación y previsión entre los socios.
  - b) Organizar el servicio de seguro de vida colectivo para la protección de la familia de los socios.
  - c) Establecer en favor de las familias de los socios un subsidio para gastos de entierro de los últimos, crear y reglamentar servicios asistenciales para los socios y los familiares.
  - d) Establecer programas de vivienda para los empleados-socios.
- Para los gastos que demande esta sección se creó el Fondo de So li da ri dad.

1.3. Estructura Organica de la Cooperativa

1.3.1. Asamblea General

La Asamblea General está formada por los socios debidamente ins critos que estén en pleno goce de sus derechos cooperativos al momento de la convocatoria, que hace el Consejo de Administra - ción o la Junta de Vigilancia, o el 10% de los socios hábiles - con anticipación no inferior a (10) diez días para fecha, hora, lugar y objetos determinados.

En la Asamblea cada socio tiene derecho a un voto, cualquiera - que sea el número de acciones que posea.

La Asamblea General tiene las siguientes atribuciones:

- a) Examina, modifica, aprueba o imprueba las cuentas y el Ba - lance General.



b) Elegir dentro de los socios los miembros del Consejo de Administración y los de la Junta de Vigilancia con sus respectivos suplentes personales, removerlos y si fuese el caso, fijarles remuneración.

c) Elegir el Auditor de la cooperativa y su suplente para la revisión fiscal y contable de la misma.

d) Resolver con el voto afirmativo de las dos terceras partes por lo menos, de los asistentes a la Asamblea, sobre las reformas estatutarias que se presenten.

e) Resolver por mayoría de las dos terceras partes de los votos de los socios presentes, asuntos referentes a la disolución o liquidación, la incorporación a otra cooperativa del mismo tipo, la fusión con otra u otras cooperativas, el ingreso de la sociedad a un organismo cooperativo de segundo grado.

g) Atender quejas contra los administradores o empleados, a fin de exigirles la responsabilidad consiguiente.

h) Establecer, para fines determinados cuotas especiales representables o no en certificados de aportación.

i) Crear los Comités especiales permanentes, reglamentar su integración y determinar sus funciones.

j) Elegir los miembros del Comité de Educación.

k) Ejercer las demás funciones que de acuerdo con los estatutos, la LEY y los reglamentos corresponda a la Asamblea.

1.3.2. Consejo de Administración

Está compuesto por cinco (5) miembros, elegidos por la Asamblea con sus respectivos suplente para un periodo de tres (3) años.

Este Consejo elegirá a su presidente y vicepresidente. El secretario será el mismo de la cooperativa.

Le corresponde al Consejo de Administración:

- a) Expedir su propio reglamento y someterlo a la aprobación de la Asamblea.
- b) Elaborar los presupuestos y fijar la nómina de empleados de la Sociedad.
- c) Nombrar el Gerente, su suplente o subgerente cuando las necesidades de la sociedad lo requieran, al secretario y árbitros por parte de la Cooperativa en caso necesario.
- d) Autorizar previamente todos los gastos de carácter extraordinario que ocurrieren en el curso de cada ejercicio.
- e) Elaborar y someter a la aprobación de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, los reglamentos de las distintas secciones de la Cooperativa y, una vez aprobados, organizar el funcionamiento de ellas.
- f) Fijar las cuantías de las finanzas que deben prestar el Gerente y los demás empleados que a su juicio deban garantizar su manejo, todas ellas con la aprobación de la Superintendencia Nacional de Cooperativas y exigir su prestación.
- g) Examinar y aprobar, en primera instancia las cuentas, el balance, y el proyecto de distribución de beneficios que debe presentar anualmente el Gerente acompañado de un informe explicativo.
- h) Examinar y aprobar el plan de contabilidad elaborado por el Gerente, y que deberá ceñirse a las normas que establezca la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

i) Autorizar al Gerente para celebrar operaciones que excedan de - \$100.000.00

j) Decidir sobre ingresos, retiros, suspensión o exclusión de los - socios y sobre traspaso o devolución del valor de los aportes a capi tal.

k) Autorizar la adquisición de bienes muebles o inmuebles o su ena - jenación o gravamen y la constitución de garantías reales sobre ellos.

l) Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales y transigir cual quier litigio que tenga la sociedad o someterlo a arbitramento.

m) Remover al Gerente y a los empleados de la Cooperativa que el Con sejo designa, por faltas comprobadas dando cuenta a la Asamblea Gene ral.

n) Fijar el período del Gerente.

ñ) Reglamentar los servicios de Previsión Social que presten con el Fondo de Solidaridad.

o) Integrar las cuentas especiales.

1.3.3. Junta de Vigilancia

La Cooperativa tiene una Junta de Vigilancia encargada de cuidar el desarrollo de todas las actividades de la Sociedad, de sus funciona rios, empleados y socios y de asegurar por este medio el correcto - funcionamiento y la eficiente administración de la Cooperativa. La Junta de Vigilancia está integrada por dos (2) socios hábiles con - sus respectivos suplentes personales, elegidos por la Asamblea Gene ral durante un período de tres (3) años.

Son atribuciones de la Junta de Vigilancia:

- a) Informar al Gerente, al Consejo de Administración y a la Superintendencia de Cooperativas las irregularidades existentes en el funcionamiento de la sociedad.
- b) Cuidar del correcto desarrollo de las operaciones sociales en las distintas secciones de la cooperativa, y particularmente las seguridades del crédito, tipo de interés, comisiones, precios de compra y venta y calidad, de los artículos del giro de la Cooperativa.
- c) Señalar de acuerdo con el consejo de procedimientos para que los socios puedan examinar los libros, inventarios y balances.
- d) Procurar la reducción de gastos y el aumento de excedentes.
- e) Cuidar que no se violen las disposiciones legales sobre la materia y de que se cumplan estrictamente los principios consagrados por el sistema cooperativo tanto de parte de la cooperativa como de los socios.

#### 1.3.4. Gerente

El Gerente es el representante legal de la Sociedad y su órgano de comunicación con los socios y con terceros, ejercerá sus funciones bajo la dirección inmediata del Consejo y responderá ante éste y ante la Asamblea de la marcha de la Sociedad. Tiene bajo su dependencia a los empleados de la Cooperativa. Es elegido por el Consejo de Administración.

Son atribuciones del Gerente:

- a) Nombrar a los empleados subalternos de la Sociedad de acuerdo con la nómina que fije el Consejo de Administración.
- b) Sancionar a los empleados de la cooperativa por faltas compro-

badas, dando cuenta inmediata al Consejo de Administración.

c) Organizar y dirigir conforme a las intrucciones del Consejo de -  
Administración de la Cooperativa, sus secciones y dependencias.

d) Elaborar y someter al Consejo los reglamentos de la Sociedad.

e) Intervenir en la diligencias de admisión y retiro de socios au-  
tentificando los registros, los certificados de aportes y los demás  
certificados.

f) Proyectar para la aprobación del Consejo los contratos y las ope-  
raciones en que tenga interés la Sociedad.

g) Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la Sociedad, girar  
los cheques y firmar los demás documentos.

h) Supervigilar diariamente el estado de caja y cuidar de que man-  
tengan en seguridad los bienes y valores de la Cooperativa.

i) Organizar y dirigir la contabilidad conforme a la Ley, los decre-  
tos reglamentarios y las normas de la Superintendencia de Cooperati-  
vas.

j) Enviar oportunamente a la Superintendencia Nacional de Cooperati-  
vas, los informes de contabilidad, las actas y los datos estadísticos  
que dicha entidad exija.

k) Celebrar contratos cuyo valor exceda de \$ 100.000,00

l) Recibir dineros en mutuo o cualquier otro título y otorgar las ga-  
rantías correspondientes.

m) Desempeñar las demás funciones propias de su cargo.

1.3.5. Comites Especiales

Además de los Comites Especiales que se creen por la Asamblea General, auxiliares de los organismos de dirección y administración de la cooperativa, ésta tendrá un comité de educación integrado por tres (3) miembros elegidos por la Asamblea General, para periodos de un año y con igual número de suplentes numéricos.

Este Comité Especial de Educación tendrá las siguientes funciones:

- a) Asesorar al Gerente y al Consejo de Administración y Dirección de la Sección de Educación.
- b) Proponer a las mismas los programas para el desarrollo de las actividades propias de dicha sección.
- c) Fomentar la educación cooperativa y el intercambio de programas como organismos nacionales y extranjeros sobre el mismo objeto.
- d) Colaborar con la Superintendencia Nacional de Cooperativas en la aplicación de sus planes de fomento educativo.

La Cooperativa cuenta con un Secretario nombrado por el Consejo de Administración que actua como inmediato colaborador del Gerente siendo al mismo tiempo Secretario del Consejo de Administración, de la Asamblea General, de la Junta de Vigilancia y de los Comites Especiales.

La Cooperativa cuenta con un contador nombrado por el Gerente, encargado de ejecutar las operaciones de contabilidad, conforme a las normas reglamentarias, expedidas por la Superintendencia Nacional de Cooperativas y por el Consejo y bajo la dirección de la Gerencia.

La Cooperativa cuenta con un Tesorero nombrado por el Gerente. El Tesorero debe atender el movimiento de caudales percibiendo todos-

los ingresos y efectuando todos los pagos que ordene la Gerencia, además presentará las existencias en caja, lo mismo que los libros correspondientes, al auditor, a la junta de vigilancia, y a los funcionarios de la Superintendencia, cuando deseen hacer arqueo en caja.

La Cooperativa posee un Auditor permanente con su respectivo suplente, elegido por la Asamblea General por un período de un (1) año. Es te tendrá como funciones generales las de realizar la revisión fiscal y contable de las operaciones sociables.

1.3.6. Cooperados

Tienen carácter de cooperados, las personas que habiendo suscrito el Acta de constitución de la Sociedad y habiendolo adquirido posteriormente, se ajustan a las normas de los estatutos de la Cooperativa.

También podrán ingresar a la Cooperativa las personas jurídicas sin ánimo de lucro, o las entidades de Derecho Público que de adhieran a los Estatutos y suscriban acciones en la Sociedad dentro de lo establecido en los Artículos 49 y 56 del Decreto Ley 1598 de 1963. El Consejo de Administración estudia y resuelve las solicitudes de admisión concediendo la calidad de socios.

Para ser admitido como socio se requiere cumplir los siguientes requisitos:

- a) Formular la solicitud
- b) Ser mayor de 18 años
- c) Gozar de buena conducta
- d) No pertenecer a otra Cooperativa que preste idénticos servicios
- e) Pagar la cuota de admisión no reembolsable, que será de diez pesos (\$10,00)

f) Pagar las aportaciones a capital ordenadas por el artículo 17 de los estatutos ( osea adquirir 2 certificados de aportación a capital, sin que exceda este aporte del 15% del capital social).

g) Ser admitido como socio por el Consejo de Administración.

Todos los cooperados cuentan con los siguientes derechos:

Pueden hacer uso de la cooperativa y realizar con ella las operaciones que autoriza los estatutos en las condiciones reglamentarias; Concurrir a las Asambleas, deliberar y botar en ellas de acuerdo a las normas: Presentar a la Junta de Vigilancia y a la Superintendencia Nacional de Cooperativas quejas fundamentadas cuando hubiere lugar a ellas, por infracciones de los administradores y empleados de la cooperativa; disfrutar de los servicios de la Sociedad, lo mismo que elegir y ser elegido para los cargos sociales sin tener en cuenta el mayor o menor número de acciones poseídas.

1.4. Aportes

Como digimos anteriormente cada cooperado al afiliarse a la Cooperativa debe adquirir dos (2) certificados de aportación a capital, sobre los cuales no se les reconoce, ningún tipo de dividendo. Estos certificados de aportación a capital son nominativos e individuales, y pueden transferirse unicamente con la aprobación del Consejo de Administración a socios de la Cooperativa o personas que ingresen a ella.

Los bienes o valores aportados por los socios para fines especiales de inversión, no de gastos, y que tengan el carácter de aportaciones a capital nos darán derecho a intereses y serán reembolsables en la forma establecida por el reglamento que expide el Consejo de Administración, con la aprobación de la Superintendencia Nacional de Cooperativas.



1.5. Capital

El capital social de la cooperativa está formado por las aportaciones ordinarias que hagan los socios, ya sea en dinero, en especie, o en trabajo, convencionalmente avaluados estos dos últimos. Aportaciones que están representadas en certificados.

1.6. Determinación de Cargos y Funciones

Las empresas, cualquiera que sea su complejidad, desde las simples empresas familiares a las gigantescas corporaciones internacionales, cualquiera que sea su actividad desde las del sector primario a las de servicio, pasando por las industriales y cualquiera que sea su tipo jurídico, privada, capitalistas o públicas, cooperativas o comunitarias constituyen siempre una organización social del trabajo humano con una finalidad económica.

No se concibe la viabilidad sin una jerarquía en la que se asiente la dirección. Las empresas como colectividades en las que se desarrolla un trabajo con una finalidad económica, exige una organización por elemental que ésta sea.

Toda organización supone la fijación de unos objetivos que responden a unas necesidades y a las que se adecuan los medios disponibles para su realización.

La fijación de objetivos, la investigación de necesidades, la selección de medios disponibles, el desarrollo de la adecuación de los medios a las finalidades entrañan una organización que conlleva una especialización y reparto de tareas y que exige una jerarquización que ponga en orden los medios, aclare los objetivos y controle los resultados.

Las directivas empresariales responden a esta necesaria jerarquización intrínseca a toda organización. La desorganización, entraña -

anarquía, ausencia de jerarquía y autoridad. La anarquía compromete la ayuda de la empresa y la hace inviable. La autoridad base de la dirección, es esencial para que la empresa pueda intentar realizar sus objetivos.

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, cuenta en la actualidad con una planta de personal de doce (12) trabajadores de los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- 1 Director
- 1 Jefe de Cartera
- 1 Auxiliar de Cobranzas
- 1 Secretario Tesorero
- 2 Cobradores
- 5 Vendedores
- 1 Aseadora

Descripción de Funciones por Departamento:

Partiendo de la planta de personal enumerada anteriormente, los departamentos existentes en la Cooperativa quedan conformados de la siguiente manera:

a) Administración

- Director
- Secretario del Director

b) Personal

- Jefe de Cartera
- Auxiliar de Cobranzas
- Cobradores

c) Ventas

- Jefe de Ventas
- Vendedores

d) Servicios Auxiliares

-Aseadora

Describiendo las funciones de cada uno de los trabajadores tenemos:

Director: Asumir la responsabilidad de los servicios administrati - vos y generales por delegación del Gerente General Seccional Bogotá.

Llevar el inventario de los bienes, útiles y enseres pertenecientes a la cooperativa.

Coordinar la política de ventas de la empresa.

Ordenar los pagos que deben hacerse durante el mes en razón de su - vencimiento.

Llevar control sobre el otorgamiento del crédito a los socios.

Presentar a la Gerencia General un informe sobre el desarrollo de - la empresa en cuanto a su aspecto personal.

Otros

Relaciones de Comunicación

Internas: Con todo el personal de la cooperativa

Externas: Con toda aquella persona natural o jurídica que por te - ner relación con la empresa lo solicita.

Secretario del Director

Transcribir los dictados que el Director ordene.

Recibir pagos (caja)

Hacer consignaciones

Hacer nómina de pago a empleados, hacer cheques.

Jefe de Cartera:

Hacer cuadro mensual de cartera

Efectuar análisis mensual de cartera

Revisar los pagos hechos por los socios

Revisar libranzas presentadas por los vendedores

Relaciones de Comunicación:

Internas: Con todo el personal de la cooperativa

Externas: Con toda aquella persona natural o jurídica que por tener relación con la cooperativa así lo solicite.

Auxiliar de Cobranzas:

Pasar a las tarjetas, los descuentos efectuados a los socios afiliados.

Hacer facturas

Hacer devoluciones

Relaciones de Comunicación:

Internas: Con todo el personal de la cooperativa.

Externas: Con toda aquella persona natural o jurídica que por tener relación con la cooperativa así lo solicite.

Vendedores:

Presentar él o los productos de la cooperativa al consumidor des-

pués de conocer las necesidades de éste.

Llenar las libranzas después de cerrada la venta.

Asesorar al consumidor en la decisión de la compra.

Relaciones de Comunicación:

Internas: Con el Director, el Jefe de Cartera y el Auxiliar de Cobranzas.

Externas: Con toda aquella persona natural o jurídica que tenga o no relación con la Cooperativa.

Cobradores:

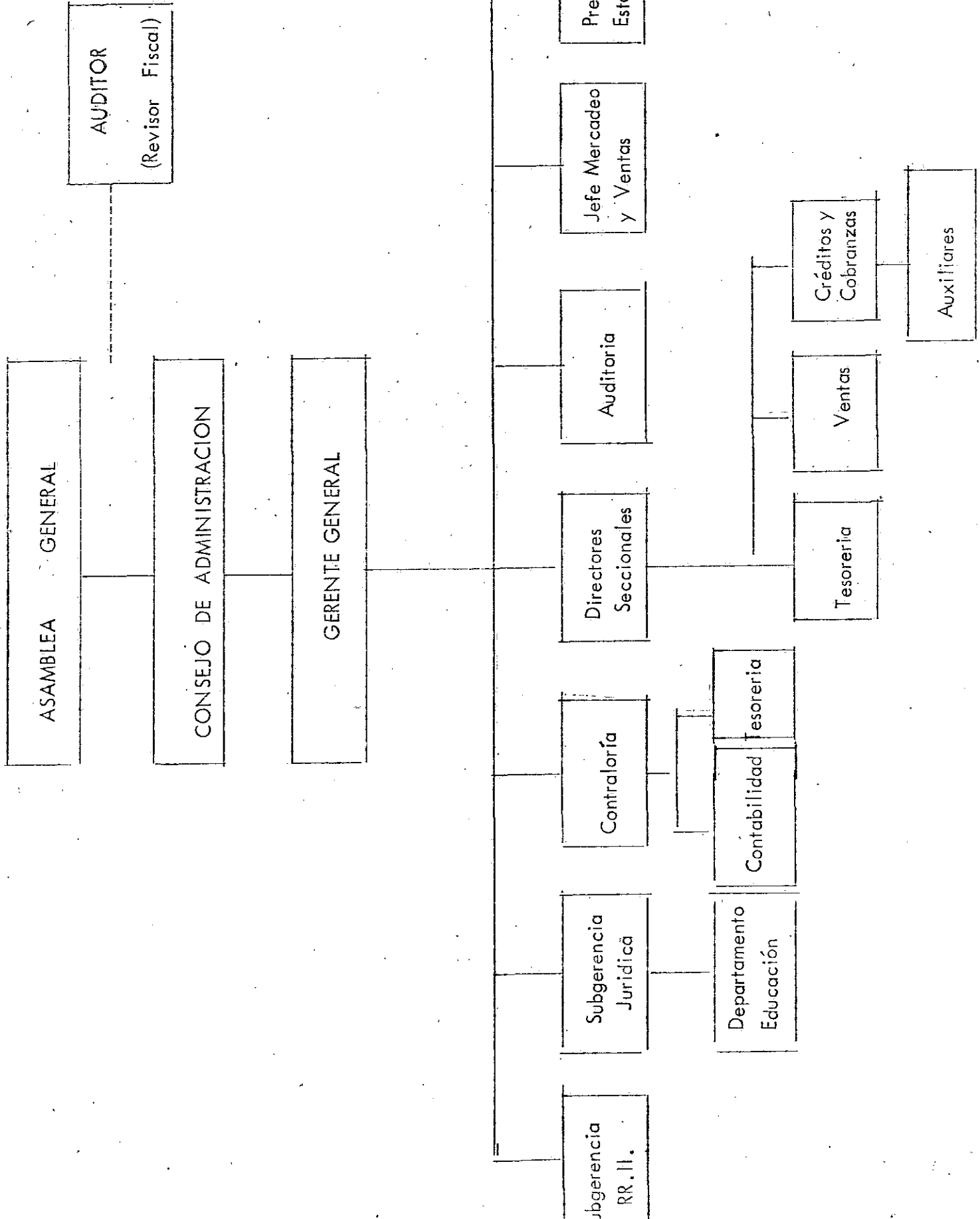
Cobrar diariamente, según lo indicado por el Jefe de Cartera.

Aseadora:

Limpiar y ordenar diariamente las oficinas.

### 1.7. Organigrama

La estructura organica puede ser descrita graficamente por medio de un organigrama. Tal gráfica intenta estipular los canales que son usados en las operaciones del negocio. Con frecuencia se pueden observar diferencias entre la gráfica de la estructura de una organización y la estructura de la misma. El punto es desde luego, que el organigrama simboliza la organización y nunca debe ser confundido con la organización en sí.



## 2. MERCADO POTENCIAL DE LA EMPRESA

Entendemos por mercado potencial a la capacidad de un mercado específico para absorber el producto de una industria particular - durante un periodo establecido.

Mercado, producto y periodo, deben estar claramente definidos para que el concepto potencial del mercado tenga algún significado. Normalmente el volumen de ventas es al mismo tiempo el potencial de - mercado, suponiendo que no hay mayores deficiencias en el esfuerzo del mercado. Para los mercados nuevos o en rápida expansión (Por - ejemplo, aumento de la demanda primaria) el potencial del mercado es más difícil de definir y asume un carácter más teórico.

El mercado potencial de la empresa está mejor conceptualizado al - tomarlo como el límite superior que podrían alcanzar las ventas si la Compañía hace un esfuerzo de mercado ilimitado. Un monopolista en un mercado establecido se aproximará al 100%.

### 2.1. Identificación de los Productos

Es fundamental para nuestro estudio, conocer a fondo los productos o las líneas de producto que la cooperativa Central de Distribución Ltda tiene a disposición del mercado.

Podría preguntarse, cual es la necesidad de identificar y clasificar los productos de la Cooperativa. La clasificación nos permitirá reco - ger datos o información por grupo de artículos en vez de por produc - tos individuales y nos facilitará la realización de datos estadísti - cos y cálculos.

Efectuando la clasificación de los productos tenemos:

**Electrodomésticos:**

Comprende las líneas de productos tales como:

Neveras, Televisores, Equipos de Sonido, Lavadoras, Máquinas de Coser, Estufas, Aspiradoras, Abanicos, Licuadoras, etc.

Para ésta clase de productos especializados, en donde la frecuencia en la compra es baja y el precio alto, por lo general el comprador busca a el establecimiento, o al vendedor por bueno.

Es interesante destacar que estos productos para la Cooperativa constituyen una parte importante de su movimiento y por consiguiente le producen los mayores ingresos.

La marca es factor importante en la decisión de compra, por lo cual la cooperativa ofrece artículos en las siguientes marcas: Singer, Caloi, National Panasonic, Rexal, Philips, Icasa, Abba, Hitachi, Pionner, etc.

Entre las características del mercado de estos productos podemos anotar que el consumidor no es experto, por lo cual necesita un asesoramiento bien dirigido, o lo que es mejor, especificaciones sobre el manejo y cuidado del producto para garantizar su calidad.

Debido a la existencia de consideraciones especiales en la acción de compra, es necesaria una buena atención y un magnífico servicio para los socios.

**Muebles:**

En ésta clase de productos la cooperativa ofrece: Muebles para Sala, comedor y alcoba y todos aquellos que el comprador requiera con carác



terísticas especiales.

Productos de Comodidad

Tales como: Juguetes, Ropa para caballeros, Damas y Niños, Discos, Pinturas, etc. Para estos productos la técnica aconsejada es la publicidad.

Productos Especializados:

Como Joyas, Relojes de Pared, etc.

Para todos los productos la Cooperativa cuenta con distribuidores de los cuales hablaremos más adelante.

2.2. Desarrollo de las Ventas

Teniendo en cuenta la información detallada mensual sobre ventas en los últimos cinco (5) años, con el objeto de evitar fluctuaciones estacionales y suavizar las variaciones bruscas que pueden producirse mes a mes, pudimos calcular los totales móviles anuales correspondientes, para así observar más claramente las tendencias.

A fin de eliminar el efecto de la inflación para que nuestro estudio sea más ilustrativo, hicimos uso de una forma de análisis, que consiste en deflactar el volumen mensual de ventas tomando como base un índice de precio promedio, calculado externamente a la empresa.

Los índices de precios promedios al consumidor según boletines del Dane fueron los siguientes:

AÑOS	INDICE pi
1978	100
1979	103,65
1980	131,70
1981	165,41
1982	204,72

Para efectos del cálculo escogimos el año 1978 como base igual a 100 lo cual nos dió como resultado el cuadro N° 3 en donde detallamos las ventas mes a mes deflactadas.

Después de haber llevado las ventas netas de precios corrientes - (ver cuadro N° 1) a precios reales, pudimos detectar que el período de estabilidad que se observará antes de hacer la deflactación para el año 1978, se muestra ahora como un período de depresión.

A partir del mes de Enero de 1979 se produce una recuperación muy aceptable, que permite compensar las bajas de los meses anteriores, pudiendo determinar así, una tasa de crecimiento en las ventas de - 9,26 veces para el mes de Enero, de 3,96 veces para el mes de Febrero, 5,67 veces para el mes de marzo, tasas que van decreciendo un poco hasta finalizar el mes de Diciembre, afectando en gran parte el comportamiento de las ventas, ya que al finalizar el año nos encontramos con un incremento total del 108% en las ventas durante el período comprendido entre Diciembre de 1978 a Diciembre de 1979.

Las ventas durante el año 1980 en total sufrieron un incremento del 15,73, lo cual quiere decir que durante éste año su comportamiento fué más que todo estable, sin incrementos sorprendentes que al finalizar el año pudieran darle un vuelco al total de ventas netas.

Para el año 1981, las ventas netas presentan un comportamiento aceptable durante todo el período, con ligeras baja en los meses de julio, agosto, dato poco representativo ya que por el movimiento cíclico de las ventas son meses de poco alcance. El año cierra con un incremento del 27% durante el período Diciembre 1980 a Diciembre 1981, porcentaje de incremento aceptable, si lo comparamos con el año anterior, pero que no alcanza a superar el incremento total presentado durante el período Enero a Diciembre de 1979.

Durante el año 1982, encontramos que las ventas netas sufren un cre-

57

Cuadro Comparativo de Ventas Netas mes a mes  
a Precios Corrientes

Años 1978 - 1982

Años Meses	1978	1979	1980	1981	1982
ENERO	114.024	1.212.900	508.707	1.414.725	1.821.316
FEBRERO	121.166	623.223	894.517	1.300.517	2.911.465
MARZO	137.868	987.969	943.300	1.639.241	2.792.743
ABRIL	283.962	919.188	1.209.166	1.799.857	2.408.394
MAYO	568.766	1.069.287	1.111.595	1.985.719	4.065.455
JUNIO	549.125	610.000	1.053.710	1.993.437	2.834.857
JULIO	810.309	541.200	1.199.443	1.571.981	2.292.783
AGOSTO	509.882	667.580	1.034.626	1.421.555	2.614.648
SEPTIEMBRE	475.940	668.813	968.085	3.311.685	2.165.429
OCTUBRE	630.188	930.739	1.440.730	2.043.013	3.064.070
NOVIEMBRE	436.107	1.326.142	2.420.348	3.225.131	5.888.883
DICIEMBRE	1.153.717	2.425.714	3.529.028	7.564.822	11.024.315
TOTAL	5.791.444	12.088.795	16.323.467	29.271.963	43.884.956

Cuadro Comparativo de Ventas Netas Mes a Mes  
en Terminos Porcentuales

Años 1978 - 1979

Meses. Años	1978	1979	1980	1981	1982
	ENERO	0.01	0.10	0.03	0.05
FEBRERO	0.02	0.05	0.05	0.04	0.07
MARZO	0.02	0.08	0.06	0.06	0.06
ABRIL	0.05	0.09	0.07	0.06	0.09
MAYO	0.09	0.09	0.07	0.07	0.09
JUNIO	0.09	0.05	0.07	0.07	0.05
JULIO	0.14	0.05	0.06	0.05	0.05
AGOSTO	0.09	0.06	0.09	0.05	0.06
SEPTIEMBRE	0.08	0.06	0.06	0.11	0.05
OCTUBRE	0.08	0.08	0.09	0.07	0.07
NOVIEMBRE	0.11	0.11	0.11	0.11	0.13
DICIEMBRE	0.20	0.20	0.22	0.26	0.25
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Cuadro Comparativo de Ventas Mes a Mes  
 A precios Constantes Años 1978 a 1982

Base Año 1978

Años Meses	1978	1979	1980	1981	1982
ENERO	114.024	1'170.188	386.261	815.283	899.661
FEBRERO	121.166	601.276	679.208	786.238	1'422.169
MARZO	137.868	919.612	716.249	991.016	1'364.176
ABRIL	283.962	886.819	918.121	1'088.116	1'176.433
MAYO	568.766	1'031.632	844.035	1'200.483	1'985.861
JUNIO	549.125	588.519	800.083	1'205.149	1'120.343
JULIO	810.309	522.142	910.746	910.354	1'119.960
AGOSTO	509.882	644.071	735.058	857.412	1'580.707
SEPT.	475.940	877.963	1'101.169	2'002.106	1'057.747
OCTUBRE	630.588	1'279.472	2'335.116	1'235.120	1'496.712
NOVIEMBRE	436.107	2'340.293	1'837.773	1'949.779	2'876.554
DICIEMBRE	1'153.717	1'165.730	2'679.596	4'573.376	5'385.069
TOTAL	5'791.474	10'047.687	13'943.425	17'696.432	21'471.263

Ventas Netas  
Variaciones Porcentuales

En Terminos Constantes de 1978

54

MESES \ Años	1979	1980	1981	1982
ENERO	7.72	-0.66	1.21	0.04
FEBRERO	3.21	0.13	0.16	0.80
MARZO	4.87	-0.25	0.38	0.38
ABRIL	1.65	0.04	0.18	0.08
MAYO	0.54	-0.18	0.42	0.65
JUNIO	-0.09	0.35	0.51	0.15
JULIO	-0.45	0.74	0.04	0.18
AGOSTO	0.07	0.22	0.09	0.49
SEPTIEMBRE	0.15	0.12	1.73	-0.47
OCTUBRE	0.21	0.23	0.12	0.21
NOVIEMBRE	1.49	0.43	0.06	0.48
DICIEMBRE	0.72	0.15	0.70	0.17
TOTAL	0.70	0.07	0.42	0.21

cimiento lento que excentuando a los meses de Febrero y Mayo su incremento es bajo, para llegar a cerrar el mes de Diciembre con un incremento total del 21% en relación con el año anterior.

Referente a la estacionalidad, es de anotar que los meses de Noviembre y Diciembre son objetos de las mayores fluctuaciones.

En función de estos datos mensuales históricos y aplicando algunas técnicas pudimos definir la curva teórica de la estacionalidad para cada uno de los años; las cuales podemos apreciar en las gráficas N<sup>o</sup> 1,2,3,4,5 y 6.

El conocimiento de estas circunstancias puede permitir determinar la necesidad de planear las existencias propias y de los socios - así como las necesidades financieras etc.

Otro objeto de nuestro análisis, lo constituyen la selección de aquellas líneas de productos de mayor significación para la cooperativa. Por lo cual hemos observado que los electrodomésticos producen uno de los márgenes de contribución más aceptable, ocupando un 31,13% en promedio anual, siguiendo en su orden la línea tradicional (ventas - efectuadas por el Distribuidor Everfit) con un porcentaje del total - de ventas netas del 24,3% en promedio anual durante los cinco (5) años.

Los muebles son los productos que ocupan un tercer lugar en ventas ya que participan de un 17,20% del total de ventas durante el período - de los cinco (5) años. Esto lo podemos apreciar en el cuadro N<sup>o</sup> 5 en donde se hace la distribución de las ventas según líneas de productos y marcas.

Es de anotar que a la cooperativa se han vinculado nuevos distribuidores que venden directamente por Cocentral, lo cual ha contribuido al - incremento de sus ventas. En nuestro estudio, los hemos clasificado - en la categoría de Otros para efectos de simplificación en el cuadro - N<sup>o</sup> 5.

## Distribucion de las Ventas Segun Linea de Productos y Marcas

Linea de Productos y Marcas	Años	1978	%	1979	%	1980	%	1981	%	1982	%
Linea Tradicional		1.108.000	19.1	1.980.345	16	2.190.320	13.4	10.852.968	37	15.860.514	36
Singer		366.320	6.31	306.364	0.02	143.100	0.08	993.563	0.33	488.932	0.11
Caloi				149.507	0.12	359.445	0.22	557.189	0.19	3.545.550	0.08
National Panasonic				178.630	0.14	484.746	0.29	893.978	0.30	3.078.713	0.07
Muebles				5604.620	46	6.796.100	40	621.200	0.02		
Elec. Araujo		1.889.132	32.6	2.059.867	17	4.687.961	28	10.243.610	34	15.966.187	36.3
EVERHIT		563.200	9.70					1.838.075	0.06		
Jhon's								812.280	0.27		
Otros		1.864.802	32.1	1.803.462	14	1.661.795	10	2.459.100	0.84	4.944.433	11
TOTAL		5.791.454	100	12.082.795	100	16.323.467	100	29.271.963	100	43.884.356	100

Otros Ventas por medio de:

Disco de Oro

Philips

Cocentral

Colchones Antex

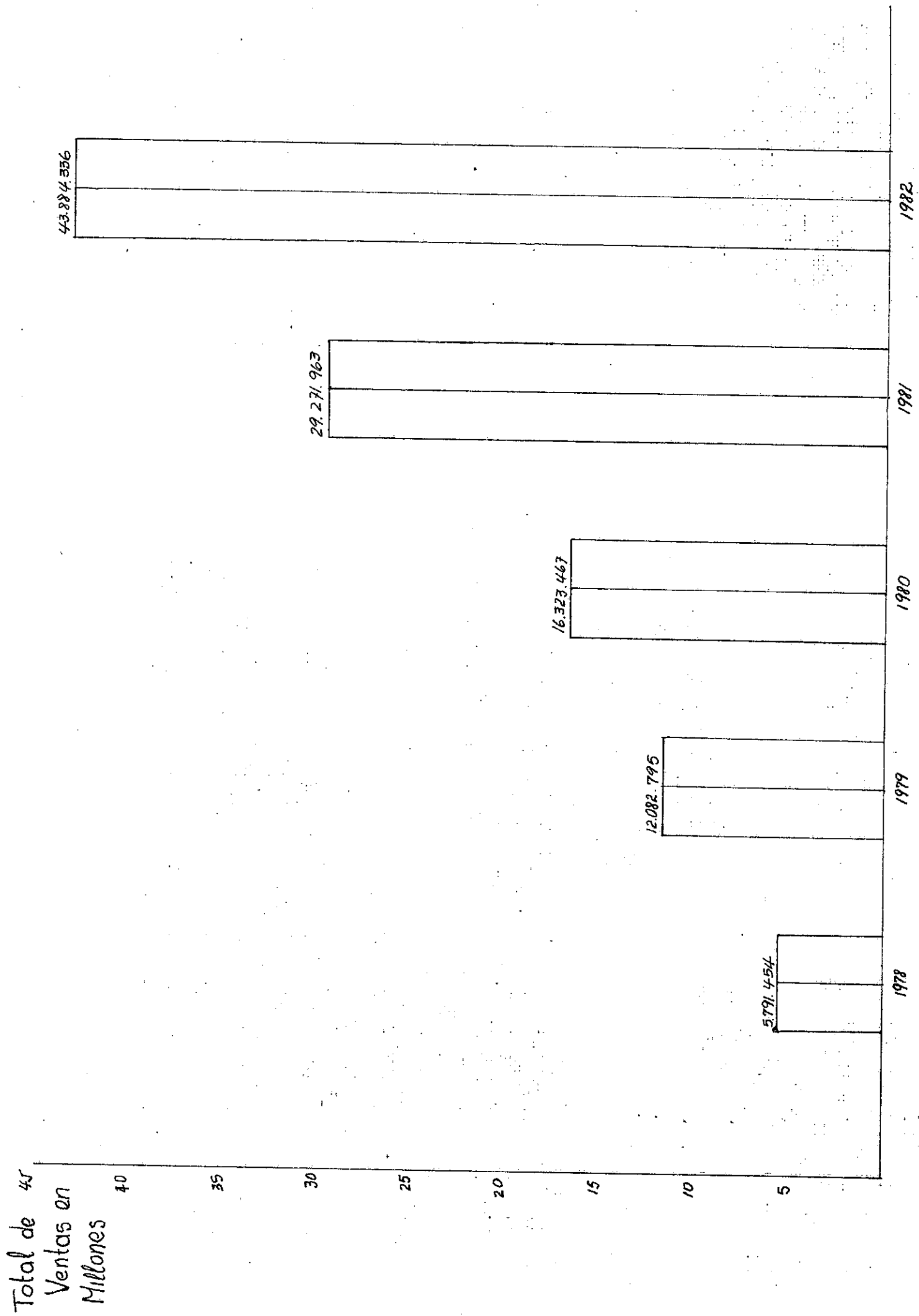
Almangel

Joyeria Onix

Inverdin

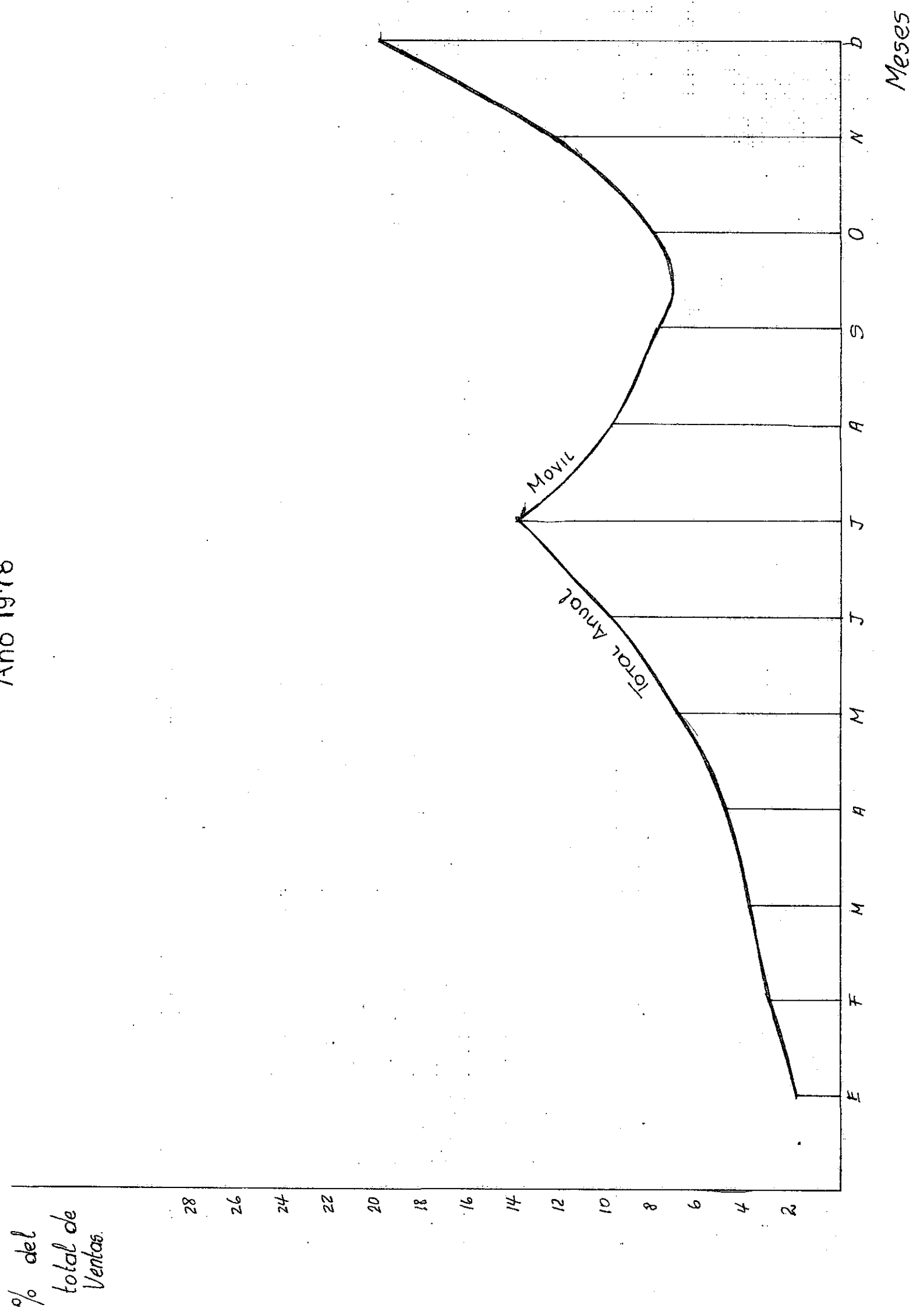
Almacenes L'uomo



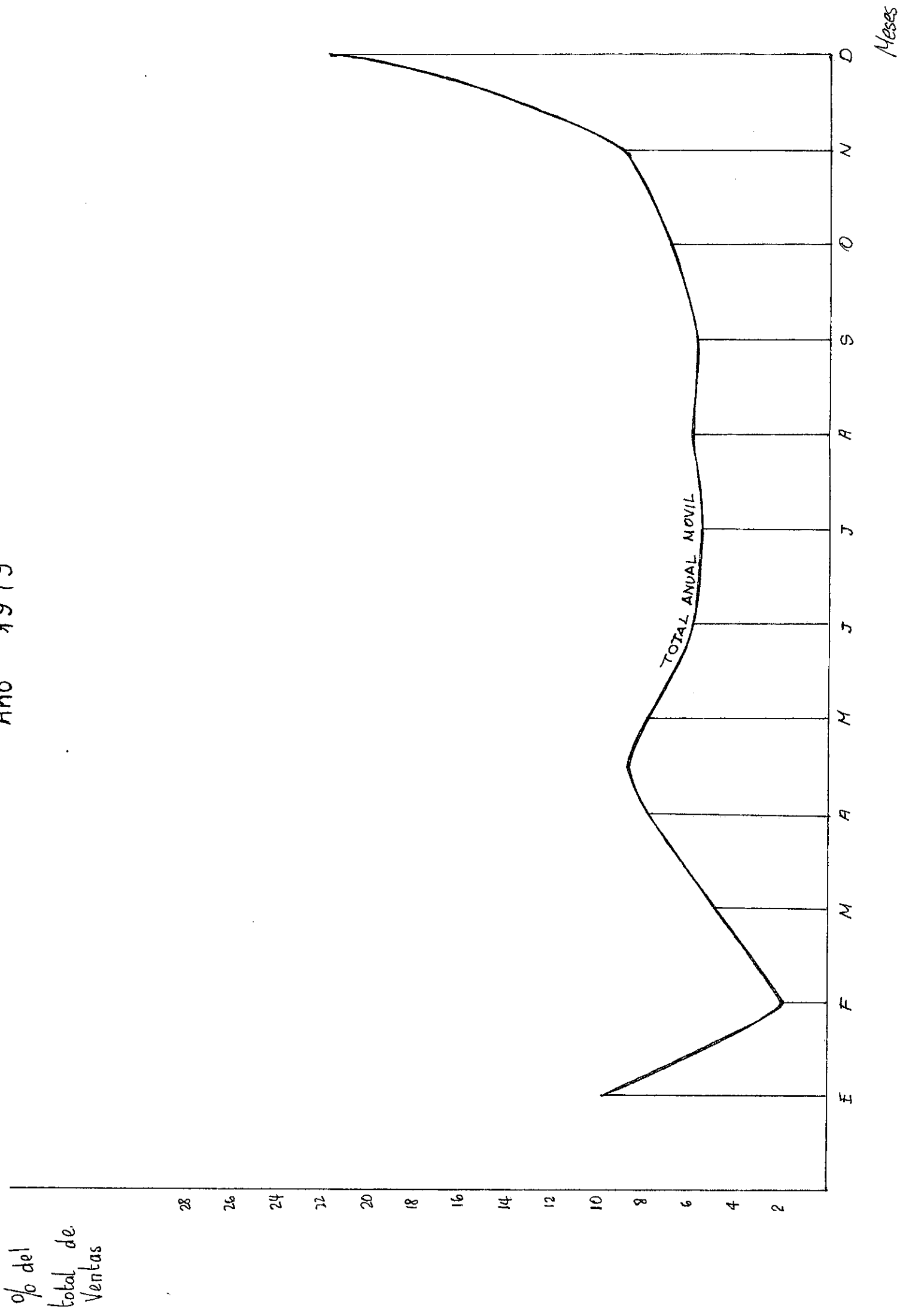


Evolution de las Ventas Netas  
Año 1978-1982

Grafica #2  
Curva de Estacionalidad  
Año 1978

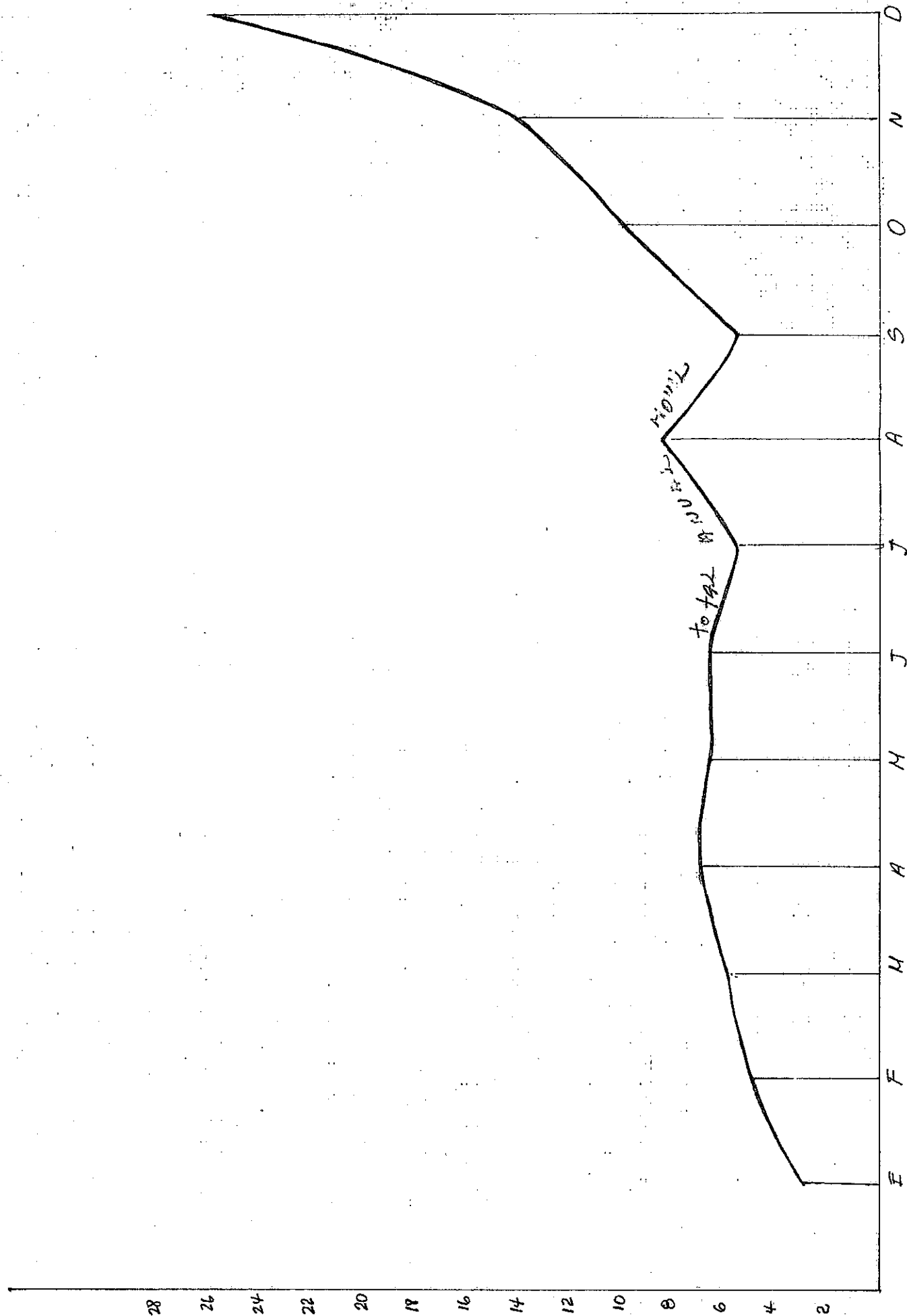


Grafica #3  
Curva de Estacionalidad  
Año 1979



Grafica # 4  
Curva de Estacionalidad  
Año 1980

% del total de Ventas.



Meses

Grafica # 5  
Curvo de Estacionalidad  
Año 1981

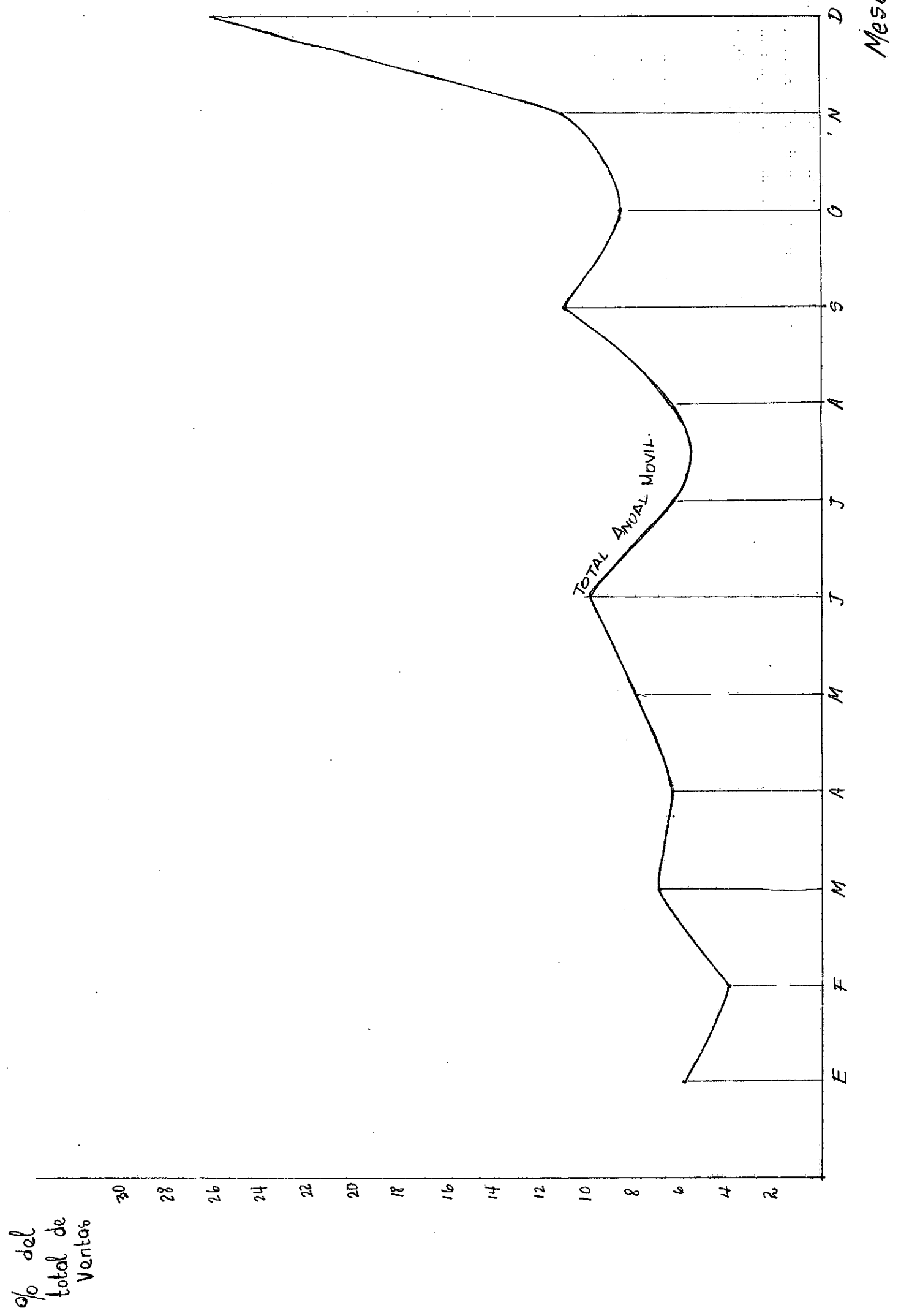
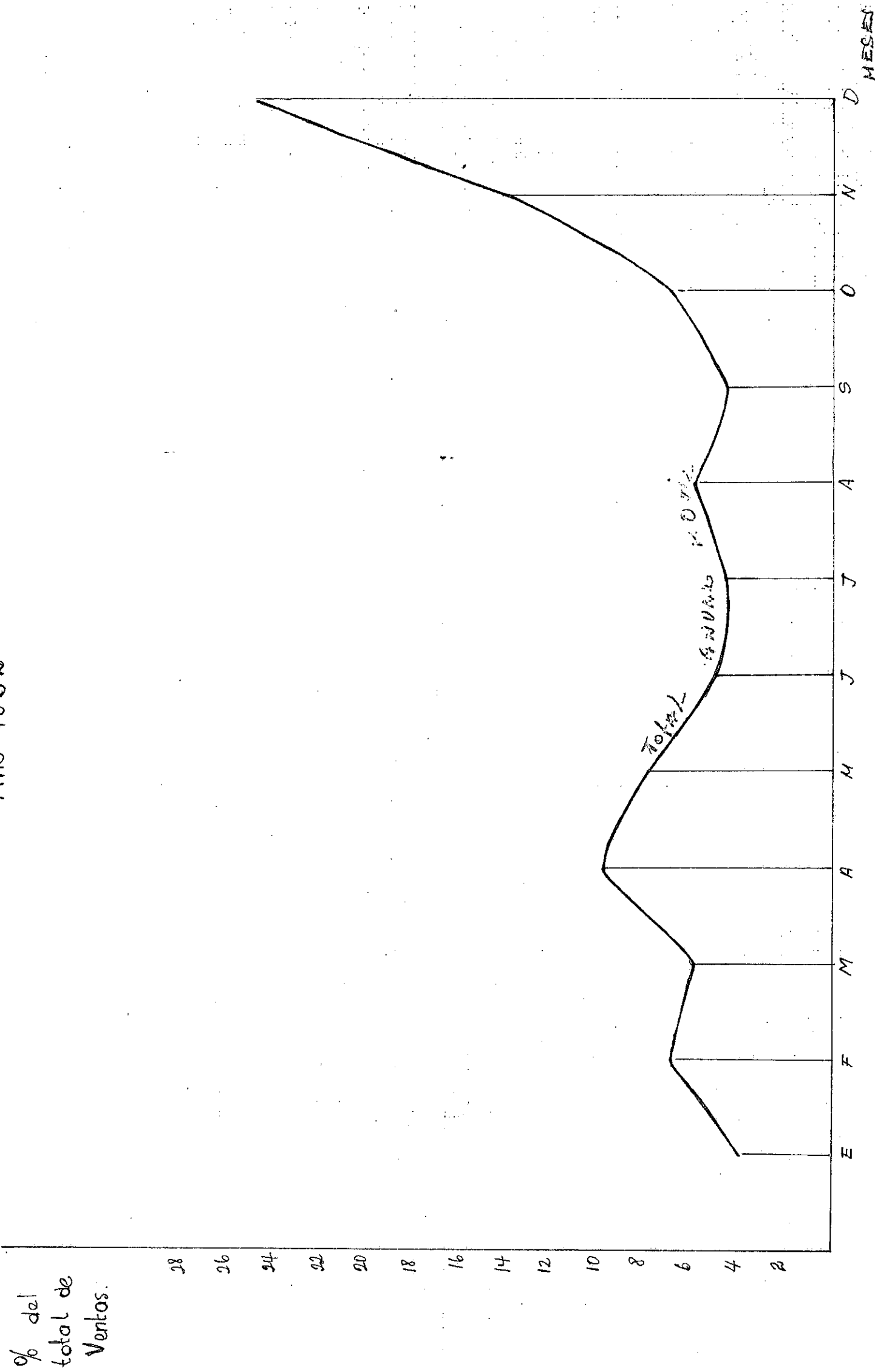


Grafico # 6  
Curva de Estacionalidad  
Año 1982



2.3. Recursos de Ventas

Humanos:

La Cooperativa cuenta con cinco (5) vendedores y los distribuidores que venden directamente por medio de Cocentral.

Financieros:

La Cooperativa se financia de dos (2) formas para atender las ventas:

Internamente lo hace a través de :

Aportes de socios

Capitalización de excedentes

Con el incremento del número de socios.

Externamente:

Además de los recursos en el Banco de la República, las cooperativas tienen otras fuentes de financiamiento provenientes de instituciones tales como: Financiacoop, que es la entidad financiera cooperativa - principal, Uconal, Coopdesarrollo, Cecora entre otras.

A otro nivel como organismos que en alguna forma financia la actividad cooperativa, están: Fedecafé, Caja Agraria, Idema, Corporación - Financiera Popular.

Los organismos citados anteriormente poseen líneas de créditos destinadas al sector cooperativo, lo cual no ocurre con los Banco Comerciales, en donde las cooperativas prestatarias son tratadas en iguales - términos que cualquier persona sea natural o jurídica.

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, está ascrita a Financia

coop, pero dentro de las fuentes de financiamiento externas principa les tiene la de sus proveedores.

2.4. Proveedores

En el área referente a los proveedores la Cooperativa Central de Dis tribución Ltda cuenta con las siguientes fábricas que les suministran sus productos directamente:

- Volmo
- Caloi
- National Panasonic
- Brothers
- Rexal
- Philips
- etc

2.5. Distribuidores

Al llevar la Cooperativa varios productos directamente de la fábrica a el socio, evita de ésta manera la intermediación con ánimo de lu cro y por ello, tales productos se ofrecen a crédito sin cuota ini cial y con descuento a la vez.

Con lo anterior no queremos decir que la Cooperativa suministre a sus asociados mercancías al costo neto más bajo posible. El motivo de que no podamos decirlo, es que éste objetivo podria alcanzarse al precio de tratar de modo injusto a los proveedores y distribuidores de mer cancias con los cuales la Cooperativa realiza sus actividades comer ciales.

Sería contrario a la ética de los negocios, a los principios coopera tivos y a las buenas relaciones públicas que se intentase lograr una ventaja momentanea para los socios de la cooperativa sacando partido de precios demasiado bajos para productos pertenecientes a empresas



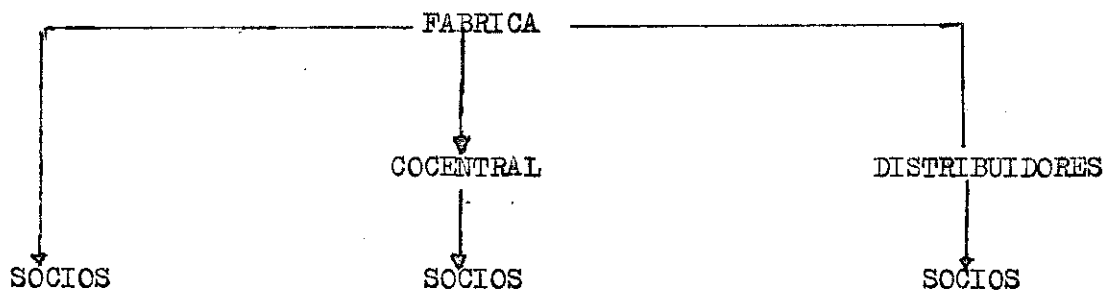
de las que se adquieren mercancías. Lo que sí existe, es una consideración equilibrada entre la Cooperativa y sus socios y entre el proveedor o distribuidor.

**Canal de Distribución:**

Se define como un conjunto de ordenamientos contractuales que vinculan al fabricante y a varias clases de intermediarios con los mercados consumidores.

En Cartagena de los Distribuidores que pueden vender directamente - por Cocentral son:

Almacén Araújo  
 Almacén Everfit  
 Almacosta  
 Almacén John's  
 Almacén Todogar  
 Distribuidora Ico  
 Joyería el Onix  
 etc.



### 3. EMPRESAS PARTICIPANTES Y FUNCIONES

#### 3.1. Empresas Afiliadas

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, cuenta con ciento diecisiete (117) empresas afiliadas; las cuales efectúan los descuentos a los trabajadores que hacen socios de Cocentral teniendo presente las normas del Decreto 1598 de 1963; en el cual se le da derecho a los Gerentes y Pagadores para efectúen descuentos o le retengan a estos, sumas que le adeuden a cualquier Cooperativa acreedora, por lo cual el descuento o retención opera por todo concepto, ya sean salarios, prestaciones sociales, bonificaciones, vacaciones anticipadas, etc.

Le corresponde a la empresa afiliada a Cocentral:

- a) Visar Libranzas al personal vinculado a la Empresa.
- b) Autorizar las Libranzas con las firmas y sellos registrados por la Empresa afiliada para tal efecto.
- c) Efectuar los descuentos de manera ordenada y situarlos en cheques cruzados de la empresa a órdenes de Cocentral dentro del término legal de diez (10) días.
- d) En caso de que el deudor no pague, los pagadores deben descontar a los codeudores el saldo pendiente.

#### 3.2. Condiciones de Participación

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, requiere de las siguientes condiciones de participación, a las empresas

que deseen afiliarse a ella:

- a) La empresa debe poseer un mínimo de quince (15) empleados.
- b) La empresa debe estar afiliada al seguro social o a cualquier entidad de servicio social.
- c) La empresa debe tener una imagen comercial aceptable en el mercado.

### 3.3. Proceso de Afiliación

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, - le solicita a la Empresa que desea afiliarse a ella, los siguientes documentos:

- a) Una solicitud por escrito en donde exprese el deseo de afiliarse a ella.
- b) El Gerente, el Jefe de Personal y el Pagador de dicha empresa se comprometen por escrito a cumplir con el Artículo 85 del Decreto 1598 de 1963.
- c) Presentar Fotocopia de la Escritura Pública y del Registro Mercantil de la Empresa.
- d) La Empresa debe presentar como mínimo dos (2) referencias Bancarias.

### 3.4. Participación

Los empleados se financian a través de la Cooperativa sin tener que recurrir a préstamos de la Empresa, de esa manera la Empresa goza de un mayor capital de trabajo.

Igualmente conoce las deudas que contraen sus propios empleados porque

la Cooperativa decide de común acuerdo con la empresa sobre la con cesión de crédito y evita que los empleados caigan en manos de los comerciantes inescrupulosas. Indirectamente se beneficia de los ser vicios de Educación y Vivienda que ofrece la Cooperativa.

3.5. Condiciones y Causas de Retiro

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, - tiene como condiciones y causas de retiro para las empresas afilia- das las siguientes:

- a) Cuando la Empresa no efectua los descuentos a los trabajadores - de una manera ordenada.
- b) Cuando reiteradamente la Empresa no cumple con los pagos por más de dos (2) o tres (3) meses continuos.
- c) Cuando la Empresa visa libranzas a Personal que no esté vinculado a ésta mediante contrato de trabajo.

#### 4. SERVICIOS A LOS COOPERADOS

Vivimos dentro de una organización socio-económica en la cual la mayoría de las personas afrontan un proceso de empobrecimiento, esto es, una disminución de sus posibilidades de adquirir bienes y ser vicios que satisfagan necesidades esenciales, a la vez, esas personas están sometidas a la presión ejercida por una constante motivación que incita a mayores consumos. Por estas consideraciones el crédito cooperativo se torna en un crédito necesario, concedido al consumidor en forma fácil y económica que por otros sistemas se obtendrían con dificultades y en condiciones más gravosas.

Tienen carácter de cooperados, las personas que habiendo suscrito el Acta de constitución de la Sociedad, o habiéndolo adquirido posteriormente se ajustan a las normas de los estatutos.

También poseen el carácter de cooperados las personas jurídicas sin ánimo de lucro, o las entidades de Derecho Público que adhieren a los estatutos y suscriben acciones en la Sociedad.

El objetivo de una sociedad cooperativa es servir bien a sus socios empleados de buena fé, con prontitud y ventajas económicas.

La Cooperativa otorga a sus cooperados en Cartagena los servicios de compras y ventas.

Servicios a Crédito: La Cooperativa sirve a crédito o vende, apoyándose sobre un documento básico, la Libranza, que ha de entenderse como una autorización de descuento que el socio beneficiado da a la empresa donde trabaja para que del pago del sueldo, prestaciones so

ciales, etc, deduzca para Cocentral los valores estipulados.

#### 4.1. Proceso de Diligenciamiento del Crédito

El proceso que se lleva a cabo en la Cooperativa Central de Distri  
bución Ltda, Seccional Cartagena, para efectuar el crédito es el siguiente:

- a) El vendedor llena la solicitud de crédito que comprende: La Li-  
branza en original y copia y la hoja de datos.
- b) Se verifica que los socios que soliciten crédito a la Cooperati-  
va estén a paz y salvo con ella. En caso de tener saldo, éste debe-  
ser cancelado para renovar, salvo que el crédito esté al día y la -  
pagaduría de la empresa garantice el descuento simultaneo de ambos  
créditos.
- c) Verificar que los nombres de los deudores, codeudores y empresas  
esten completos y correctos.
- d) Las libranzas deben venir sin fecha. Fecharlas expone a pagar do  
ble el valor del impuesto de timbre.
- e) La Cooperativa elabora una autorización u orden de retiro al Al-  
macén afiliado para el socio.

#### 4.1.2. Políticas Crediticias

¿Cuál es el objetivo de las políticas crediticias?

Aunque fundamentalmente el crédito es un instrumento de la mercadoo  
tecnia para promover las ventas, el Director de Finanzas debe cui-  
dar su empleo y velar porque no se abuse del procedimiento hasta el  
grado en el otorgamiento del crédito deje de ser atractivo en térmio  
nos de rendimientos sobre la inversión.

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, para el otorgamiento de créditos, tiene trazadas las siguientes reglas:

Las ventas a crédito las respalda un documento básico, la Libranza.

El socio debe estar prestando servicios en una empresa afiliada a la Cooperativa, por un tiempo no inferior a un año.

El plazo del crédito está determinado por la cuantía del crédito:

- a) En créditos a ocho (8) meses de plazo la cuantía será por el valor de sueldo y medio.
- b) En créditos a doce (12) meses de plazo, la cuantía será de dos sueldos y medio.
- c) En créditos a quince (15) meses de plazo la cuantía será por el valor de tres (3) sueldos.

Por todo lo anterior siempre que el descuento no exceda del 25% del sueldo del solicitante y que la suma de los descuentos no supere el 50% de dicho sueldo.

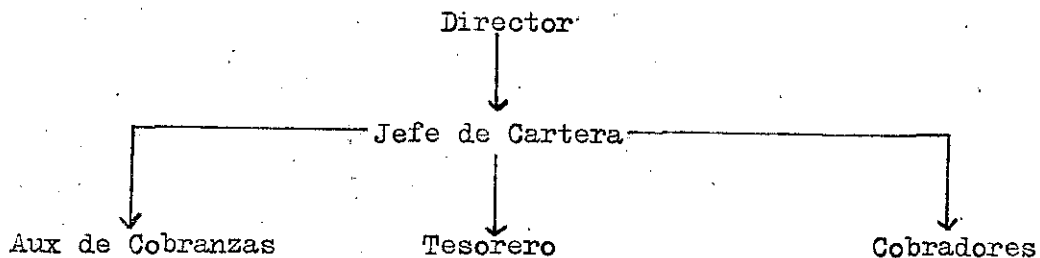
El crédito requiere de un codeudor o dos codeudores, según la cuantía del crédito.

Otorgación: El crédito se otorga siempre que se estudien los factores anteriores y el resultado esté conforme, con las reglas trazadas anteriormente.

#### 4.1.3. Estructura de la Cartera

Una vez que se está de acuerdo en que el objetivo de la política de cuentas por cobrar consiste en promover las ventas y favorecer a -

a los socios, hay que tener en cuenta factores que conforman la estructura de la cartera de la Cooperativa, estos son:



Al extenderse los créditos, se hace necesaria la presencia de un - Jefe de Cartera, con sus ayudantes, además deben conseguirse fuentes de información de créditos que le ayuden a decidir que clientes son confiables para así sostener y operar de modo general en el Departamento de Crédito.

Al Jefe de Cartera le corresponde efectuar el cuadro mensual de - cartera siguiendo el siguiente proceso:

- a) Suma de tarjetas: Esta se efectua con la ayuda de otra persona y en forma simultanea por zonas, verificando por saldos parciales la - exactitud de la suma.
- b) Saldos Rojos: Los saldos rojos existentes en una zona deben ser restados del total arrojado por la zona respectiva, para determinar el saldo real de las zonas.
- c) Conciliación: Las diferencias que resulten de comparar las tarjetas mayores con los totales arrojados por la suma de zonas, deben ser conciliados identificando a que obedece la diferencia.

**Procedimiento Sobre Análisis Individual de Cartera Vencida:**

**Objetivo:** Mantener en forma permanente el conocimiento de la cartera



atrazada, con el fin de ejecutar una acción rápida de cobranza y un mejor control sobre la misma.

Proceso: Este análisis se hacen en forma diaria, utilizando la forma "crédito 2" establecida por la cooperativa y solo contendrá las empresas y socios que no cancelen sus "Vencimientos".

Esta forma se elaborará por única vez en un cuadro de cartera a partir de esa fecha se efectuará diariamente, incluyendo o retirando las novedades presentadas por los pagos o no pagos.

¿ Qué se entiende por cartera vencida?

Se considera vencida la cuota que debiendo cobrarse en una fecha determinada no ha sido cancelada en forma oportuna.

Teniendo en cuenta lo anterior, la forma crédito 2 debe diligenciarse de acuerdo a los vencimientos establecidas en ella, por empresas y socios en forma individual.

Actualización de la Forma:

La actualización de ésta forma se hará teniendo en cuenta los pagos según su modalidad.

Las empresas que han cancelado y están en éste análisis, se eliminarán o se deducirán los saldos de los vencimientos más recientes.

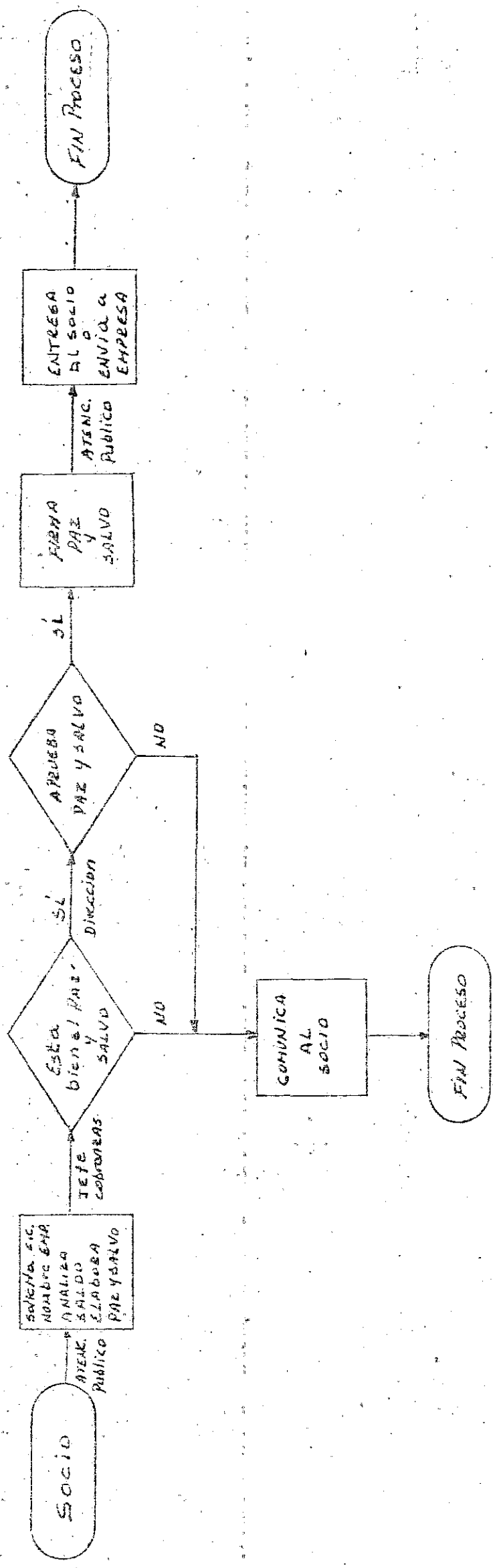
Las empresas que no cancelan y están en el análisis, se les aumentará el saldo de su cartera vencida, teniendo en cuenta los días de vencidas, es decir; las cuotas que estaban por vencerse en el mes pasarán de uno (1) a treinta (30) días; las de uno (1) a treinta (30) días pasarán de treinta y uno (31) a sesenta (60) días; las de sesenta y uno (61) Noventa (90) pasarán a más de 91 días.

Las empresas que no estaban en el análisis y no cancelaron, deberán incluirse en éste. Este análisis será la base para la determinación e información del cuadro de cartera vencida por edades.

#### 4.1.4. Proceso de Paz y Salvo

Procedimiento a seguir:

- a) Que el socio presente cédula de ciudadanía, y el nombre de la empresa donde trabaja o trabajó.
- b) Se busca la tarjeta del socio y en ella se verifica: el valor del crédito y fecha de expedición.
- c) Se observa que los saldos sean correctos por medio de la sumadora
- d) Se analiza que a pesar de estar cancelado el total del crédito no exista atraso en sus pagos.
- e) Si registra atrasos hay que cobrar los intereses correspondientes.
- f) Si el socio tiene más de un crédito se debe analizar sobre que crédito se ha de expedir el paz y salvo y dejar nota aclaratoria en el mismo.
- g) Se expide el paz y salvo teniendo en cuenta los pasos anteriores y con las notas aclaratorias, necesarias al respecto.
- h) El paz y salvo debe ser firmado por el Director de la Seccional o por la persona encargada.
- i) Se entrega al socio o se envía a la empresa con el cobrador de la zona.



# PROCESO PAZ Y SALVO

#### 4.1.5. Proceso de Devoluciones

Procedimiento a seguir:

a) Tipos de Devoluciones

- Devolución por deudores
- Devolución por intereses
- Devolución por acreedores

b) Toda devolución por cualquiera de los conceptos anteriores deberá cumplir los siguientes procedimientos.

-El socio debe presentar cédula y diligenciar el volante de solicitud de devolución o autorización correspondiente o carta de la empresa solicitando la devolución.

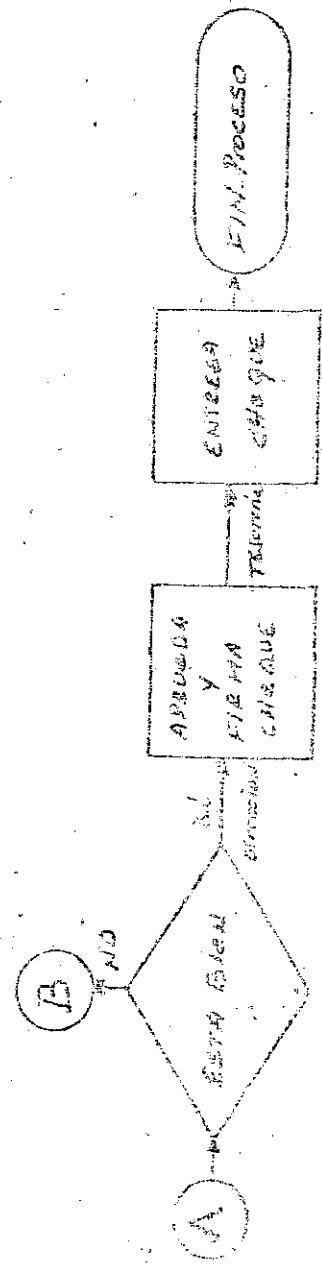
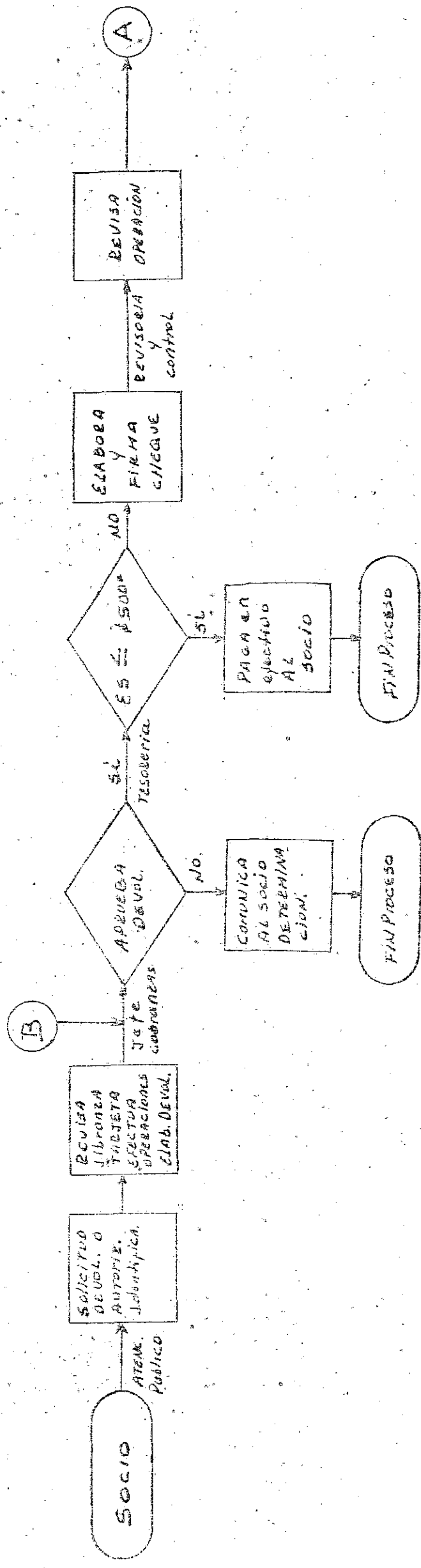
- Con el volante se busca la tarjeta y se coteja la firma con la libranza.

- Se verifica en la tarjeta:

- Fecha de aprobación del crédito
- Saldo correcto por medio de sumadora
- Registro de cancelación del saldo en caso de Acreedores.
- Se cancelan intereses en caso de existir mora (2% del saldo)
- Se determinan los meses, para aplicar la tabla de devolución e intereses.

c) Realizados los pasos anteriores se elabora la devolución, teniendo en cuenta que el socio solicitante no sea fiador de otra cuenta y si lo es, que ésta se encuentre a paz y salvo o cancelando en forma oportuna.

A continuación daremos definición a los tipos de devoluciones citados en el literal (a):



PROCESO DEVOLUCIONES

Devolución por deudores: Estos corresponden a saldos a favor de socios y que aún no han sido trasladados a la cuenta de acreedores. Se debe marcar la casilla correspondiente en el formato de la devolución.

Devolución por Acreedores: Estas corresponden a saldos trasladados a la cuenta Acreedores saldos a favor de socios. En la devolución se deben escribir Acreedores.

Devolución por Intereses: Esta se efectua cuando el socio ha pagado en forma anticipada el valor total del crédito, esta devolución se hará aplicando los porcentajes establecidos, según el tiempo que an ticipó el pago en relación con el plazo concedido.

d) Una vez revisados los pasos anteriores, la devolución se pasa al Jefe de Cartera quién revisa y aprueba o niega la devolución.

e) El Jefe de Cartera envia la devolución a tesorería para que allí se elabore el cheque si la devolución es mayor a \$500,00 ó se pague si es menor o igual a \$ 500,00

f) Una vez elaborado el cheque se pasa a revisoría interna o a la - persona encargada para tal efecto, éste deberá efectuar las operacion es aritméticas necesarias y la verificación de los documentos y val ores respectivos tanto en la devolución como en el cheque. (También lo hará con la devolución en efectivo). En caso de no estar correcta la devolución ésta debe ser devuelta al jefe de cartera para su cor rección respectiva.

g) Una vez revisada la documentación y el cheque, lo pasa a la Direcc ión para la firma y aprobación definitiva.

h) Después de firmado el cheque pasa a la Tesorería para que ésta en tregue el valor correspondiente al socio o se envía, por medio del - cobrador de la zona al beneficiario, debiendo éste firmar la constanc ia de recibo.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

Al hacer el estudio financiero a la Cooperativa, nos toca prestarle interés a las cifras relativas más que a las absolutas. De hecho el análisis de los Estados Financieros es posible en su gran mayoría - cuando las cifras se expresan como porcentajes o relaciones. Puede computarse un gran número de relaciones como lo demostrará el presente capítulo pero el Director debe determinar aquellos factores que son significativos en el esfuerzo de control y especificar las relaciones que requiera a la luz de ellos.

Es de anotar, que hay que tener precaución al utilizar las relaciones, ya que ellas pueden llegar a cubrir los sucesos que estan ayudando a controlar con un completo manto de promedios. Si tal cosa ocurre, el Director o el Gerente puede arribar a conclusiones erróneas y posible mente pasar desapercibidas las causas. Pero si se usan con cuidado - las relaciones, es posible señalar con precisión aquellas áreas de actividad que requieran atención especial por parte de la Gerencia.

Admisiblemente, los coeficientes financieros nos dicen algo acerca de la manera en que la empresa es operada, así como también revelan su situación financiera. Pero estos coeficientes deben ser contemplados como primordialmente financieros por naturaleza, ya que muchos de los datos básicos se derivan de la hoja de balance y la información que proveen es descriptiva de la condición financiera de la empresa.

### 5.1. Estados Financieros Básicos

Para tener un mejor control directo sobre las inversiones y las diferentes fuentes de financiamiento se utilizan diversos estados o cu

tas cuyas bases se originan en el sistema contable.

Los Estados Financieros Básicos son aquellos que determinan la situación financiera y económica de una Empresa en un momento determinado.

Dentro de éste grupo se pueden mencionar, el Balance General, que muestra la forma en que se han utilizado los recursos; el Estado de Pérdidas y Excedentes, que muestra los resultados económicos para un período de la actividad de la empresa..

5.1.1. Balance General

El objeto de la teoría de balances lo constituye la problemática de cómo se ha de interpretar el contenido del balance, de lo que significan los valores que contiene un balance según su naturaleza.

Los intentos para la contestación de éste problema ha llevado a dos concepciones teóricas. La una, estática, que considera el balance perfectamente como un instrumento para la determinación del patrimonio. Según el otro punto de vista dinámico el balance es perfectamente un medio para la determinación del resultado de la empresa.

Desde el punto de vista "Estático", el sentido fundamental del balance para un momento determinado se encuentra el día de "Cierre del Balance" del estado de patrimonio y las deudas de la empresa. Según esto, el balance es un inventario realizado bajo determinados puntos de vista. En éste sentido se habla del balance como una exposición del patrimonio, o sencillamente, como el balance mismo.

El Balance General nos ayuda a obtener la información necesaria para un estudio financiero por medio de índices, ya que nos explica la naturaleza, cálculo y significado de cada índice.

Por lo anterior hemos expuesto la información referente a los Balances de la Cooperativa durante el período de estudio 1978-1982. Es de Acla-



rar que las formas de balances que presentamos son las mejores para todas las circunstancias, debido a que corresponden únicamente a la seccional estudiada y la contabilidad de la cooperativa actualmente se encuentra centralizada, dando como resultado un balance global, producto de las operaciones de cada una de las seccionales con que cuenta en el país. Sin embargo, las formas utilizadas para presentar información proporcionan una terminología y un esquema - que posibilitan un análisis significativo desde el punto de vista financiero.

Para un efecto comparativo entre las operaciones de la Seccional - Cartagena y las operaciones globales de la Cooperativa en el resto del país, anexamos los Balances Generales y los Estados de Pérdidas y Excedentes del período de estudio en términos globales.

La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, - operó durante el período de estudio haciendo uso de las siguientes políticas contables:

Para los años 1978, 1979, 1980, tenemos unos procesos contables llevados a cabo en su totalidad por la Seccional, pero después de éste período se centralizó la contabilidad pasando a ser efectuada por la casa principal en Bogotá.

Actualmente los balances se preparan mensualmente para luego ser enviados a cada una de las seccionales.

Las mercancías para la venta son valorizadas al costo, que se aproxima al valor comercial.

La cuenta remesa de sucursales incluye principalmente los envíos de dinero efectuados por las distintas seccionales de la cooperativa a su oficina principal, para cumplir con el pago de las obligaciones con sus proveedores.

Las propiedades y equipos son contabilizadas desde 1978 con tasas

anuales de depreciación del 5% para los edificios y el 10% para los muebles y enseres. Como podemos apreciar en los Balances de la Seccional no aparece la cuenta "Edificio" debido a que la Cooperativa en Cartagena no posee local propio, por otro lado los activos fijos depreciables se presentan en sus valores netos, por lo cual no aparece la cuenta depreciación.

En lo referente a la provisión para cartera, vemos que para los años 1978 y 1979, se presentó un porcentaje poco significativo para el volumen de éstas, y a partir de 1980 se comienza a mostrar la cuenta Deudores Clientes en sus valores netos, lo anterior puede ser explicado gracias a las garantía ofrecidas por los clientes, o por la experiencia que posea la institución con respecto al crédito a las empresas afiliadas.

La cuenta Inventario, es un rubro que permanece bajo, en comparación con el total de activos circulantes. Es necesario tener en cuenta la rapidez de su rotación, lo que contribuye a que la cuenta no presente provisiones para cubrir cualquier riesgo que se pueda correr por obsolencia.

Es de anotar también, que la cooperativa vende por medio de almacenes afiliados, lo cual ayuda a que sus existencias se mantengan en niveles acordes durante el periodo de estudio.

Es significativo el margen operativo presentado por la cooperativa en lo que tiene que ver con la cuenta deudores clientes, lo cual - representa un volumen importante del Activo Corriente; si se tiene presente que la cooperativa opera en base a créditos respaldados por Libranzas. Durante el periodo pasó de un total de - \$ 2'541.265,00 en 1978 a \$ 30'947.183,00 en 1982.

La cuenta Deudas de Terceros está constituida por los préstamos - efectuados por la cooperativa a los empleados de ésta, pero debido a la creación del Fondo de Empleados ésta cuenta ha sido absorbida

# Cooperativa Central de Distribucion Ltda

## Balance General

83

### CARTAGENA

Nombre de la Cuenta de Activos	AÑOS				
	1978	1979	1980	1981	1982
<i>Activos Corrientes</i>					
Caja	38.790 =	77.996 =	269.300 =	384.599 =	341.174 =
Bancos	17.750 =	4.499 =	9.278 =		131.131 =
Deudores Clientes	2'441.261 =	2'333.035 =	1'132.740 =	17'666.805 =	30'947.183 =
Menos Provision para Cartera	(42.401)	(109.995 =)			
Responsabilidades Pendientes	10.074 =	30.074 =			
Casa Principal	2'376.900 =	2'290.798 =			
Documentos por Cobrar	1979 =	1.879 =	125.428 =	198.719 =	12865 =
Otros Depósitos	1.000 =	3.000 =			
Inventarios	246.574 =	395.097 =	322.200 =	116.331 =	983.443 =
Anticipos			26.375 =	48.998 =	
Deudoras Varios	89.852 =	9.582 =			
Deudas de Terceros	47.113 =	86.966 =			160.123 =
<i>Total Activo Corriente</i>	5'269.292 =	10'122.431 =	1'918.299 =	18'411.412 =	32'191.703 =
<i>Activos Fijos Despreciables, Hobbies y Enseres</i>	83.029 =	83.329 =	138.100 =	175.999 =	213.912 =
<i>TOTAL ACTIVOS</i>	5'352.301 =	10'205.760 =	16'056.399 =	18'587.411 =	32'805.615 =

# Cooperativa Central de Distribucion Ltda

## Balance General

84

### CARTAGENA

Nombre de la Cuenta de Pasivo	AÑOS				
	1978	1979	1980	1981	1982
<u>Pasivo Corriente</u>					
Cuentas por Pagar.	440.073 =	733.162 =	196.844 =	711.777 =	2'343.052 =
Acreedores	887.147 =	2'460.412 =	1'185.390 =	2'440.003 =	
Cuentas Consolidadas	63.794 =	88.020 =	120.210 =		
Proveedores	8.109 =	7.009 =			
Documentos por Pagar	231.690 =		6'692.672 =	4'070.405 =	17'489.871 =
Reservas a Oficina Principal	2'707.088 =	5'167.038 =	3'827.100 =	4'700.840 =	5'030.986 =
Sobre Girios Bancarios				8.739 =	
<u>Total Pasivos Corrientes</u>	4'352.301 =	8'556.143 =	12'422.620 =	11'935.764 =	24'883.909 =
<u>Pasivos Estimados</u>					
Depositos Provisionales	282.289 =	600.612 =	1'217.534 =	1'141.506 =	1'829.341 =
Intereses no Devengados	618.635 =	736.829 =	1'075.320 =	3'806.809 =	4'045.827 =
<u>TOTAL PASIVO</u>	5'016.125 =	9'923.584 =	14'715.474 =	16'884.079 =	30'739.079 =

# Cooperativa Central de Distribucion Ltda

## Balance General

Bs

### CARTAGENA

Nombre de la Cuenta: Patrimonio	Años	1978	1979	1980	1981	1982
<u>Patrimonio</u>						
Capital		162.294 =	121.372 =	220.300 =	320.160 =	312.185 =
<u>Perdidas y Excedentes</u>						
Excedentes del Periodo			160.804 =	1120.625 =	1'387.212 =	1'714.311 =
Perdidas del Periodo		67.848 =				
Total Patrimonio		109.076 =	282.176 =	1'340.925 =	1'717.372 =	2'066.536 =
Total Pasivo		5'016.125 =	9'923.584 =	14'715.474 =	16'884.079 =	30'739.079 =
Total Patrimonio + Pasivo		5'352.301 =	10'205.760 =	16'056.399 =	18'591.451 =	32'805.615 =

en gran parte por dicho Fondo.

En su pasivo las cuentas de mayor importancia la constituyen "Documentos por Pagar" la cual ampara todas aquellas que estén representadas por letras y pagarés, y se les adeuda principalmente a los - Almacenes Afiliados a la Cooperativa, por otro lado se encuentra - la cuenta "Remesas a Oficina Principal" de la cual hablamos ante - riormente que durante el periodo cumplió un papel ascendente.

La Cooperativa en la seccional no posee pasivos a largo plazo en - ninguno de los años de estudio.

Es importante anotar que el origen de los pasivos más representativos, están dados en el volumen de la cuenta "Deudores Clientes" ambas cuentas correspondientes por su lado a operaciones corrientes.

#### 5.1.2. Estado de Pérdidas y Excedentes

El Estado de Pérdidas y Excedentes es el cuadro numérico que presenta los ingresos y egresos de una empresa, durante determinado periodo de tiempo y luego de un resultado final que representa el importe de los excedentes o de las pérdidas netas del periodo cubierto; generalmente el ejercicio económico de la empresa que se trate.

El Estado de Pérdidas y Excedentes es la interpretación matemática, desde el punto de vista de las utilidas, los gastos, el margen bruto, los excedentes, de las políticas, experiencia, conocimiento, perspicacia de la dirección de una empresa.

El Estado de Pérdidas y Excedentes es de importancia, ya que por medio de él, se puede captar una perspectiva a largo plazo de cualquier empresa. Ese Estado en esencia es provisional. Los excedentes y las pérdidas no son fundamentalmente el resultado de las operaciones durante un periodo corto. La distribución entre ejercicios tanto de cargos como de abonos que afecten la determinación de los excedentes es-

# Cooperativa Central de Distribución Ltda

## Balance General

87

### CARTAGENA

Nombre de la Cuenta de Ingresos	AÑOS	1978	1979	1980	1981	1982
<u>Ingreso del Periodo</u>						
<u>Productos de Rentas</u>						
Gastos de Operación		21.300 =	6.578 =	10.787 =	17.630 =	20.280 =
Intereses devengados		607.776 =	410.163 =	912.061 =	1'621.210 =	2'192.703 =
Comisión de Cobro		57.460 =	22.389 =	49.200 =	17.630 =	68.300 =
Comisión Sobre Ventas		41.468 =	171.647 =	1'985.710 =	2'570.160 =	3'601.780 =
Comisión Proveedores				166.372 =	198.580 =	
Comisión Distribuidores		176.469 =	41.772 =	24.112 =	61.720 =	89.064 =
Ingresos Varios		4.260 =	360 =	938 =	1.310 =	6.610 =
Cuotas de Admisión						
<u>Total de Ingresos</u>		887.713 =	602.901 =	3'148.260 =	4'170.438 =	5'978.937 =

# Cooperativa Central de Distribucion Ltda

## Balance General

### CARTAGENA

Nombre de la Cuenta de Egresos.	AÑOS		1978	1979	1980	1981	1982
<b>EGRESOS.</b>							
Gastos Generales			368.579 =	217.000 =	700.244 =	971.390 =	1'743.620 =
Gastos de Ventas			370.100 =	110.300 =	1'044.091 =	1'898.410 =	2'174.996 =
Gastos de Administración			191.980 =	142.600 =	213.000 =	218.060 =	307.660 =
Egresos Varios			20.942 =	14.177 =	30.300 =	20.308 =	18.309 =
<b>Total de Egresos</b>			<b>951.601 =</b>	<b>482.077 =</b>	<b>2'027.635 =</b>	<b>3'117.168 =</b>	<b>4'264.586 =</b>
( Excedentes o Pérdidas del Período.			(67.848)	160.804 =	1'020.625 =	1'387.212 =	1'714.307 =



parte estimada y convencional y se fundamenta en supuestos que se relacionan con acontecimientos futuros los cuales pueden firmarse o no por la experiencia.

Los acreedores a corto plazo, proveedores, así como instituciones de la banca generalmente prestan mayor atención a la situación mostrada por el Balance de situación para respaldar la concesión de crédito.

Si no se tiene a la disposición el Estado de Pérdidas y Excedentes, a veces queda fácilmente sin averiguarse tanto el progreso como la declinación del negocio.

La cuenta de Pérdidas y Excedentes es una representación dinámica de la cooperativa, debido a que estudia y describe su actividad dando los resultados económicos finales.

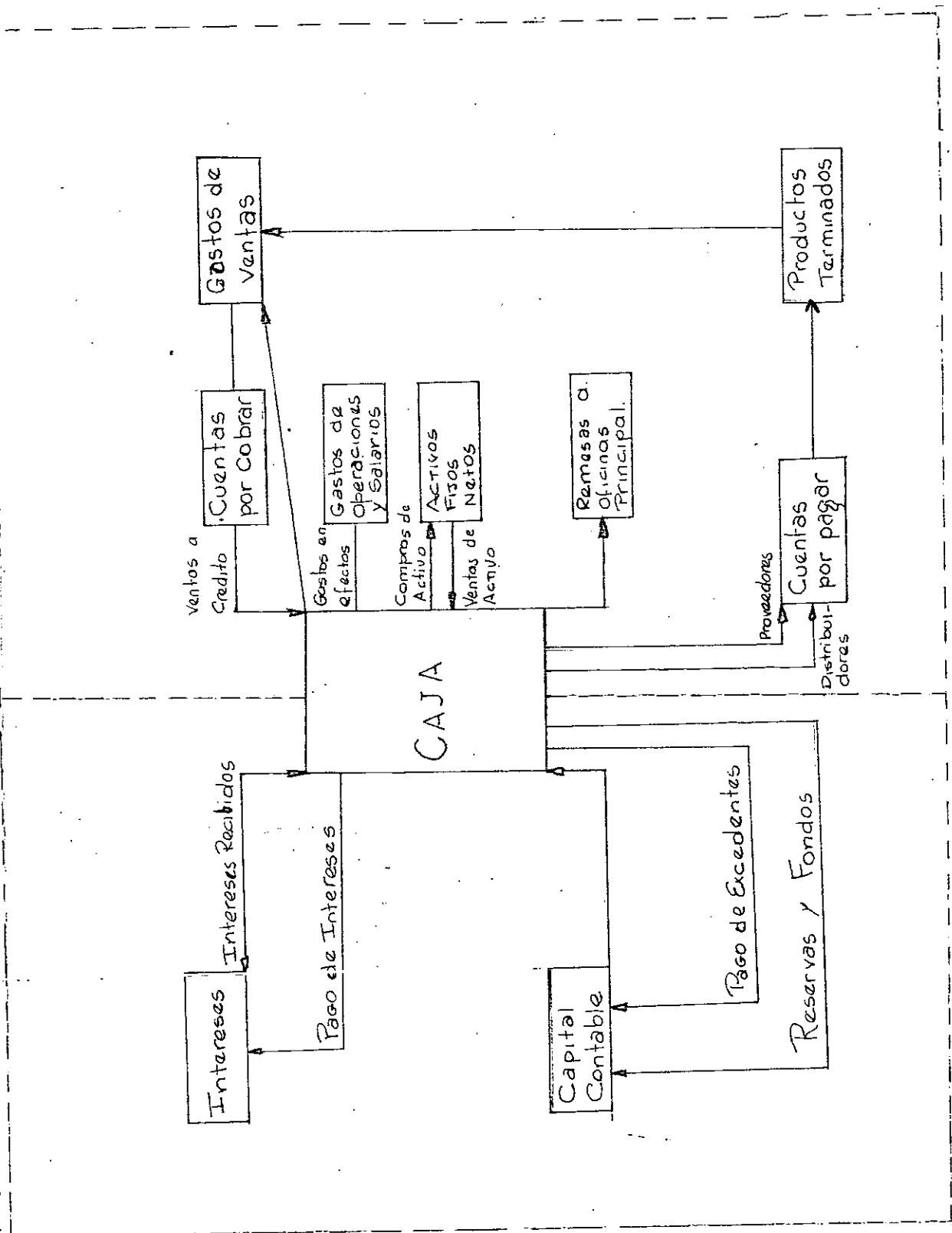
Ello deriva la constatación de que la capacidad de la cooperativa de pagar a sus proveedores depende de su capacidad para generar excedentes, o sea de su rentabilidad. Una rentabilidad baja puede reducir un amplio circulante, mientras una rentabilidad alta le limita el riesgo del crédito y puede justificar una inversión aún cuando la posición de liquidez corriente sea débil.

### 5.1.3. Estados de Flujo de Fondos

El término fondos puede utilizarse para designar cualquiera de las dos cosas: El Efectivo o el Capital de Trabajo. Ambos renglones son necesarios para que la empresa funcione debidamente. El efectivo es necesario para que la empresa pague sus cuentas. El Capital de Trabajo es necesario, especialmente en negocios estacionales, para que ofrezca un alivio financiero para el pago de cuentas que venzan en un futuro próximo.

El Estado de Flujo de Fondos, permite evaluar los orígenes y aplicacioo

FLUJOS FINANCIEROS Y LEGALES



nes de fondo a largo plazo. Este conocimiento de los patrones históricos de aplicación de fondos ayudan al administrador a planear mejor su requerimiento futuro.

El Estado de Flujo de Fondos es una contrapartida del presupuesto - de recaudos que veremos posteriormente. Ambos siguen el criterio de lo percibido, pero el presupuesto de recaudos es una proyección hacia el futuro, mientras que el estado de flujo de fondos es histórico.

Desde el punto de vista financiero el estado de flujo de fondos puede utilizarse de dos maneras.

La primera sería cuando la empresa necesite información sobre si está progresando o están surgiendo problemas; el estado de flujo de fondos revelará los orígenes de estos los principales usos que tuvieron y la segunda sería cuando el ejecutivo financiero desee apreciar la tendencia de su empresa para luego tomar decisiones.

### 5.2. Razones Financieras

Cualquiera que sea el método de expresión, proporción, fracción o porcentaje un coeficiente o índice muestra la magnitud de la relación entre dos medidas.

El análisis de los coeficientes existentes entre varias medidas de la ejecución organizativa es una técnica de control sumamente útil y necesaria.

En este capítulo analizaremos los índices de mayor utilidad, conforme al propósito del estudio. Las razones o índice financiero pueden dividirse en cuatro (4) grupos básicos:

- Razones de liquidez y actividad
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad

Razones de cobertura o reserva.

Los primeros dos grande grupos dependen en gran parte de los datos que aparecen en el estado de ingreso.

El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa.

Las razones financieras pueden ser muy eficientes al observar su comportamiento a través del tiempo. En éste estudio presentamos los índices seleccionados por un período de cinco (5) años de operaciones de la cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena.

Para estudiar cada razón se hace necesario tener presente varios aspectos:

La fórmula del índice

Un ejemplo numérico

Los niveles de referencia para evaluar la actuación de la empresa, - que debens ser reglas generalmente aceptadas o índices promedio para un ramo de actividad.

Una explicación de la actuación de la empresa para cada índice.

Una explicación de los detalles involucrados en cada índice.

5.2.1. Medida de Capital de Trabajo

Se encuentra entre las tres (3) medidas básicas de la liquidez total de una empresa, siendo las dos (2) restantes la Razón de Solvencia y la Razón de Prueba del Acido.

El capital neto de trabajo de una empresa se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante.

Para el caso de la Cooperativa el capital neto de trabajo para cada uno de los años de estudio fue el siguiente:

Capital de Trabajo 1978= Activos Corrientes<sub>78</sub> - Pasivos Corrientes<sub>78</sub>

CT <sub>78</sub>	=	5'269.272	-	4'352.301	=	916.971
CT <sub>79</sub>	=	10'122.431	-	8'556.143	=	1'566.288
CT <sub>80</sub>	=	15'918.299	-	12'422.620	=	3'496.679
CT <sub>81</sub>	=	18'415.452	-	11'935.764	=	6'479.688
CT <sub>82</sub>	=	32'591.703	-	24'863.909	=	7'727.794

Esta comparación en serie de tiempo del capital de trabajo neto de la cooperativa es muy útil, ya que así podemos evaluar sus operaciones durante el periodo de referencia anterior.

Como podemos apreciar la Cooperativa comenzó operando con un capital de trabajo neto de \$916.971 durante el año 1978, para luego pasar a operar con un capital de trabajo de \$1'566.288 durante el año 1979, sufriendo un incremento de 1.7 veces. Aceptable para poder cumplir con los compromisos adquiridos con sus proveedores, y mantener sus fuentes de entradas a caja (Activo Circulante) esto, si se tiene en cuenta que por la naturaleza de la empresa es necesario un grado de liquidez menor que en el de las empresas que trabajan con flujo de caja impredecible. Para nuestro caso la cooperativa cuenta con un margin predecible de entradas futuras a caja, debido a que opera con un patrón de créditos que exige el pago en una fecha determinada a las empresas afiliadas. Sin embargo es de anotar que mientras mayor sea el margin de activos circulantes con que cuente la cooperativa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, en mejores condiciones estará para pagar sus cuentas a medida que se venzan.

Continuando con el análisis operativo de la cooperativa podemos apre

ciar que los cambios en los componentes del capital de trabajo durante el período de los (5) cinco años, dieron como resultados un crecimiento en su capital de trabajo de ocho (8) veces, partiendo de 1978 hasta 1982 cuando pasó de \$916.971 a \$ 7'727.794

A continuación presentamos por medio del cuadro los cambios sufridos en los componentes del capital de trabajo durante el período de estudio.

CUADRO Nº 6

CAMBIOS EN LOS COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO AÑO 1978-1982

AUMENTO (DISMINUCION) EN EL	1 9 7 8	1 9 8 2
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	56.540	480.689
Cuentas por Cobrar y Doc por Cob.	4'966.621	30'967.183
Mercancía para la venta	246.514	983.443
	<u>\$ 5'269.272</u>	<u>32'591.703</u>
<b>AUMENTO (DISMINUCION) EN EL PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones por Pagar	685.763	17'489.871
Acreedores	887.147	2'343.052
Remesas a Oficina Principal	2'707.088	5'030.986
Prestaciones Sociales	63.794	-0-
Proveedores	8.509	-0-
<b>TOTAL</b>	<b>\$4'352.301</b>	<b>24'863.909</b>
<b>AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 916.971</b>	<b>7'727.794</b>

FUENTE: INTERNA

### 5.2.2. Razón de Disponible o Prueba Acida

Esta razón es similar a la razón de solvencia, excepto por el hecho de que no incluye el inventario en el activo circulante. La suposición básica del índice de la prueba del ácido es que usualmente el inventario es el activo circulante con menos liquidez y en consecuencia no debe tenerse en cuenta.

El índice de la prueba del ácido se calcula así:

$$\text{Índice de la Prueba del Acido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{IPDA}_{78} = \frac{5'269.272 - 246.514}{4'352.301} = 1,15$$

$$\text{IPDA}_{79} = \frac{10'122.431 - 395.097}{8'556.143} = 1,13$$

$$\text{IPDA}_{80} = \frac{15'918.299 - 328.200}{12'422.620} = 1,25$$

$$\text{IPDA}_{81} = \frac{18'591.451 - 116.331}{11'935.764} = 1,54$$

$$\text{IPDA}_{82} = \frac{32'591.703 - 983.443}{24'863.909} = 1,27$$

El resultado de los cálculos anteriores comparandolos con los promedios del ramo " 1 a 1", es bueno ya que la cooperativa en el periodo de estudio en lo que se refiere a éste índice, ha operado con un promedio de 1.3 a 1. Esto quiere decir que la cooperativa puede responderle a sus acreedores vendiendo sus valores realizables y cobrándole a sus deudores sin hacer uso de la venta del inventario.

Al analizar el comportamiento de éste índice a través del tiempo, no tamos que para los años 1978 y 1979, la tendencia fué desfavorable - con respecto a los años siguientes, esto debido a condiciones internas,

como bajas en el volument de ventas y por consiguiente disminuci3n en sus cuentas por cobrar, item importante en su Activo Circulante.

Sin embargo, las anteriores anotaciones no afectan la liquidez de la empresa en volumen es considerables en cada uno de los a1os de estudio.

### 5.2.3. Raz3n de Liquidez Total

Esta Raz3n de Liquidez es de particular importancia para el departamento de cr3dito, porque es indicador de la habilidad de pago de las obligaciones a corto o largo plazo de una empresa. Esta raz3n se determina dividiendo los activos totales por los pasivos o responsabilidades totales establecidas en el balance.

Generalmente se considera aceptable un indice de liquidez de dos (2), pero la determinaci3n exacta de un indice aceptable depende en gran parte del campo donde opere la empresa.

Por ejemplo, un indice de liquidez de uno (1) podria considerarse aceptable en una empresa de servicios, pero no podria aceptarse de ninguna manera en una empresa manufacturera.

$$\text{Raz3n de Liquidez Total} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$$

$$\text{Raz3n de Liquidez Total}_{78} = \frac{5'269.272}{5'016.125} = 1,05$$

$$\text{Raz3n de Liquidez Total}_{79} = \frac{10'205.760}{9'923.584} = 1,02$$

$$\text{Raz3n de Liquidez Total}_{80} = \frac{15'918.299}{14'715.474} = 1,08$$

$$\text{Raz3n de Liquidez Total}_{81} = \frac{18'415.452}{16'884.079} = 1,09$$



$$\text{Razón de Liquidez Total}_{82} = \frac{32'805.615}{30'739.079} = 1,06$$

Después de hecho el cálculo de éste índice para cada uno de los años de estudio, vemos que la Cooperativa presenta en los primeros tres (3) años un nivel más bajo debido a que el coeficiente del índice casi se iguala a uno (1); pero a partir de 1981 comienza a recuperarse y sus activos se incrementan en mayor proporción cosa que le ayuda bastante.

Es importante anotar que la Cooperativa no trabaja con costos de producción lo que le beneficia si se tiene en cuenta el margen alcanzado y de ahí que se sitúe dentro de las aceptables en el promedio del ramo.

La Cooperativa en términos generales ha construido para el futuro; ha incrementado sus ventas, sacándole provecho a los pasivos circulantes, representados en gran parte por las deudas a los almacenes-afiliados a ella, y por sus proveedores.

#### 5.2.4. Rotación de Cuentas por Cobrar

Las ventas a créditos que dan como resultados las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago dentro de un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año, en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes en la empresa.

La rotación de cuentas por cobrar de la empresa es una medida de su liquidez o actividad y se define como sigue:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Mientras más alta sea la rotación de cuentas por cobrar la empresa, la situación es más favorable.

Una empresa puede aumentar la rotación de sus cuentas por cobrar con una política de créditos muy restrictiva, pero no se recomienda esta estrategia debido a que podría producir pérdidas de ventas. El analista financiero debe poner en tela de juicio sobre todo las rotaciones muy altas de cuentas por cobrar.

Rotación de Cuentas por Cobrar <sub>78</sub>	=	$\frac{5'791.454}{2'541.265}$	=	2,27
Rotación de Cuentas por Cobrar <sub>79</sub>	=	$\frac{12'082.795}{7'333.035}$	=	1,6477
Rotación de Cuentas por Cobrar <sub>80</sub>	=	$\frac{16.323.467}{15'132.740}$	=	1,0786
Rotación de Cuentas por Cobrar <sub>81</sub>	=	$\frac{29'271.963}{17'666.805}$	=	1,6568
Rotación de Cuentas por Cobrar <sub>82</sub>	=	$\frac{43'884.356}{30'947.183}$	=	1,4180

En lo referente a los resultados obtenidos por los índices anteriores podemos anotar que la Cooperativa se mantiene dentro de los límites aceptables o sea que sus cuentas por cobrar en cada uno de los años han rotado más de una vez, hay liquidez, si se tiene en cuenta que las ventas de electrodomésticos y muebles se hacen a créditos de doce (12) o más meses y para las otras líneas de productos el crédito es de ocho (8) a doce (12) meses.

#### 5.2.5. Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar

El plazo promedio de cuentas por cobrar, o período medio de cobros es una cifra más significativa para aplicar en la evaluación de la política de cobros y créditos de la empresa. Se encuentra por la

simple transformación de la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa así:

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de C X C}}$$

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar}_{78} = \frac{360}{2} = 180 \text{ días}$$

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar}_{79} = \frac{360}{1,6477} = 218 \text{ días}$$

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar}_{80} = \frac{360}{1,0786} = 333 \text{ días}$$

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar}_{81} = \frac{360}{1,6568} = 217 \text{ días}$$

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar}_{82} = \frac{360}{1,4180} = 253 \text{ días}$$

Por término medio, le toma a la Cooperativa 220 días para hacer efectiva una cuenta por cobrar.

El plazo promedio de las cuentas por cobrar es significativo solamente a la luz de las condiciones de crédito de la Cooperativa si ésta expresa créditos a sus clientes por 270 días, y cuenta con un período medio de cobros de 220 días pone de manifiesto un departamento de crédito eficiente.

5.2.6. Análisis de Antigüedad de Cuentas por Cobrar

El Análisis de Antigüedad es una técnica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar. Suministra información referente a la proporción de cada tipo de cuenta que haya estado pendiente durante un período de tiempo al poner de relieve las irregularidades, -

le permite precisar la causa de los problemas en cobros o pagos.

### 5.2.7. Rotación de Inventarios

Muy a menudo se mide la liquidez o actividad del inventario de la empresa por su rotación.

Este cálculo se efectúa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Las diferencias de índice de rotación resultan de las diversas características de operación de diferentes industrias.

Muchos opinan que mientras más alta sea la rotación del inventario de la empresa con mayor eficiencia se administra su inventario. Esto es verdad hasta cierto punto, pasado el cual una alta rotación del inventario puede significar problemas. Por ejemplo: Una manera de aumentar la rotación del inventario es manteniendolo a nivel bajo. Sin embargo, tal estrategia puede ocasionar una gran cantidad de faltantes en el inventario lo que se traduce en pérdidas de ventas por insuficiencia que a su vez puede perjudicar las ventas futuras de la empresa.

En lo que refiere a la Cooperativa los costos relacionados con el inventario, en su mayor parte lo conforma el costo de pedido, los cuales incluyen los gastos fijos de oficina.

Las mercancías para la venta son valorizadas al costo, que se aproxima al valor de mercado.

Es de anotar que la Cooperativa posee distribuidores que actúan por ella y le ayudan a efectuar un volumen aceptable de sus ventas. Estos distribuidores, contribuyen a que los pedidos hechos por la Co-

perativa para mantener sus inventarios, no sean tan elevados y por consiguiente los costos de inventarios para la cooperativa sean me-  
nores:

$$\text{Rotación de Inventario}_{78} = \frac{529.125}{246.514} = 2,146$$

$$\text{Rotación de Inventario}_{79} = \frac{590.000}{395.097} = 1,493$$

$$\text{Rotación de Inventario}_{80} = \frac{1'023.710}{328.200} = 3,119$$

$$\text{Rotación de Inventario}_{81} = \frac{1'953.437}{116.331} = 16,792$$

$$\text{Rotación de Inventario}_{82} = \frac{2'804.857}{983.443} = 2,852$$

5.2.8. Plazo Promedio de Inventario

El plazo promedio del inventario representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. Se calcula de -  
la manera siguiente:

$$\text{Plazo Promedio de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Esto quiere decir, que en promedio, un artículo permanece en el inven-  
tario de la empresa por días. Mientras más corto sea el plazo prome-  
dio del inventario de la empresa, se considera que éste es más líqui-  
do o activo.

$$\text{Plazo Promedio de Inventario}_{78} = \frac{360}{2,146} = 168$$

102

$$\text{Plazo Promedio de Inventario}_{79} = \frac{360}{1,493} = 241$$

$$\text{Plazo Promedio de Inventario}_{80} = \frac{360}{3,119} = 115$$

$$\text{Plazo Promedio de Inventario}_{81} = \frac{360}{16,792} = 21$$

$$\text{Plazo Promedio de Inventario}_{82} = \frac{360}{2,852} = 126$$

#### 5.2.9. Razón de Endeudamiento

Esta razón mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea este índice mayor será la cantidad de dinero de otras personas, que se esté utilizando en generar utilidades para los propietarios. La razón se calcula como sigue:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Esto indica que la Compañía ha financiado un porcentaje de sus activos con deuda. Mientras más alta sea ésta razón, más alto apalancamiento financiero tiene una empresa.

En éste índice los acreedores prefieren un porcentaje o coeficiente moderado, puesto que así, mayor será el colchón contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación; y en caso de empresas industriales por lo común requiere que los propietarios tengan invertida una suma similar a la de los mismos acreedores, en consecuencia - una regla empirica frecuente es la de un índice máximo de endeudamiento del 50%.

En oposición a la preferencia de los acreedores por un índice bajo,

los propietarios pueden tratar de utilizar un índice "elevado" ya para aumentar las ganancias porque la obtención de nuevos fondos de patrimonio neto significará una pérdida de control.

Razón de Endeudamiento<sub>78</sub> =  $\frac{5'016.125}{5'352.301}$  = 0,93

Razón de Endeudamiento<sub>79</sub> =  $\frac{9'923.584}{10'205.760}$  = 0,97

Razón de Endeudamiento<sub>80</sub> =  $\frac{14'715.474}{16'056.399}$  = 0,91

Razón de Endeudamiento<sub>81</sub> =  $\frac{16'884.079}{18'591.451}$  = 0,90

Razón de Endeudamiento<sub>82</sub> =  $\frac{30'739.079}{32'805.615}$  = 0,93

De acuerdo con los resultados anteriores; la razón de endeudamiento de la Cooperativa en cada uno de los años nos muestra una elevada proporción de financiación por parte de los acreedores, cosa que puede ser favorable; cuando la cooperativa haga uso de dichos fondos para hacerle frente a un incremento en las ventas y a la utilización de esos activos, generen más del costo de la deuda.

En resumen un índice de endeudamiento elevado nos pone de manifiesto una poca participación del patrimonio de la cooperativa en lo que se refiere a su financiación.

Años y Evaluación Nombre de la Razón	1978	1979	1980	1981	1982	Promedio del Ramo	Evaluación.
Razon de disponible o Prueba Florida.	1.15 veces	1.13 veces	1.25 veces	1.54 veces	1.27 veces	1 vez	Satisfactoria.
Razon de liquidez total	1.05 veces	1.02 veces	1.08 veces	1.09 veces	1.06 veces	1 vez	Buena
Rotacion de Cuentas por Cobrar	2.27 veces	1.64 veces	1.07 veces	1.65 veces	1.41 veces	1 vez	Satisfactoria
Plazo Promedio de Ventas Por Cobrar	180 dias	218 dias	333 dias	217 dias	253 dias	360 dias	Buena
Rotacion de Inventarios	2.1 veces (mes)	1.5 veces	3 veces	16 veces	3 veces	3 veces (mes)	Buena
Plazo Promedio de Inventarios	160 dias	241 dias	115 dias	21 dias	126 dias	150 dias	Satisfactoria
Razon de Endeudamiento %	93%	97%	91%	90%	93%	50%	Alto.



## 6. ELABORACION DE PRESUPUESTO

Al estudiar toda empresa se verifica primero si existe un sistema presupuestario cualquiera que sea su alcance y si no existe, casi seguramente se deberá recomendar el diseño e implantación de uno.

El presupuesto no debe ser un inventario de hecho cuyas ocurrencias son más o menos probables, sino que debe reflejar metas que se consideran de posible alcance.

La elaboración de un presupuesto despierta un sentimiento de participación en las operaciones de la empresa, dando motivo para un mejor desempeño y bases para presentar el propio punto de vista en comparación directa con la opinión de los demás. Los presupuestos constituyen un medio para comunicar ideas y planes en forma universalmente comprensible puesto que son cuantitativos. Los presupuestos presentan a la administración un panorama sistematizado de toda la operación, sustituyendo a los informes aislados y a la comunicación intermitente.

En primer lugar se puede considerar a un presupuesto como un plan, meta u objetivo, y no conocemos una mejor definición sobre la formulación de presupuesto que decir que es principalmente un sistema de planeación y control. Es importante considerar a los presupuestos como un sistema, porque esto implica un proceso continuo durante el año que es la clave para los buenos presupuestos en cualquier negocio.

Antes de llegar a los aspectos específicos de la preparación de presupuestos de la Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, podemos considerar algunas características de la presupu-

estación que son intangible, pero sin embargo tienen relación con el éxito o el fracaso de la labor desarrollada.

Un estudio concluye que los presupuestos se orientan más hacia los conceptos de relaciones humanas que hacia las reglas de contabilidad, y que si se aplican buenos principios de relaciones humanas, será inevitable contar con prácticas presupuestarias satisfactorias. Otra apreciación más de los presupuestos comunes en los negocios indican que las deficiencias importantes en la práctica son el resultado de la apreciación superficial de los conceptos de presupuestos por parte de la administración, de técnicas inadecuadas y de la ausencia de un ambiente disciplinario en muchas organizaciones.

#### 6.1. Presupuesto de Ventas

El punto de partida típico de los presupuestos de operación, es el presupuesto realista de las ventas para el período de planeación. Esto indica hacer estimaciones de las unidades que se venderán y del ingreso que se obtendrá en cada subdivisión y en cada subperíodo, sobre todo si la influencia de la temporada es muy pronunciada.

La coordinación efectiva en la presupuestación requiere de identificación de un nivel de actividad común para el negocio, basado en el presupuesto de ventas. Este es el verdadero desafío al Director de ventas pero no hay escapatoria en una economía donde la elección del consumidor se ejerce en el momento de la venta. La orden de la venta es el punto básico de la realidad mercantil. O está bien ideado un presupuesto de ventas, o una empresa no puede obtener un buen rendimiento y disfrutar de crecimiento futuro. Sin embargo, el Director de Ventas no es un agente totalmente libre. Su presupuesto debe conocer las capacidades de la empresa, en aspectos de producción distribución, ingeniería, etc. Este es un eslabon interno de importancia un poco inferior a la realidad del lugar del mercado.

El presupuesto de ventas no es un pronóstico de ventas.

La diferencia radica en que un presupuesto es un documento de planeación y control que muestra los objetivos de la administración. En este sentido es más activo que pasivo. Sin embargo, un pronóstico de ventas es una proyección o estimación de la demanda del consumidor.

Una proyección refleja la situación ambiental y competitiva. Es necesario enfatizar esto, porque la buena presupuestación depende de un control administrativo agresivo, más que de la aceptación pasiva de lo que el mercado parece ofrecer. Muchas empresas han fallado al hacer esa distinción; consecuentemente, han convertido al presupuesto en un ejercicio de cifras, más que un instrumento de trabajo. Un buen ejemplo de tal distinción se refleja en la forma en que se manejan las modificaciones al presupuesto. Si el presupuesto se modifica en forma ocasional y frecuente sólo porque lo obtenido no está de acuerdo con lo presupuestado, entonces se considera al presupuesto más como una proyección, que como un instrumento de control administrativo.

Factores del Presupuesto de Ventas

Factores Específicos de Ventas

a) Factores de Ajuste: Son acontecimientos accidentales no recurrentes, que se dividen en:

- Factores de ajuste perjudicial (huelgas, incendios, etc)
- Factores de ajuste saludable (contratos especiales, relaciones políticas, etc.)

b) Factores de Cambio: Ofrecen un medio para estimar las ventas si se estudian sus posibilidades:

- Cambio del producto, del material, del diseño, etc.
- Cambio de producción, instalación, etc.
- Cambio de mercados, de moda, etc.

-Cambio de métodos de ventas, publicidad, comisiones y compensaciones, etc.

c) Factores Corrientes de Crecimiento:

- Superación en la ventas
- Desarrollo o expansión
- Crédito Mercantil

d) Fuerzas Económicas Generales.

Son factores externos que también influyen en el momento de cuantificar las ventas; precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informe sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional. etc.

e) Factores de Influencias Administrativas

Este factor es de carácter interno, se refiere a las decisiones que toman los directivos y que influyen en el estudio del presupuesto de ventas. Se toma la decisión después de conocer los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales.

Ejemplo de elaboración del Presupuesto de Ventas para la Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena año 1983, teniendo en cuenta los factores enumerados anteriormente y los datos que presentamos a continuación.

V = Ventas año anterior.....\$	43.884.356
F = Factores específicos de ventas	
a) = De Ajuste.....(+)	3.500.000
B) = De Cambio Ventas.....(+)	2.600.000
C) = De Corrientes de Crecimiento.....(+)	<u>8.500.000</u>
Total Factores Especificos (+)	14.600.000

E = Fuerzas Económicas Generales (-6%) Disminuyen

A = Influencia Administrativa (+8%)

$$\text{Fórmula Presupuesto de Ventas} = \left[ (V \pm F) E \right] A$$

Reemplazando tenemos:

$$PV = \left[ (43'884.356 + 14'600.000) 0.94 \right] 1,08$$

$$PV = \left[ (58'484.356) 0.94 \right] 1,08 = 59'373.318$$

$$PV = (58'484.356 \times 0.94) 1,08 = 59'373.318$$

Tomando como base A= 59'373.318 y repartiendo arbitrariamente en meses el 40% de Enero a Agosto y el 60% de Septiembre a Diciembre como a continuación se indica:

M E S E S	%	V A L O R E S
ENERO	4	2'374.932
FEBRERO	5	2'968.665
MARZO	4	2'374.932
ABRIL	6	3'562.399
MAYO	9	5'343.598
JUNIO	4	2'374.932
JULIO	3	1'781.199
AGOSTO	5	2'968.665
SEPTIEMBRE	8	4'749.865
OCTUBRE	10	5'937.331
NOVIEMBRE	15	8'905.997
DIEMBRE	27	16'030.796
T O T A L	100%	\$ 59'373.318

CUADRO Nº 7

PRESUPUESTO DE VENTAS

Ventas Ejercicio Anterior .....		43.884.356
Factores Especificos de Ventas:		
a) De Ajuste Aumentaron	+ 3.500.000	
b) De Cambio Aumentaron	+ 2.600.000	
c) Corrientes de Crecimiento	+ 8.500.000	
	<u>14.600.000</u>	
Presupuesto con factores especificos de ventas.....		\$ 58.484.356
Factores Economicos		
Consideramos que las ventas disminuirán en un 6%		-3.509.061
Presupuesto hasta factores Economicos Generales.....		<u>\$ 54.975.295</u>
Factores de Influencia Administrativa		
Se estima un aumento del 8%		+ 4.398.023
Presupuesto de Ventas para el año 1983		<u>\$ 59.373.318</u>

FUENTE: Cálculos, Datos Internos

## 6.2. Presupuesto de Recaudos

Uno de los instrumentos principales que utiliza el Director de Finanzas para controlar los gastos de la empresa es el Presupuesto de Recaudos. Se trata de un Programa que relaciona las entradas de efectivos y los gastos también de efectivo en los que la empresa incurrirá durante el período de planeación.

El presupuesto de recaudos derivado de los datos básicos del presupuesto de gastos y egresos, muestra las necesidades de dinero para la operación del negocio durante el período comprendido en el presupuesto.

La necesidad de un presupuesto de recaudos específico detallando los requisitos de efectivo, surge del hecho de que la afluencia de dinero a la empresa proveniente de las ventas, raramente coincide con el monto y frecuencia de los desembolsos que exige el pago de los gastos.

Por ejemplo si el dinero disponible para la compra de materiales a fin de incrementar los niveles de inventario para frenar las demandas estacionales de las ventas, es insuficiente, podrá ser necesario acudir a préstamos y por lo tanto, incurrir en costos adicionales financieros. También habiendo suficiente dinero disponible, hace posible aprovecharse de descuentos y bonificaciones ofrecidas por los proveedores y suplidores por pronto pago. Por otra parte el dinero en exceso puede ser utilizado en inversiones a corto plazo, o puede hacer posible cumplir antes de lo esperado. Cuando el monto de lo recaudado desciende por debajo de las expectativas presupuestadas puede significar un temprano aviso de que las cuentas por cobrar se están elevando en demasía.

Para nuestro caso el presupuesto de recaudos puede no alterar significativamente el monto de excedentes obtenidos por la cooperativa, pero asegura una posición de liquidez y es considerado uno de los rasgos distintivos de una prudente administración.

CUADRO Nº 8

PRESUPUESTO DE RECAUDOS VS INFORMACION GENERAL PRIMER SEMESTRE 1982

V o l u m e n	Presupuesto	Ejecución
Cartera Inicial en miles \$	154.945.9	172.349.8
Cartera Seccional vs Total %	9.8	10.11
Recaudos Netos en miles \$	18.604.3	16.511.3
Promedio Recaudos vs Cartera Inicial %	12.01	9.58

FUENTE: Cálculos, Datos Internos



CUADRO Nº 9

PRESUPUESTO DE RECAUDOS - VS INFORMACION GENERAL SEGUNDO SEMESTRE 1982

V o l u m e n	Presupuesto	Ejecución
Cartera Inicial en miles \$	48.231.7	60.766.8
Cartera Seccional vs Total %	9.66	10.64
Recaudos Netos en miles \$	6.396.3	7.324.5
Promedio Recaudos vs Cartera Inicial %	13.26	12.05

FUENTE: Cálculos, Datos Internos

### 6.3. Presupuesto de Gastos

Es una estimación de los gastos esperados. Dos consideraciones guían la preparación de los presupuestos de gastos. Primero una clasificación de los rubros a ser incluidos en ellos y segundo, la asignación de rubros de gastos de acuerdo con la unidad organizativa. Pueden prepararse presupuestos de gastos para cada rubro enlistado en la división de gastos del plan de cuentas de la Cooperativa. Como no es una empresa manufacturera no se hace necesario la preparación de un presupuesto de fabricación .

Los Directores de Ventas tienen la responsabilidad de mantener el costo de ventas dentro de los límites presupuestados. Las dificultades con que se tropiezan en el control de gastos son con frecuencia el resultado de una estructura organizativa mal definida, más bien que falta de voluntad por parte de los directores Departamentales en cooperar en la reducción de gastos.

En los presupuestos de gastos encontramos subdivisiones como son:

a) Presupuesto de costo de distribución y administrativo: el cual está compuesto por los "Gastos de Ventas" y los "Gastos Administrativos). El primero de los gastos comprende las operaciones habidas desde que el producto se fabrica, hasta que es puesto en manos del cliente, por lo tanto integra los gastos correspondientes a erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta.

El segundo de los gastos, comprende aquellos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrollan cada empresa en particular.

Como tradicionales de éste tipo de gastos se tienen los erogados

por honorarios a consejeros, gastos de representación, sueldos de departamento de contabilidad, honorarios a abogados, sueldo Gerente.

Para la elaboración de éste presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el por qué de las erogaciones.

#### 6.4. Análisis de Presupuesto

##### Presupuesto de Ventas :

La tendencia general o variación en la ventas para el período de 1982, nos proporcionó una pauta surgida de diversas acciones positivas de la Cooperativa y diferentes condiciones peculiares del mercado. Si tenemos en cuenta los datos del presupuesto administrativo en las ventas reales netas, tenemos que la variación sufrida en términos porcentuales fué de (+8,41%) esto, teniendo en cuenta la diferencia presentada entre el total de lo ejecutado y lo presupuestado. Lo anterior pone de manifiesto la capacidad de la Cooperativa para hacerle frente a la competencia.

Otro aspecto importante, para justificar la variación positiva entre el total de lo presupuestado y el total ejecutado, lo constituyen la aceptación rápida de ciertos productos distribuidos por la Cooperativa, como sería el caso de los televisores a colores que durante el período ayudaron al incremento en las ventas.

Si desglosamos el presupuesto de ventas, elaborado teniendo en cuenta las líneas de productos y las marcas vemos que los electrodomésticos constituyeron un volumen de ventas que respondió a una variación positiva entre lo ejecutado y lo presupuestado del 41,22% esto debido al impulso dado por la fuerza de ventas.

Caso contrario ocurrió con la línea de muebles la que sufrió una variación porcentual negativa del 14,24%.

En cuanto a marcas es sorprendente la aceptación de los productos National Panasonic, la cual sobrepasó a lo presupuestado en un - 139,59%.

Es de anotar el decremento en la aceptación de las marcas Brothers, Caloi, Singer, Volmo, las que no llegaron a alcanzar el resultado - esperado para el periodo.

En lo referente a la línea tradicional, la Cooperativa no respondió adecuadamente, debido a que se produjo un decremento del 72,10% en relación con lo presupuestado.

Con respecto al total general, no podemos decir que las acciones de la cooperativa durante el periodo de ejecución hayan sido excelentes; pero si es de anotar, la gran capacidad de ésta para responder a condiciones imprevistas del mercado. La diferencia entre el resultado - real y el estipulado son prueba de ello.

Análisis de Presupuesto de Gastos

En lo referente a presupuesto de gastos, al hacer la comparación entre el valor de lo presupuestado y ejecutado encontramos que los datos reales de los gastos se sitúan siempre por debajo de lo presupuestado, lo que indica que la administración operó teniendo en cuenta el presupuesto preparado.

112

CUADRO Nº 10

PRESUPUESTO VS EJECUCION GASTOS PRIMER SEMESTRE 1982

Funcionamiento	Presupuesto	Ejecución
Gastos Generales vs Recaudos Netos %	8,30	8,21
Gastos Ventas vs Vtas Btas Reales %	9,08	8,39
Gastos Generales en miles \$	1.544,9	1.355,3
Gastos Generales vs Cartera %	1,00	0,79
Gastos de Ventas en miles \$	1.649,3	1.651,2

FUENTE: Cálculos, Datos Internos

CUADRO Nº 11

PRESUPUESTO VS EJECUCION GASTOS SEGUNDO SEMESTRE 1982

Funcionamiento	Presupuesto	Ejecución
Gastos Generales vs Recaudos Netos %	8,05	5,30
Gastos Ventas vs Vtas Btas Reales %	10,40	8,76
Gastos Generales en miles \$	515.0	388.4
Gastos Generales vs Cartera %	1,07	0,64
Gastos de Ventas en miles	549,8	503.8

FUENTE: Cálculos, Datos Internos

749

CUADRO Nº 12

PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO VS. EJECUCION DE VENTAS NETAS DE ENERO-AGOSTO DE 1982

EN MILLES

	Presupuesto	Ejecución	Diferencia + 0 -	Variación Porcentual %
Singer	661.8	320.8	- 341.0	- 51.53
Caloi	299.0	127.7	- 171.3	- 57.29
National	498.9	1.195.3	696.4	139.59
Brother	33.6	-0-	33.6	100.00
Volmo-Rexal	240.3	115.8	- 124.5	- 51.81
Electrodomésticos	6.338.7	8.951.3	2.612.6	41.22
Muebles	9.851.0	8.448.2	-1.402.8	- 14.24
Autoz.Ved. Coc.	1.659.6	1.358.9	- 300.7	- 18.12
Phillips	-0-	925.2	925.2	-0-
Varios	45.0	-0-	- 45.0	- 100.00
Subtotal No Trad	19.627.9	21.443.2	1.815.3	9.25
Tradicional 1	329.0	91.8	- 237.2	- 72.10
Tradicional 2	98.2	206.7	108.5	110.49
Subtotal Trad.	427.2	298.5	- 128.7	- 30.13
Total General	20.055.1	21.741.7	1.686.6	8.41

FUENTE: Cálculos, Datos Internos

CUADRO Nº 13

PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO VS. VENTAS REALES NETAS DEL PRIMER SEMESTRE DE 1982  
EN MILES

	Presupuesto	Ejecución	Diferencia + 0 -	Variación Porcentual %
Singer	420.9	253.2	-167.7	- 39.84
Caloi	236.3	80.9	-155.4	- 65.76
National	359.4	996.5	637.1	177.27
Brother	33.6	-0-	- 33.6	- 100.00
Volmo-Rexal	168.3	122.5	- 45.8	- 27.21
Electrodomésticos	4.868.4	6.894.8	2.026.4	41.62
Muebles	7.794.5	6.651.4	-1.143.1	- 14.67
Autoriz.Vend. Cocentral	1.329.4	992.8	- 336.6	- 25.32
Philips	-0-	548.7	548.7	-0-
Varios	35.6	-0-	- 35.6	- 100.00
Total No Tradicional	15.246.4	16.540.8	1.294.4	8.49
Tradicional 1	219.4	91.8	- 127.6	- 58.16
Tradicional 2	76.8	201.7	124.9	162.63
Total Tradicional	296.2	293.5	- 2.7	- 0.91
Total General	15.542.6	16.834.3	1.291.7	8.31

FUENTE: Cálculos, Datos Internos



## 7. EVALUACION

Para poder definir que es lo que se entiende por beneficio, ya sea de tipo sociales o económicos, es preciso disponer de algún patrón o norma que permita demostrar que el destino dado a los recursos empleados será el óptimo. La evaluación consiste precisamente en - seleccionar y aplicar tales patrones o normas a los proyectos o empresas sujetas a análisis.

La tarea de evaluar requiere medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes del comportamiento de la empresa y combinarlas en operaciones aritméticas a fin de obtener los coeficientes de evaluación. Después de definido un criterio y reconocidas como válidas sus premisas, deberá espresarse en cifras. En otras palabras se podrá medir.

### 7.1. Los Ingresos y Los Costos

Para evaluar una empresa es necesario tener en cuenta los ingresos y los costos resultantes de la actividad u operaciones de la empresa; por lo cual hay que operar con valores monetarios correspondientes a transacciones realizadas en distintas fechas. Para que tales magnitudes monetarias sean comparables, es necesario hacerlas homogéneas respecto al tiempo, utilizando para ello equivalencias financieras. Esto debido a que a medida que transcurre la vida útil de la realización del proyecto, la empresa opera a distintas capacidades, o existen diferencias en la valoración de los factores debido a variaciones de precios, de tipo de interés, de tipo de cambio o de otras razones. Si se desea reducir las cifras o

valores anuales uniformes y equivalentes había que realizar cálculos de regularización en el tiempo, mediante los cuales se logre el efecto de darles homogeneidad y uniformarlos anualmente.

Los métodos de equivalencia mas comunmente utilizados son el valor - uniforme anual equivalente y el valor actualizado.

El método del Costo Uniforme Anual Equivalente permite que una suma - invertida en una fecha dada se convierta en una serie equivalente de valores anuales iguales.

Los costos totales de un proyecto están constituidos por un desembolso inicial, correspondiente a la inversión en una fecha dada y por una serie de desembolsos, que se irán produciendo anualmente durante toda la vida útil del proyecto, del tipo de interés y de la cuantía de la inversión, esta última se convierte en una serie de pagos anuales equivalentes que pueden sumarse con los demás desembolsos anuales para - obtener un costo total anual del proyecto.

El desembolso para realizar la inversión inicial se puede interpretar como el pago anticipado por un determinado insumo, constituido con el acervo que se puede reproducir.

## 7.2. Velocidad de la Rotación del Capital

Es un coeficiente parcial de evaluación que se utiliza con mucha frecuencia.

Este coeficiente se obtiene como cociente entre el valor bruto anual de la producción de la empresa y el capital. Este coeficiente aunque es de evaluación parcial, ayuda a revelar la cifra de negocios que - se pueden alcanzar con una inversión dada, que es también el reflejo indirecto de sus posibles utilidades.

Este coeficiente establece prelacones entre proyectos con fines de

desarrollo. Desde el punto de vista del empresario privado, la política adecuada cuando existen fondos para inversión limitados, sería emprender primero las inversiones en las que el valor de su producto anual es alto con respecto a las inversiones necesarias para lograrlo.

Desde el punto de vista social, las preelaciones están basadas en la productividad social del capital, es decir en términos de aportes - al Ingreso Nacional.

Cálculo de la Velocidad de Rotación del Capital, en la Cooperativa:

$$\text{Velocidad de Rotación del Capital} = \frac{\text{Producción Total}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Velocidad de Rotación del Capital}_{78} = \frac{5'791.454}{106.833} = 54,21 \text{ veces}$$

$$\text{Velocidad de Rotación del Capital}_{79} = \frac{12'082.795}{101.371} = 119,19 \text{ veces}$$

$$\text{Velocidad de Rotación del Capital}_{80} = \frac{16'323.467}{220.300} = 74,09 \text{ veces}$$

$$\text{Velocidad de Rotación del Capital}_{81} = \frac{29'323.463}{320.160} = 91,59 \text{ veces}$$

$$\text{Velocidad de Rotación del Capital}_{82} = \frac{43.884.356}{352.185} = 124,60$$

### 7.3. Evaluación Social

Se lleva a cabo acudiendo a varios métodos. Dos criterios frecuentemente utilizados son los que miden los beneficios o ventajas a través de un solo factor o recurso económico y el que mide los beneficios a través del conjunto de insumos requeridos para la realización del proyecto.

Para el cálculo de los coeficientes de evaluación hemos utilizado el costo anual equivalente (CAUE) criterio que medirá el valor de la inversión inicial total incorporado anualmente durante los años de estudio.

El (CAUE), ha sido relacionado con el número de socios por cada año, por ser ellos el objetivo principal de una entidad Cooperativa: en donde cada persona que realiza una transacción de compra automáticamente pasa a ser socio y a recibir un crédito que le ayudará a ampliar su consumo y por ende a elevar su nivel de vida.

El cuadro siguiente presenta el promedio de socios en cada uno de los años de estudio en la Cooperativa.

CUADRO Nº 14

---

DISTRIBUCION DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA CENTRAL DE DISTRIBUCION LTDA  
Seccional Cartagena  
1978-1982

---

AÑO	SOCIOS
1978	1620
1979	1580
1980	1520
1981	1480
1982	1500

---

FUENTE: Datos Internos

El (CAUE) consiste en esencia en convertir el conjunto de ingresos y egresos asociados con el proyecto o empresa en una serie uniforme de partidas anuales.

En la tabla que presentamos a continuación, la columna inicial denominada COOPERATIVA, muestra el total de recursos financieros que participan en la inversión global de la Cooperativa. La columna dos (2) PNB,

muestra el valor agregado y la contribución de la Cooperativa al desarrollo económico de Bolívar.

El PNB estará dado por la suma de sueldos, arriendos, intereses, dotaciones, pagos de servicios, pagos de transporte en los cinco (5) años de estudio.

CUADRO N° 15

RUBRO CONCEPTO	(1) COOPERATIVA	(2) PNB
INVERSION INICIAL	10.000	10.000
DOTACION	86.000	86.000
ARRIENDOS	1'950.000	1'950.000
TRANSPORTE	108.100	108.100
SUELDOS	34'065.000	34'065.000
SERVICIOS PUBLICOS	1'861.000	1'861.000
IMPREVISTOS	685.300	<del>880.300</del>
VARIOS	800.400	-0-
<b>T O T A L</b>	<b>39'565.800</b>	<b>38'080.100</b>

FUENTE: Datos Internos

Para efectuar el cálculo del Costo Anual Equivalente, tuvimos en cuenta la inversión inicial mas los costos de funcionamiento durante los años de estudio 1978-1982 presentados en la tabla anterior. Con una tasa de interés del 24%, la cual fué tomada como promedio de la que rige en el mercado de fondos de inversión, debido a que los costos de insumos que constituyen la inversión fueron valorados a precios de mercados. La tasa es la vigente en el mercado, para de esta manera poder obtener el valor durante el funcionamiento de la Cooperativa; por lo anterior se dejó de tomar la tasa de interés social, válida como parámetro nacional.

CAUE = Inversión (P/a, i%n)

n = 20 años

CAUE = (P/a, 24%, 20)

$$\text{CAUE} = 39'565.800 \times 0,2432061$$

$$\text{CAUE} = 9'622.643$$

La inversión no solo ha beneficiado a los socios activos sino a todos aquellos que de una u otra forma han tenido relación con la Cooperativa en calidad de socios de los años anteriores, por eso nos parece pertinente tenerlos en cuenta.

Costo Anual de Inversión por Socio

$$\text{Costo Anual de Inversión por Socio} = \frac{\text{CAUE}}{\# \text{ Socios}}$$

$$\text{Costo Anual de Inversión por Socio}_{78} = \frac{9'622.643}{1620} = 5.939$$

$$\text{Costo Anual de Inversión por Socio}_{79} = \frac{9'622.643}{1580} = 6.090$$

$$\text{Costo Anual de Inversión por Socio}_{80} = \frac{9'622.643}{1520} = 6.330$$

$$\text{Costo Anual de Inversión por Socio}_{81} = \frac{9'622.643}{1480} = 6.501$$

$$\text{Costo Anual de Inversión por Socio}_{82} = \frac{9'622.643}{1500} = 6.415$$

El anterior criterio nos indica el valor de (CAUE) incorporado a cada socio anualmente. Este valor presenta tendencia en ir aumentando cada año, lo cual no quiere decir que la Cooperativa con su inversión no haya ampliado sus beneficios a todos sus socios en los años de estudio, sino que para los años de 1978-1979 el número de socios afiliados a la Cooperativa era mayor, debido más que todo a un volumen de cartera morosa a la cual no se le había dado castigo; es de anotar que todo aquel que posee crédito con la Cooperativa pasa a ser socio activo; de ahí que para los últimos años el número de socios con crédito de la Cooperativa es en promedio inferior, pero con la ventaja de que la cartera está debidamente protegida.

El Valor Agregado a la economía como producto al mejoramiento del nivel de vida de los socios, que obtienen artículos para su consumo deberán responder por cada socios

Ejemplo: En el año 1980 se agregó a la economía \$6.090 por socio mientras que se invirtió \$ 6.330 es decir, que la inversión realizada por la Cooperativa se verá resarcida no en ella directamente en cuanto a acumulación de valores, sino en lo que reporta al desarrollo social y económico de nuestra ciudad y la plena utilización del crédito por parte de los socios clientes.

Lo dicho anteriormente lo podemos apreciar en el cálculo siguiente:

Cálculo del Costo Anual Uniforme Equivalente con Base en el PNB

$$\begin{aligned} \text{CAUE} &= \text{PNB (P/a; 24\% 20 )} \\ \text{CAUE} &= 38'080.100 \times 0,2432061 \\ \text{CAUE} &= 9'261.312 \end{aligned}$$

Costo Anual del PNB por Socio

$$\text{Costo Anual del PNB por socio} = \frac{\text{CAUE}}{\text{Socios}}$$

$$\text{Costo Anual del PNB por socio}_{78} = \frac{9'261.312}{1.620} = 5.716$$

$$\text{Costo Anual del PNB por socio}_{79} = \frac{9'261.312}{1.580} = 5.861$$

$$\text{Costo Anual del PNB por socio}_{80} = \frac{9'261.312}{1.520} = 6.092$$

$$\text{Costo Anual del PNB por socio}_{81} = \frac{9'261.312}{1.480} = 6.257$$

$$\text{Costo Anual del PNB por socio}_{82} = \frac{9'261.312}{1.500} = 6.174$$

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Cooperativismo Colombiano, a pesar de sus limitaciones ocupa un puesto sobresaliente dentro de los países latinoamericanos.

Pensamos que su desarrollo futuro depende en primer término, de la fidelidad de los principios fundamentales, de la capacidad para difundir sus ideas y de afianzar la solidaridad; del esfuerzo por lograr que gentes con espíritu empresarial y conocimientos técnicos se vinculen al sistema, seguros de encontrar en él oportunidad de expresión más completa de realización humana que la que se basa únicamente en la acumulación de inmensas fortunas personales.

Sería peligroso afirmar, que la expansión del Cooperativismo en Colombia depende exclusivamente del incremento indefinido de los recursos financieros, siempre necesarios o de la habilidad de los negocios, según el alcance que comúnmente se da a esta expresión.

En lo referente a la Cooperativa podemos concluir lo siguiente:

- El análisis histórico de las ventas, destacó una tendencia creciente.
- La participación de la Cooperativa en el mercado para el 1978 y parte de 1979, había sufrido una disminución, de tal manera que se hizo imprescindible la intriducción de nuevos distribuidores con nuevos productos y variedad de líneas y marcas que permitieron incrementar el nivel de actividad y los excedentes a corto plazo.
- La Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena, a través del período de estudio pudo ampliar el número de proveedores y a la vez aumentar el volumen de operaciones con los proveedores antiguos, esto, gracias a la seriedad del manejo de recursos.



‡ De acuerdo al análisis de la organización, en realidad no existe un departamente comercial, sino simplemente el Director mantiene relaciones con las fábricas y distribuidores.

- La Cooperativa posee manuales de procedimientos administrativos, los sistemas de administración contables estan bien diseñados, cumpliendose su compilación en forma uniforme en la sede principal - Bogotá.

Si observamos en cada uno de los años de ejercicio excentuando el año 1978 la Cooperativa obtuvo como resultado de sus operaciones excedentes, los cuales contribuyeron a absorber pérdidas acumuladas y a la vez ayudaron a aumentar las reservas acordadas por los estatutos y la legislación Cooperativa.

En lo que se refiere al area de Relaciones Industriales, la gestión de la Cooperativa fué plausible; debido a que se dieron cupo a nuevas prestaciones para los empleados socios y sus familias, elevando así su bienestar, por ejemplo el seguro de hospitalización y cirugía. También se amplió la participación del Fondo de <sup>V</sup>ivienda con cediendo nuevos préstamos para tal fin. Es de anotar también la consecución de sueldo adicional como Prima Extralegal.

En lo que se refiere a los aportes reglamentarios al ISS, la Cooperativa se hace cargo del 100% del valor de éste aporte evitandole esta deducción al socio-empleado.

Un análisis general dentro del área de Administración fué realizada en los aspectos referente a la administración de cartera, observada en el capitulo de Análisis Económico y Financiero, notandose la importancia de su volumen, la cual está debidamente protegida.

Las políticas crediticias son aceptables sin mayores dificultades - por los socios.

En cuanto al personal, al analizar su estructura nos permitió com-

probar que una gran proporción de personal técnico sin que se encuentre dificultades en ésta sección.

#### RECOMENDACIONES

El establecimiento y crecimiento de Cooperativas deben ser considerados instrumentos importantes para el desarrollo económico, social y cultural, así como para el progreso humano en los países en desarrollo en particular, deben establecerse y desarrollarse las Cooperativas como medio para:

- a) Mejorar la situación económica, social y cultural de personas de recursos y oportunidades limitadas así como promover su espíritu de iniciativa.
- b) Aumentar los recursos de capital nacionales y personales mediante el estímulo al ahorro, la eliminación de la usura y el uso sólido del crédito.
- c) Ofrecer a la economía una medida creciente de control democrático de la actividad económica y de distribución adecuada del excedente.

En lo referente a la Cooperativa Central de Distribución Ltda, Seccional Cartagena recomendamos:

Comercialmente: Integrar el sistema de información, con datos comerciales.

Integrar el sistema de cobranzas en un presupuesto financiero.

Aumentar las ventas en el mercado de reposición.

Organizativamente: Es necesario establecer y cuantificar planes y programas fijando las fechas estimadas de realización (ventas, distribución, relaciones internas y externas)

Administrativas:

Introducir nuevas técnicas administrativas especialmente en el area de la cartera y contabilidad, la cual podría iniciarse con un proceso de sistematización en computador, en la seccional, llevado a cabo por una de las firmas especializadas en el montaje y procesamiento de la información, para luego ser enviada a la principal en Bogotá. Esto es importante, debido a que hay que comenzar a trabajar para el futuro, y más aún cuando el procedimiento actual aunque organizado es un poco lento.

BIBLIOGRAFIA

ETTINGER P. Richard. Crédito y Cobranza

RAUTENSTRAUSCH. W. El Presupuesto en el Control de Empresas Industriales

GITMAN, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera

PODESTA CASTRO, Jaime. Diagnóstico/Evaluación Sistemática de los problemas de la Empresa.

MANUAL DE PROYECTOS, Desarrollo Económico

HELFERT, Erich A. Técnicas de Análisis Financiero

BOTTEN, Steven E. Administración Financiera

REVISTA FINANCIACOOP Año 3 N° 6 Sep 1982

WEBB, Samuel C. Economía de la Empresa

URIBE GARZON, Carlos. El Cooperativismo Ayer y Hoy

ARCHIVOS INTERNOS DE LA COOPERATIVA

OTROS

A N E X O S

COOPERATIVA CENTRAL DE DISTRIBUCION LTDA.  
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1979 Y 1978

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE:	1979	1978
Caja y Bancos	\$ 1,468,449	\$ 1,899,068
Cuentas y documentos por cobrar - Socios (menos \$ 3,323,750 de reserva para cuentas dudosas en 1979 y de \$ 1,769,438 en 1978)	154,986,790	129,772,419
Deudas de terceros	639,605	372,699
Documentos por cobrar	269,548	220,986
	<u>155,895,943</u>	<u>130,366,104</u>
Mercaucias para la venta (menos provisión pa- ra obsolescencia de \$ 256,813 en 1979)	2,426,795	2,287,212
Gastos pagados por anticipado	23,500	458,963
Total Activo corriente	<u>159,814,687</u>	<u>135,011,347</u>
INVERSIONES	213,462	210,481

PROPIEDADES Y EQUIPO:

Terrenos	2,415,600	—
Anticipo para adquisición de bienes raíces	—	1,500,000
Edificios	2,635,714	1,025,314
Vehiculos	420,100	—
Muebles y enseres	5,244,595	5,145,187
Menos — Depreciación acumulada	<u>10,716,009</u>	<u>7,670,501</u>
	<u>3,649,801</u>	<u>3,066,371</u>
	7,066,208	4,604,130
Total Activo	<u>\$ 167,094,357</u>	<u>\$ 139,825,958</u>

CUENTAS DE ORDEN

	\$ 16,309,608	\$ 8,972,377
--	---------------	--------------

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO CORRIENTE:	1979	1978
Sobregiros bancarios	\$ —	\$ 432,544
Obligaciones por pagar	1,250,000	333,600
Cuentas por pagar a socios	4,287,263	4,320,961
Proveedores (neto de remesas de sucursales por \$ 169,099 en 1979 y \$ 3,772,480 en 1978)	144,699,726	122,513,995
Prestaciones Sociales y otros	3,980,829	1,748,334
Ingresos diferidos	7,853,880	7,152,147
Gastos acumulados	352,890	840,906
Depósitos provisionales	357,527	42,798
Total Pasivo corriente	<u>162,782,115</u>	<u>137,385,285</u>

PASIVO A LARGO PLAZO:

Prestaciones sociales, menos porción corriente	1,000,000	1,000,000
Pensiones de jubilación	991,933	—
	<u>1,991,933</u>	<u>1,000,000</u>

CAPITAL:

Aportes de socios	2,281,486	2,191,547
Reservas —		
Legal	662,216	249,154
De solidaridad	646,483	222,259
De educación cooperativa	852,713	407,858
Para capitalizar	—	364,874
Especial de capital	—	257,584
Pérdidas acumuladas	<u>(2,122,589)</u>	<u>(2,252,603)</u>
	2,320,309	1,440,673
Total Pasivo y Capital	<u>\$ 167,094,357</u>	<u>\$ 139,825,958</u>

CUENTAS DE ORDEN

	\$ 16,309,608	\$ 8,972,377
--	---------------	--------------

Las notas adjuntas son parte integrante de estos balances.

VICENTE DIAZ POLANCO  
Contador  
Matricula 1685-T

BELISARIO VELASQUEZ RESTREPO  
Gerente General

NOEL CRIALES GARZON  
Revisor Fiscal  
Matricula 2111-T  
(Ver opinión adjunta)

COOPERATIVA CENTRAL DE DISTRIBUCION LTDA.  
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 Y 1979

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE:

	1980	1979
Caja y Bancos	\$ 2.676.572	\$ 1.468.449
Cuentas y documentos por cobrar - Socios (menos \$ 4.688.103 de reserva para cuentas dudosas en 1980 y de \$ 3.323.750 en 1979)	209.501.060	154.986.790
Deudas de terceros	618.204	639.605
Documentos por cobrar	630.153	269.548
	<u>210.749.417</u>	<u>155.895.943</u>
Mercancías para la venta (menos provisión para obsolescencia de \$ 256.813 en 1980 y 1979)	3.613.439	2.426.795
Gastos pagados por anticipado	892.349	23.500
Total Activo Corriente	<u>217.931.777</u>	<u>159.814.687</u>

INVERSIONES

PROPIEDADES Y EQUIPO

Terrenos	2.415.600	2.415.600
Edificios	5.385.754	2.635.714
Vehículos	420.100	420.100
Muebles y enseres	5.511.205	5.244.595
Menos: Depreciación acumulada	<u>13.732.659</u>	<u>10.716.009</u>
	4.498.458	3.649.801
	9.234.201	7.066.208
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 227.383.434</u>	<u>\$ 167.094.357</u>

CUENTAS DE ORDEN

	\$ 16.816.235	\$ 16.309.608
--	---------------	---------------

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO CORRIENTE:

	1980	1979
Sobregiros bancarios	\$ 2.218.006	\$ 1.250.000
Obligaciones por pagar	3.918.612	4.287.263
Cuentas por pagar a socios	186.886.440	144.699.726
Proveedores (neto de remesas de sucursales por (\$ 631.234 en 1980 y \$ 169.099 en 1979))	6.487.202	3.980.829
Prestaciones sociales y otros	13.421.346	7.853.880
Ingresos diferidos	1.911.689	352.890
Gastos acumulados	498.296	357.527
Depósitos provisionales		
Total Pasivo Corriente	<u>215.341.591</u>	<u>162.782.115</u>

PASIVO A LARGO PLAZO:

Prestaciones sociales, menos porción corriente	1.000.000	1.000.000
Pensiones de jubilación	3.223.781	991.933
	<u>4.223.781</u>	<u>1.991.933</u>

CAPITAL:

Aportes de socios	5.438.566	2.281.486
Reservas:	662.216	662.216
Legal	470.959	646.483
De solidaridad	459.183	852.713
De educación cooperativa	787.138	(2.122.589)
Excedentes (pérdidas) acumulados	7.818.062	2.320.309

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

	\$ 227.383.434	\$ 167.094.357
--	----------------	----------------

CUENTAS DE ORDEN

	\$ 16.816.235	\$ 16.309.608
--	---------------	---------------

Las notas adjuntas son parte integrante de estos balances.

VICENTE DIAZ POLANCO  
Contador  
Matricula 1685-T

NOEL CRIALES GARZON  
Revisor Fiscal  
Matricula 2111-T

BELISARIO VELASQUEZ RESTREPO  
Gerente General

COOPERATIVA CENTRAL DE DISTRIBUCION LTDA.

BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982 Y 1981

ACTIVO	1982	1981	PASIVO Y CAPITAL	1982	1981
<b>ACTIVO Y CORRIENTE:</b>			<b>PASIVO CORRIENTE:</b>		
Caja y Bancos	\$ 5,436,330	\$ 2,089,099	Sobregiros bancarios	\$ 4,969,643	\$ 2,278,242
Cuentas y documentos por cobrar Socios (menos \$ 9,787,250 de reserva para cuentas dudosas en 1982 y de \$ 6,431,000 en 1981)	353,609,979	289,176,054	Obligaciones por pagar	1,518,580	174,874
Deudas de terceros	2,253,413	790,528	Cuentas por pagar a socios	4,453,407	3,933,868
Documentos por cobrar	458,450	884,746	Proveedores (neto de remesas de sucursales por \$ 523,121 en 1982 y \$ 609,755 en 1981)	280,109,995	217,375,481
	356,321,842	290,851,328	Prestaciones sociales	11,335,504	7,785,706
Mercancías para la venta (menos provisión para obsolescencia de \$ 218,472 en 1982 y 1981)	6,576,154	4,208,299	Ingresos diferidos	37,556,253	22,809,096
	368,334,326	297,148,726	Gastos acumulados	525,397	656,818
Total Activo Corriente	368,334,326	297,148,726	Depósitos provisionales	340,798,779	285,479,109
<b>INVERSIONES</b>	162,336	146,693	Total Pasivo Corriente	3,000,000	1,000,000
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO:</b>			Prestaciones sociales, menos porción corriente	12,727,169	8,263,771
Terrenos	2,415,600	2,415,600	Pensiones de Jubilación	15,727,169	9,263,771
Edificios	6,359,624	5,935,754	<b>CAPITAL:</b>		
Muebles y enseres	6,381,989	5,796,118	Aportes de Socios	6,414,731	5,856,331
Menos --- Depreciación acumulada	15,157,213	14,147,472	Excedentes acumulados	15,393,285	6,309,445
	5,319,611	4,534,235	Total Pasivo y Capital	\$ 378,334,264	\$ 306,908,656
Total Activo	\$ 378,334,264	\$ 306,908,656	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	\$ 14,428,449	\$ 14,428,449
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	\$ 14,428,449	\$ 14,428,449			

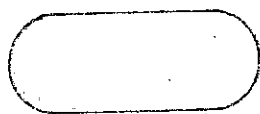
Las notas adjuntas son parte integrante de estos balances.

BELISARIO VELASQUEZ RESTREPO  
Gerente General

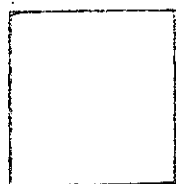
VICENTE DIAZ POLANCO  
Contador  
Matrícula 1685--T

NOEL CRIALES GARZON  
Revisor Fiscal  
Matrícula 2111--T

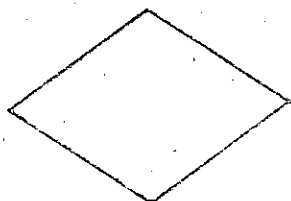




SIMBOLO DE INICIACION O FIN DE  
PROCESO



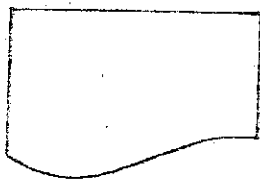
SIMBOLO DE OPERACION



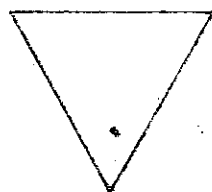
SIMBOLO DE DECISION



SIMBOLO CONECTOR



SIMBOLO DE DOCUMENTO



SIMBOLO DE ARCHIVO