

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

# ADMINISTRACIÓN

## DE EMPRESAS COOPERATIVAS I

---

### UNIDAD DIDÁCTICA VIII

---

## ESTIMACIÓN DE COSTOS UNITARIOS

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Círculo de estudio: \_\_\_\_\_

Sede: \_\_\_\_\_

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: \_\_\_\_\_

Observación general: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Copyright c. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa 1997.

Las publicaciones del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, se deben formular las correspondientes solicitudes a la Dirección General del CENECOOP R. L.

---

ISBN

Tercera Edición 2005

Corregida y ampliada por: Lic. Ronald Vargas S.

Revisada por: Lic.. Alvaro Chaves Villalobos

Dr. Luis Garita Bonilla

---

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN.</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
<b>3. UN SISTEMA DE INGRESOS Y COSTOS</b>	<b>12</b>
<b>3.1 ¿Qué significa un sistema de ingresos y costos eficiente?</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Radiografía de un sistema de ingresos y de costos para una cooperativa industrial.</b>	<b>13</b>
<b>3.2.1 El ingreso total</b>	<b>14</b>
<b>3.2.2 El costo total</b>	<b>16</b>
<b>3.2.3 Costo de producción</b>	<b>17</b>
<b>3.2.4 Los gastos generales</b>	<b>19</b>
<b>3.2.4.1 Los gastos de administración y finanzas</b>	<b>20</b>
<b>3.2.4.2 Los gastos de mercadeo y ventas</b>	<b>22</b>
<b>3.2.4.3 Los gastos financieros</b>	<b>24</b>
<b>4. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DEL PARTICIPANTE</b>	<b>39</b>

---

---

## **PRESENTACIÓN**

---

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa ( CENECOOP, R.L. ), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, ofrece un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

El programa se inicia en el año 1991, como parte del Proyecto de Apoyo a la Formación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo – OIT y a la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa (ALCECOOP), y a partir del año 1992, pasa a ser parte integral de los programas del CENECOOP R.L.

El Curso de Administración de Empresas Cooperativas I, constituye uno de los componentes de este programa, y la Unidad Didáctica que usted tiene en sus manos, forma parte esencial de este curso.

La metodología de “Educación a Distancia” ha alcanzado gran importancia y desarrollo, en muchos países del mundo. Es una forma de educación y capacitación de bajo costo que, además permite llegar hasta donde esté cada cooperativa.

Además, el proceso de aprendizaje que conlleva esta modalidad ha demostrado reiteradamente, que contribuye en alto grado a la comprensión, por parte de los participantes, de conceptos técnicos de difícil asimilación, aplicando otras metodologías.

Lo anterior, y el hecho de que el sistema de Educación a Distancia permite la capacitación de un mayor número de personas, hacen del Curso de “Administración de Empresas Cooperativas I”, un instrumento de gran utilidad tendiente a la gestión empresarial de las cooperativas.

Para llevar a cabo este trabajo, se han aprovechado la experiencia y los materiales didácticos de otros proyectos de Educación a Distancia, especialmente, los materiales impresos del Curso Básico sobre Gerencia de Empresas que la Fundación para el Desarrollo del Cooperativismo y la Economía Social ( FUNDESCOOP ) produjo y experimentó en España, en esta modalidad de educación.

Así mismo, ha sido de gran valor la experiencia desarrollada con esta metodología en Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia ( UNED ), el Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica ( ICER ) y particularmente, Radio Nederland Training Center ( RNTC ), con el conocimiento y la tecnología que posee en el diseño gráfico y en la producción de los materiales didácticos.

El equipo que elaboró esta entidad estuvo conformado por el especialista en Educación a Distancia, Fernando Castro Ramírez, MED.,MSc., quien tuvo a su cargo la Dirección Técnica y el diseño didáctico; y el especialista en Economía y Administración, José Ángel Vargas Pacheco, MA, encargado de los contenidos. Varios funcionarios de Radio Nederland Training Center tuvieron a cargo el levantado de los textos, el diseño gráfico y la revisión global de la obra, así como la producción del material radiofónico de apoyo.

El trabajo creativo de equipo que elaboró esta unidad y los aportes materiales y de orden didáctico de las instituciones anteriormente mencionadas, han permitido diseñar este **CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS I**. El curso no pretende formar especialistas, sino ofrecer los conceptos y las herramientas de trabajo, con el fin de que el cooperativista desarrolle una mejor gestión empresarial, como director de la cooperativa y en su propia actividad económica.

Stéfano Arias Ocampo  
Director Ejecutivo

Alvaro Chaves Villalobos  
Coordinador Programa Educación a Distancia

---

# 1. INTRODUCCION

---

## *¿Qué hay detrás de los costos de producción u operación?*

**Liderazgo:** Creación de una visión para que otros la sigan, estableciendo una ética y valores corporativos, así como transformando la manera en que opera la organización, para incrementar su eficacia y eficiencia.

Toda organización económica, llámese empresa cooperativa de consumo, de producción o de ahorro y crédito, empresa privada o institución pública, dedicada a la manufactura de un bien de consumo o a la prestación de un servicio básico, siempre durante su gestión, estará utilizando algún recurso productivo sujeto a ser consumido, transformado o agotado.

Es así como, en todo sistema económico, llámese capitalista, socialista o mixto, se reconoce que los recursos productivos son escasos, son limitados y por esa razón, toda organización productiva debe obtener de los recursos empleados en su empresa, el mayor producto posible con el menor gasto, logrando la mayor productividad y eficiencia de los factores empleados.

¿Qué se debe entender por los recursos productivos?

Normalmente, se reconocen tres grupos de recursos productivos:

- Recursos naturales
- Recursos humanos
- Recursos de capital

Los recursos naturales, son todos aquellos bienes o dones provenientes de la tierra, del mar, del aire, del subsuelo, entre otros. Pertenecen a esta división: la tierra cultivable, los bosques, los yacimientos mineros como la bauxita, el oro, el cobre y los yacimientos petrolíferos como el petróleo y el gas natural, las costas, las montañas, los volcanes, el clima, el agua que corre por la tierra, los pozos acuíferos, el aire empleado en la generación de energía eólica, entre otros.

De cada uno de los recursos anotados, se extraen, ya sea, productos o servicios que son consumidos directamente por el ser humano u otras especies, como por ejemplo, el ganado vacuno o los peces del mar o de los ríos; o se convierten en materias primas para la elaboración de otros productos de consumo, como por ejemplo, el arroz en granza, el

café en grano, el trigo para la elaboración de la harina y ésta a su vez, es la materia prima básica para un sub-sector de la industria alimenticia, la madera utilizada para la construcción de casas; y otros, que se consideran de vital importancia para el mundo moderno como la energía eléctrica, proveniente de fuentes hídricas y algunos claves para el sostenimiento de la producción mundial como el petróleo, capaz de generar conflictos bélicos internacionales, tanto por su carácter estratégico, como por su eventual agotamiento en un futuro muy cercano.

Es evidente, que gran parte de la riqueza actual y potencial de un país, se encuentra en su dotación de recursos naturales, y al ser muchos de ellos de una vida finita o no renovable, la obligación que tiene cada ser humano, de obtener de ellos, la más alta producción, con el mínimo gasto y con el menor desperdicio posible; es indudable para cualquier organización económica.

Por su parte, el recurso humano se refiere a toda aquella labor de carácter físico, mental y empresarial puestos al servicio de una actividad productiva, cuyo objetivo final, es la producción de los bienes y de los servicios utilizados en la satisfacción de múltiples necesidades humanas, tales como: la alimentación, el vestido, la vivienda, la diversión, el conocimiento, entre otros. Así, la contratación de un jornalero para preparar la tierra, del recolector de café y la caña, como el trabajo de un ingeniero en la construcción de los edificios, del arquitecto diseñando sus proyectos urbanísticos, del ingeniero en electrónica desarrollando un nuevo software, de un guía turístico, etc., todos estos quedan englobados en denominado trabajo.

El recurso capital engloba a todo aquello, que habiendo sido fabricado por el hombre, le ayuda en la producción y en su desarrollo, es decir, todas las herramientas, la maquinaria, el equipo, las fábricas, los vehículos de distribución de mercaderías, de carga y transporte de personas, las computadoras estacionarias y portátiles, los programas de cómputo diseñados para trabajar en línea, los programas de facturación y ventas, los teléfonos inalámbricos, portátiles o móviles, las carreteras y caminos de penetración, los aeropuertos y puertos, las represas y las plantas generadoras de energía eléctrica, las autopistas, los puentes, etc., quedan incorporados a lo denominado por los economistas denominan el capital.

Identificados de esta manera los factores de producción y habiendo aclarado su escasez relativa con respecto a la gran cantidad de necesidades humanas y el principio económico de lograr la mayor productividad, entendiéndose este concepto, como el más alto producto, con el menor consumo de recursos productivos, se ingresa a considerar el concepto del costo.

¿Qué representa el costo total?

Este representa ni más ni menos, la suma de todos los pagos realizados por la utilización de los diversos factores de producción, empleados durante el proceso de manufactura de un bien de consumo final, como el pan o un bien intermedio como la harina, o durante la prestación de un servicio, como un préstamo bancario.

Para obtener el concurso de dichos factores, se deben pagar las materias primas y otros materiales consumidos en el proceso, igualmente, los servicios públicos y privados se contratan a cambio de un pago previamente establecido; y a los empleados de producción, de mantenimiento, de bodegas, de administración, de ventas, de contabilidad, etc., se les contrata por un sueldo o salario más, sus respectivas cargas sociales.

Asimismo, cuando se contrata un crédito para financiar el pago de las materias primas, la planilla de la Caja del Seguro Social, o una línea de crédito para el descuento de facturas; con el pago correspondiente de intereses, se procede a remunerar el factor capital.

Igualmente, cuando se procede a la construcción del edificio administrativo o de la planta de producción, a la compra de maquinaria y herramientas, de vehículos de distribución o se reemplaza la vieja tecnología por una nueva; mediante la contratación de un crédito a largo plazo, los intereses que se paguen por el tiempo de vigencia del préstamo, son considerados como parte de los costos financieros de la cooperativa.

Como se puede observar, al efectuar la suma de todas las contrataciones realizadas a lo largo de un proceso de producción o de prestación de servicios, lo que se obtiene es el **COSTO TOTAL O COSTO DE OPERACIÓN TOTAL**, según se trate de una cooperativa industrial o una cooperativa de ahorro y crédito.

Normalmente, con el objetivo de conocer en detalle, cómo se comportan las diversas partidas del costo total, éste se clasifica según el tipo de actividad desarrollada en la cooperativa o empresa. Así, el costo total se puede subdividir, al menos, en tres grandes áreas, según sean las necesidades de información de la cooperativa:

- 1- El costo de producción
- 2- Los gastos generales
- 3- El costo total

Además, lo que el socio o accionista de una cooperativa recibe por sus aportes al capital social y por el pago de sus cuotas periódicas; mediante la entrega de los excedentes operativos o de los servicios conexos a precios atractivos, es denominado por la teoría económica la renta del factor empresarial.

En otras palabras, cuando una persona decide invertir parte de sus ahorros en una cooperativa, esta decisión implica asumir una serie de riesgos inherentes a la actividad elegida, recibe por su aporte al capital, una parte del total de las ganancias o excedentes generados a lo largo del periodo que dure en operación la cooperativa.

Si al pago anterior, se le agrega el costo total, entonces, se obtiene lo denominado por los economistas, costo económico, concepto que abarca no solo el valor de todos los factores de producción empleados en el proceso, sino que también incorpora, el pago recibido por los accionistas o socios de una cooperativa, por el dinero aportado para la puesta en marcha del negocio.

**Para pensar:**

Está usted de acuerdo con la siguiente afirmación: “Toda entidad productiva, sea una cooperativa de consumo o producción, o una cooperativa de ahorro y crédito, tiene un compromiso con su país y con sus asociados, y este compromiso consiste en obtener la mayor productividad posible”. Si está de acuerdo, explique por qué.

---

---

---

---

De acuerdo con su experiencia y conocimiento, enumere cuáles son aquellos factores de producción más abundantes en el área geográfica, en donde se encuentra instalada su cooperativa y medite sobre si, se está haciendo un uso racional de esos factores, y si a la vez, se están utilizando adecuadamente, satisfaciendo de las diversas necesidades de los miembros de su comunidad.

---

---

---

---

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, interróguese sobre la forma de cómo su cooperativa, podría colaborar a hacer un uso más racional y eficiente, de los diversos factores que se encuentran en su localidad.

---

---

---

---

**Conteste las siguientes preguntas:**

¿Explique en qué consiste realmente, lo que se encuentra detrás de los costos de producción de una cooperativa?

---

---

---

---

---

¿Cuáles son las partes principales que integran el costo total y piense, de acuerdo con su cooperativa, cuál puede ser la actividad principal, que podría absorber la mayor cantidad de los costos totales y por qué?

---

---

---

---

---

¿Cuál es la diferencia existente entre el costo total de un artículo o servicio y el costo económico, según la definición de un economista?

---

---

---

---

---

Por último, ¿Es correcto decir, que el precio de venta de un artículo o servicio, es igual a la suma de todas las remuneraciones recibidas, por los factores de producción empleados en su fabricación?

---

---

---

---

---

## **2. OBJETIVOS**

---

Con esta unidad didáctica, el lector será capaz de reconocer cuáles son los costos de producción o de operación, más relevantes para una cooperativa, cómo se integran las diversas etapas del proceso productivo al costo total, y cómo lograr identificar cuáles áreas del proceso, pueden estar sujetas a cambios importantes que afectan los resultados económicos de la cooperativa.

El objetivo general de esta unidad representa la introducción del lector, en el tema general de los costos y reconocer la importancia creciente de este tema, en el mundo actual de los negocios.

Como objetivos específicos, se plantean los siguientes:

- 1) Conocer cuál es la naturaleza económica de los costos de producción o de operación de una cooperativa.
- 2) Identificar una estructura de costos, correspondiente a una cooperativa dedicada a la producción industrial.
- 3) Reconocer las partes que componen dichas estructuras de costos.
- 4) Identificar posibles problemas de costos, los cuales pueden enfrentar las cooperativas y las acciones que se pueden adoptar, para superar los mismos.
- 5) Identificar los márgenes de utilidad más utilizados por una cooperativa industrial, reconocer su importancia y su interpretación.
- 6) Conocer el procedimiento de fijación de precios, basado en el costo total unitario de un producto.
- 7) Identificar las posibles estrategias de fijación de precios, dependiendo del grado de participación de la cooperativa en el mercado.

### 3. UN SISTEMA DE INGRESOS Y COSTOS

***Sistema de información para la administración:*** Mecanismo que recoge, organiza y distribuye información para los directores y los gerentes.

#### 3.1 ¿Qué significa un sistema de ingresos y costos eficiente?

Un sistema de ingresos y costos representa el método, el procedimiento o la manera de cómo una cooperativa recoge, procesa y presenta para su análisis, el total de las transacciones realizadas para la consecución de los objetivos, para lo cual fue creada. En ese sentido, el sistema debe ser lo suficientemente amplio, para incorporar en su estructura, todo tipo de transacción relevante que muestre cuál es el verdadero costo de producción de un artículo, y aportar la información de manera oportuna, es decir, a tiempo para tomar las decisiones, las cuales pueden cambiar el rumbo de la cooperativa.

Un sistema de costos es ineficiente, cuando no se incorporan todas las fases del proceso productivo, los datos son incompletos y no revelan el costo total, con lo cual se pueden cometer serios errores, que pueden comprometer la existencia misma de la cooperativa.

Asimismo, de nada vale tener un sistema con toda la información requerida, si éste no proporciona a sus directores el cierre contable de manera oportuna y periódica, se tarda demasiado tiempo en disponer de los datos contables, y cuando estos están disponibles, ya se ha perdido la oportunidad de adoptar una decisión importante o se encuentran desactualizados.

Resumiendo, un sistema de costos eficiente debe ser lo suficientemente amplio para incorporar a su estructura, todas las actividades relevantes en la producción de un bien o en la prestación de un servicio, y al mismo tiempo, presentar la información de manera oportuna, con el fin de tomar las decisiones pertinentes en el momento requerido.

**Para pensar:**

De acuerdo con su experiencia como miembro de su cooperativa, considera usted, que el sistema de información actualmente vigente, cumple los requisitos de un sistema eficiente y oportuno.

---

---

---

---

Si su respuesta fue positiva o negativa, enumere cuáles son las principales fortalezas o debilidades presentadas por dicho sistema de información, y cuáles ideas posee usted para lograr su mejoría o consolidación.

---

---

---

---

**3.2 Radiografía de un sistema de ingresos y de costos para una cooperativa industrial.**

El gráfico expuesto a continuación, presenta de manera esquemática cuál puede ser la estructura básica de un sistema de costos aplicado a una cooperativa, dedicada a un proceso de transformación productivo o industrial.

<b>EL INGRESO TOTAL</b>							
<b>EL COSTO TOTAL</b>							<b>El margen de utilidad o excedente operativo</b>
<b>El costo de producción</b>			<b>Los gastos generales</b>				
<b>El costo primo</b>		<b>Gastos indirectos de fabricación</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Gastos de Venta y distribución</b>	<b>Gastos Financieros</b>	<b>Otros Gastos</b>	
<b>Materia prima directa</b>	<b>Mano de obra directa</b>						

Este gráfico presenta claramente, las tres grandes áreas que deben integrar el sistema de ingresos y de costos: la primera área y una de las más significativas, corresponde a los ingresos totales, la segunda corresponde al costo total subdivido en el costo de producción y los gastos generales y por último, el margen de utilidad o excedente operativo.

A continuación, se procede con una descripción más detallada de cada uno de estos conceptos.

### **3.2.1 EL INGRESO TOTAL**

Toda cooperativa, así llámese de producción, consumo, ahorro y crédito, etc., debe generar un ingreso total lo suficientemente amplio, para cubrir el costo total y obtener un margen positivo denominado utilidad o excedente operativo, que sirve para mantenerse en el mercado y aumentar el bienestar de sus socios.

El ingreso total es la suma de todas aquellas actividades generadoras de ingresos para la cooperativa, anotándose los ingresos recibidos por la venta de los artículos producidos, los cuales constituyen su actividad principal.

Por lo tanto, no se deben anotar los ingresos percibidos de otras actividades conexas, como pueden ser: los ingresos por alquileres o el arrendamiento de equipo, por los intereses ganados en inversiones a plazo, por la venta de equipos viejos, etc., los cuales se ponen aparte como otros ingresos no operativos, de tal manera, que cuando se compara el ingreso total con el costo total, se debe estar seguros de que el excedente operativo obtenido, corresponde efectivamente a la actividad principal, es decir, para lo que fue creada la cooperativa.

Dos ejemplos pueden ser: La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, esta fue creada para el procesamiento, industrialización y distribución de todo tipo de producto proveniente de la leche fluida nacional. Esa es su actividad principal. Así, el ingreso total de Dos Pinos proviene principalmente de la venta de todos sus productos, cuya materia prima básica es la leche fluida y sus derivados, como la leche pasteurizada, los quesos, la natilla, la mantequilla, los helados, etc.

Por su parte, Coopeagropal, una cooperativa dedicada a la siembra, recolección y procesamiento de la palma africana, de la cual obtiene el aceite utilizado como materia prima para varias industrias costarricenses, tiene como actividad básica la manufactura del aceite de palma y su ingreso depende del total de kilos de aceite obtenido durante su proceso industrial, multiplicada dicha cantidad por su correspondiente precio de venta.

Por lo tanto, los ingresos que reciben ambas cooperativas por la venta, ya sea de equipo de producción obsoleto, por los alquileres de equipo de producción, por los intereses de inversiones a plazo, por la venta de un terreno, entre otros rubros; no constituyen un ingreso de operación normal y por consiguiente, deben ser tratados por aparte de sus ingresos operativos.

Igualmente, existe otro tipo de transacción comercial, como el descuento o la rebaja en el precio, que afectan negativamente los ingresos, es decir, en lugar de sumar, se debe restar al total de los ingresos, y así se obtiene el ingreso neto total.

### **Ejercicio práctico:**

Una cooperativa industrial dedicada a la producción y distribución en el país de jaleas y conservas, según la contabilidad, tuvo el siguiente corte de ventas en un mes:

	Cantidad vendida:	Precio por kilo:
Las jaleas (varios sabores)	5.000 kilos	¢ 500.00
Las conservas (varias presentaciones)	3.000 kilos	¢1.500.00

Además, obtuvo un ingreso adicional por el alquiler de una bodega por ¢ 100.000 y del total de ventas, se dieron descuentos por una suma equivalente al 2 % de las ventas.

#### ***¿Cuál fue el ingreso total de la cooperativa?***

En esta situación, se deben identificar dos fuentes de ingresos diferentes: la fuente principal correspondiente a la venta de jaleas y conservas con su respectivo descuento, y la fuente secundaria identificada con el alquiler de la bodega.

#### ***El cálculo del ingreso total:***

El producto	La cantidad vendida:	El precio por kilo	Ingreso
Las jaleas	5.000 kilos	¢ 500.00	¢ 2.500.000
Las conservas	3.000 kilos	¢1.500.00	<u>¢ 4.500.000</u>
Sub/Total Ingresos			¢ 7.000.000
Menos: Descuentos realizados (2%)			<u>¢ 140.000</u>
Ingresos netos operativos			¢ 6.860.000
Otros ingresos (Alquileres recibidos)			<u>¢ 100.000</u>
Ingresos totales			<u>¢ 6.960.000</u>

#### ***Para pensar:***

Según su experiencia, el formato de presentación de los ingresos totales que mantiene en práctica su cooperativa, sigue los lineamientos aquí descritos en relación con el tema de los ingresos.

---



---



---



---

Igualmente, considera usted que es factible mejorar el sistema de presentación de los ingresos, desagregando las partidas más importantes del ingreso operativo de su cooperativa.

---

---

---

---

Considera usted que la presentación actual de los ingresos, realizados por su cooperativa, pueda estar sujeto a mejoras y piense positivamente, cuál tipo de mejoras se pueden llevar a cabo.

---

---

---

---

### **3.2.2 EL COSTO TOTAL**

El costo total representa la suma del costo de producción de la fábrica más los gastos generales de administración.

De acuerdo con esta metodología de presentación de los costos totales, éstos se deben clasificar de acuerdo con la actividad que los originó. Así, todos aquellos gastos relacionados con el proceso industrial, se llevan al costo de producción y los gastos de administración, ventas y financieros se llevan al gasto general. Este sistema se le conoce como el costo por absorción, es decir, cada actividad realizada en la cooperativa, absorbe sus gastos correspondientes, de tal manera, que aquellos gastos incurridos, por ejemplo, en el proceso de ventas, como el pago de las comisiones o las reparaciones de los vehículos de reparto, deben ser considerados como parte del gasto de ventas, no de producción ni de administración.

#### ***Para pensar:***

Considera usted que la presentación actual de los costos de su cooperativa, cumple con los principios de asignación antes expuestos.

---

---

---

---

### 3.2.3 EL COSTO DE PRODUCCION

Normalmente, en una empresa o cooperativa dedicada a un proceso industrial, este componente del costo total, absorbe la mayor cantidad de los gastos realizados.

En este apartado, se encuentra el gasto realizado en las materias primas y en la mano de obra de fabricación con sus correspondientes cargas sociales, además de todos los gastos relacionados con el proceso de manufactura, como los gastos de mantenimiento del edificio, de la maquinaria, del consumo de los combustibles, de los empaques, entre otros.

Además, si el producto final se está produciendo requiere un alto consumo de energía eléctrica, aquí debe aparecer la mayor parte de la factura de este servicio público, lo mismo, si durante el proceso se requieren grandes cantidades de agua potable.

Igualmente, el edificio que alberga la planta de producción, la maquinaria, el equipo de fabricación, las calderas, etc., estos bienes de capital se caracterizan por tener una vida útil de producción, es decir, se adquieren para estar al servicio de la producción, por un periodo de tiempo determinado, al final del mismo, en teoría, se deben desechar o reemplazar por otro nuevo.

Así, por ejemplo, un equipo de fabricación puede tener una vida útil de diez años, el edificio que alberga la planta y oficinas, se construye para servir al menos veinte años, los vehículos de transporte de mercancías normalmente, tienen una vida útil de siete años y así, por el estilo. Por lo tanto, estos bienes de capital se **DEPRECIAN** a lo largo de su vida útil, de ahí que, como parte del costo de fabricación, debe aparecer un rubro denominado: Depreciación, que viene a ser, el asiento contable realizado por la contabilidad, para llevar el control del momento, en el cual este factor de capital, debe ser reemplazado.

El costo de producción representa el primer indicador de rentabilidad de una cooperativa, porque la diferencia que se da entre el ingreso total y el costo de producción se denomina la Utilidad Bruta de Fabricación y según se comentó, es el primer indicador del margen de ganancia de la cooperativa y de su eficiencia productiva.

Así por ejemplo, si después de calcular el costo de producción, se le compara con el ingreso total, se obtiene un margen bruto de ganancia equivalente al 50 % del ingreso y se conoce que una actividad similar a nuestra cooperativa obtiene un 60 % de ganancia relativa, ese dato inmediatamente debe llamar la atención, porque nuestra eficiencia no está acorde con la competencia o el mercado y desde este momento, se comienza a tener problemas de rentabilidad.

Es necesario identificar cuáles pueden ser las causas de un margen menor al que se debería tener, para eso, se requiere ir en varias direcciones:

- a) Una revisión de los precios de venta de nuestros artículos y sus correspondientes márgenes de comercialización.
- b) Una revisión de los precios de compra de las materias primas consumidas en el proceso, junto con los rendimientos mínimos aceptados.
- c) Una revisión de los programas de trabajo de la mano de obra, verificando el tiempo utilizado en la producción, los tiempos de paro, los rendimientos obtenidos, etc.
- d) El consumo de energía eléctrica, la utilización de material de empaque más allá de las normas establecidas, el desperdicio de materias primas, el exceso de pago de horas extras, son algunas de las fuentes del deterioro del margen bruto de ganancia, que deben ser detectadas muy rápidamente.
- e) Verificar el grado de utilización de la capacidad instalada, porque si éste es inferior al mínimo recomendado, aquellos gastos que no están directamente relacionados con la producción, como por ejemplo, la depreciación o intereses, estarán afectando severamente, el margen de utilidad.

***Para pensar:***

Según su experiencia en su cooperativa, ¿considera usted que el margen de utilidad bruta que se está logrando, es el adecuado o debería ser mejor?

---

---

---

---

Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, ¿cuáles son las razones que usted tiene para pensar que efectivamente su cooperativa, tiene un margen de utilidad bruta adecuado a su actividad? En otras palabras, enumere las fortalezas que tiene su cooperativa, en materia de costos de producción.

---

---

---

---

Por el contrario, si su respuesta fue negativa, piense en las posibles causas que pueden estar contribuyendo, a no estar logrando el resultado esperado, para esto, verifique la lista, no exhaustiva, brindada al final de este apartado y establezca un orden de prioridades.

---

---

---

---

Con base en la lista de prioridades establecidas en el punto anterior, defina un plan de acción para acometer los problemas identificados en el área de producción.

---

---

---

---

### **3.2.4 LOS GASTOS GENERALES**

En esta partida del costo total, se agregan todos aquellos gastos que no están directamente relacionados con la producción, pero son indispensables para que, una vez que se tenga el producto terminado, éste llegue al consumidor final o se entregue a un distribuidor mayorista.

En ese sentido, los gastos generales representan una gran partida de los costos indirectos o de apoyo a las actividades productivas, como por ejemplo, todos los trámites de importación de los materias primas o la maquinaria industrial, la contratación de las agencias aduaneras, el pago de los impuestos, los servicios de transporte y bodegaje, el contacto con los proveedores nacionales y los servicios financieros, la relación con el gobierno y sus instituciones, la relación directa con los clientes y todos los servicios de apoyo que éstos requieren de nuestra parte, y además cumplen otras tareas de vital importancia en la organización, por ejemplo, ejercer el control administrativo y la contratación del personal.

Además, si se trata de una cooperativa exportadora, se deben contratar los servicios del transporte local e internacional, los servicios bancarios para la apertura de las cartas de crédito o cobranzas, los seguros internacionales, todo el servicio de logística internacional, como la recepción de la carga en las bodegas y la entrega de esta mercadería en el sitio elegido, por nuestros clientes internacionales, etc.

Como se puede apreciar, este concepto del costo total cubre una gran cantidad de operaciones diarias, ejecutadas por el área administrativa e igualmente, para tener un conocimiento más exacto de dónde se está dando el gasto, el gasto general se divide en tres grandes áreas:

1. Administración y finanzas
2. Mercadeo y ventas
3. Los gastos financieros

***Para pensar:***

Con base en la organización actual de su cooperativa, ¿Considera usted que el modelo de costos presentado en esta unidad, se adecua a su organización o debe ser ajustado?

---

---

---

---

Dado el volumen de negocios que lleva a cabo su cooperativa, ¿Considera usted que valdrá la pena llevar un control de los gastos como el expuesto aquí ? ¿Considera usted que puede ser demasiado trabajo burocrático?

---

---

---

---

Por el contrario, ¿cree usted que su cooperativa requiere mayor detalle de los gastos generales, y que es importante verificar donde se está gastando el dinero?

---

---

---

---

**3.2.4.1 LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Representan todas aquellas actividades de origen administrativo, los cuales están directamente relacionadas con la contratación de los proveedores locales o internacionales, de las relaciones con los bancos y otros entes financieros, con las instituciones del gobierno y las autoridades cooperativas, en el ámbito nacional e internacional. Además, es el área responsable de la contratación del personal de la cooperativa, de mantener al día las obligaciones laborales, de llevar el control del tiempo laborado por cada funcionario de la cooperativa, de las horas ordinarias y extraordinarias, de los trámites ante el Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros, cuando se producen los accidentes de trabajo, etc.

Por su parte, en el área financiera se lleva el control contable de la cooperativa, se preparan los estados financieros de cada mes y el cierre anual, se preparan presupuestos anuales en coordinación con las otras áreas de la cooperativa, se lleva el control de los gastos y se preparan los pagos a los proveedores, los servicios públicos, al personal de producción y de toda la organización, mantiene la relación directa con las autoridades tributarias del Gobierno Central y los entes bancarios y financieros del país, se lleva el control contable de los aportes de los socios y de su participación en el capital social de la cooperativa, procede al cálculo de los excedentes anuales y su repartición entre sus asociados. Entre sus funciones principales se encuentran: la preparación de los flujos de caja de la cooperativa, la identificación de los faltantes de caja, la manera mediante la cual se deben financiar adecuadamente y cómo se debe mantener en operación normal a la cooperativa.

***Para pensar:***

¿Tiene ahora claro el concepto del gasto administrativo y financiero? Si es así, piense si dicha área de su cooperativa, tiene bajo su responsabilidad las funciones que han sido detalladas en este apartado; y cómo hacer para que ejerza su función de una manera más eficiente.

---

---

---

---

¿Lleva la administración, un control eficiente sobre la planilla de la cooperativa y de todos los derechos y obligaciones de los trabajadores? ¡Si es así, bien!, ¡si no es así, piense en las acciones que se deben tomar para que esta labor clave de la cooperativa, esté bien atendida!

---

---

---

---

En cuanto al trabajo financiero y de contabilidad: ¿cree usted que la labor de presentar los estados financieros a tiempo, está siendo debidamente realizada? Si no es así, piense que está ocurriendo y cuáles acciones se pueden ejecutar, para cumplir con esta función clave de la administración.

---

---

---

---

Igualmente, el administrador financiero tiene como buena práctica, revisar los flujos de caja cada mes, con los directores de la cooperativa y hacer las observaciones pertinentes, sobre los faltantes que se pueden prever y de las medidas que se deben adoptar para cubrir dichos faltantes. Si no es así, piense en las causas que pueden estarse presentando, para que tal normativa no se dé, y de las acciones que se deben emprender, con el fin de implementar esta buena práctica en su cooperativa.

---

---

---

---

### **3.2.4.2 LOS GASTOS DE MERCADEO Y VENTAS**

Las labores de mercadeo, son todas aquellas acciones que se llevan a cabo, para dar a conocer cuáles son los productos o servicios ofrecidos por parte de la cooperativa, se señalan sus propiedades o características que las identifican y las diferencian de otros productos existentes en el mercado, se ofrecen promociones, eventos publicitarios, se participa en ferias comerciales y del consumidor, se contratan los mensajes de publicidad y los medios de comunicación para su emisión, y por último, se definen los canales de comercialización o de mercadeo los cuales se utilizan para hacer llegar nuestros productos al consumidor final.

Una vez que los artículos han sido producidos y están listos para ser entregados a los clientes, es cuando se inicia la labor del área de las ventas y de la distribución. Como su nombre lo indica, a esta actividad corresponden todos los gastos relacionados con la venta de los bienes o de los servicios de la cooperativa, desde el contacto con los clientes, cerrar la venta, pasar el pedido al despacho, la entrega del producto, y si la venta ha sido al crédito, cobrar o recuperar el valor de esta transacción.

En este apartado, es necesario tener en cuenta lo siguiente: la actividad de las ventas representa el corazón mismo de cualquier actividad económica, mediante las ventas la cooperativa crece, se expande, se desarrolla, de ahí que siempre, se debe tener presente este principio empresarial. Ahora, los ingresos totales se producen por la labor del área de las ventas, sin embargo, se debe tener igualmente presente, que nada se gana con vender grandes cantidades, si esta labor no se realiza inteligentemente, es decir, el exceso de los gastos en cualquiera de las actividades anotadas anteriormente especialmente, en el área de ventas, se traerán abajo los índices de utilidad esperados, el gasto debe ser controlado y sujeto a una revisión periódica.

Por otra parte, una venta es efectiva, cuando el dinero se encuentra en las cuentas de la cooperativa, de nada vale que se muestren en los estados financieros una venta elevada, si éstas en su gran mayoría, han sido al crédito y si éste no se está cobrando, éstas prácticas o maneras de trabajar tienen las siguientes consecuencias:

1. La cuenta por cobrar se eleva fuertemente.
2. La provisión por incobrables se deberá ajustar igualmente.
3. La falta de cobro, afecta el flujo de los ingresos de la cooperativa.
4. El faltante de dinero, afecta el pago de los proveedores y del personal.
5. Se debe recurrir a financiamiento externo, para solventar los faltantes de efectivo.
6. Se afectan las operaciones normales de la cooperativa.
7. Se incurre en gastos extraordinarios, los cuales afectan la utilidad de operación de la cooperativa.
8. Al final, el dinero queda entre los clientes y la cooperativa quedan con una gran cantidad de facturas y órdenes de cobro, que deben ser pasados como pérdidas.
9. Las pérdidas producidas por esta práctica, destruye el patrimonio, es decir, los aportes de cada socio en el capital social de la cooperativa.

***Para pensar:***

¿Existe en su cooperativa, una clara distinción entre el trabajo de mercadeo y el de ventas y distribución, o ambas actividades están mezcladas o simplemente, de acuerdo con la naturaleza de la cooperativa, no es necesario el trabajo de mercadeo?

---

---

---

---

¿Está usted de acuerdo con que la actividad de las ventas representa el área clave de la organización, en materia de sostenimiento y crecimiento de la cooperativa? Si es así, ¿cree usted que su organización está haciendo todo lo necesario en ésta área, o por el contrario, se están perdiendo oportunidades para llevar a cabo más y mejores ventas que las actuales?

---

---

---

---

El tema mencionado de las ventas al crédito, no es un problema para su cooperativa. Este asunto está debidamente controlado y no se requiere ningún tipo de medida para mejorar la recaudación. Si es así, congratulaciones, pero de no ser así, cree usted que realmente, es un problema para su cooperativa y algunos de los síntomas descritos, ya se están presentando en su cooperativa. Señale cuáles síntomas se pueden estar dando y cuáles medidas se pueden adoptar para superar este problema.

---

---

---

---

### **3.2.4.3 LOS GASTOS FINANCIEROS**

Los gastos financieros representan los costos de utilización del capital, - dinero de las personas físicas o jurídicas ajenas a la organización. Así, por ejemplo, cuando se contrata un préstamo con un banco estatal o una cooperativa de ahorro y préstamo, perteneciente al sistema cooperativo nacional, se debe incurrir en los gastos por las comisiones, la formalización, los avalúos, los gastos legales, los seguros, etc., los cuales sumados al pago de los intereses corrientes y moratorios de los créditos, juntos representan el costo financiero del crédito contratado.

Asimismo, cuando se procede a la apertura de las cartas de crédito o cobranzas de importación, se deben pagar las comisiones, las tarifas internacionales de remisión de los documentos, y desde luego, los intereses por el crédito concedido.

Es así, como todos estos costos se consideran parte del gasto financiero de la cooperativa y es una buena práctica, separar estos gastos del resto, para tener una buena idea, de lo que esta actividad le representa a la organización y de ser posible, comparar su resultado, con otras cooperativas y verificar si la nuestra está demasiado endeudada o su nivel de endeudamiento, es normal.

#### ***Para pensar:***

¿Tiene su cooperativa debidamente separado el gasto financiero de los demás gastos operativos de la organización? De ser así, ¿cree usted que efectivamente, es conveniente mantener separado este rubro del gasto del resto de los costos de operación?

---

---

---

---

¿Considera usted que el gasto financiero de su cooperativa está bien controlado y por el momento, no es un motivo de preocupación para su empresa? O por el contrario, ¿considera usted que este gasto ha crecido muy fuertemente en los últimos meses, y es necesario revisar qué es lo que está ocurriendo y adoptar las medidas rápidas para ejercer su control?

---

---

---

---

## Ejercicio práctico:

Retomando el ejemplo de las jales y conservas, se va a elaborar una plantilla con la estructura de los ingresos y de los costos totales de esta actividad y extraer del ejercicio, las principales conclusiones y recomendaciones.

### Cálculo del ingreso y del costo total operativo

<b>El producto</b>	<b>La cantidad vendida</b>	<b>El precio por kilo</b>	<b>El ingreso total</b>
Las jaleas	5.000 kilos	¢ 500.00	¢ 2.500.000.00
Las conservas	3.000 kilos	¢1.500.00	4.500.000.00
Sub-total ingresos			¢ 7.000.000.00
Menos: Los descuentos realizados (2%)			¢ 140.000.00
Los ingresos netos operativos			¢ 6.860.000.00
<b>Menos: El costo de producción</b>			
Las materias primas consumidas: las guayabas, las fresas, los palmitos, etc.			¢ 1.400.000.00
Los empaques consumidos, los envases de vidrio, las cajas de cartón, etc.			700.000.00
La mano de obra de fabricación			350.000.00
La mano de obra de empaque			350.000.00
La energía eléctrica			700.000.00
El agua			140.000.00
El mantenimiento del equipo			70.000.00
Los seguros de incendio			70.000.00
La depreciación del equipo y del edificio			210.000.00
Otros gastos de fabricación			350.000.00
<b>El costo de producción</b>			4.340.000.00
La utilidad bruta de producción			2.520.000.00
<b>Los gastos generales:</b>			
La administración y las finanzas			700.000.00
El mercadeo y las ventas			1.050.000.00
Sub-total gastos generales			1.750.000.00
<b>La utilidad de la operación</b>			770.000.00
Los gastos financieros			60.000.00
La utilidad neta de operación			710.000.00
Otros ingresos (alquiles recibidos)			100.000.00
Utilidad neta antes de impuestos			¢ 810.000.00

De acuerdo con la tabla anterior, tres conceptos son claves:

1. La utilidad bruta
2. La utilidad de operación
3. La utilidad neta de operación

A continuación se explica en qué consiste cada uno de los conceptos señalados:

### **1. La utilidad bruta:**

Representa el margen entre el ingreso total de operación de la cooperativa y el costo de producción de los artículos o bienes producidos. Es la primera medición de la eficiencia relativa de la cooperativa y en especial, sobre una de las áreas claves: la de producción, donde probablemente, se consume la mayor cantidad del gasto total.

En este caso, la utilidad bruta fue de ¢ 2.520.000, pero este valor por sí solo, no brinda mayor conocimiento, éste se logra cuando se le compara con respecto al ingreso total neto, y en este caso la utilidad bruta representa un 36.7 % o en otras palabras, de cada 100 colones de ventas netas, la cooperativa obtiene aproximadamente 37 colones de ganancia bruta, y este indicador, si tiene mayor significado.

Igualmente, la utilidad bruta porcentual se utiliza para comparar el nivel de eficiencia productiva de una empresa, porque normalmente, este valor se conoce entre las empresas industriales del mismo sector. Así, por ejemplo, si se conoce que la utilidad bruta del sector es del 40 % o más y de acuerdo con el ejemplo, se está logrando aproximadamente, un 37 %, este valor inmediatamente, debe prender alguna señal de alerta en la empresa, pues no se está logrando la misma eficiencia productiva, que la de los competidores y eso puede conducir a no ser competitivos y eventualmente significaría, la salida del mercado.

En términos unitarios, el costo de producción por kilo, producido es de ¢ 542,50, valor que se obtiene al dividir el costo de producción, entre las unidades vendidas →

$$\text{El costo producción por kilo} = \frac{\text{¢ } 4.340.000}{8.000 \text{ kilos}} = \text{¢ } 542,50$$

Igualmente, el precio de venta se puede obtener al dividir el ingreso neto entre el total de kilos vendidos, y se obtiene un precio neto de ¢ 857.50, esto representa que por cada kilo vendido, se obtuvo una ganancia de ¢ 315.00 por kilo vendido, o sea un 36.7 %, corroborando el margen de utilidad bruta antes mencionado.

$$\text{El precio neto por kilo} = \frac{\text{¢ } 6.860.000}{8.000 \text{ kilos}} = \text{¢ } 857,50$$

$$\text{El margen de utilidad (\%)} = \frac{\text{¢ } 857,50 - \text{¢ } 542,50}{\text{¢ } 857,50} = 36,7\%$$

### ***Para pensar:***

¿Qué puede pasar con el margen de utilidad bruta, si el precio promedio se aumenta en un 5 % y el costo promedio de producción, se mantiene sin cambio?

El cálculo sería el siguiente:

1. El aumento en el precio:  $\text{¢ } 857,50 \times 5 \% = \text{¢ } 42,50 \rightarrow$  El precio ajustado  $\text{¢ } 900,00$
2. El costo de producción por kilo =  $\text{¢ } 542,50$
3. El nuevo margen de utilidad = Precio Venta – Costo producción =  $\text{¢ } 357,50$
4. El margen de utilidad sobre el precio de venta (%) =  $\frac{\text{¢ } 357,50}{\text{¢ } 900,00} = 39,7 \%$

Según el cálculo realizado, es necesario aumentar los precios de los artículos vendidos en un porcentaje del 5 %, para elevar el margen de utilidad a un valor cercano al 40 % y por consiguiente, mejorar este margen de ganancia.

Este mismo resultado se podría lograr, si por el contrario, se reduce el costo de producción en una suma de  $\text{¢ } 28,00$  por kilo (un 5 % del costo de producción actual), quedando éste en  $\text{¢ } 514,50$  y el margen de utilidad bruta en  $\text{¢ } 343,00$ , lográndose la utilidad porcentual del 40 %, sobre el precio de venta.

Ahora, que sucedería si se logran combinar ambas medidas, es decir, se aumentan los precios en un 5 %, si el mercado lo permite y por otro lado, se reduce el costo de la producción en el mismo porcentaje, la utilidad por kilo se incrementa a  $\text{¢ } 385,50$ , cifra que representa del precio neto, un porcentaje del 42,8 %, con esto se lograría una notable mejoría del margen bruto de utilidad.

¡Piense! Será posible, que en su cooperativa se puedan implementar algunas de las medidas anteriormente descritas. ¿Cuáles decisiones habría que tomar?

---

---

---

---

## 2. La utilidad de operación

También, se le conoce como la utilidad antes de los intereses e impuesto (UAI) y representa la verdadera utilidad operativa de la cooperativa, es decir, es el excedente operativo producido por la gestión de todo el personal involucrado en la cooperativa, desde el área de Producción, pasando por la Administración y terminando en Ventas y Distribución. Es uno de los indicadores más significativos de la gestión productiva de una cooperativa, porque en este indicador se conjuga el esfuerzo de todos los departamentos involucrados, en la gestión de la cooperativa.

Así, de acuerdo con el ejercicio realizado, la utilidad operativa representó una suma igual a ¢ 770.000, un 11.2 % de los ingresos netos. En términos unitarios, la utilidad operativa por kilo vendido es igual a ¢ 96.25 y el gasto general por kilo vendido fue de ¢ 218.75, según los siguientes cálculos:

$$\text{La utilidad operación por kilo} = \frac{\text{¢ } 770.000}{8.000 \text{ kilos}} = \text{¢ } 96,25$$

$$\text{El gasto general por kilo} = \frac{\text{¢ } 1.750.000}{8.000 \text{ kilos}} = \text{¢ } 218,75$$

Ahora, si se suma el costo de producción por kilo al gasto general por kilo, se obtiene el costo total previo al gasto por intereses, en otras palabras, se logra el costo operativo total unitario y al compararlo con el precio por kilo, se logra una utilidad por kilo de ¢ 96,25, el mismo resultado que se obtendría, al dividir los ¢ 770.000 entre los 8.000 kilos vendidos.

El costo de producción por kilo =	¢ 542,50
+ <u>gasto general por kilo</u> =	¢ 218,75
El costo total operativo =	¢ 761,25
El precio de venta por kilo =	¢ 857,50
La utilidad operativa por kilo =	¢ 96,25

El excedente operativo por kilo de ¢ 96,25 es muy significativo, por representar la suma que la cooperativa obtiene por kilo vendido, monto que puede ser comparado con otras actividades similares y verificar si este valor es más rentable o no, que el de la competencia.

Asimismo, es conveniente expresar este valor en términos porcentuales, así, cuando se compara la cifra de ¢ 96,25 contra un precio promedio de ¢ 857,50, el resultado es igual a un 11.22 %, igual al valor obtenido, cuando se compararon los totales. De esta forma, es fácil deducir, que por cada ¢ 100,00 de ventas de la cooperativa, se logra una ganancia operativa de ¢ 11,22 por kilo, cifra fácilmente manejable y rápida de calcular.

***Para pensar:***

Suponga que con el aumento del precio de los combustibles y el ajuste de los sueldos y salarios practicado durante el último semestre, los gastos generales se aumentaron en un 5 % adicional por mes, ¿cuál será el impacto sobre la utilidad operativa?

El resultado sería el siguiente:

El gasto general por kilo	= ¢ 218,75
<u>El incremento gasto general (5%)</u>	<u>= ¢ 10,95</u>
El total nuevo gasto general	= ¢ 229,70
El costo de producción por kilo	= ¢ 542,50
El costo total operativo	= ¢ 772,20
El precio de venta por kilo	= ¢ 857,50
La utilidad operativa por kilo	= ¢ 85,30
<b><u>Nuevo margen operativo (%) = 85,30 / 857,50 = 9,95 %</u></b>	

La utilidad operativa desciende del 11,2 % a un 9,95 % y por kilo, se reduce de ¢ 96,25 a ¢ 85,30, es decir ¢ 10,95 por kilo, valor que representa el impacto del alza de los combustibles y los salarios, en el margen operativo de la cooperativa.

¿Considera usted que el alza efectiva de los combustibles de los últimos meses en Costa Rica, le está afectando seriamente el margen operativo de su cooperativa? Si es así, solicite cuantificar ese monto y discuta las medidas que serán necesarias adoptar hacia lo interno de la cooperativa, con el fin de contrarrestar la pérdida del margen operativo.

---



---



---



---

### 3. Los gastos financieros y la utilidad neta de operación.

La utilidad neta de operación resulta de sustraer a la utilidad operativa, los gastos financieros. De acuerdo con el ejemplo, la cooperativa tiene un gasto por intereses por un monto mensual de ¢ 60.000, que probablemente, corresponde al pago de un préstamo por ¢ 3.000.000 a una tasa mensual del 2 %, produce el pago de los ¢ 60.000.

Esto significa que la cooperativa está utilizando un capital ajeno a los socios de la misma, capital sobre el cual se tiene que pagar un interés mensual, de lo contrario, si no se atendiera la deuda, la cooperativa puede podría ser considerada una entidad morosa y sujeta a una posible acción judicial, sobre las garantías ofrecidas por dicho crédito.

Este comentario se realiza para tener muy en cuenta, la importancia que reviste el mantener las operaciones de crédito debidamente atendidas, es decir al día, y evitar las presiones de los acreedores sobre nuestra organización, que tanto afectan el desempeño normal de cualquier organización productiva.

Así, de la utilidad operativa se debe restar el pago por los intereses de las deudas con terceros, obteniéndose la utilidad neta operativa. En el ejemplo, la utilidad neta es de ¢710.000, cifra que representa del ingreso neto total el 10.35 %, esto significa que los intereses apenas representan del ingreso neto total menos del 1 % (0,87%), valor considerado bastante razonable.

De acuerdo con la experiencia, un cargo por intereses inferior al 3 % del ingreso neto se puede considerar normal, del 3 al 5 % se considera por encima del promedio y se debe conocer más a fondo, sobre los préstamos existentes y la tasa de interés que se está pagando por ellos, y cuando se supera el 5 % de los ingresos totales, la situación es preocupante y se deben adoptar medidas fuertes para reducir la carga financiera, de lo contrario, muy pronto, la cooperativa puede comenzar a tener problemas serios de liquidez, que pueden atentar contra la buena marcha del negocio.

En términos muy simples, si una cooperativa con una carga financiera superior al 5 % de los ingresos totales y con una utilidad operativa equivalente al 10 % de los mismos ingresos, eso significa que los acreedores se están llevando la mitad de las ganancias, sin tener que asumir los riesgos propios del negocio de la cooperativa, esto puede convertirse en un desestímulo muy fuerte, para los socios de la misma.

Con respecto a este costo financiero, es posible calcularlo por unidad, haciendo la división entre el pago realizado por el número de kilos vendidos, de la siguiente manera:

El gasto financiero por kilo	=	$\frac{¢ 60.000}{8.000 \text{ kilos}}$	=	¢ 7,50
El gasto financiero porcentual	=	$\frac{¢ 60.000}{¢ 6.860.000}$	=	0,87 %

***Para pensar:***

De acuerdo con lo expuesto en este apartado y conociendo cuál es la carga financiera enfrentada por su cooperativa, considera usted que su organización no debe preocuparse por este rubro del costo, o por el contrario, se le debe poner más atención de la que usted se imaginaba.

---

---

---

---

Según las escalas anotadas, sobre lo que puede significar el riesgo financiero dentro de su cooperativa, cree usted que es importante conocer más a fondo que está sucediendo con la carga financiera y comenzar a tomar las decisiones pertinentes, para bajar el costo de la misma.

---

---

---

---

**4. Los excedentes netos operativos o la utilidad neta antes de impuestos.**

Por último, hemos llegado a la última cifra del ejemplo, y ésta representa la utilidad neta que queda después de pagar todos los costos operativos y los gastos financieros y se suman otros ingresos, como es el caso de los alquileres ganados, lográndose una utilidad neta de ¢ 810.000. Nuevamente, es importante obtener esta cifra en términos unitarios y en términos porcentuales, cálculo que se presenta a continuación:

$$\text{La utilidad neta por kilo} = \frac{\text{¢ } 810.000}{8.000 \text{ kilos}} = \text{¢ } 101,25$$

$$\text{La utilidad neta porcentual} = \frac{\text{¢ } 810.000}{\text{¢ } 6.860.000} = 11,8 \%$$

Con estos cálculos, es relativamente fácil relacionar la utilidad neta de la cooperativa, ya sea mediante la utilidad por kilo, porque simplemente, consiste en multiplicar el número de kilos vendidos por dicho factor, en este caso, ¢ 101.25 por kilo, o igualmente, del precio promedio neto de venta se multiplica por el factor porcentual (11.8%), se obtiene la ganancia aproximada por unidad, según se presenta a continuación:

El precio promedio por kilo neto	=	¢857,50
La utilidad neta porcentual	=	11.8 %
La utilidad por unidad	=	¢857,50 x 11.8 % = ¢ 101,20

De acuerdo con este método, la utilidad por unidad resulta en ¢ 101,20, cifra bastante cercana al valor obtenido mediante las cifras totales.

***Para pensar:***

De acuerdo con los últimos resultados de su cooperativa, averigüe cuál fue la utilidad neta o el excedente operativo de su cooperativa, obtenga el número de las unidades vendidas para el mismo periodo; y calcule la utilidad por unidad y en términos porcentuales, según el método expuesto en esta unidad, establezca la relación entre uno y otro indicador de utilidad.

---

---

---

---

**5. El precio de venta y el costo total unitario**

Ha llegado el momento de colocar en un solo cuadro, la composición del costo total unitario y relacionarlo con el precio promedio de venta de nuestros artículos.

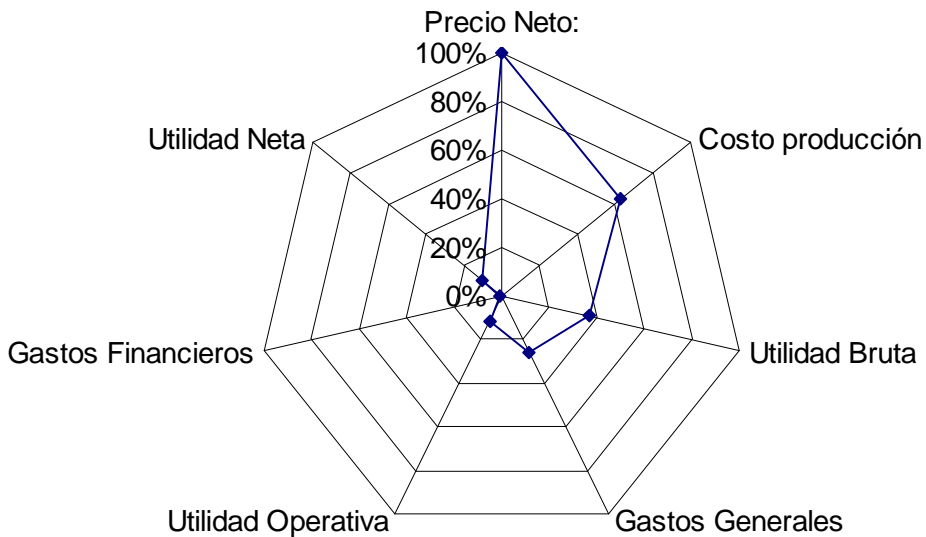
De acuerdo con los cálculos anteriormente realizados, la figura queda de la siguiente forma:

<b>El concepto</b>	<b>El valor unitario</b>	<b>La contribución marginal</b>
El precio de venta promedio	¢ 875,50	102.1 %
Los descuentos	17,50	2.1
El precio neto por kilo	857,50	100.0
El costo de producción	¢ 542,50	63.3
Los gastos generales	¢ 218,75	25.5
El total del costo operativo	¢ 761,25	88.8
El gasto financiero	¢ 7,50	0.8
El costo total unitario	¢ 768,75	89.7
La utilidad neta operativa	¢ 88,75	10.3
Otros ingresos	¢ 12,50	1.5
El excedente operativo neto	¢ 101,25	11.8

El cuadro anterior muestra claramente, como los costos de producción representan el mayor concepto del gasto total, representando un 63 % del precio neto de venta, con esto la utilidad operativa es del 36.7 %. Asimismo, los gastos generales representan un 25.5 % del precio de venta, estos gastos sumados al costo de producción, equivalen a un 88.8 % del costo total operativo y la utilidad operativa es del 11.2 %. Por último, el gasto financiero representó un 0.8 % del precio de venta, con lo cual la utilidad neta operativa fue del 10.3 %, eso es lo mismo que decir, que de cada 100 colones de ventas, en esta actividad, se tiene una ganancia neta operativa de 10.30 colones.

El gráfico de telaraña siguiente, muestra cómo se distribuye en términos porcentuales, el precio de venta entre sus principales componentes, sean estos costos y márgenes de utilidad o ganancia.

## Estructura del Costo Unitario y los márgenes de utilidad



### *Para pensar:*

En relación con los precios de venta de los productos de su cooperativa, considera usted que los mismos han sido fijados adecuadamente, o por el contrario, todavía se puede mejorar su valor y por consiguiente, mejorar el margen de utilidad de su cooperativa.

¿Qué tipo de acciones, cree usted que se pueden emprender, para cumplir con esta estrategia?

---

---

---

---

De acuerdo con los temas desarrollados en esta unidad didáctica, defina con sus propias palabras, ¿que representa el costo de producción para una cooperativa industrial? ¿cuáles deberían ser, los principales elementos de dicho costo, sobre los cuales la administración debe concentrar su mayor esfuerzo, para controlar el margen de la utilidad bruta?

---

---

---

---

De acuerdo con su experiencia en su cooperativa, considera que, ¿son más importantes los gastos generales que los costos de producción? Si su respuesta es afirmativa o negativa, exponga sus razones a continuación

---

---

---

---

Representan los gastos financieros, un rubro importante de los costos de su cooperativa, y los mismos se encuentran en los márgenes descritos en esta unidad, o por el contrario, se encuentran por encima de dichos márgenes; y se debe hacer algo por disminuir su importancia relativa. Exponga sus ideas con respecto a este rubro del costo total y las posibles acciones que se deben adoptar, para disminuir su peso relativo.

---

---

---

---

## **6. La fijación del precio de venta basado en los costos unitarios.**

Ha llegado el momento de poder establecer una metodología bien sustentada, para la fijación de los precios de venta de los productos. En ese sentido, los costos unitarios le ofrecen a la administración, una base muy concreta sobre la cual se puede calcular un margen de utilidad neta, que junto con el costo unitario, se logra el precio de venta.

Así, si el costo unitario total calculado, incluyendo los gastos financieros, es de ¢ 768,75, sobre este valor se puede establecer un margen de utilidad neta del 14 %, y así, el precio de nuestro producto sería igual a ¢ 876,00, muy similar al precio promedio mostrado en el ejemplo, esto significa, que sobre el costo unitario, la cooperativa está teniendo, un margen de utilidad neta de aproximadamente un 14 %.

De esta manera, la fórmula basada sobre el costo unitario es la siguiente:

El costo unitario por kilo neto	=	¢768,75
<u>La utilidad neta (14% x ¢768,75)</u>	=	<u>¢107,63</u>
El precio por unidad	=	¢876,38

El procedimiento descrito, normalmente, es el utilizado por todo tipo de actividad productiva, tiene su principal ventaja, en la sencillez de su cálculo y el soporte que le da, el hecho de que se haya realizado un cálculo bien detallado de los costos de producción y de operación de la cooperativa. Según este procedimiento, la administración deberá establecer si mediante este método, los precios fijados se encuentran por debajo o por encima de los precios de productos competitivos en el mercado.

### **7. La estrategias del mercado para la fijación de los precios**

De esta forma, si los precios de los productos competidores están por encima de la cooperativa, entonces se pueden adoptar tres tipos de estrategias de los precios:

La primera, mantener los precios en los niveles actuales, con esto la cooperativa tiene una ventaja competitiva, al contar con los precios inferiores al mercado, y con un buen margen de ganancia y no utilizar el instrumento del descuento u otras promociones, para no afectar el precio neto.

La segunda, es elevar el margen de utilidad de la cooperativa y fijar el precio, un cierto porcentaje por debajo de su competencia, con el objetivo de que siempre continúe siendo atractivo su precio de venta. El uso del descuento o rebajas sobre el precio, debe ser utilizado de manera muy selectiva.

La tercera, consiste en fijar el precio igual al resto de los competidores, con esto mejora su margen de utilidad, sin embargo, debe hacer uso de otros instrumentos de mercadeo, como el descuento, las rebajas por el pronto pago, las promociones, etc., indispensables para poder competir.

Asimismo, si el nivel de los precios de la cooperativa está por encima del mercado, entonces, se impone una revisión de los costos unitarios para que, eventualmente, los precios puedan ser ajustados a los precios de mercado o a una revisión del posicionamiento que tiene la cooperativa en el mercado. En ese sentido, si la cooperativa es líder, como en el caso de la Cooperativa Dos Pinos, entonces, no tiene mayores problemas por mantener sus precios sin variación, puesto que otros competidores serán los seguidores de sus precios y en este caso, lo que se impone, es un control muy exacto de los costos de producción para que los márgenes de utilidad, no se deterioren.

Pero si la cooperativa no es líder, sino seguidor, entonces, probablemente estará perdiendo ventas y participación en el mercado, con esto se necesita revisar el margen actual de ganancia de sus productos, y ya sea, ajustar éste y rebajar el precio de venta o se revisa la estructura de costos, para establecer donde se pueden estar presentando, los costos por encima de la competencia, proceder conforme a las recomendaciones efectuadas en esta unidad didáctica y mantener la cooperativa en el mercado, con buenos resultados financieros, para el bien de todos los asociados.

***Para pensar:***

Investigue sobre el procedimiento de fijación de los precios vigentes en su cooperativa, determine cuál es el margen de utilidad neta que actualmente, se está logrando.

---

---

---

---

De acuerdo con la situación actual enfrentada por su cooperativa en el mercado, considera usted que los precios están por encima o por debajo de la competencia. De acuerdo con las estrategias que se han esbozado en este apartado, si los precios actuales están por debajo de la competencia, ¿cuál considera usted que debe ser la estrategia de precios más adecuada para su cooperativa, pensando en una mayor cantidad de ventas y una mayor participación en el mercado?

---

---

---

---

Si por contrario, los precios actuales de su cooperativa, en promedio, se encuentran por encima del mercado, cuál es la estrategia más apropiada por seguir, por parte de la administración, con el fin de mejorar su participación en el mercado o de acuerdo con la experiencia que se tiene, no es necesario variar la estrategia de los precios y la cooperativa se encuentra en una posición de liderazgo y las ganancias son atractivas

---

---

---

---

Por último, es conveniente que la administración de la cooperativa se dedique a una revisión a fondo, de la estructura completa de los costos de producción y de los gastos generales, para determinar, si existen excesos de gastos en algunos rubros, los cuales provocan que no se estén logrando mejores márgenes de utilidad.

¿Por dónde empezaría usted?

---

---

---

---

### COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DEL PARTICIPANTE

---

#### COMENTARIOS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### SUGERENCIAS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---