

APLICACIÓNS DA CONTABILIDADE DE XESTIÓN NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Xosé Luis IGLESIAS SÁNCHEZ

Departamento de Economía Financeira e Contabilidade. Universidade de Vigo

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Obxectivos e condicións necesarias das empresas cooperativas. 3. O réxime económico das cooperativas e a repartición dos excedentes. 4. Implicacións na dirección e xestión das cooperativas dos novos enfoques da Contabilidade de xestión. 5. Conclusións.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Objetivos y condiciones necesarias de las empresas cooperativas. 3. El régimen económico de las Cooperativas y el reparto de los excedentes.. 4. Implicaciones en la dirección y gestión de las Cooperativas de los nuevos enfoques de la Contabilidad de Gestión. 5. Conclusiones.

SUMMARY: 1. Introduction. 2. Objectives and necessary conditions of co-operative companies. 3. The economic system of co-operatives and the paying out of surpluses. 4. The implications of new approaches to the Accountancy of Management to the management of Co-operatives. 5. Conclusions

I.- Introducción.

A sociedade cooperativa é unha empresa que exerce, como calquera outra empresa mercantil, unha actividade económica, polo que está orientada á obtención de resultados económicos, tendo que cumprir ademais tódalas condicións necesarias impostas polos clientes (prezo, calidade, prazo de entrega), polo provedores (cumprir cos compromisos de pagamento), polo Estado (pagalos seus impostos), pola Sociedade (respecta-las normas sociais en materia de medio ambiente, etc.) polos empregados (pagarlles un salario xusto, cumprir-la normativa social, etc.) e polos seus socios (satisface-la súas necesidades e retribuí-la súas achegas ó capital).

Por todo iso, entendemos que a dirección e xestión da cooperativa ha de fundamentarse en criterios económicos. Esta é a razón que nos leva a escribir este artigo, que imos centrar nos aspectos económicos e de xestión da cooperativa, por considerar que os aspectos lexislativos serán tratados con maior profundidade por especialistas en Dereito Mercantil.

Dirixir unha cooperativa esixe coñecer-lo impacto que as diferentes accións locais teñen no seu obxectivo global. Para iso, a Contabilidade de xestión achega unha serie de técnicas de análise e modelos de decisión cun enfoque global, que tanto son aplicables en sociedades con ánimo de lucro como en sociedades sen ánimo de lucro. Non obstante, ó se-la actividade desenvolvida pola sociedade cooperativa unha actividade lucrativa, a aplicación da Contabilidade de Xestión permitirá a aplicación do proceso de toma de decisións baseado nas novas filosofías globais de dirección, o que se traducirá nunha mellor satisfacción das necesidades dos seus membros, unha maior participación activa destes na xestión e un mellor cumprimento do seu fin social.

Desenvolveremos este traballo facendo referencia ó réxime económico das cooperativas, polo que estudiarémo-lo estipulado na Lei 3/1987, do 2 de abril (Lei xeral de cooperativas «LXC») facendo referencia naqueles puntos que non coinciden co disposto pola dita lei ó Borrador do anteproxecto da lei de cooperativas (BALC) e ó Proxecto de lei de cooperativas de Galicia (PLCG) aprobado polo «Consello da Xunta de Galicia», na súa reunión do día 14 de marzo de 1997.

2. - Obxectivos e condicións necesarias das empresas cooperativas.

A Lei xeral de cooperativas (Lei 3/1987, do 2 de abril) dedícalle o título primeiro á regulación da sociedade cooperativa, é a súa innovación máis importante que se refire á posibilidade de que as cooperativas poidan realizar operacións con terceiros non socios aínda cando non concorran circunstancias excepcionais. Con iso trátase de dota-la empresa dunha maior flexibilidade operativa de forma que poida alcanzar unha actividade económica suficiente, como presuposto para manter unha situación competitiva no mercado.

O principio mutualista, segundo o cal a cooperativa unicamente podería realizar actividades e prestacións de servizos a favor dos seus socios (principio de exclusividade), en ningún momento foi proclamado pola Alianza Cooperativa Internacional. Este principio, por outra parte, aplicouse con grande flexibilidade no dereito comparado. Por iso, a Lei 3/1987 permítelles ás cooperativas realizar operacións con terceiros, pero para evitar unha ruptura total cos principios cooperativos, trata de evita-la súa potenciación e obriga a que tódolos beneficios ou perdas derivados das actividades ou servizos cooperativizados con terceiros, imputaráselle integramente ó Fondo de Reserva Obrigatorio, ó mesmo tempo que lle impón a obrigatoriedade de separar na contabilidade, de forma clara e inequívoca, as ditas operacións.

O Proxecto de lei de cooperativas de Galicia (PLCG), tamén lles permite as operacións con terceiros, pero o artigo 66 punto 3 do dito proxecto de lei, indica que os beneficios obtidos en ditas operacións figurarán en contabilidade separadamente e destinaranse como mínimo un 50% dos mesmos ó Fondo de Reserva Obrigatorio, polo que se trata dun cambio notable, dado que, de apro-

barse o dito proxecto de lei xa non sería obrigatorio levar todo o beneficio derivado destas operacións ó dito fondo. Neste mesmo sentido se pronuncia o artigo 52.1.d do Borrador do anteproxecto da lei de cooperativas (BALC), aínda cando o artigo 54.4 do dito borrador permita non separar contablemente os resultados extracooperativos, nese caso, a dotación ó Fondo de Reserva Obrigatorio será do 30% do total dos resultados da cooperativa antes do Imposto de Sociedades e ó Fondo de Educación e Promoción o 10% do dito total.

Esta posibilidade dada no BALC, de non separalos resultados das operacións cooperativas con socios das realizadas con terceiros non socios, ofrece na nosa opinión unha vantaxe contable ás sociedades cooperativas, dado que non terán que repartir custos comúns da sociedade cooperativa entre ambos tipos de actividades.

Un dos problemas, que na nosa opinión facían pouco atractiva unha cooperativa ós seus socios era que unha parte dos excedentes económicos gañados na realización da actividade da sociedade, fosen parar ó Fondo de Reserva Obrigatorio que nunca sería repartible ó socio nin sequera en caso de liquidación da sociedade. Se ben, trátase de atenuar este problema non se resolve totalmente, dado que na nosa opinión, os socios dunha cooperativa deberían ter plena liberdade para decidir cal debe se-la súa «razón social», sen que haxa necesidade de protexer a ultranza a sociedade cooperativa. Se a Comunidade Autónoma de Galicia quere que as sociedades cooperativas se adapten á estrutura económica actual, na que predomina a mundialización dos mercados, e desexa certamente darlle estabilidade e dotala de flexibilidade operativa, en congruencia cos principios cooperativos, ademais de establece-la posibilidade de que poida realizar operacións con terceiros non socios, tanto por razóns estruturais como conxunturais, é preciso que os resultados derivados destas actividades, se ben deben nutrir unha parte importante do Fondo de Reserva Obrigatorio, este non debería reverter en caso de liquidación ou transformación noutro tipo de sociedade no Consello Galego de Cooperativas.

Estas disposicións tan restrictivas limitan as sociedades cooperativas a que se transformen noutro tipo de sociedade.

A cooperativa pode, ó igual que calquera outra sociedade, utiliza-las bases competitivas que considere máis apropiadas para cumprir co seu principal obxectivo, o cal non é nin máis nin menos que «gañar diñeiro no presente e no futuro a través do desenvolvemento da súa actividade». Esta actividade pódena canalizar cara a terceiros non socios, cando o volume de negocios realizado con socios sexa insuficiente para utilizar toda a capacidade productiva dispoñible. O aproveitamento do exceso de capacidade redundará nun maior beneficio neto social para os seus membros, de aí que debería potenciarse o crecemento das sociedades cooperativas e para iso o lucro derivado do esforzo dos socios debería canalizarse ó Fondo de Educación e Promoción e ó Fondo de Reserva Voluntario pero neste último caso sen que se impoñan limitacións á súa repartición entre os socios en caso de liquidación ou transformación.

A sociedade cooperativa, non podería cumprir-lo seu obxectivo de non cumprir-las condicións necesarias impostas polos seus clientes (socios e non socios), polos seus empregados, polos seus provedores, polo Estado e pola Comunidade Autónoma, pola lei que regula o seu funcionamento, etc. Estas son as condicións necesarias que debe cumprir para alcanza-los seus fins económicos e sociais, pero nunca deberán confundirse estas condicións necesarias co seu principal obxectivo.

3.- Réxime económico das cooperativas e a repartición dos seus excedentes.

As innovacións introducidas na Lei 3/1987, do 2 de abril (Lei xeral de cooperativas) no capítulo sobre o réxime económico fortalecen a súa vertente empresarial e impulsan o incremento de súas recursos financeiros propios en defensa da solvencia e da credibilidade económica da cooperativa. A este respecto régúlase a forma de satisfacer-los retornos cooperativos posibilitando a súa incorporación ó capital social, e facilitando, para o caso de que os ditos retornos se incorporasen con anterioridade a un fondo regulado pola Asemblea Xeral, que os ditos retornos se utilicen para satisfacer-las perdas que lle sexan imputadas, así como a cubrir novas achegas obrigatorias. Na dita lei, tamén se permite eleva-la porcentaxe que sobre os excedentes netos se ha de destinar ó Fondo de Reserva Obrigatorio, así como dotar, con cargo a ditos excedentes un Fondo de Reserva Voluntario, que teña carácter irrepartible.

Ó regular, por outra parte, o capital mínimo (esixindo o seu total desembolso) e ó precisar que, para fixa-la cifra do capital desembolsado, restaranse as deducións realizadas sobre as achegas en satisfacción das perdas imputadas ós socios, fortalécese a retención de recursos na sociedade en beneficio da súa solvencia e da súa credibilidade económica.

Tamén se fortalece a solvencia da sociedade coa regulación en dita lei da imputación de perdas, orixinadas nas actividades cooperativizadas, ós socios, limitando a súa imputación ata un máximo do 50% ó Fondo de Reservas Obrigatoria. Para que os socios se integren na actividade da cooperativa, a imputación de perdas realízase en proporción á actividade cooperativizada efectivamente realizada por cada un. Cando dita actividade fose inferior, para un determinado socio, cá que, como mínimo, estivese disposto a realizar por disposición estatutaria, a imputación de perdas realizarase en proporción á actividade que, como mínimo, estivese obrigado a realizar.

Os artigos 83 da Lei 3/1987, do 2 de abril, o artigo 66 do PLCG e o artigo 54 do BALC regulan a forma de determina-lo resultado do exercicio económico da sociedade cooperativa. En todos eles o sistema de medición do dito resultado é o coñecido como «Sistema do Custo de Absorción», o cal considera como custos do produto, os materiais, a man de obra directa e os custos indirectos de produción (fixos e variables). Estes custos non se convierten en gastos ata que os produtos fabricados pola cooperativa non se vendan, polo que pode ocorrer nunha cooperativa que non tódolos gastos rexistrados en contas do

grupo 6 do Plan Xeral de Contabilidade, incorridos pola empresa nun determinado exercicio se consideren contablemente como tales, aínda cando fosen rexistrados en contas do grupo 6 do Plan Xeral de Contabilidade.

O modelo de medición do resultado, que resumimos na figura do diagrama 1, é de obrigada aplicación para as empresas calquera que sexa a súa natureza xurídica ou o seu obxecto social. Naquelas empresas que fabrican unidades, pode ocorrer que nun determinado ano as unidades fabricadas e as vendidas non sexan as mesmas, polo que á parte dos consumos de materiais figurarán formando parte do valor das producións os custos da man de obra directa e os custos indirectos de produción (enerxía eléctrica, soldos do persoal directivo de produción, supervisores, encargados, xefes de fábrica, amortizacións das instalacións e maquinaria, etc.).

Nunha sociedade cooperativa, como hai que separalos resultados correspondentes ás actividades cooperativizadas con socios dos resultados orixinados nas actividades realizadas con terceiros non socios (a menos que se incorpore no PLCG o que se sinala no BALC no artigo 54.4, que permite optar pola ausencia de separación) os custos comúns a ámbalas actividades, como poden ser os custos do período (dirección xeral, gastos financeiros, dirección administrativa, etc.), han de asignárselle a cada actividade, utilizando un dos múltiples criterios arbitrarios de repartición.

Se ben as diferentes categorías de custos indirectos fixos e comúns de produción poden asignárselles ás actividades cooperativizadas con socios e ás actividades cooperativizadas con terceiros non socios, utilizando unha base diferente para cada categoría de gasto, para os custes do período (comerciais, financeiros e de administración) poden utilizarse criterios moi diversos.

Entre os múltiples criterios existentes, consideramos que os máis apropiados poden ser os que teñan en conta a «capacidade de absorción dos gastos do período» e dita capacidade de absorción ha de vir determinada polos ingresos netos orixinados en cada unha das dúas actividades diferenciadas na lei (cooperativizadas con socios e con terceiros non socios). Estes ingresos netos defínímolos como a diferenza entre os prezos netos de venda de todos e cada un dos produtos e dos seus correspondentes custos dos materiais, sen que haxa necesidade de ter en conta os custos da man de obra directa nin outros custos indirectos variables.

En canto ós custos do produto, non deberan existir grandes problemas para a súa determinación, polo que o custo dos produtos vendidos (tanto ós socios coma ós terceiros non socios), pode determinarse de forma bastante obxectiva.

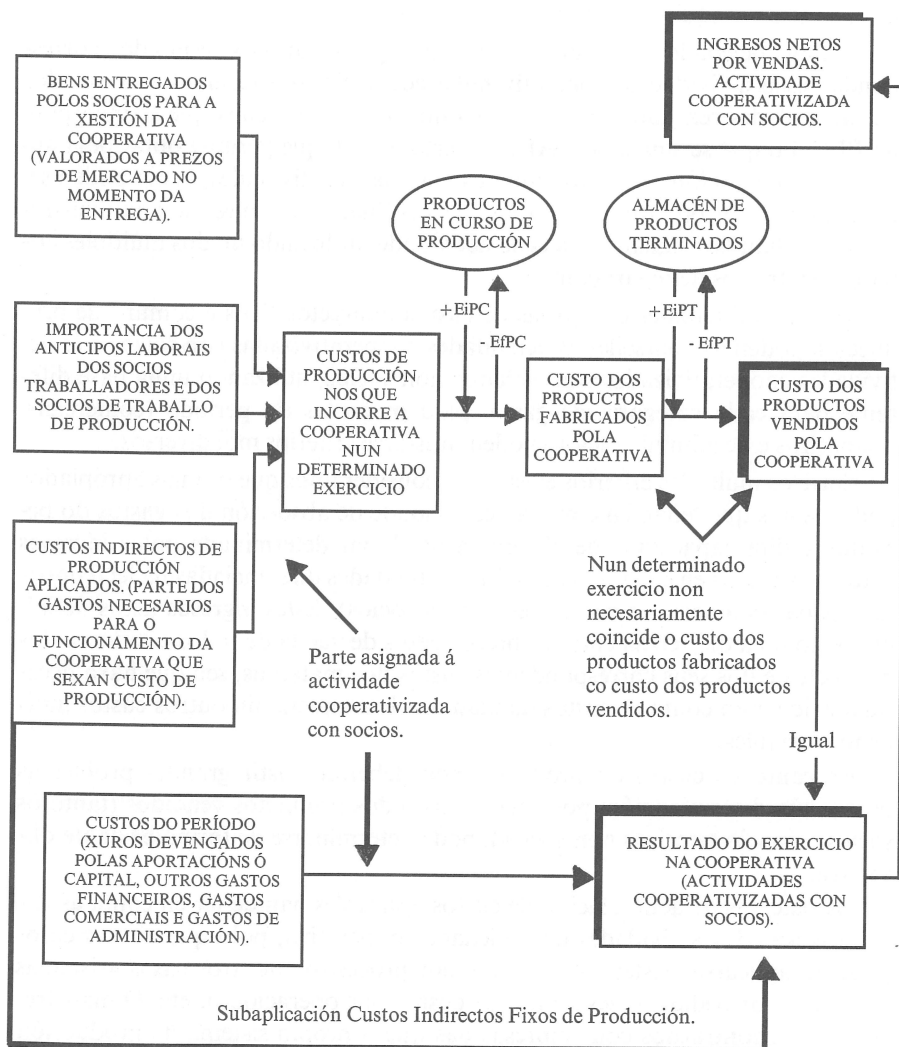
Os sistemas de acumulación de custos aplicables han de ter en conta as características das actividades da sociedade cooperativa, polo que en uns casos poderán aplicarse «sistemas de custos por procesos», noutros casos «sistemas de custos por pedidos», «Sistemas de custos por operacións», etc. O máis frecuente é encontrarnos con empresas nas que o propio sistema de produción

necesita aplicar para o calculo dos custos sistemas híbridos, nos que se teñan en conta para determinadas producións un e para outras operacións outro.

En todo caso, os problemas de determinación do custo para valora-las producións e determina-lo custo dos productos vendidos están resoltos na literatura contable de custos (custos convencionais), polo que só para os efectos de que se coñeza cómo se determinan os resultados contables nas empresas cooperativas, pode verse o diagrama 1.

DIAGRAMA 1

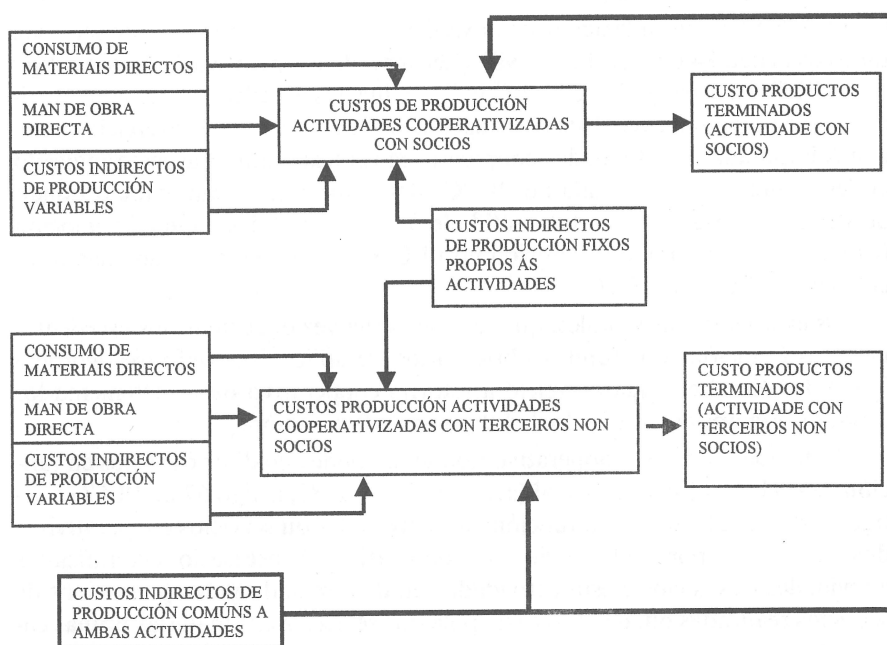
A formación dos custos e a determinación do resultado das actividades cooperativizadas con socios nas sociedades cooperativas.



O diagrama 2 presenta un modelo que permite determinar por separado os resultados procedentes das actividades cooperativizadas con socios dos resultados das actividades cooperativizadas con terceiros non socios. Os custos comúns de produción e do período a ámbalas actividades poderán asignarse a cada unha tendo en conta un determinado criterio de repartición, que unha vez elixido debe manterse a efectos de cumprir co principio de consistencia e uniformidade.

DIAGRAMA 2

Asignación de custos a actividades cooperativizadas con socios e mais con terceiros non socios. A asignación dos custos indirectos de produción comúns a ambas actividades asignase de acordo con algún criterio establecido. Entre eles tamén caben criterios por categorías de custos indirectos fixos comúns tales como: custo de man de obra, consumos materiais, etc.



Baixo o sistema de medición do resultado indicado no diagrama 1, moitos dos gastos nos que incorre a empresa nun determinado período non necesariamente se aplican a resultados no dito período, pois só se correlacionarán cos ingresos cando se vendan os produtos, namentres formarán parte do valor das existencias.

Este enfoque xustifica a existencia do concepto de «valor engadido ó produto». O custo dos produtos virá determinado non soamente polos materiais senón polos custos da man de obra e polos custos indirectos de produción.

O anteriormente sinalado ten unha importancia considerable para calquera empresa á hora de determina-la aplicación dos resultados. Moitas empresas poden incrementar artificialmente os seus resultados cando forzan as producións e enchen os almacéns, dado que o resultado contable non só depende das vendas senón que tamén depende das producións, polo que non variando nin os prezos nin os gastos dun determinado exercicio, o resultado contable será tanto maior canto máis se enchan os almacéns nese exercicio e por conseguinte ocorrerá o contrario naquel exercicio no que a empresa lles dea saída ás producións almacenadas nun exercicio anterior.

Por todo o exposto consideramos, que para a xestión da cooperativa, a efectos de evitar problemas financeiros, deberían axustarse as producións á demanda, co que se evitarían resultados ficticios, reparticións de excedentes ficticios e por conseguinte saídas da tesourería en forma de «pagamentos anticipados de impostos».

En relación coa aplicación dos excedentes netos e o retorno cooperativo, tanto os artigo 84 e 85 da Lei 3/1987 (Lei xeral de cooperativas) coma o artigo 67 do PLCG e o artigo 55 de BALC indican que dos excedentes netos do exercicio económico, unha vez deducidos os impostos, e as perdas de exercicios anteriores imputadas a actividades cooperativizadas (este último aspecto indicado en letra cursiva non se sinala no PLCG) destinarase unha cantidade ó Fondo de Reserva Obrigatorio, outra cantidade ó Fondo de Educación e Promoción (Fondo de Formación e Promoción no PLCG). As porcentaxes mínimas coinciden no PLCG e no BALC.

Os excedentes dispoñibles, que resulten unha vez deducidas dos excedentes netos as dotacións dos fondos obrigatorios, se aplicarán, conforme acorde á Asemblea Xeral en cada exercicio a retorno cooperativo ou a incrementalos fondos obrigatorios e o Fondo de Educación e Promoción.

Dado que o retorno cooperativo non se lles pode acreditar ós socios en función das achegas ó capital social (artigo 85 Lei 3/1987, artigo 67 do PLCG e artigo 55 do BALC) senón en función das actividades ou servicios cooperativizados realizados por cada socio na cooperativa, é necesario cuantifica-las actividades dos socios e esta actividade vén determinada polas prestacións de servicios realizadas ou, de se-lo caso, pola que se deriva das materias primas entregadas á cooperativa no ano.

Nas cooperativas de produción, parte das materias primas entregadas á cooperativa (consumos), cando a cooperativa fabrica máis do que vende, non se traduciu nun maior volume de negocio, polo que o resultado pode quedar diferido a un período posterior. Tamén pode darse o caso contrario. En ámbalas situacións determina-lo retorno cooperativo que lle corresponde a cada socio, cando este retorno é un excedente do resultado económico e non da actividade productiva, pode ter problemas, porque non en tódolos exercicios os socios contribúen nunha determinada porcentaxe constante á formación do resultado.

Para evitar favorece-la uns socios en perxuízo de outros socios, habería que levar un control da diferenza acumulada entre a produción realizada e a produción vendida correspondente ás achegas ou entregas de materias primas á cooperativa por cada socio. Outra forma podería ser valora-las achegas realizadas á actividade cooperativizada con socios polos prezos medios do mercado e distribuí-la parte correspondente ós retornos cooperativos entre cada socio utilizando como base de reparta a dita valoración.

Como queira que o Sistema do Custo de Absorción, resumido no diagrama 1 incentiva a creación de existencias, é conveniente vixia-la formación de inventario nas sociedades cooperativas dado que a maior inventario máis problemas van ter no futuro.

Desde o punto de vista dunha prudente xestión das sociedades cooperativas, é necesario coñecer cómo inflúe un alto nivel de existencias nas tres medidas financeiras máis importantes: «O beneficio neto», «a rendibilidade do investimento» e a «liquidez». Para iso haberá que determinar cal debe se-lo sistema de medidas que debe de utilizarse.

Se os principios contables imponen un sistema de medición da renda empresarial que incentiva a creación de existencias, haberá que determinar se iso é ou non bo para a solvencia e saúde financeira da cooperativa.

As existencias en almacén orixinan moitos custos e non soamente hai que ter en conta os derivados do sostemento do inventario. Pódese calcular en torno ó 20% do seu valor. Este custo orixínase polos investimentos en almacéns, bens de equipo, custos do persoal e outras que son necesarias para o manexo dos materiais e para o seu almacenamento e custodia. Outro custo que realmente non se rexistra, ó non se corresponder con transaccións reais, é o custo de obsolescencia, o cal será tanto maior canto menor sexa o ciclo de vida dos produtos.

Un alto inventario inflúe negativamente na rendibilidade do investimento, réstalle liquidez á empresa e reduce o beneficio neto. Pero ademais inflúe de forma negativa nas vendas futuras da empresa, dado que a existencia de produtos obsoletos ou fabricados en períodos anteriores canibalizarán as vendas dos novos produtos. Por outra parte, as reducións do inventario tanto de produtos en curso coma de produtos terminados ten unha influencia positiva tanto na calidade dos produtos (a menor tamaño do lote de produción menor número de defectos e maiores posibilidades de corrección). Tamén o inventario inflúe no deseño dos produtos. Cando os competidores cambian de deseño, un pode adaptarse rapidamente ó cambio se está fabricando en pequenos lotes, dado que as melloras se poderán incorporar na mesma serie, en pouco tempo.

O inventario tamén inflúe de forma negativa nas marxes, dado que canto maior sexa o tamaño dos lotes a planta industrial ten que utilizar unha maior cantidade de horas extras e unha maior cantidade de maquinaria nas últimas operacións. Cando o tamaño dos lotes é pequeno, os ciclos de produción redúcense e por conseguinte non se necesitarán horas extras nas últimas operacións

para completa-los pedidos a tempo. Cos tamaños de lotes máis pequenos redúcese as horas extras debido a que a carga de traballo é máis uniforme.

Outro dos impactos negativos do inventario é o que se traduce na diminución da capacidade da empresa para cumprir cos prazos de entrega e para reduci-lo tempo de entrega, dado que canto maior é o tamaño dos lotes maior será o tempo de fabricación e por conseguinte maior o prazo de entrega.

Por todo o exposto, as empresas cooperativas se queren alcanza-los seus obxectivos sociais, han de axusta-la súa produción á demanda e han de ter en conta que «o resultado contable» é un invento perigoso en mans de directivos que pensan soamente en «colgarse medallas» cando a súa actuación se premia tendo en conta os beneficios contables.

Un dos informes máis importantes da contabilidade, que non se está a ter en conta no noso país é o «informe sobre os fluxos de tesourería» o tamén denominado cash-flow. Este informe pon de manifesto a capacidade da cooperativa de xerar tesourería a través da súa actividade ordinaria. Sería interesante que o proxecto de lei de cooperativas de Galicia (PLCG) se incorporase este documento contable dunha trascendencia tan importante para vixiar e controla-la marcha da cooperativa, como parte integrante das contas anuais. Para iso habería que consideralo no artigo 73 do PLCG. Esta é unha oportunidade que o legislador non pode perder. Deste xeito a información contable das sociedades cooperativas estaría en liña coa información mínima obrigatoria dos países anglosaxóns.

As sociedades cooperativas, ó reter unha alta porcentaxe dos excedentes ben en forma de Fondo de Reserva Obrigatorio teñen unha vantaxe sobre outras sociedades mercantís, dado que limita as apetencias dos socios que, máis preocupados polo seu propio beneficio que polo futuro da sociedade, desexan repartir practicamente todo o excedente que resulta despois de atende-las necesidades mínimas obrigatorias dos fondos. Unha política baseada na distribución de altas porcentaxes de beneficios pode frea-la posición competitiva da empresa no mercado e compromete-lo seu futuro. Por iso, poderíase pór algún freo a esta apetencia dos socios penalizando fiscalmente a conversión do Fondo de Reserva Obrigatorio nunha reserva de libre distribución ou en forma de capital social ó transformarse a cooperativa noutro tipo de sociedade. Pero unha cosa é penaliza-la utilización dun fondo por parte dos socios restándolle recursos á empresa e outra é que o dito Fondo pase ó organismo público correspondente.

A alta taxa de retención de beneficios das sociedades cooperativas supón unha vantaxe competitiva que non se debe ser desaproveitada por este tipo de empresas. Non cabe dúbida de que as altas porcentaxes de retención dos beneficios, procedentes das actividades cooperativizadas con socios e a práctica totalidade de retención dos beneficios procedentes das actividades cooperativizadas con terceiros non socios e dos beneficios procedentes do inmovilizado material, inmaterial e extraordinarios, contribúe á financia-lo crecemento das cooperativas. Esta vantaxe derivada da súa forma social debe ser aproveitada

pola sociedade cooperativa para complementala con outras políticas empresariais financeiras, persoais e estratéxicas que sexan coherentes coa política de crecemento e consolidación no mercado.

4.- Implicacións na dirección e xestión das cooperativas dos novos enfoques da Contabilidade de Xestión.

A Contabilidade de Xestión ten por obxectivo fundamental subministrar información para a toma de decisións económicas e como obxectivos complementarios, facilita-la toma de decisións, motivar e dirixi-las accións dos directivos para que vaian encamiñadas a alcanza-lo obxectivo global da organización e promove-la eficiencia na organización a través dun proceso de decisión que lles permita optimiza-lo fluxo de recursos.

Por todo iso, a Contabilidade de Xestión é unha multidisciplina que se basea en cinco fundamentos esenciais, a saber: (a) Baséase na estrutura conceptual da contabilidade, entendida esta estrutura non como a que se deriva dun convenio (normalización contable) senón a que se apoia na doutrina, a cal ten en conta as variacións no nivel xeral de prezos, as variacións nos prezos dos bens e os custos de oportunidade; (b) Baséase na propia organización, dado que se necesita coñecer tanto a estrutura xerárquica como a estrutura funcional, para determina-los destinatarios dos informes e o contido e alcance destes; (c) Baséase no proceso de decisión ou teoría da decisión, dado que ha de ter en conta os diferentes tipos de decisión que se adoitan tomar nas empresas e os diferentes modelos de decisión; (d) Baséase na teoría do comportamento, dado que calquera información que se subministre va a incidir no comportamento dos diferentes responsables, polo que ha de ter en conta as posibles incongruencias de obxectivos e (e) fundaméntase na estratexia, dado que se ben se actúa no curto prazo hai que estar vendo constantemente ó longo prazo e a empresa debe ter claros os seus obxectivos estratéxicos para compara-la súa posición actual coa fixada nos ditos obxectivos.

Os conceptos teóricos nos que se fundamenta a Contabilidade de Xestión difiren dos conceptos convencionais da contabilidade financeira e da contabilidade de custos. Os conceptos destas dúas contabilidades baséanse nos principios de contabilidade xeralmente aceptados (PCGA) que ó fundamentarse entre outros, no postulado da estabilidade da unidade monetaria, o criterio de valoración básico aplicable é o «principio do prezo de adquisición ou custo de produción» o cal rexeita os custos de oportunidade.

Para a toma de decisións, non se necesitan coñece-los custos dos produtos, dado que os ditos custos están determinados por aplicación do principio do custo histórico ou de adquisición, e por aplicación de múltiples criterios arbitrarios cando se trata de asignarlles ós produtos custos indirectos de produción fixos. Estes custos fixos adoitan ser irrelevantes na toma de decisións porque non cambian calquera que sexa a decisión que se tome. Por exemplo, cando

unha sociedade cooperativa ten que decidir se deixar de fabricar un determinado produto, abonda con que analice o impacto que a dita decisión terá na súa conta de resultados. Se deixa de fabrica-lo produto baixarán por un lado os seus ingresos netos, e por outro lado aforraranse os custos dos materiais e de fabricación variables. A doitan permanece-los custos fixos (persoal e restantes). Se os ingresos que se perden por non fabrica-lo produto son menores cós custos que se aforran a empresa deixará de fabricalo. Caso contrario seguirá co produto.

As decisións tales como se fabricar ou non un produto distinto ós habituais, tamén se toman sen necesidade de coñece-lo custo total do produto. Basta con preguntarse *¿Canto aumentarán os meus ingresos netos se fabrico e vendo o produto?* e á súa vez preguntarse *¿En canto aumentarán os gastos por fabrica-lo dito produto e de se-lo caso, en canto diminuirán os ingresos netos dos outros produtos?* Aquí debe entenderse como ingreso neto os prezos netos de venda menos os custo de materiais e restantes variables. Cando o impacto na conta de resultados sexa positivo, por ser superiores os ingresos cós gastos tomarase a decisión. Cando por outra parte unha decisión implique un abandono dunha alternativa, haberá que avalia-la dita alternativa para coñece-lo beneficio que se deixa de obter e aplica-lo dito beneficio como custo da alternativa elixida.

Por outra parte, a Contabilidade de Xestión ten a súa aplicación nas sociedades cooperativas ó centra-la atención dos directivos nas limitacións. Unha limitación é todo o que impide que a empresa gañe unha cantidade infinita de diñeiro. Ás veces a limitación encóntrase na fábrica. Este caso dáse cando a demanda do mercado supera a capacidade de produción da planta. Nesta situación hai que identifica-la limitación física da planta (máquina ou proceso) que impide fabrica-las unidades que demanda o mercado. Unha vez identificada a limitación, haberá que determinar para todos e cada un dos produtos, o ingreso neto (prezo neto de venda menos materiais e custos variables de fabricación) por hora máquina ou unidade de factor escaso. Aqueles produtos que ofrezan o maior ingreso neto por unidade de factor escasos serán os máis rendibles para a cooperativa. Aquí o concepto de rendibilidade dun produto xa non vén medido por diferenza entre o ingreso neto por venda e o custo do produto, senón pola cantidade que a empresa gaña por hora de recurso escaso cando a máquina ou recurso limitado se dedica a fabrica-lo produto. Desta forma poderanse prioriza-los produtos e determina-lo plan óptimo de produción.

Unha vez determinado o «ranking» dos produtos máis rendibles, non debe de fabricarse máis do que demande o mercado para evitar incrementa-las existencias e incorrer en custos non necesarios. Para iso os recursos cunha capacidade superior ó recurso escaso han de axusta-la súa produción ó ritmo marcado polo recurso escaso e a demanda do mercado. Isto é o que se coñece por «fabricación sincronizada», a cal ha de axustarse constantemente ós cambios.

Cando a empresa despois de actuar tal como se expuxo no parágrafo anterior, segue tendo unha demanda superior á capacidade productiva, terá que realiza-los investimentos necesarios no recurso escaso para amplia-la súa capacidade de produción. Esta fase do proceso de decisión adoitase coñecer na teoría das limitacións (TOC) por «eleva-la limitación».

Cando a empresa supera a limitación, terá que volver a empezar en proceso, para volver identificala onde se encontra agora a nova limitación. Se a limitación estivese no mercado haberá que ve-la forma de buscar novos mercados a través da «segmentación».

Ó actuar así, xorde a necesidade para a cooperativa de supera-la súa capacidade productiva destinada a satisfacer as necesidades dos seus socios, e pode xustificarse a necesidade de amplia-la súa actividade para satisfacer as necesidades de terceiros non socios. Esta forma de actuar permitirá fortalecer a posición competitiva da cooperativa, dado que os beneficios netos derivados destas actividades nutrirán o Fondo de Reserva Obrigatorio.

Así como as dotacións ó Fondo de Reserva Obrigatorio potencian a dimensión do capital circulante da empresa cooperativa, en cambio as dotacións ó Fondo de Educación e Promoción, ó ter que materializarse, dentro do exercicio económico a aquel en que se dotase, en contas de aforro ou en títulos de débeda pública, así como os seus rendementos, namentres non se destine a súa finalidade (educación, promoción de socios, promoción cultural, profesional e asistencial, etc.) non dan lugar a incrementos do capital circulante, polo que se asimilan a dividendos, dado que o beneficio gañado posteriormente distribúeselles ós socios, aínda que en forma de educación, formación e promoción cultural. Podería argumentarse que indirectamente revertirá en beneficio da empresa ó potencia-la formación profesional e cultural dos socios, pero a dita eficacia non foi debidamente probada.

En relación coa actualización das achegas, o artigo 77 da Lei xeral de cooperativas (Lei 3/1987) sinala que «o balance das cooperativas poderá ser regularizado nos mesmo termos e cos mesmos beneficios que se establezan para as sociedades de dereito común, sen prexuízo do establecido na presente lei sobre o destino do resultado da regularización do balance». No mesmo sentido exprésanse os artigos 62 do PLCG e 46 do BALC. En relación con este aspecto, debemos indicar que a non aplicación uniforme no tempo da lei de regularización do balance (é dicir, o feito de que os gobernos do momento decidan de forma arbitraria se aplica-la dita lei ou non), e tendo en conta que a contabilidade se rexe polo principio do custo histórico ou de adquisición, ó basearse no postulado da «estabilidade monetaria», pode ocorrer, como así sucedeu, que se entre unha actualización do balance e outra transcorren máis de cinco anos (entre a actualización do ano 96 e a do ano 83 transcorreron catorce anos), poden producirse prexuízos económicos nuns socios en beneficio doutros. Por iso propomos que se lles permita ás sociedades cooperativas actualiza-las achegas dos socios anualmente tendo en conta as taxas de inflación.

Estas actualizacións poderían realizarse con cargo ó Fondo de Reserva Voluntario e de non ter saldo abondo con cargo ó Fondo de Reserva Obrigatorio. En todo caso cando a lei de actualización o permita a Reserva de Actualización levaríase ós fondos de reservas que previamente se adebedasen para actualizarlas achegas dos socios.

Salvo os aspectos de funcionamento concreto das sociedades cooperativas (diferenciación entre achegas voluntarias e obrigatorias, retribución en forma de intereses ás achegas, actualización das achegas, reembolso das achegas, cotas de ingresos de socios, distribución de resultados, aplicación de excedentes e retornos cooperativos), aspectos que todos eles se relacionen con determinadas operacións societarias e aplicación dos beneficios netos, en cuestións de dirección e xestión, a sociedade cooperativa ha de guiala súa actuación por criterios económicos igual que calquera empresa mercantil, e canto máis gañe máis beneficiará non soamente ós seus socios senón a tódolos grupos interesados na súa marcha.

Se a Contabilidade de Xestión é a que informa ós directivos para que estes tomen decisións encamiñadas a alcanza-lo obxectivo global da organización, non cabe dúbida de que tódalas súas formulacións e modelos de decisión sonlles aplicables ás sociedades cooperativas.

Baixo os novos enfoques, son pois tres as filosofías globais de dirección que han de terse en conta:

A filosofía que busca a calidade total. (TQM)

A filosofía que busca fabricar só o que se necesita. (JIT)

A filosofía que xestiona as limitacións na empresa. (TOC)

Para iso, as novas medidas que utilizar pola empresa son, na orde de importancia que seguidamente se expoñen as seguintes:

1º) o ingreso neto.

2º) as existencias.

3º) o gasto operativo.

E estas medidas substitúen ás medidas contables convencionais (custo do produto, marxe do produto), polo simple feito de que permiten xulga-lo impacto dunha decisión local no obxectivo global da sociedade cooperativa e fundaméntanse no principio de que «a suma de óptimos locais non é igual ó óptimo global».

Esta nova formulación que xorde da teoría das limitacións élle aplicable a calquera tipo de cooperativa.

As novas filosofías globais de dirección, tales como calidade total (TQM) e Just in Time (JIT) son incompatibles cos sistemas de custos convencionais, debido a que estes sistemas non teñen en conta os custos de oportunidade e a que incentivan a creación de existencias. O propio sistema de custos estándares, cando mide as desviacións desde unha perspectiva convencional, ó considerar que os recursos existen de forma illada sen ter en conta que forman cadeas pro-

ductivas, busca a eficiencia local promovendo a utilización a plena capacidade das máquinas coa finalidade de evitar desviacións negativas na eficiencia.

Por todo iso, desenvolveuse un novo concepto o THROUGHPUT, que por ser un concepto dinámico, centra a atención do directivo non só nas vendas ou ingresos actuais senón futuros e induce a mellorar continuamente o ritmo ó que a empresa obtén os ingresos netos.

5.- Conclusións.

Se as empresas buscan embarcarse nun proceso de mellora continua para poder logra-lo seu principal obxectivo que na nosa opinión é «gañar diñeiro agora e no futuro a través das vendas e non das producións», hai que incorporar á xestión as novas filosofías globais de dirección, así como as novas medidas, as cales permiten determina-lo impacto que unha determinada acción ten no obxectivo global da organización.

As sociedades cooperativas tamén teñen por finalidade gañar diñeiro e así para poder satisfacer os seus fins sociais, polo tanto han de elixir adecuadamente as súas bases competitivas se queren sobrevivir nun mundo cada vez máis competitivo.

As vantaxes da súa regulación social, encontrámo-las na esixencia de reter unha alta porcentaxe dos beneficios (beneficios contables, os cales non sempre se traducen en incrementos de tesourería), polo que encontramos acertadas a normativa legal que busca a potenciación da capacidade productiva da empresa.

Tamén consideramos que o Proxecto lei de cooperativas de Galicia (PLCG) complementa unha das máis importantes insuficiencias do Plan Xeral de Contabilidade, ó non incluír como parte integrante das contas anuais o estado de variacións de tesourería o Cash Flow.

Sería de desexar que o PLCG fose máis permisivo en relación co destino do Fondo de Reserva obrigatorio en caso de transformación dunha sociedade cooperativa, cando a dita transformación beneficie os intereses dos socios e traballadores da cooperativa, e cando a dita transformación sexa necesaria para dota-la empresa de un maior grao de competitividade.

En definitiva, as vantaxes das sociedades cooperativas en relación con calquera outra forma mercantil residen na nosa opinión na regulación do capital social mínimo que debe estar totalmente desembolsado, na creación dun Fondo de Educación e Promoción que beneficia de forma directa a tódolos socios da cooperativa, na creación dun Fondo de Reserva Obrigatorio, o cal se nutre non soamente polos beneficios das actividades cooperativizadas con terceiros non socios, senón con resultados extraordinarios e, no carácter democrático da súa estrutura directiva, ó igual có maior poder de información que se lle outorga ós seus membros.

En todo caso, dirixir unha cooperativa esixe a toma de decisións con criterios económicos e por conseguinte tódolos modelos de decisión aplicables a calquera empresa mercantil son igualmente aplicables a cooperativas.

En relación coa determinación dos resultados, non cabe dúbida que a obrigação de separa-los resultados obtidos por actividades cooperativizadas con socios dos obtidos por actividades cooperativizadas con terceiros non socios, obriga a reparti-los custos comúns a ámbalas actividades aplicando un criterio que en todo caso non deixa de ser arbitrario.

Non obstante, na nosa opinión, pódese resolve-la devandita situación, repartindo os custos do período sobre a base da capacidade de absorción dos custos e esta capacidade de absorción pódese medir ben polos ingresos netos (ingresos totais menos custos dos materiais) ou ben, de forma máis clásica, polos volumes de ingresos ou marxes brutas.

Por último volver a sinala-la importancia que tería para tódalas empresas cooperativas que queiran competir con éxito dispoñer dun estado de variacións de tesourería o Cash Flow no que se poida apreciar se as actividades cooperativizadas con socios e con terceiros non socios xeran suficiente liquidez. Polo menos esta sería unha condición mínima que debería impoñerse para repartir calquera cantidade en forma de «retornos cooperativos», dado que o beneficio contable é por si mesmo un indicador insuficiente para decidir sobre a política de repartición. Este informe tan necesario debería incorporarse como obrigatorio no Proxecto de lei galega de cooperativas.

Bibliografía:

- Lei 3/1987, do 2 de abril, xeral de cooperativa.
- Borrador do anteproxecto da lei de cooperativas (BALC)
- Proxecto lei de cooperativas de Galicia