

COOPERATIVAS NO AGROPECUARIAS, NUEVOS RETOS, NUEVOS ANÁLISIS.

NO AGRICULTURAL COOPERATIVES, NEW CHALLENGES, NEW ANALYZES.

Autores: Lic. Yaritza Rios Camacho* Lic. Midaimy Acosta Orama**, Lic. Mabel Becerra Toledo***.

* Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Departamento Economía Global, Universidad Hermanos Saiz Montes de Oca. Dirección: Martí No. 300 Final, Pinar del Río, CP. 20100. Cuba. email: yary@upr.edu.cu Teléfono 48-779658

** Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Contraloría Provincial de Pinar del Río. Calle Maceo final No. 186 altos Pinar del Río, CP. 20100, Cuba. email:midaimy.acosta@pri.contraloria.cu Teléfono 48-753360

*** Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Contraloría Provincial de Pinar del Río. Calle Maceo final No. 186 altos Pinar del Río, CP. 20100, Cuba. Email: Mabel.becerra@pri.contraloria.cu Teléfono 48-753360

RESUMEN

Este trabajo expone métodos a seguir por las cooperativas no agropecuarias en la gestión económica. Teniendo en cuenta su definición, principios y estructura es fundamental que las mismas puedan contar con la información competente, suficiente, relevante y oportuna para el control y toma de decisiones de los socios.

Gestionar las actividades aplicando la metodología ABM (Activity Based Management), utilizando como herramienta el cálculo de los Costos Basado en Actividades (Activity

Based Costing) es la estrategia a utilizar, para conocer las particularidades de la cooperativa, la cual le brinda las herramientas para poseer la información acorde a la realidad de la misma, logrando alcanzar los beneficios deseados por los socios.

Mostrar los beneficios que proporciona la gerencia basada en las actividades y el cálculo de los costos ABC en las cooperativas no agropecuarias, se convierte en el objetivo de este trabajo, constituye esta una vía factible para el desarrollo eficiente de las mismas.

Palabras claves: ABM, cooperativas no agropecuarias, gestión de actividades, gestión económica.

ABSTRACT

This work aims to expose methods to be followed by non-agricultural cooperatives in economic management. Given its definition, principles and structure is essential that they be provided with the appropriate information, sufficient, relevant and timely control and decision making of the partners.

Manage activities using the ABM (Activity Based Management) methodology, using as a tool to calculate the costs based on activities (Activity Based Costing) is the strategy to use, to meet the particularities of the cooperative, which gives you the tools to have the information according to the reality of it, towards achieving the desired benefits for the partners.

Show the benefits provided based management activities and calculating ABC costs on non-agricultural cooperatives, becomes the object of this work, is this a feasible option for the efficient development of the same route.

Key words: ABM (Activity Based Management), no agricultural cooperative, management activities, economic management.

INTRODUCCIÓN

Cuba se encuentra en el proceso de actualización del modelo económico, como parte del mismo ha realizado un sin número de cambios los cuales van encaminados a mejorar el sistema empresarial del país y con él la economía.

En el sexto congreso del Partido Comunista de Cuba, el 18 de abril de 2011 quedan aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, basado en el principio que en la actualización del modelo económico debe primar la planificación, así como elevar la eficiencia.

Autonomía a las empresas estatales y nuevas formas de gestión son reconocidas en este proceso; ejemplo de esto son las cooperativas no agropecuarias; que estén a tono con la nueva política trazada por el gobierno y el Partido Comunista de Cuba (PCC) para mantener las conquistas de la Revolución.

El objetivo de este trabajo es exhortar a que se apliquen métodos que son factibles para el desarrollo de las cooperativas, ya que estas no están ajenas a los constantes cambios al que se somete el mundo actual, por lo que también necesitan métodos de administración adaptables a estos progresos. La respuesta está en aplicar métodos de gestión ABM (Activity Based Management) y costeos basados en actividades ABC (Activity Costing Based) por su siglas en inglés, siendo esta última la herramienta fundamental en la administración basada en la gestión de las actividades, esto le permitirá a las cooperativas conocer mejor como están funcionando, en que están gastando sus recursos, como rediseñar los procesos para obtener mejores resultados para todos los socios, le permitirá la obtención de información relevante, oportuna y lo más cercana a la realidad de la cooperativa, la cual le será muy factible en la toma de decisiones y en la gestión económica de la misma.

Por lo antes explicado se realiza un análisis sencillo de los principios y estructura de la cooperativa, en que consiste el método ABM y ABC, así como las ventajas de ambos y a partir de su aplicación en las cooperativas no agropecuarias cuáles son los beneficios que obtendrá la misma.

DESARROLLO

El mundo se encuentra en constante cambio, se ha generado un proceso de reestructuración en la gestión económica de Cuba, donde se prevé que las cooperativas jueguen un papel fundamental en la solución de problemas sociales y económicos, por lo que se hace necesario definir algunos aspectos fundamentales para encaminar este proceso al éxito.

En la década de los 80 del siglo XX, se erige el sector de la Economía Social, Solidaria o del Trabajo como una real alternativa de desarrollo económico y social para la humanidad, constituido por el sistema económico, social, político y cultural sustentado en cinco principios fundamentales según Rivera, Labrador, Alfonso, Ojeda, Mirabal & Marín (2012).

Dentro de la Economía Social, uno de los componentes lo constituyen las cooperativas, definidas por Rivera (2011), como la asociación voluntaria de personas para crear una empresa de propiedad colectiva, administración democrática, con autonomía de gestión y personalidad jurídica, con el propósito de satisfacer sus necesidades económicas y sociales y contribuir al desarrollo de la sociedad.

Las empresas cooperativas se crean con un espíritu peculiar y con principios bien definidos que modelan su gestión e imprimen particularidades al proceso de administración, determinadas por cuatro factores de acuerdo a las consideraciones de Rivera et al. (2012).

Los principios que rigen a las cooperativas:

- 1. Membresía abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- 2. Control democrático de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
- 3. Participación económica de los miembros:** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.
- 4. Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- 5. Educación, formación e información:** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- 6. Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- 7. Compromiso con la comunidad:** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Las cooperativas poseen particularidades en su estructura como son:

- Los cooperativistas buscan solucionar sus necesidades.
- Con los excedentes se beneficia la cooperativa y por tanto, sus socios.
- El principal objetivo es satisfacer las necesidades que motivaron la cooperativa.
- Los beneficios, que no tienen por qué ser monetarios, se distribuyen entre los socios o se reinvierten en la cooperativa, según estatutos.
- Los socios o trabajadores tienen voz y voto en las asambleas.
- El número de socios es ilimitado, según estatutos.
- Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios.

Para fomentar el cumplimiento de los principios cooperativos, así como para mantener la estructura de las cooperativas, se tiene que reparar la insuficiente gestión económica de las mismas. A estas crecientes necesidades responde un método de gestión que no es novedoso pero que por su adaptabilidad a los cambios constantes, hoy lo toman como pilar fundamental para llevar adelante los objetivos trazados por empresas y organizaciones, el cual también se puede utilizar en cooperativas, y no es más que la gestión de las actividades o la aplicación de la metodología ABM.

Hasda & Ambrosone (2012), refieren en su artículo, Robert Kaplan y Robin Cooper después de los estudios y aportes realizados a la contabilidad gerencial en relación con el ABC, reconocieron que esta herramienta tenía un campo más amplio de actuación, argumentando la necesidad de que las organizaciones, una vez implementado el sistema ABC, transitaran hacia un modelo de gestión ABM que incluye incluso, la presupuestación en base a las actividades –ABB-(Activity Based Budgeting). A partir de esta propuesta, son herramientas de eficacia probada en el sector empresarial e instituciones y organizaciones de todo tipo.

El ABM o gestión basada en actividades se puede definir como “un sistema de administración basado en la planificación, mejora y control de las actividades de una

organización para cumplir con los requerimientos externos y las expectativas de los clientes” según Lefcovich (2007).

La metodología ABM está basada en la gestión de las actividades, parte de que los procesos que se realizan en las organizaciones son generados a partir de actividades y estas son las que consumen recursos materiales, financieros y humanos, por lo que es factible la implementación de un sistema de costos ABC.

Lefcovich (2007) en su artículo expone que la gestión basada en actividades tiene como objetivo “alinear las actividades y procesos de manera tal que genere el mayor valor agregado para los clientes y consumidores, haciendo el uso más eficiente de los recursos, para lo cual se pone en práctica un proceso continuo de mejoramiento”.

Partiendo de lo antes expuesto, esta metodología permite a las cooperativas:

- Determinar cuáles son las actividades que añaden valor.
- Qué actividades no añaden valor a sus producciones de bienes o servicios.
- Si existen más trabajadores indirectos que directos a la producción de bienes y servicios y como ubicar estos en actividades que si añaden valor agregado a los productos.
- Determinar cuáles son los gastos innecesarios de recursos.
- Qué producción es rentable o no.
- Cuál de las producciones o servicios provocan pérdida y si es factible continuar con ello o no.
- Permite utilizar los recursos en el logro de productos y servicios con más calidad.
- Da la posibilidad de fijar un precio tentador al cliente.
- Logra minimizar los costos totales obteniendo buenos resultados.

Permitiendo a los socios apropiarse de la imagen real de su cooperativa, indicando hacia dónde debe dirigirse, cuándo es el momento más oportuno, quien va a realizar cada actividad, cómo lo va a lograr, qué recursos va a emplear, finalmente, proporciona todas las herramientas para la toma de decisiones de la cooperativa.

Lefcovich (2007) se refiere a dos enfoques que la metodología ABM tiene, uno operativo y otro estratégico.

El enfoque operativo mejora la ejecución de las actividades mediante un uso más eficiente de los recursos, mientras que el enfoque estratégico concentra los recursos en aquellas actividades generadoras de valor agregado. Por lo tanto, “no basta con hacer más eficiente y eficaces las actividades y procesos, sino que primero debemos definir muy bien cuáles han de ser las actividades y procesos a optimizar”.

Lefcovich en su artículo enumera los principios fundamentales de esta metodología:

1. No deben gestionarse recursos, sino actividades.
2. Disponer de una base de datos para el análisis estadístico, seguimiento de la evolución y control de los resultados.
3. Implementar los sistemas de contabilidad horizontal, costeo basado en actividades y presupuestos ABC.
4. Hacer uso de la Administración Basada en Objetivos, complementándola con la utilización del Cuadro de Mando Integral-CMI donde Kaplan y Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.
5. Las actividades a realizar están en función a las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, y no de los objetivos fijados internamente. Pensar de “a fuera hacia dentro”.
6. Concentrar los recursos y capacidades en las actividades y procesos fundamentales y estratégicos para la marcha de la organización.

7. Derivar en terceros aquellas actividades que permitan generar un mayor valor agregado final para los clientes y consumidores.
8. Gestionar actividades y no funciones.
9. Las actividades no generadoras de valor deben ser eliminadas sistemáticamente. Pero aún más importante que eliminarlas es evitar su aparición mediante la prevención y /o detección temprana.
10. Establecer un sistema que asegure la generación de productos y servicios de acuerdo a las especificaciones.
11. Generar la participación, y de tal forma el compromiso, de todos los integrantes de la organización.
12. Promover la ética y disciplina de trabajo conducente a una mejora continua en los procesos, actividades, productos y servicios de la empresa.
13. Hacer el uso más productivo de cada recurso.

Por tanto, los socios tendrán la posibilidad de adoptar decisiones sobre bases más objetivas para el logro de los objetivos que responden a la misión y la visión de la cooperativa.

Para la aplicación de dicha metodología hay que centrarse fundamentalmente en los objetivos que los socios de la cooperativa se han propuesto alcanzar, cuál es la posición de liderazgo que prevé para el futuro, el éxito está en arrastrar e incentivar a todos en el proceso y tener mente innovadora, es hora de pensar no tan solo en lo que cuesta producir algo con una combinación factible de recursos, debemos ir más allá, y determinar cuáles son las actividades que realmente impulsan a la cooperativa a tener los mejores resultados, gestionando y rediseñando aquellas que no añaden valor a las producciones.

Todo esto ayuda a las cooperativas a mejorar el control, la toma de decisiones y a replantearse la estrategia a seguir para el logro de los objetivos.

Tomando como punto de partida que Kaplan y Norton vieron el costeo basado en actividades más que como un método de cálculo del costo, como una herramienta eficaz para la toma de decisiones, lo cual las administraciones debían utilizar en la

gestión de las actividades, siendo entonces este de gran beneficio para la organización; la herramienta más eficaz en la implementación de dicho método es utilizar costeo ABC.

Este método se fundamenta sobre la base, de que para realizar un producto o prestar un servicio se necesita efectuar varias actividades y a estas se le asignan los costos en que se incurren, es uno de los métodos más novedosos en el estudio de los costos, surgió a mediados de los años 80, sus promotores fueron Robin Cooper y Robert Kaplan, luego otros estudiosos partiendo de estas premisas hicieron otros aportes. Este método convierte los costos indirectos en directos, distribuyéndolos en las actividades que consumen los recursos. De esta forma se logra mayor precisión en la determinación de los costos, así como determinar de manera más acertada la rentabilidad de la organización.

El ABC basa el proceso de costeo en las actividades; lo cual implica que los costos se rastrean de las actividades a los productos, basándose para ello en la demanda de productos para estas actividades durante el proceso de producción. Por lo tanto, los atributos de las actividades, tales como horas de tiempo de preparación, o número de veces involucrados, se utilizan como "direccionadores" para asignar los costos indirectos –según Lefcovich (2006).

Por lo que el sistema ABC permite que los costos de los productos y/o servicios sean más exactos. Además permite incluir íntegramente al costo de los servicios y los productos, todas las actividades de la cooperativa que sirven para apoyar en su actividad fundamental constituyendo una herramienta más eficaz para una mejor toma de decisiones.

Este sistema es útil en la reducción de los costos, incrementa utilidades, mejora el desempeño y hace factible la mejora continua.

El costo ABC a partir de sus premisas se basa en el logro de los objetivos que se muestran a continuación.

- Mide los costos de los recursos utilizados para desarrollar las actividades de una organización.
- Describe y aplica el desarrollo conceptual mostrando su alcance en la contabilidad gerencial.
- Constituye una medida de desempeño de la organización que permite la mejora de los objetivos de satisfacción y elimina los desperdicios en actividades.
- Proporciona herramientas para una mejor planeación, determina las utilidades, y permite conocer cómo controlar y reducir los costos.
- Brinda información suficiente y relevante para la toma de decisiones.

Sus objetivos están muy a tono con los objetivos que persigue cualquier cooperativa que quiera ser rentable y llevar su negocio a la cima, al éxito. De ahí que la importancia de este método consiste en:

- Es un modelo gerencial y no contable.
- Los recursos son consumidos por las actividades y estos a su vez son consumidos por los objetos de costos (resultados).
- Considera todos los costos y gastos como recursos.
- Muestra la organización como conjunto de actividades y/o procesos más que como una jerarquía departamental.
- Es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

Amat y Soldevila (2002) vieron en este método las siguientes ventajas:

- Es aplicable a todo tipo de organización.
- Identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables.
- Permite calcular de forma más precisa los costos, fundamentalmente determinados costos indirectos de producción, comercialización y administración.
- Aporta más informaciones sobre las actividades que realiza la organización, permitiendo conocer cuáles aportan valor añadido y cuáles no, dando la posibilidad de poder reducir o eliminar estas últimas.

- Permite relacionar los costos con sus causas, lo cual es de gran ayuda para gestionar mejor los costos. La gestión de costos con la filosofía ABC, recibe la denominación de ABM, también denominada SIGECA (Sistema de Gestión de Costos Basados en la Actividad). El SIGECA se orienta hacia la reducción (mejora en la realización de determinadas actividades, eliminación y/o subcontratación de actividades, benchmarking de actividades, fijación de precios, sustitución de equipos, etc.
- La filosofía ABC puede utilizarse para el control presupuestario y se denomina ABB (Activity Based Budgeting).

Estas son las ventajas que brindan estos métodos; las cooperativas no agropecuarias no están aisladas, se han creado para satisfacer las necesidades crecientes de la sociedad y la producción, estarán en constante intercambio de información, servicios; sus relaciones económicas le exigen tener información confiable, relevante y competente para los clientes internos y externos, para proveedores, por lo que también se hace necesario un cambio en la obtención de información basada en la gestión de las actividades.

CONCLUSIONES

1. Con la aplicación de los métodos ABM y ABC, las cooperativas no agropecuarias logran:
 - Obtener información competente, oportuna y relevante para un mejor control y toma de decisiones.
 - Permite conocer la realidad de la organización.
 - Conocen en que emplean los recursos.
 - Pueden determinar cuál actividad requiere más gastos y como rediseñar las actividades minimizando los costos y obteniendo calidad en sus producciones de bienes y servicios.

- Permite eliminar las actividades que no generan valor añadido a sus producciones y rediseñar nuevas actividades que si añaden valor.
 - Les permite obtener posiciones de liderazgo en el mercado en el que operan.
 - Obtendrán mayores ganancias económicas y sociales (económicas porque pueden ser más rentables y obtener más beneficios, sociales porque es un proceso que arrastra a todos los socios, manteniendo vigente uno de los principios de las cooperativas).
 - Este método permite que todos los socios cuenten con las informaciones necesarias de su cooperativa en el momento que lo necesiten.
 - Permite, sobre todo, adaptarse a los cambios y lograr el objetivo por el que fueron creadas.
2. Para lograr los nuevos retos a los que se expone Cuba, es necesario realizar nuevos análisis; ABM y ABC responde a estos retos y análisis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, O. & Soldevila, P. (2002). "Contabilidad y Gestión de Costes". España: Editora Gestión 2000.
- Hasda & Ambrosone. (2012). "Evolución del Modelo ABC hacia el ABM, y aplicación en el Sector Financiero". Recuperado de:
http://www.ayhconsultores.com/img/ABM_en_entidades_financieras.pdf
- Lefcovich, M. (2006). "Consultor en Administración de Operaciones". *Revista Betsime*. Recuperado de: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/fin_mj_05.htm
- Lefcovich, M. (2007). "ABM gestión basada en actividades. Una forma de lograr la organización magra". Recuperado de
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/abm-gestion-basada-en-actividades.htm>
el 12 de noviembre de 2014.
- Rivera, C. A. (2011). *Conferencia magistral*. X Convención Internacional

COOPERAT´2011. Ciudad de la Habana, Cuba, junio 21.

Rivera, C. A. et al. (2012). *Cooperativismo, Gestión y Desarrollo Social*. Santo Domingo, República Dominicana, 43: Editora Corripio. ISBN: 978-9945-8851-0.

Rivera, C. A. et al. (2012). *Cooperativismo, Gestión y Desarrollo Social*. Santo Domingo, República Dominicana, 66: Editora Corripio.

Aceptado: 30/12/2014