

ESTUDIO PROSPECTIVO SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO EN EL SECTOR COOPERATIVO NACIONAL Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Proyecto ID.6 Literal Ñ
de INEFOP 2023

Autores:

Ignacio Arboleya y Gabriel Isola
(Compiladores)
Juan Martín Fernández
Diego Pereira
Juan Pablo Martí
Daniel Arbulo
Germán Mato
Jorge Varela

PROYECTO ID 6 – LITERAL Ñ – 2023

ESTUDIO PROSPECTIVO SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO EN EL SECTOR COOPERATIVO NACIONAL Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

COORDINACIÓN:

Juan Martín Fernández

Ignacio Arboleya

Gabriel Isola

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	4
RESULTADOS	5
Los posibles impactos de la cuarta revolución industrial en las cooperativas desde la perspectiva de las relaciones laborales y la negociación colectiva. Oportunidades y desafíos	9
Estudio prospectivo del sector de ahorro y crédito cooperativo A cargo de Diego Pereira	29
Estudio prospectivo del sector de las cooperativas de consumo uruguayas A cargo de Daniel Arbulo y Juan Pablo Martí	57
Estudio prospectivo del sector de trabajo asociado – el caso del cooperativismo de taxi en Montevideo A cargo de Jorge Varela e Ignacio Arboleya	91

INTRODUCCIÓN

El presente informe final recoge todos los resultados logrados a partir del Proyecto de Investigación ID-6, 2023 ejecutado por CUDECOOP junto al Instituto Juan Pablo Terra y financiados en el marco del Literal Ñ del INEFOP.

La presente publicación presenta una síntesis de cada uno de estos estudios, los que son presentados como Capítulos individuales.

El proyecto tenía por Objetivo General: Contribuir a la comprensión de la NC en las cooperativas teniendo en cuenta los procesos de transformación del trabajo, en el marco de la 4ta Revolución Industrial, y proyectar las posibles áreas de conflicto y de oportunidad.

Tal como fuera señalado en la justificación de la presente iniciativa, los cambios asociados a la 4ta Revolución Industrial, vienen generando transformaciones tecnológicas que modifican los escenarios de las diferentes empresas, incluyendo a las cooperativas, que de acuerdo a su inserción sectorial, han venido observando modificaciones de mayor o menor envergadura, afectando su capacidad competitiva, las capacidades necesarias en términos tecnológicos y laborales, así como eventuales modificaciones en las relaciones entre las distintas partes involucradas.

Atendiendo a este escenario en curso, la presente investigación procuró atender los siguientes objetivos específicos:

O.E.1: Conocer los principales cambios que afectarán al cooperativismo Nacional en el marco de las actuales transformaciones en el mundo del trabajo y de la 4ta Revolución Industrial.

O.E.2: Identificar las alternativas estratégicas comunes y en cada clase cooperativa que les permita posicionarse y crecer en valor generado y empleo ante los cambios económicos en curso.

O.E.3: Identificar las áreas de mayor sensibilidad a los cambios proyectados desde el punto de vista laboral y de la NC en las cooperativas de trabajo asociado, consumo y de ahorro y crédito).

O.E.4: Elaborar materiales de difusión que contribuyan al conocimiento general y específico del impacto del cambio tecnológico en la NC en el universo cooperativo y la ES.

RESULTADOS

A continuación, se presenta una síntesis breve de los principales aprendizajes logrados a partir de los diferentes estudios desarrollados, que en forma extensa se presentan de forma individual en los capítulos siguientes, atendiendo a cada uno de los objetivos específicos del proyecto ID-6.

Objetivo Específico (a) Conocer los principales cambios que afectarán al cooperativismo Nacional en el marco de las actuales transformaciones en el mundo del trabajo y de la 4ta Revolución Industrial.

En el Capítulo “Los posibles impactos de la cuarta revolución industrial en las cooperativas desde la perspectiva de las relaciones laborales y la negociación colectiva. Oportunidades y desafíos” se atiende al primer Objetivo Específico de la presente investigación, representando una perspectiva a nivel global del movimiento cooperativo y las de las diferentes modalidades que son potencialmente más impactadas por los cambios tecnológicos y de gestión actuales, para los que se realizaron 12 entrevistas a informantes calificados. Los/as entrevistados/as son cuadros políticos o gerenciales de cooperativas, federaciones, y programas tales como INCUBACOOOP, PROCOOP, e instituciones como el INACOOOP.

El estudio permite conocer los procesos más impactados por los fenómenos en marcha asociados a la actual revolución industrial, la forma en que repercuten en el mundo del trabajo, y las adaptaciones posibles por parte de las cooperativas.

Objetivo específico (b) Identificar las alternativas estratégicas comunes y en cada clase cooperativa que les permita posicionarse y crecer en valor generado y empleo ante los cambios económicos en curso.

El presente Objetivo Específico ha dado por Resultados los informes específicos asociados a los estudios de tres Clases Cooperativas:

- Estudio prospectivo del sector de ahorro y crédito cooperativo, a cargo de Diego Pereira (Cap.2)
- Estudio prospectivo del sector de las cooperativas de consumo uruguayas, a cargo de Daniel Arbulo y Juan Pablo Martí (Cap.3)
- Estudio prospectivo del sector de trabajo asociado – el caso del cooperativismo de taxi en Montevideo, a cargo de Jorge Varela e Ignacio Arboleya (Cap.4)

Los primeros dos estudios, vista la homogeneidad sectorial de los mismos, logran dar una visión panorámica de los espacios económicos de acción, y las repercusiones de las transformaciones tecnológicas en marcha.

El tercer estudio es específico para el sector identificado por la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) ya que el

universo global de las cooperativas de trabajo asociado en el país supera hoy los 80 sectores de actividad, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU).

Todos los estudios fueron desarrollados en consulta con varias de las instituciones de referencia sectorial: Cámara Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito por Capitalización (CUACACC); Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC); Cooperativas de Ahorro y Crédito en Red (CONFIAR); Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo (FUCC); Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU); Unión de Cooperativas del Taxi (UDECOT).

El trabajo de campo implicó la realización de 44 entrevistas a informantes calificados de las cooperativas involucradas y sus federaciones, de técnicos referentes en el “área de negocios o mercado” donde estas cooperativas actúan y de integrantes de la institucionalidad pública vinculada. Durante el desarrollo del trabajo se realizaron también, 5 sesiones colectivas de intercambio con organizaciones nacionales e internacionales y un taller de presentación de avances.

Los resultados permiten identificar lineamientos claros para el desarrollo de estrategias que acompañen los cambios del entorno, previendo las limitantes, facilitando el posicionamiento de los actores (públicos y privados), identificando “sinergias” y los procesos “virtuosos” que pueden ser catalizados por una acción proactiva, por cada una de las organizaciones sectoriales del cooperativismo.

En el caso de las cooperativas de taxi, en un contexto de cambios en las características de los servicios de transporte por la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación y de transformación energética, se confirma una ventana de oportunidades para revitalizar y mejorar el formato cooperativo de taxis, así como el servicio para los usuarios. El aprovechamiento de las políticas de estímulo al cambio de la matriz energética del transporte público instrumentadas por el gobierno nacional y departamental, así como la ventaja económica del uso de los taxis eléctricos, pueden operar como un “apalancamiento” a mejoras del servicio a partir del uso de las TICs y abriendo la posibilidad a la generación de puestos de trabajo que hoy son demandados por el sector.

Respecto a las cooperativas de consumo se analizó la evolución y las perspectivas del modelo de negocios en Uruguay y las posibles alternativas para su desarrollo, teniendo en cuenta las principales características del cooperativismo de consumo actual respecto de la composición de la masa social, las relaciones laborales y los servicios que presta.; y la identificación de los principales desafíos del cooperativismo de consumo en el momento actual considerando las nuevas tendencias de la digitalización y los servicios e-commerce para el desarrollo de nuevos productos.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito por su parte se encuentran en una situación compleja, con una participación en el mercado que ha caído en


casi 10 puntos en los últimos 20 años, evidenciando una crisis en el modelo de negocios. La estrategia de financiamiento al consumo de un colectivo muy reducido de personas relacionado a agremiaciones de trabajadores de una empresa (generalmente estatal) o de una localidad específica hoy resulta un modelo agotado. Muchas de las CACs, en la búsqueda de mayores niveles de ingresos financieros han incursionado en el mercado del consumo sin retención, incrementando los niveles de morosidad y finalmente fracasando en el intento.

El mercado de créditos uruguayo puede duplicar su tamaño y presentar niveles de créditos sobre PIB similares al promedio de la región o incluso a los que el país presentaba en el pasado reciente. Sin embargo, el segmento de mercado de Crédito a las Familias y en especial el de Consumo, está completamente colapsado por muchos agentes (tradicionales y fintechs). El nicho de crecimiento son las MiPymes y en especial los segmentos de micro y pequeñas empresas que hoy presentan un muy limitado acceso al crédito.

El futuro de la industria financiera es muy incierto y lo seguirá siendo. El vínculo entre las finanzas y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) implica que el entorno de negocios sea continuamente afectado por innovaciones, alterando y transformando modelos de negocios y operaciones. Este futuro incierto además de requerir una permanente incorporación y adaptación tecnológica incorpora nuevos jugadores al mercado, que en general son empresas jóvenes que sobre bases tecnológicas van diseñando nuevas formas de ofrecer los tradicionales servicios financieros. La última seña del futuro se relaciona con el incremento de las regulaciones al sistema. El Banco Central del Uruguay ha anunciado la incorporación de nuevos requerimientos de información para las unidades de crédito más chicas que antes no estaban comprendidas. Esta reacción de la autoridad monetaria se relaciona con la necesidad de controlar a estas nuevas empresas que se incorporan.

Objetivo Específico (c) Identificar las áreas de mayor sensibilidad a los cambios proyectados desde el punto de vista laboral y de la NC en las cinco principales clases cooperativas (agrarias, trabajo asociado, vivienda, consumo y de ahorro y crédito).

Los resultados asociados a este objetivo específico respecto a las áreas de actividad más sensibles en función de las adecuaciones del mercado laboral y la negociación colectiva para los principales sectores de actividad cooperativos se han integrado en forma general como parte del Capítulo 1 y como componente específico de los Capítulos 2, 3 y 4.



**LOS POSIBLES IMPACTOS
DE LA CUARTA
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL
EN LAS COOPERATIVAS DESDE
LA PERSPECTIVA DE LAS
RELACIONES LABORALES Y LA
NEGOCIACIÓN COLECTIVA.
OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS***

***Este capítulo es un producto colectivo
en base al trabajo original de Germán Mato**

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló dentro de las acciones previstas en el proyecto acordado entre CUDECOOP y el INEFOP en el marco de la convocatoria del Literal Ñ para 2023. En el mismo se proponía hacer foco en las implicancias que traen y seguirán generando las grandes transformaciones del mundo del trabajo, a partir de la 4ta. Revolución Industrial en curso, en particular en los procesos de negociación colectiva (NC) en el universo cooperativo uruguayo.

Para ello, CUDECOOP renovó su acuerdo de trabajo con el Instituto Juan Pablo Terra (IJPT) para desarrollar una serie acciones que permitan conocer los principales desafíos aparejados por los procesos de transformación tecnológica en los sectores de actividad más relevantes para el cooperativismo uruguayo, y su eventual impacto a nivel de los procesos de NC.

Esta 4ta Revolución Industrial está generando transformaciones en distintos sectores de actividad, involucrando entre otros, al sector transporte, los servicios sociales, educativos y de salud, agropecuarios y agroindustriales, manufactureros, así como en los sectores financiero, de consumo y de vivienda. Los cambios tecnológicos y la implementación de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) ha implicado una verdadera revolución en la vida cotidiana de miles de millones de personas en todo el mundo, modificando tanto la geografía de la producción como del trabajo (UNCTAD, 2018). Como bien se destaca en el Resumen del Informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), en los últimos años ha habido una expansión tanto de la conectividad de banda ancha, como de innovaciones tecnológicas en el sector de las TICs que han posibilitado transacciones económicas, así como el intercambio de información entre individuos, empresas y dispositivos. Asimismo, desde comienzo de la pandemia de COVID-19 se ha constatado un aumento pronunciado del trabajo a distancia, reforzando de esta forma el crecimiento de la economía digital (OIT, 2021).

En forma específica, la presente propuesta buscará establecer las transformaciones más relevantes y sus impactos en las distintas clases cooperativas. Estas aproximaciones permitirán conocer las tendencias tecnológicas y de negocios por sector, y el grado de transformación que sufrirán las relaciones laborales en cada uno, y el impacto específico que las mismas tendrán en la organización cooperativa.

El presente informe busca tener una primera aproximación de esta temática desde la perspectiva de diversos actores cooperativos, explorando cómo los cambios tecnológicos han influido en sus respectivas áreas. Se busca identificar un conjunto de ideas fuerza a partir de su experiencia y actuación, que permitan tener una primera noción comprehensiva del impacto de la cuarta revolución industrial en este ámbito y el posible rol

que la negociación colectiva puede cumplir para su mejor adaptación. Partiendo de un breve marco conceptual, se utilizó una metodología de realización de entrevistas a 10 informantes calificados/as que ocupan diferentes roles y posiciones dentro del movimiento (ver Anexo I). Además de los emergentes particulares de cada clase cooperativa entrevistada, es posible identificar una serie de denominadores comunes que seguramente podrán formar parte de una agenda del movimiento y su institucionalidad vinculada para el futuro.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Breve conceptualización de la 4ª. Revolución Industrial y principales impactos en las empresas

La Cuarta Revolución Industrial se refiere a la transformación tecnológica y digital que atravesamos actualmente y que está teniendo un impacto significativo en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Esta revolución se caracteriza por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, y abarca avances como la inteligencia artificial, la robótica, la Internet de las cosas (IoT), la impresión 3D, la realidad aumentada, la nanotecnología y la biotecnología.

A diferencia de las revoluciones industriales anteriores, la Cuarta Revolución Industrial implica una fusión más estrecha entre el mundo físico y el digital, permitiendo la automatización avanzada, la conectividad en tiempo real y la toma de decisiones más inteligente. Esta revolución no solo transforma los procesos de fabricación, sino que también influye en diversos sectores, como la educación, la atención médica, la logística y la forma en que nos comunicamos.

La Cuarta Revolución Industrial, también conocida como Industria 4.0, representa una transformación profunda en la manera en que las empresas operan y se relacionan con el entorno.

En primer lugar, la automatización ha emergido como un elemento central. La introducción de inteligencia artificial y robótica avanzada ha permitido a las empresas mejorar la eficiencia en la producción y reducir los costos operativos. Esto ha llevado a una mayor agilidad y capacidad de respuesta a la demanda del mercado.

El acceso a grandes cantidades de datos, facilitado por la analítica avanzada, ha revolucionado la toma de decisiones estratégicas. Las empresas

pueden aprovechar el análisis de datos para personalizar productos y servicios, identificar oportunidades de mercado y anticipar tendencias, contribuyendo así a su ventaja competitiva.

La Internet de las cosas (IoT) ha permitido la interconexión de dispositivos y la recopilación de datos en tiempo real. Esto ha mejorado la monitorización de la cadena de suministro, la gestión de activos y otros aspectos operativos, brindando a las empresas una visibilidad sin precedentes en sus procesos.

La ciberseguridad se ha convertido en un aspecto crítico dado el aumento de la dependencia de la tecnología. Proteger los datos y garantizar la integridad de los sistemas se ha vuelto esencial para evitar riesgos y amenazas.

La flexibilidad y la personalización son características distintivas de la Industria 4.0. Las empresas pueden adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y ofrecer productos y servicios personalizados, gracias a la automatización y la conectividad. Este cambio también ha dado lugar a nuevos modelos de negocio, como servicios basados en suscripción y plataformas colaborativas. La globalización se ha facilitado, permitiendo a las empresas expandirse a nivel internacional de manera más eficiente.

La demanda de habilidades digitales ha aumentado, y las empresas deben invertir en el desarrollo del talento para asegurar que su fuerza laboral esté equipada para trabajar con las nuevas tecnologías.

La sostenibilidad se ha vuelto una prioridad, ya que las tecnologías avanzadas pueden contribuir a la eficiencia energética, la gestión sostenible de recursos y la reducción de residuos.

A pesar de estos beneficios, la Industria 4.0 también plantea desafíos éticos, incluida la privacidad de los datos, el impacto social y en el trabajo de la automatización y la responsabilidad de las empresas en el entorno digital.

2.2. La Negociación Colectiva y sus principales características

La negociación colectiva es un proceso esencial en las relaciones laborales que implica la participación de representantes de trabajadores y empresarios. En este proceso, se abordan y negocian diversas condiciones laborales, que pueden incluir salarios, horarios de trabajo, beneficios, normas de seguridad, políticas de empleo y otros aspectos relacionados con las condiciones de trabajo.

Este proceso busca alcanzar acuerdos mutuos entre ambas partes, trabajadores y empleadores, mediante la búsqueda de consensos y la realización de concesiones y compromisos. Por lo general, implica la participación de organizaciones sindicales que representan a los trabajadores

y desempeñan un papel crucial en la defensa de sus derechos e intereses durante las negociaciones.

La negociación colectiva sigue un proceso formalizado, que incluye reuniones, intercambio de propuestas, discusiones y la eventual redacción y firma de un acuerdo que establece las condiciones laborales acordadas. Este proceso también sirve como un medio para prevenir y resolver conflictos laborales, proporcionando un marco estructurado para abordar las diferencias de manera constructiva.

Respaldada por la legislación laboral en muchos países, la negociación colectiva opera dentro de un marco legal que establece los derechos y procesos involucrados en estas negociaciones. Además, va más allá de las cuestiones específicas negociadas y contribuye a la construcción y mantenimiento de relaciones laborales sólidas entre los trabajadores y los empleadores. En resumen, la negociación colectiva es un componente fundamental que busca equilibrar los intereses de ambas partes, promoviendo un ambiente laboral justo y colaborativo.

La doctrina diferencia dos tipos de negociación colectiva. Por un lado, la que reconoce como típica, es la que se entabla entre los actores sociales trabajadores y empleadores, donde pueden participar una o varias organizaciones de trabajadores y la otra parte puede estar conformada por una empresa, un grupo de estas o varias organizaciones empresariales. Por lo tanto, sin perjuicio de cómo se integre cada parte (empresas-trabajadores), estas instancias de negociación denominadas “típicas”, que se entablan entre dos partes (una de ellas debe ser siempre colectiva, la de los trabajadores), son bipartitas y no participa el Estado en las mismas. Por otra parte, las instancias de negociación en los ámbitos tripartitos, donde el Estado participa, se reconocen como negociación atípica y es, por ejemplo, en este marco que celebran los Consejos de Salarios.

En el caso de Uruguay, la negociación colectiva ha adoptado diversas formas, destacándose en algunas etapas la modalidad “típica” y en otros casos la “atípica”. El sistema de negociación colectiva que rige a nuestro país tiene como principal hito la Ley 10.449 de Negociación Colectiva y creación de los Consejos de Salarios del año 1943. Esta ley crea los Consejos de Salarios “que tendrán por cometido fijar el monto mínimo de los salarios por categoría laboral y actualizar las remuneraciones de todos los trabajadores de la actividad privada” (Art. 5). Define además el salario mínimo: “El salario mínimo es aquel que se considera necesario, en relación con las condiciones económicas que imperan en un lugar, para asegurar al trabajador un nivel de vida suficiente, a fin de proveer a la satisfacción de sus necesidades físicas, intelectuales y morales” (Art. 1). Establece también que será cometido de cada Consejo hacer “la clasificación por profesiones y categorías de los trabajadores que integran el grupo respectivo, la que será tomada como base para la fijación de los salarios mínimos” (Art. 9). La Ley 10.449, en definitiva, a través de sus 39 artículos establece los criterios

a seguir en materia de la negociación tripartita de los salarios mínimos, categorías y otros beneficios.

Hoy en día en el ámbito de los consejos de salarios (que actúan por sectores de actividad), existen 25 grupos —y varios subgrupos dentro de estos— que incluyen al grueso de la actividad económica tanto del sector privado como del sector público.

2.3. Breve reseña de los impactos de la 4ª Revolución Industrial en las relaciones laborales y la negociación colectiva en las empresas

La Cuarta Revolución Industrial tiene diversos impactos en las relaciones laborales, transformando la manera en que las personas trabajan y cómo se organizan en el entorno laboral.

La introducción de tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización puede resultar en la pérdida de empleos en ciertas áreas, especialmente aquellas con tareas rutinarias y repetitivas propensas a ser automatizadas, generando interrogantes sobre si estas nuevas dinámicas laborales representan una creación neta de empleo en la economía o simplemente una reconfiguración de los roles existentes. La flexibilización del vínculo trabajo-salario, la subcontratación y la imposición de políticas neoliberales caracterizan esta evolución, marcando un quiebre con los modelos tradicionales.

En 2015, el Informe Anual de Desarrollo Humano del PNUD, advertía sobre el impacto de la tecnología los cambios en el mundo del trabajo.

“El contexto del trabajo está sufriendo cambios que afectan al desarrollo humano. La globalización y las revoluciones tecnológicas, en particular la revolución digital, impulsan la transformación del trabajo. La globalización ha favorecido la interdependencia mundial y ha tenido importantes repercusiones en los patrones de comercio, la inversión, el crecimiento y la creación y destrucción de empleo, así como en las redes de trabajo creativo y voluntariado. Parece que estamos viviendo nuevas y aceleradas revoluciones tecnológicas”. (PNUD, 2015, p.7)

Frente a este contexto, la demanda de nuevas habilidades y formación continua es un aspecto relevante. La Cuarta Revolución Industrial ha cambiado las habilidades requeridas, destacando la necesidad de competencias

digitales y conocimientos en tecnologías emergentes. Esto subraya la importancia de la formación continua para los trabajadores, ya que el aprendizaje a lo largo de toda la vida se vuelve esencial en este nuevo contexto.

La flexibilidad laboral ha aumentado gracias a la tecnología, permitiendo formas novedosas de trabajar como el teletrabajo y la colaboración virtual. Esta transformación ha llevado a una mayor adaptabilidad en los horarios y la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar.

La Cuarta Revolución Industrial ha impulsado nuevas formas de organización laboral, incluyendo el trabajo autónomo, las plataformas de “gig economy” y la economía colaborativa. Estas formas innovadoras pueden desafiar los modelos tradicionales de relaciones laborales y sindicalización.

La personalización en el ámbito laboral se ha visto potenciada por la tecnología, desde la personalización de la formación hasta la adaptación de las condiciones de trabajo. Este enfoque en la personalización tiene el potencial de mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

La introducción de tecnologías avanzadas plantea cuestiones éticas y de seguridad laboral. La privacidad de los datos, la seguridad cibernética y la toma de decisiones algorítmicas son temas críticos que deben abordarse para garantizar entornos laborales seguros y éticos.

A medida que aumenta la automatización, se está explorando la colaboración entre humanos y máquinas. La inteligencia artificial y los robots pueden complementar las habilidades humanas, y la gestión de esta colaboración se vuelve crucial.

Las tecnologías emergentes también afectan la negociación colectiva. Las discusiones sobre condiciones de trabajo, salarios y beneficios deben considerar el impacto de la tecnología en la productividad y en las habilidades requeridas.

En el marco de la Cuarta Revolución Industrial, los impactos en las relaciones laborales y la Negociación Colectiva adquieren una dimensión especial cuando se examinan desde una perspectiva de género. La incorporación de tecnología y la generación de espacios virtuales, exige abordar desafíos específicos que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral y las oportunidades de generar mayor inclusión y equidad.

En el ámbito de la Negociación Colectiva, se han implementado protocolos específicos relacionados con cuestiones de género. Estos protocolos, previamente adoptados por la federación entre funcionarios y dirigentes, ahora se promueven para su aplicación en las cooperativas asociadas. La incorporación de estos protocolos demuestra un compromiso activo para abordar la equidad de género en el proceso de negociación, marcando un avance importante hacia ambientes más inclusivos.

En resumen:

- Existe amplio consenso acerca de que los cambios tecnológicos tendrán un fuerte impacto en los mercados laborales. Dado que las computadoras son cada vez más potentes, rápidas y pueden manejar

ingentes cantidades de datos, y que los algoritmos permiten su mayor procesamiento, se puede afirmar que las computadoras realizarán muchas actividades antes reservadas a los humanos. El hecho de que por su propia actividad los programas aprenden y mejoran su desempeño hace prever que este proceso aún no ha llegado a su fin, sino que se profundizará en el futuro.

- Diversos estudios prospectivos, aunque con diferente nivel de impacto, no desmienten que muchos empleos desaparecerán. Pero el proceso tendrá otras facetas: muchos trabajos serán modificados en lugar de sustituidos, muchos se crearán, y probablemente los humanos se especializarán en tareas de mayor calidad.
- La formación profesional podría permitir que trabajadores actuales, en actividad o no, adquieran nuevas habilidades.
- La negociación colectiva bipartita y tripartita debe jugar un rol especial para construir el nuevo acuerdo social. Las organizaciones sindicales abordan el tema partiendo de que los cambios son inevitables, pero proponiendo que no deberían menoscabar los derechos ni las condiciones de trabajo, incluso a pesar de la flexibilización que se acentúa con el trabajo de las plataformas, el teletrabajo y, en general, la reducción de la presencialidad que permiten la inteligencia artificial y el internet de las cosas. La construcción de nuevas instituciones y acuerdos sociales acompañó históricamente a las transformaciones tecnológicas. Todos estos temas constituyen una agenda pendiente cuyo abordaje es imprescindible en el logro de los necesarios equilibrios económicos y sociales.

2.4. Breve reseña de las características de la negociación colectiva en las cooperativas

Las cooperativas son un tipo particular de empresa con una identidad propia. La diferencia de la identidad cooperativa se observa en el sentido y propósito del emprendimiento y continua con los modelos específicos de gestión, el tipo de propiedad dominante, la forma de reparto de las eventuales utilidades y la guía de una serie de principios y valores.

Los procesos de negociación colectiva en las cooperativas trascienden ampliamente la tradicional visión de negociación puramente salarial. Esta visión es la que caracteriza las relaciones laborales en las relaciones de dependencia, es decir cuando se trata de una relación entre empleado y empleador. Sin perjuicio de que este tipo de relación también se puede encontrar en algunas modalidades cooperativas (principalmente de ahorro y crédito, consumo o agrarias).

Por la propia naturaleza de las cooperativas -donde las personas y la satisfacción de sus necesidades comunes, resultan la finalidad primordial de cada cooperativa- los procesos de negociación entre todos los miembros son permanentes (sean estos socios, dirigentes o funcionarios). Además de estos procesos de negociación interna, también son necesarios acuerdos con el entorno (autoridades, proveedores, etc.).

Sin embargo, el particular formato empresarial de las cooperativas no necesariamente es reconocido como diferente tanto al de empresa capitalista como al de empresa pública. Precisamente, la Recomendación N°193 de la OIT procura que los gobiernos que adhieren a la misma y reconozcan su especificidad. Expresamente la Recomendación N°193 plantea que “los gobiernos deberían establecer una política y un marco jurídico favorables a las cooperativas y compatibles con su naturaleza y función, e inspirados en los valores y principios cooperativos”.

La legislación nacional presenta limitaciones para el pleno ejercicio de lo que podría denominarse un modelo puro de autogestión empresarial, teniendo en cuenta que ésta, puede ser llevada adelante tanto por usuarios, como productores, consumidores o trabajadores, siempre y cuando no haya relación de dependencia (cooperativas de trabajadores) o los trabajadores compartan la calidad de asociados con los usuarios (cooperativas de consumo/usuarios).

En el actual modelo de negociación colectiva que se desarrolla mediante los denominados Consejos de Salarios, la identidad cooperativa queda diluida. Efectivamente, en el vértice del sistema (Consejo Superior Tripartito) el sector cooperativo no tiene presencia. A nivel de las negociaciones por Grupos, la situación es diversa y la presencia del cooperativismo dependerá mucho del peso específico de cada sector de la economía. Es en el nivel de subgrupos, que se logra plasmar un mayor protagonismo. Ese es el caso de las cooperativas de consumo y de ahorro y crédito, que han logrado crear subgrupos específicos para negociar con sus sindicatos. Pero por fuera de ello se tiene desde complejos entramados (caso del cooperativismo agrario) hasta una casi nula presencia (cooperativismo de trabajo, cooperativismo de vivienda).

Es por estos motivos que el movimiento cooperativo se ha movilizizado para lograr visualizar su identidad específica. Surge de esta manera un enfoque cuatripartista o de tipo 3 + 1, en el que el cooperativismo busca asumir protagonismo de manera autónoma. Esta identidad específica es reconocida por el Estado uruguayo cuando el Artículo 219° de la Ley 18.996 de 2012 establece la participación de un delegado de CUDECOOP en el Directorio del INEFOP con voz, pero sin voto. El Directorio del INEFOP ya contaba con la representación de los sindicatos de trabajadores y las cámaras empresariales. La inclusión de la CUDECOOP reconoció la especificidad de las cooperativas en un espacio tradicionalmente tripartito compuesto por trabajadores, empresarios y Estado. Sin embargo, desde el

movimiento se reclama “revisar el criterio por el cual la delegación de la economía social no cuenta con voto, como sucede con las otras dos representaciones sociales: la sindical y de las cámaras empresariales”.

En el contexto de los cambios producidos en la post pandemia, adaptar los mecanismos de negociación colectiva y capacitación puede presentar desafíos adicionales para las cooperativas. Factores generacionales, socioeconómicos y la diversidad en las ramas de actividad contribuyen a la complejidad de esta adaptación. Por ejemplo, en las áreas como el transporte y las cooperativas de trabajo se pueden enfrentar dificultades particulares, dada la heterogeneidad de estas en términos de calificación del personal y la diversidad de actividades que realizan.

3. LA PERSPECTIVA DE LAS COOPERATIVAS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LA 4ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y EL ROL DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

3.1. Cooperativas de consumo

Tal como sostiene la definición que brinda el artículo 106 de la ley 18.407, que regula el sistema cooperativo, las cooperativas de consumo “son aquellas que tienen por objeto satisfacer las necesidades de consumo de bienes y servicios de sus socios, pudiendo realizar para ello todo tipo de actos y contratos”. Además de satisfacer las necesidades de consumo, las cooperativas brindan otra serie de servicios a sus socios, entre otros: biblioteca, asistencia médica u odontológica, turismo social, garantía de alquiler, servicio fúnebre, salón de fiestas.

La digitalización, entendida por la incorporación permanente de tecnologías de comunicación y la automatización de algunos procesos, ha llegado a las cooperativas de consumo de manera desigual. No obstante, durante la pandemia las cooperativas de consumo experimentaron una transición exitosa de la modalidad presencial a la virtual, incluso considerando la situación adversa. Este cambio tecnológico no solo no impactó negativamente, sino que se percibió como una oportunidad.

Tal es el caso de la cooperativa entrevistada dónde la automatización trajo de la mano el incremento de la demanda a través del uso de las redes

sociales. Se generó la transición de que el socio se comuniqué por WhatsApp. Con el apoyo del sistema informático se genera un catálogo de precios que se comunica vía los estados de la plataforma y el socio informado compra en la web de la cooperativa. Actualmente el 80% de las ventas de la cooperativa es por redes sociales lo que ha llevado a la cooperativa a avanzar en otra etapa de su transformación digital que es la creación de una App.

Un elemento relevante en el proceso de digitalización es el diferencial de las cooperativas de consumo frente a otras formas empresariales, las retenciones salariales, por ejemplo, la forma en que se asigna el crédito, sumadas al vínculo cara a cara tradicional, es por ello sumamente relevante que el desarrollo de las herramientas digitales tome en cuenta estas características.

Pese a la incorporación de tecnología, las cooperativas de consumo han buscado mantener su plantilla de trabajadores. El énfasis en los valores humanistas ha sido una estrategia clave para preservar empleos y enfrentar los avances tecnológicos sin perder su esencia cooperativa.

El uso estratégico de las redes sociales en las cooperativas de consumo ha marcado un cambio en las dinámicas laborales y de negociación colectiva. A medida que las cooperativas se adaptan a esta nueva realidad, se enfocan en fortalecer el tratamiento de estos aspectos en la negociación colectiva.

En este sentido la negociación colectiva se la ve como una herramienta que permite avanzar en tecnologías que mejoren la productividad y fortalezcan la formación profesional, contribuyendo así al desarrollo sostenible de las cooperativas de consumo en la era de la Cuarta Revolución Industrial.

3.2. Cooperativas de Ahorro y Crédito

Son cooperativas de ahorro y crédito (CAC) aquellas que tienen por objeto promover el ahorro de sus socios y proporcionarles créditos y otros servicios financieros. Un primer elemento que resalta es la gran heterogeneidad dentro del sector. El Instituto de Desarrollo Cooperativo (IDC) clasifica a las CAC en función del tamaño del negocio expresado en Activos Totales: 52 CACs tienen menos de USD 10 millones y 10 CACs superan los USD 10 millones de activos.

El futuro de la industria financiera es muy cambiante y lo seguirá siendo. El vínculo entre las finanzas y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) implica que el entorno de negocios sea continuamente afectado por innovaciones, alterando y transformando modelos de negocios y operaciones. Este futuro incierto además de requerir una permanente incorporación y adaptación tecnológica incorpora nuevos jugadores al mercado, que en general son empresas jóvenes que sobre bases

tecnológicas van diseñando nuevas formas de ofrecer los tradicionales servicios financieros.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito enfrentan una compleja encrucijada donde la tecnología y los grandes capitales bancarios han tenido un impacto significativo. Estas cooperativas buscan adaptarse a las nuevas demandas tecnológicas, compitiendo con multinacionales bancarias de gran poder que tienen la capacidad de inversión en la innovación tecnológica y/o de adquirir las empresas financieras de nueva generación una vez que ganan una porción del mercado.

Adicionalmente la reducción drástica de personal en la banca privada, facilitada por el uso de herramientas electrónicas, contrasta con los esfuerzos de las cooperativas por mantener el personal que permite un contacto cercano con los clientes en el territorio (una de sus fortalezas que, aunque disminuida sigue teniendo valor).

Las cooperativas están adoptando nuevas tecnologías de software, aunque a menudo a través de terceros. La inversión en tecnología se vuelve esencial no solo para el éxito sino también para la supervivencia del sector cooperativo. La cercanía tradicional con los clientes, antes un activo, ha disminuido, especialmente con la inclusión financiera y la pérdida de contacto personal.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito enfrentan desafíos más intensos en el avance tecnológico en comparación con otras áreas cooperativas. Las inversiones millonarias en tecnología, una ventaja de las empresas privadas, son difíciles de replicar para las cooperativas. La falta de implementación tecnológica impacta la accesibilidad y la rapidez de los trámites, un área en la que las empresas privadas suelen destacarse.

En este contexto, la negociación colectiva puede jugar un papel fundamental. La inteligencia artificial, al desplazar mano de obra, destaca la importancia y necesidad de la formación y adaptación de los trabajadores a estos cambios tecnológicos. Aunque la inteligencia artificial puede agilizar los procesos y tiende a deslocalizar los servicios, las cooperativas deben aprovechar su presencia territorial y relaciones locales para contrarrestar la retirada de instituciones financieras a nivel de las localidades. Pero ello supone igualmente un alto uso de tecnología y formación laboral.

Desde esta perspectiva, se visualiza a la negociación colectiva como uno de los instrumentos que habilite el proceso de transformación digital de las CAC. Esto permitiría capacitar a sus trabajadores, acordar la racionalización y reconversión de los puestos de trabajo y fortalecer la relación positiva con las comunidades locales. A pesar de los desafíos, las cooperativas buscan preservar su identidad cooperativa y valores humanistas en un entorno financiero cada vez más tecnológico y competitivo.

3.3. Cooperativas agrarias

Son cooperativas agrarias las que tienen por objeto efectuar o facilitar todas o algunas de las operaciones concernientes a la producción, transformación, conservación, clasificación, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos provenientes de la actividad agraria en sus diversas formas, realizada en común o individualmente por sus miembros.

Por la naturaleza de sus actividades, tienen una marcada presencia en el interior del país y se destacan por agrupar principalmente a productores familiares y medianos que junto a otros de mayor escala relativa cooperan entre sí. Su capital, tanto social como financiero, suele arraigarse en estas comunidades descentralizadas, diferenciándose de otras cooperativas con un núcleo más centrado en la capital.

Dado que la cooperativa agraria tiene como objetivo facilitarles diferentes servicios a sus socios productores, la forma en que estos socios producen es relevante. Por lo que cuando se habla de TICs para las cooperativas agrarias, se distinguen al menos tres grandes grupos:

- Tecnologías apropiadas para mejorar la productividad y gestión en los establecimientos de los socios,
- Tecnologías apropiadas para mejorar la productividad y gestión en los procesos de la cooperativa,
- Tecnologías apropiadas para mejorar la productividad y gestión de la comercialización y lo referido en eslabones posteriores de la cadena de valor.

En el caso de la cooperativa entrevistada, tanto la comunicación como los servicios prestados a los socios se ha vuelto más eficiente gracias a las tecnologías de la comunicación (TIC). A pesar de la dispersión geográfica, la cooperativa ha aprovechado las TIC para establecer vínculos cercanos y obtener información en tiempo real. Este acceso a herramientas tecnológicas ha contribuido a una mayor eficacia en la toma de decisiones y a la posibilidad de cooperar a pesar de la distancia. Sin embargo, aún para una cooperativa como COPAGRAN es complejo tener la capacidad de inversión e innovación en las nuevas tecnologías que el contexto requiere. Al menos existen dos restricciones importantes: la primera es el costo asociado a las mismas y la segunda es que muchas veces estas nuevas tecnologías requieren tener cierta especificidad a la demanda cooperativa.

En este sentido COPAGRAN formuló en conjunto con una cooperativa tecnología de trabajo argentina un proyecto que buscaba desarrollar un sistema de información de chacras para sus socios productores. Se trata de una experiencia de cooperación entre diferentes modalidades cooperativas en una temática estratégica y vinculada a las razones fundantes del principio intercooperativo. Es decir, la complementación de capacidades

entre la demanda y oferta potencial de tecnologías digitales en el ámbito cooperativo para mejorar las capacidades de producción de los socios agricultores de COPAGRAN y ampliar las posibilidades laborales de los socios trabajadores de TECSO. De igual forma la iniciativa busca mejorar la capacidad de competencia de la herramienta cooperativa frente a los desafíos que plantea el nuevo entorno tecnológico.

De igual forma y a nivel de los socios de las cooperativas existe una brecha en el acceso a tecnologías, ya que algunos pequeños y medianos productores han quedado rezagados debido a limitaciones de capital para invertir. Por lo que la FAO ha señalado que un factor clave para la adopción de las TICs en la agricultura familiar, es el desarrollo de servicios digitales a través de organizaciones de productores. Esto supone que las organizaciones cooperativas, primero, deben reconocer la necesidad de generar estrategias para incorporar las herramientas de información y comunicación apropiadas, y en paralelo fomentar los espacios de intercambio y colaboración entre actores para desarrollar programas tanto de capacitación como de generación de TICs adaptadas a cada realidad con costos accesibles.

A pesar de estos desafíos, las cooperativas agrarias han capitalizado el impacto de las tecnologías y han adaptado su enfoque hacia la sustentabilidad, alineándose con los objetivos de la Agenda 2030 de los organismos internacionales.

En el orden de la gestión social de las cooperativas agrarias, las tecnologías de la comunicación han simplificado la toma de decisiones. La posibilidad de evitar traslados extensos ha agilizado los procesos de negociación, especialmente en un país como Uruguay, donde las reuniones importantes suelen tener lugar en la capital. Esto ha facilitado la cooperación y la toma de decisiones entre los cooperativistas.

De igual forma se señala que se requiere formación y adaptación al uso de herramientas informáticas tanto de trabajadores, técnicos vinculados, así como socios y directivos. La resistencia a la tecnología en ciertos sectores puede generar desafíos en la implementación de nuevas herramientas, lo que plantea la necesidad de programas de capacitación y adaptación en el ámbito rural. La negociación colectiva, en este contexto, se presenta como una herramienta que debe considerar la diversidad en la adaptación tecnológica de los trabajadores de las cooperativas. Adicionalmente, debería ser el ámbito que facilite el alcanzar los acuerdos necesarios que permitan la incorporación de nuevas tecnologías que mejoren su eficiencia y capacidad de competir en un entorno creciente innovación y escala.

3.4. Cooperativas de trabajo

“Cooperativas de trabajo son 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.” Así las define la Ley 18.407 en su Artículo 99. Ello anticipa que una de las características de las cooperativas de trabajo es que presentan una gran heterogeneidad de realidades. Solo para tener una idea de esta diversidad, las cooperativas de trabajo participan de 62 subsectores de la economía en los ámbitos de la negociación colectiva.

Para este informe se optó por entrevistar a un referente de la Cooperativa “Molino de Santa Rosa” (cooperativa formada a partir de una empresa recuperada por sus trabajadores) y otro de la Cooperativa “La Diaria” (medio de prensa cooperativo con una figura societaria particular innovador. Es una Sociedad Anónima donde el 51% de las acciones están en propiedad de la cooperativa de trabajo y el resto repartidas entre los aportantes de capital inicial).

En el caso del “Molino de Santa Rosa”, su especificidad radica en la producción y molinado, y su estructura productiva está marcada por la importancia de la maquinaria y la tecnología en su funcionamiento. La cooperativa está integrada por personas de diferentes niveles educativos y edades avanzadas.

Para esta cooperativa el impacto de la tecnología presenta desafíos y ventajas. Aunque las grandes inversiones en maquinaria son un reto para los molinos de menor tamaño relativo, la implementación de herramientas informáticas ha mejorado la gestión y recopilación de información. Durante la pandemia, la cooperativa mantuvo sus ventas gracias a la calidad de los productos y la cercanía con los clientes.

Las debilidades incluyen la dificultad para asumir riesgos y desafíos en un mercado laboral y económico en constante cambio. La estabilidad de los trabajadores ha sido positiva, incentivando la motivación a través del factor cooperativo, ideológico y humanitario.

Se puede apreciar como en el área de la comercialización, se destaca la importancia de las tecnologías en las ventas, con un crecimiento notable de las suscripciones en línea. El uso de Redes Sociales y la inclusión financiera también han impactado positivamente en la cooperativa. Sin embargo, se señala la necesidad de nuevas formas de capacitación para los trabajadores, especialmente en el manejo de las nuevas tecnologías y los nuevos equipos que suponen procesos de automatización, nuevas tareas y reconversión de puestos de trabajo.

En el caso de “La Diaria”, esta opera en el ámbito de la comunicación. Ha experimentado un crecimiento notable en personal, atrayendo a individuos jóvenes y cualificados.

Las nuevas tecnologías han permitido la adaptación de “La Diaria” a las nuevas demandas laborales y han facilitado el crecimiento de personal capacitado. Las oportunidades radican en la capacidad de incorporar talento humano y diversificar productos. Sin embargo, la inteligencia artificial presenta un desafío que requiere atención.

Se destaca los instrumentos de promoción públicos, a través de herramientas como INCUBACOOOP, para visualizar el impacto tecnológico en las cooperativas de trabajo. La implementación de mecanismos híbridos se valora por su eficacia en el teletrabajo, pero se señala la dificultad de generar una cultura cooperativa en entornos virtuales. La importancia del “encuentro” y el diálogo se resalta como esencial para la construcción de una cultura cooperativa.

4. CONCLUSIONES: ALGUNOS EMERGENTES DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

1. La cuarta revolución industrial representa un fuerte desafío para las organizaciones en general y para las cooperativas en particular. El uso de nuevas tecnologías ofrece oportunidades y amenazas tanto para la producción, la forma de organizarse y las relaciones laborales.

En este sentido, más allá de los desafíos de escala y la velocidad de adopción de las nuevas tecnologías, las cooperativas han ido transitando por procesos de adecuación y/o transformación digital.

La transformación digital (TD) consiste en un cambio de modelo del negocio de la organización en la que se incorporan nuevas herramientas tecnológicas en los distintos procesos productivos y se produce un cambio en la cultura organizacional. Una instancia previa necesaria para escalar hacia la TD es lo que se conoce bajo el concepto de adecuación digital (AD), que implica la incorporación de tecnología y procesos tecnológicos que permiten mejorar la gestión de la organización, ganar en productividad, en competitividad y generen mayor valor para la misma empresa, sus asociados, clientes y usuarios. En el caso de las cooperativas uruguayas, un conjunto de estas viene transitando por una etapa de adecuación digital

mientras que otras de mayor escala y/o desarrollo relativo están avanzado hacia la transformación digital.

Preparar a la empresa para la incorporación de tecnología digital también contribuye con facilitar la toma de decisiones para competir en el mercado en que actúa. Cada organización debe elegir su estrategia de adecuación digital revalorando sus productos y servicios hacia terceros, como los procesos internos y la comunicación con sus empleados y asociados mediante el adecuado uso de la tecnología para desarrollar.

Por ejemplo: La pandemia evidenció la capacidad de adaptación de algunas cooperativas y las dificultades de otra. Las posibilidades del trabajo remoto y de generar encuentros a través de medios virtuales, facilitaron la comunicación, pero la no presencialidad genera efectos que aún no han sido debidamente evaluados en la forma en que se construyen vínculos en el mundo cooperativo. Cooperativas como “La Diaria”, muestran una buena adaptación a la nueva realidad, permitiendo la participación de empleados en procesos de toma de decisiones y en sintonía a las nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos en las empresas de nueva generación.

También emergen los desafíos/problemas que las cooperativas en general tienen para seguir transitando por una estrategia de cambio en función de las nuevas tendencias. Entre ellas se destacan los altos niveles de inversión que estas nuevas tecnologías requieren, la escala necesaria para viabilizar esas inversiones, la readecuación de los puestos de trabajo y a veces de la propia estructura organizacional de la cooperativa, la demanda específica del formato cooperativo que no necesariamente los proveedores aportan, así como las necesidades de formación de todos los actores vinculados a la organización (trabajadores, socios, directivos).

2. Del análisis de las entrevistas realizadas y de las lecciones aprendidas por las cooperativas, es posible identificar una serie de características comunes que podrían orientar futuras estrategias de adaptación y aprovechamiento de las oportunidades generadas por la cuarta revolución industrial.

La presencia de un entorno institucional de apoyo a la innovación parece clave como se mencionaba en el caso de INCUBACOOOP. En todo este proceso el Estado juega un rol fundamental tanto desde la regulación como en la promoción e incorporación de tecnología, ofreciendo oportunidades de formación continua orientadas a las nuevas competencias que exige esta nueva realidad.

La cooperación entre cooperativas es uno de los principios fundantes del cooperativismo, pero se apoya también en la preocupación por el progresivo crecimiento de la dimensión de las empresas con las que las cooperativas compiten y, a la vez, como respuesta a la búsqueda de las ventajas de las relaciones entre la producción y el consumo que se dan dentro del

propio movimiento. La intercooperación seguramente sea necesaria en alguna etapa del proceso: ya sea en la identificación de la necesidad y su dimensión, en el desarrollo del servicio digital o en la etapa de instalación aprovechando la complementación de recursos (técnicos, económicos, etc.). Por ejemplo: El SICOOP, a pesar de no estar estrictamente vinculado al avance tecnológico, representa una forma de adaptarse al nuevo paradigma, fomentando la cooperación entre empresas cooperativas.

Por otra parte, el uso de tecnologías puede ser una oportunidad para generar mecanismos de intercooperación tanto a nivel nacional como internacional, explorando modalidades que integren la economía colaborativa y cooperativa. Esto puede significar una expansión de las oportunidades de mercado y la posibilidad de producir a mayor escala. Los avances tecnológicos y el trabajo remoto, también ofrece una oportunidad de contratar servicios y estructurar cadenas de valor transnacionales que pueden permitir ganancias en productividad y de esta forma contrarrestar la amenaza de una llegada de empresas internacionales con mayor fuerza. Por ejemplo: el proyecto conjunto elaborado por COPAGRAN y la cooperativa TECSO de Argentina.

En las estrategias de adecuación y/o transformación digital es relevante el tipo de proceso de implementación y adopción de la herramienta digital y el grado de consolidación y fortalecimiento de la organización para su buen funcionamiento.

La totalidad de los casos analizados destacaron la importancia de capacitar a los diferentes actores involucrados. Transcurrieron por etapas de sensibilización y formación de dirigentes, de funcionarios y de los propios socios.

3. La negociación colectiva es un instrumento relevante para mejor procesar los cambios ocasionados por la cuarta revolución industrial.

En función de los antecedentes del país y de acuerdo con la opinión de los informantes entrevistados, la negociación colectiva puede jugar un papel fundamental. Se la visualiza como uno de los instrumentos que habilite el proceso de transformación digital de las cooperativas. Esto permitiría lograr acuerdos para capacitar a sus trabajadores, lograr la racionalización y reconversión de los puestos de trabajo y fortalecer la relación positiva que las cooperativas tienen con las comunidades.

En la gestión diaria de las cooperativas, hay una oportunidad de aprovechamiento de herramientas informáticas, como aplicaciones cooperativas, que faciliten y agilicen la comunicación.

En cuanto a las instancias de Negociación Colectiva, la adaptación al formato híbrido ha facilitado reuniones más eficaces, pese a que se observa

una diversidad en la capacidad de adaptación a la negociación virtual, con algunas cooperativas más hábiles en tecnologías que otras.

En última instancia, la capacidad de adaptación y la flexibilidad de las cooperativas se convierte en un factor fundamental para aprovechar las ventajas de estos cambios que genera la cuarta revolución industrial y mitigar sus efectos adversos. Pero también las cooperativas pueden contribuir al ejercicio de negociación de los impactos de la cuarta revolución industrial y las medidas para mitigarlo que sean de utilidad para instancias más generales.

Pero para ello puede ser clave avanzar en modelos de negociación colectiva que reconozcan la especificidad cooperativa y habiliten el desarrollo de estas prácticas.

Anexo: Lista de informantes calificados/a entrevistados

Entrevistada/o	Área cooperativa	Institución	Rol
Marisol Fuentes	General	FCPU / CUDECOOP	Presidenta/vicepresidenta
Gabriel Isola	General	CUDECOOP	Coordinador general
Gerardo Montes	Consumo	COSAP	Gerente General
Diego Pereira	Ahorro y Crédito	Consultor CAC	Consultor
Martín Pastorino	Ahorro y Crédito	INACOOOP	Responsable Unidad Técnica
Danilo Gutiérrez	Ahorro y Crédito	INACOOOP	Director ejecutivo
Guštavo Flores	Agrarias	COPAGRAN	Gerente General
Lautaro Viscay	Agrarias	INCUBACOOOP	Consultor INCUBACOOOP / FAO
Alfredo Pisciotano	Trabajo	Cooperativa Molino Santa Rosa	Asesor técnico área producción
Guštavo Soriano	Trabajo	La Diaria	Gerente General

5. BIBLIOGRAFÍA

- ACI (2020)** “El Simposio de la Unidad COOP de la OIT destaca el papel fundamental de las cooperativas en el futuro del trabajo” <https://www.ica.coop/es/sala-deprensa/noticias/simposio-unidad-coop-oit-destaca-papel-fundamentalcooperativas-futuro> (Recuperado 15/8/2021)
- CUDECOOP (2014)** Nueva legislación e institucionalidad pública cooperativa. Propuestas Programáticas del cooperativismo uruguayo a los partidos políticos. http://www.cudecoop.coop/documentos/2014/CUDECOOP_propuestas_final_web.pdf (Recuperado 15/8/2021)
- GUERRA, P. (2022)** Identidad cooperativa y negociación colectiva. Síntesis de Juan Pablo Martí en el marco del quinto encuentro nacional de cooperativas, a 20 años de la reacomodación 193 de la OIT para las cooperativas.
- GUERRA, P., REYES, S., MONTES, G., MASCHI, L., y GARCÍA, J. P. (2021).** Estudio de las particularidades de los procesos de negociación colectiva en entidades de la Economía Social en el contexto actual. El caso de las cooperativas. Montevideo: CUDECOOP – Instituto Humanista Cristiano Juan Pablo Terra.
- OIT (2016)** La Comisión Internacional de Relación entre Cooperativas, OIT. La historia de la Recomendación de la OIT sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (núm.193). <https://www.ilo.org/public/libdoc//ilo/2016/490284.pdf> (Recuperado 15/8/2021).
- OIT (2021):** Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo 2021: El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo, Ginebra.
- RODRIGUEZ, J.M. (2020)** La revolución tecnológica, ¿el fin del trabajo? Opciones para el Uruguay y países emergentes. Ediciones de la Banda Oriental.
- UNCTAD/TDR/2018.** Informe de la secretaría de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. EL PODER, LAS PLATAFORMAS Y LA QUIMERA DEL LIBRE COMERCIO.
- Uruguay (1943).** Ley 10449, sobre Negociación Colectiva y Consejos de Salarios, Montevideo, Diario Oficial
- Uruguay (2008)** Ley 18407, Ley General de Cooperativismo, Montevideo, Diario Oficial.



**ESTUDIO PROSPECTIVO
DEL SECTOR DE AHORRO
Y CRÉDITO COOPERATIVO**

A cargo de Diego Pereira

1. ANTECEDENTES

El presente trabajo se desarrolló dentro de las acciones previstas en el proyecto acordado entre CUDECOOP y el INEFOP en el marco de la convocatoria del Literal Ñ para 2023. En el mismo se proponía hacer foco en las implicancias que traen y seguirán generando las grandes transformaciones del mundo del trabajo, a partir de la 4ta. Revolución Industrial en curso, en particular en los procesos de negociación colectiva (NC) en el universo cooperativo uruguayo.

Para ello, CUDECOOP renovó su acuerdo de trabajo con el Instituto Juan Pablo Terra (IJPT) para desarrollar una serie acciones que permitan conocer los principales desafíos aparejados por los procesos de transformación tecnológica en los sectores de actividad más relevantes para el cooperativismo uruguayo, y su eventual impacto a nivel de los procesos de NC.

Esta 4ta Revolución Industrial está generando transformaciones en distintos sectores de actividad, involucrando entre otros, al sector transporte, los servicios sociales, educativos y de salud, agropecuarios y agroindustriales, manufactureros, así como en los sectores financiero, de consumo y de vivienda. En forma específica, la presente propuesta buscará establecer las transformaciones más relevantes y sus impactos en las distintas clases cooperativas. Estas aproximaciones permitirán conocer las tendencias tecnológicas y de negocios por sector, y el grado de transformación que sufrirán las relaciones laborales en cada uno, y el impacto específico que las mismas tendrán en la organización cooperativa.

De igual forma y a manera de experiencias piloto, se decidió impulsar ejercicios de análisis de prospectiva sectorial para algunas de las modalidades cooperativas asociadas a CUDECOOP. Ellos deberían permitir identificar lineamientos claros para el desarrollo de estrategias que acompañen los cambios del entorno, previendo las limitantes, facilitando el posicionamiento de los actores (públicos y privados), identificando “sinergias” y los procesos “virtuosos” que pueden ser catalizados por una acción sectorial proactiva.

Si bien existen diversas metodologías pertinentes para realizar un ejercicio de prospectiva, se optó por hacer un esfuerzo de focalización hacia la identificación y puesta a consideración de propuestas concretas que potencialmente pudieran ser respuestas a los desafíos planteados. Se entendía además que este enfoque contribuye a ejemplificar más claramente los retos y oportunidades que plantean los cambios tecnológicos a las cooperativas y que implican en las relaciones laborales de las mismas.

El presente informe da cuenta del ejercicio de prospectiva realizado por las cooperativas de ahorro y crédito durante el primer semestre de 2023.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo del presente trabajo es aportar elementos para responder a la pregunta sobre ¿Qué rol tendrán las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs) en el mercado financiero uruguayo del futuro?

Probablemente cualquier escenario predictivo del mercado financiero a un plazo de 8 años sea incorrecto y con baja probabilidad de ocurrencia. Sin embargo la pregunta sigue siendo pertinente, en la medida que habilita un análisis sobre los posibles modelos de negocios de las entidades. Esta es la capacidad del empresario shumpeteriano, que en la destrucción creativa crea y adapta modelos de negocio que se adaptan en la incertidumbre del futuro cada vez más cercano.

Metodologicamente la respuesta a la pregunta orientadora de este trabajo se abordó en base a entrevistas cualitativas a agentes previamente seleccionados del mercado de las CACs, como de fuera del sistema cooperativo. Las preguntas, a su vez, fueron diseñadas con el objetivo de testar un conjunto de hipótesis previamente elaboradas y que se pueden resumir en dos enunciados:

1. El modelo de negocio actual de la mayoría de las CACs está agotado.
2. Es necesario explorar algún grado de unificación o integración de negocios como estrategia de supervivencia.

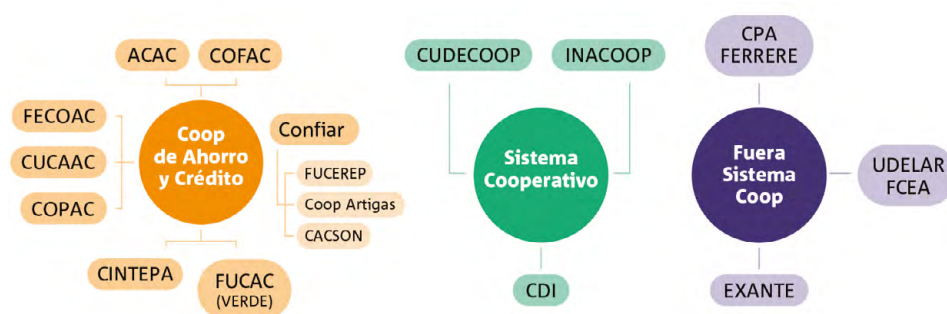
En el devenir de las entrevistas, muchas veces las repregunta y opiniones de los entrevistados exploraron otras temáticas y apreciaciones que enriquecen el análisis.

El esquema de entrevistas se resume en la siguiente tabla:

Estado actual	Resultados económicos	¿Cómo evalúa el nivel de Resultados de su CAC?
		¿A qué factores los asocia principalmente?
	Competencia	¿Su CAC ocupa un lugar aceptable en el market share?
		¿Entiende que la competencia lo hace mejor?
		¿Quién es su principal competencia? Los bancos, las otras CACs, las financieras
	Modelo de negocios	¿Su modelo de negocio es exitoso?
		¿Cómo lo define mejor: cooperativo, financiera, bancario minorista?

Análisis del futuro	Formas posibles	¿Cómo serán los servicios financieros en 8 años? (dinero electrónico, más fintechs, pocos bancos grandes, etc) Representar visualmente esa realidad
	Desafíos	¿Qué DESAFÍOS plantea para su CAC?
	Oportunidades	¿Qué OPORTUNIDADES pueden tener?
Posibles Hojas de Ruta	Fusión de instituciones	¿Hacia dónde habría que ir? Cambiar o no
	Unificar operaciones	¿Unificar estructura (socios y operaciones) y mantener negocios aparte?
	Generar estructura bancaria	¿Convertirse en banco?
	Modelo Banca en Valores	¿Cambiar a una banca en valores como diferencial sobre valores cooperativos?

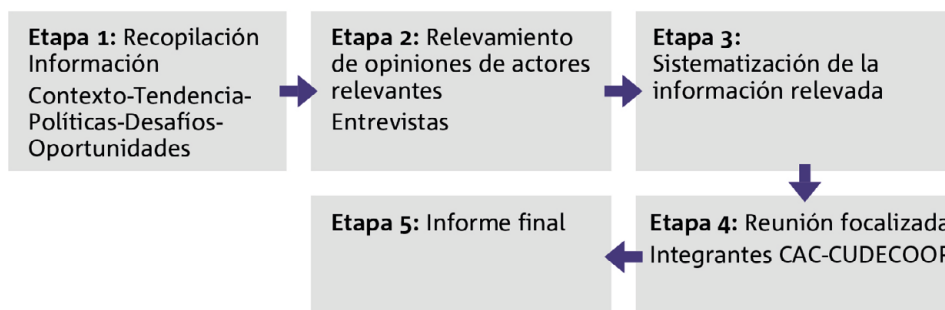
Se realizaron 19 entrevistas a diferentes instituciones y personas identificadas y clasificadas en: Cooperativas de Ahorro y Crédito; Sistema Cooperativo; Fuera del Sistema Cooperativo (ver diagrama).



Las identidades se reservan anónimas como fue consignado en las entrevistas. Las opiniones serán citadas y varias frases transcritas cuando se refieran a opiniones de los entrevistados.

El proceso de trabajo de realización del ejercicio de prospectiva supuso, además de las entrevistas, una serie de acciones de recopilación y análisis de información y de reuniones con referentes de las cooperativas de ahorro y crédito y de CUDECOOP. De igual forma en el ámbito de este trabajo se realizó un encuentro de trabajo con el Sistema CRESOL de cooperativas de ahorro y crédito de Brasil y un conjunto de cooperativas de Uruguay.

La secuencia de pasos se presenta en la siguiente figura:



3. SITUACIÓN ACTUAL

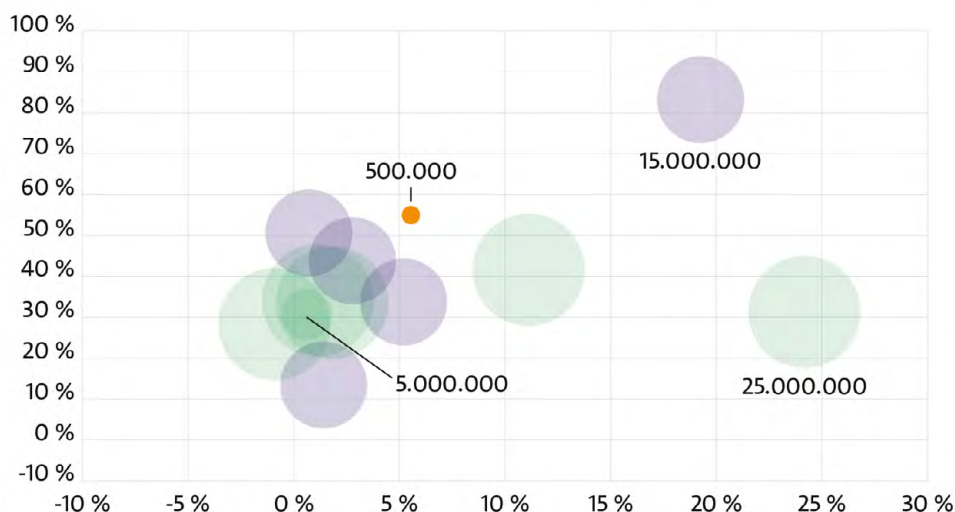
El Informe del sector elaborado por el Instituto de Desarrollo Cooperativo (IDC) de setiembre del 2022, da cuenta de la existencia de 62 CACs, que en su conjunto administran un volumen de cartera vigente de USD 253 millones. Representan actualmente algo menos del 1% del mercado de crédito total del sistema bancario.

Un primer elemento a resaltar es la gran heterogeneidad dentro del sector. El IDC recurre a clasificar las CAC en función del tamaño del negocio expresado en Activos Totales: 52 CACs tienen menos de USD 10 millones y 10 CACs superan los USD 10 millones de activos.

En este contexto heterogéneo es posible realizar un análisis de los resultados del Informe del IDC con el objetivo de determinar variables explicativas del éxito o fracaso en la generación de Resultados Financieros, así como diferenciar Modelos de Negocios entre las diferentes CACs en función de su tamaño.

En los gráficos de abajo se presentan de manera agrupadas los resultados de los Grupos 1 y 2 (según la clasificación del IDC, CACs con menos de USD 10 mill y USD 1 mill) identificadas por el tamaño promedio de Activos (USD 500.000 y USD 5.000.000). Los Grupos 3 y 4 se representan con la información abierta, es decir en cada grupo hay 5 CACs. Entonces podremos comprar las cifras promedio de las CACs chicas con observaciones puntuales para cada una de las CACs de los grupos 3 y 4.

Las variables (Rentabilidad, GAV y Previsiones) están expresadas en función de las Carteras Vigentes, así por ejemplo Rentabilidad = Rentabilidad/Cartera Vigente. Esta forma de expresar las variables habilita una comparación homogénea de Egresos e Ingresos en función de las Tasas de los préstamos, constituye además una forma habitual de análisis en el sector bancario y financiero.

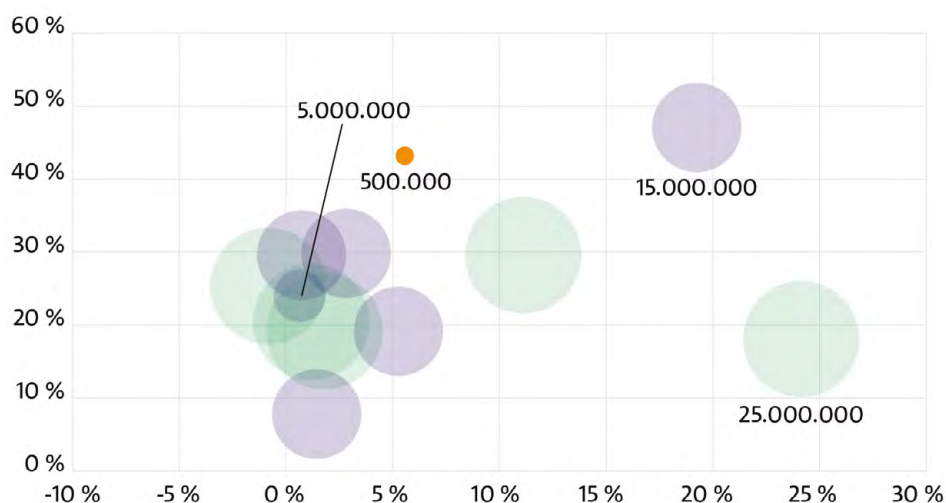
Gráfico 1. Rentabilidad VS Tasa

En el Gráfico 1 se compara la Rentabilidad expresada en términos relativos a la Cartera Vigente y la Tasa de los préstamos (Ingresos Financieros Netos/Cartera Vigente). Por un lado, se observa como el conjunto de CACs obtienen muy bajos niveles de Rentabilidad (menor al 5%) y que solo 3 casos superan rentabilidades del 10%. Por otro lado las CACs de baja rentabilidad colocan sus créditos a tasas bajas y altas, es decir, se reparten a lo largo del espectro de tasas. Pero, por otra parte, las empresas de alta rentabilidad no se correlacionan con niveles altos de tasas, como podría esperarse, de hecho, en estas 3 CACs, una de ellas presta a promedio de tasas superior al 70% y las otras 2 en el entorno 30%-40%.

Asumiendo que cada nivel de tasas puede ser vinculado con un segmento de mercado objetivo, es posible derivar una primera conclusión: no hay un único modelo exitoso, las altas y bajas rentabilidades se vinculan a modelos de negocio de Créditos al Consumo con Retención (tasa de entorno del 30%), como al modelo de Créditos al Consumo sin Retención (tasas superiores al 70%) o a Créditos a Mipymes que se ubica en tasas de las franjas más bajas.

Complementando el análisis anterior, al combinar Rentabilidad con Gastos de Administración y Ventas (GAV) del Gráfico 2, surge nueva información.

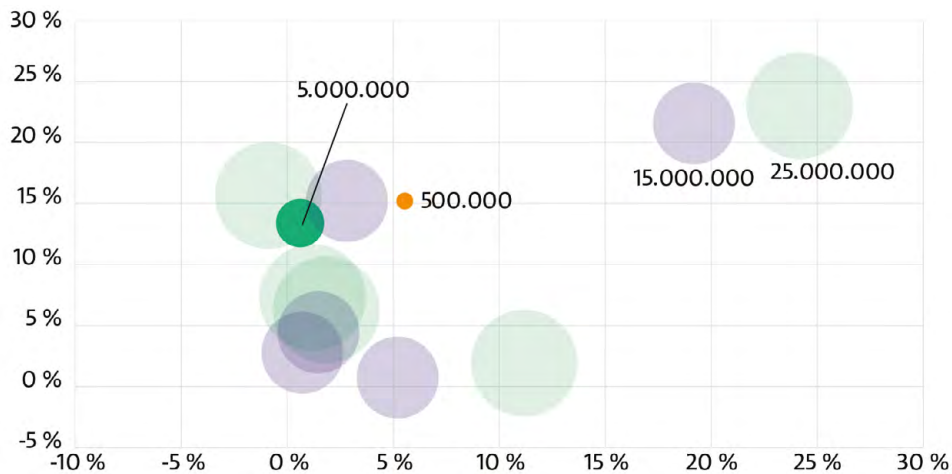
Gráfico 2. Rentabilidad VS GAV



Las empresas de baja rentabilidad presentan niveles de GAV algo menores a los niveles de Tasas, lo que termina por ser una tautología en la medida que al ser los GAV el principal componente de los Egresos, bajos niveles de rentabilidad equivalen a similares niveles de Tasas y GAV, como se observa.

Pese a esto, en el análisis de los 3 casos de rentabilidades altas se distinguen diferentes modelos de negocios implícitos. Por una lado la empresa que tiene mayor nivel de Rentabilidad (24%) combina un nivel promedio de Tasa con un bajo nivel de gastos (GAV) lo que determina una rentabilidad mayor al resto, a su vez esta empresa es la que tiene mayor tamaño, por lo que es posible asignarle eficiencias de costos derivadas de su escala. Por otra parte la empresa que le sigue en nivel de Rentabilidad, tenía un alto nivel de Tasas en sus colocaciones pero a su vez un elevado nivel de GAV que ajusta a la baja la rentabilidad. Los resultados confirman que no es posible que conviva una estructura de costos baja con altos niveles de tasas, o, dicho de otro modo, que en el segmento de mercado de mayor riesgo (y de mayor tasa) requiere de mayores recursos destinados al seguimiento de la cobranza de la cartera.

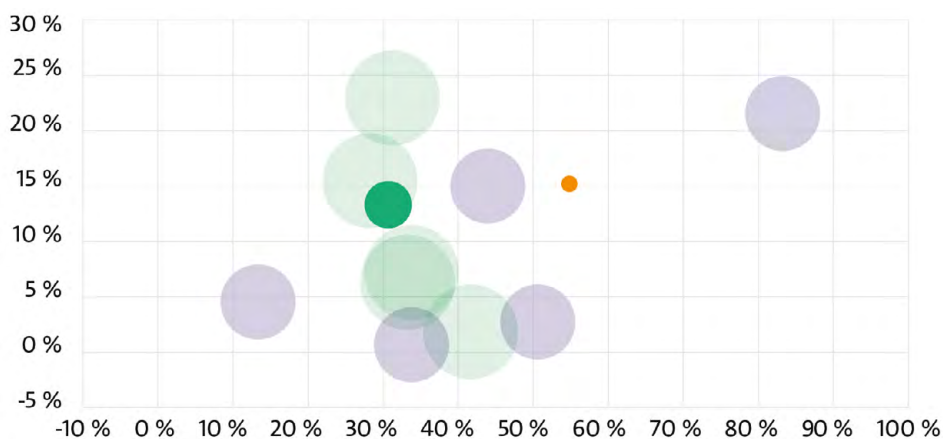
Al incluir las Previsiones (Previsiones/Cartera Vigente) el análisis presenta algunas paradojas aparentes. Una primera conclusión es que independientemente del nivel de Previsiones y calidad de cartera de créditos e incluso tamaño de cooperativas, se obtienen rentabilidades bajas.

Gráfico 3. Rentabilidad VS Previsiones

La cooperativa con un nivel de Rentabilidad del 10% lo obtiene por una gestión de riesgos muy eficiente, al tener muy bajas tasas de Previsiones con niveles de tasas medias y de GAV también de promedio.

Finalmente, las CACs con mayores niveles de Rentabilidad tienen un nivel similar y a la vez alto de Previsiones. Esto parece coherente en la cooperativa de mayor nivel de rentabilidad, que prestaba a tasa más altas, sin embargo, la cooperativa que presenta un nivel de rentabilidad del 20% tiene una combinación Previsiones-Tasas (riesgo-retorno) desalineado e ineficiente, en la medida que en comparación con la cooperativa de mayores rentabilidades, sería posible incrementar el nivel de tasas para el mismo nivel de riesgo.

El gráfico 4 es el menos intuitivo de todos. En la combinación de niveles Tasas (en el eje horizontal) y Previsiones (en el eje vertical) se esperaría una línea recta que vincule a mayores niveles de tasas mayores provisiones, cumpliendo la regla de oro de las finanzas de que a mayor riesgo le corresponde mayor retorno.

Gráfico 4. Tasa VS Previsiones

El grupo de cooperativas ubicadas en el centro del gráfico señala que hay algunas empresas que están ofreciendo tasas comparativamente más bajas a un segmento de mercado que por su nivel de riesgo debería pagar tasas significativamente más elevadas. En ese mismo grupo de empresas, también existe un grupo que señala la posibilidad y la existencia de una gestión activa de los riesgos o de un segmento de mercado que permite combinar tasas medias con previsiones muy bajas. Aunque este mismo grupo debe financiar una estructura de costos (GAV) que le impide tener altas rentabilidades.

El análisis del IDC también aporta información sobre los Estados de Situación Patrimonial de las CACs.

Gráfico 5.a

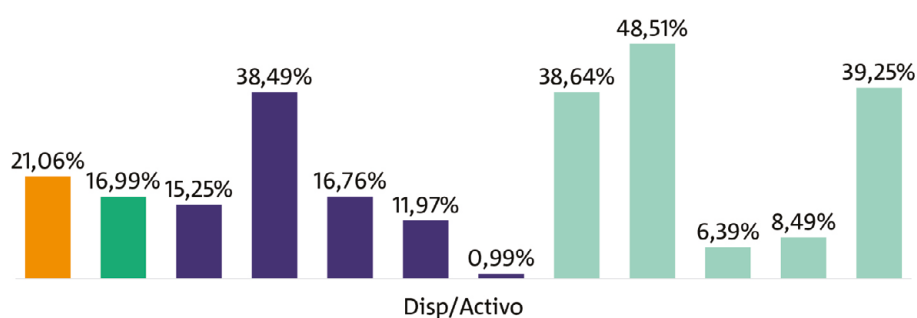
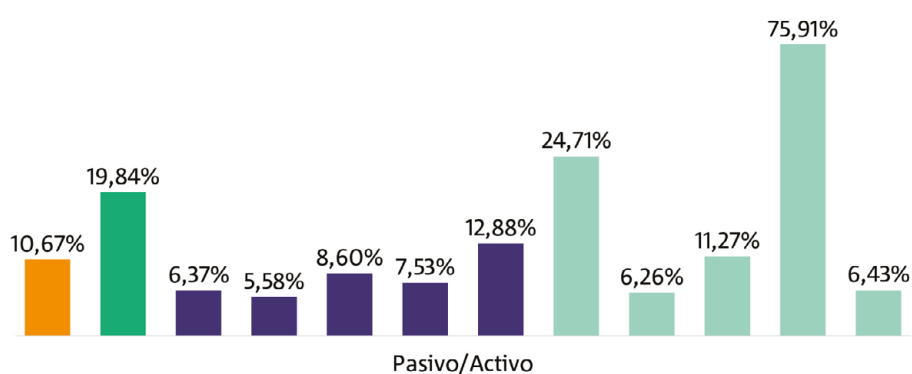


Gráfico 5.b



Las CACs de menor tamaño en promedio presentan un adecuado nivel de liquidez y bajos niveles de endeudamiento. Su nivel de negocios permanece algo estancado combinado con baja capacidad de financiar crecimiento.

En las CACs más grandes, por un lado las de Activos menores a USD 20 millones son las que con adecuados niveles de liquidez presentan menores niveles de endeudamiento, es decir financian sus créditos con Patrimonio. Finalmente en las más grandes, las estrategias son más agresivas, asumen

mayor nivel de apalancamiento financiero (una de ellas tiene giro bancario) y en algunos casos se mantienen niveles de liquidez superiores al promedio.

En cualquier caso los niveles generales de apalancamiento son bajos, los que en combinación con niveles adecuados de liquidez, darían cuenta de una actividad estancada con carteras de créditos que no aumentan.

Al análisis anterior se le debería sumar dos eventos que se sostienen a lo largo de los últimos años. Por un lado la sistemática disminución del nivel de tasas para créditos al consumo que tiene como factor explicativo el incremento en la competencia del segmento del mercado de Consumo, en donde el Banco República ha mostrado una estrategia agresiva en tasas, pero en la que otras cooperativas y financieras también se han plegado.

El otro factor es el incremento de los controles y regulaciones bancocentralistas para las empresas que manejan niveles de carteras de créditos más bajos y que abarca a un universo importante de las CACs.

Estos dos factores en combinación atentan contra los niveles de rentabilidad. Por el lado de los ingresos la disminución de las tasas y el incremento de la competencia definirán una frontera de eficiencia exigente. Por otro lado el incremento en el nivel de reportes e informes del Banco Central incrementará los costos (GAV) en más personal o incluso en la necesidad de incorporar mejores y más costosos sistemas operativos.

El mercado del Crédito al Consumo en el que se mueven las CACs transita por una avenida de continuas e inevitables transformaciones en el corto y mediano plazo.

Cualquier sea la estrategia, deberá contemplar incrementos significativos de los niveles de eficiencia en costos con incorporación de tecnología para poder mantenerse con vida.

“

Hay un ‘problema’ financiero, incluso presionado por el costo de financiamientos de los bancos. Pero igual se logra tener resultados positivos, buscando optimizar el segmento más rentable.

Los resultados no son buenos, generalmente por la debilidad de las gestiones fundamentalmente y por las regulaciones.

Entendemos que con esa realidad, no tenemos el mejor resultado, pero es lo mejor que podemos, sin embargo aún no hemos logrado el equilibrio.

Anticipar la morosidad que es la base de este negocio.

”



La imagen es una ilustración y no representa a ningún caso de estudio

La mayoría de las CACs en la muestra del IDC tienen rentabilidades en pesos uruguayos menores al 5% y una estructura patrimonial que no les permite crecer de manera sostenida, incluso cuando el negocio de consumo se consolida como una arena cada vez más difícil en la que competir. Permanecer en una zona cercana al Break Even es muy riesgoso porque no constituye un equilibrio estable. Una baja en la tasa de créditos, un aumento en el nivel de costos, caída del volumen de cartera, todo puede conducir a entrar en zona de pérdidas. La trayectoria ideal será alejarse cada vez más hacia mayores niveles de rentabilidad, incrementando las ventas y obteniendo beneficios en la eficiencia derivada de la escala en el negocio, como se ilustra en la imagen. Buscar una trayectoria en la que cada vez se incrementen los ratios de rentabilidad, dependerá de identificar un segmento de negocios que ofrezca una sana combinación de tasa y riesgo.

4. LA NECESIDAD DE REVISAR EL MODELO DE NEGOCIO

“Si las cooperativas no cambian el modelo de negocio, mueren en pocos años”

La frase pertenece a una de las entrevistas realizadas y con mucha crudeza plantea un posible escenario de futuro.

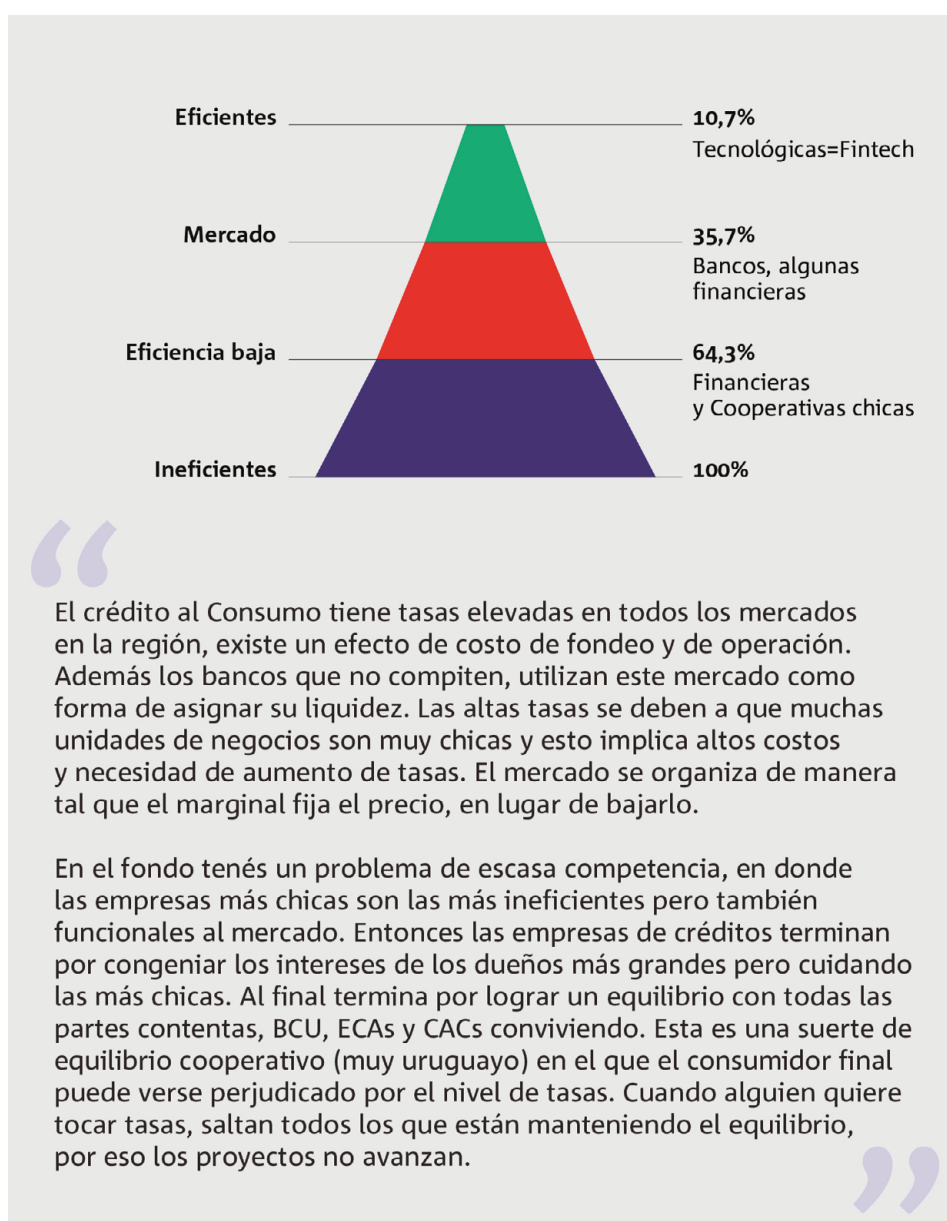
Es imposible no relacionar la afirmación con el hecho que el número de CACs ha comenzado a descender debido a algunas quiebras y algunas otras instituciones permanecen en un muy precario equilibrio financiero.

En el análisis de la sección anterior, los gráficos mostraban que en los modelos de negocios de las diferentes cooperativas conviven distintos niveles de tasas, previsiones y costos operativos. No hay un patrón que

relacione mayores tasas a mayores previsiones por incremento de riesgos y estos con una carga operativa mayor relacionada al seguimiento de la mora temprana y a las gestiones de cobranza como podría ser la norma. Por el contrario coexisten mismos niveles de tasas con altas y bajas previsiones, por ejemplo.

Probablemente exista algún grado de diversificación de los portafolios de las colocaciones que combinen créditos en distintos segmentos del mercado.

El “equilibrio cooperativo” del Mercado del Crédito al Consumo Uruguayo



En cualquier caso, el dilema que enfrentan las cooperativas consiste en establecer en qué segmento de mercado se especializará. Teniendo que elegir entre el mercado de Consumo con y sin retención y/o el mercado del crédito a MiPymes. Es posible identificar pros y contras en cada una de estas estrategias, pero existirá una o al menos una combinación que maximice la rentabilidad, lo que implica una eficiente combinación de riesgo (previsiones), retorno (tasa) y eficiencia operativa.

A su vez esta elección determinará el modelo de negocios sobre el que se edificará el resto de la estrategia de la cooperativa. Un modelo de negocio se construye en torno a la oferta de valor que la cooperativa realiza a sus socios y esta a su vez define la manera en que este valor es entregado a los socios y cómo el mismo es producido. Dicho de otra manera, pensar en el modelo de negocio implica definir a quién las cooperativas ofrecerán los créditos, de qué manera y cómo estos créditos serán operados y gestionados desde su originación hasta su cobranza.

Lo más complejo será definir un modelo de negocios en una industria de condiciones tan cambiantes como la financiera. El modelo de negocios tiene que tener la característica de permanecer y adaptarse a los cambios que ocurrirán en el sector en los próximos años. Algunas frases de las entrevistas señalan este elemento:

“...las cooperativas tienen una mirada desde el pasado. Un lugar en los años 80 en el que se ofrecían créditos a una demanda que el mercado formal no atendía y en el que el informal le cargaba muchos costos y lo hacía muy caro.”

“Es verdad que el negocio crece de manera menor, pero también han crecido nuevas competencias en las financieras y los bancos comprando financieras. Más recientemente el desarrollo del negocio de las fintech.”

5. IDENTIFICANDO LAS TENDENCIAS DEL FUTURO

¿Cómo será el sistema financiero dentro de 8 años?

La respuesta a esta pregunta es tan incierta como necesaria. Pensar en un horizonte de 8 o 10 años en los años 80 o incluso en los 90s no era un ejercicio tan complejo. El mundo, era más predecible, o por lo menos, mucho más que ahora. Las transformaciones tecnológicas han acelerado de manera increíble el volumen y la velocidad de los cambios. Fundamentalmente en sectores en los que la tecnología de la información tiene un rol fundamental, como es el caso de las finanzas.

El hecho que el futuro sea tan complejo de predecir, exige que se trabaje en dinámicas que posibiliten estrategias para poder imaginar posibles escenarios de futuro e ir modificando esas estrategias ante ajustes en los

“futuros posibles” en función de nuevos “drivers” (motores o impulsores de cambio) que aparecen y se consolidan.

Para poder crear imágenes de un futuro incierto, solo podemos recurrir a lo que recolectamos del presente. Existen en este tiempo algunas pistas o señales de lo que puede ser el futuro. Muchas de esas señales van perdiendo fuerza, pero otras se consolidan. Son el caso de noticias que comienzan a repetirse, eventos que aparecen de manera más frecuente y en diferentes países. Esas señales se convierten en tendencias y a medida que las tendencias permanecen, pasan a ser “drivers” o motores del cambio.¹

Se adjunta un ejemplo de una selección de imágenes utilizada para realizar dinámicas sobre el tema del futuro de las finanzas en Uruguay:

Imagen 1



En las imágenes aparecen algunas señales del mercado financiero del futuro que están relacionadas al fin del dinero, a la irrupción de las nuevas economías y la sostenibilidad y finalmente a las Fintech. De seguro existen otras tendencias y drivers que puedan incluirse, ese será un ejercicio a realizar, en una industria como la financiera, como en cualquier otra.

Ahora bien, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Uruguay, ¿están preparadas para el futuro?. Algunas respuestas de las entrevistas:

“Preguntar por 8 años es demasiado, nosotros hacemos proyectos a corto porque todo es demasiado cambiante y no nos animamos a pensar a futuro”

“Esta pregunta nos pasa por arriba, no nos habíamos planteado esta posibilidad”

“Es muy complejo porque la tecnología avanza a pasos agigantados, La IA (Inteligencia Artificial) no sabes hasta donde puede llegar”

En ese posible futuro del sistema financiero uruguayo, ¿qué desafíos y oportunidades se presentan para las CACs?

¹ Existe un Think Tank especializado en estos temas, la Finlandesa Sitra <https://www.sitra.fi/en/>

Se clasificaron las respuestas en función de los atributos externos e internos y se presentan en un diagrama FODA:

Diagrama FODA

Fortalezas

Lo que nos hace distintos es mantener el vínculo con los socios. Podemos vender créditos en todos los departamentos. Las CAC del interior aún siguen creciendo.

Debilidades

Me preocupa que no haya dirigentes con esa visión y que no haya jóvenes. Necesitamos más tecnología, pero necesitamos dinero, pero para asumir eso tenemos que tener seguro que generamos ganancias. Los jóvenes son un desafío enorme porque no dialogan con una oferta que no sea muy tecnológica. Las CAC se sienten el ombligo del mundo, pero son el 1,5% del mercado. Siguen en el mundo de antes.

Oportunidades

El desafío es poder estar en los canales por donde van a circular las finanzas y estar en la cresta de la ola de lo que se viene. MIPYMES: Hay una muy escasa diferenciación de estos negocios. Hay un sector de la economía social. El financiamiento de lo verde no es un cuento es una realidad.

Amenazas

Las CACs tienen 3 desafíos: regulatorios, tecnológicos y de competencia. Estaba al caer que el BCU iba a incrementar las regulaciones a las cooperativas. La idea no era caerle a las CAC, sino a algunas Fintech. Competencia no tradicional como Mercado Libre u otras plataformas. La tendencia global hace que el negocio financiero siga ganando en TICs y con menos recursos humanos. Estos nuevos también matan a las entidades más chicas y menos competitivas como las CACs.

El lado izquierdo, el de los “Pros”, las fortalezas internas y oportunidades que ofrece el mercado en el futuro, resaltan 2 aspectos: por un lado la presencia geográfica de las CACs en todo el territorio nacional fortaleciendo redes conectando actores desde hace varios años; por otro lado la identificación de las organizaciones cooperativas con la economía local y la social y solidaria, junto a las cooperativas en los territorios, las CACs edifican sus modelos de negocios sobre los principios cooperativos.

En el lado derecho de las “Contras”, se manifiestan la terna de factores regulatorios, tecnológicos y de competencia, a los que se suma la dificultad de incorporar socios jóvenes de las nuevas generaciones.

En este contrapeso de variables, ¿existe algún modelo de negocio para las CACs en el Uruguay? Definirlo constituye el principal esfuerzo a realizar en el sector. Afortunadamente, o al menos, con una mirada optimista, existe una experiencia en los Modelos de Banca Ética, Responsable o en

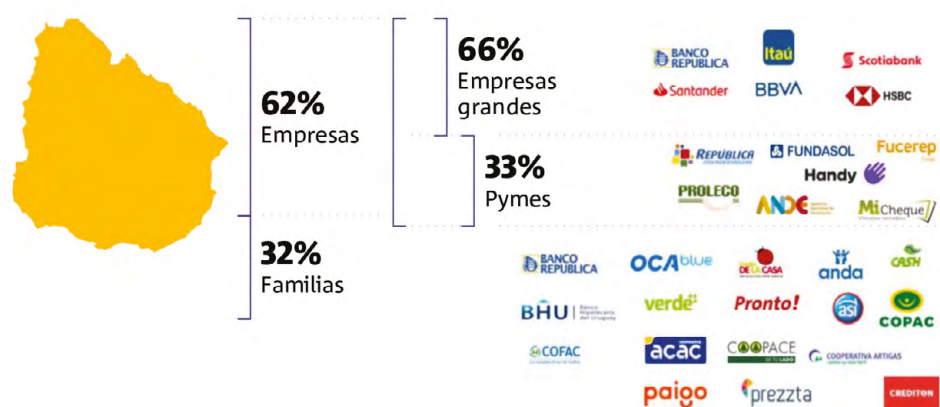
Valores al que es posible apelar como caso de éxito en varias geografías del mundo.² Volveremos sobre estos modelos más adelante.

6. MERCADO FINANCIERO LOCAL

El mercado financiero local presenta una estructura particular en comparación al resto de la región.

Uruguay es el caso de un mercado financiero en donde predominan los negocios de banca privada. Las reformas financieras de los años 70 y más adelante la de los años 90 impulsaron el modelo de “plaza financiera” para el Uruguay, aprovechando su posición estratégica entre dos gigantes de América del Sur como son Brasil y Argentina. La plaza financiera uruguaya se desarrolla sobre la oferta de seguridad jurídica, libre convertibilidad y secreto bancario para los depósitos. Esto determinó un importante desarrollo de los negocios de banca privada que fomentó el desarrollo de la Banca Off Shore y de las empresas de Servicios Financieros Globales Financieros en las Zonas Francas de servicios instaladas en la capital. Esta vocación de banca que intermedia depósitos de no residentes presenta una estructura en la que los pasivos bancarios (depósitos) duplican a las colocaciones, provocando la existencia permanente de importantes excedentes de liquidez en las instituciones financieras, las que encuentran rendimientos aceptables en las colocaciones en el exterior, obteniendo ganancias cuantiosas en estas operaciones y desalentando la búsqueda de negocios rentables en colocaciones de créditos en la economía real.

Imagen 2



² La Alianza Global de Bancos en Valores nuclea este tipo de iniciativas <https://www.gabv.org/>

La imagen de arriba es una visual de la distribución de la oferta de crédito del sistema bancario y no-bancario al sector privado no financiero en el Uruguay. Teniendo presente que no necesariamente todas las instituciones están representadas en los logos, es posible realizar las siguientes caracterizaciones del sistema de créditos local. En primer lugar, el conjunto de créditos (USD 20.000 millones aproximadamente) se distribuyen mayoritariamente (60% partes) en empresas y el otro 30% en crédito a las familias (consumo e hipotecas). A su vez el mercado de crédito a las empresas también se distribuye en 2/3 partes en empresas grandes y 1/3 en las Pymes.

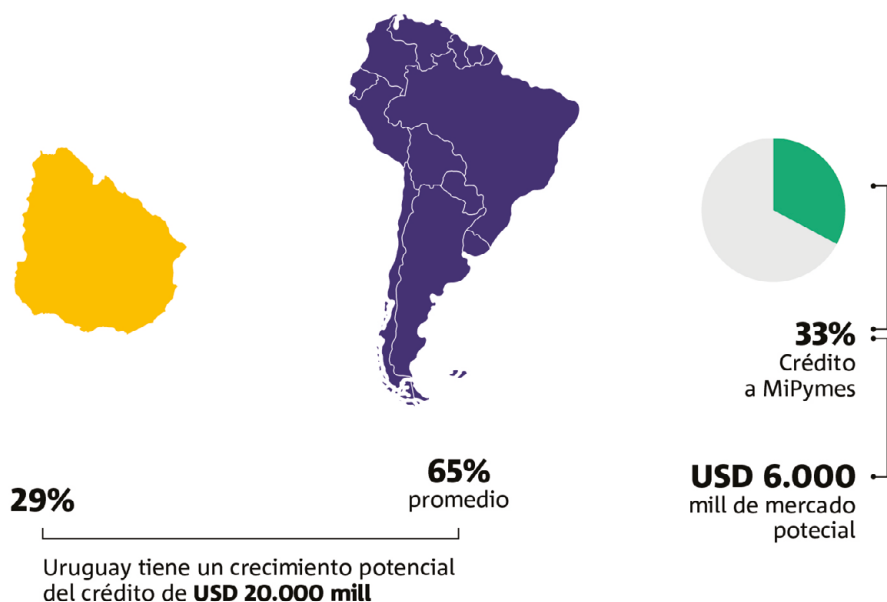
En este mercado, por otra parte, los agentes se especializan en los diferentes segmentos del mercado. Los bancos comerciales privados, instituciones multinacionales, concentran sus actividades de crédito en las empresas de mayor tamaño en créditos de tickets altos y de bajo riesgo. En este segmento también está presente el Banco República (BROU) con una cartera de créditos equivalente a la mitad del mercado total de créditos.

En el segmento de las familias, por el contrario, existe una gran cantidad y diversidad de agentes. Junto a la banca pública (BROU y BHU), se suman las financieras (Crédito de la Casa, OCA, ASI, etc) empresas cuya propiedad fue adquirida por los banco en el pasado, en una estrategia de diversificación del negocio, pero utilizando otra marca. El siguiente grupo de agentes presentes en este segmento son las CACs con una participación menor a la de los agentes anteriores. Finalmente se ubican las Fintechs, un grupo incipiente pero de creciente participación.

El mercado de las Pymes es en el que menos agentes operan. Conviven agentes públicos como República Microfinanzas y la Agencia Nacional de Desarrollo, con instituciones de microfinanzas y algunas pocas CACs que incluyen este tipo de crédito en su portafolio. Hace relativamente poco tiempo, las Fintech comienzan a incursionar también en este mercado y es esperable que avancen en participación conforme el mercado de consumo comienza a dar señales de agotamiento. Es este segmento, el de las micro, medianas y pequeñas empresas donde existen mayores posibilidades de crecimiento del mercado. Es posible realizar algunas estimaciones del tamaño potencial del mercado de las MiPymes en el Uruguay en los tiempos que vienen.

El indicador de Créditos/PIB para Uruguay es de 29% según datos del Banco Mundial para 2021. Esta cifra equivale a USD 20.000 millones aproximadamente. La capacidad de intermediación del sistema financiero (fundamentalmente bancario) de nuestro país es muy inferior a la del resto de América del Sur (65%) o incluso menor en comparación con los 124% de Chile o más del 69% de Brasil.

Crédito/PIB



Siguiendo este razonamiento es posible asumir que el sistema financiero nacional podría impulsar estrategias para ampliar su cobertura de financiamiento al sector privado a niveles similares a los del promedio de Latioamérica, lo que implica más que duplicar el volumen de créditos actuales. Niveles similares fueron alcanzados en el pasado por la plaza local como en el 2002 (70%) o en el 1982 (72%), aunque en promedio los niveles de baja intermediación financiera han sido una constante.

Esta posible ruta de incrementos en la actividad de financiamiento del sector privado nacional debería estar liderado por el crédito a las actividades productivas (empresas) en la medida que la oferta a los segmentos de consumo e hipotecas a familias parecería estar en un nivel de maduración superior. Asumiendo entonces que se mantiene la distribución de créditos por segmentos, en el caso de un incremento de USD 20.000 millones adicionales de crédito, unos USD 6.000 millones corresponderían al segmento de empresas MiPymes, cifra que determinaría un posible mercado potencial en el que las CACs pueden basar sus estrategias de crecimiento. El análisis se resume en la imagen de arriba.

7. POSIBLES HOJAS DE RUTA

¿Qué características debe tener una institución financiera cooperativa en el Uruguay que tenga la capacidad de actuar de manera competitiva en el presente y sea capaz de afrontar el futuro incierto (tecnología, competencia y regulaciones)?

El último bloque de preguntas realizado en las entrevistas ponía el foco en testear entre los actores calificados la necesidad de explorar algún grado de unificación o integración de negocios como estrategia de supervivencia.

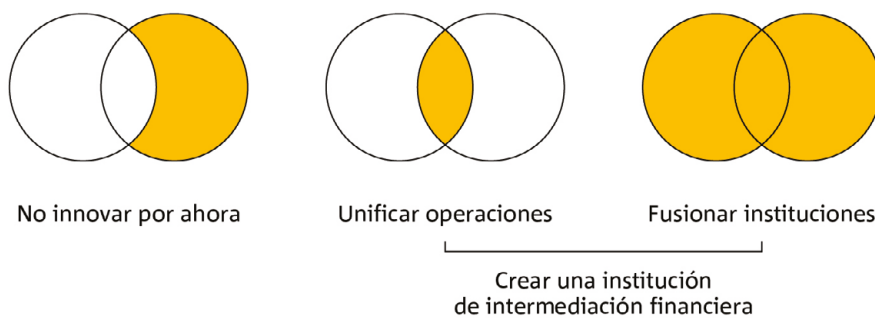
En la Imagen 4 apelando a diagramas de Vent, se ilustran los posibles escenarios de negocios. El primer escenario, sobre el margen izquierdo, corresponde a estrategias de independencia de funcionamiento entre las instituciones, si bien existen espacios de intersección, cada cooperativa opera de manera independiente a la otra. Las otras dos opciones implican algún grado de complementariedad e ilustran posibles alternativas de negocios. La ilustración del centro resalta la existencia de un espacio de intersección entre las actividades de dos cooperativas como posibilidad para unificar negocios. Una estrategia de este tipo es la unificación de operaciones administrativas, de gestión de la morosidad o incluso compartir estrategias comerciales en algún segmento de mercado específico, entre otras.

La última posibilidad (imagen de la derecha) es la fusión de cooperativas, en las que los patrimonios y socios se integran en una nueva institución que será la suma de todas las individuales. Este modelo de negocio se construye a lo largo de un proceso de fusión, con negociaciones y acuerdos en que se van acordando e integrando las mejores prácticas de cada una de las instituciones.

En la imagen se propone para las opciones de unificar o fusionar instituciones, la posibilidad de crear una institución de intermediación financiera como forma jurídica de explorar algún nivel de integración de los negocios de más de una cooperativa.

Imagen 4

Fusionar instituciones / Unificar operaciones / Crear un banco



Reacciones positivas

- Captar ahorro
- Intercooperación
- Innovación posible
- Capacitar nuevos recursos
- Microfinanzas / Banca Ética
- +Socios / +Patrimonio + fuertes
- Ganar eficiencia
- Generar liderazgos
- Compartir tecnología
- Presencia en todo el país / Fronting / Red de Pagos
- Generar escala para: TICs, publicidad, Mora
- Distribuir excedentes
- Experiencia de SURCO para aprender
- ¿Podemos hacerlo sin perder la identidad?
- Uruguay necesita una entidad bancaria nacional

Ya hace un tiempo que visualizamos todo esto, pero no hacemos nada

Llegado este punto se entendió pertinente explorar las reacciones sobre la posibilidad de la creación (o reeditar la experiencia) de un banco cooperativo. Las reacciones se dividieron entre las positivas (Pros) y negativas (Contras) y se incluyen en las siguientes imágenes.

Reacciones negativas

- Faltan gerentes jóvenes
- No hay capacidad de liderazgo
- Nos empantanamos en reuniones interminables
- Al ser todos tan diferentes es complicado hacer algo todos juntos
- Hay un problema general de eficiencia en las cooperativas
- Tenemos que plegarnos con gente que nos lleve para adelante, pero no queremos asumir el costo del liderazgo
- Problema en la identidad y pertenencia de los socios
- Es necesario un análisis concreto de las cosas para que la intercooperación sea de mutuo beneficio y no un “club de amigos”

Esto está en el plano de una fantasía

Queda muy claro que los agentes del sistema conocen muy bien las oportunidades y las barreras de un proyecto de banca cooperativa. Las ventajas son más bien una conclusión lógica, unirse es la estrategia de supervivencia. Se podrán compartir inversiones en tecnología para hacer

posible un negocio financiero en el presente; la licencia bancaria permite acceder a costos de fondeo significativamente más baratos; y se podrá generar valor en la red física que las CACs tienen en todo el territorio nacional. Todos los argumentos son muy claros, favorables y contundentes. Tan contundente como el hecho que el proyecto de banco cooperativo no ha ocurrido hasta el momento.

Quizás los argumentos en contra hagan de suficiente contrapeso. Estos argumentos se refieren a la gobernanza y capacidad de gestión y liderazgo; también a la falta de profesionales jóvenes en cargos de gerencia. De alguna manera parece que existe una especie de inhabilidad derivada de la incapacidad de gestión, no solo de una actividad tan específica como la financiera, sino también con la construcción de un proceso común donde se haga espacio a liderazgos nuevos que tomen la posta y gobiernen el cambio. Una pesada resistencia que hasta siendo consciente es imposible quebrarla. Incluso corriendo el riesgo (bastante probable en algunos casos) de tener que afrontar la quiebra o disolución de la institución.

8. UNA NUEVA ESTRATEGIA: ¿BANCA EN VALORES EN URUGUAY?

“...Que me parta la vida un amor
Y transforme mis huesos en flor
En algún carnaval”

Despedida Agarrate Catalina 2008: “Un Camión que se va”

Los modelos de Banca en Valores, Banca Ética o Banca Responsable irrumpen al comienzo de la década de los años 70 en el norte de Europa como una forma de propuesta de la vanguardia del Mayo Francés y junto a otro tipo de modelos de empresas sociales.

A comienzos del S XXI, la crisis financiera del 2008 con eje en el episodio de Lehman Brothers en Estados Unidos y su expansión global, marcó un punto de inflexión en la evolución de la industria de las finanzas. Muchos de los grupos bancarios mundiales y los bancos de inversión fuertemente castigados durante la crisis no han recuperado el mismo prestigio que exhibían en el pasado. El sistema parece haberse quebrado, al menos en el centro de su propuesta de valor, porque ya no vale todo en finanzas, este puede ser el momento de revincular la intermediación financiera con el destino ético de sus inversiones.

Desde otra perspectiva mundial, desde el 2015 las Naciones Unidas en acuerdo de los países miembros proponen los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS) como forma de señalar una nueva dirección del desarrollo en las economías de los países y las regiones. El paradigma de desarrollo del pasado, asociado al crecimiento del PIB, no aseguró la salud del planeta ni la justa distribución de los ingresos. La prosperidad debe ser redefinida y corregida.

El elemento que combina a los fenómenos de cambio de paradigmas de desarrollo y del rol y propuesta de valor del sistema financiero, radica en el hecho que la Agenda 2030 no sería alcanzable. Se estima que alcanzar los ODS implica una inversión aproximada de USD 4,5 trillones (millones de millones), un monto importante en términos del esfuerzo productivo mundial (PIB mundial se estima en USD 90 trill), pero que solo representa un 1,1% del total de los activos mundiales estimados en USD 418 trill. Esta mezcla de números indica, entre otras cosas, que el cumplimiento de metas contenido en la agenda 2030 solo será alcanzable en la medida que la inversión que canalizan los agentes financieros mundiales se realice en el financiamiento de actividades con impacto positivo en la economía.

Pero ¿cómo es posible dirigir las inversiones hacia actividades amigables con el planeta y que beneficien a toda la sociedad, al mismo tiempo que genera rentabilidades aceptables? La respuesta radica en modificar las operaciones de los agentes financieros, quienes deberán incluir inversiones con impacto en sus portafolios de crédito.

En este nuevo paradigma de la industria, las cooperativas financieras están llamadas a cumplir un importante rol. De alguna manera los fundamentos de su nacimiento adquieren una resignificación en el presente, en tiempos en que se hace necesario reconstruir o crecer de otra manera, poniendo al planeta y las personas en el centro y desplazando la ganancia o beneficio como único criterio de validación de los negocios.

Ahora bien, ¿es este modelo de negocios financieros posible en el escenario actual del Uruguay? Esta pregunta fue realizada al conjunto de entrevistados y las respuestas no fueron unánimes. De hecho, las que se mostraban más a favor igual mantenían cierto escepticismo o dudas respecto al éxito de un modelo como el de la banca ética o en valores.



- Presencia y Red en todo el Uruguay
- Posibilidad de tomar depósitos a tasa casi cero
- Crecer en el mercado de las MiPymes
 - financiar el impacto
 - financiar a las cooperativas
 - financiar a los clientes/proveedores de las cooperativas
- Ofrecer servicios financieros a nuestros socios
- Obtener nuevos socios jóvenes
- Incorporar tecnología
- Poder cumplir regulación del BCU
- Capitalización de Inst. Internacionales



- Perder identidad de marca
- Asumir un riesgo de fracaso
- Perder control en la dirección
- Perder socios en otra institución
- Aumentar costos
- Complejidad en las relaciones laborales

En el diagrama de arriba se exponen de manera esquemática las principales ventajas y desventajas de un modelo de negocios de banca en valores para el sistema cooperativo nacional con una mirada de integración o fusión de varias instituciones.

Muchas de las ventajas se derivan de las sinergias y economías de escala que se logra en la suma de varias instituciones como la presencia en todo el territorio y la posibilidad de financiar las necesarias innovaciones tecnológicas para lograr las economías de costos. Existen además otro grupo de ventajas derivadas de operar en la figura de banco que habilitarían acceder a financiamiento a tasas muy bajas como las que se ofrecen en el mercado por depósitos a la vista en moneda nacional e incluso la posibilidad de recibir apoyos financieros en forma de capitalización de otras organizaciones afines a las inversiones de impacto o a la promoción de la banca en valores o incluso las finanzas cooperativas como forma de intercooperación internacional. Finalmente, y no menos importante, funcionar en un modelo de banca en valores reinserta al sistema financiero cooperativo en el mercado nacional desde una identidad vanguardista, innovadora y sumando valor de marca sobre los principios y valores del cooperativismo. Es de esperar que esta identidad invite a la participación de las nuevas generaciones, alineadas con formas más colectivas de gestión y con mayor activismo en los temas ambientales y sociales. Estos fenómenos se reconocen actualmente en este tipo de instituciones en el mundo y no existen motivos por lo que no ocurra lo mismo en el Uruguay.

Evidentemente existen factores contrapuestos, la otra cara de la moneda que constituyen las desventajas de emprender una nueva aventura de fusión de estas instituciones y sobre la base de modelos de negocios inexplorados en el ámbito local. La principal desventaja es enfrentar la posibilidad del fracaso, porque se pondría mucho en juego en una estrategia de este tipo, porque se juegan los “últimos cartuchos” en muchos casos. Además, un escenario de fusión de instituciones puede significar perder identidad de la marca, perder socios que pasarían a integrar la nueva institución e incluso perder poder de dirección y control de las decisiones. Finalmente puede ocurrir el caso en que los costos de la bancarización sean mayores a los beneficios de las economías de escala o incluso producto del incremento de las remuneraciones provocadas por los laudos bancarios.

9. REFLEXIONES FINALES

En esta sección se recapitulan las principales contribuciones del trabajo y se exponen a manera de resumen con el objetivo de abonar una conclusión y recomendación que se entiende imprescindible transitar por la mayoría de las Cooperativas del mercado financiero.

La gran mayoría de las instituciones se encuentran en un estado fragilidad financiera. Salvo las empresas de tamaño más grande, el resto mayoritario de las empresas sobrevive en un espacio de rentabilidad neutra o levemente positiva/negativa. Su estructura de funcionamiento, sobre la base de procesos antiguos, no automatizados y de alto costo es financiado por ingresos financieros derivados de cobrar las máximas tasas permitidas y en un segmento de población de edad avanzada (en la mayoría de los casos). La disminución en el nivel de tasas activas como el que se viene experimentando en los últimos años, la contingencia de cambios en las alícuotas de retenciones máximas del sueldos o jubilaciones y los próximos cambios regulatorios, conforman un conjunto de contingencias que afectarían la rentabilidad y posiblemente la supervivencia de muchas de estas instituciones. El número de CACs ha venido descendiendo, la cantidad de los socios también y no se convocan a jóvenes a formar parte de las cooperativas.

El principal diagnóstico del presente de las cooperativas financieras es su crisis en el modelo de negocios. Una propuesta de valor válida en el pasado, hoy resulta en una estrategia de financiamiento al consumo de un colectivo muy reducido de personas relacionado a agremiaciones de trabajadores de una empresa (generalmente estatal) o de una localidad específica. Muchas de las CACs, en la búsqueda de mayores niveles de ingresos financieros han incursionado en el mercado del consumo sin retención, incrementando los niveles de morosidad y finalmente fracasando en el intento. Esta reacción de “pescar en la pecera de las pirañas”, como se ilustró en las dinámicas trabajadas, enfrenta a las CACs a un mercado con actores profesionales, con importantes inversiones en tecnología y eficiencia en costos. El camino de crecer en el mercado de consumo es una estrategia errada para la gran mayoría de las CACs que deben resolver el problema de la disminución de los ingresos y rentabilidad. Seguir insistiendo en esa estrategia acelerará e incrementará el proceso de crisis y disolución inevitable.

El mercado de créditos uruguayo puede duplicar su tamaño y presentar niveles de créditos sobre PIB similares al promedio de la región o incluso a los que el país presentaba en el pasado reciente. Sin embargo, el segmento de mercado de Crédito a las Familias y en especial el de Consumo, está completamente colapsado por muchos agentes (tradicionales y fintechs). El nicho de crecimiento son las MiPymes y en especial los segmentos de micro y pequeñas empresas que hoy presentan un muy limitado acceso al crédito.

El futuro de la industria financiera es muy incierto y lo seguirá siendo. El vínculo entre las finanzas y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) implica que el entorno de negocios sea continuamente afectado por innovaciones, alterando y transformando modelos de negocios y operaciones. Este futuro incierto además de requerir una permanente incorporación y adaptación tecnológica incorpora nuevos jugadores al mercado, que en general son empresas jóvenes que sobre bases tecnológicas van diseñando nuevas formas de ofrecer los tradicionales servicios financieros. La última señal del futuro se relaciona con el incremento de las regulaciones al sistema. El Banco Central del Uruguay ha anunciado la incorporación de nuevos requerimientos de información para las unidades de crédito más chicas que antes no estaban comprendidas. Esta reacción de la autoridad monetaria se relaciona con la necesidad de controlar a estas nuevas empresas que se incorporan.

En base a las consideraciones establecidas, se recomienda:


- Comenzar un proceso de Planificación Estratégica con un doble objetivo:
 - Comenzar un proceso de modificación de los Modelos de Negocios sobre la base de diversificación del portafolio de negocios, incursionando de manera decidida en segmentos de Micro y Pequeñas empresas con foco en las localidades del interior urbano, nichos de mercado de alta demanda de crédito no atendido por la oferta tradicional. Incorporar sistemas de análisis de impacto en la asignación del crédito que permitan establecer criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en la clasificación de los portafolios.
 - Renovar la Proposición de Valor de las Cooperativas Financieras, adaptarla a los escenarios futuros y a los nuevos clientes/socios jóvenes. Explorar los fundamentos de la Banca en Valores/Responsable/Ética como forma de reformular los modelos de las instituciones cooperativas financieras sobre los mismos valores cooperativos, pero aggiornados a las nuevas generaciones de jóvenes uruguayos. Una vez definido este nuevo modelo, será necesario comunicar de manera efectiva la nueva identidad. Comunicación externa buscando un posicionamiento en el mercado con una marcada valoración en las diferencias con el resto de las instituciones financieras (bancos, financieras, fintechs). Comunicación interna para alinear a socios y/o trabajadores en los principios de la banca en valores y acompañe con cambios en la imagen interna que incorpore ahorro de energía, clasificación y gestión de residuos y medición de huella de carbono, como algunos ejemplos.
- Redefinición de procesos operativos con fuerte incorporación tecnológica. Incorporar soluciones tecnológicas disponibles en procesos

de procesamiento de información y preanálisis de crédito, así como gestión de cobranzas de las carteras de crédito. Al mismo tiempo incorporar soluciones tecnológicas a la gestión comercial a través de las redes sociales y plataformas de comunicación como Whatsapp.

- Iniciar procesos de fusión gradual de cooperativas financieras que habiliten la posibilidad de realizar los cambios mencionados arriba, sobre las bases de:
 - Beneficios de eficiencia en costo asociados a escala de negocios mayores.
 - Mayor cobertura geográfica en el territorio nacional que funcione de ventanillas que sumen en una primera instancia las líneas de créditos a empresa. Más adelante se podrán analizar incorporar otros negocios como red de pagos o explorar nuevos tipos de servicios financieros (seguros, servicios de asistencias y demás servicios de prepago). La presencia en localidades abre la posibilidad de explorar nuevos negocios sobre la identificación de las necesidades de la demanda de la población con la que se tiene contacto personal.
 - Acceso a financiamiento internacional. Una institución cooperativa con un tamaño de cartera interesante, cobertura territorial amplia y sobre todo un modelo de negocios de banca en valores con análisis de impacto incorporado al modelo de asignación de crédito y clasificación de carteras ASG, será un prospecto de inversión interesante para instituciones cooperativas internacionales o fondos de inversión en búsqueda de inversiones con impacto positivo.
 - Mejora en la captación de nuevos recursos profesionales en trabajadores jóvenes, líderes modernos y con una visión del futuro necesaria. Grupo gerencial capaz de liderar desde un perfil técnico los procesos de transformación sobre lógicas de resultados y en el acuerdo de realizar negocios sostenibles, entendido como negocios rentables (en un sentido financiero) y de impacto positivo en la sociedad y el ambiente (en un sentido más amplio).
 - Incorporar formas de gobernanza especializadas, en las que la Gobernanza Política de los Consejos Directivos esté separada de la Gobernanza Técnica del/la Gerente/a General y los comités gerenciales.

- Adicionar a la nueva gobernanza, nuevas formas de participación accionaria y nuevas formas jurídicas en el marco de las leyes cooperativa vigentes, que incorporen en conglomerados cooperativos a otras instituciones no cooperativas o cooperativas no financieras en el capital de la nueva institución. Estas nuevas formas jurídicas podrán adaptarse y cambiar durante un proceso gradual de fusión, en el que se irán negociando y acordando las nuevas estructuras funcionales y dando el tiempo necesario para que las diferentes identidades encuentren la mejor manera de convivir ya sea en una nueva marca o una marca de marcas, entre otros ejemplos.

El futuro seguirá siendo cada vez más incierto, pero lo poco que se puede conocer es que el nuevo paradigma financiero exige estar preparado para el cambio y las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser agentes catalizadores de una nueva economía desde las finanzas, que intermedien recursos en el financiamiento de actividades de impacto positivo para el país y habilitando a las personas (clientes, socios, depositantes) a contribuir con un mundo mejor haciendo que su dinero financie un país más verde, justo y fraterno.



**ESTUDIO PROSPECTIVO
DEL SECTOR
DE LAS COOPERATIVAS
DE CONSUMO URUGUAYAS**

A cargo de Daniel Arbulo y Juan Pablo Martí

1. RESUMEN

Este documento constituye una aproximación al análisis prospectivo del cooperativismo de consumo en Uruguay. A pedido de la FUCC se realiza un análisis en dos etapas. Por una parte, se consideran los documentos más relevantes sobre diagnóstico y análisis del sector y, por otra parte, se recurre a entrevistas de directivos y gerentes, así como algunos informantes calificados. A partir de estos elementos se sintetizan las principales características del sector y los principales desafíos. Se dejan sentadas las bases para una agenda de investigación que permita avanzar en las modificaciones de un modelo de negocios que aparece cuestionado por diversos actores.

Palabras clave: cooperativas, cooperativas de consumo, relaciones laborales, digitalización, Uruguay

2. GLOSARIO

ANCAP – Administración nacional de Combustibles Alcoholes y Portland
ANTEL – Administración Nacional de Telecomunicaciones
CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COCSEA – Cooperativa de Consumo para Socios del Club Empleados ANCAP
COMAG – Cooperativa Magisterial
COSAP – Cooperativa de Salud Pública
COTRANS – Cooperativa de Consumos del Transporte
CUDECOOP – Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
FUCC – Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo
INACOOOP – Instituto Nacional del Cooperativismo
INE – Instituto Nacional de Estadística
INEFOP – Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional
MNI – Mesa Nacional Intercooperativa
SCC – Swedish Cooperative Centre
SICC – Sistema Integrado de Cooperativismo de Consumo
UdelaR – Universidad de la República
UTE – Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas
UTF – Unidad Técnica de Formación

3. INTRODUCCIÓN

La Ley General de Cooperativas de octubre de 2008 define a las cooperativas como

...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 (Artículo 4º de la Ley N° 18.407).

La clasificación de las cooperativas normalmente se realiza en función de las clases cooperativas y no por sectores de actividad. La clasificación por clases permite diferenciar a las cooperativas en las cinco clases (las tradicionales modalidades): cooperativas de vivienda, cooperativas de consumo, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas agrarias y cooperativas de producción o trabajo asociado. Esta clasificación obedece a la evolución de la legislación cooperativa. Hasta la aprobación de la Ley N° 18.407 de 2008, la legislación había respondido a modalidades o un conjunto de modalidades cooperativas (Cazères, 1994). Al aprobarse la Ley N° 18.407 ésta toma cada una de estas modalidades y le dedica un capítulo. Las cooperativas de consumo son reguladas por su Capítulo III. Allí se las define como

Artículo 106. (Definición y objeto). – Son cooperativas de consumo aquellas que tienen por objeto satisfacer las necesidades de consumo de bienes y servicios de sus socios, pudiendo realizar para ello todo tipo de actos y contratos.

Más allá de la definición legal, comúnmente se considera a las cooperativas de consumo como asociaciones que tienen por finalidad proveer de bienes de consumo a los asociados de manera de satisfacer sus necesidades mediante la compra y el suministro en conjunto.

Si bien existen algunos antecedentes puntuales en el siglo XIX, la gran mayoría de cooperativas de consumo surgieron en Uruguay en la primera mitad del siglo XX. Las primeras cooperativas de consumo son organizaciones que vieron la luz a raíz de esfuerzos colectivos previos de trabajadores que habían creado seguros de vida colectivos, espacios de compra comunes y estrategias similares. Fueron fundamentales en su surgimiento las organizaciones sindicales de trabajadores, dando lugar a cooperativas cerradas que se nuclearon en el espacio de una gran empresa pública o privada. A esto se suma, el apoyo de las empresas que las vieron nacer que apoyaron la creación de las cooperativas cediendo el local, financiando

algunos salarios de la administración o directamente aportando el capital inicial (Frizzi, 1946). El tercer elemento a considerar en el surgimiento de las cooperativas es el apoyo estatal. Aún antes del reconocimiento legal de la figura cooperativa por la Ley 10.761 de 1946, en el Parlamento Nacional aprobó una serie de leyes que permitían la retención de haberes por parte de las cooperativas. En el cuadro que sigue se puede observar el surgimiento de las primeras cooperativas y el marco legal que permitió las retenciones.

Cuadro 1. Creación de las principales cooperativas de consumo

Cooperativa	Fundación	Ley específica
Sociedad de consumos “La Unión” de Juan Lacaze	1909	Ley 13.069 de 1962
Cooperativa Ferroviaria de producción y consumo	1918	
Cooperativa de UTE (Usinas y Teléfonos del Estado)	1920	Ley 9.979 de 1940
Cooperativa “La Económica” de “La Frigorífica Uruguaya”	1923	
Cooperativa de funcionarios del Banco Hipotecario	1925	
Cooperativa Magisterial	1929	Ley 8.875 de 1932 y Ley 12.222 de 1955
Cooperativa Municipal de Consumo (contó con apoyo de la Intendencia Municipal de Montevideo)	1930	Ley 11.055 de 1948
Cooperativa Bancaria (contó con capital prestado por la Caja de Jubilaciones Bancarias)	1932	Ley 13.541 de 1966
Cooperativa Club Ancap	1934	
Cooperativa de Aguas Corrientes (comenzó con un capital prestado por la compañía)	1934	
Cooperativa jubilatoria de Crédito y Consumo	1938	
Cooperativa de Consumo de Salud Pública	1942	Ley 12.704 de 1960
Cooperativa de Transporte (al comienzo con los trabajadores de CUTCSA)	1944	Ley 11.180 de 1948
Cooperativa de Obreros y Empleados del Frigorífico Nacional	1944	
Asociación Cooperativa Electoral	1944	Ley 10.859 de 1946 y Ley 13.111 de 1962
Cooperativa de Consumos de Aduana	1945	

Cooperativa	Fundación	Ley específica
Cooperativa de Producción y Consumo del Personal de AFE (Administración de Ferrocarriles del Estado)	1946	Ley 11.859 de 1952
Cooperativa AFE	1949	Ley 11.859 de 1952

Fuente: Elaboración propia en base a Frizzi (1946); Boragno (2001); Terra (1986) y <https://parlamento.gub.uy/>

Posteriormente, a lo largo de los años, las cooperativas abrieron sus padrones ampliando la red de empresas vinculadas, se consolidó el sistema de retenciones de salarios, característico de la clase consumo y se han iniciado con mayor o menor éxito acciones estratégicas de consolidar el sector como una alternativa válida de consumo con calidad y precio convenientes.

En la actualidad, el modelo del cooperativismo de consumo uruguayo resalta por tres características. En primer lugar, la retención salarial, aspecto inicial de este modelo que asegura un mínimo riesgo de no cobro de las ventas realizadas a socios y socias, los primeros estatutos estaban vinculados con normativas nacionales que regulaban cada caso. Una segunda característica, que por años dio ventaja comparativa es el crédito de la casa, que encontró una competencia potente primero en las tarjetas de créditos y luego en otras formas de pago digital. Como tercera característica es el modelo de tienda de departamentos que aseguraba productos y servicios en innumerables áreas.

De acuerdo al listado actualizado de Cooperativas de Consumo proporcionado por la Unidad de Información y Estadística de INACOO, se encuentran registradas 47 cooperativas de consumo, de las cuales 25 se encuentran en Montevideo y las restantes en el interior del país. Como se aprecia en el listado que se presenta a continuación, las cooperativas de consumo son muy heterogéneas en sus características. Se encuentran las tradicionales cooperativas que tienen como objeto responder a un amplio conjunto de necesidades de su membresía y también cooperativas creadas con fines particulares relacionados con la satisfacción de un servicio concreto.

Cuadro 2. Listado de cooperativas de consumo por departamento (agosto de 2022)

COOPERATIVA POLICIAL DE CANELONES - COPOCA	Canelones
COOPERATIVA DE AGUA DE CUCHILLA ALTA - CADECA	Canelones
COOPERATIVA DE FUNCIONARIOS DE CAMOC - COFUCAM	Colonia
COOPERATIVA OBREROS UTE	Durazno

COOPERATIVA POLICIAL DURAZNO - COPODUR	Durazno
Cooperativa Pesquera de Consumo de Andresito - COOPESCONAND	Flores
COOPERATIVA DE CONSUMO POLICIAL DE FLORES	Flores
COOPERATIVA DE AUXILIO Y PREVISIÓN DE LA POLICÍA DE FLORIDA	Florida
Cooperativa de Ómnibus de Funcionarios de SALUS - Sección Fuente - COFSAF	Lavalleja
Cooperativa de Ómnibus de funcionarios de Cervecería SALUS - COFCSA	Lavalleja
COOPERATIVA COMUNAL DE CONSUMO DE MALDONADO - COCOCOMA	Maldonado
ASOCIACIÓN COOPERATIVA ELECTORAL - ACE	Montevideo
COOPERATIVA BANCARIA	Montevideo
COOPERATIVA CLUB ANCAP	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO CENTRO MÉDICO POCITOS	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO ENTIDADES MÉDICAS INTERIOR - COCEMI	Montevideo
COOPERATIVA CONSUMO CLUB EMPLEADOS ANCAP - COCCEA	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO SALUD PÚBLICA - COSAP	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO UTE ANTEL - CUTEANTEL	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMOS DEL TRANSPORTE - COTRANS	Montevideo
COOPERATIVA DE LA PREVISION SOCIAL - CPS	Montevideo
COOPERATIVA DE LAS FUERZAS ARMADAS - COFAS	Montevideo
Cooperativa de Propietarios de Vehículos de Carga - COPROVECAR	Montevideo
COOPERATIVA DE RADIOEMISORES DEL INTERIOR - CORI	Montevideo
COOPERATIVA DEL GREMIO DEL TAXI - COGRETAX	Montevideo
COOPERATIVA MAGISTERIAL DE CONSUMO - COMAG	Montevideo
COOPERATIVA MUNICIPAL	Montevideo
COOPERATIVA POLICIAL DE CONSUMO	Montevideo
COOPERATIVA PROPIETARIOS DE CAMIONES - COPROCA	Montevideo
COOPERATIVA DENTAL URUGUAYA	Montevideo

COOPERATIVA DE CONSUMO ADUANA	Montevideo
COOPERATIVA FAMILIAR DE CONSUMO	Montevideo
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO PERSONAL DE AFE	Montevideo
COOPERATIVA DE USUARIOS DE ASISTENCIA MÉDICA VETERINARIA	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO NIDO	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO TRABAJADORES DEL VOLANTE	Montevideo
SANATORIO AMERICANO COOPERATIVA DE CONSUMO	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO DEL PERSONAL DE PAYLANA - COPERPAY	Paysandú
COOPERATIVA RINCÓN DE ASISTENCIA SOCIAL - CORAS	Río Negro
COOPERATIVA DE CONSUMO DE LOS SOCIOS COOPACE - CCONCOOPACE	Río Negro
COOPERATIVA DE CONSUMO RAÍCES DEL NORTE	Rivera
COOPERATIVA DE TRANSPORTISTAS DEL NORTE - CTN	Rivera
COOPERATIVA SALTEÑA DE CONSUMOS - COSALCO	Salto
CORIBO	Tacuarembó
COOPERATIVA DE CONSUMO LAS SERRANAS	Tacuarembó
Cooperativa de consumo de responsabilidad limitada RUTA CAR DEL URUGUAY	Tacuarembó
COOPERATIVA DE CONSUMO MUNICIPALES TACUAREMBÓ	Tacuarembó

Fuente: INACOOOP. Disponible en: https://www.inacoop.org.uy/_files/ugd/356d79_2b-6f77a7a2be4a3b8aed7ecf68a97008.pdf

En 1954 se concreta la fundación de la Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo (FUCC) que nucleó nueve cooperativas de un total de 22 existentes en ese momento. Actualmente, la FUCC nuclea a 14 cooperativas de consumo, la mayor parte de ellas cooperativas históricas ubicadas en Montevideo y también dos del interior.

Cuadro 3. Cooperativas de consumo afiliadas a FUCC (2023)

ASOCIACIÓN COOPERATIVA ELECTORAL - ACE	Montevideo
COOPERATIVA BANCARIA	Montevideo
COOPERATIVA CLUB ANCAP	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO ENTIDADES MÉDICAS INTERIOR - COCEMI	Montevideo
COOPERATIVA CONSUMO CLUB EMPLEADOS ANCAP - COCCEA	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO SALUD PÚBLICA - COSAP	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO UTE ANTEL - CUTEANTEL	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMOS DEL TRANSPORTE - COTRANS	Montevideo
COOPERATIVA DE LA PREVISIÓN SOCIAL - CPS	Montevideo
COOPERATIVA MAGISTERIAL DE CONSUMO - COMAG	Montevideo
COOPERATIVA MUNICIPAL	Montevideo
SANATORIO AMERICANO COOPERATIVA DE CONSUMO	Montevideo
COOPERATIVA DE CONSUMO DEL PERSONAL DE PAYLANA - COPERPAY	Paysandú
COOPERATIVA SALTEÑA DE CONSUMOS - COSALCO	Salto

Fuente: Información proporcionada por la Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo.

A pedido de la FUCC, se encomendó un estudio sobre la evolución del modelo de negocios de las cooperativas de consumo, sus características más sobresalientes y sus desafíos actuales. El mismo se realizó en el marco del convenio entre el Instituto Juan Pablo Terra y CUDECOOP, y con financiamiento del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP).

A partir del diálogo con la directiva de la FUCC se acordó como *objetivo general*: Analizar la evolución y las perspectivas del modelo de negocios del cooperativismo de consumo en Uruguay y las posibles alternativas para su desarrollo. A su vez, como *objetivos específicos* se propuso:

1. Sistematizar los informes y diagnósticos realizados sobre la evolución del cooperativismo de consumo a lo largo de la historia de Uruguay.
2. Releva las principales características del cooperativismo de consumo respecto de la composición de la masa social, las relaciones laborales y los servicios que presta.

3. Identificar los principales desafíos del cooperativismo de consumo en el momento actual considerando las nuevas tendencias de la digitalización y los servicios *e-commerce* para el desarrollo de nuevos productos.
4. Describir las relaciones de intercooperación desarrolladas por las cooperativas de consumo y su inserción en la comunidad.
5. Explorar las alternativas de nuevas cooperativas o nuevas formas asociativas de consumo y sus posibilidades

El diseño metodológico empleado fue de corte cualitativo y de carácter exploratorio, combinando fuentes primarias y secundarias. En una primera etapa se desarrolló un amplio relevamiento documental a partir de antecedentes y documentos proporcionados por la FUCC. En una segunda etapa se realizaron entrevistas a informantes calificados seleccionados en base a criterios de representatividad teórica y en acuerdo con la FUCC.

A continuación, se presenta el documento compuesto básicamente por dos secciones. En la primera, se releva la información documental proporcionada por la FUCC para establecer el punto de partida y dar cuenta de la continuidad de los cuestionamientos y propuestas para el cooperativismo de consumo. En la segunda sección se analiza la información recabada a partir de las entrevistas a informantes calificados. Por último, y a modo de conclusión se plantean los principales desafíos y debates.

4. ANTECEDENTES

A diferencia de lo que sucede en el ámbito internacional, el sector cooperativo de consumo en Uruguay, no ha sido objeto de muchos estudios académicos. Sin embargo, no son pocos los informes y diagnósticos que se han realizado, fundamentalmente a partir de la década de los noventa del siglo pasado en que el cooperativismo de consumo se ha visto en una situación de crisis estructural.

A continuación, se hace un repaso sintético de los estudios e informes, intentando resumir cuáles fueron los diagnósticos y cuáles las propuestas que se manejaron. Se intentó relevar todos aquellos estudios y documentos que estuvieron a nuestro alcance con el objetivo de ser exhaustivos en el análisis del cooperativismo de consumo.

Antes de comenzar, se debe señalar que muchos de estos documentos se obtuvieron del archivo de CUDECOOP, desde dónde se nos facilitó el acceso y desde la misma FUCC.

Los dos primeros documentos obedecen a libros que tuvieron como objetivo estudiar el cooperativismo uruguayo y, en particular, el sector consumo. El primero es el trabajo de Frizzi (1946) realizado desde una

perspectiva comprometida con el cooperativismo y el siguiente es el Terra (2015 [1986]) realizado en el marco de una consultoría para la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). El resto de documentos, provienen de informes técnicos encargados por el cooperativismo de consumo o surgido desde personas directamente involucradas en el mismo, tal es el caso del trabajo de Boragno (2001).

Relevar estos antecedentes plantea diferentes desafíos. Para empezar, responden a diferentes momentos en la evolución del cooperativismo de consumo, pero también poseen una gran heterogeneidad respecto de sus metodologías y alcances.

4.1. Presentación del acervo documental sobre las cooperativas de consumo

1. Frizzi, A. (1946). El cooperativismo en el Uruguay. Funcionamiento y desarrollo del cooperativismo de consumo en el país. Talleres Gráficos de Castro & Cía.

El trabajo de Frizzi se propuso cubrir la carencia de materiales de consulta sobre el cooperativismo de crédito. Para eso analiza “de la iniciación y desarrollo ulterior de las distintas cooperativas de consumo del país” (p. 5). El trabajo se divide en dos partes. La primera se refiere a las cooperativas de consumo de Montevideo y la segunda a las cooperativas del interior, para finalizar con un capítulo de “Síntesis y comentarios”.

Cada cooperativa es presentada con el mayor detalle posible. Se explican las condiciones de surgimiento, la cantidad de socios y empleados, el sistema comercial y los organismos de gobierno de la cooperativa. Destaca los apoyos recibidos por las distintas cooperativas para su creación, tanto de las organizaciones en el marco de las que surgen (la UTE, el municipio de Montevideo, el gremio de magisterio, el gremio bancario, la empresa de Aguas Corrientes, el Instituto de Jubilaciones y Pensiones, el Ministerio de Salud Pública, etc.) como por parte del gobierno, con la promulgación de leyes que permiten el descuento de los haberes de los empleados en favor de la cooperativa.

Entre los aspectos positivos que señala se encuentran las gestiones realizadas por las cooperativas para adquirir los edificios propios como señal de fortaleza de las organizaciones. Donde es más crítico es en las ventas a crédito, sostiene que las cooperativas “no realizan un cooperativismo integral, pues olvidan completamente uno de los postulados básicos de la cooperación –pago al contado– y no le prestan la atención que merece al problema educativo” (p. 148).

2. Terra, J. P. (2015[1986]). Proceso y significado del cooperativismo uruguayo (2a). Instituto Humanista Cristiano Juan Pablo Terra

El trabajo de Terra (2015) fue originalmente publicado en 1986 como resultado de una investigación encargada por la CEPAL. Allí se aborda desde una perspectiva histórico-sociológica el proceso y significado del cooperativismo uruguayo. Para ello se analizan los distintos sectores cooperativos, siendo el cooperativismo de consumo el primero en ser analizado. Analiza el surgimiento de las primeras cooperativas de consumo hasta la aprobación de la Ley 10.761 de 1946 que les dio marco legal. Resalta que entre 1930 y 1946 se crean las grandes cooperativas de consumo, motivadas por la crisis económica y el bajo nivel remuneraciones. En general, surgen en el contexto de grandes empresas, mayormente públicas, pero también privadas y con apoyo de las mismas. Esto le lleva a concluir que “las cooperativas de consumo se han formado en el Uruguay fundamentalmente como un complemento de la intensa estructuración de las relaciones laborales y gremiales desarrollada en ramas de la administración pública o de fuerte presencia pública” (p. 45). En el nacimiento, la mayor parte son cooperativas cerradas a los integrantes del gremio y operan con venta a crédito que se descuenta de los haberes de los empleados.

También señala que a fines de la década de los sesenta, y en un intento por golpear a los sindicatos, se aprueba el Decreto 329 del 11 de julio de 1969 que prohíbe que las cooperativas hagan retenciones de las cuotas sindicales, alejando así a las cooperativas de los sindicatos. Por otra parte, y en sentido contrario, la Ley 14.019 de 1971 extiende a las cooperativas de consumo las exenciones tributarias que se habían otorgado a las cooperativas de producción.

Al analizar la eficiencia económica señala que las cooperativas no eran capaces de hacer frente a la competencia de supermercados y cadenas comerciales que operan con menores costos de personal y de infraestructura. Frente a esto, se propone como ventaja cooperativa la calidad de los productos y el acceso al crédito. Es el acceso al crédito la gran ventaja económica de las cooperativas que le permite al socio acceder a créditos más económicos, sobre todo en momentos de emergencia económica.

3. Plan de reestructuración y desarrollo del cooperativismo de consumo en Uruguay. Objetivos, idea comercial. Estrategias y visión del futuro. Marzo de 1988. Consultoría Centro Cooperativo Sueco. Tore Almgren, Fredrika Schartau y Charles Duthu

Este informe tiene su origen en la Misión de expertos suecos que fue solicitada por la Mesa Nacional Intercooperativa (MNI) con el objetivo de analizar la situación y realizar propuestas (fortalecimiento, planes de desarrollo, financiamiento necesario para reestructuración, posibilidad de central de compras, plan de acción con metas y plazos).

La metodología se basa en la visita a 30 cooperativas de consumo, cooperativas agrarias con sección consumo y clubes de compras. Se realizaron entrevistas a directivos, gerentes, órganos estatales, etc. También se hicieron comparaciones con empresas de venta al por menor. Se analizaron los balances de las organizaciones. Sin embargo, el informe señala dificultades de acceso a la información y que las cinco semanas de trabajo fueron un tiempo muy acotado.

El primer señalamiento es sobre la falta de objetivos unitarios de las cooperativas de consumo, se señala que de las entrevistas se desprende la idea de que las cooperativas deben abarcar casi todas las necesidades de los socios y “el suministro de mercancías lo más eficazmente posible, parece convertirse en un objetivo secundario”. Esto alerta sobre la necesidad de definir cuál es la misión primaria de las cooperativas de consumo.

Respecto de la estructura de las cooperativas se señala su gran dispersión y heterogeneidad, diferentes situaciones económicas, los altos costos y la escasez de capital.

Entre las propuestas principales manejadas por la consultoría está la fusión de las cooperativas y el establecimiento de una central de compras y distribución.

Respecto de los socios se señala la necesidad de aumentar la masa social, mejorar la participación activa de los socios, que los empleados no tengan derecho a voto, pero tengan representación y mejorar el acceso a la información a los socios.

Respecto de la organización de las cooperativas, se transmite una visión muy crítica del funcionamiento de los organismos directivos y se señalan los conflictos entre las directivas y las gerencias que se solapan en sus acciones. También se critica las estructuras burocráticas y muy costosas.

Otro de los aspectos abordados refiere al crédito a los consumidores. Se señala que se desconoce el costo del crédito, existe alta morosidad, la administración del crédito es muy costosa y solo sirve porque “Mediante el derecho de retención, las cooperativas de consumo “atan” al socio por un largo tiempo” (p. 14). Frente a esto se propone terminar con el sistema

de compras de comestibles a crédito y profesionalizar la gestión del crédito por ejemplo en acuerdo con las cooperativas de ahorro y crédito.

A esto se suma una política comercial profesional, en base a la estructura de las tiendas y grandes almacenes poco modernos y de aspecto vetusto y con una mala distribución de las cooperativas en Montevideo. Tampoco existe una política de surtidos y de precios. Finalmente señala algunos factores importantes que influyen sobre el estado de resultados. En particular se destaca los costos de persona que son entre un 25% o 50% superiores a la competencia a la vez que tienen una bajísima productividad (ventas) por empleado en relación a comercio minorista.

En base a estas consideraciones, concluye que

La situación de las cooperativas de consumo es seria, pero no desesperada. Existe un gran compromiso y una gran fe en la viabilidad de las ideas del cooperativismo, Sin embargo, a causa de circunstancias diversas, las cooperativas de consumo se han quedado estancadas en formas que, de no cambiar, pueden implicar problemas muy serios para el futuro. Por lo tanto, es necesario crear un clima de cambio que permita a los responsables encarar las actividades con nuevas ideas y desde nuevos puntos de vista (p. 40).

4. Consultoría de Marketing para el movimiento cooperativo de consumo uruguayo. Región del Litoral (abril 1991) William P. Smith y Jan Agren CUDECOOP/SCC

Este estudio fue solicitado por las cooperativas del litoral norte COPERPAY, COSALCO y por la FUCC con base en la consultoría realizada en febrero de 1988 al SCC, con el objetivo de asesorar respecto de la gestión comercial y la viabilidad de una central de compras. Una de las conclusiones de la consultoría fue integrar el movimiento del Litoral para fomentar el cooperativismo de consumo de la región

Se estudiaron tres cooperativas COPERPAY, COSALCO y YOUNG, pertenecientes a la región Litoral de Río Uruguay. La membresía de las tres cooperativas está compuesta por empleados públicos, jubilados y trabajadores de las industrias que tienen convenio. La forma de venta es al contado o a crédito con recargo.

Se estudiaron los procedimientos de operación y los procesos compra y fijación de precios, aunque la falta de información no permitió conocer la utilidad bruta. En base al estudio se realizaron una serie de recomendaciones como: Informatizar para acceso a información, Estandarizar sistema de precios, una política comercial de precios agresiva para captar clientes, la necesidad de renovar los locales (pintura, iluminación, decoración, imagen institucional), un programa de capacitación de gerentes y personal

y también de directivos. Finalmente, se concluyó que la mejor solución era la de un centro de distribución regional moderno y que fomente la colaboración más estrecha entre las cooperativas y que el Centro Cooperativista Sueco estaba dispuesto a financiarlo.

5. Las cooperativas de consumo en el Uruguay - Montevideo, mayo de 1992. Ec. Joaquín Etchevers, Cr. Pablo Pereyra, Esc. Héctor Bergonzi

El estudio fue realizado en base a veinte cooperativas de consumo encuestadas que abarcan 220.000 afiliados, durante el año 1991 las ventas directas superaron los 100 mil millones de nuevos pesos (US\$ 50 :000. 000). Las ventas son 90% a crédito y 10% contado.

Respecto de los factores que condicionan las cooperativas señalan la falta de capital, el proceso inflacionario, las altas tasas de interés, las anticuadas estructuras comerciales, la excesiva centralización geográfica, el pesado aparato político-administrativo, un mercado marginal de bajo poder adquisitivo, los altos costos operativos, son todos factores determinantes de problemas financieros, económicos y de un generalizado estancamiento.

Como propuesta plantean la necesidad de acciones unificadoras, ya sea por la fusión de las pequeñas y medianas cooperativas o la absorción por las de mayor tamaño. Esto permitiría fortalecer al cooperativismo de consumo al unificar servicios, tanto de consumo como sociales, disminuir los costos operativos, lograr una descentralización geográfica posibilitando la apertura de bocas de expendio en zonas hoy marginadas y capitalizarse con la venta de activos fijos excedentarios. Además, permitiría un mayor desarrollo y perfeccionamiento de las relaciones con las demás modalidades cooperativas.

6. Reporte de la consultoría de las cooperativas de consumo de Montevideo. Abril- mayo 1993 (Resumen Ejecutivo) (Conclusiones de la Situación Actual)

Este Reporte se basa en la investigación y análisis realizado para el Cooperativismo de Consumo en el año 1988 por CUDECOOP, FUCC y el CCS (Centro Cooperativo Sueco). El informe fue realizado por Bert Lind (Suecia) y Alfredo Martinote (Uruguay), con la colaboración de Guillermo Rubbo.

Si bien las condiciones de las Cooperativas se han mantenido en un marco de crecimiento lento y conservador, el impacto del marco externo las hace derivar continuamente en situaciones cada vez más difíciles. P. 2

Se estudia la problemática de siete cooperativas para una reactivación de siete cooperativas (CUTE-ANTEL, COTRANS, Cooperativa de Ganadería,

de AFE, de Obras Públicas, del Club ANCAP y COCSCEA), las cuales engloban a más de 25000 socios, obteniendo y la salida a la situación actual.

Entre las razones para los resultados negativos de las siete cooperativas señalan: la orientación equivocada hacia el mercado, los precios no competitivos, los altos costos operativos, las relaciones laborales con salarios que suben más que ingresos por ventas y están 40 a 50% por arriba de competencia y un número de personal sobre las necesidades en 20 a 40%, la falta de sistemas de conducción y control, la situación financiera problemática, la capacidad ociosa de locales y los activos fijos sobrevalorados.

Frente a esta situación se proponen tres escenarios: el cierre ordenado en un horizonte de 5 años, el cierre inmediato o el desarrollo, concentración y especialización – integración inmediata. Si bien reconocen los obstáculos para la integración –la integridad de cada cooperativa; la individualidad de cada cooperativa; la gran diferencia entre activos. endeudamiento, patrimonio, etc.- proponen como solución el establecimiento de un Consorcio de Cooperativas de Consumo Uruguayo.

7. Diagnóstico competitivo. Cooperativas de consumo de Uruguay / Alianza Cooperativa Internacional - Oficina de las Américas. 1997

Producto de la gira de trabajo realizada en el mes de febrero de 1997 a las cooperativas de consumo de Uruguay, en el marco del proyecto de fortalecimiento de la competitividad de las cooperativas de consumo de América, se consideró oportuno, no solo alcanzar los objetivos propios de la gira, sino recabar la información necesaria para realizar el presente diagnóstico competitivo. P. 1

Se trabajó con las siguientes organizaciones 13 cooperativas además de la FUCC y CUDECOOP. Se llega a la conclusión de que las cooperativas que si bien las cooperativas de consumo cuentan con una organización de segundo grado (FUCC), que aglutina a las 17 organizaciones, en la práctica empresarial y de gestión no están verdaderamente integradas.

Así, dentro de las cooperativas de consumo se da la competencia por espacios comerciales y por asociados potenciales. Además, se da ausencia de un flujo constante y efectivo de información y de relaciones comerciales con proveedores y clientes.

También se parte del diagnóstico de una problemática común, marcada por una modernización avanza muy lentamente; una rígida estructura sindical que afecta directamente sus costos y por ende su capacidad de competencia; una estructura de costos que cada día es más pesada y que carcome las posibilidades de ofrecer precios competitivos; se concentran en una zona geográfica bastante reducida de la capital; las instalaciones actuales se orientan a la 'actividad institucional y administrativa más que

a las actividades comerciales (con las excepciones del caso); problemas para que los asociados se apropien de la organización; y que con la reforma institucional del Estado, las cooperativas pierden cada día más espacio.

Como recomendaciones de actuación se propone:

- Clarificar la función que cumplen en la sociedad y la economía uruguayana y de sus miembros
- Desempeño comercial acorde al mercado
- Fortalecer la integración cooperativa
- Establecer un proceso de fusiones, absorciones y emprendimientos conjuntos
- Plan de desarrollo de la actividad de consumo

8. Memorándum a las cooperativas con mensaje del Comité Ejecutivo, borrador de plan estratégico y propuesta de Taller UTF-CUDECOOP (1999)

Este Memorándum informa del proceso de Planificación estratégica llevado adelante por la FUCC con la asistencia de la UTF de CUDECOOP durante los primeros meses de 1999.

La metodología de la planificación se justifica en que “la RECONVERSIÓN del sector es una necesidad para la modernización de las organizaciones y su supervivencia futura”.

El Comité ejecutivo de FUCC elaboró un borrador de Plan Estratégico como ejemplo del proceso a desarrollar con todas las cooperativas.¹

El proceso de planificación estratégica tiene diferentes etapas – filosófica, analítica, estratégica, operativa y de acción y desarrollo-. Cada una de las etapas se presentan en términos generales con la idea de que sirva de base para la discusión.

Es interesante señalar que la Visión y la Misión propuesta para el sector consumo en la etapa filosófica:

VISIÓN del sector CONSUMO: Constituirse en el canal de comercialización que estabiliza precios y revaloriza al consumidor como actor protagónico del proceso de compra; además de constituirse en el corazón del desarrollo cooperativo del país, articulando por un lado los sectores de intermediación financiera y servicios, y por otro lado los de producción.

MISIÓN del sector CONSUMO: Conformar un conjunto articulado, eficiente y rentable de empresas cooperativas, que por la vía de la especialización en la comercialización de productos de primera necesidad y de uso cotidiano, sean capaces de incidir de manera positiva en la economía

¹ Este proceso se va a continuar con un “Taller de análisis y visión estratégica del sector de cooperativas de consumo” organizado en mayo y junio de 1999 por la UTF de CUDECOOP y la FUCC.

familiar de los asociados, sus familias y la comunidad en general, apoyando a su vez la actividad productiva y de servicios del país.

La etapa analítica realizó un diagnóstico del sector en base a la Matriz FODA. Con base en este análisis se define una estrategia MAESTRA del sector:

“Impulsar la articulación de la gestión de todas las cooperativas de la modalidad, en la gestión comercial y servicios. Para volverlas eficientes, rentables y competitivas en el mercado al servicio de sus socios y consumidores en general [en mayúsculas en el original.]”

A partir de este análisis se definen planes de acción, a partir de tres subestrategias. Entre las que se destaca “Crear en el seno de FUCC una Comisión de RECONVERSIÓN CENTRAL, con integración mixta: dirigentes, gerentes, técnicos, representantes del personal...”

9. Boragno, R. (2001). Una visión del Cooperativismo de Consumo en Uruguay. Revistas de Estudios Cooperativos, Año 8 (No 1), 7–40.

En su artículo Boragno, analiza los orígenes de las cooperativas de consumo y los principios que las rigen. Posteriormente, analiza el desarrollo del cooperativismo de consumo en Uruguay, marcando dos períodos: desde su fundación hasta 1960 y posteriormente. Luego analiza la situación de las cooperativas en ese momento y el papel de los diferentes actores: Estado, dirigentes, funcionarios y socios. Posteriormente analiza algunos indicadores claves de las cooperativas, señalando la existencia de 200.000 socios, 1.350 funcionarios y una facturación superior a los 40 millones de dólares anuales. Señala el déficit operativo de las cooperativas y propone que se financia con los aportes mensuales de los socios. Señala que no es viable reducir el déficit con un aumento de los ingresos, deberían aumentar en un 30% y esto no lo ve viable en esa coyuntura, ni tampoco en la reducción de los egresos, compuestos básicamente de gastos de funcionamiento y retribuciones personales sobredimensionadas para el volumen del negocio. Con base a este panorama se pregunta por la justificación de la existencia de las cooperativas de consumo, las condiciones necesarias y cuál es el rol a cumplir en la sociedad. Finalmente, plantea algunas ideas de cómo dotar de viabilidad a las cooperativas y propone la constitución de una cooperativa de segundo grado “para gestionar y desarrollar la actividad comercial para todos los socios de todas las Cooperativas de base y para el público en general” (p. 36). Aun cuando reconoce que, en función de los antecedentes, esta propuesta puede ser catalogada de utópica e inviable.

10. Consultoría para la reconversión del modelo comercial y de gestión de las cooperativas de consumo - Informe final - Kreimerman Asociados 28/07/2015

La consultoría se desarrolló en base a un equipo de proyecto integrado por las cooperativas participantes, la FUCC y CUDECOOP.

Entre los aspectos de diagnóstico del sector señala los problemas de información: “Los sistemas de registro de información se orientan casi exclusivamente al cumplimiento de requisitos legales y formales de control, y carecen de sistemas de información orientados a la gestión” (p. 43). De la información disponible señala un panorama preocupante: “todas las cooperativas presentaron resultados negativos” y como características señala las pérdidas entre el 20 y 40% sobre los ingresos comerciales, una utilidad bruta sobre el costo de mercadería muy alta –entre el 30 y 50%-, muy importante peso de los ingresos por socio en relación a los ingresos totales y en relación a los ingresos comerciales., nivel de gastos elevadísimo. A continuación, analiza la actividad comercial, financiera y social. Señala que la mayor parte de ventas son a crédito con clientes cautivos por la necesidad de crédito teniendo un resultado comercial muy pobre, un resultado financiero donde la mayoría de las ventas son a plazos largos con tasas de interés muy elevadas y un enorme peso de las cuotas de los socios. Respecto del análisis de los gastos señala un elevadísimo costo salarial que representa el 69% del gasto total y con costos de entre dos veces y dos veces y media el salario fijado por los supermercados. El análisis de la propuesta comercial muestra que el costo de la canasta en las cooperativas es mayor que el promedio nacional proporcionado por el INE entre un 14 y un 17%. En lo que refiere a la ubicación geográfica, se señala que se trata de buenos inmuebles ubicados en el centro de la ciudad, pero no son adecuados para la venta de bienes básicos de alimentación, limpieza e higiene personal. El análisis organizacional se divide en el marco institucional, los socios afiliados, los empleados y la infraestructura. El marco institucional y organizacional del cooperativismo de consumo es “desconfianza mutua, y escasa conciencia de pertenecer a un campo común. Las cooperativas se ven más a menudo como competidoras que como socias” (p. 50). Respecto de los socios señala que “con el tiempo se fue perdiendo el vínculo fundacional con los socios y no se logró sustituirlo por uno nuevo” (p. 52) y la cantidad de socios disminuye año a año. La relación con los empleados no difiere de otras empresas del país, se trata de un vínculo de “poca colaboración y/o confrontación” (p. 52).

En definitiva, el modelo vigente no cumple con los objetivos esenciales del cooperativismo de consumo: unión voluntaria, bajos costos operativos y comprar más barato que en el canal comercial lucrativo.

La consultoría propone un nuevo modelo para las cooperativas y parte de lo que llama las “premisas fundamentales del modelo” que se necesitan y refuerzan mutuamente:

- Orientación hacia el beneficio económico de los socios consumidores”
- Bajos costos operativos
- Favorecer el surgimiento de cooperativas de consumidores y de trabajadores.
- En las cooperativas de consumo deben trabajar cooperativistas de trabajo asociado, no empleados.
- Marco de cooperación entre cooperativas.
- Amplia cobertura territorial y nacional.
- Ganar en economías de escala

Como premisas operativas se propuso

- Superar la lógica de organizaciones comerciales aisladas de ciclo completo
- Avanzar hacia un “*institutional and business framework*”
- Crear el Sistema Integrado de Cooperativismo de Consumo (SICC)

La propuesta es un Sistema superador de la lógica de cooperativas aisladas, basado en la organización matricial de unidades de negocios por líneas de producto y puntos de venta (locales comerciales y otros canales) actuando bajo una misma marca comercial, regulado y articulado por una corporación cooperativa. En el SICC los actores son las cooperativas de consumo, las organizaciones de segundo grado, las cooperativas de trabajo asociado, los organismos estatales (INACOOOP) y del ambiente cooperativo (FUCC y CUDECOOP) y los organismos reguladores del SICC que llama “Cooperando”.

11. Torrelli, Milton, Assandri, Carla, Marques, Agustina, y Martí, Juan Pablo. (2015). Informe del sector de cooperativas de consumo de comercio al por menor. Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOOP) / Asociación Pro-Fundación para las Ciencias Sociales (Universidad de la República), Montevideo.

El Informe fue resultado de un convenio de trabajo conjunto entre el Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOOP) y la Asociación Pro-Fundación para las Ciencias Sociales (Universidad de la República). En este marco se realizaron informes que tenían como objetivo conocer la incidencia de las cooperativas en diversos sectores de la economía nacional. Se realizaron informes sobre tres sectores estratégicos: el sector cooperativo de producción de alimentos, el cooperativismo de vivienda y el referido a las cooperativas de consumo y el comercio minorista. El equipo

estuvo integrado por los economistas Milton Torrelli y Carla Assandri, la socióloga Agustina Marques y el historiador económico Juan Pablo Martí.

El informe concluye que los procesos de liberalización y apertura sucedidos durante de los noventa favorecieron las importaciones y cambiaron radicalmente el comercio minorista (mayor accesibilidad del crédito, la apertura de centros comerciales, grandes superficies y aumento del informalismo). A esto se sumó el proceso recesivo que repercutió sobre el empleo, el salario y el consumo. Desde ese momento, la crisis de las cooperativas de consumo se convirtió en estructural y su déficit financiado mensualmente con el aporte mensual de capital que realizan los socios.

Concluye que las cooperativas de consumo presentan múltiples desafíos:

...deben ser competitivas en el mercado, deben ampliar su base social, ser gestionadas de forma profesionalizada, y mantener procesos de capitalización y de inversión continuos; deben ser repensar sus relaciones laborales; y volver a los orígenes y pensarse como un proyecto comercial que tiene como objetivo mejorar las condiciones de consumo de bienes y servicios (p. 39).

4.2. Síntesis de los diagnósticos y propuestas

Como se mencionó anteriormente, los documentos relevados tienen una gran heterogeneidad. Para empezar, responden a un período muy amplio, de más de 70 años. Sin embargo, se puede establecer una primera clasificación entre el trabajo de Frizzi (1946) y el resto de los documentos. El trabajo de Frizzi responde a un momento de auge y expansión del cooperativismo de consumo. En tanto el resto de los documentos, dan cuenta de una situación más o menos crítica por lo que plantean diagnósticos y propuestas.

El documento de Frizzi (1946) es interesante en la medida que analiza el surgimiento de las cooperativas históricas. Al respecto señala los elementos antes mencionados respecto de sus orígenes: vinculación con la organización de trabajadores de una gran empresa pública o privada, apoyo de estas empresas en local, salarios o capital inicial y apoyo público para la retención de haberes establecido a través de la legislación. Entre los aspectos positivos que destaca Frizzi (1946), y que seguramente responden al sentir de una época, así como marcan la trayectoria posterior, están los esfuerzos de las cooperativas para la adquisición de locales propios para la sede. En el repaso que realiza cuida de señalar cuáles son las cooperativas que poseen locales y las características de los mismos. En el caso de no poseerlos menciona los proyectos para hacerlo. Como principal

aspecto negativo se encuentra la venta a crédito. Cuestiona esta forma de comercialización porque contradice los principios del cooperativismo. Sin embargo, y más allá de algunas experiencias fallidas, transmite la pujanza del movimiento del cooperativismo de consumo.

El siguiente trabajo, es el libro de Terra (1986) donde ya se muestra la situación crítica de las cooperativas de consumo. Para este autor, el alejamiento de su base sindical, la competencia de supermercados y los altos costos de personal e infraestructura colocan al cooperativismo de consumo en una situación crítica con la única ventaja del crédito por retención de haberes. Los siguientes trabajos van a profundizar en esta visión crítica del cooperativismo de consumo. Se trata básicamente de consultorías solicitadas por el movimiento cooperativo al SCC (Almgren et al., 1988; Smith y Agren, 1991 y Lind y Martinote, 1993), la ACI Américas (1997) y a consultores uruguayos (Etchevers et al., 1992; Torrelli et al., 2015 y Kreimerman Asociados, 2015). Tal vez la excepción a esto sea el trabajo de Boragno (2001) que comparte objetivos tanto con el trabajo de Terra como con las consultorías: busca dar cuenta de la evolución y el diagnóstico de la situación a la vez que hacer propuestas.

Haciendo un esfuerzo de síntesis se podría decir que los diagnósticos, aún con distintos énfasis, en todos los casos giran en torno a algunos elementos claves. Junto con señalar los cambios más importantes en el comercio minorista, los procesos inflacionarios y la falta de capitalización, señalan una serie de elementos al interior de la organización cooperativa. En primer lugar, las deficientes políticas comerciales basadas en el crédito al consumo por retención de haberes. A esto se suma los problemas en la organización, la contabilidad, la comunicación, etc. También se señalan reiteradamente los sobrecostos producto de las políticas de personal, así como el lastre de las grandes estructuras mal ubicadas y anticuadas. Más de 30 años atrás, el informe de Etchevers et al. (1993) sintetiza estos aspectos manteniendo una increíble vigencia

...la falta de capital, el proceso inflacionario, las altas tasas de interés, las anticuadas estructuras comerciales, la excesiva centralización geográfica, el pesado aparato político-administrativo, un mercado marginal de bajo poder adquisitivo, los altos costos operativos, son todos factores determinantes de problemas financieros, económicos y de un generalizado estancamiento (p. 3).

Finalmente, el aspecto que es señalado en todos los trabajos y sobre el que se hace más propuesta es sobre la fragmentación y atomización del movimiento cooperativo de consumo. Distintos informes proponen una central de compras (Almgren et al., 1988), un centro de distribución regional (Smith y Agren, 1991), acciones unificadoras y fusiones (Etchevers et al., 1993), integración inmediata para la concentración y especialización

(Lind y Martinote, 1993), gestión comercial unificada (ACI-Américas), la constitución de una cooperativa de segundo grado (Boragno, 2001), crear un sistema Integrado de Cooperativismo de Consumo (SICC) (Kreimerman asociados, 2015). Sin embargo, y al decir de Boragno (2001) estas propuestas parecen como pueden ser catalogadas de utópicas e inviables.

5. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

5.1. Caída en la membresía y atomización

El modelo de las cooperativas de consumo basado en los aportes de la membresía, la retención de haberes y el crédito para el consumo son características estructurales del sistema que se han ido consolidando en más de un siglo de existencia. Tal vez el cambio más importante haya sido la apertura a empresas más allá de las que dieron origen y al público en general, aun incorporando otras formas de venta, un altísimo porcentaje de las ventas sigue siendo en base a la membresía.

El *retail* por membresía se mantiene exitoso en el resto del mundo, no siempre con la figura jurídica cooperativa, ese modelo comercial asegura precios competitivos y vinculación identitaria de los clientes socios con la propuesta. El adicional cooperativo está vinculado con los principios y valores y con la forma organizativa y participativa.

Las cooperativas de consumo han disminuido su padrón social de forma constante desde finales del siglo pasado y, pese a los esfuerzos y las propuestas, mantienen la atomización. Esto implica que “las unidades comerciales son pequeñas son aisladas no tienen capacidad de negociación, no tienen capacidad de nada, cada una de ellas de nada y este de nada como para pesar como para hacer algo como para este entonces lo primero es que como entidades aisladas de pequeña magnitud no pueden desarrollarse ni competir nunca entonces ahí se propone un ecosistema” (Entrevista 3.a).

Las propuestas aisladas a la hora de la negociación, pierden la oportunidad de precios competitivos y limitan su incidencia real en el escenario político o de toma de decisiones.

La última gran iniciativa para romper la atomización ha sido el SICOOP, un elemento interesante a la hora de la construcción de una identidad común. El SICOOP ha estimulado la intercooperación vertical en la cadena comercial, ha permitido llegar a mejores costos de insumos y ha repercutido en mejorar los precios.

Inicialmente pensado como respuesta a una crisis estructural, el SICOOP fue

...primero fue un sistema integrado de cooperativa de modo de consumo, que sólo dependía de las cooperativas de consumo es decir que un acuerdo de FUCC con CUDECOOP y con el INACOOOP pero era un tema de consumo en forma exclusiva y excluyente y a partir de junio del 2018 la propia FUCC renuncia al SICOOP y entendió que el SICOOP tenía que ser cogestionado por todas las clases cooperativas es decir, esto no hay antecedentes de que alguien que arma un programa que estaba haciendo muy funcional para atender la clase entendió que era un tema del movimiento y renuncia a la herramienta para que sea gobernada democráticamente por todos los actores del movimiento (Entrevista 4.a)

El SICOOP cuenta con la participación de todas las clases cooperativas. También con el involucramiento del INACOOOP que ha facilitado fondos a la vez que ha planteado requisitos para acceder a esa línea de crédito. El principal requisito es que se debe demostrar que se le compra a otras cooperativas, ceden sus créditos como garantía de pago, y participan en otros programas como mejora de gestión de calidad, a través de la propuesta más valor cooperativo.

El sistema SICOOP es un sistema de avanzada sin dudas que ha repercutido favorablemente en las cooperativas participantes.

El desafío entonces pasa por asumir un escenario prospectivo de nuevas formas de comercialización, de llegada directa a clientes individuales y no solo a través de sus cooperativas, un sistema que incorpore nuevas formas de organización del trabajo, humanizado a la vez que técnicamente avanzado.

5.2. Las deficiencias de la comunicación

Las cooperativas de consumo tienen unos 150 mil socios, entre socios individuales y otras propuestas familiares y colectivas. La práctica cotidiana de vínculo con socios y socias se ha mantenido en el tiempo, el vínculo a través del ingreso salarial formal, la presencialidad como elemento diferencial y la confianza y gestión humana como diferenciales.

Este diálogo con un universo interno no incluye mayoritariamente herramientas digitales ni un destino fuera del padrón social, en el caso de Montevideo no son referencias territoriales o barriales salvo excepciones,

en el caso de Montevideo, para el caso del interior hay una presencia relevante de referencia territorial.

No escapa al análisis que la gran mayoría de los casos Montevideanos están alojados en barrios masivos sin identidad local.

Un elemento de interés parece ser la difusión de las ventajas y diferencias competitivas favorables del cooperativismo frente a otras formas de consumo, más humano, más cercano, más previsible que los sistemas hegemónicos.

Adicionalmente, las condiciones de trabajo en general son de mayor estabilidad que sectores similares, mejores ingresos y beneficios adicionales, es otro aspecto positivo que no siempre se comunica de la mejor manera.

5.3. Característica de socios/as y su vínculo con la cooperativa

El vínculo con las empresas que dieron origen y con los sindicatos de ese sector dejó de ser un elemento fundamental en la construcción de la gestión actual, la apertura de los padrones sociales vino con una menor vinculación con los sindicatos de origen de socios y socias.

Esta paulatina desvinculación del sindicato no inhibe una coordinación casi natural en determinados momentos, por decir un caso en el apoyo a ollas populares cooperativas de consumo articularon de manera natural con sus sindicatos de origen para el apoyo en alimentos.

De una imagen del estilo: “me recibí y me afilié primero al sindicato y luego a la cooperativa de consumo” a un vínculo del estilo cliente-proveedor de bienes y servicios deja lugar al vínculo socio con una organización colectiva.

La estrategia complementaria al consumo es el desarrollo de comisiones de trabajo, proyectos sociales, apoyo a propuestas solidarias como ollas populares, la organización de mesas de diálogo o tertulias, elementos que contribuyen a la seña de identidad de la cooperativa como espacio de convivencia.

En los últimos dos años se ha desarrollado una agenda de trabajo muy importante sobre el componente social, tanto por parte de la CEFIC como también por la comisión de género y generaciones que ha tenido una militancia muy activa en el ámbito del cooperativismo de consumo y en la propia Confederación y este año, por lo menos hemos hecho desde feria de emprendedores para generar oportunidades comercialización de productos a nuestros socios a entidades vinculadas a la economía social y solidaria se han realizado talleres

de capacitación en temas de violencia de género temas también sobre diversidad y hay una agenda muy potente en ir incorporando el debate de cuestiones sociales, lo importante de esas actividades es que se hacen siempre en acuerdo con alguna institución u organización que esté involucrada en la temática y hemos tenido una participación muy importante, no solamente de socios a nivel de Montevideo y del interior, sino de personas que pertenecen a diferentes colectivos y eso es como un elemento que pasó a ser una cuestión” (Entrevista 4.b)

De la mano de experiencias de este tipo, el Proyecto Movimiento Cooperativo por Uruguay Sostenible² arroja experiencias de reperfilamiento en los intereses cooperativos, que podrían redundar en un modelo alineado con las grandes agendas del momento.

5.4. La ventaja de los servicios adicionales

Con pocas excepciones, la membresía incluye servicios adicionales, que permite que el comparativo de costos con las tarjetas de crédito sea favorable para la membresía de consumo, sin embargo, no aparecen evidencias de explotación comunicacional de esa ventaja comparativa.

Servicio fúnebre, garantía de alquiler, servicio de cuidados, odontología, servicios turísticos de calidad, son algunos de los complementos al vínculo solo por consumo. Un elemento a tomar en cuenta en futuros análisis es el peso de esos servicios complementarios a la hora de la permanencia como socio cooperativo, aún sin consumir.

Un caso interesante a resaltar es el de COSALCO que para el caso de socios que formen parte de cooperativas de vivienda, se da una política de membresía y puntos no sólo acumulada para el capital integrado individual sino para compras de la cooperativa de origen, lo que permite en un contexto territorial complejo, pero de crecimiento cooperativo, ventajas y lealtades cooperativas.

2 Más información se puede consultar en <https://coopsostenible.uy/>

5.5. Los elencos laborales

Dos características pueden resaltarse al respecto de los elencos laborales. En primer lugar, la estabilidad de los funcionarios, generalmente las trayectorias se inician con el primer trabajo y culminan con la jubilación. En segundo lugar, la relación con la cooperativa previo al ingreso, ya sea como socios o como familiares de socios.

Para el caso de las áreas gerenciales y especializadas, si bien en general hay un elenco con capacitación de gestión comercial y experiencia cooperativa de años, aparece un espacio de oportunidad para la mejora continua del personal, estimulando procesos de mejora de gestión en lo digital, la logística y nuevos servicios.

La organización por departamentos y secciones sigue la misma lógica de décadas anteriores, en algunos casos hay una perspectiva de “verticales” o programas transversales, coincidente con un proceso de mejora continua, relacionado con el programa Más Valor Cooperativo, sin embargo, no en todos los casos se acompaña procesos de transformación del sector en general.

Los programas de formación para el trabajo permiten el desarrollo de una estrategia de transformación en las formas de gestión, el aprovechamiento de esos programas y oportunidades sería interesante se aborde en clave de sector y no en base a casos puntuales de éxito en cuanto a formación profesional. Surge la preocupación de actualizar la formación de los elencos, hay condiciones reales para que esa actualización sea de forma articulada y en una perspectiva estratégica articulada.

5.6. Los desafíos futuros y la digitalización

La digitalización, entendida por la incorporación permanente de tecnologías de comunicación y la automatización de algunos procesos, ha llegado a las cooperativas de consumo de manera desigual. Veamos tres aspectos en los que se presentaron ejemplos: créditos, ventas y promociones.

En cuanto a créditos, gran parte de las cooperativas asignan los disponibles en función de un proceso más o menos automatizado, dejando de lado acciones anteriores de análisis puntual en cada caso. El ranking y espacio de crédito tiene en esencia la retención típica del modelo, pero ahora incorporada la tecnología lo que puede hacer que el socio o socia no incluya la asignación de crédito en cada visita. Incluso en caso de no tener crédito suficiente, se ha logrado automatizar la solicitud de ampliación en varios

casos. Sin embargo, otras cooperativas mantienen la misma estrategia y formas de asignación crediticia.

El componente ventas, aún no ha incorporado en todos los casos las distintas etapas, es decir se puede iniciar con la demanda puntual de un producto y la consulta concreta, sin embargo, el total del proceso no se completa virtualmente. pero no siempre el proceso es automatizado, lo que limita, por ejemplo, la llegada a socios y socias fuera de la sede de las cooperativas. Surge acá un debate en torno a la identidad de las cooperativas, “de venta asistida”, personales, presenciales, de trato directo y humano frente al desarrollo de otras formas de consumo, impersonales, a distancia, lejanas.

La tecnología de comunicación, puesta al servicio de la esencia cooperativa es un desafío que surge en las entrevistas y que, sin dudas, contribuiría a ampliar la base social, sin embargo, ese desafío encuentra en las prácticas tradicionales y el uso cotidiano trabas para el impulso, no alcanza con una definición general, la puesta en práctica de tecnología trae consigo cambios en los usos y formas más tradicionales. La promoción digital está vinculada con la llegada directa y digitalizada al socio o socia, no obstante, el uso de herramientas digitales post promoción está limitado al padrón de cada cooperativa.

Un elemento relevante en el proceso de digitalización es el diferencial de las cooperativas de consumo frente a otras formas empresariales, las retenciones salariales, por ejemplo, la forma en que se asigna el crédito, sumadas al vínculo cara a cara tradicional, es por ello sumamente relevante que el desarrollo de las herramientas digitales tome en cuenta estas características.

En aquellos casos en que se avanzó, la automatización trajo de la mano el incremento de la demanda

Se generó la transición de que el socio se comunicara por whatsapp y con el apoyo del sistema informático, entonces lo que antes, por ejemplo, lo que antes nos llevaba no sé, 15 días armar un catálogo con imágenes editadas con la política de precios pasamos a hacer un catálogo en menos de cinco minutos, porque es cargar las fichas de la existencia y el sistema ya lo carga automáticamente genera un PDF nosotros lo comunicamos vía los estados de whatsapp, el socio se habituó mucho a consultar por el Estado y a mantener una comunicación por whatsapp y hoy prácticamente el 80% de las ventas de cooperativa es por redes sociales, no es venta presencial eso nos llevó ahora la última etapa de la digitalización que es lo de la puesta en funcionamiento, en de la APP es decir, la etapa previa fue lo del whatsapp ya hay un conocimiento por parte del socio muy importante, tenemos prácticamente (Entrevista 2.c)

El incremento de la demanda tiene que ver con “romper distancias” de forma más ágil, si bien la tradición en consumo es que aún a la distancia se compren electrodomésticos, libros, vestimenta, el indiscutible ascenso del comercio digital y la ampliación de las formas de crédito, ha incidido en la baja de ventas a nivel histórico que se han venido recuperando desde la pandemia.

La forma de compra presencial como forma mayoritaria, y la concentración de los locales en la zona céntrica limita de alguna manera el tipo de compras de primera necesidad, la logística tiene niveles bien diferentes, con algunos casos sin servicio de envío desarrollado.

5.7. Nuevas y viejas iniciativas, propuestas similares y caminos diferentes

En los últimos años, han surgido algunas propuestas de organizaciones de consumo popular con y sin componentes autogestionarios. Por su difusión y alcance, destacan las propuestas del Mercado Popular de Subsistencia (MPS), que ha sido objeto de algunos análisis en los últimos tiempos pero que no pudo ser incluido en este estudio. Más reciente todavía, encontramos el surgimiento de la Tienda Popular. Entre estas nuevas experiencias y las cooperativas de consumo hay objetivos comunes en su origen, la lucha contra el abuso de precios o la mejora en el acceso a bienes de primera necesidad. También otros elementos como la fuente de surgimiento, las características de su estrategia, las posibles alianzas, la agenda temática y la mirada entre lo social y lo comercial.

Sin embargo, si analizamos la Tienda Popular, se constata que la membresía no es condición para la compra. Tampoco hay un enfoque prioritario hacia casos de trabajadores formales y las retenciones, ahí aparece una debilidad de la propuesta tradicional, el enfoque casi exclusivo a trabajadores formales, limita el mercado potencial. A su vez, la digitalización como forma principal de comercialización, amplía el universo de potenciales clientes.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN: DEBATES Y AGENDA

Ante la pregunta de ¿Qué caracterizará al sector en los próximos años?, el informe de Kreimerman Asociados (2015) trae algunos elementos interesantes que permiten construir una identidad clara de la mirada estratégica del *retail* cooperativo, es preciso mantener la esencia de la forma del pago, con una forma que incorpore la nueva logística comercial, de manera de procurar la sostenibilidad del negocio de la mano con el cara a cara mediado por las tecnologías.

El SICOOP ha venido consolidándose en términos de intercooperación y articulación cooperativa, la experiencia, siempre que se logre la financiación, permite proyectar servicios comunes, marcas blancas cooperativas, llegada directo al cliente individual y nuevas formas de membresía del sistema. Adicionalmente locales de cercanía complementarios a las tiendas por departamento, aquellas con más sucursales demuestran que es posible dar respuesta a una demanda con gran amplitud de productos, aprovechar la infraestructura ya instalada y la dispersión en el territorio de cooperativas de todas las clases.

Lo que se conoce como *retail* por membresía es muy próspero y muy vigente. COSTCO³ es un modelo de *retail* por membresía, es el tercer *retail* de Estados Unidos y en un modelo de negocio orientado a la clase media alta de Estados Unidos, un negocio basado muy buenos precios tiendas austeras, tiendas de verdad, correctas prolijas, por las marcas y muy buenos precios y dónde básicamente sus utilidades son la membresía, una membresía que cinco o seis años atrás, andaban los 100 dólares años 200 dólares al año tampoco era una fortuna, no, pero era plata. Entonces, lo primero es esto: “el modelo de negocios no está perimido”. (Entrevista 3.b)

En Uruguay, el sistema mantiene algunas características que se reiteran en todos los análisis, las unidades comerciales son pequeñas y están aisladas, dos condiciones que limitan la capacidad de negociación y de logro de precios competitivos. Las apuestas intercooperativas han traído una mejora en la capacidad de negociación, en precios competitivos y en visibilidad, sin embargo, sería deseable que se sostengan en el tiempo como mirada estratégica.

3 Costco Wholesale Corporation es una multinacional estadounidense que en 2023 se ubicaba como la tercera mayor tienda de retail en el mundo. Ver al respecto: <https://www.costco.com/about.html>

El peso de la fuerza de trabajo en la estructura de costos y la forma de gestión matricial no articulada de las tareas son nudos claves en el debate de mediano plazo. Para ello es clave una estrategia sectorial de formación profesional del elenco actual y de posibles ingresos, la propuesta de educación dual es un caso de éxito que puede replicarse en cooperativas tomadas individualmente o incluso a lo largo del sector.

Masificar el retail por membresía con retenciones es, a priori, una buena estrategia que requiere una comunicación fluida de sus ventajas comparativas, de la mano de tal masificación, es necesario la digitalización total, como hay casos que lo hacen exitosamente.

Articular propuestas que permitan desconcentrar las superficies y llegar a los barrios en los que habita la masa social, con dos excepciones, las superficies de las cooperativas de consumo se ubican en el Municipio B, siendo que un alto porcentaje de la población habita en los cuatro municipios de ingresos medios y medios bajos.

La logística de entrega es un nuevo espacio de acciones articuladas, tal como el caso de los locales desconcentrados, pequeños centros comerciales en los que socios y socias retiren sus compras racionales y programadas, previo análisis de créditos de las cooperativas que a su vez es un elemento diferencia que aún no ha llegado a la digitalización total.

Hay ejemplos interesantes de asignación de disponibles y seguimiento de crédito, un caso es la asignación de un "score" en base al ingreso inicial y luego una actualización en función del cumplimiento de compromisos por parte del socio, estas y otras acciones preventivas hacen más ágil el proceso de compras, una de los diferenciales en favor de otras formas de crédito en el mercado.

Hay una estabilidad de las cooperativas en los últimos años, a medida que el consumo minorista tiende a crecer, cabe preguntarse si no sería una respuesta genérica conveniente, la generación de nuevas propuestas tales como las presentadas previamente.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES

- ACI Américas (1997).** “Diagnóstico competitivo”. Cooperativas de consumo de Uruguay / Alianza Cooperativa Internacional - Oficina de las Américas.
- Almgren, Tore, Schartau, Fredrika y Duthu, Charles (1988).** “Plan de re-estructuración y desarrollo del cooperativismo de consumo en Uruguay. Objetivos, idea comercial. Estrategias y visión del futuro”. Marzo de 1988. Consultoría Centro Cooperativo Sueco.
- Boragno, Rodolfo (2001):** Una visión del Cooperativismo de Consumo en Uruguay. *Revistas de Estudios Cooperativos, Año 8 (Nº 1), [7-40].*
- Cazères, José Luis (1994):** *Manual de Derecho Cooperativo.* Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.
- Etchevers, Joaquín, Pereyra, Pablo y Bergonzi, Héctor (1992).** “Las cooperativas de consumo en el Uruguay”. Montevideo, mayo de 1992.
- Frizzi, A. (1946).** El cooperativismo en el Uruguay. Funcionamiento y desarrollo del cooperativismo de consumo en el país. Talleres Gráficos de Castro & Cía.
- Kreimerman Asociados (2015).** “Consultoría para la reconversión del modelo comercial y de gestión de las cooperativas de consumo. Informe final”. Kreimerman Asociados 28/07/2015.
- Lind, Bert y Martinote, Alfredo (con la colaboración de Guillermo Rubbo).** (1993). “Reporte de la consultoría de las cooperativas de consumo de Montevideo”. Abril- mayo 1993 (Resumen Ejecutivo) (Conclusiones de la Situación Actual). CUDECOOP / FUCC / CCS.
- Smith, William P. y Agren, Jan (1991).** “Consultoría de Marketing para el movimiento cooperativo de consumo uruguayo. Región del Litoral”. (abril 1991) CUDECOOP/SCC.
- Terra, Juan Pablo (1986):** *Proceso y significado del cooperativismo uruguayo.* Arca/CEPAL/EBO, Montevideo.
- Torrelli, Milton, Assandri, Carla, Marques, Agustina, y Martí, Juan Pablo.** (2015). “Informe del sector de cooperativas de consumo de comercio al por menor”. Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP) / Asociación Pro-Fundación para las Ciencias Sociales (Universidad de la República), Montevideo.
- UTF-CUDECOOP (1999).** “Memorándum a las cooperativas con mensaje del Comité Ejecutivo, borrador de plan estratégico y propuesta de Taller”. UTF-CUDECOOP.

8. ANEXOS

Pauta de entrevistas a informantes calificados

Perspectiva desde el sector de las ventajas del modelo cooperativo

A. Característica de socios/as y su vínculo con la cooperativa

1. ¿Cuáles son las principales características de los asociados de su cooperativa?
2. ¿Cuál es el vínculo de los asociado/as con la cooperativa?
3. ¿Cómo es el vínculo de la cooperativa con los sindicatos de origen?
4. ¿Cómo es el vínculo de la cooperativa con la empresa de origen?

B. La organización del trabajo

5. ¿Cuáles son las principales características de la organización del trabajo en las cooperativas de consumo?
6. ¿Cuáles son las particularidades de su cooperativa en términos de la organización del trabajo?
7. ¿Cómo es el vínculo de la cooperativa con el sindicato de la cooperativa?
8. ¿Cómo es el vínculo de la cooperativa con los proveedores?

C. Característica de los servicios de la cooperativa (Consumo vs crédito, otros servicios)

9. ¿Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa a sus asociados?
10. ¿Cuál es el peso del financiamiento / crédito en el modelo de negocios del cooperativismo de consumo?
11. ¿Qué otro servicio ofrece la cooperativa –además de la venta al por menor y el crédito?
12. ¿Cuál es la conveniencia del consumo de trabajadores/as en la cooperativa? (perfil comercial: ¿bajos precios? ¿retenciones? ¿Compromiso ambiental? ¿cercanía? ¿servicio?)

Perspectiva de los desafíos actuales del modelo cooperativo

D. Digitalización y servicios de e-commerce

13. ¿En qué medida se integran las tecnologías digitales a la cooperativa?
14. ¿La cooperativa brinda servicios de e-commerce?
15. ¿Qué posibilidades de desarrollo tiene la cooperativa a partir de las nuevas tecnologías?

E. Ampliación de la oferta de servicios

16. ¿Qué nuevos servicios están en carpeta?

17. ¿En qué medida se prevé implementarlos? ¿Cuáles son los obstáculos o las dificultades?

F. La intercooperación

18. ¿La cooperativa participa de alguna organización gremial o de representación?

19. ¿La cooperativa tiene acuerdos de colaboración con otras organizaciones?


20. ¿La cooperativa colabora con otras cooperativas? ¿Cómo? ¿en qué actividades?

G. El vínculo con lo local

21. ¿La cooperativa desarrolla actividades de vinculación con la comunidad local? ¿cuáles? ¿en qué ocasiones?

Listado de entrevistas realizadas

1. Entrevistas a dirigentes de cooperativas
 - a. COSALCO: Rodolfo Rimbaud
 - b. Cooperativa Bancaria: Sergio Diz
 - c. COMAG: Mara Velázquez Gonzalo Laurito
 - d. COCSEA: José Tripodi
 - e. COTRANS: Gerardo González
 - f. CUTEANTEL: Julio Valdez
2. Entrevistas a gerentes
 - a. COMAG: Gonzalo Laurito
 - b. ACE: Fernando Palou / Fernando Lago
 - c. COSAP: Gerardo Montes
3. Informantes Calificados
 - a. Norberto Kreimerman
 - b. Miguel Goncálvez



**ESTUDIO PROSPECTIVO
DEL SECTOR DE TRABAJO
ASOCIADO – EL CASO
DEL COOPERATIVISMO
DE TAXI EN MONTEVIDEO**

A cargo de Jorge Varela e Ignacio Arboleya

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló dentro de las acciones previstas en el proyecto acordado entre CUDECOOP y el INEFOP en el marco de la convocatoria del Literal Ñ para 2023. En el mismo se proponía hacer foco en las implicancias que traen y seguirán generando las grandes transformaciones del mundo del trabajo, a partir de la 4ta. Revolución Industrial en curso, en particular en los procesos de negociación colectiva (NC) en el universo cooperativo uruguayo.

Para ello, CUDECOOP renovó su acuerdo de trabajo con el Instituto Juan Pablo Terra (IJPT) para desarrollar una serie acciones que permitan conocer los principales desafíos aparejados por los procesos de transformación tecnológica en los sectores de actividad más relevantes para el cooperativismo uruguayo, y su eventual impacto a nivel de los procesos de NC.

Esta 4ta Revolución Industrial está generando transformaciones en distintos sectores de actividad, involucrando entre otros, al sector transporte, los servicios sociales, educativos y de salud, agropecuarios y agroindustriales, manufactureros, así como en los sectores financiero, de consumo y de vivienda. En este sentido en la presente propuesta se buscó identificar “casos” de transformaciones relevantes en algunos de los sectores de actividad vinculadas a diferentes modalidades cooperativas.

Este informe es el resultado de un proceso de trabajo acordado con la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), la Confederación Uruguaya de Cooperativas (CUDECOOP) y la Unión de Cooperativas de Taxis (UDECOOT). Para la identificación del caso de las cooperativas del taxi, se realizaron dos reuniones de discusión con el Consejo Directivo de la FCPU dónde se analizaron diferentes sectores de actividad de las cooperativas de trabajo. Una característica de esta clase cooperativa es que sus socias desarrollan actividades muy heterogéneas que suponen desafíos y oportunidades diversas según el tipo de negocio o servicio que brindan.

En función de lo anterior se decidió abordar la temática de las cooperativas de taxis que vienen atravesando (cómo todo el sistema de transporte público) por una serie de desafíos y dificultades. Entre ellos los que plantea la Revolución 4.0 en el sector de transporte público. Sin embargo, la política de transformación de la matriz energética del transporte público llevada adelante por el gobierno nacional y departamental, puede ser una oportunidad de mejora del sector y operar como un efecto de apalancamiento a otras medidas de revitalización de la modalidad cooperativa del taxi.

Una razón adicional clave para abordar este caso es la iniciativa impulsada por UDECOOT consistente en facilitar y promover la renovación y cambio de su flota de taxis por vehículos de energía eléctrica. Esta acción forma parte de una estrategia de revitalización de la modalidad cooperativa

de los taxis que supone otras líneas de trabajo y negociación con los actores gubernamentales y cooperativos.

Para la elaboración de este caso se mantuvieron reuniones con los directivos de UDECOOT, así como con su asesor técnico quien generosamente facilitó la información solicitada.

El proceso de trabajo culminó con la realización de un taller entre integrantes de CUDECOOP, FCPU y UDECOOT dónde se acordaron una serie de acciones conjuntas orientadas a facilitar el cambio de la matriz energética de los taxis cooperativos, así como el impulso conjunto de otras líneas de trabajo de revitalización y fortalecimiento del sector.

2. UN CONTEXTO SECTORIAL DESAFIANTE

2.1. Los cambios derivados de la Revolución 4.0. en el transporte de taxis

Las compañías de taxis han experimentado cambios drásticos durante la última década en el mundo. Los servicios de transporte por aplicaciones no sólo han demostrado ser una gran competencia, sino que el comportamiento de los consumidores también ha cambiado. De hecho, un estudio de Statista¹ muestra que para 2026, el 53% de los ingresos totales de la industria del taxi y los viajes compartidos² provendrán de las ventas en línea, un gran cambio para una industria que alguna vez estuvo fuera de línea.

1 Statista. Transporte compartido: datos y análisis de mercado. Informe de perspectivas del mercado. Setiembre 2023. Disponible en <https://www.statista.com/study/144927/ride-hailing-market-data-and-analysis/>

2 El mercado de viajes compartidos abarca servicios de transporte a pedido facilitados a través de aplicaciones móviles o plataformas en línea. Este mercado abarca tanto los viajes en vehículos privados como los servicios de taxi, todos ellos reservados exclusivamente online. Incluye empresas de redes de transporte (ETN), como Uber y Lyft, taxis tradicionales reservados a través de aplicaciones, como Free Now o Cabify, y servicios de viajes compartidos, como Moia y Via. El volumen de reservas incluye todos los viajes reservados realizados por usuarios de la región seleccionada, independientemente de la salida y la llegada. Los usuarios representan a las personas que han reservado un viaje, independientemente del número de viajeros en la reserva. Este mercado excluye los viajes compartidos entre pares, centrándose en servicios de transporte operados profesionalmente y reservados digitalmente para una movilidad urbana eficiente y conveniente. Por definición, los viajes de los servicios de taxi tradicionales parados en la calle o reservados por teléfono no están incluidos en este mercado.

Se pueden identificar tres oportunidades principales que los operadores de taxis en el mundo buscan aprovechar para posicionarse como un actor estratégico en el cambiante panorama de la movilidad³. Esto no implica que necesariamente deban ser implementadas a las condiciones de Uruguay y más específicamente por las cooperativas de taxi uruguayas, pero sirven como marco de referencia.

Las aplicaciones de transporte compartido pueden funcionar como otra fuente de demanda

En algunos países se han generado asociaciones mutuamente beneficiosas entre empresas de taxis y empresas de aplicaciones de transporte privado. Si bien las empresas de transporte privado han experimentado un crecimiento significativo en la última década, no tienen las mismas economías de escala que las empresas de taxis, ya que no son propietarias de los vehículos y les resulta difícil aumentar los márgenes de beneficio a pesar de su crecimiento en el número de viajes.

Las empresas de transporte compartido también se enfrentan a una mayor escasez de conductores, especialmente en áreas donde existe una mayor regulación de las condiciones de trabajo, lo que significa que están dispuestas a asociarse con empresas de taxis locales para conservar mercados clave.

Dado que las empresas de transporte invierten su propio dinero en la promoción de sus aplicaciones, las empresas de taxis se benefician de una mayor demanda sin necesidad de aumentar los recursos destinados a marketing. En otras palabras, las compañías de taxis pueden comenzar a atraer clientes de diferentes fuentes, agregando viajes desde aplicaciones populares además de aquellos que llegan a través de métodos existentes.

Sin embargo, se señala que dichas asociaciones son realmente beneficiosas para las compañías de taxis si se atienden los siguientes elementos:

- Tener un despacho centralizado: es importante que la compañía de taxis controle su propio despacho en lugar de permitir que las empresas de transporte despachen por su parte, esencialmente vendiendo un viaje en lugar de alquilar a los conductores. Esto permite al operador de taxi hacer cumplir las políticas de despacho y gestionar la operación de forma centralizada. Con múltiples fuentes de demanda, el operador de taxi puede optimizar la flota y mantener un alto nivel de eficiencia y experiencia del cliente.
- Utilizar una sola aplicación para los conductores: una aplicación para conductores con la marca de una única empresa de taxis que agrega todas las fuentes de demanda y crea una experiencia de conductor

³ Al respecto ver “La industria del taxi: ¿Hemos completado el círculo?”. Sima Megrel. Octubre de 2022. Disponible en <https://autofleet.io/resource/the-taxi-industry-have-we-come-full-circle>

significativamente mejor, aumentando la lealtad y retención de los conductores.

- No aceptar la exclusividad: si bien las empresas de transporte privado pueden insistir en la exclusividad, las empresas de taxis deben evitar esto para garantizar que pueden maximizar la demanda de múltiples fuentes que son complementarias y les permiten utilizar su flota tanto como sea posible y completar más viajes.

Optimización del uso de la flota de taxis mediante software más sofisticados

La optimización del uso de la flota de los taxis es otra de las oportunidades que brindan los avances tecnológicos. La idea general es que mediante esta opción estratégica las empresas de taxis pueden aumentar sus ingresos sin aumentar drásticamente los costos. Esto genera más ganancias, pero también permite mejores experiencias para el conductor y el cliente. A continuación, se mencionan dos ejemplos de oportunidades de optimización que han tenido un impacto significativo:

- **Envío de viajes optimizado:** Hasta el momento la mayoría del software de despacho de taxis disponible en el mercado se basa en la distancia en línea recta entre los diferentes móviles y la dirección donde se encuentra el usuario. Este método no tiene en cuenta el trazado de la carretera, las condiciones del tráfico, eventos especiales u otros elementos (como calles de sentido único) que podrían afectar el tiempo de respuesta. Con el despacho optimizado, la tecnología analiza todas las variables que podrían afectar los tiempos de recogida y comprende que el conductor más cercano por distancia aérea no es necesariamente el mejor ubicado para emprender el viaje.
- **Recomendaciones de reequilibrio y predicción de la demanda impulsadas por IA:** Al aprovechar los modelos avanzados de aprendizaje automático, se puede predecir la demanda a través de diferentes fuentes, como una aplicación móvil, llamadas callejeras, centros de llamadas y canales de socios. Además, la demanda se predice en distintos niveles de tiempo y granularidad geográfica, dependiendo de las operaciones específicas. Utilizando la demanda prevista, así como la disponibilidad y ubicación de los conductores, se podrían generar recomendaciones de rutas personalizadas y enviarlas a los conductores para aumentar las posibilidades de recibir un viaje, maximizar las ganancias de los conductores y reducir el tiempo de espera de los clientes.

Adoptar el uso de vehículos eléctricos

En muchos países existen políticas de promoción para que las flotas cambien a vehículos eléctricos por razones ambientales y/o de costo energético y para las empresas de taxis en general esto es más conveniente. Si bien el costo de un vehículo eléctrico es mayor que el costo de un vehículo a

combustión interno, esa diferencia se compensa por el menor costo energético y ahorro en mantenimiento. Por lo que cuanto más se use el vehículo eléctrico mayores serán sus beneficios económicos.

No obstante lo anterior, la transición a los vehículos eléctricos presenta algunos desafíos operativos que deben abordarse. En algunos países se utilizan herramientas y tecnología de planificación adecuadas para ayudar a predecir cómo el cambio podría afectar la operación de funcionamiento del servicio de taxis y a su vez optimizar la inversión. Las simulaciones en particular pueden ayudar a comprender mejor las necesidades de la flota teniendo en cuenta tanto la autonomía como la estrategia de carga.

2.2. Breve reseña del contexto reciente del servicio de taxis

El servicio de taxis de Montevideo se brindaba, hasta el momento de la aparición de las empresas de transporte de personas por aplicaciones, en condiciones de monopolio regulado como es la costumbre general en la mayoría de las ciudades del mundo en que existe una regulación de este servicio. Esta situación de provisión del servicio en tales condiciones se ha justificado históricamente en las razones de homogeneidad en el servicio, transparencia en el precio a pagar por el usuario de acuerdo con la distancia recorrida, estandarización de los niveles de seguridad, higiene, etc., dado el interés público que se considera que presenta el mismo.

Un elemento importante ha sido tradicionalmente determinar el número óptimo de taxis en circulación. El Digesto Departamental en su Artículo D.79720 establece que: “*La Intendencia de Montevideo realizará estudios de demanda a efectos de ajustar la oferta con la demanda detectada variando los turnos mínimos exigibles que deban cumplir las unidades de circulación o aumentando la cantidad de permisos (...)*”.⁴

En Montevideo en las últimas décadas la cantidad de taxis trabajando permaneció constante y en el entorno de las 3000 unidades operativas. Un estudio interno de la IM indica que en comparación con ciudades de la región y de similar población (Porto Alegre, Rosario y Córdoba)⁵, en el año

4 Marquez, G. Goday, L - Estudio sobre el funcionamiento del sector de transporte por aplicaciones y sus consecuencias en el sector de transporte oneroso de pasajeros en la ciudad de Montevideo. IM. Marzo 2019. Disponible en https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/informefinalt.oneroso12032019_0.pdf

5 **Nota:** La comparación entre ciudades tiene sus complejidades ya que la comparación es afectada por diferentes factores, tales como la existencia de sistemas de transporte masivo (metro o similares), entre otros. La comparación presentada es realizada entre ciudades con una población similar e inexistencia de sistemas de transporte masivos como los mencionados.

2013 Montevideo tenía una menor cantidad de taxis cada 10.000 habitantes. Por ejemplo, para equipar el indicador que tenía Porto Alegre, la ciudad debería haber incorporado 650 unidades adicionales.

Los precios de mercado de los permisos otorgados a la explotación cuando son negociables (como en la ciudad de Montevideo), evidencian claramente la rentabilidad del sector. Dado que las licencias no tienen un valor intrínseco, dichos precios reflejan aproximadamente el valor capitalizado de los flujos de las rentas derivadas de su posesión y explotación, además de las expectativas acerca de la evolución de esos flujos. Si se analiza el período 2002 – 2018, luego de la crisis el valor de la chapa comienza un ciclo de ascenso que lo lleva a sus máximos históricos entre el año 2011 y 2015 con unos 120.000 dólares por permiso. Pero a partir de ese año se asiste a una pronunciada baja del valor de la chapa que llega a valer en el entorno de los U\$S 45.000 en el año 2018.⁶

Dentro del conjunto de razones que explican este fenómeno, hay dos que son señaladas por la bibliografía consultada y los propios cooperativistas de taxis:

- **Una de las razones tiene que ver con la creciente incorporación de vehículos particulares al parque automotor nacional.** Un estudio reciente presentado por CINVE⁷, ilustra con datos la tendencia creciente hacia adopción de un modelo de movilidad orientado al vehículo particular. Dentro de ellos se destacan:
 - La venta de automóviles y utilitarios se incrementó cerca de un 10% en los últimos 12 meses.
 - Para la ciudad de Montevideo, entre 1997 y 2019, en promedio, más que se duplicaron los empadronamientos de vehículos y las motos se multiplicaron por siete.
 - Para el área metropolitana, las pasadas de vehículos por peajes hacia el este aumentaron casi 50% entre 2011 y 2019.
 - La venta anual de gasolina en estaciones de servicio – medida en m³– se incrementó 134% para Montevideo y cerca de 340% para Canelones.

Este fenómeno tiene niveles de afectación a todo el sistema de transporte público, pese a que ocurre en un contexto en el que se han generado mejoras en varios aspectos del servicio.

6 Marquez, G. Goday, L - Estudio sobre el funcionamiento del sector de transporte por aplicaciones y sus consecuencias en el sector de transporte oneroso de pasajeros en la ciudad de Montevideo. IM. Marzo de 2019. Disponible en https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/informefinalt.oneroso12032019_0.pdf

7 Grupo de Estudios Especializados: Transporte y Movilidad. CINVE. LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE MONTEVIDEO. Montevideo. Diciembre de 2023. Disponible en <https://cinve.org.uy/la-transformacion-del-sistema-de-transporte-publico-en-el-area-metropolitana-de-montevideo/>

- **Otra razón y fuertemente vinculada a los impactos de la cuarta revolución industrial, tiene que ver con la aparición de empresas de transporte de pasajeros a través de aplicaciones.** En el año 2019 según datos del Observatorio de Movilidad de la Intendencia de Montevideo, había 2.979 taxis, 310 remises y 4.807 vehículos registrados y habilitados para trabajar con plataformas electrónicas.

Se debe tener en cuenta que de ese total de permisarios habilitados para trabajar con plataformas electrónicas, lo hace efectivamente el 76%. Y que la mayoría de estos (un 70%) tiene una intensidad de trabajo moderada o parcial.

Pese a lo anterior, es claro que el sector del taxímetro ha experimentado una modificación en su operativa y su rentabilidad a partir de la irrupción en el mercado de los servicios del transporte de las plataformas digitales, comenzando en octubre de 2015 con la empresa Uber. Este impacto se comienza a hacer muy notorio ya en 2016, consolidándose a partir del año 2017. Esta afectación de la actividad también puede estimarse en base a la evolución de la masa salarial total del sector, que disminuye entre un 20% - 25% en el período 2015-2018.

No se tiene cuantificado los impactos de la pandemia en el sector de transporte oneroso de pasajeros y tampoco de cómo ha evolucionado el transporte de personas por aplicaciones desde el 2019 a la fecha. Sin embargo, la percepción de algunos de los informantes entrevistados es que los servicios de transporte basados en aplicaciones han frenado al menos su avance en el mercado debido al deterioro de la rentabilidad del negocio.

Ciertamente si bien las empresas de transporte por aplicaciones han supuesto una amenaza al servicio de taxis tradicional, también obligaron a incorporar cambios que han mejorado su desempeño. Dentro de los señalados por la bibliografía consultada se destacan: la generación de las aplicaciones para el taxi, la introducción de taxis eléctricos, el pago con tarjetas y la renovación de automóviles que se ha dado al amparo de la nueva reglamentación que promueve una flota más moderna y de mayor tamaño y comodidad para el usuario.

Finalmente parece importante reseñar que otra tendencia del negocio actual es que aumentó su nivel de concentración y gestión centralizada de todos los servicios claves vinculados al taxi. Esto supone:

- Canalización de todos los seguros a través de una empresa determinada.
- Red de talleres mecánicos asociados y vinculados al grupo.
- Habilitación de marcas y modelos de taxis que en general son gestionadas por el grupo.
- Financiamiento del cambio de vehículo a través de entidades financieras en acuerdos gestionados por el grupo.
- Distribución de accesorios y equipamientos requeridos por el servicio.

- Servicio de radio taxi de amplia cobertura que ha ido desplazando los servicios locales y que suele ser la puerta de entrada para vender todos los otros servicios. Es complejo trabajar sin tener el servicio de radio del grupo.

2.3. Los antecedentes de las cooperativas de taxi

La iniciativa proviene del Departamento de Tránsito y Transporte de la administración en la Intendencia Municipal de Montevideo que asumía en 1990, receptiva a las reivindicaciones de los asalariados del sector taxis a la hora de dar respuesta a las carencias del servicio en la ciudad de Montevideo. Participan de la formulación del programa la Junta Departamental de Montevideo, el sindicato del taxi (SUATT) y el sindicato del sector transporte.

En el año 1990 se produce un cambio de reglamentación mediante el cual los permisos, que sólo se adjudicaban por sorteo, se comenzarán a adjudicar únicamente por licitación -previo estudio de mercado en cuanto a las necesidades de incrementar el servicio- y en caso de igualdad de ofertas se realizaría sorteo. Además, se modificaron las características para ser permisario (art. D 804 del Volumen V del Digesto Municipal) en el sentido que antes podían ser personas físicas y jurídicas entre las cuales se encontraban S.R.L. y S.A. Con la modificación, las únicas personas jurídicas que pueden acceder al permiso son las cooperativas de asalariados del sector taxis⁸.

El programa se implementó a través de llamados a licitación para cooperativas concomitantemente con los llamados a particulares. Entre aquellas que cumplieran los requisitos establecidos y tuvieran igualdad de ofertas se realizaron sorteos para la asignación de la cuota de permisos destinados a cooperativas. La misma fue el 50 % de los permisos otorgados en los años en que se implementó el programa.

Las facilidades otorgadas para el acceso a los permisos consistieron en el subsidio del valor de este y la financiación del pago. El valor de este para particulares era determinado por la libre oferta en la licitación, en tanto para las cooperativas éste estaba prefijado por la IMM. El valor del permiso para las cooperativas rondó los U\$D 50.000 para los cuatro permisos, en tanto los particulares que querían acceder a permisos debieron abonar hasta el doble. A su vez la IMM otorgaba a las cooperativas un período

8 Marti, JP et col. Programa municipal de adjudicación de permisos para la explotación del servicio de taxis a cooperativas de asalariados del sector. Documento no publicado. Año 2005.

de gracia de un año y medio para comenzar a pagar los mismos. No hubo otros recursos comprometidos formalmente además de la “renuncia” a una mayor recaudación.

No se previó brindar asesoría, no obstante, ésta existió, así como una participación extraoficial en las negociaciones con bancos y automotoras.

Se otorgaron 4 permisos por cooperativa -se exigían cuatro vehículos OK- a un total de 89 emprendimientos, comprendiendo a alrededor de 900 cooperativistas en 5 licitaciones en que se implementó el programa, desde 1991 hasta 1995.

De la misma forma, y con una fuerte participación del sindicato, se crea una cooperativa de segundo grado, UCAT (Unión de Cooperativas de Asistencia y Transporte), prestadora de diversos servicios, con el objeto de abaratar costos para las cooperativas: un taller mecánico, un fondo de cobertura por accidentes como un seguro interno (FOCAM, Fondo Cooperativo de Ayuda Mutua), gestoría, servicios de taller. Esta estrategia buscaba responder a los requerimientos y modelo de negocio que imponía en aquel momento otras empresas de taxis (Patronal y las radio taxis locales).

Se generaron otros proyectos como grupos de compra. La compra de gasoil generó un convenio con la Shell. Se llegó a agrupar a 54 cooperativas en esta entidad de segundo grado, pero por problemas de gestión se produjo una escisión y se generó una nueva organización denominada FOCAR (Fondo Cooperativo de Asistencia Recíproca) que brindaba servicios de seguros y agrupaba poco más de 10 cooperativas.

Si bien la iniciativa tuvo un rápido nivel de concreción y un alto involucramiento de los actores beneficiarios, el proceso reveló debilidades relativas a la falta de capacitación para la gestión y la falta de formación cooperativa de los nuevos cooperativistas. Por otra parte, se señala la dificultad para abandonar una racionalidad asalariada manifestándose por ejemplo en la realización de huelgas con la consiguiente pérdida de horas de trabajo y perjuicio para la cooperativa. También se menciona como un “error” el que esta iniciativa no estuviera acompañada o tuviera una relación más estrecha con el Movimiento Cooperativo.

Ya en el año 2005 quedaban 72 de las 89 cooperativas generadas a instancias del programa. En aquel momento alrededor de 20 se hallaban en una situación consolidada, 21 en una situación “media” y 31 en condiciones críticas.

Posteriormente la evolución de las cooperativas de taxis fue dispar. Por un lado y como resultado del proceso de creación ya señalado, hubo cooperativas que continuaron no pudiendo aprovechar la herramienta. También hubo carencias de gestión y asesoramiento técnico de mala calidad que generaron problemas de manejo del endeudamiento bancario y de las obligaciones con el BPS. A esto se le debe sumar los fuertes cambios en el tipo de negocio caracterizado por una mayor concentración de todos los servicios vinculados al negocio del taxi, tendencias de uso del servicio, competencia

de otras alternativas, etc. De las 72 cooperativas existentes en 2005, quedan en la actualidad unas 40. De igual forma las experiencias asociativas de cooperativas tal cual fueron formuladas se fueron desarticulando.

Pero en este último período un conjunto de cooperativas se ha ido consolidando, así como surgieron otros emprendimientos e iniciativas que han sabido capitalizar los aprendizajes del proceso. Esto indica que más allá de las dificultades, esta modalidad de cooperativismo es pertinente y tiene posibilidades de desarrollo en un nuevo sistema integral de transporte público.

2.4. Las políticas de apoyo a la transformación de la matriz energética del taxi

La Intendencia de Montevideo, en el marco de su política de promoción de la movilidad sostenible, tiene como objetivo incentivar la adopción de formas de transporte público que minimicen la emisión de gases contaminantes como CO₂ - producto de la utilización de motores a combustión-. Es por lo que desde 2015 se están procesando iniciativas que estimulan la adopción de taxis eléctricos.

En octubre de 2022 se realizó un llamado a precios para la adjudicación de 20 permisos para taxis eléctricos. A partir de lo recaudado, 17 millones de pesos, se instrumentó un subsidio que financia el recambio de 85 taxis con motores a combustión por taxis 100% eléctricos nuevos.

El subsidio consiste en otorgar \$200.000 por cada vehículo que se recambie en esas condiciones. Además, dentro de estos 85 cupos, 30 están reservados para cooperativas de taxis.

De acuerdo con la resolución N°3070/2, los modelos de vehículo autorizados a prestar el servicio de taxi eléctrico deberán cumplir, además de los requisitos habituales para taxímetros, con ciertas condiciones, tales como:

1. Tener una autonomía mínima de 200 km.
2. Las baterías de los vehículos no podrán ser de plomo ácido.
3. Contar con la posibilidad de realizar recarga rápida de la batería, que permita una autonomía equivalente a la descrita en el punto 1, en menos de una hora, de forma tal de aumentar la disponibilidad del servicio y contemplar las condiciones de trabajo de los conductores.

Cómo se verá más adelante este instrumento de política departamental resultó ser clave como punto de apalancamiento de una nueva estrategia de fortalecimiento de las cooperativas de taxis. Sin embargo, ya existían

otras medidas de promoción y apoyo impulsadas tanto por el gobierno departamental como el nacional. Las principales son:

- Exoneración total de la patente (otorgada por la Intendencia de Montevideo).
- Exoneración del IMESI (otorgada por el Gobierno Nacional).
- Durante el primer año el Ministerio de Industria, Energía y Minería otorga un monto de dinero al permisario por la certificación de eficiencia energética del vehículo (a partir de la declaración de la cantidad de emisiones ahorradas).
- Tarifa reducida por la recarga (menor a la que se le cobra a un vehículo eléctrico que no presta el servicio de taxímetro).

3. LA ESTRATEGIA DE REVITALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE TAXIS: EL CASO DE UDECOOT

3.1. Antecedentes: La UDECOOT y su estrategia de revitalización de las cooperativas

Como se decía anteriormente la UCAT (central de servicios de un conjunto de cooperativas), se disolvió como tal. Pero de esa experiencia surgen tres agrupamientos/ emprendimientos:

- Una iniciativa que agrupa a unas 15 cooperativas de taxi y que les presta servicios de servicios de asesoría económico- financiera, legal y tributarias, administra un fondo de asistencia para reparaciones en caso de siniestro (FOCAM) y gestiona tramites de otros seguros ante el BSE.
- Una central de radiotaxi comunitaria con base de trabajo en el Cerro.
- Un taller mecánico cooperativo que le da servicios a las cooperativas de taxis y funciona en el PTI del Cerro.

La Cooperativa UDECOOT –Unión de Cooperativas de Taxímetros – es una organización que nuclea a 15 Cooperativas de Automóviles destinada al servicio público de transporte (taxis) y cooperativas que prestan servicios a las mismas. La UDECOOT surge al amparo de la legislación departamental que dio creación a las cooperativas de taxímetros.

Capitalizando las lecciones aprendidas del proceso de formación de las cooperativas, la UDECOOT desde sus inicios se ha integrado al sistema

cooperativo tanto desde el punto de vista de su gestión económica como su actividad gremial.

Las cooperativas tenían una mala gestión administrativa y contable que les generó atrasos y endeudamiento con la DGI, BPS e INACOOB. UDECOOT y sus cooperativas socias deciden revertir esta situación a la par de implementar una estrategia de revitalización.

Un primer resultado de este proceso es que actualmente las 15 cooperativas han saneado su situación económica y han regularizado sus obligaciones con DGI, BPS e INACOOB. Esto era fundamental para avanzar en los otros componentes de la estrategia.

Una rápida enumeración de los otros componentes de la estrategia planteada por UDECOOT es la siguiente:

- Validar la estrategia de adopción de vehículos eléctricos como opción para mejorar la ecuación económica, responder a los desafíos medioambientales y mejorar el servicio.
- Aprovechar la ventana de oportunidad dada por la política (departamental y nacional) de fomento de cambio de la matriz energética del transporte público del taxi, las ventajas de la promoción de los importadores de vehículos eléctricos a los primeros adoptantes, así como por un cierto rezago en la adopción de estos por la competencia.
- Reinstalar una agenda proactiva de apoyo y promoción de las cooperativas del taxi involucrando a otros actores públicos (tales como el INACOOB), así como de mejora de las características del Sistema en conjunto con la Intendencia de Montevideo.
- Generar un sistema de ingreso - renovación/formación de integrantes de las cooperativas de taxis (socios y trabajadores) que acredite formación integral y opere como bolsa de trabajo.

3.2. La base material de la estrategia de revitalización: El cambio a los autos eléctricos

Las cooperativas vinculadas a UDECOOT se encuentran en un proceso de recambio de flota. Por un lado, la misma es necesaria por la antigüedad de las unidades (más de 8 años en general), y por otro por las restricciones que plantea la Intendencia de Montevideo en materia de antigüedad de los vehículos. Adicionalmente la antigüedad de la flota conlleva un gasto incremental de mantenimiento y tiempos de parada de los vehículos que afectan la ecuación económica.

Por otra parte, se asiste a un conjunto de instrumentos de política que tienden a la promoción del cambio de la matriz energética de los taxis hacia los autos eléctricos. En la coyuntura del año 2023, a los instrumentos de línea del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) así como de la Intendencia de Montevideo (IM), se agrega la iniciativa de la IM de facilitar la adquisición de un cupo de 30 unidades para Cooperativas de Taxímetros con un subsidio.

La UDECOOT tiene entre sus cometidos acompañar y promocionar la incorporación de este tipo de vehículos por considerar que la misma produce una mejora en la rentabilidad del negocio, con superiores condiciones ambientales, con una mejora en la confortabilidad tanto del pasajero como del conductor.

Si bien los autos eléctricos tienen un costo bastante más alto que los de combustión⁹, la operación de cambio se justifica económicamente por la disminución de costos de mantenimiento (por ser una unidad nueva y por ser impulsada por batería) y de energía (gasoil versus carga eléctrica). En el siguiente cuadro se presenta un comparativo de costos mensuales de un taxi a gasoil versus una unidad a energía eléctrica.

Presupuesto mensual (\$)	Eléctrico	Gasoil
Km. Recorridos/mes	9.000	9.000
Ingresos brutos (\$)	225.000	225.000
Costos* (\$)	159.783	177.890
Resultado sin amortización crédito	65.218	47.110
Principal diferencia de costos		
KW - Gasoil	9.900	33.100
Mantenimiento	983	4000
Seguros	16.000	8.500

*Nota: Los costos incluyen costos mano de obra, administración, costos de facturación, mantenimiento, seguros varios, costo de neumáticos, combustible/energía, etc. Fuente: UDECOOT

No es intención de este informe desarrollar un análisis de la viabilidad económica y financiera del cambio de matriz energética de los taxis. Su resultado concreto depende de muchas variables.

9 Por el ejemplo los vehículos eléctricos BYD especialmente diseñados para taxi tienen un costo de U\$S 37.990 sin IVA.

Sin embargo, parece pertinente mencionar el planteo que UDECOOT junto con FCPU y CUDECOOP han realizado a INACCOOP ¹⁰.

El financiamiento total estaría establecido en un 75 % por una entidad financiera privada a partir de un leasing financiero, y un 12 % por los fondos de INACCOOP. Nota: El saldo restante se financia con los subsidios aportados por el MIEM y la IM.

La sostenibilidad del proyecto se fundamenta en que la reducción de costos operativos de los vehículos eléctricos prácticamente financia las amortizaciones del financiamiento otorgado.

De igual forma se busca aprovechar las ventajas que en este momento ofrece la empresa importadora de los taxis para promover su venta en estas primeras etapas de adopción. En este sentido el proveedor destina un cargador por unidad y cada quince unidades un cargador específico y exclusivo a instalar por UDECOOT, servicio de mantenimiento gratis durante cuatro años y bonificación en la compra de repuestos. Esto supone otra ventaja económica que hace más pertinente la articulación de compra conjunta de vehículos, por lo que la UDECOOT ha invitado a participar a otras cooperativas no afiliadas del emprendimiento conjunto.

Esta operación comenzó a concretarse en el mes de noviembre de 2023 con las primeras unidades adquiridas. El planteo de UDECOOT es que en la primera fase de este proceso participen de 5 a 6 cooperativas socias con la adquisición de 16 unidades en total.

La idea es que a partir de esta experiencia piloto inicial se generen los siguientes sucesos:

- Qué otras cooperativas tomen la decisión de cambiar sus unidades a energía eléctrica cuando vean las ventajas de su adopción (efecto demostrativo). La diferencia de precio de los vehículos (aún considerando el subsidio), la incertidumbre sobre como operaran los servicios de apoyo (seguros, repuestos, disponibilidad de cargadores, etc.) y hasta la propia composición etaria de los socios son factores que operan como barreras a la adopción.
- Que se sistematice un proceso de transición/ financiamiento que opere como “carné de ruta” para otras cooperativas. Es importante institucionalizar este camino recorrido, que permitirá en futuras inversiones aplicar esta virtuosa articulación interinstitucional (sobre todo de la FCPU y la CUDECOOP en sus competencias gremiales e institucionales).

Pero la idea principal es que el cambio de matriz energética de los taxis cooperativos opere como un “punto de apalancamiento” de otras mejoras del sistema. Esto supone no solo mantener/recrear programas e instrumentos de apoyo financiero para el cambio de la matriz energética, sino

¹⁰ Borrador de Perfil de proyecto de UDECOOT para ser presentado al INACCOOP. Documento no editado. Octubre 2023.

otro conjunto de acciones que involucran actores gubernamentales y de representación del movimiento cooperativo (FCPU y CUDECOOP). Algunas de las principales que se han analizado, se presentan en los siguientes puntos.

3.3. Fortalecimiento de la infraestructura de servicios a los taxis eléctricos

Algunas de las principales acciones que se han planteado por UDECOOT y el sistema cooperativo son:

- **Contar con instalaciones de carga en todas las zonas de Montevideo:** Como se ha señalado en las tendencias tecnológicas de los servicios de taxi en el mundo, un elemento clave es contar con una adecuada red de cargadores que reduzcan los tiempos destinados al traslado del vehículo a las zonas de carga. Hasta hace poco todas las zonas de carga de la ciudad se concentraban en los barrios de la costa, por lo que los taxis que operan principalmente en otras zonas debían destinar un tiempo importante de traslado para la recarga. Nota: Por gestiones de UDECOOT se ha conseguido la ubicación por parte de la UTE de cargadores en la zona norte (hasta ahora desprovista y donde se ubican las bases de las cooperativas de taxímetros).
- **Impulsar acciones de intercooperación** con otras cooperativas de transporte público para contar con estaciones de carga exclusivas para las unidades de esta modalidad.
- **Mejorar los servicios de apoyo:** Existe un desafío de adecuar la infraestructura de servicios de mantenimiento, seguros, provisión de repuestos a las características de los autos eléctricos. Todavía los tiempos esperados para la reparación de unidades eléctricas siniestradas son largos y suponen un costo económico alto por la no circulación del vehículo. Esto sin dudas irá mejorando con el tiempo y una mayor adopción de este tipo de vehículo.

Nota: Para el caso de las cooperativas, una posible solución para amortiguar la pérdida de ingresos por la demora de reparación de taxis eléctricos es la de poder contar con una unidad a combustión (de menor costo relativo) que se habilite provisoriamente con la matrícula del taxi siniestrado. Esta solución requiere hacer las gestiones necesarias en la IM para que se habilite esta medida.

3.4. Reinstalar una agenda proactiva de revisión del sistema y apoyo a las cooperativas de taxis

Un primer paso para avanzar en esta estrategia ha sido la articulación de acciones entre UDECOOT, la FCPU y CUDECOOP para participar de una mesa de trabajo respecto a las cooperativas de taxis en conjunto con la Intendencia de Montevideo. Algunos de los temas a trabajar con la IM son los siguientes:

- **Inclusión del servicio de taxi al Sistema de Transporte Metropolitano (STM):** Se busca que se pueda pagar el servicio de taxi con la tarjeta STM. Implica un cambio importante en el software que da soporte al sistema, pero tiene beneficios en la ecuación de ingresos y de la disminución de costos de las transacciones de pago electrónicas. De igual forma posibilita el desarrollo de estrategias de combinación de medios de transporte público orientados bajo el paradigma de la “movilidad sostenible”.¹¹
- **Ampliación de los cupos de subsidio al cambio de matriz energética de los taxis cooperativos en siguientes etapas.** Para ello es clave considerar a la iniciativa de UDECOOT como una experiencia piloto que permita establecer un proceso de trabajo más amplio y permanente.
- **Impulsar cambios en la gobernanza e institucionalidad del servicio público de taxímetros** que implican un mayor involucramiento del regulador del servicio, la Intendencia de Montevideo.
- **Apoyar el fortalecimiento social de las cooperativas:** Por su importancia este punto se mencionará aparte. Sin embargo, parece pertinente indicar que esta línea de trabajo implica un esfuerzo de articulación interinstitucional y de coordinación de diferentes dependencias a la interna de la propia Intendencia.

11 “Este nuevo paradigma surge a partir de la necesidad de construir mejores políticas públicas y planificar la movilidad urbana de forma más adecuada. Las bases de esta nueva aproximación conceptual, no se encuentra en la facilitación del uso del vehículo particular, sino que las necesidades de las personas para realizar sus desplazamientos pasan a ubicarse en el centro mismo del diseño de las políticas de movilidad, apuntando a generar lo que se ha dado en llamar un “círculo virtuoso de la movilidad colectiva”. El carácter virtuoso de esta nueva perspectiva de organización de los servicios de transporte en zonas urbanas proviene de la constatación de que, en las ciudades basadas en una movilidad multimodal e integrada, donde el transporte público cumple el papel de columna vertebral de la movilidad y donde la movilidad activa y particular funcionan como abastecedores y conectores del transporte público, permiten un mejor uso y más inclusivo del espacio público, lo que contribuye a moldear ciudades más compactas y a generar mejores condiciones de habitabilidad y de accesibilidad”. Al respecto ver LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE MONTEVIDEO. Montevideo. Diciembre de 2023. Disponible en <https://cinve.org.uy/la-transformacion-del-sistema-de-transporte-publico-en-el-area-metropolitana-de-montevideo/>

Otro actor relevante para esta estrategia de instalación de una nueva agenda para el cooperativismo de taxis es el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACCOOP). Al respecto se señalan las siguientes acciones:

- **Generar antecedentes de financiamiento a emprendimientos de cooperativas de taxi** (para renovación de flota, instalación de infraestructura y servicios de apoyo).
- **Apoyar innovaciones en servicios que hagan más competitivo la modalidad cooperativa de taxis.** Por ejemplo, apoyando la generación de aplicaciones de última generación, facilitando el conocimiento de experiencias cooperativas de otros países, apoyando iniciativas de nuevos servicios, etc.
- **Apoyar procesos de formación y fortalecimiento social de las cooperativas de taxi:** El INACCOOP tiene programas específicos para la formación en cooperativas (por ejemplo, el PROCOOP junto INEFOP y CUDECOOP) que podrían ser canalizados para apoyar esta línea de acción.

Nota: La mención de estos dos actores no busca omitir el rol que pueden tener otros actores públicos tales como el MIEM.

3.5. Fortalecimiento de los aspectos sociales de las cooperativas de taxis

El servicio de taxis en general tiene un problema de alta rotación del personal asalariado debido a las características del trabajo (horarios extensos, problemas de seguridad, remuneración equiparable a otros trabajos con menos problemas, etc.). Esto le plantea también un primer problema a las cooperativas de taxis que combinan el trabajo de los socios con trabajo asalariado.

Adicionalmente los socios de las cooperativas de taxis tienen en general un promedio de edad en el entorno de los 60 años o más, por lo que muchos se están por jubilar. Por ende, se hace necesario instrumentar mecanismos de ingreso de nuevos/as socios/as jóvenes en las cooperativas existentes.

La primera línea de acción que se acordó instrumentar a corto plazo es proponerle a la IM la creación de un registro de personal adecuado para integrarse a las cooperativas de taxímetros. La idea es que ese registro permita incorporar nuevos/as socios/as aspirantes de las cooperativas de taxi a partir de una capacitación profesional de la Intendencia y en valores cooperativos y otros temas por parte de la FCPU y la CUDECOOP. Esta formación no solo serviría para futuros socios sino también para los trabajadores asalariados de las cooperativas dado que es necesario desarrollar capacidades en la tarea y por otra parte es valioso que entiendan la

naturaleza particular de la organización para la cual trabajan. La oportunidad de la creación del registro es sumamente importante y es una de las acciones prioritarias a encaminar antes de fin de año. Si se considera que en un corto plazo se podrían integrar/ ocupar unos cien puestos de trabajo, se puede dimensionar su importancia.

4. CONSIDERACIONES FINALES

La estrategia desarrollada por UDECOOT y respaldada por la FCPU y CUDECOOP indica que existe una ventana de oportunidades para revitalizar y mejorar el formato de las cooperativas de taxis.

En primer lugar, se capitalizaron las lecciones aprendidas del proceso desarrollado por las cooperativas de taxi hasta el momento. En este sentido es posible señalar:

- La búsqueda de vincular la iniciativa de UDECOOT con el conjunto del movimiento cooperativo y de utilizar fuentes financieras complementarias de INACOOOP.
- La mejora de las prácticas de administración y gestión de las cooperativas de taxis como primer paso de manera de poder afrontar los nuevos desafíos planteados.
- El proponer un proceso de formación para nuevos aspirantes que ayude al fortalecimiento de la gestión de las cooperativas de taxi tanto en su dimensión económica como social. Nota: Recordar que este punto fue señalado como una de las debilidades del programa iniciado en 1990.
- El plantear una agenda estratégica a la Intendencia de Montevideo que suponga mayores apoyos y seguimiento de las cooperativas, pero también mejoras al servicio de taxis públicos que beneficien a todo el sistema y los usuarios de este.

En segundo lugar, la transformación de la matriz energética del servicio de taxis a autos eléctricos efectivamente puede operar como una base económica importante para la revitalización del sistema de taxis cooperativos. Además de las ventajas medioambientales y mejorar las condiciones de confortabilidad y seguridad para chóferes y pasajeros, las nuevas unidades generan un ahorro de costos que en una primera etapa posibilitan el cambio y que posteriormente suponen mejores ingresos para los socios cooperativistas y sus trabajadores.

En este sentido ha sido oportuno atender los elementos de coyuntura que facilitan tener condiciones ventajosas para la instrumentación de la estrategia básica. Esto es:

- Aprovechar los apoyos instrumentados por la Intendencia de Montevideo y el MIEM para promocionar el cambio de matriz energética de los taxis.
- Aprovechar la coyuntura particular de una mejor oferta de los vehículos y otros activos complementarios (cargadores de regalo, servicio de mantenimiento gratuito por varios años, etc.), por ser mejores adoptantes de la nueva tecnología que la competencia.
- Aprovechar a concretar el cambio de vehículos del conjunto de cooperativas que desde hace un tiempo vienen trabajando el tema. Y utilizar esto como una experiencia piloto a replicar.

Por último, es necesario plantear que estas oportunidades requieren abordar los siguientes desafíos:

- Las estrategias planteadas y otras que puedan surgir, suponen un trabajo conjunto de todo el sistema cooperativo y sus representaciones tanto en términos técnicos como políticos. Esta articulación lleva tiempo y naturalmente la agenda del movimiento aborda una diversidad de temas, muchos de ellos también prioritarios. Por ello es importante que se fijen prioridades. En este sentido el apoyo a las gestiones con INACOOOP y la instrumentación de lo oferta de formación para nuevos aspirantes, han sido los temas abordados y priorizados hasta el momento.
- En paralelo también es clave establecer la agenda con la IM a partir de lo ya avanzado y teniendo una lista de temas a negociar por orden de prioridad. Por su importancia social y la posibilidad de generar empleos en un corto plazo, la iniciativa de crear el registro y sobre todo diseñar el sistema de formación asociado ha sido el tema estratégico planteado. Aquí parece clave identificar las interlocuciones pertinentes dentro de la IM que puedan hacer efectivo este registro cuanto antes.
- Más allá de las otras acciones planteadas que son muy relevantes, parece pertinente plantear que los desafíos relativos a la transformación digital de los servicios de transporte de pasajeros no se agotan con hacer viable la transición a taxis de energía eléctrica. Como se mencionaba en el primer capítulo, es creciente la importancia de las nuevas tecnologías de información y comunicación en aplicaciones que permiten mejorar aspectos de logística, atención de las nuevas tendencias de uso de los clientes y racionalización de costos. Esto es un desafío para todo el servicio de taxis, pero especialmente para el sistema cooperativo que hoy opera como otra alternativa de prestación de este servicio. En este sentido puede haber una oportunidad de canalizar las experiencias de cooperativas de otros países.

En otro orden, la experiencia de transformación del sistema de taxis cooperativo puede generar externalidades positivas para todo el sector de esta modalidad de transporte.

- **En primer lugar**, por proponer una integración mayor al sistema metropolitano de transporte y en particular a habilitar el pago por la tarjeta STM.
- **En segundo lugar**, por buscar implementar sistemas de formación de choferes que junto a otras medidas pueden mejorar las condiciones de trabajo del sector, así como aumentar la seguridad para los trabajadores y los pasajeros.
- **Finalmente**, porque las cooperativas pueden ser buenos laboratorios de ensayo para la utilización de prácticas de trabajo digital justo en lo que se denomina “transporte público urbano 4.0”. La experiencia europea indica que es fundamental que los trabajadores, sus órganos de representación y los sindicatos se impliquen y participen activamente en la digitalización del transporte público urbano. La implicación de los empleados (y sus representantes) permite una respuesta proactiva al cambio digital y mejora el desarrollo técnico y los procesos de introducción de tecnología, desde la implementación en el lugar de trabajo hasta las decisiones de inversión importantes en el nivel superior de la empresa¹². Las cooperativas de taxis, por su peculiar conformación, pueden ser un lugar de ensayo ideal de estas nuevas prácticas que luego puedan operar de insumos en los procesos de negociación colectiva, por ejemplo.

12 Eckhard Voss /Dr. Katrin Vitols. “Digitalización y Diálogo Social en el Transporte Público Urbano en Europa”. Julio 2020. Unión Europea

El objetivo general de este Informe es obtener una visión actualizada de la situación nacional respecto a los procesos de negociación colectiva en el sector cooperativo. Junto con ello, nos hemos propuesto además, lograr un estado de situación de los procesos de negociación colectiva en las diferentes clases cooperativas; identificar las principales fortalezas y oportunidades para la mejora de los procesos de negociación colectiva, así como de las debilidades y amenazas que enfrenta en la materia el cooperativismo; obtener la opinión de algunos referentes sobre cómo observan el papel del movimiento cooperativo en diferentes asuntos que hacen a esta temática; así como analizar algunos aspectos que tanto en las dinámicas concretas de las cooperativas como a nivel socio-jurídico muestran las particularidades de un formato empresarial claramente alternativo tanto al tipo ideal de empresas de capitales como al tipo ideal de empresa pública.

