



¿Qué es una cooperativa?

¿Cómo formarla?

Edición de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP),
con el apoyo del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACCOOP)



SUMARIO

I – PRESENTACIÓN	5
II – MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO	6
- A.C.I., O.I.T. y la Ley 18.407.....	6
- EL SENTIDO DE IDENTIDAD.....	9
- ¿QUE MODALIDAD, CLASE O TIPO DE COOPERATIVA FORMAR?.....	11
III – ESTUDIOS O ANÁLISIS PREVIOS	14
- VIABILIDAD SOCIAL O GRUPAL.....	15
- VIABILIDAD ECONÓMICA, FINANCIERA, PRODUCTIVA Y COMERCIAL.....	16
- VIABILIDAD LEGAL.....	18
- ¿QUIÉNES REALIZAN LOS ESTUDIOS PREVIOS?.....	20
IV – LA FORMALIZACIÓN	20
- Registro Público General de Comercio (RPGC)	
- Banco de Previsión Social	
- Dirección General Impositiva (BPS –DGI)	
- Auditoría Interna de la Nación (AIN)	
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	
- Banco de Seguros del Estado (BSE)	
- Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP)	
- REGULACIONES SECTORIALES	
V – PUESTA EN MARCHA	21
- ACUERDOS INTERNOS.....	21
- PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	22
- PROYECTOS y PLAN DE NEGOCIO.....	22
- GESTORÍA, CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.....	22
ANEXO A –	22
- PROYECTOS Y PLANES DE NEGOCIOS.....	22
- ALGUNAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	37
ANEXO B –	46
- REGISTROS E INSCRIPCIONES A REALIZAR.....	46

I - PRESENTACIÓN

El presente trabajo está destinado a favorecer la comprensión más amplia acerca de las cooperativas y cómo pueden crearse por parte de aquellos grupos interesados o estimular su formación mediante la promoción pública o privada.

La Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) desde sus roles de representación, defensa y respaldo al desarrollo de todo el movimiento cooperativo se congratula de contar con la colaboración del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) quien apoya esta publicación, en su rol de promoción desde el ámbito estatal y en el marco del Programa INACOOOP-CUDECOOP, Proyecto Formativo 2012.

Con el formato de una pequeña guía práctica se pretende hacer referencia al marco conceptual y normativo que encuadra a las cooperativas del país; puntualizar la necesidad de tener en cuenta un conjunto de consideraciones previas a la creación formal de cualquier cooperativa así como los pasos concretos para la formación legal de la misma y su puesta en marcha desde el punto de vista del funcionamiento social, económico, productivo y financiero.

También será un logro importante si a partir de este documento se estimula la curiosidad e interés por profundizar en la formación de dirigentes, funcionarios y técnicos de las organizaciones así como la búsqueda consciente de los apoyos necesarios en materia de asistencia técnica o apoyo económico y financiero.

Esta guía fue realizada por el Equipo Técnico del Área de Desarrollo Cooperativo de CUDECOOP. En ella colaboraron: Alfredo Alonso, Silvana Avondet, Pedro Barreiro, Laura Gaiero, Helena Garate, Zully Patisson, Javier Pena y José Piñeiro.

II – MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO

II.1 – A.C.I., O.I.T. y la Ley 18.407

A mediados del siglo XIX surge la primera cooperativa, considerada referente universal del cooperativismo moderno (Rochdale – Manchester, Inglaterra). A fines de dicho siglo se constituye la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) pero no es hasta la celebración del centenario de la misma (en Manchester, Inglaterra, 1995) que se logra un consenso universal acerca de la definición común para todo tipo de cooperativas, en todo el mundo.

Esa declaración de identidad es reconocida casi textualmente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la Conferencia del año 2002 y expresada en la Recomendación 193°. Ese documento de referencia contó con el consenso prácticamente global de trabajadores, empleadores y gobiernos de todo el mundo.

En Uruguay, la ley 18.407 conocida como Ley General de Cooperativas surgió a iniciativa de CUDECOOP y fue respaldada por la totalidad de los partidos y parlamentarios a través de un largo proceso de consultas y ajustes. Su denominación formal es “SISTEMA COOPERATIVO. REGULACIÓN GENERAL DE SU FUNCIONAMIENTO” y fue aprobada en octubre de 2008. El concepto de cooperativa asumido en su Artículo 4°, toma como referencia las definiciones de ACI y OIT antes señaladas y lo expresa de la siguiente forma:

“Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada.”

La ley también señala en el artículo 7° que las cooperativas deben observar los siguientes principios:

- 1) Libre adhesión y retiro voluntario de los socios.
- 2) Control y gestión democrática de los socios.
- 3) Participación económica de los socios.
- 4) Autonomía e independencia.
- 5) Educación, capacitación e información cooperativa.
- 6) Cooperación entre cooperativas.

7) Compromiso con la comunidad.

Y dice que “Los principios enunciados tendrán los alcances y sentidos reconocidos por el cooperativismo universal”.

En ese sentido, la declaración de ACI – Manchester 1995 enuncia de la siguiente forma los valores y principios que orientan a los cooperativistas y sus organizaciones:

“Valores

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”.

Principios

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. La Declaración de Identidad acordada en Manchester define un conjunto de siete principios cooperativos fundamentales:

1er. Principio: 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° Principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de 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 que las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3° Principio: 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 membrecía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de las cuales 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 membrecía.

4° Principio: 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.

5° Principio: 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° Principio: 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° Principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.”

I.2 – EL SENTIDO DE IDENTIDAD

Tanto a nivel institucional como individual, para poder proyectarse claramente hacia dónde se quiere ir, es imprescindible tener claridad sobre quién se es (y quién no se es) y de dónde se viene.

La experiencia histórica demuestra que gran parte de los problemas de funcionamiento social y económico de las cooperativas devienen de ser gestionadas desde identidades “prestadas” o directamente copiadas de realidades ajenas.

Se entiende que en muchos casos se opte por esas imitaciones, al carecer de marcos conceptuales, ideológico-culturales o legales bien definidos, que ayuden a visualizar la singularidad de las cooperativas como organizaciones complejas.

Hay que tener en cuenta que las mismas integran factores sociales y económicos; asociativos y empresariales; fines de interés público y pertenencia a la actividad privada.

Vale la pena reproducir un fragmento del trabajo realizado por el grupo interdisciplinario GRAI (1987/88), con la participación de César Aguiar, acerca de las Organizaciones Privadas de Gestión Colectiva (OPGC) en el Uruguay de ese entonces. El concepto de OPGC es muy próximo al de empresas de la economía social y desde luego, incluye a todas las cooperativas.

“La identidad de cualquier persona u organización es el marco de referencia central que le permita abordar procesos de selección de estrategias y objetivos, establecer relaciones con su entorno y definir las “reglas de juego” que regularán los contratos más o menos explícitos con sus miembros y funcionarios. Sin una clara respuesta al problema de identidad, los procesos anteriores quedan sin parámetros de referencia y se convierten en inestables y cambiantes, si no directamente aleatorios, y, correlativamente, ofrecen al ámbito natural para una vida organizacional fuertemente conflictiva.

No es fácil obtener una identidad clara, porque, básicamente, la identidad es el resultado de un proceso social y cultural que normalmente se alimenta de definiciones culturales externas a la organización y propias de la sociedad en su conjunto. Pero la obtención de esa identidad se facilita si se adoptan definiciones culturales convencionales o si se dispone de un marco ideológico o un esquema teórico que permita establecer esas convenciones.

En el caso de las Organizaciones Privadas de Gestión Colectiva (OGPC), en buena medida, las dificultades en la obtención de una identidad provienen de la falta de referencias culturales, ideológicas o teóricas precisas y, desde allí se alimentan con la problemática del capital, de la organización y el poder.

Si tomamos como referencia a una empresa privada tradicional, es perfectamente posible encontrar en su vida cotidiana muchos ámbitos de incertidumbre. Pero hay tres o cuatro cosas básicas que no se ponen en discusión y que, justamente, hacen a la definición de los problemas de formación y retribución del capital, a los criterios generales de organización y estratificación y a la compatibilización de ámbitos de decisión y control. Y estas definiciones, que hay parecen obvias porque tienen referencias culturales claras, porque existen corrientes ideológicas que las asumen y porque existen teorías económicas y jurídicas que las consagran son el resultado de un proceso histórico exitoso de adaptación al entorno.

Si tomamos como referencia a una empresa pública tradicional es posible encontrar quizás mayores problemas de identidad. Pero también hay tres o cuatro cosas básicas que no se discuten y que, en principio, hacen referencia a los mismos problemas de formación de capital, de distribución de los beneficios, de organización y estratificación interna y de compatibilización de ámbitos de decisión y control. Si a mucha gente la forma de definir estas cosas no le parece buena más bien tiende a oponerse a la propia idea de empresa pública que a precisar o corregir esas definiciones.

En el caso de las Organizaciones Privadas de Gestión Colectiva es bastante más difícil resolver los problemas de identidad en buena medida porque las mismas no tienen referentes culturales claros, no son alimentadas en forma prioritaria por corrientes ideológicas poderosas ni existen modelos teóricos precisos de su estructura y funcionamiento. Esta falta de identidad reaccúa con sus dificultades para formar capital, para organizarse y para establecer mecanismos eficientes de decisión, y por lo que, si no se resuelve, tiende a poner en peligro la identidad de la organización a mediano plazo”.

Luego de estas afirmaciones surgieron: el Congreso de ACI en Manchester (1995), la Recomendación 193° de OIT (2002) y la existencia prácticamente de un código legal cooperativo (Ley 18.407, 2008). Seguramente esto aporta en lo conceptual y legal para que se pueda asumir mejor la identidad singular de las cooperativas.

Sin embargo, los esquemas, juicios, prejuicios, tradiciones, aprendizajes positivos y negativos de los socios y “tomadores de decisiones” en las cooperativas, seguirán

actuando mediante hábitos que están por encima o más allá de los aportes conceptuales señalados.

Formar una nueva cooperativa o reconvertir una ya existente implica estar dispuesto a repensar los paradigmas de gestión y hacer el proceso del cambio cultural que supere el manejo habitual en la empresa privada tradicional (o de capital), en el organismo estatal o en el voluntariado sindical, social o vecinal.

En todo caso, las cooperativas surgen desde la gente, para resolver sus problemas, necesidades o aspiraciones compartidas y que el mercado, el Estado o la sociedad no logran atender satisfactoriamente. Es mediante el proceso de formación, consolidación y desarrollo de las mismas que sus fundadores (dirigentes, socios y funcionarios) logran construirse “cooperativistas” como requisito y resultado de su pensamiento y acción y así transmitirlo a los nuevos integrantes. No es imaginable un “aprendizaje” cooperativo fuera del contexto de su propia experiencia.

I.3 – ¿QUE MODALIDAD, CLASE O TIPO DE COOPERATIVA FORMAR?

Las cooperativas podrán ser de primer grado (o de base), de segundo o ulterior grado de acuerdo a las especificidades de la Ley 18.407 (artículo 4). Lo referido a la asociación, fusión e incorporación entre cooperativas o entre cooperativas y otras formas jurídicas, se trata en el “TÍTULO I, CAPÍTULO VI” de dicha ley (artículos 81 a 88).

Se entiende por cooperativas de primer grado aquellas constituidas por socios individuales, aunque en algunas modalidades puedan integrarse también personas jurídicas. Se rigen por las normas generales y específicamente por el “TÍTULO II, DE LAS COOPERATIVAS EN PARTICULAR”, de dicha ley. Allí se contempla las siguientes “clases” de cooperativas, más allá de que deja abierta la posibilidad de crear otras:

- Cooperativas de trabajo, Capítulo II, Art. 99.
- Cooperativas de consumo, Capítulo III, Art. 106.
- Cooperativas agrarias, Capítulo IV, Art. 108
- Cooperativas de vivienda, Capítulo V, Art. 117.
- Cooperativas de ahorro y crédito, Capítulo VI, Art. 162.
- Cooperativas de seguros, Capítulo VII, Art. 170.
- Cooperativas de garantía recíproca, Capítulo VIII, Art. 171.
- Cooperativas sociales, Capítulo IX, Art. 172.
- Cooperativas de artistas y oficios conexos, Capítulo X, Art. 180.

Tanto la ley uruguaya como la Alianza Cooperativa Internacional coinciden en

que las cooperativas son “asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente”,... “para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes”. Por lo tanto, a la hora de formar una de estas organizaciones hay que pensar en:

A.- Cuál será la relación entre los socios y la institución. La Ley, en el artículo 10 (Modalidades) plantea tres alternativas:

- Cooperativas de usuarios - consumidores de los bienes o servicios que presta o produce la cooperativa
- Cooperativas de trabajadores asociados que producen bienes o servicios para el mercado
- También prevé que pueda haber cooperativas que comprendan simultáneamente las dos modalidades pero el Decreto Reglamentario de la ley 18.407 pide una clara identificación de ambos campos.

B.- Qué tipo o gama de necesidades deben ser satisfechas mediante la iniciativa compartida. Por ejemplo:

1.- Acceder a una vivienda digna. En el Título II, Capítulo V, a partir del artículo 117, se contemplan cuatro variantes: de usuarios o de propietarios, mediante ayuda mutua o ahorro previo.

2.- Disponer de condiciones propicias para el ahorro y el crédito. El Capítulo VI del citado Título (artículos 162 a 169), permite dos alternativas: intermediación financiera (controladas por el Banco Central) y de capitalización que operan sólo con el capital aportado por los socios. El número de integrantes de estas cooperativas cambia respecto a la norma general.

3.- Comercializar, acopiar o transformar productos o adquirir insumos para la actividad agraria. Se regula en el Capítulo IV, con varias opciones que van desde cooperativas de producción en ese sector a cooperativas de productores con uno o varios de los fines señalados.

4.- Acceder al consumo o al crédito al consumo para bienes y servicios de uso personal y familiar. Se define en el Capítulo III, aunque el mismo es aplicable a otras cooperativas de usuarios.

5.- Sostener o desarrollar una fuente laboral compartida. Capítulo II. Cooperativas

de trabajo. La primera parte del artículo 99 define que *“Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios, en cualquier sector de la actividad económica. La relación de los socios con la cooperativa es societaria”*.

Esta opción no sólo es válida para las iniciativas de tipo industrial como la mayoría de las llamadas “empresas recuperadas” sino también para las que desarrollan servicios para el mercado o bajo contrato con empresas públicas o privadas.

Igualmente puede ser apropiada para el caso de que un grupo de personas decida crear una unidad productiva de bienes o servicios para trabajar en una relación laboral distinta a la generalizada en el medio.

6.- Coordinar la comercialización colectiva de producciones individuales o familiares.

La segunda parte del artículo 99 señala que: *“Se consideran incluidas en la definición precedente, aquellas cooperativas que sólo tengan por objeto la comercialización en común de productos o servicios, siempre que sus socios no tengan trabajadores dependientes y el uso de medios de producción de propiedad del socio esté afectado exclusivamente al cumplimiento del objeto de la cooperativa”*.

En sus primeras versiones esta ampliación fue pensada para incluir a los agrupamientos de pescadores artesanales, grupos de artesanos diversos, fleteros, etc. También puede ser adecuada para otros casos en que se produce en pequeños talleres o en el domicilio pero para comercializar hay que generar escala. Algunas actividades colectivas de profesionales también pueden ampararse en este formato.

En todo caso, hay que tener en cuenta dos elementos en relación a este inciso. Por una parte están muy cerca de una cooperativa de consumo o usuarios. Por otra, no están claramente aceitados los mecanismos para la determinación de las categorías laborales “obligatorias” y los aportes previsionales o tributarios respectivos.

7.- Compartir una actividad profesional en común.

Particularmente en la esfera de la salud (por ejemplo servicios odontológicos y médicos) cabe la posibilidad de formar cooperativas que contemplen simultáneamente el contenido del citado Capítulo II y otras disposiciones específicas para la rama de actividad. A su vez, el 24 de diciembre de 2008 se promulgó la ley No. 18.440, cuyo art. 1 dispone que las cooperativas de profesionales de la salud: *“...deberán adecuar su integración y funcionamiento al régimen jurídico vigente para las cooperativas de trabajo. Aquellas que no se adecuen*

a la modalidad referida se transformarán en instituciones de asistencia privada de profesionales sin fines de lucro y sus estatutos deberán ser compatibles con el estatuto tipo de las instituciones de asistencia médica colectiva.”

El decreto del Poder Ejecutivo No. 004/011 del 5 de enero de 2011 regula la forma y controles exigibles para aquellas cooperativas de profesionales de la salud que se transformen en instituciones de asistencia médica privada de profesionales sin fines de lucro.

8.- Organizarse para superar situaciones de vulnerabilidad social, mediante la inserción laboral. El Capítulo IX, (Art. 172 a 179) se refiere a las cooperativas sociales. Es una variante de la modalidad “trabajo”, tienen cierta protección particular en materia de tributación y otros derechos. Son promovidas, formadas y controladas a través del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

9.- Los artistas y oficios conexos pueden organizarse para sus actuaciones permanentes, esporádicas o contratos con el Estado a través de las normas del Capítulo X, artículos 180 a 184. Los integrantes deben formar parte de un registro especial. Son también una variante de cooperativas de trabajo.

La clase o modalidad cooperativa es independiente de la rama de actividad en que actúa. Por ejemplo, en el transporte puede haber cooperativas de usuarios o de trabajo. En el primer caso los socios forman la cooperativa para disponer de un servicio de transporte y contratan a los choferes u otros funcionarios que necesitan. En el segundo, los trabajadores (choferes, guardas, administrativos) se agrupan para gestionar colectivamente una empresa de propiedad compartida, que brinda servicios al público a un segmento particular.

III – ESTUDIOS O ANÁLISIS PREVIOS

Formar una cooperativa implica encarar un proyecto de largo plazo. Porque las necesidades que la motivan no son coyunturales (para eso habrá otros instrumentos) y porque la inversión humana, psicológica, social y económica no son de resultados inmediatos sino acumulativos.

Por otra parte, los fracasos producto de inexperiencia o improvisación, se pagan muy caros en materia de frustración social que luego se transfiere al rechazo de las

iniciativas colectivas y el fomento del individualismo.

Toda cooperativa y cualquier otro emprendimiento, particularmente de la economía social, debería surgir con la mayor seguridad posible de que no van a ser iniciativas “golondrina”. Para ello es necesario someter a una severa mirada la idea original y las variantes que de ella deriven

Para organizar una cooperativa, es aconsejable cumplir con algunas etapas preliminares, cuya realización proporcionará mayor seguridad en la obtención de los objetivos económicos y sociales que se buscan.

Este análisis debe ser integral y la profundidad y extensión del mismo o de los estudios que demande realizar, dependerán del grado de información y experiencia que el propio grupo ya posea, de la complejidad de la tarea que se emprende, del volumen de recursos requeridos y de los riesgos particulares según el tipo de iniciativa.

Más allá del carácter integral del análisis, conviene dividir los estudios en los siguientes capítulos (que deben interactuar y cuestionarse entre sí): viabilidad social o grupal; viabilidad económica, financiera, productiva y comercial; viabilidad legal.

III.1 – VIABILIDAD SOCIAL O GRUPAL

La cooperativa es una organización económica pero, a diferencia de otros modelos societarios, es una organización con finalidad social. Por ello, para su éxito no basta identificar una necesidad común para todos sus miembros, sino que es imprescindible además la capacidad para funcionar, trabajar y resolver en común.

El grupo fundador o constitutivo de la cooperativa debe busca la mayor certeza posible de que la idea que los orienta es realizable y se podrá trabajar de forma razonablemente organizada y armónica, de acuerdo a ciertos principios y valores, para alcanzar los objetivos propuestos mediante el esfuerzo de todos sus miembros.

La cooperativa es una forma de organización capaz de ofrecer al socio posibilidades de superación no solamente económicas, sino también sociales, profesionales, culturales y comunitarias.

El análisis de la viabilidad social o grupal podrá llevarlo a cabo el propio núcleo fundador o requerirá un trabajo profesional, según el grado de información y formación del grupo fundador o dependiendo de la complejidad y tamaño de la iniciativa.

Entre las incógnitas a despejar vale la pena enunciar:

- ¿Qué claridad y grado de coincidencia tiene el grupo en torno al objetivo perseguido?
- ¿Está convencido de que sólo juntos pueden solucionar el problema o atender la necesidad que los convoca?
- ¿Las expectativas de las distintas personas, segmentos o grupos, son compatibles entre sí, en cuanto a plazos y temas? ¿Pueden manejar los conflictos naturales derivados de esas tensiones? ¿Han explicitado los intereses comunes, complementarios y divergentes?
- ¿Tienen las capacidades o competencias necesarias para garantizar el funcionamiento democrático y producir los servicios o bienes acordes con el propósito de la iniciativa?
- ¿Si no las tienen o disponen de ellas sólo parcialmente, pueden desarrollarlas en un tiempo y costo razonable?
- ¿Tienen los sistemas de apoyo necesarios? ¿Saben dónde y cómo buscarlos? ¿Tienen actitud positiva para reconocer las fortalezas y debilidades y complementarlas o superarlas con aportes externos?
- ¿Tienen dominio sobre la rama de actividad en que pretenden actuar: agro, finanzas, industria, comercio, salud, etc.?
- ¿Complementan la capacidad de los dirigentes, el compromiso del colectivo y la formación y experiencia a nivel laboral o profesional?
- ¿En el caso de las cooperativas de trabajo, en especial en las llamadas “empresas recuperadas”, hay una buena disposición para el cambio cultural que significa pasar de la situación de dependencia laboral a una relación societaria que supone una responsabilidad colectiva compartida?. Esto también es válido para las cooperativas sociales y de artistas.
- ¿Se podrá establecer un sistema de acuerdos formales o informales que permita funcionar en base a ciertos valores compartidos así como crear los mecanismos que faciliten la incorporación de esos valores y sistemas a los nuevos integrantes? ¿Saben compartir las decisiones y también las responsabilidades?.

III.2 - VIABILIDAD ECONÓMICA, FINANCIERA, PRODUCTIVA Y COMERCIAL

Como ya fue dicho anteriormente, cuando un grupo de personas se propone formar una cooperativa, lo hace porque aspira a desplegar alguna de estas dos alternativas:

a - consumir, utilizar o usar en común determinados bienes y/o servicios que llevará a cabo la organización (modalidad de usuarios o consumidores). Esto incluye a las

cooperativas de ahorro y crédito, consumo, vivienda y aquellas que comercializan, industrializan o dan servicios a los productores en el sector agrario.

b - establecer o mantener en común una fuente laboral que produzca bienes y/o servicios dirigidos al mercado (modalidad trabajo). Incluye a las cooperativas “obreras”, típicas del sector industrial; las que brindan diversos servicios a personas, empresas y organismos; las de profesionales; sociales y de artistas.

En todos los casos, han detectado una idea que en principio le permitiría obtener aquello a lo que aspira. Una vez que el grupo determina esa idea y la actividad principal que se propone desarrollar, deberá establecer seguidamente si esa actividad económica es:

- viable: es decir, si se puede llevar a cabo, considerando el medio en que deberá desarrollarse y en base a las condiciones y los recursos con que se cuenta (o se pueden obtener) para ello; y
- rentable: o sea, si será capaz de generar resultados, utilidades o beneficios en proporción a las necesidades de las cooperativistas.

En caso de demostrarse que la actividad propuesta no es viable o rentable, lo conveniente es volver a estudiar la idea original o investigar otras alternativas que resulten más apropiadas.

La duración y complejidad de los estudios dependerán de:

- Tipo de productos o servicios a producir o a adquirir.
- Tamaño del grupo y de la empresa que se organiza
- Capital (de inversión y de trabajo) que se requiere para la misma.
- Riesgos sociales, económicos y ambientales que pueden existir.

Lo anterior puede permitir:

- Conocer las características del mercado
- Conocer los productos o servicios a producir o comprar
- Planificar y organizar las actividades
- Determinar formas de organización
- Integrar el grupo a metas compartidas
- Conocer las perspectivas de crecimiento
- Equipos, máquinas, locales y personal requeridos
- Seleccionar procedimientos de producción

- Estimar costos de operación
- Prever con razonable certeza la rentabilidad posible
- Saber qué asistencia técnica y formación se necesita
- Seleccionar el enfoque y las formas de comercialización
- Determinar necesidades financieras
- Seleccionar y gestionar posibles fuentes de financiamiento

Los estudios antes mencionados, junto al análisis social y legal, permitirán la confección de uno o más proyectos y/o del plan de negocio correspondiente.

En el anexo A se detallan los esquemas y contenidos básicos que deberían reunir dichos documentos, ya sea para su presentación al grupo, a organismos de promoción o de financiamiento. Los aspectos sociales, legales y patrimoniales también deben integrarse a los estudios de viabilidad.

III.3 - VIABILIDAD LEGAL

Vale la pena reiterar que, en Uruguay, el ordenamiento legal vigente reconoce las siguientes “clases” de cooperativas: agrarias, de vivienda, agroindustriales, de trabajo, de consumo, de ahorro y crédito, de seguros, garantía recíproca, sociales, artistas y oficios conexos (estas dos últimas son también variantes de la modalidad “trabajo”). La ley deja abierta la posibilidad de desarrollar nuevas clases.

Según la necesidad o problema a resolver y en función del análisis social y económico-financiero el grupo podrá optar por algunas de las clases de cooperativas o por otra forma societaria.

Los factores clave para determinar esa forma jurídica pueden ser:

- El tipo de relación y compromiso entre los asociados
- La conformación el capital inicial y de la inversión necesaria
- La manera deseable para la toma de decisiones
- El grado de responsabilidad patrimonial que pueden o quieren asumir los socios
- Facilidades (rapidez o lentitud) para constituir la sociedad
- Grado de formalización, fiscalización o control deseable o tolerable en función del nivel o rama de actividad
- Cantidad de integrantes previstos en la sociedad, al momento de su fundación y en el mediano - largo plazo. Esto último es relevante para las cooperativas

de ahorro y crédito.

- Sentido de identidad. Coherencia entre el propósito de la organización y su forma jurídica.

FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Tipo de Empresa	N° de integrantes	Capital Mínimo y Máximo	Responsabilidad Patrimonial de Los socios	Autoridad y dirección	Facilidades para la constitución	Formalidades exigidas	Fiscalización Del Estado
Unipersonal	1	Sin limite	Total	Dueño	Inmediato	BPS y DGI	Mínima
Soc. Colectiva	2 o más	Sin límite	Total	Socios	Rápido	Contrato social BPS y DGI	Mínima
Soc. de hecho	2 o más	Sin límite	Total	Socios	Inmediato	BPS y DGI	Mínima
Soc. Capital E industria	Soc.c/capital y Soc. c/trabajo	Sin límite	Total (soc. c/capital) Limitada (soc.c./trabajo)	Socio Capitalista.	Rápido	Contrato social BPS y DGI	Mínima
Soc. en Comandita	Soc.c/capital y Soc. comanditario	Sin limite	Total (soc.c/capital) Limitada (soc.comand.)	Socio Capitalista	Rápido	Contrato social BPS y DGI	Mínima
S.R.L.	2 o más, máximo 50	Dos sub-tipos: - Capital Inferior a \$2.100.000 - Capital Superior a \$2.100.000	Limitada	Socios	Más o menos rápido	Contrato social Publicaciones	Mínima
S.A.	2 o más	Capital Mínimo: \$12.000	Limitada	Directorio	Largo Proceso	Estatutos, Juzgado Registro	Abundante
Cooperativa de 1er grado	5 o más, máximo a 50 en A y C	Sin límite	Limitada o suplementada	Consejo Directivo Com. Fiscal	Como una SRL	Estatuto	Relativa según la operativa

En caso de optar por una forma jurídica cooperativa, la elaboración, discusión y aprobación del estatuto social de la misma es un aspecto muy relevante. Dicho documento expresa lo esencial del “contrato” entre los socios, sus definiciones de objetivos y propósito, los derechos y obligaciones así como la estructura asociativa básica por la cual deben a funcionar. El artículo 12 de la Ley general señala cómo se constituirá la cooperativa y el artículo 15 define los contenidos básicos del estatuto.

Si bien es entendible que se tome como referencia algunos estatutos de cooperativas ya formadas, no deberían “copiarse” automáticamente para el nuevo emprendimiento. En ese “contrato” hay definiciones obligatorias derivadas de la Ley y del Decreto Reglamentario, pero también existen muchas disposiciones que son opcionales para que adopte la asamblea de socios.

A partir de un “borrador” los futuros integrantes deberían intercambiar opiniones acerca de lo que se entiende o no; de lo que se comparte o discrepa y de lo que

se puede agregar, si resulta posible o conveniente. Corresponde asesorarse en tal sentido.

En todo caso, cabe recordar que el Estatuto puede y debe ser complementado con uno o más reglamentos internos, elaborados por consenso y aprobados por mayorías amplias y factibles de ser reformados de la misma manera en base a la experiencia que se acumule.

III.4- ¿QUIÉNES REALIZAN LOS ESTUDIOS PREVIOS?

Para realizar los análisis de viabilidad social, económica y legal hay que partir de la propia información que posee el grupo interesado. Es conveniente además dar una mirada externa y profesional que confirme o revise los resultados obtenidos, particularmente cuando se trata de una cooperativa de cierta dimensión o complejidad o que requiere una inversión considerable.

Lo más conveniente es acudir a equipos técnicos interdisciplinarios, especializados, con experiencia y conocimiento del movimiento cooperativo y de la rama de actividad en cuestión.

En un proceso participativo, el grupo debe colaborar activamente con los técnicos en dichos estudios, proporcionándoles información precisa y suficiente, así como mediante sugerencias e ideas o cuestionamientos cuando corresponda.

En Uruguay existen varias instituciones que pueden colaborar con los futuros cooperativistas en la realización de estudios y proyectos de esa naturaleza. Muchas de las organizaciones representativas de cada una de las modalidades cooperativas brindan estos servicios, o disponen de contactos con entidades especializadas.

Un buen primer paso para identificar una institución de este tipo puede ser una consulta al respecto en la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), -especialmente al Área de Desarrollo Cooperativo- o a las federaciones, centrales o institutos asociados (FCPU, CCU, CAF, FECOVI, FUCVAM, IDC).

IV – LA FORMALIZACIÓN

Una vez realizados los estudios antes señalados o descartada su necesidad por obvio conocimiento, corresponde dar los pasos necesarios para formar la cooperativa,

obtener la personería jurídica y registrarse ante los organismos públicos necesarios.

El grupo debe

- conocer, discutir y aprobar un proyecto de estatuto, lo cual representa el acuerdo o contrato fundacional, societario, entre los miembros de la organización.
- Elaborar un plan productivo, económico y financiero, preferentemente estratégico y como mínimo operativo, anual.
- Lo anterior debe hacerse en base a al mercado estudiado y definido, aun tratándose de servicios a los socios.

Para la formalización, entre los organismos a tener en cuenta, se señalan:

- **Registro Público General de Comercio (RPGC),**
- **Auditoría Interna de la Nación (AIN),**
- **Banco de Previsión Social (BPS)**
- **Dirección General Impositiva (DGI)**
- **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)**
- **Banco de Seguros del Estado (BSE)**
- **Instituto Nacional del Cooperativismo (INACCOOP)**
- **REGULACIONES SECTORIALES o DEPARTAMENTALES, según rama de actividad y/o localización.**

Varios de estos trámites pueden hacerse simultáneamente, no tienen porqué ser consecutivos.

En el anexo B se informa de las características y contenidos de esos trámites, con la salvedad de que los mismos pueden experimentar variantes según los criterios de la Administración.

V – PUESTA EN MARCHA

ACUERDOS INTERNOS

El grupo fundacional debe establecer de manera participativa y preferentemente consensuada una serie de acuerdos internos básicos que determinen los principales contenidos del estatuto y de los reglamentos de trabajo así como los procedimientos

para la organización de la actividad social, económica y comercial de la cooperativa.

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La organización no surge para atender necesidades coyunturales o de corto plazo sino para contemplar aspiraciones sólidas de mediano y largo plazo. En este sentido es conveniente que la cooperativa tenga definida su visión y misión con sentido estratégico y los caminos para lograr aproximarse a las mismas.

PROYECTOS y PLAN DE NEGOCIO

La determinación de la estrategia y de los planes de acción son instrumentos que no sólo ayudan a la legitimidad externa del grupo sino también a la cohesión interna y la toma de decisiones democráticas, compartidas. Asimismo, favorecen el control y la auditoría por parte de los organismos internos y externos especializados y los socios.

GESTORÍA, CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

Buscar apoyos especializados para la tramitación ante organismos públicos así como para fortalecer la preparación de dirigentes y principales cuadros funcionales es una inversión muy razonable. Los costos de no hacerlo son generalmente mayores a los que se hubiese incurrido en el momento oportuno. Lo mismo vale para acciones de asistencia técnica en materia de gestión, planificación, desarrollo humano, mercado y finanzas, entre otros. Acudir a los organismos de integración cooperativa o a los equipos técnicos desarrollados por el movimiento puede ser, en principio, la vía más confiable.

ANEXO A

PROYECTOS Y PLANES DE NEGOCIOS

I.- INTRODUCCIÓN.

Tradicionalmente el sistema cooperativo estaba acostumbrado a que, para nuevas iniciativas o desarrollo de las existentes, en general se le solicitara un proyecto, tanto económico, social o socio-económico. Desde hace algunos años tanto los organismos públicos como los internacionales están solicitando un Plan de Negocios y no un Proyecto, por lo que las preguntas que surgen en un primer momento son: ¿Estamos frente a un simple cambio de nomenclatura? o ¿Son dos instrumentos distintos, con objetivos diferentes?

La diferencia fundamental entre un Proyecto de Inversión y el Plan de Negocios es básicamente el contenido y la desagregación de la información.

Un Proyecto se limita a describir un conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr un objetivo particular, con un costo y en un tiempo determinado. Un Plan de Negocios es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre cómo llevar a la práctica una idea o iniciativa de negocio. Es un documento ejecutivo, que nos muestra un área de oportunidad, en el que se evidencian la rentabilidad y la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

Otro punto de vista sobre el mismo tema es el de Nassir Sapag (2009) que considera que la Formulación y Evaluación de Proyectos tiene las características suficientes para realizar el negocio. El Plan de Negocios tiene las características de un Plan Operativo más detallado usado en la gestión del negocio y se realiza en función de los estilos propios de los gestores del negocio.

Existen Planes de Negocios sociales, que no buscan generar ganancias económicas y también Planes de Negocios empresariales, con los que el emprendedor busca un rédito económico.

Resumiendo, el Plan de Negocio es un documento en el que se detalla un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de la empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, las inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida. Un Plan de Negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios que aporten capital.

Por su parte, un Proyecto es una unidad operativa, compuesta por un conjunto de actividades, que en la medida en que sean adecuadas, darán una mejor respuesta a un problema, permitiendo una mejor asignación de recursos escasos. Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que se debe resolver.

II.- GUÍAS BÁSICAS PARA LA PRESENTACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO Y PROYECTOS.

A continuación se presenta la tendencia general de formulación tanto de Planes de Negocios como de Proyectos, pero en la medida en que la mayoría de las agencias financiadoras tienen sus propias guías de presentación, cada cooperativa si quiere tener perspectivas de alcanzar dicho financiamiento debe de atenerse a las pautas específicas para cumplir con lo solicitado.

III.- PLANES DE NEGOCIO^{1,2}.

El Plan de Negocios es la hoja de ruta que nos conduce a lo largo de la vida del emprendimiento, de tal forma que ordenadamente se vayan cumpliendo los objetivos. Es una herramienta de comunicación destinada a transmitir información presentada en forma coherente, a una amplia gama de público.

La utilidad de un Plan de Negocios es doble:

➤ Internamente obliga a los promotores a iniciar su actividad con un mínimo de coherencia, rigor y

1 - Business Plan. Pena J.J. FAO-DINARA. 2007.

2 - Plan de Negocios orientados a Cooperativas. Pena J. UTF-CUDECOOP. Melo, noviembre de 2008.

posibilidades de éxito. También permite conocer de antemano los “cuellos de botella” que enfrentará la iniciativa.

- Externamente es una excelente carta de presentación del negocio a terceros, que puede servir para solicitar apoyo financiero, buscar nuevos socios y/o contactar con proveedores, entre otros.

El Plan de Negocios no debe de superar las 30 páginas sin considerar los anexos y las principales preguntas a responder son:

- ✓ ¿De dónde se parte?
- ✓ ¿De qué tipo de empresa se trata? ¿Qué producto se ofrece?
- ✓ ¿Qué objetivos y metas se plantea?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias elegidas?
- ✓ ¿Con qué personal se cuenta? ¿Qué perfil debe tener el equipo humano de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las características de los clientes potenciales?
- ✓ ¿Cómo se controla el Plan de Negocios y cuándo?
- ✓ ¿Cómo se rectificarán los desvíos si los hubiera?
- ✓ ¿Quiénes serán los proveedores y en qué condiciones se negociará con ellos?
- ✓ ¿Cómo se diferencia el producto con los de la competencia?
- ✓ ¿Cuál será el precio de venta del producto?
- ✓ ¿Qué estrategias de distribución y mercadeo se aplicarán?
- ✓ ¿Quiénes son los competidores?
- ✓ ¿Cuáles serán las condiciones de venta?
- ✓ ¿Cuál será nuestra ganancia?
- ✓ ¿Cuál es la inversión?
- ✓ ¿Cuánto apoyo financiero se requiere y a qué fuentes se acudirá para obtenerlo?
- ✓ ¿En cuánto tiempo se espera recuperar la inversión?
- ✓ ¿Qué riesgos se enfrentan y cómo se pueden prevenir?

La estructura típica de un Plan de Negocios es la que se presenta en forma sintética a continuación.

1. Resumen Ejecutivo.

En el resumen, se presenta la información más relevante del emprendimiento, con una extensión no mayor a una página. Se debe captar la atención de quien está leyendo para que pueda hacerse un panorama del emprendimiento, sus metas, mercado, ingresos, egresos y rentabilidad.

2. Antecedentes y Descripción.

Se trata de hacer una breve descripción de la actividad a la que se orienta el emprendimiento, así como del grado de desenvolvimiento en el momento actual. También se debería de presentar una breve historia de la iniciativa desde el comienzo hasta el momento de presentar el documento.

Hay que explicar los aspectos más importantes del negocio: sus productos, propietarios, planes para el futuro del negocio y el sector en que se moverá. Los aspectos más relevantes a desarrollar son:

2.1.- Descripción de la actividad.

En esta sección hay que contestar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Está iniciada la actividad?

Describir la actividad objetivo del proyecto y los pasos dados desde el comienzo para su desarrollo, especificando si está o no en funcionamiento.

- ✓ Si no se ha iniciado, ¿qué falta para comenzar?

Presentar los productos y el mercado, asegurándose de incluir una descripción completa de lo que distingue al negocio de otros.

- ✓ ¿Qué actividades más importantes se han realizado hasta este momento?

Identificar en forma clara las metas y objetivos, explicando por qué se tiene o se va a tener este negocio.

2.2.- Evolución del Plan: Orígenes, Misión y Visión - Análisis FODA.

En esta sección se consideran dos grandes componentes, por un lado los orígenes de la iniciativa, como se encuentra en la actualidad y dependiendo del grado de desarrollo del emprendimiento, su Misión y Visión.

Hay que incorporar una descripción de los orígenes, cómo surgió la idea de promover un nuevo emprendimiento, quién o quiénes la promovieron, qué tiempo ha transcurrido desde que surgió la idea, qué pasos se han seguido, quiénes son sus miembros, caracterizando cada uno de ellos (cédula de identidad, dirección, teléfono, edad, antecedentes de experiencia en el rubro, etc.), limitantes encontradas, apoyos logrados, etc.

Como se dijo anteriormente, dependiendo del grado de madurez del proyecto se debería presentar la Misión y Visión del emprendimiento, así como una herramienta simple de Gestión Estratégica como es el FODA, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del emprendimiento.

3. Capítulo de Organización y de Gestión.

Este capítulo hace referencia a los aspectos de recursos humanos y de personal. Contempla la organización de los integrantes a partir de las funciones que son determinadas por los objetivos que se pretenden, que quedarán reflejadas en el organigrama de la cooperativa.

4. Capítulo Jurídico – Fiscal.

Especificar la modalidad de Cooperativa se adoptará y la justificación de esta decisión. También se incluyen patentes y marcas si las hay o sistemas de franquicias.

5. Capítulo Comercial y de Producción.

En este capítulo hay que realizar una definición clara y concreta de los productos que se están desarrollando, que servirá de punto de referencia para comparar con otros productos similares que se

encuentran en el mercado. Destacar los aspectos innovadores/competitivos del producto, así como el sistema de producción a aplicar y las inversiones a realizar. Incluye la estrategia de marketing, precio de venta, precios de la competencia, márgenes, etc.

6. Capítulo Económico Financiero.

En este capítulo se establecen todos los aspectos económico-financieros del Plan de Negocios.

Hay que confeccionar un plan de inversiones, los ingresos, los egresos, definir el plazo de amortización que se piensa aplicar a las inversiones programadas y de qué manera se financiará cada componente de la inversión. También, los montos de capital en Activo Fijo y Capital de Giro necesarios.

Además se deben detallar las previsiones anuales de Ingresos, Flujo de Fondos y Balance. También indicar la forma de cobros y pagos previsibles asociados a los conceptos de facturación y distribución de sus productos.

En la mayoría de los casos el cálculo del Punto de Equilibrio es de gran ayuda para visualizar los montos o unidades de ventas donde se presentan pérdidas y/o ganancias

Adicionalmente hay que definir los indicadores financieros como TIR, VAN y Periodo de Recuperación de la inversión descontado (PayBack descontado).

Conviene realizar un Análisis del Riesgo, que existe en todo emprendimiento. Cómo manejarlo y cómo asumirlo es un componente más en una evaluación económica financiera. Existen diversos métodos para poder medir el riesgo, desde los más simples a los muy sofisticados.

El más sencillo de utilizar es el Análisis de Sensibilidad que se basa en identificar uno a más variables que sean significativas para el emprendimiento y que si se modifican repercuten directamente en la performance o viabilidad futura de la empresa.

7. Conclusiones.

En este capítulo final se presenta brevemente una evaluación global del Plan de Negocios en su conjunto, resaltando sus puntos fuertes y atractivos, asegurando la coherencia entre las diferentes áreas.

8. Anexos

Se debe de incluir toda la información relevante que justifique y/o avale la información presentada en los distintos capítulos.

IV.- PROYECTOS.

Actualmente para la presentación de proyectos a las instituciones financiadoras, sea el financiamiento reembolsable o no reembolsable, existen pautas preestablecidas de presentación. Desde el Fondo de Desarrollo manejado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto orientado a emprendimientos asociativos (FONDES) hasta el Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM), pasando

por las Agencias Internacionales (Unión Europea, Naciones Unidas, Agencia Española de Cooperación Internacional, BID/FOMIN y Centro Cooperativo Sueco), todas tienen sus propios formatos para realizar las solicitudes.

En general la lógica de presentación de la información y un orden muy similar, por lo que se presenta a continuación una estructura general, que dependiendo del organismo financiador puede cambiar³.

1. Portada.
2. Resumen Ejecutivo.
3. Justificación: análisis de problemas y soluciones.
4. Análisis del contexto.
5. Análisis de beneficiarios.
6. Matriz de Marco Lógico: objetivos, resultados, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos.
7. Análisis Económico-financiero y Análisis de Sensibilidad.
8. Cronograma.
9. Monitoreo y Evaluación.
10. Estrategia de riesgo y salidas.
11. Responsables de la ejecución, la administración y equipo técnico.

1. Portada.

En la portada se debe incluir la información que se indica a continuación.

- 1.1. Nombre de la organización: El nombre del grupo que presenta el proyecto.
- 1.2. Dirección: La dirección del grupo o de la persona responsable, indicando su nombre si la entidad no tuviera domicilio propio. Este será el domicilio utilizado por la Entidad Financiadora para el envío de cualquier comunicación vinculada al trámite de la solicitud.
- 1.3. Teléfono. Indicar uno o más teléfonos para ubicar a las personas que puedan informar sobre la solicitud, sus nombres y los horarios en los que se puede llamar.
- 1.4. Forma Jurídica. Informar sobre la forma jurídica de la entidad que solicita. Para algunos fondos es un requisito excluyente que el grupo tenga personería jurídica.

2. Resumen Ejecutivo.

Muy similar a lo mencionado para los Planes de Negocio. Es un resumen con una extensión no mayor a una página, donde se presenta la información más relevante de la iniciativa. Se deba tratar de captar la atención de quien está leyendo, presentando un panorama general del proyecto, sus objetivos, metas, ingresos, egresos, rentabilidad y riesgos.

3. Justificación.

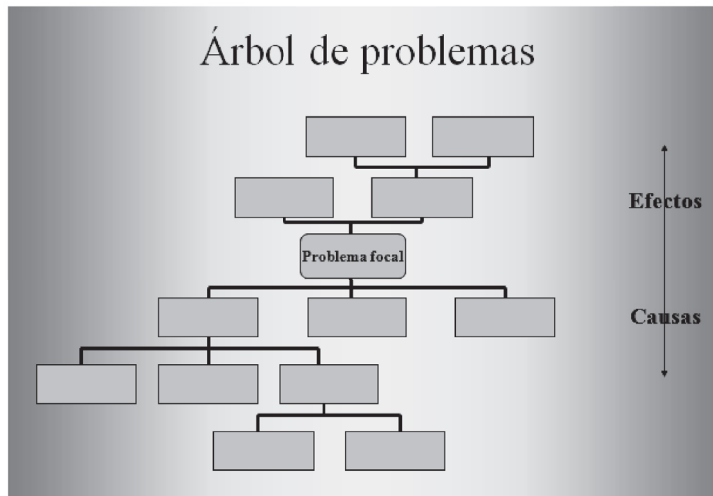
El camino más indicado para justificar la pertinencia de realizar un proyecto es el armado de los Árboles de Problemas y de Soluciones. Estos “árboles” constituyen una herramienta para la identificación y el análisis de las causas relevantes de los problemas principales y fijan las bases para identificar las alternativas de solución mediante la ejecución del proyecto.

³ - CUDECOOP, 2011. Esquema para la Formulación de los Proyectos de las Instituciones Sociales.

El mecanismo de construcción del árbol de problemas es sencillo, pero hay que mantener una constante objetividad. El mecanismo se puede resumir en⁴:

- Identificar todos los problemas existentes.
 - La identificación de problemas no es la elaboración de un “listado de pedidos”.
 - Un problema no es la falta de una solución determinada, sino una situación insatisfactoria o de carencia.
 - Formulados de esta manera, cada problema no estará condicionado a una sola solución, dando la posibilidad a diferentes alternativas de solución.
-
- Acordar el problema focal para iniciar la construcción del árbol.
 - Identificar en forma sucesiva causas y efectos de los problemas.
 - Revisar y validar el árbol de problemas.

En la figura siguiente se puede visualizar siguiente cómo se construye el Árbol de Problemas. Acordado el Problema Focal que se presenta en el centro, se presentan hacia abajo cuáles son sus Causas y hacia Arriba cuáles son sus Efectos.



En la construcción del Árbol de Soluciones se utiliza exactamente la misma lógica, pero expresando los diferentes conceptos en forma positiva. Así, el Problema focal se transforma en el Objetivo del Proyecto, las causas se convierten en Medios y los Efectos pasan a ser los Fines.

4 - Centro Cooperativo Sueco, Sistema PME, 2006.

4. Análisis del contexto/entorno.

Este análisis trata de posicionar al proyecto en el contexto⁵ en que se mueve, tanto interno como externo.

Dentro del contexto interno se debe ubicar la iniciativa, indicando en qué lugar está posicionada, si es exclusiva o tiene competidores, si hay subsidio, si existen políticas de apoyo específicas para el sector, si el sector y el país son competitivos, etc.

El análisis de contexto externo es más general e involucra las variables externas al proyecto e incluso al país. Por ejemplo, al pensar en un proyecto de fabricación de prendas en una zona de frontera con grandes altibajos en el tipo de cambio, puede significar un contexto externo adverso debido al contrabando.

5. Análisis de beneficiarios.

5.1. Fecha de inicio de actividades.

Se debe explicitar la fecha aproximada en que el grupo comenzó a trabajar en conjunto y la fecha en que se formalizó ante la DGI y el BPS si lo hubiera realizado, exigencia de la Auditoría General de la Nación para registrarse como Cooperativa. La pregunta no se refiere a las actividades vinculadas al proyecto que se presenta sino a la fecha de constitución del grupo. En general los fondos no financian la constitución de nuevos grupos, por lo que se debe tener experiencia de trabajo en conjunto previa al proyecto que se presenta.

5.2. Objetivos de la organización.

Señalar los objetivos del grupo, con qué finalidades comunes de sus integrantes se constituyó. Por ejemplo, aumentar los ingresos personales de los integrantes, aplicar los conocimientos adquiridos en una determinada área, arraigar a las personas en la zona, aprender de una experiencia de trabajo colectivo o empresa recuperada.

Generalmente, en las entidades con una forma jurídica determinada estos objetivos están expuestos en los documentos de constitución, pero si este no fuera el caso, se deberá hacer un esfuerzo por identificar los objetivos comunes por los que los integrantes se conjuntaron.

5.3. Número de integrantes.

Señalar simplemente la cantidad de integrantes del grupo al momento de llenar la solicitud. Existen entidades financiadoras que apoyan determinados perfiles, como jóvenes, mujeres, discapacitados, minorías étnicas, etc.

Se requiere información básica sobre las características del grupo. En forma independiente al número de participantes es conveniente que se presente un cuadro donde figure el nombre, el sexo, la edad y el nivel de formación de cada uno de los integrantes.

⁵ - Contexto: deriva del vocablo latino contextus, se refiere a todo aquello que rodea (entorno), ya sea física o simbólicamente, a un acontecimiento. A partir del contexto, por lo tanto, se puede interpretar o entender un hecho. Este entorno supone que el contexto puede ser material (físicamente hablando) o simbólico (el entorno social, cultural, etc.).

Además se debe presentar un cuadro resumen con los porcentajes de mujeres y hombres, menores y mayores de 30 años y el nivel de formación promedio (primaria, secundaria, enseñanza técnica, universitaria, etc.). Es importante destacar la formación específica que los integrantes del grupo puedan tener en relación a las áreas vinculadas con el proyecto (técnicas, producción, comercialización, administración, etc.).

5.4. Número y funciones de socios-trabajadores o de empleados.

Según la modalidad cooperativa (de trabajo o de usuarios) el grupo debe mencionar cuánto personal incluye y qué funciones cumplen (cargos y tareas), ya sea en calidad de trabajadores asociados o en relación de dependencia.

5.5. Principales actividades.

Describir las principales actividades y/o proyectos realizados por la entidad solicitante y sus logros más importantes. Se debe hacer referencia a las actividades que el grupo solicitante ha llevado adelante con anterioridad, describiendo el tipo de actividades o proyectos emprendidos en conjunto, la fecha en que se desarrollaron y los principales logros obtenidos.

5.7. Presupuesto anual.

Se pretende conocer el monto total de gastos originados por las actividades del grupo y su división por grandes rubros para el último año de trabajo. Alcanza con referir una cifra total de gastos y señalar el porcentaje de esa cifra que corresponde a los principales rubros de gastos. Por ejemplo, presupuesto anual de \$ 50.000, de los cuales el 30% corresponde a materias primas, el 20% a materiales, el 10% a locomoción y fletes, etc. Si no se pudiera aportar datos sobre un año, puede referirse a otro período (por ejemplo, un mes) y aclararlo.

5.8. Financiamiento.

Se deben explicar los mecanismos utilizados para el financiamiento de las actividades, especificando si el grupo se ha financiado con recursos propios (aportes de los integrantes), con el resultado de su actividad económica (ventas), a través del crédito u otra fuente de recursos.

Si existen antecedentes en la solicitud de préstamos se debe brindar información sobre la entidad prestataria, la fecha, el monto prestado y el tipo de línea de crédito. Con esto se pretende conocer si se tiene experiencia en el uso de financiamiento externo y como es el perfil de repago. Si corresponde se deben mencionar otro tipo de aportes para financiamiento diferentes a los créditos que se hayan recibido, como donaciones o subsidios.

5.9. Pasivo.

Se debe informar el monto total de las deudas del grupo al momento de la presentación de la solicitud y el cronograma de vencimientos.

5.10. Beneficiarios indirectos.

En general, las personas que se beneficiarán directamente con la realización del proyecto son las que integran el grupo o la cooperativa, en la medida en que se formula para solucionar un problema de la empresa.

Sin embargo, en prácticamente todos los casos se pueden identificar personas que se van a beneficiar en forma indirecta, por lo que se debe describir cuáles van a ser las mejoras concretas que se esperan obtener en su situación. Especialmente se deben mencionar las que se refieren a las condiciones de vida, incluyendo tanto las materiales (ingreso, vivienda, etc.) como las de otro tipo (crecimiento personal en el desarrollo de una experiencia colectiva, etc.).

6. Matriz de Marco Lógico: Objetivos, resultados, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos.

El Marco Lógico es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos. El diseño del Marco Lógico debe ser un proceso participativo, incluyendo a todos los miembros de la organización: dirigentes, asociados y funcionarios. Su fortaleza depende del grado de participación e involucramiento en el proceso de diseño de los posibles involucrados y beneficiarios.

La Matriz del Marco Lógico ayuda a las personas que participan en la formulación, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos para:

- Definir objetivos claros que se puedan medir.
- Definir indicadores para medir los logros del proyecto.
- Identificar las fuentes de información y establecer el sistema de monitoreo y evaluación (M&E) del proyecto.
- Identificar los factores externos, que puedan influir en los resultados del proyecto.
- Definir los insumos requeridos (humanos, financieros, de tiempo, etc.).
- Desarrollar Planes Operativos Anuales (POAs).

6.1. Estructura.

El diseño de la matriz se realiza a partir de lo definido en el proceso de elaboración del Árbol de Soluciones y se estructura en base a cuatro columnas, el Resumen Narrativo, los Indicadores, los Medios de Verificación y los Supuestos.

- a. Primera columna: Resumen Narrativo o Lógica de Intervención.

Corresponde a los cuatro niveles jerárquicos de la estrategia, que debido a que las agencias usan diferentes denominaciones estableceremos los diferentes términos entre paréntesis. En el resumen narrativo se responden las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la finalidad del proyecto?, ¿Qué efectos directos se esperan lograr con el proyecto?, ¿Qué bienes o servicios van a ser producidos? y ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?

- Objetivo de Desarrollo (Objetivo General o Fin): Constituye la perspectiva estratégica del proyecto

y describe el cambio que se pretende alcanzar a largo plazo en la situación original de los beneficiarios del proyecto. Es el fin último al que el proyecto pretende contribuir, generalmente 2 o 3 años después de haber finalizado, a través de la solución del problema que se ha diagnosticado. Los logros del proyecto son necesarios pero no suficientes para alcanzar este objetivo, pero debe contribuir significativamente a ello.

- Objetivo del Proyecto (Objetivo Específico o Propósito): Expresa el efecto que el proyecto pretende conseguir en el plazo de tiempo determinado, describiendo los beneficios alcanzados por los beneficiarios del proyecto, producto de la utilización de los resultados. Corresponde a la solución del problema central.
- Resultados (Componentes/Productos): Son los bienes y/o servicios puestos a disposición de los beneficiarios del proyecto, constituyendo los productos que el proyecto puede garantizar como consecuencia de la ejecución de las actividades. Se expresan como acciones terminadas, que se entregarán durante la ejecución del proyecto y son necesarios e imprescindibles para lograr el objetivo del proyecto.

Actividades: Son acciones necesarias para transformar los insumos en resultados. Por su parte, los Insumos son los recursos humanos, físicos y financieros utilizados para llevar a cabo las actividades y conseguir los resultados esperados.

El concepto principal que origina la primera columna de la Matriz del Marco Lógico es la relación causa - efecto.

- b. Segunda columna: Indicadores.

Cada objetivo y resultado contiene uno o más aspectos que se proponen alcanzar o cambiar, denominados Variables, porque varían por la acción del proyecto y los Indicadores son aquellas características de las variables que pueden medirse de forma apropiada.

En esta columna se definen los indicadores de desempeño para cada nivel de la estrategia del proyecto, cada uno de los cuales debe referirse a una sola variable y a su vez, todos deben ser independientes entre sí.

- Indicadores a Nivel de Objetivo de Desarrollo/Objetivo General/Fin: Se les conoce como Indicadores de “impacto”, porque miden la contribución del proyecto al logro del objetivo superior, situación que en la mayoría de los casos sólo será posible observar unos años después de haber terminado el proyecto.
- Indicadores a Nivel Objetivo del Proyecto/Objetivo Específico/Propósito: Son los indicadores del “efecto” del proyecto, midiendo el cumplimiento del objetivo central o sea la resolución del problema focal de la organización o empresa. Consiste por lo general en cambios de comportamiento, actitudes o habilidades, que tienen lugar cuando los beneficiarios comienzan a utilizar los resultados de la intervención.
- Indicadores de Resultados/Componentes: Miden la obtención de los bienes o servicios generados,

por encima de los productos concretos que resultan de la ejecución de las Actividades. Por ejemplo, se tienen dos actividades, relacionadas una a la adquisición de un sistema contable y otra a la capacitación del personal para su utilización, el indicador de Resultado se puede referir a las mejoras registradas en la contabilidad de la empresa en cuanto a calidad y presentación oportuna de la información.

- **Indicadores de Actividades:** En este nivel se pueden adoptar dos enfoques diferentes. Los Indicadores pueden referirse a la cuantificación y descripción de los productos generados por las actividades, como “número de manuales publicados, talleres implementados o personas capacitadas en determinado tema”, con lo que se reduce la posibilidad de que se formulen en forma equivocada los Indicadores de Resultados. En otros casos se puede optar por especificar en las dos columnas siguientes (Indicadores y Medios de Verificación) los Insumos y el Presupuesto de cada Actividad.
- c. **Tercera Columna:** Medios de Verificación.

En esta columna es donde se identifican las herramientas técnicas que permiten realizar la medición de la variación de los indicadores y/o las fuentes de donde se va a recoger la información. Por ejemplo: encuestas, balances, informes de actividades, registros, etc.

- d. **Cuarta Columna:** Supuestos.

El proyecto es parte de una realidad que no controla, por lo que existen factores externos al proyecto que pueden condicionar el éxito o determinar el fracaso de la iniciativa.

En este sentido, los Supuestos corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los resultados y objetivos del proyecto. Por lo tanto, se deben identificar para cada uno de los niveles de la estrategia aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia, redactándolos de forma positiva.

6.2. Relaciones entre los elementos de la Matriz de Marco Lógico.

De acuerdo con lo planteado, el Marco Lógico se presenta como una matriz con 4 columnas y 4 filas, en la que las 16 celdas se encuentran dinámicamente relacionadas, por medio de una lógica vertical y una lógica horizontal.

Lógica de Intervención	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo de Desarrollo			
Objetivo del Proyecto			
Resultados			
Actividades	Insumos	Presupuesto	

Los elementos de la estrategia están relacionados por una lógica vertical de medios-fines basada en las siguientes hipótesis:

- La hipótesis de desarrollo relaciona el Objetivo del Proyecto con el Objetivo de Desarrollo.
- La hipótesis del Proyecto relaciona los Resultados con el Objetivo del Proyecto.
- La hipótesis de gestión relaciona los Insumos con los Resultados a través de las Actividades.

A modo de ejemplo: Si se implementa una nueva metodología y se capacita a los cooperativistas, mejorará la eficiencia, brindando un mejor servicio a los asociados, siempre y cuando se cumplan los supuestos.

En la lógica horizontal se vinculan los elementos de la estrategia con los respectivos Indicadores y sus Medios de Verificación.

7. Análisis Económico-Financiero. Análisis de Sensibilidad.

Para efectuar el Análisis Económico-Financiero se debe partir de la definición de la inversión necesaria para la ejecución del proyecto, considerando que el concepto de inversión se debe de tomar en sentido amplio.

Siempre el financiador solicita que una parte de la inversión total se realice a cargo de la organización que ejecuta el proyecto, lo que se denomina contraparte. Hay instituciones financieras que exigen de antemano una contrapartida que puede ser del 15%, 20% o más del costo total del proyecto. Por lo tanto cuando se habla de inversión se debe ser muy claro entre la inversión total y la solicitada, tal como ilustramos en el Cuadro siguiente con un ejemplo de una Cooperativa de Tejedoras.

Monto Total y Necesidades de Financiamiento

Concepto de Gasto	Aporte Propio	Aporte Externo	Total
Activo Fijo			
Máquina de hilar	5.000	0	5.000
Galpón de trabajo	0	15.000	15.000
Mesas y Sillas	0	4.000	4.000
Capital de Giro			
Lana	0	4.000	4.000
Jornales	15.000	0	15.000
Total	20.000	23.000	43.000
Financiamiento	46,5%	53,5%	100%

Una vez definida la inversión, se pasa al análisis del denominado Flujo de Caja, que permite visualizar los Ingresos y los Egresos, detallados en forma mensual, trimestral, semestral o anual. Se establece cómo se va a realizar la producción, cómo se esperan realizar las ventas en base a un estudio previo de demanda y los precios de venta. También se registran en los egresos, las cargas impositivas, las depreciaciones y el servicio de la deuda, en los momentos en que están previstos.

Como resultado de restar los Egresos de los Ingresos, se obtiene un Flujo que va a presentar valores inicialmente negativos, que se van transformados gradualmente en positivos. Aplicando una serie de

fórmulas financieras sobre este flujo, se obtienen los Indicadores de la Rentabilidad del proyecto, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación del Capital invertido actualizado.

Como norma general, si el VAN es menor a cero se rechaza el proyecto, debido a que se compara su rentabilidad con otra generada por una inversión segura, como puede ser depositar el dinero en un banco. Si el VAN=0 es indiferente invertir en el proyecto propuesto o en la opción alternativa y si el VAN>0 se acepta el proyecto ya que es más conveniente que la opción contrastada.

La TIR, que se expresa en porcentaje, muestra la rentabilidad del proyecto y el Período de Recuperación del Capital invertido actualizado, indica en cuantos meses u años se recupera la inversión.

Cuando los proyectos son pequeños o no interesan tanto los indicadores financieros descriptos que son de difícil comprensión, se puede visualizar el desempeño económico del proyecto utilizando el Punto de Equilibrio, porque establece el punto a partir del cual se empieza a ganar dinero.

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos y muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese nivel.

Por lo tanto, viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero un decrecimiento ocasionará pérdidas. Se puede calcular en forma anual, mensual o para el mes de menor actividad prevista y se puede expresar en Unidades monetarias (pesos, dólares, etc.), en unidades de producto (kilos, toneladas, miles, etc.) o en porcentaje.

Ahora bien, todo lo expuesto anteriormente se basa en supuestos de oferta, demanda, precios de venta y precios de insumos. Por lo tanto, se debe analizar lo que puede ocurrir si hay cambios en las estimaciones y qué se puede hacer para enfrentar una situación desfavorable.

Con este fin se puede utilizar una de las metodologías de medición del riesgo más simples como el Análisis de Sensibilidad, que en primer lugar requiere identificar las variables cuyas variaciones pueden generar cambios significativos en la rentabilidad del proyecto. Por ejemplo: reducción de los volúmenes producidos, caída en los precios de venta, suba en los costos, etc.

Una vez detectadas estas variables se procede a recalcular la rentabilidad con caídas y/o incrementos en los valores estimados, para apreciar cuándo el VAN se torna negativo o es significativa la reducción de la TIR, poniendo en riesgo la viabilidad del proyecto.

8. Cronograma.

El Cronograma en última instancia es un Diagrama de GANTT, que consiste en una matriz de doble entrada en la que se anotan en las filas las diferentes Actividades contempladas en el un proyecto y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán.

Muestra las actividades y los tiempos de inicio y término de cada una hasta la conclusión del proyecto, indicando con claridad la secuencia y las tareas que se pueden realizar simultáneamente. También

constituye un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas y permite controlar la marcha del proyecto. Es fácil de implementar a través de una hoja de cálculo en Excel, pero también existen herramientas especializadas, en programas de cómputo como Microsoft Project o GANTT Project.

Actividades	Meses						
	1	2	3	4	5	6	7
Reuniones del Comité de Gestión.							
Análisis FODA del emprendimiento.							
Análisis de Mercado.							
Capacitación del Equipo de Ventas.							
Implementación del Plan de Ventas.							

Se utiliza ampliamente para dar seguimiento a las actividades y como metodología de elaboración se recomienda:

- Reunir a los miembros del equipo o los líderes de los equipos en caso que intervengan varias áreas, que tengan conocimientos y capacidad de decisión adecuadas al proyecto.
- Elaborar una lista detallada de las actividades que se deben realizar y los responsables de cada una de ellas.
- Determinar el orden de las actividades, aunque pueden haber actividades simultáneas.
- Seleccionar la unidad de medida del tiempo necesario: semanas, meses o años.
- Definir el tiempo necesario para desarrollar cada actividad.
- Graficar con barras horizontales los tiempos programados para cada actividad.

9. Monitoreo y Evaluación.

Se puede definir al Monitoreo como un “sistema de permanente recolección y análisis de información realizada durante la ejecución del proyecto que permite una apreciación sistemática y continua de su desempeño”.

El monitoreo permite Informar mejor de los logros alcanzados, aprender de la acción y mejorar tanto la eficacia como la eficiencia del proyecto. También contribuye al desarrollo organizacional y a la mejora de capacidades de las organizaciones.

El Monitoreo debe ser mínimo pero efectivo, de costo razonable, válido, confiable, orientado al análisis, el aprendizaje y la toma de decisiones, considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos.

Por su parte, la Evaluación es “una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados”.

Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.

Una Evaluación, que normalmente se realiza a través de agentes externos, debe ser imparcial, independiente, creíble, fiable, oportuna e interpretativa más que valorativa.

10. Estrategia de riesgo y salidas.

Cuando se plantea en el Análisis Económico-Financiero la realización de los Análisis de Sensibilidad, se está midiendo el riesgo por uno de los métodos más utilizados a nivel mundial. Si además se agrega el Análisis del Contexto en que se va a desarrollar el proyecto, se puede realizar un estudio de las estrategias que se pueden implementar ante situaciones adversas.

Por ejemplo, una de las variables a las que un proyecto es más sensible es la cantidad de alumnos de un centro de educación cooperativo y si cambia el contexto por la creación de escuelas públicas o privadas en la zona, el número de alumnos se va a reducir. Esto determinaría que el repago de las deudas será imposible. Por lo tanto, se establece una Estrategia de Salida consistente en modificar el diseño del salón principal, para que pueda utilizarse en otras actividades como eventos o fiestas privadas.

11. Responsables.

En esta última sección se debe presentar a los responsables de la ejecución y la administración del proyecto, demostrando que los responsables de cada área pueden cumplir con las misiones asignadas. También se debe explicitar la integración y las calificaciones del equipo técnico responsable del proyecto.

ALGUNAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

A continuación se describe una pequeña lista de instituciones que operan con cooperativas o emprendimientos asociativos, en determinadas condiciones. La información que se aporta puede variar según el momento y las circunstancias y deberá tomarse como una referencia tentativa a chequear en el momento que se decida operar.

1.- Instituto Nacional del Cooperativismo - INACOOOP

En primer lugar, a partir de la creación y puesta en marcha del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP), se instrumentaron dos fondos establecidos por la ley 18.407 para ser operados por dicho Instituto.

El FRECOOP y el FOMCOOP tienen los cometidos que se señalan en los artículos 209 y 210 de la ley general de cooperativas así como en el Decreto del Poder Ejecutivo que concreta el nacimiento del Instituto.

“Artículo 209. (Fondo Rotatorio Especial).- Créase el Fondo Rotatorio Especial (FRECOOP) cuyo destino es el cofinanciamiento de proyectos de inversión para la viabilidad y desarrollo de las empresas cooperativas cualquiera sea su clase o grado.

... El INACOOOP será quien administrará este Fondo y establecerá los criterios y prioridades de acuerdo a los cuales se asignarán los recursos de financiamiento a los diferentes proyectos y actividades.”

“Artículo 210. (Fondo de Fomento del Cooperativismo).- Créase el Fondo de Fomento del Cooperativismo (FOMCOOP), cuya finalidad es el financiamiento de proyectos de actividades de formación, capacitación, promoción y difusión de los principios y valores del cooperativismo y de gestión de entidades cooperativas. ... El INACOOOP será quien administrará el FOMCOOP y establecerá, en función del programa anual de las actividades que financie este Fondo, los criterios y prioridades de acuerdo a los cuales se asignarán los recursos de financiamiento a los diferentes proyectos y actividades.”

Contacto:

Dirección: 18 de Julio 1296 apto. 403, Montevideo – Uruguay.

Teléfonos de consulta: 2908 0497

E-Mail: secretaria@inacoop.org.uy

Web: www.inacoop.org.uy

2.- Fondo para el desarrollo - FONDES

Destino.

Asistencia y soporte financiero a proyectos productivos viables y sustentables que resulten de interés a juicio del Poder Ejecutivo, en particular aquellos que por el tipo de producto o actividad aporten a la comunidad y, fundamentalmente, los que incrementen la productividad de los factores de la empresa promoviendo la concreción de los lineamientos estratégicos definidos por el Gabinete de Desarrollo Productivo.

Plazo de Duración.

Ilimitado. Creado por Ley No. 18.716 de diciembre de 2010.

Líneas de Apoyo

Fondo de Financiamiento (FONFI): Actividades de financiamiento reembolsable en general.

Fondo de Garantía de Crédito y de Instrumentos de Mercado de Valores (FONGAR): Fondo de garantía de crédito y a instrumentos de mercados de valores.

Fondo de Capital Semilla y de Capital de Riesgo en general (FONCAR): Aplicaciones en capital semilla, participaciones en capital de riesgo.

Fondo de Asistencia Técnica No Reembolsable (FONDAT): Fondo no reembolsable para asistencia técnica a emprendimientos productivos de interés estratégico.

Perfil del Beneficiario.

Emprendimientos económicos con participación de sus trabajadores en la dirección y en el capital de las empresas, sean o tiendan a modelos autogestionarios, donde se conjuguen la propiedad del capital, la gestión empresarial y el trabajo en el mismo núcleo de personas, dando especial atención a la reinversión de las utilidades.

Requerimientos de los Beneficiarios.

No pueden ser beneficiarios empresas ya existentes con problemas de gestión, mercado, competencia, costos, productos, entre otros. Sin embargo, aquellas empresas que conjugan capital, trabajo, dirección y gestión en el mismo núcleo de personas y sus problemas deriven de circunstancias especiales pueden ser analizadas, empresas recuperadas por sus trabajadores.

Financiamiento.

Sin límite, Depende de cada proyecto. Para algunos componentes como el caso del FONDAT los financiamientos pueden llegar ser 100% **no reembolsables**.

Proceso de Aprobación y Metodología.

Una vez realizada la postulación a través de un formulario disponible en la web, los mismos pasan a la Unidad Técnica del FONDES que evaluara los proyectos de acuerdo a que cumplan con los objetivos estratégicos del programa y una evaluación técnica del proyecto. Ésta Unidad tiene un plazo de 30 días corridos para elevar un informe la Junta de Dirección del FONDES que determinará la aprobación o no del proyecto. Estos plazos pueden ser mayores en caso de solicitar información adicional.

Contacto.

Dirección: Plaza Independencia 710 – Torre Ejecutiva Piso 6 oficina 614, Montevideo – Uruguay.

Teléfonos de consulta: 150 – 3429

E-Mail: fondes@opp.gub.uy

Web: www.fondes.opp.gub.uy

3. Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay – FCPU

Fundada el 15 de Diciembre de 1962, en la Unidad Cooperaria Nro.1 Cololó, departamento de Soriano. Cooperativas fundadoras: COPAY, COOPRU, CODARVI, COTAME y la Unidad Cooperaria Nro.1 COLOLÓ.

El movimiento de cooperativas nació por la iniciativa de los trabajadores que intentaban defender su fuente de trabajo como consecuencia de la quiebra o falta de rentabilidad de empresas privadas capitalistas.

Al defender de esta manera la fuente de trabajo, los obreros también se hacían cargo del alto pasivo de la empresa antecesora; en general con importante endeudamiento fiscal.

Es de esta forma, en que se constituyen las empresas asociativas, la mayoría para mantener su fuente de trabajo y otras, por su adhesión a los valores filosóficos cooperativos, pero en todos los casos, se genera una relación laboral en forma solidaria, donde los instrumentos de trabajo son de propiedad colectiva.

Con el correr de los años se ha consolidado como institución, brindando una vasta gama de servicios a sus asociados. Dentro de estos servicios FCPU cuenta con un Asesoramiento Económico Financiero orientado a 2 niveles, por un lado el tradicional asesoramiento que incluye:

- Formulación y evaluación de proyectos
- Asesoramiento económico-financiero.
- Gestión administrativa, económica- financiera y contable.
- Reorganización de estructura organizativa y de gestión.
- Diagnóstico empresarial
- Registros y aportes impositivos al Estado (MTSS, BSE, BPS, DGI, etc.)
- Control del Estado, organismos y tipos de fiscalización.
- Contabilidad

Y por otro lado el financiamiento propiamente dicho, denominado **Financiamiento para el Desarrollo Cooperativo** que está integrado por:

Fondo rotatorio:

- Beneficiarios: cooperativas afiliadas y grupos pre-cooperativos

-Los fondos estarán orientados a:
Facilitar reorganizaciones productivas y mejoras en la competitividad de la empresa en el mercado.
Favorecer procesos de integración cooperativa.

En particular, los fondos estarán destinado a:

- Dotación de capital de giro y pequeñas inversiones en Equipamiento.
- Compra de maquinaria y equipamientos productivos
- Instalaciones de plantas y/o adquisición de inmuebles con finalidades productivas.

A los efectos de solicitar financiamiento:

dirigirse al Comité de Crédito del Fondo Rotatorio, en nuestras oficinas, de lunes a viernes de 10 a 18 hs.

Contacto:

Dirección: Salto 1289, Montevideo – Uruguay.

Teléfonos de consulta: 2419.99.93

E-Mail: fcpcu@fcpcu.coop

Web: www.fcpcu.coop

4. FUCAC - Línea Microfinanzas

Destino: capital de trabajo hasta \$150.000.-, capital de inversión hasta \$250.000.-.

Modalidad: amortizables

Plazo: Capital trabajo 24 meses, Capital de Inversión 36 meses

Moneda: nacional

Garantías: propias del empresario y fondo de garantía

Otros servicios: Cursos de Capacitación y Consultoría Técnica

Contacto.

Dirección: Bvar. Artigas 1472, Montevideo – Uruguay.

Teléfonos de consulta: 2708.88.88

E-Mail: info@fucac.com.uy

Web: www.fucac.com.uy

5. FUNDASOL - Micro y Pequeñas Empresas

Micro y pequeños empresarios que figuren sin incumplimiento en el Clearing de Informes.

El financiamiento que FUNDASOL otorga a las micro y pequeñas empresas, tiene como objetivos atender necesidades incrementales de capital de trabajo y facilitar la concreción de inversiones productivas”.

Actualmente Fundasol ha consolidado una tecnología financiera que permite evaluar rápidamente la situación de la empresa solicitante y en consecuencia ofrecerle un producto de acuerdo a su realidad empresarial.

Alcance geográfico.

Atención permanente en:

- Montevideo

- Canelones: en todo el departamento especialmente en Ciudad de la Costa, Atlántida, Las Piedras, La Paz, Sauce, Pando.
- San José: todo el departamento y especialmente en Ciudad del Plata, Libertad y Ciudad de San José de Mayo.
- Florida: en todo el departamento.
- En Durazno, Soriano y Treinta y Tres
- Departamento de Rocha: concretamente en La Paloma y La Pedrera.
- Por otras localidades: consultar al tel. (598) 2400 2020 int. 112

Destino del Crédito: Adquisición de Bienes de Activo Fijo, Capital de Trabajo o Giro, Refacción, Construcción de locales comerciales y viviendas productivas, para ampliar el stock, comprar un computador, remodelar el local comercial o taller y muchas ideas a tono con las necesidades del pequeño empresario.

Montos del Crédito por destino: Monto máximo: UI* 70.000. (Unidades Indexadas Sesenta Mil).

Plazos Máximos de devolución.

Para Inversión Fija: máximo 36 meses

Para Capital de trabajo: máximo 18 meses

Período de Gracia.

Para Activo Fijo: máximo 6 meses sobre capital

Para Capital de trabajo: máximo 2 meses sobre capital

Tasa de Interés.

De 12 a 36 meses tasa anual efectiva en Unidades Indexadas.

Garantías Exigidas.

Se fijan de acuerdo al monto del préstamo solicitado:

Sola firma.

Firma del titular y su cónyuge.

Firmas solidarias (persona que acredite ingresos y/o actividad desarrollada, copia de cédula de identidad y comprobante de domicilio).

Certificado notarial de propiedad de inmueble.

Prenda de vehículo (antigüedad menor a 5 años y seguro contra todo riesgo).

Documentación requerida.

Cédula de Identidad del solicitante y su cónyuge.

Comprobante de domicilio (a modo de ejemplo: recibos de pago de contribución inmobiliaria, OSE, UTE, ANTEL u otros).

Formulario completo entregado por FUNDASOL

Empresas Asociativas

El financiamiento que **FUNDASOL** aporta a las empresas asociativas (cooperativas de producción y de servicios, sociedades de fomento, etc.) tiene como objetivo enfrentar con éxito sus necesidades de crecimiento y desarrollo o bien superar adecuadamente dificultades.

Destino: los créditos se orientan prioritariamente hacia:

- Prefinanciación de exportaciones
- Adquisición de materias primas e insumos
- Inversiones en bienes de activo fijo
- Proyectos para la comercialización.

Como acceder: Se debe remitir la solicitud a la Institución Miembro a la que estén asociados – Central Lanera Uruguaya, Central Cooperativa de Granos, Comisión Nacional de Fomento Rural, Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay y Manos del Uruguay– y ésta la presentará a FUNDASOL.

Moneda: Los créditos se conceden en moneda nacional o dólares americanos, dependiendo de la moneda en la cual la empresa realiza la facturación.

Garantías: Las garantías pueden ser personales (firmas solidarias) o reales (prenda de vehículo) y se fijan de acuerdo al monto del préstamo solicitado.

Monto: El tope absoluto de crédito por institución es de U\$S 100.000.

Plazo: El plazo máximo es de un año para los créditos destinados a capital de giro. Para las inversiones en activo fijo el plazo máximo es de diez años.

Puede concederse en función del análisis realizado un período de gracia de amortizaciones, por un máximo de 3 meses en los créditos destinados a capital de giro y de 1 año para las inversiones en activo fijo.

Contacto.

Dirección: Bvar. Artigas 1119 esq. Maldonado, Montevideo – Uruguay.

Teléfonos de consulta: 2400.20.20

E-Mail: consultas@fundasol.org.uy

Web: www.fundasol.org.uy

6.- Instituto de promoción económico social del Uruguay - IPRU

Destino.

Promover el desarrollo humano integral, de sujetos individuales y colectivos - con prioridad en sectores de bajos ingresos - generando procesos y oportunidades de integración social, para el ejercicio de sus derechos y responsabilidades ciudadanas, así como para la resolución de necesidades.

Plazo de Duración.

Ilimitado desde 1990

Conceptos del Apoyo.

Desarrolla programas que brindan servicios financieros y no financieros a pequeños emprendimientos, y financiamiento para el mejoramiento de la vivienda de familias de bajos recursos. Además de otros programas de capacitación y apoyo.

Perfil del beneficiario.

Emprendedores/as con una idea de proyecto viable y destrezas en la materia, prioritariamente de niveles socio-económicos bajos y medios.

Requerimientos.

Tener una idea de negocio viable. Presentar una garantía solidaria para el préstamo (no puede ser mayor a 70 Años) y no tiene que estar en el clearing.

Montos del Financiamiento.

Para emprendimientos:

UI 30.000 hasta UI 160.000 hasta 36 cuotas.

Tasa única: TEA 11,58%

En cuotas fijas en pesos:

\$ 1.000 hasta \$ 160.000

Tasas: Hasta 12 cuotas TEA 24,9%, hasta 36 cuotas TEA 33,10%

Proceso de Aprobación.

El beneficiario debe presentar una idea de negocio y tiene una entrevista. Luego se completa la información a través de un formulario y con ello se estudia la viabilidad del emprendimiento. Se realiza un flujo de caja a efectos de determinar el monto del préstamo y las cuotas. Luego de aprobado el préstamo se monitorea el emprendimiento a través de visitas.

Contacto.

Dirección: Colonia 2069, Montevideo – Uruguay.

Teléfonos de consulta: 2408 9158

E-Mail: ipru@ipru.edu.uy

Web: www.ipru.edu.uy

7.- República Microfinanzas

Objetivo.

República Microfinanzas es una Sociedad Anónima que tiene como único accionista al Banco de la República Oriental del Uruguay. República Microfinanzas es una organización socialmente responsable que asume el compromiso de impulsar el desarrollo de los microempresarios y de las familias de bajos ingresos que no están atendidos por la banca tradicional. Para lograrlo, brinda servicios financieros con responsabilidad y transparencia, que contribuyan a la inclusión financiera y su desarrollo económico – social.

Plazo de Duración.

Ilimitado

Apoyo.

Financiamiento a microempresas/cooperativas para inversión y capital de trabajo.

Perfil del beneficiario.

Personas hasta 75 años, orientado a microempresarios con un año de antigüedad mínimo. Hay una línea de financiamiento para nuevos emprendimientos de hasta \$30.000 pero el beneficiario tiene que

tener otro ingreso adicional.

Requerimientos.

No estar en el clearing y tener una antigüedad de 1 año. Para la línea para nuevos emprendimientos tiene que contar con otro ingreso.

Financiamiento.

Para microempresarios con 1 o más años de antigüedad:
De \$ 2.000 hasta \$ 120.000 – hasta 36 meses de plazo.
Tasa hasta 12 cuotas – TEA 24,5% hasta 36 cuotas TEA 33%
Para capital de trabajo: plazo hasta 18 cuotas TEA 24,5%
Línea libre disponibilidad (nuevos emprendimientos):
Hasta \$ 30.000 o 2 ingresos líquidos del beneficiario.

Proceso de Aprobación.

Sistema totalmente distinto al conocido con el Banco República donde el interesado debe de ir hasta la sucursal. En esta línea, el interesado se contacta con un asesor y éste realiza una visita donde evalúa el proyecto. El informe lo analiza un comité que aprueba el proyecto en un plazo entre 24hs y 48hs.

Contacto e Información.

Dirección: Avda. Libertador 1672, Montevideo – Uruguay. Sucursales en Artigas, Rivera, Rocha, Maldonado, Las Piedras, Barros Blancos, Pando, Tacuarembó, Costa Urbana Shopping, etc., en ampliación de la red.

Teléfonos de consulta: Casa central Tel. 2901 6040.

Web: www.republicamicrofinanzas.com.uy

8. Federación EcuMénica de Desarrollo del Uruguay - FEDU

Organización no gubernamental sin fines de lucro, presente en 21 países, con el objetivo de ayudar a personas de recursos limitados mediante la canalización de fondos destinados a financiar sus proyectos. Para alcanzar este objetivo se capacita y asigna préstamos de acuerdo a sus necesidades, con intereses y requisitos accesibles.

FEDU recibe dineros subsidiados del exterior con el objetivo de otorgar crédito a micro y pequeños emprendimientos, en áreas urbanas y rurales, con el propósito final de favorecer el desarrollo, la inversión productiva y la generación de empleo.

Se capacita, evalúa y apoya a la mejora en la gestión a través del acceso oportuno a materias primas e inversión en maquinarias, vehículos, herramientas y equipos.

Tenemos una actividad social, que consiste en un asesoramiento a medida que desarrollamos el proceso de estudio del crédito. Se realizan reuniones en las cuáles se les brinda una guía de qué pasos son más convenientes seguir. Este asesoramiento está unido a la solicitud del préstamo. Además se desarrollan talleres educativos, en el cual se intercambian experiencias con otras personas que han trabajado con la fundación, y se brindan cursos con temas de interés.

La filosofía de FEDU se basa en **¿Por qué préstamos y no donaciones?** FEDU considera que las donaciones no originan esfuerzos productivos. El crédito en cambio promueve el ahorro, la mejor organización y administración y el logro del fortalecimiento y autosuficiencia de los grupos. A fin de alcanzar este objetivo FEDU asigna préstamos limitados, con intereses y requisitos accesibles, en moneda nacional o en dólares.

Plazo de Duración.

Ilimitado.

Conceptos del Apoyo.

Préstamo reembolsable. Se pueden financiar: herramientas, vehículos, maquinaria agrícola, colmenas, insumos, materias primas, costo del préstamo, etc.

Perfil del beneficiario.

Pequeñas empresas urbanas: Panadería, Tejido, Fabricación de Materiales de Construcción, Jardinería, Alimentos, Vestimenta, Artesanía.

Proyectos de áreas rurales: Apicultura, Riego, Lechería, Cría de animales, Horticultura.

Servicios, Infraestructura, capacitación: Reparaciones, Audio, Electrónica, Cursos de Formación, Complementos Edilicios.

Requerimientos.

- Tener un proyecto en funcionamiento
- Ser mayor de 18 años.
- Presentar fotocopia de cédula de identidad.
- No figurar en el clearing de informes.
- Garantía: variables según el monto del crédito

Montos del Financiamiento.

FEDU concede préstamos por un importe máximo equivalente al 70% del costo total del proyecto. El monto del crédito no debe superar los 50.000 dólares.

Tasa anual efectiva de interés en dólares sobre saldos: 12%.

Tasa anual efectiva de interés en pesos uruguayos sobre saldos: 35%, reajustándose los saldos trimestralmente por el IPC. Plazos de devolución: Hasta unos 4 años.

Proceso de Aprobación.

Se recibe a los interesados, se los invita a presentar un proyecto de acuerdo a los formularios que la institución tiene preimpresos, se informa sobre condiciones, plazos, intereses y asesora sobre aspectos financieros.

Los interesados deben presentar una descripción exhaustiva del proyecto.

FEDU evalúa la viabilidad del proyecto. Si éste es aprobado se procede a formalizar los aspectos legales y luego se desembolsa el préstamo.

Contacto.

Dirección: Colonia 1900. Oficina 603, Montevideo – Uruguay.

Teléfonos de consulta: 24028805

E-Mail: fedu@adinet.com.uy

Web: fedu.org.uy

Como se dicho anteriormente en este anexo, existen varios organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, de cooperación bilateral y multilateral que pueden apoyar proyectos de interés socio – económico, generalmente en forma de co-financiación. Además del los ya citados vale la pena explorar, por ejemplo, el Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM), las Agencias Internacionales de la Unión Europea, Naciones Unidas, Agencia Española de Cooperación Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversiones (BID/FOMIN), Banco Mundial, etc. En otro orden, también es conveniente analizar la marcha de algunas iniciativas como el “Fondo Raul Sendic” (E-mail: fondoraulsendic@adinet.com.uy).

ANEXO B

REGISTROS E INSCRIPCIONES A REALIZAR

Tramitaciones.

La formalización de la cooperativa transcurre a través de una serie o secuencia de trámites que se intenta explicitar a continuación (puntos a - h):

- a) Registro Público y General de Comercio, Sector cooperativas (RPGC/SC)

La Cooperativa, una vez constituida, presenta su Acta de Fundación y Estatutos al Registro Público de Comercio a los efectos de obtener su personería jurídica, todo de conformidad con la ley 18.407. Los contenidos obligatorios, básicos del estatuto se enuncian en el artículo 15 de dicha ley.

El Estatuto puede otorgarse de alguna de las siguientes dos formas:

- 1) En documento privado con firmas certificadas por Escribano Público, del que, luego de protocolizado por Escribano, se presenta a inscribir un testimonio notarial de la protocolización. Dicho documento deberá ir acompañado de una minuta, la carátula respectiva y la tasa de inscripción.
- 2) En escritura pública, y en este caso lo que se presentará a inscribir será la primera copia de dicha escritura, acompañada de la minuta, la carátula respectiva y la tasa de inscripción.

De lo antedicho se deduce que es imprescindible la actuación notarial en el acto de constitución y aprobación del Estatuto de la Cooperativa. Sin perjuicio de que también es aconsejable el asesoramiento previo por un profesional de derecho (Escribano, Abogado) respecto a las opciones que se pueden incorporar a un estatuto como ser las formas de funcionamiento más apropiadas o los instrumentos de capitalización, de acuerdo al tamaño y propósito de la organización, etc. Todo esto en consonancia con los demás estudios de orden social, de mercado, producción y finanzas. Como se verá la actuación del Escribano también es necesaria para las correspondientes inscripciones en DGI y BPS.

El artículo 3º de Decreto Reglamentario, referido al Registro de Personas Jurídicas indica: “La Sección Registro Nacional de Cooperativas del Registro de Personas Jurídicas, se registrá por lo dispuesto en el artículo 215º de la Ley que se reglamenta así como por la Ley N° 16.871 de 28 de setiembre de 1977”

Según la información conocida al momento de elaborar la presente “Guía”, al otorgamiento de la personería jurídica, le siguen los trámites que se enumeran a continuación:

- b) Inscripción en la Dirección General Impositiva (DGI) y
- c) Banco de Previsión Social (BPS)

Se puede realizar la inscripción conjunta en DGI/BPS, cumpliendo una serie de requisitos. Este trámite es de carácter previo al inicio de actividades económicas o laborales. Corresponde hacerlo dentro de los 10 días anteriores a dicho inicio o en el mismo día. El no cumplimiento de los plazos genera sanciones.

Se puede reservar día y hora a través del servicio de la Agenda Web, presentándose en el día estipulado, en la Sección Registro de Contribuyentes y Empresas en Montevideo, Sarandí 570 – Subsuelo. (Eso para Montevideo). Por consultas sobre el trámite se puede llamar al 0800-2001 Asistencia al Contribuyente.

Se puede imprimir, desde la web, los siguientes FORMULARIOS, los que deben ser escritos en forma clara y legible. Ver: http://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2.principal,formularios_registro,0,es,0,

- Formulario 0351 “Inscripción y Actualización” en 3 vías con un timbre profesional.
- Formulario 0352 “Actualización, Personas físicas vinculadas” en 3 vías, y/o si corresponde
- Formulario 0353 “Personas jurídicas vinculadas” en 3 vías.

En el Interior, la inscripción se puede realizar en las dependencias habilitadas con “ventanilla única” correspondientes al domicilio constituido o en las dependencias de DGI y BPS, en ese orden.

DOCUMENTACION REQUERIDA:

- Fotocopia de Cedula de Identidad de los directivos. Si concurre un tercero a realizar el trámite, debe presentar fotocopia de su cedula de identidad.
- Original o fotocopia autenticada de los estatutos.
- Fotocopia simple de los estatutos.
- Certificado Notarial, si no contiene el punto especificado y de la forma requerida por los organismos, no puede realizarse el trámite. Conviene que la certificación se haga con la fecha del día en que se presenta la Cooperativa en DGI para evitar multas. Los puntos que debe contener son los siguientes:
- Firma de todos los integrantes del Consejo Directivo.
- Datos de los integrantes:
 - Nombre completo, debiendo establecerse si no tiene segundo apellido.
 - Cedula de Identidad.
 - Estado Civil.
 - Capacidad legal.
 - Nacionalidad.
 - Domicilio particular. Si no lo tuviera, deberá establecer un domicilio en el país.
- Administración, según libro de actas, ultima designación de autoridades con fecha, cargos y nombres, actividad que van a desarrollar, y dejar claro que son las únicas autoridades de la cooperativa.
- Fecha de Constitución y Fecha de Aprobación de los Estatutos.
- Los Domicilios tiene que tener la característica de ser precisos en cuanto al nombre de las calles, número de puerta, entre que calles está ubicado, especificar la localidad, el paraje y el departamento.
- Domicilio Constituido, es donde está la documentación.

- Domicilio Fiscal, especificando entre que calles se ubica. Es donde se desarrolla la actividad. Inactividad del ente, si corresponde se debe especificar la inactividad desde la fecha de aprobación del estatuto a la fecha de inicio de la actividad.

Referencias:

- DIRECCIÓN GENERAL IMPOSITIVA. Av. Daniel Fernández Crespo 1534, CP 11200 - Montevideo - Uruguay - Tel 1344 (+59821344 exterior, 21344 otros departamentos). <http://www.dgi.gub.uy>
- BANCO DE PREVISIÓN SOCIAL - Fernández Crespo 1621 - Montevideo-Uruguay. <http://www.bps.gub.uy/>

Los trámites antes señalados permiten inscribir a la cooperativa en su carácter de persona jurídica.

Por otra parte, debe hacerse la inscripción de todo el personal remunerado de la Cooperativa.

Al igual que en otro tipo de empresa u organización, la cooperativa debe inscribir en el BPS a cada uno de sus trabajadores o personal remunerado en general.

Formularios GAFI (Gestión de Afiliaciones)

Corresponde descargar los instructivos y formularios necesarios para la tramitación de altas, bajas y modificaciones de trabajadores dependientes en el Registro de Afiliaciones a la Seguridad Social. http://www.bps.gub.uy/1064/formularios_gafi.html#

Esta inscripción implica declarar todos los datos de la persona, que tarea realiza y cuanto percibe por la misma.

Hay que presentar esta declaración mensualmente, pues en base a ella es que se hacen los cálculos de lo que tiene que aportar al Banco de Previsión Social cada uno de los integrantes de la cooperativa.

Formularios de ATYR

Descargar los formularios necesarios para la gestión de trámites relacionados con AtyR: Inscripciones, Modificaciones, Certificados, Denuncias de terceros, etc. http://www.bps.gub.uy/1105/formularios_de_atyr.html

En cuanto a lo que corresponde aportar al organismo, cada “clase” de cooperativas debe manejar la normativa correspondiente, siendo la misma muy variable. A modo de ejemplo:

- Las clásicas cooperativas de trabajo (art. 99), como ya se ha dicho, no hacen el aporte jubilatorio patronal para los asociados pero deben realizar el aporte total al FONASA y el aporte “obrero” por los socios – trabajadores así como el aporte patronal total por los trabajadores dependientes.
- Las cooperativas sociales están exoneradas de impuestos así como de los aportes “patronales” al BPS, incluyendo el FONASA (para los socios – trabajadores).
- Las cooperativas de consumo no realizan el aporte jubilatorio patronal por sus empleados.
- Las cooperativas agraria, en función de los que pueda decretar el Poder Ejecutivo, pueden estar exoneradas del 50% del aporte patronal jubilatorio.

- Las cooperativas de ahorro y crédito no tienen exoneraciones en este sentido.

Más allá de lo que dice expresamente la ley 18.407 sobre el aporte al BPS en cada clase de cooperativas, este organismo exige que se solicite expresamente la exoneración que corresponda, para lo cual se debe presentar (luego de que la Cooperativa se haya inscripto), en la Sección Mesa de Entrada, una Nota dirigida al Directorio del BPS solicitando tal tratamiento. Con la misma en el BPS se conforma un expediente en el cual finalmente se emite una resolución.

d) Inscripción en el Ministerio de Trabajo

La Cooperativa que tenga personal dependiente y/o socios – trabajadores, debe registrarse ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Para ello deberá llenar una Planilla de Trabajo con los datos de la Cooperativa (incluso N° de RUT y de BPS).

Por el Decreto 658/91 del 5.12.1991 se han sustituido los 3 Libros de Trabajo (Horarios especiales, Accidentes e Inspecciones) por el Libro Único de Trabajo. Allí se anotarán las constancias que correspondían a cada uno de los libros sustituidos.

Si se presentan más de 5 personas en una planilla de trabajo, hay obligación de llevarla en diskette. Ingresando en la página web del MTSS (www.mtss.gub.uy), a la pestaña VENETUS, lugar en que hay que registrarse, definiendo el Usuario y el código de Usuario, siguiendo las indicaciones se hace la Planilla de Trabajo y se envía para su aprobación vía web.

e) Registración ante el Banco de Seguros del Estado

La Cooperativa se presenta ante el Banco de Seguros del Estado y se registra como persona jurídica, tenga o no empleados. A su vez, está obligada a contratar con el BSE el Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales para los trabajadores (seguro de accidentes laborales - SAL). El costo de este seguro se relaciona con el grado de riesgo considerado para la actividad laboral.

f) Fiscalización - Registro ante la Auditoría Interna de la Nación (AIN)

La Ley 18.407 en el TÍTULO III, CAPÍTULO II - CONTROL ESTATAL DE LAS COOPERATIVAS, establece: *“Artículo 211. (Autoridad de control).- La fiscalización sobre las cooperativas estará a cargo de la Auditoría Interna de la Nación, excepto respecto de las cooperativas sociales que serán controladas por el Ministerio de Desarrollo Social.*

Artículo 213. (Obligaciones de las cooperativas).- Son obligaciones de las cooperativas para con la Auditoría Interna de la Nación:

1) *Inscribirse en el registro correspondiente.*

2) *Exhibir a su requerimiento, los libros sociales y contables y toda información y documentación respaldante que sea sustento de las registraciones en ellos realizada, así como toda otra documentación que le fuera requerida a los fines de la fiscalización.*

3) *Presentar, en los plazos, formas y con los contenidos que determine la reglamentación:*

A) Las actas de los actos eleccionarios, de las asambleas y las modificaciones en la integración de los órganos sociales.

B) Las publicaciones de las convocatorias de actos sociales y de los estados contables visados.

C) Los estados contables y el proyecto de distribución o absorción del resultado de gestión.

4) Difundir en la Asamblea de socios los informes emitidos y exigidos por la Auditoría Interna de la Nación.

5) Presentar las resoluciones de los órganos sociales y los proyectos correspondientes, cuando se decida la fusión, absorción, escisión o disolución y liquidación dentro del plazo que establezca la reglamentación.

Artículo 214. (Certificado de cumplimiento regular de obligaciones para con la Auditoría Interna de la Nación).- La Auditoría Interna de la Nación expedirá el certificado de cumplimiento regular de obligaciones para con ella, a toda cooperativa inscrita en sus registros que lo solicite y que esté al día en el cumplimiento de las referidas obligaciones.

Dicha constancia tendrá una vigencia de un año y deberá ser necesariamente acreditada ante toda empresa o institución pública o privada para que ésta proceda a la retención y posterior versión de las retenciones sobre retribuciones salariales y pasividades a la cooperativa. En caso de no ser acreditado el certificado de regularidad referido, la empresa o institución pública o privada estará impedida de efectuar las retenciones y posteriores versiones de las retenciones a la cooperativa.

La Auditoría Interna de la Nación no expedirá el certificado de regularidad referido cuando hubiera resuelto la no visación de los estados contables de la cooperativa de acuerdo al numeral 4) del artículo 212 de la presente ley, cuando a su criterio existieren violaciones a lo dispuesto en la normativa vigente, en el estatuto o en el reglamento por parte de la cooperativa, o cuando ésta no cumpla con sus obligaciones previstas en el artículo 213 de la presente ley”

El registro en la AIN se realiza presentando una Solicitud de Inscripción dirigida al Director de la AIN, firmada por los representantes legales de la cooperativa. Junto a dicha solicitud se presenta la Declaración Jurada cumpliendo con el instructivo, que se bajan de la página web de la AIN (www.ain.gub.uy).

g) Rúbrica de Libros Sociales y Contables

Entre los primeros trámites que debe realizar la cooperativa, luego de obtenida la personería jurídica, se encuentra la adquisición y rúbrica de los Libros Sociales y Contables de la misma. El trámite se realiza en el Registro Público de Comercio, en Montevideo (Edificio Notariado, Av. 18 de Julio casi Magallanes) o en el Departamento donde la Cooperativa tiene su sede social. A los efectos de la rúbrica no es necesario obtener la matrícula de comerciante. Bastará un certificado notarial en donde se estipule que esa Cooperativa es persona jurídica, se harán los controles de inscripción y representación; y que nunca ha tramitado la matrícula de comerciante.

Cada uno de los Libros que se presenten a rubricar, llevarán adheridos los Timbres Profesionales y la Tasa y Sobre Tasa registral correspondientes.

La Ley señala:

“Régimen documental y contable

Artículo 77. (Libros sociales).- Deberán llevar en orden y al día, los siguientes libros:

- 1) Libro de registro de socios.*
- 2) Libros de actas de la Asamblea General, del Consejo Directivo, de la Comisión Fiscal y del Comité de Recursos, en su caso.*

Los referidos libros podrán ser presentados en soportes informáticos u otros medios admitidos por la reglamentación.

Los libros y demás documentos de la cooperativa estarán bajo la custodia, vigilancia y responsabilidad del Consejo Directivo.

Artículo 78. (Ejercicio económico, contabilidad, memoria y estados contables).- El ejercicio económico será anual, salvo en los casos de constitución, extinción o fusión de la cooperativa, o en otros casos extraordinarios, debidamente autorizados por la Auditoría Interna de la Nación.

La contabilidad será llevada con arreglo a las disposiciones legales vigentes y a las disposiciones y criterios impartidos por la Auditoría Interna de la Nación u otros organismos competentes.

A la fecha de cierre del ejercicio, en un plazo máximo de ciento ochenta días, el Consejo Directivo presentará los estados contables, la memoria sobre la gestión realizada y la evolución del número de socios en el período y el proyecto de distribución de los excedentes de gestión o de absorción de pérdidas, a la Asamblea General con informe de la Comisión Fiscal y del auditor si correspondiere”.

Por otra parte, el Decreto Reglamentario señala en su artículo 28° (Libros sociales y contables): *“las cooperativas deben llevar al día y en orden los siguientes libros:*

- 1) Libro de registro de socios, en el que se hará contar:*
 - a. Nombre completo, cédula de identidad, estado civil, nacionalidad, ocupación, teléfono y domicilio de cada socio;*
 - b. Las partes sociales suscritas e integradas, reembolsadas o transferidas;*
 - c. La fecha de emisión, cese o exclusión de cada socio;*
 - d. La firma del socio.*
- 2) Libros de actas de la Asamblea General, del Consejo Directivo, de la Comisión Fiscal y del Comité de Recursos, los que deberán contener el registro de asistencia que podrá llevarse por anexo.*
- 3) Libros de comercio de conformidad con lo dispuesto por los artículo 54° y siguientes del Código de Comercio.*

Los referidos libros deberán llevarse en idioma español y encontrarse debidamente encuadernados y foliados.

La cooperativa que solicite habilitación de libros y hubiera habilitado libros del mismo tipo con anterioridad, deberá acompañar la certificación correspondiente en la que conste la utilización total del libro.

En los casos de los numerales 1º) y 3º) del presente artículo, si la cooperativa optara por llevarlos en soporte informático y/o telemático, deberá adecuarse a la normativa vigente sobre certificación digital. En estos casos, también podrán llevarse por hojas móviles pre o post numeradas correlativamente, pudiendo utilizarse fichas microfilmadas que contengan dichas hojas móviles.

La habilitación de los libros a cargo de la Sección Registro Nacional de Cooperativas del Registro de Personas Jurídicas, se realizará mediante certificación en la que conste el tipo de libro, número de folios, denominación de la cooperativa y fecha de la intervención.

Las cooperativas domiciliadas en el interior del país, podrán habilitar los libros ante el Registro de la Propiedad Inmueble de su domicilio.”

h) Información al INACOOOP

La Ley 18.407, en el Artículo 186º señala: “Créase el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) como persona jurídica de derecho público no estatal, con domicilio en el departamento de Montevideo, para la proposición, asesoramiento y ejecución de la política nacional del cooperativismo”.

A su vez, el Art. 188 indica, entre las atribuciones del INACOOOP:

“F) Requerir información periódica y sistemática a las cooperativas y entidades de la economía social”.

A los efectos de la promoción cooperativa, el INACOOOP tiene entre sus fuentes de financiamiento la “prestación coactiva” que debe percibir de las cooperativas sobre la base de lo dispuestos en los artículos del 204 al 208 de la Ley. Se puede ampliar información en la web www.inacooop.org.uy

Impreso en:
Multiformas S.R.L.
RUT 215311360018

Dep. Legal: 360.923



Av. 18 de Julio 948 - Of. 602 • Montevideo - URUGUAY
Tels.: 2902 9355 - 2902 5339 - 2902 3143
E-mail: cudecoop@cudeccop.coop • www.cudecoop.coop