

IICA-CIDIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

04 FEB 1987

IICA — CIDIA

Asamblea
Comité Directivo
SECRETARÍA
GESTION DE LAS COOPERATIVAS
DE UTILIZACION DE MATERIAL AGRICOLA
SECRETARÍA

IICA
E20
I59g



HICA-CIDIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

04 FEB 1987

HICA — CIDIA

FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS
DE UTILIZACION DE MATERIAL AGRICOLA DE FRANCIA

GESTION DE LAS COOPERATIVAS
DE UTILIZACION DE MATERIAL AGRICOLA

TRADUCCION Dirección de Desarrollo Cooperativo
Proyecto FORGE

0004725

101
620
103

~~0000304~~

I N D I C E

Presentación

- I. Principios Generales de funcionamiento
- II. Organización de la Cooperativa
- III. Funcionamiento y Administración
 1. Los Asociados
 2. La Asamblea General
 3. La Junta Directiva
 4. La Comisión de Control y Vigilancia
 5. El Secretario
 6. El Tesorero
- IV. Gestión Financiera y Técnica
 1. Planificación del costo de utilización
 2. Establecimiento de Resultados Financieros
 3. Gestión Técnica

Conclusiones

Presentación:

Con el fin de aportar elementos de reflexión a la problemática de funcionamiento y Gestión de las UCA's (Unión de cooperativa de Area), se ha traducido parte de un libro que describe la administración de las cooperativas de servicios de mecanización agrícola en Francia.

El libro ha sido escrito en 1972 por la Federación de cooperativas de utilización de material agrícola, con el fin de sensibilizar a los productores acerca de las ventajas de la cooperación alrededor de la maquinaria agrícola, a su vez el libro constituye una guía práctica para cualquier asociado de CUMA en la cual se describen los principales elementos de funcionamiento de estas formas de cooperación. En 1970, funcionaban 9,333 cooperativas CUMA en Francia.

Hemos decidido no traducir las partes relacionadas específicamente al contexto Francés, como son, los aspectos legales y -- fiscales.

Además de lo anterior, el lector debe estar siempre claro de que la experiencia de un país es producto específico de la historia y contexto del mismo.

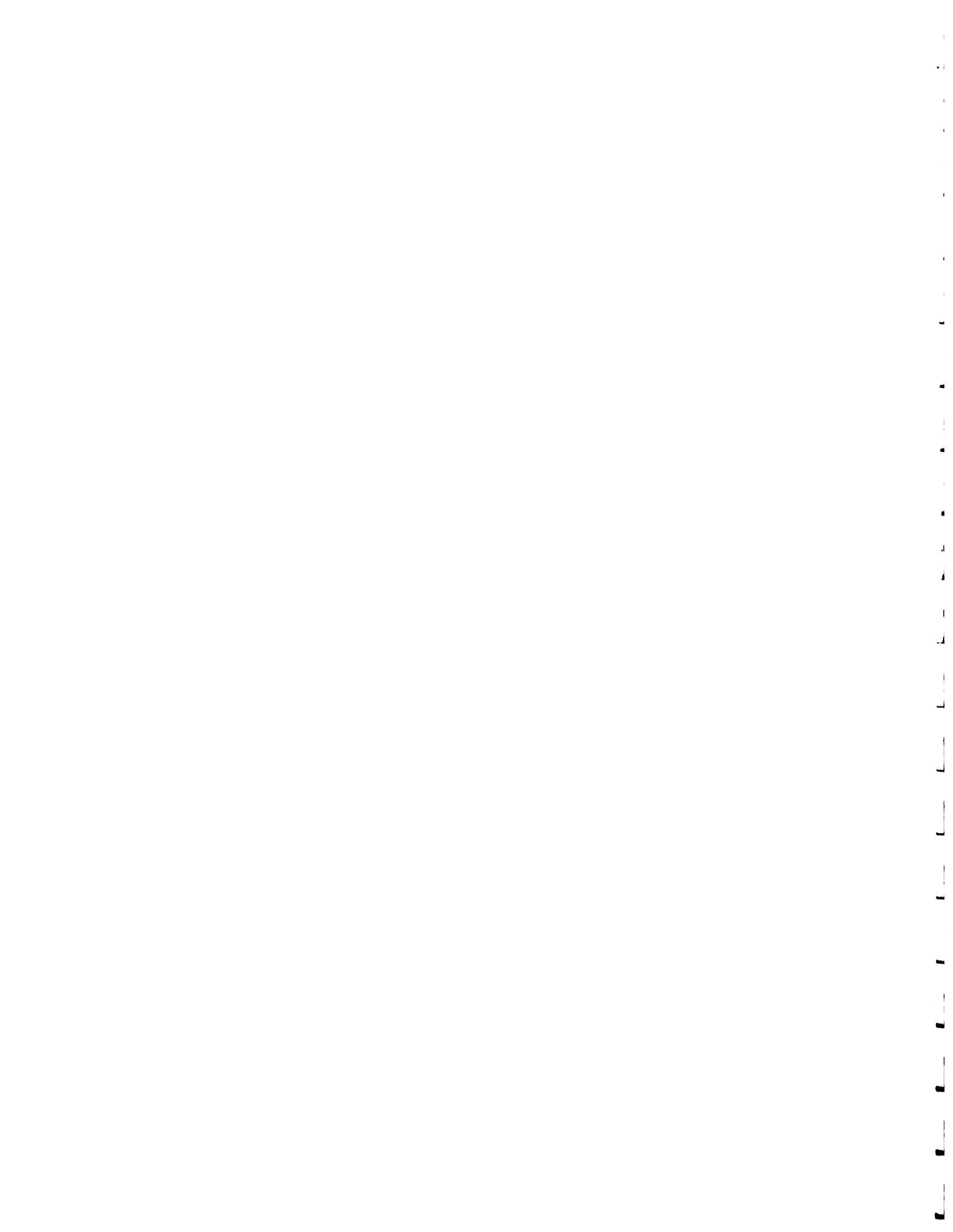
Obviar este principio fundamental, puede llevar a cometer graves errores, al querer "transplantar" el producto de la experiencia de un contexto, a otro contexto.

I. PRINCIPIOS GENERALES DE FUNCIONAMIENTO.

La CUMA es una cooperativa de servicio cuya finalidad es la utilización en común de aquellos medios técnicos que facilitan la producción agrícola de quienes se asocian a la cooperativa.

Para cumplir este objetivo se deben respetar algunos principios esenciales, que a continuación se resumen:

- Libre asociación de quienes deseen participar en la CUMA, previa apreciación de los asociados fundadores.
- Libre retiro de los asociados, bajo las condiciones impuestas por los compromisos celebrados al momento de asociarse, con el fin de proteger aquellos que no se retiran.
- Exclusividad: Los servicios de la cooperativa son estrictamente reservados a los asociados, lo cual implica que éstos se comprometan a usarlos, tanto en cantidad como en plazo.
- Proporcionalidad rigurosa en relación a los servicios prestados por la cooperativa en cuanto a: aportaciones, responsabilidades, derecho sobre excedentes, etc.
- Servicios prestados a precio justo: Las aportaciones se consideran como un medio para trabajar y no como un capital que debe crecer.
- En el caso de excedentes, su distribución es proporcional a los servicios prestados a los asociados. La cooperativa no busca sistemáticamente la obtención de excedente -- (los servicios se cobran a su precio de costo).
- Gestión democrática: cada asociado dispone de un voto y participa con plenos derechos en la gestión de la cooperativa.



- Compromiso de servicios y aportaciones

Cada persona que quiera asociarse a la cooperativa debe firmar un contrato de trabajo que vale como un compromiso de utilizar los servicios de la cooperativa durante cierto tiempo y para una cantidad definida de trabajo. Por ejemplo cosechar con una combinada durante 5 años, 100 manzanas de sorgo.

El compromiso de servicio es válido salvo en caso de - "fuerza mayor", de lo contrario, si cualquiera de las dos partes incumple los términos del compromiso, se expone a sanciones y/o compensaciones financieras.

Las aportaciones al fondo cooperativo deben ser proporcionales al valor de los servicios que se compromete a utilizar el futuro asociado.

Las aportaciones se concretizan en la compra de "Bonos de aportación" con un valor nominal c/uno.

El aportante suscribe una determinada cantidad de bonos y luego los paga en determinados plazos. Al retirarse el asociado recupera su aportación.

El retiro de un asociado no puede producirse mientras - esté vigente su compromiso de servicios; en este último caso, el consejo de administración y si es necesario, - la asamblea general puede sin embargo autorizar el retiro de un asociado, previo estudio de las consecuencias de no cumplimiento del compromiso.

Además de los anteriores principios, la CUMA, como cualquier cooperativa debe sujetarse a las siguientes condiciones.

- Lealtad entre asociados y motivación de asociarse.
- Definición previa y precisa de los fines, medios, - derechos, obligaciones y responsabilidad de cada aso_ .ciado, así como de las condiciones bajo las cuales - se solucionan eventuales conflictos.
- Compromiso financiero personal de cada asociado con la cooperativa (aportación), hasta un nivel que incentive el respeto de sus obligaciones y responsabilidades.
- Llevar una contabilidad.
- Reunirse periódicamente (con una agenda mínima bien definida)
- Distribución de las responsabilidades.
- Elección de los directivos.
- Control periódico por parte de la Asamblea General.

II. ORGANIZACION DE LA CUMA.

La Cuma es una cooperativa de segundo grado (UCA) y por lo tanto, una vez constituida legalmente, adquiere una personalidad jurídica, o sea una vida propia separada de la de sus asociados.

En consecuencia sus órganos de gestión y control serán:

- La Asamblea General de sus asociados.
- La Junta Directiva.
- La Comisión de Control o vigilancia.

Para funcionar, luego de elaborar los estatutos y acta cons_ titutiva, se deberá elaborar un reglamento interno.

El reglamento interno pretende determinar con la mayor pre_ cisión los derechos y deberes de los asociados.

Las cinco reglas generales que deben guiar la elaboración

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

del reglamento interno son:

1. Los derechos básicos de los asociados son proporcionales a las aportaciones suscritas.
2. Fijación de reglas de utilización de maquinarias
En un calendario de utilización de la maquinaria, se indicará:
 - El orden y/o prioridad de utilización por asociado.
 - La duración del trabajo.
 - La responsabilidad específica del asociado.
 - El detalle técnico del trabajo a realizar.
3. Mantenimiento
Definición de las reglas para la limpieza, engrase, reparación y protección de la maquinaria.
4. Facturación de los servicios
La facturación debe hacerse según los costos fijos y variables.
5. Castigos
Es necesario prever sanciones para los siguientes casos:
 - Quiebra de piezas
 - No utilización de material
 - No pago
 - Irrespeto del reglamento interno

III. FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRACION.

1. Los asociados



Para beneficiarse de los servicios de la CUMA el asociado debe recordar siempre lo siguiente:

a) Compromiso

La suscripción y pago por el asociado de una determinada aportación vale entre la cooperativa y el miembro como un verdadero contrato de actividad, de finido en su naturaleza, importancia y duración.

Por ejemplo: Cosecha mecanizada durante 5 ciclos - para 150 mzs. de algodón.

Salvo caso de fuerza mayor, cada parte está en la obligación de cumplir su compromiso; el incumplimiento de cualquiera de las partes abre derecho a compensaciones financieras y eventuales sanciones (- hasta la exclusión del miembro).

El compromiso de actividad, ligado a las aportaciones, es confirmado y concretizado mediante la firma de un contrato en el que se precisan:

- La naturaleza del trabajo
- La maquinaria utilizada
- El número de unidades de trabajo (manzanas, horas toneladas) que cada año será solicitado a la CUMA y deberá ser asumido por ésta.

El contrato es firmado por una duración mínima igual al tiempo de depreciación (mínima igual al tiempo de depreciación) de la maquinaria, independientemente de la duración de vida de la CUMA.

Cualquier asociado que no respeta su compromiso de utilización de los servicios de la CUMA, debe soportar su cuota de Costos Fijos de la maquinaria que se

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

comprometió a utilizar.

b) Retiro de un asociado

Al vencerse el plazo del primer contrato, el asociado tiene derecho de retirarse.

Durante la vigencia del contrato, el retiro es factible ya sea por caso de fuerza mayor o motivo reconocido como válido por la Junta Directiva.

Por lo general, se acepta el retiro, cuando no perjudica el correcto funcionamiento de la cooperativa y si el fondo de aportación no se reduce por debajo de un monto igual a 75% del mismo.

c) Responsabilidad

La responsabilidad financiera del asociado se calcula proporcionalmente a sus aportaciones suscritas. Esta responsabilidad frente a terceros, excluyendo al Estado y al Banco de Crédito, es limitada a dos veces el monto suscrito.

En la práctica, no hay riesgos alguno para los asociados, siempre y cuando el material e instalaciones han sido correctamente asegurados.

d) Obligaciones de la Cooperativa

La cooperativa por su parte está obligada en facilitar los servicios solicitados por sus miembros; ya que el contrato conlleva obligaciones recíprocas.

2. La Asamblea General

La Asamblea General de los asociados es la instancia su



perior y soberana de la CUMA. En ella, se decide, dentro del marco de los estatutos, acerca de todo aquello que no se precisa en los estatutos y es necesario para un buen funcionamiento.

La Asamblea General se reúne anualmente, previa convocatoria escrita y elaboración de una agenda mínima que debe contener:

- Revisión del cumplimiento de los acuerdos en la anterior A. General.
- Presentación y análisis de la situación financiera y técnica.
- Discusión de problemas particulares y acuerdos.
- Asuntos diversos.
- Aprobación de la gestión de la junta y elección de la misma.

Las deliberaciones de la Asamblea deben escribirse en un libro de actas en el que debe constar además un ejemplar de la convocatoria, la lista de los presentes y el informe de auditoría de las cuentas.

Es preciso hacer resaltar el importantísimo papel que desempeña la Comisión de Control y Vigilancia sobre la contabilidad, ya que su informe constituye una garantía para los asociados de la veracidad de los datos presentados.

Además, no hay nada peor para la vida democrática de la cooperativa que el respeto a las formas en detrimento de una verdadera comprensión de lo expuesto. Por ejemplo, hay una diferencia fundamental entre una lectura detallada de las cuentas, seguida por un tradicional "¿están de acuerdo?" y la discusión y análisis en el pizarrón -

que permite el surgimiento de preguntas y aclaraciones. En el primer caso, todos quedan frustrados, en el segundo, cada uno puede opinar y comprender.

Finalmente, es importante notar que las decisiones tomadas en Asamblea General son obligatorias para todos los asociados, incluyendo aquellos que no asistieron a la Asamblea.

3. La Junta Directiva

La Junta Directiva se compone de: el presidente, V. presidente, el secretario y el tesorero.

La Junta Directiva, electa por la Asamblea General recibe una delegación de poder de la misma. Por ello es fundamental que se levante acta de la Asamblea General, ya que será el documento de referencia para la dirección de las acciones aprobadas por los asociados.

La Junta Directiva debe estar en capacidad de rendir -- cuentas acerca de la forma en que utilizó el poder delegado por los miembros.

A partir del momento en que la Asamblea General aprobó la gestión de la Junta Directiva en el ciclo anterior, no tendrá recurso de cuestionar lo aprobado.

La Junta Directiva debe reunirse por lo menos 4 veces - al año (cada tres meses), pero puede fijar una periodicidad adecuada a sus necesidades.

El presidente o Vice-presidente son quienes convocan la Junta.

La Junta debe reunir por lo menos la mitad de sus miembros para que sus decisiones sean válidas.

Las decisiones se toman con la mayoría de los presentes (50% más uno).

En caso de empate, el voto del presidente decide.

Cada Junta debe levantar acta de sus reuniones.

4. La Comisión de Control y Vigilancia

Cada cooperativa debe tener obligatoriamente un "comisionado de control y vigilancia" su papel es triple:

Papel ordinario

Es encargado de vigilar la gestión de la cooperativa y con este fin recibe el poder de:

- Arquear la caja, cuentas bancarias y de ahorro y títulos que posee la cooperativa.
- Controlar la regularidad y sinceridad de los inventarios, balances y estados de resultado.
- Controlar la veracidad de la información financiera presentada por la Junta Directiva a la Asamblea General.

Papel excepcional

En caso urgente, puede obligar al presidente a convocar una Asamblea General.

Papel eventual

La comisión debe preparar informes específicos para la Asamblea General cuando la Junta Directiva decide celebrar contratos y/o convenios con terceros.

Es de notar que cualquier decisión de la Asamblea General sin la presentación del informe de la comisión es nula.



La comisión puede ser integrada por un miembro de la cooperativa o un tercero, siempre y cuando tengan la capacidad de cumplir su papel. Sin embargo las siguientes condiciones deben ser estrictamente observadas para la designación del comisionado. No pueden ser designados:

- Los miembros de la Junta Directiva, sus padres y familiares hasta el 4to. grado de consanguinidad, incluyendo la pareja del familiar.
- Aquellas personas que reciben bajo cualquier firma un salario o remuneración de la Junta Directiva, incluyendo sus parejas.
- Aquellas personas, que por antecedentes delictivos, no pueden ejercer funciones administrativas.
- Las personas encargadas de la teneduría de la contabilidad, en cualquier nivel.

5. El papel del secretario

El papel fundamental del secretario consiste en:

- Clarificar y conservar los archivos.
- Llevar al día ciertos documentos administrativos.
- Redactar la correspondencia.
- Establecer las actas de las reuniones de la Junta Directiva y la Asamblea General.

Entre los documentos administrativos debe llevar:

- El libro de aportaciones.
- El talonario de los certificados de aportación.
- El libro de actas.



6. El papel del tesorero (encargado de finanzas)

Su papel es fundamental para la CJMA.

Frecuentemente, se confunde la simple teneduría de los documentos contables, responsabilidad del tesorero con el establecimiento de los estados de resultados, responsabilidad del contador.

El primero requiere de orden y precisión mientras el segundo demanda mayores conocimientos contables.

El trabajo del tesorero consiste en:

- Centralizar y clasificar la documentación contable.
- Llevar actualizado los libros.
- Efectuar los movimientos de fondos (pagar los gastos, facturar y cobrar los servicios).

Los documentos contables son:

- Las facturas de los abastecimientos.
- Los recibos de pago (Egresos)
- Las cartas de crédito y documentos sobre préstamos.
- Las copias del talonario de trabajos y de facturas.
- Los estados de cuentas bancarias y documentos bancarios (notas de débitos, depósitos, etc).

Es indispensable que el tesorero centralice esta documentación y no el presidente y/o secretario.

Cuando recibe un documento, lo archiva provisionalmente en un folders de asuntos pendientes.



Después de analizar, registrar y ejecutar la operación correspondiente al documento, lo archivara cronológicamente en otro folders.

Para las pequeñas cooperativas, con pocas operaciones, un solo folders será suficiente.

Para las grandes cooperativas, podrá usar diferentes folders; por ejemplo:

- Uno para gastos.
- Uno para ingresos.
- Uno para estados de cuenta bancaria, etc.

Cada documento archivado debe llevar un número cronológico, usado más adelante para el asiento en libros.

La teneduría de los libros se resumen básicamente a tres libros.

- El talonario de trabajos.
- El talonario de facturas de los trabajos.
- El libro de Ingresos y Egresos.

Veamos en detalle el uso de cada libro.

a) Talonario de trabajos

Es un block con un formulario original y dos copias, que lleva el operador de la máquina cada vez que realiza un trabajo.

Para cada trabajo, en el lugar del trabajo, el operador y el asociado firman conjuntamente el formulario, inscriben la fecha. En el formulario, se es-

cribió anteriormente, la naturaleza del trabajo, tipo de maquina y unidades de trabajo (horas, manzanas, etc.) previamente determinadas por la Junta Directiva. Este detalle previo sirve de orden de trabajo para el operario.

El original del documento se entrega al asociado, - permitiéndole verificar luego si la facturación que recibirá más adelante es correcta.

Una copia para el tesorero, que será la base de la - facturación.

Se podrán agrupar varios formularios por un mismo - asociado para facilitar la facturación del servicio.

Una copia queda en el talonario por cualquier verificación posterior y para la contabilidad por maquina-
ria.

b) Talonario de facturación

Es un block con un formulario, original y dos copias.

El tesorero establece las facturas, una por asociado y para un período previamente acordado por la Junta Directiva (mes, trimestre, época de siembra).

La factura se prepara a partir de los formularios de trabajo, copiándose en la primera:

- El número de la orden de trabajo.
- El trabajo realizado.
- El número de unidades de trabajo.

El original se entrega al asociado, con un plazo de-



terminado de cobro.

Una copia se archiva, una vez pagado el servicio, -
escribiéndose en la misma factura lo siguiente:

Pagado el _____

Por _____ (efectivo, cheque, depósito)

Una copia queda en el talonario para eventual verificación.

c) El libro de ingresos y egresos

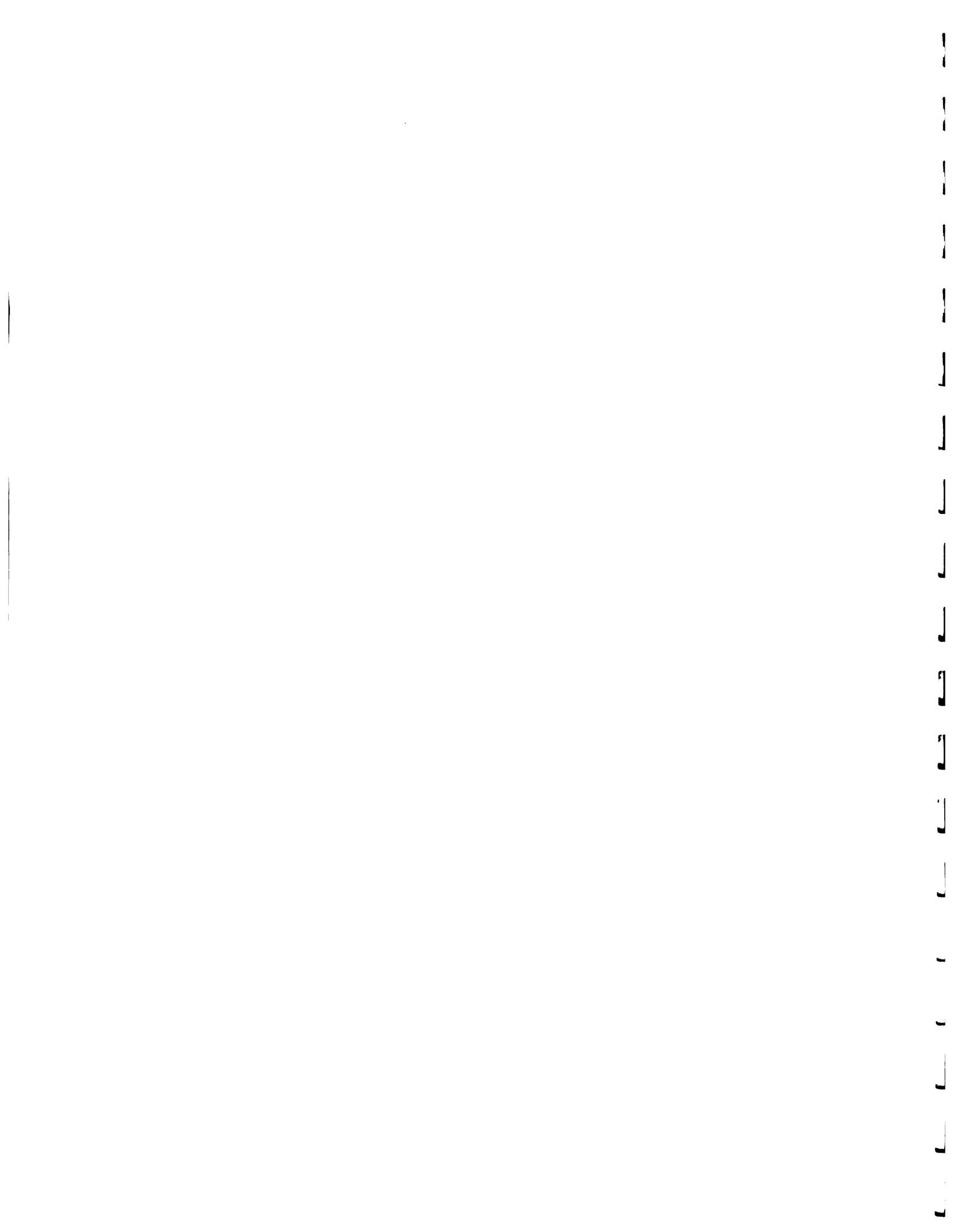
Siempre el tesorero debe conservar y llevar este libro, en el cual registrará todos los ingresos y egresos en orden cronológico.

El libro permite manejar dos cuentas:

- Caja (movimiento de dinero).
- Banco (cheques, depósitos, retiros, etc).

Los registros se harán usando siempre la misma terminología para un mismo tipo de operación. Por ejemplo: "Pagado" para las facturas que paga la cooperativa y "Recibido" para las facturas que pagan los asociados.

Cuando se depositan varios cheques, se hará un registro por línea para cada cheque, pero registrará solo la suma total en la columna correspondiente.



FECHA	No. Cronol.	OPERACION	CAJA			BANCO		
			ENTRADA	SALIDA	SALDO	ENTRADA	SALIDA	SALDO
8/01/85	---	Saldo inicial	1,000		1,000	5,000		5,000
10/01/85	101	ck.10,000 Recibido						
10/01/85	102	ck.12,000 Recibido						
10/01/85	103	ck.11,000 Recibido				33,000		38,000
11/01/85	104	Pagado diesel		500	500			
11/01/85	105	Retiro Banco/Caja	10,000		10,500		10,000	28,000
12/01/85	106	Recibido de Juan - Pérez	1,500		12,000			

Aquí termina el trabajo de tesorero.

Desde hace años, talleres de capacitación para los tesoreros han sido organizados por la federación de las CUMAs

En varios departamentos, los tesoreros han sido capacitados para elaborar con asesoría de la federación, el estado de resultados y el balance.

Así mismo, la federación proporciona a los tesoreros los formularios contables necesarios (talonarios de trabajo y facturación y libro de ingresos y egresos).

IV. GESTION FINANCIERA.

1. Planificación del costo de utilización de la maquinaria

La precisión del costo de utilización de la maquinaria es importante en la medida en que es una primera estimación necesaria para la facturación de los servicios.

En el caso de variación de precios de combustible, grasas, repuestos, etc, el método de cálculo sigue siendo válido y se puede ajustar el costo en función de la si-

tuación.

Además, el cálculo provisional permite estimar la rentabilidad del material y orientar la escogencia del mismo.

Recordemos lo siguiente:

- Una máquina sub-empleada cuesta caro por hora de trabajo.
- Una máquina sobre-empleada cuesta más barato, pero conlleva el riesgo de no cubrir las necesidades.
- Un costo de utilización demasiado elevado o bajo, debe orientar a escoger una máquina más adecuada.

La máquina debe efectuar su trabajo en condiciones razonables de ejecución, tiempo y costo.

Los datos básicos para el cálculo del costo son:

1. El valor de compra de la máquina, puesta en la cooperativa (incluye impuestos, transporte, etc).
2. El número de años previstos para su uso.
3. El número de horas de utilización por Año; en función de la cantidad de manzanas a trabajar y el rendimiento promedio de la máquina (manzanas por hora).

Se calcula primero los costos fijos, a partir del valor de compra, desglosándolos en:

- Depreciación anual (método lineal, sin valor de salvamento).
- Intereses pagados si se presta dinero para comprar la máquina. Por ejemplo: un préstamo con 10% anual de -



interés sobre 5 años, tiene una tasa promedio de intereses de 6% anual del valor de compra.

- Mantenimiento y reparación: Se debe de tomar un porcentaje alto si la máquina se desgasta rápido y si se usa intensivamente.

A la vez, entre mayor es el período de depreciación, mayor es el costo de mantenimiento, ya que los riesgos de fallas o accidentes son mayores.

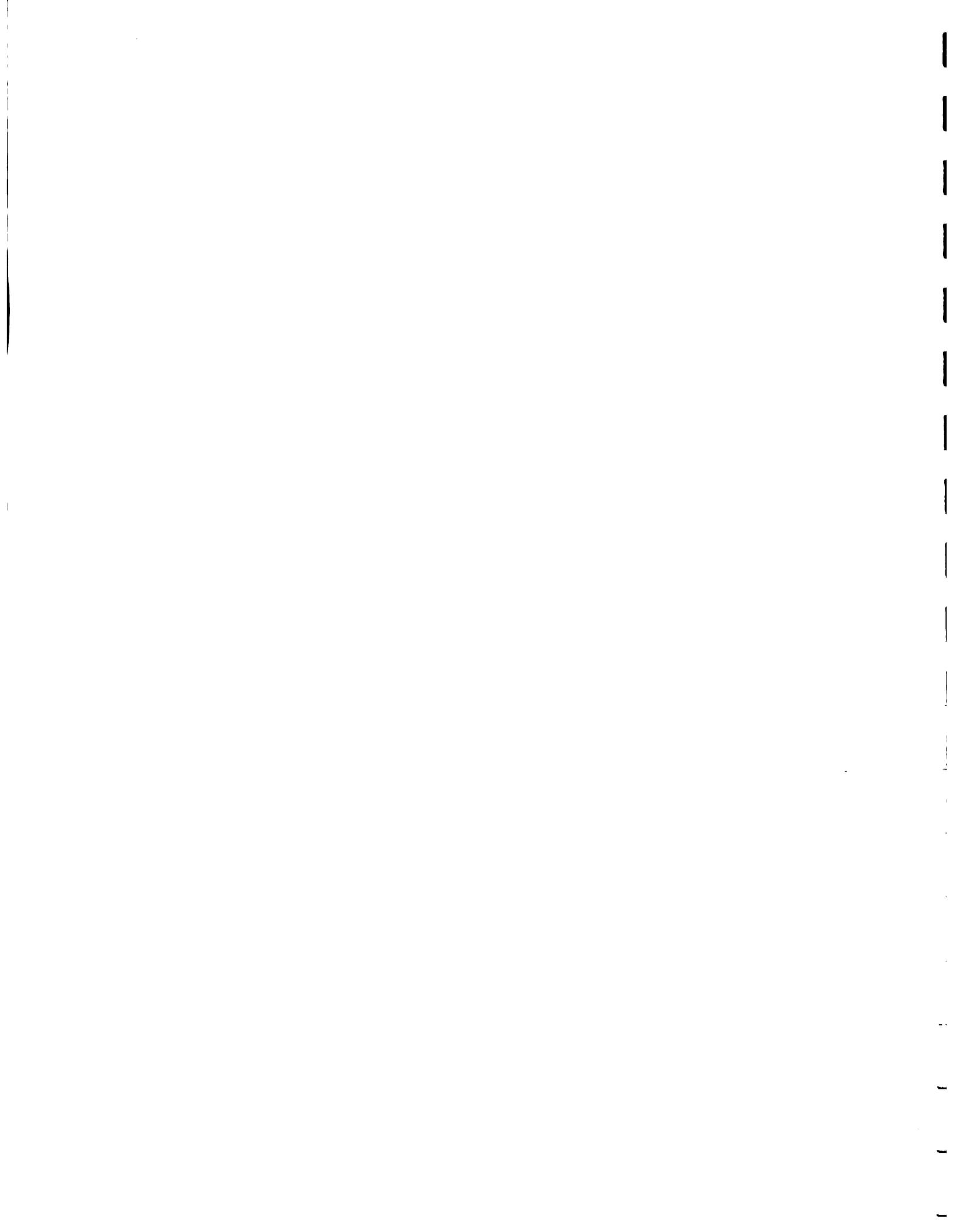
- Gastos generales. Se calcula según un porcentaje del valor de compra. Entran en esta categoría los seguros, gastos de administración, viáticos, instalaciones, etc.

Luego, los costos variables. se calculan por hora de utilización y comprenden básicamente:

- Combustible: Coeficiente de consumo multiplicado por Hp (caballos de fuerza), multiplicado por costo por galón.
- Lubricantes: Se calcula un costo promedio de necesidad de lubricación.
- Operario : Salario horario promedio, mas gastos sociales (seguro social, etc).
- Varios : Otros elementos necesarios para el funcionamiento y que dependen de la intensidad de utilización de la máquina.

A partir de estos datos, se puede hacer un cuadro que resume los costos fijos y variables en función de una determinada cantidad de trabajo a realizar.

Veamos un ejemplo:



COSTO PLANIFICADO DE UTILIZACION DE UN TRACTOR

Tractor : BELARUS - 75 Hp
 Valor de compra : C\$250,000.00
 Años de uso : 5 años
 Area a trabajar : 1,400 manzanas por año
 Horas de trabajo por Año : 1,600 horas

COSTOS FIJOS ANUALES

20% Depreciación : C\$ 50,000.00
 6% Intereses / Año : 15,000.00
 10% Gastos Generales : 25,000.00
 40% Mantenimiento y reparación: 100,000.00

Total año	C\$ 190,000.00
Total hora	C\$ 119.00

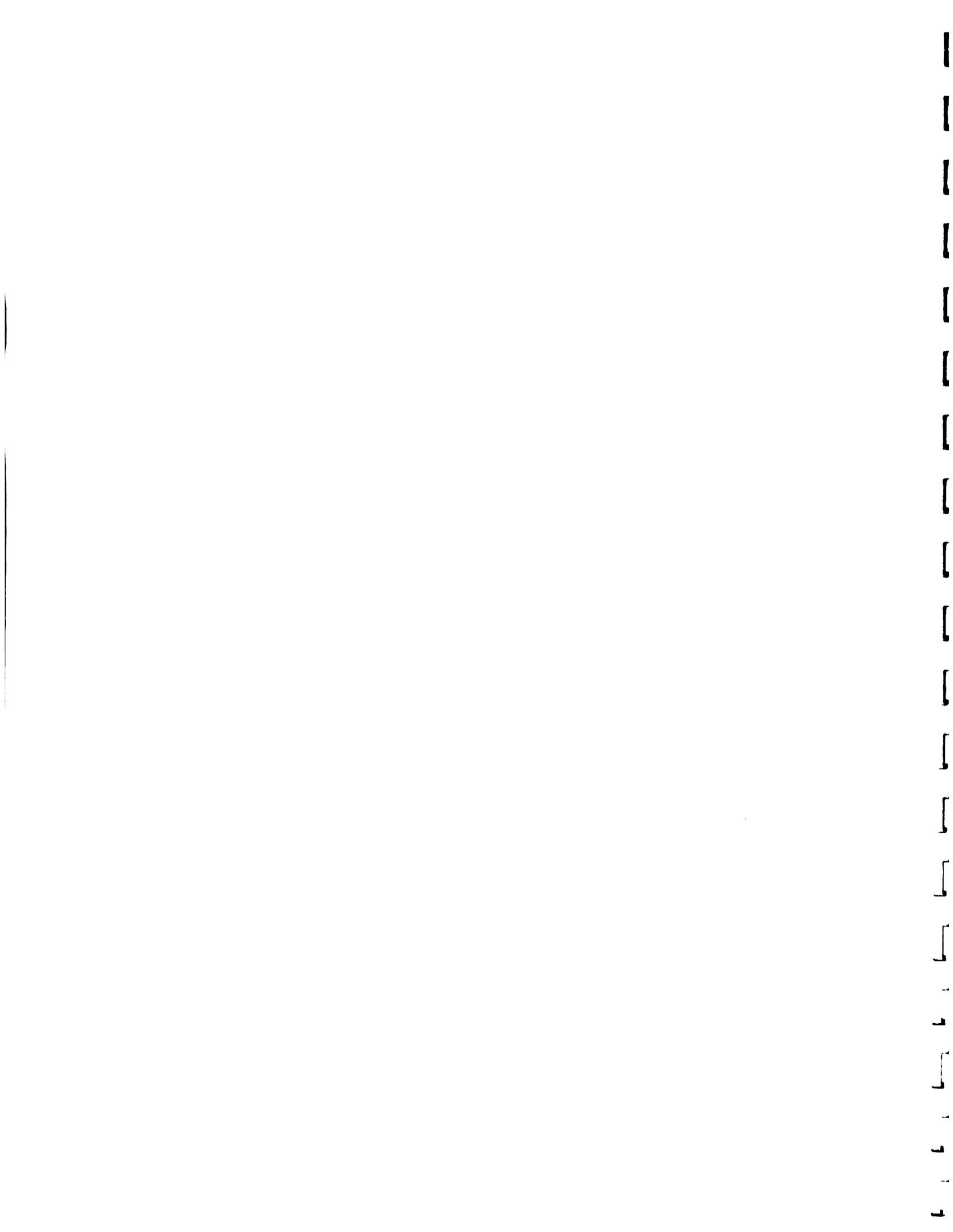
COSTOS VARIABLES POR HORA

Combustible : C\$ 300.00
 Lubricante : 50.00
 Operario : 100.00
 Varios : 25.00

Total Hora	C\$ 475.00
Total año	C\$ 760,000.00

Costo total por Hora	C\$ 594.00
Costo por manzana	C\$ 679.00

Este cálculo puede luego traducirse en presupuesto anual y quinquenal.



PRESUPUESTO PROVISIONAL

19.

I N G R E S O S

Servicio en 1,400 mzs. a C\$1.000.00 por mzs.	1.400,000.00	2.250,000.00
--	--------------	--------------

GASTOS

AÑO

CINCO AÑOS

Depreciación	50,000.00	250,000.00
Intereses	15,000.00	75,000.00
Gastos Generales	25,000.00	125,000.00
Mant. y Repuest.	100,000.00	500,000.00
Combustible	480,000.00	2.400,000.00
Lubricante	80,000.00	400,000.00
Operario	160,000.00	800,000.00
Varios	40,000.00	200,000.00
Total	<u>950,000.00</u>	<u>4.750,000.00</u>

R E S U L T A D O

Resultado Proyectado	450,000.00	2.250,000.00
----------------------	------------	--------------

Obviamente se pueden hacer los cálculos tomando en cuenta diferentes hipótesis de precios, valor del servicio y manzanaje.

También se puede reajustar fácilmente el cálculo del costo, si ciertos precios cambian durante el año.

Fianlmente, después de cada año de operación es necesario calcular el resultado real y confrontarlo con el planificado para reajustar el presupuesto del siguiente período.

2. El establecimiento de los resultados financieros

Para establecer los resultados financieros de un período se necesita:

- El libro de aportaciones
- El libro de ingresos y egresos
- Los estados de cuenta bancaria y ahorro
- Las facturas y recibos de egresos
- El talonario de trabajos facturados
- El inventario de la bodega
- El cuadro de depreciación del material
- El libro de financiamiento (préstamos bancarios)
- El cuadro de distribución de excedentes del ciclo anterior.

A partir de los anteriores documentos se pueden hacer:

- Un estado de resultado global del ciclo
- Un estado de resultado detallado por máquina
- Un estado de perdidas y ganancias que muestra el resultado neto total.
- Un balance financiero.

2.1 Estado de resultado global y por maquina

El estado de resultado global es un cuadro en el que resumen por rubros, los ingresos y gastos del período.

a) Ingresos

- Inventario de bodega al final: Son los insumos comprados durante el ciclo, pero que no fueron usados (diesel, lubricantes, filtros, etc).
- Servicios prestados: Es el total de trabajos efectuados para los asociados, facturados, aunque no cancelados.
- Ingresos varios: Cualquier otro ingreso relacionado con la actividad normal del año -intereses de la Cta. de ahorro, intereses cobrados a los asociados por facturas pendientes, etc.

b) Gastos

- Inventario de bodega al inicio del ciclo: Se tratan de insumos (diesel, aceite, etc) en bodega al inicio del ciclo.
- Compras de insumos: Se tratan de combustibles, lubricantes, repuestos, etc, comprados durante el ciclo.

- Salarios y gastos sociales: Son los salarios, así como gastos por seguro social.
- Impuestos: Son impuestos pagados por la cooperativa para ciertas operaciones legales (registros, etc).
- Servicios obtenidos: En esta categoría se encuentran:
 - alquileres
 - gastos de mantenimiento y reparación (taller privado).
 - Servicios varios
 - Compra de pequeñas herramientas
 - Gastos de agua, luz, etc.
 - Seguros
- Gastos de transporte: Se acumulan los gastos por transporte del personal (pasajes de bus, taxi, colectivo) y viáticos.
- Gastos de Administración: Aquí se acumulan los gastos en útiles de oficina, documentos, correo, etc.
- Gastos financieros: Todos los gastos relativos a préstamos, intereses, comisiones, etc.
- Depreciaciones del año: Las depreciaciones de todas las maquinas e instalaciones de la cooperativa.

En un cuadro se resume el estado de resultado global:

GASTOS	INGRESOS
Inventario bodega inicial	Inventario bodega final
Compras de Insumos	Servicios prestados
Salarios	Ingresos varios
Impuestos	
Servicios obtenidos	
Transporte	
Administración	
Gastos financieros	
Depreciaciones del año	
EXCEDENTE	PERDIDA
TOTAL	TOTAL

El establecimiento del estado de resultado por maquina utiliza los mismos principios y clasificación que para el resultado global.

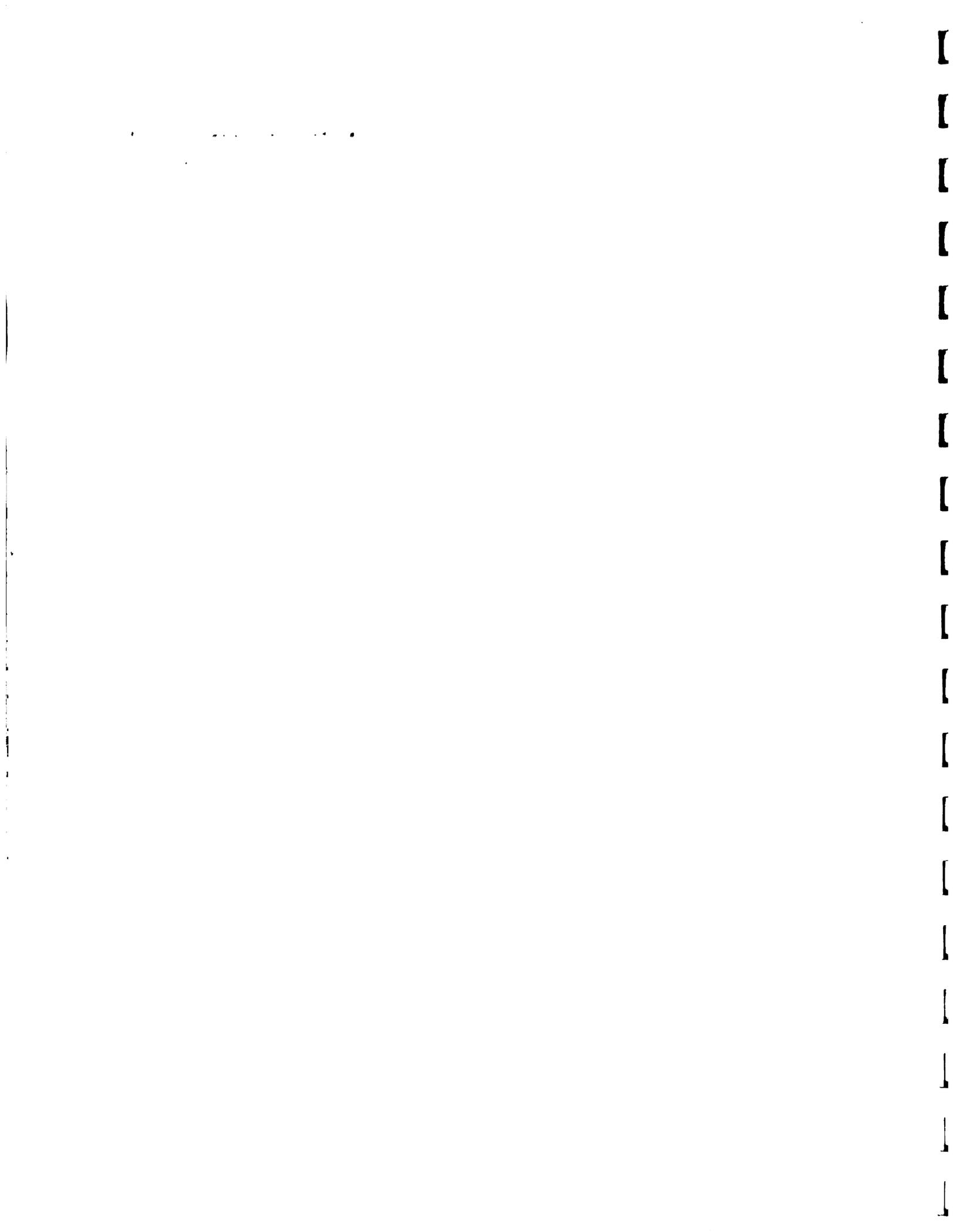
Para facilitar su elaboración, el tesorero puede llevar un control por máquina, en el que apunta todos los costos Directos e Ingresos de esta máquina.

Por otro lado, se necesitará tener el dato de la cantidad de trabajo realizado por cada máquina, a partir del talonario de facturas.

Finalmente, habrá que hacer una distribución de los costos indirectos de toda la cooperativa en cada máquina, ya sea proporcionalmente a los ingresos generados por máquina, o al valor de compra de la máquina, o bien el área trabajada.

2.2 Estado de pérdidas y ganancias

Mientras el estado de resultado global toma en cuen



ta solamente los gastos e ingresos que corresponden a una actividad normal de la cooperativa, el estado de pérdidas y ganancias permite establecer el resultado neto.

Para ello se toma en cuenta, además del resultado global (Excedente o pérdida), los excedentes y/o pérdidas sobre ciclos anteriores, y los excedentes y/o pérdidas excepcionales, es decir ajenos a la actividad normal de la cooperativa.

El resultado obtenido es un excedente neto o una pérdida neta.

Los excedentes y/o pérdidas sobre ciclos anteriores se refieren a resultados obtenidos durante el ciclo cuyo origen se remonta a un ciclo anterior.

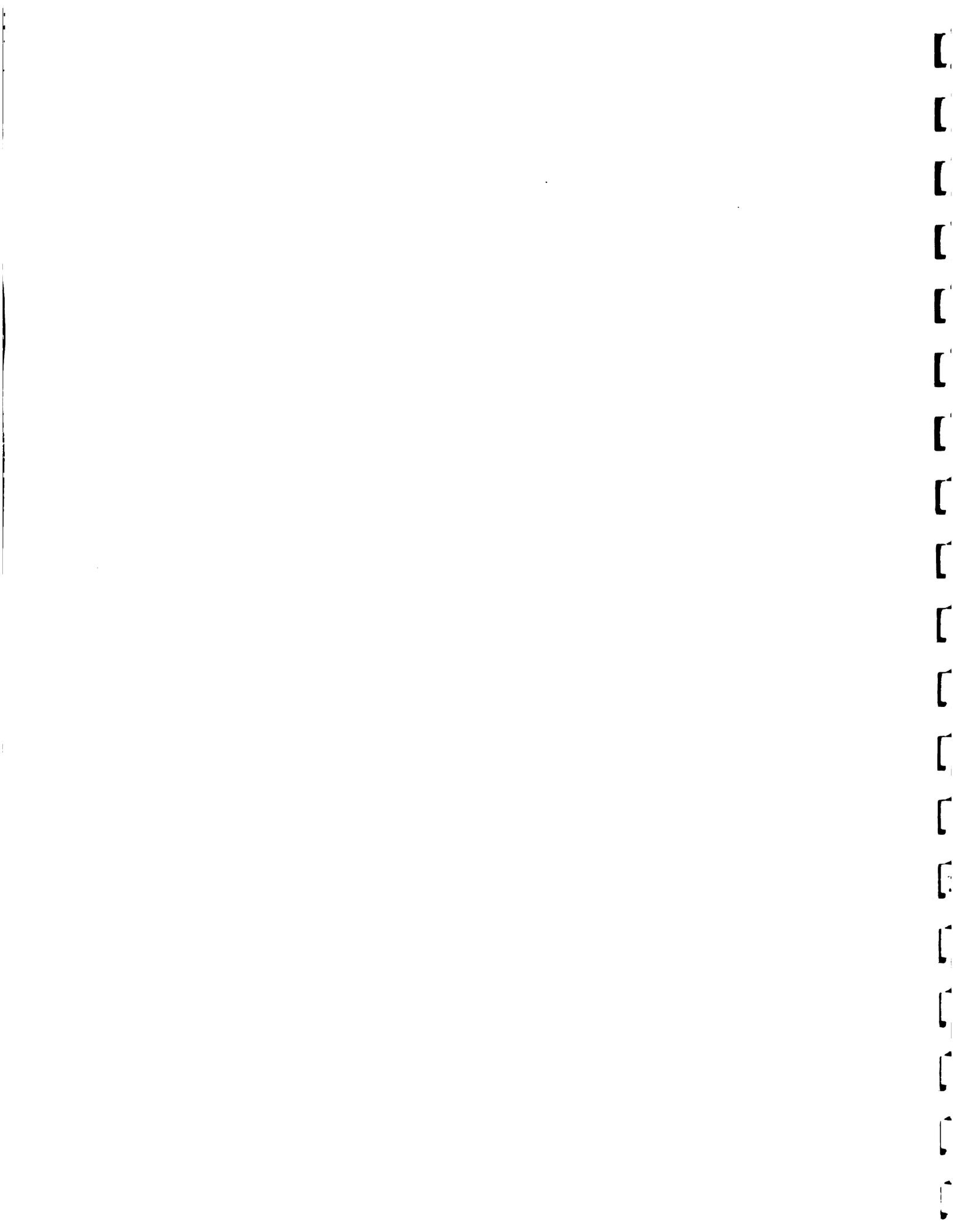
Por ejemplo, un asociado paga una deuda del ciclo anterior, durante el presente, pero la cooperativa había considerado la Cta. como incobrable.

Se trata de un excedente sobre ciclo anterior.

Por ejemplo, la cooperativa se ve obligada de pagar en el ciclo, intereses sobre préstamos de ciclos anteriores, que no había contabilizado.

Los excedentes y/o pérdidas excepcionales se refieren a:

- Venta de un material por debajo o por encima de su valor contable.
- Material destruido, accidentes o daños no cubiertos por seguros.
- Cuentas por cobrar, incobrables.
- Venta de una máquina totalmente depreciada.



- Ingresos imprevistos del ciclo.

El cuadro que resume el Estado de Pérdidas y Ganancias es el siguiente:

PERDIDAS	EXCEDENTES
Pérdida del ciclo	Excedente del ciclo
Pérdidas s/ciclo anterior	Excedente s/ciclo anterior
Pérdidas Excepcionales	Excedentes Excepcionales
EXCEDENTE NETO	PERDIDA NETA
T O T A L	T O T A L

El resultado neto del Estado de Pérdidas y Ganancias, se copia en el Balance financiero con resultado del ciclo.

2.3 El Balance Financiero

El balance permite conocer en un momento dado el origen y la utilización de los recursos de la cooperativa:

- El origen de los recursos constituye el PASIVO, en el que se desglosan las deudas y el patrimonio que representan respectivamente los recursos externos y propios de la cooperativa.
- La utilización de los recursos constituye el ACTIVO en el que se desglosan, el Activo fijo, intermedio y disponibles.

El balance se elabora a partir de un inventario general y se resume en un Cuadro que presentamos a -

continuación.

ACTIVO	PASIVO
<u>ACTIVO FIJO</u>	<u>PATRIMONIO</u>
Terreños	Fondo Cooperativo
Construcciones	Reservas
Material	
<u>ACTIVO INTERMEDIO</u>	<u>DEUDAS A MEDIANO Y LARGO PLAZO</u>
Insumos	Préstamos
<u>ACTIVO DISPONIBLE</u>	<u>DEUDAS A CORTO PLAZO</u>
Cuentas por cobrar	Préstamos
Banco	Ctas por pagar
Caja	
<u>RESULTADO DEL CICLO</u>	<u>RESULTADO DEL CICLO</u>
Pérdida Neta	Excedente Neto
T O T A L	T O T A L

3. Gestión Técnica de la Cooperativa

3.1 Mantenimiento de la maquinaria

El mantenimiento se puede clasificar en tres categorías:

- Mantenimiento corriente: (Diario o periódicos)
Limpieza, cambio de aceite, filtros, chequeo de agua, aceite, combustible, llantas y batería, engrase.
- Pequeñas reparaciones: Reparación de llantas, a finaciones simples, frenos, soldaduras sencillas.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

- Reparaciones importantes y chequeo general:
Motor, sistema hidraulico, caja de velocidad,
etc.

En principio existe literatura técnica por cada -
maquinaria en la que se indican las reglas básicas
de mantenimiento. Es fundamental conformarse a es
tas reglas, con el fin de ahorrar en el mantenimiento.

Es necesario prestar atención a la organización y
ordenamiento del taller (si existe).

Para facilitar el control del mantenimiento es ú-
til llevar una ficha por máquina en la que se indi-
can los diferentes servicios realizados.

3.2 Operarios de la maquinaria

Varias alternativas pueden considerarse:

- Choferes asalariados permanentes o eventuales.
- Un asociado o su hijo, contratados por la coope-
rativa.
- Un asociado cuando utiliza un implemento de la
cooperativa, halado por su propio tractor.

La importancia, complejidad y costos de ciertas má-
quinas, justifican ampliamente la contratación de
un operario especializado.

Hay que recordar que el salario de un buen opera-
rio se compensa ampliamente por la reducción de
gastos de reparación y fallas y una mejora de la
calidad y oportunidad del trabajo realizado.

Es de notarse en todos los casos, la necesidad de

capacitar a los operarios, en el manejo y eventualmente mantenimiento de la maquinaria. Esta capacitación debe ser básica, al inicio y luego especializada según las necesidades.

3.3 La programación del trabajo

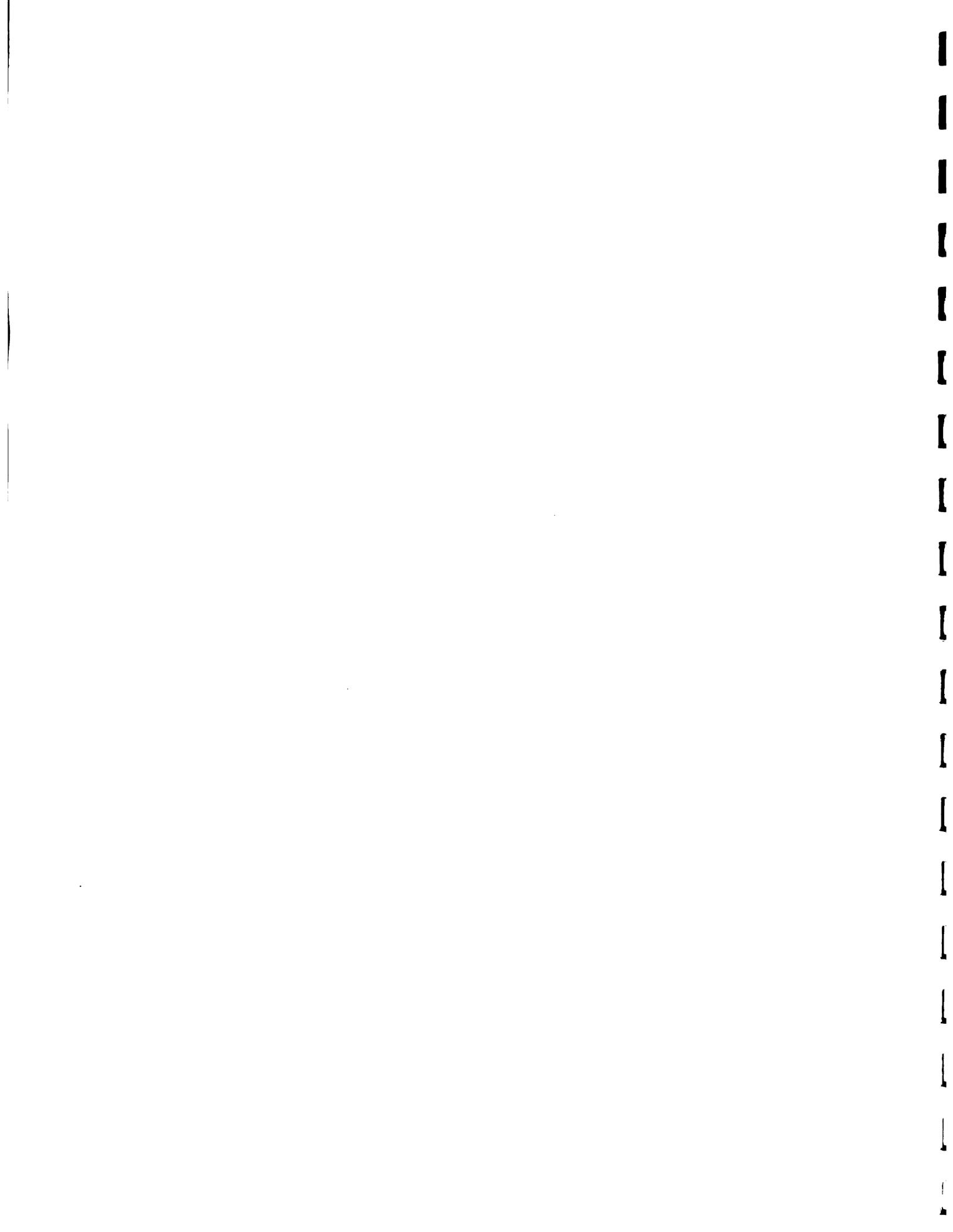
La utilización colectiva de una misma máquina exige la elaboración de una programación de trabajo. A veces resulta difícil elaborarla, sobre todo -- cuando se tratan de trabajos de cosecha.

Para la programación de una campaña de cosecha se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Las variedades de la misma planta a cosechar.
- Las zonas de madurez (llanura, terrenos, ondulaciones, etc).
- Las distancias de desplazamiento de la máquina.
- La preocupación de compartir las ventajas y riesgos entre asociados.
- La rapidez de transporte de la producción.
- Los medios de almacenamiento disponibles (de los asociados, de la CUMA).
- La capacidad de almacenamiento del comprador.
- Las posibilidades de juntar medios individuales (tractores y trailers) para salvar la cosecha del campo.

El rol de la maquinaria se establece en Asamblea General, donde cada asociado puede expresar su opinión.

En la medida en que resulta imposible evitar que haya un "primero" y un "último" es conveniente que no sean siempre los mismos asociados que reciban de primero y de último, el servicio. De ahí la necesidad de hacer una rotación, año con año.



Si la naturaleza del trabajo lo permite, se podrá fraccionar su ejecución por mitad o tercera parte previendo una rotación adecuada que permite una mejor distribución de riesgos y ventajas entre -- asociados.

De la programación depende el uso óptimo de la - maquina, condiciones adecuadas de trabajo y cumpli miento del contrato de trabajo entre asociado y - cooperativa.

La programación podrá ser revisada antes de su eje cución, cada semana por ejemplo, con el fin de afir mar su ejecución.

El rendimiento del material y la calidad del traba jo imponen ciertas exigencias:

- El asociado debe estar informado de la llegada de la máquina, habiendo preparado su trabajo en función de lo anterior. De esta forma se limi tarán los atrasos y pérdidas de tiempo en el uso de la máquina.
- Igualmente, el asociado debe prever las necesi dades de máquinas de apoyo y mano de obra, re queridas para un buen desarrollo del servicio.

CONCLUSIONES:

El principal interés del presente documento reside, a nues tro juicio en los siguientes elementos.

A pesar del hecho de tratarse de una experiencia ajena al - ámbito Nicaragüense, es importante resaltar, la insistencia del autor acerca de la importancia de los principios básicos de la cooperación, los cuales no son contradictorios con la



legislación Nicaragüense.

Se notará especialmente:

- La importancia de los estatutos y reglamento interno.
- La importancia del papel de la asamblea general, soberana y democrática.
- La importancia de la participación de los asociados en la gestión de su cooperativa.
- La importancia del mecanismo de aportaciones, verdadero eje para la creación y consolidación de la cooperativa, visto como un contrato de cooperación que define la actividad de la misma y las obligaciones y derechos respectivos de los asociados y de su cooperativa.
- La importancia y por ende absoluta necesidad de la existencia de un mecanismo de control y vigilancia de las operaciones cooperativa, como verdadera garantía de una correcta administración.
- La importancia de la contabilidad, como un medio de control e información que permite la elaboración de resultados global y analíticos y un análisis de la situación económica real de la cooperativa.

Es de notarse que el sistema de Registros utilizado es sencillo y no requiere de asientos por partida doble.

- La importancia de calcular el costo estimado de utilización de cada máquina, como mecanismo para determinar la rentabilidad prevista y el precio del servicio.
- La importancia del mantenimiento y capacitación de los operarios, condición técnica indispensable para el adecuado funcionamiento del servicio.
- La importancia y dificultad de la programación y definición del rol de la maquinaria, como condición indispensable para una correcta utilización de la maquinaria.



Hubiera sido interesante disponer de documentos más especí
ficos y menos generales particularmente;

- El texto de los estatutos y ejemplo de reglamento.
- Estudios de casos reales, con ejemplos concretos de problemas y situaciones comunes en la realidad.

A pesar de las anteriores limitaciones, el presente texto permite por lo menos iniciar más seriamente una reflexión sobre los elementos fundamentales de la problemática de la cooperación con maquinaria agrícola.



