



# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público

## PROYECTO DE GRADO

### Título del Proyecto de Grado:

"Las Cooperativas: Un Modelo de Organización Exitosa"



**Alumno:** Salvadori, Marina Luján

**Docente- Tutor:** María Elena Stella



## I. INDICE

Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Título.....	6
Hoja de Aceptación del Trabajo Final (Formulario C).....	7
Resumen.....	8
Palabras claves.....	9
Introducción.....	20
Desarrollo	
<u>Capítulo N° 1: Cooperativismo</u>	
1.1 Introducción. Historia. Aspectos Fundamentales...	22
1.2 Misión, Visión y Objetivos de las cooperativas.....	31
1.3 La visión a Futuro.....	38
<u>Capítulo N° 2: Organización</u>	
2.1. Tipos de Cooperativas.....	42
2.2. Función Social.....	46
2.3 Análisis FODA del sector.....	47
<u>Capítulo N°3: Aspectos legales y Organizacionales.</u>	
3.1. Características legales básicas.....	52
3.2. Constitución de una Cooperativa.....	55
3.3. Funcionamiento.....	60
<u>Capítulo N°4: Aspectos Impositivos</u>	
4.1. IVA.....	69
4.2. Impuestos a las Ganancias.....	70
4.3. Otros impuestos.....	71
<u>Capítulo N°5: Aspectos De Gestión y Contables</u>	
5.1. Tratamiento Contable.....	74



5.2. Análisis e Interpretación de los Estados Contables...	87
5.3. Balance Social.....	98
 <b>Capítulo N°6: Guía para desarrollar una Cooperativa de manera exitosa</b>	
6.1. Elaboración de una guía, ¿De qué se trata?.....	102
6.2. Pasos a tener en cuenta para la Elaboración de un Manual. Formulación y evaluación del proyecto.....	106
6.3. Planificando la Evaluación: ¿Qué es?.....	116
Conclusiones.....	117
Referencias bibliográficas.....	120
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO I: “Perspectiva dinámica del Análisis Financiero.....	122
ANEXO II: “Análisis de la Situación Financiera de LP- Endeudamiento.....	124
ANEXO III: “Análisis de la Situación Económica – Rentabilidades”.....	126
ANEXO IV: “Análisis de la Situación Apalancamiento Financiero”.....	134
ANEXO V: “Balance Social”.....	137



## **II. DEDICATORIA**

Dedico mi Trabajo Final de Graduación a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi mamá y a mi papá, que ya no está entre nosotros, por ser las personas que me han acompañado durante todo este trayecto estudiantil y de vida; que han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional.

A mi compañero de vida y a mi hija Candela por su apoyo y amor incondicional.

A mis amigas por acompañarme y apoyarme para llegar al final del camino.

A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo y también por su sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.



### III. AGRADECIMIENTO.

Suponen los cimientos de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes – mi familia- han destinado tiempo para enseñarme nuevas cosas, para brindarme aportes invaluableles que servirán para toda la vida.

Especialmente estuvieron presentes en la evolución y posterior desarrollo de mi tesis. Les agradezco con creces. Los quiero.

Gracias a mi universidad, gracias por haberme permitido formarme en ella y gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, a todos los que realizaron su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

Este es un momento especial que espero perdure en el tiempo, no sólo en la mente de las personas que agradecí; sino en las que invirtieron su tiempo para darle una mirada a mi trabajo final de grado, a ellos del mismo modo les agradezco con todo mi ser. GRACIAS.



## IV. TÍTULO DEL TRABAJO

El presente trabajo fue elaborado bajo el título: "Las Cooperativas: Un Modelo de Organización Exitosa"



## **V. HOJA DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL**

### FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 19 de diciembre  
2016.



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

### INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

#### **"Las Cooperativas: Un Modelo de Organización Exitosa"**

Integrantes: Salvadori, Marina Luján – Contador Público

**Profesor Tutor del PG:** STELLA, María Elena

#### **Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:** MUSTAFA, Miriam

**Vocales:**

Vocal 1: MALAMAN, Rossana

Vocal 2: Flores, Carolina

#### **Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

#### **Observaciones:**



## **VI. RESUMEN**

Comenzando en tiempos antiguos el Individuo percibió en la asociatividad un instrumento esencial para enfrentar dificultades y necesidades que, de forma individual, no podía satisfacer completamente. Solo, por sí mismo no puede subsistir. Si bien, diversas veces se inquieta primariamente por su propia existencia, encuentra que alcanza con mayor éxito la satisfacción de sus necesidades si se asocia a otros. De esta manera por intermedio de su familia primero y de la conformación de otros grupos sociales tiempo después se aprovisionó de nutrición, abrigo, protección, vestimenta, entre otros aspectos básicos de su existencia.

El elemento social de las necesidades es muy enérgico, y por ello es fuertemente social la forma en que las personas logran satisfacerlas. Por eso las personas regularmente no solucionan sus necesidades en forma solitaria, sino en colaboración con los demás; en tal sentido, *la solidaridad y la ayuda mutua* tienen en el cooperativismo una de sus más claras expresiones.

En el mundo actual, las posibilidades de desarrollo personal y de éxito son mejor aprovechadas por los que trabajan juntos cooperando, estudiando las necesidades existentes, elaborando, organizando y planificando soluciones o formas de abordar las oportunidades.

Principalmente, obtienen resultados las personas que orientan su accionar a la consecución de los objetivos compartidos por el grupo.

Por estos motivos, se buscan analizar con la realización del presente trabajo, los distintos aspectos de las cooperativas a fin de concebir la posibilidad de promoverla, como modelo de progreso de capital de las economías territoriales.



## VII. PALABRAS CLAVES

### A

**ACCIONES:** La Ley 20.337(Ley de Sociedades Cooperativas) define las acciones como documentos nominativos que extiende la Cooperativa y que representan una o más cuotas sociales de capital.

**ACTA DE ASAMBLEA:** Las deliberaciones de la asamblea (sea ordinaria o extraordinaria) deben asentarse en un libro de actas especialmente llevado al efecto, con las formalidades legales. Las constancias del acta hacen plena fe, y se presume expresión fiel de la verdad, en tanto que un impugnante no demuestre lo contrario.

**ACTA DE REUNIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION:** Deben labrarse actas de las reuniones del consejo de administración, en un libro especialmente llevado al efecto, en forma similar a lo establecido para la asamblea.

**ACTIVO:** Todo aquellos bienes y derechos (por ejemplo: Disponibilidades, Inmuebles, instalaciones, maquinarias, mercaderías, cuentas a cobrar, etcétera) que pertenecen a la cooperativa e integran su patrimonio. Los Activos se pueden subdividir en Activo corriente y Activo no corriente según el plazo previsto para su realización.

**ADHESION LIBRE:** Primer principio del cooperativismo que expresa una norma tradicionalmente aceptada en las cooperativas, sobre el ingreso, la permanencia o el retiro de los asociados la cual depende exclusivamente de la voluntad individual de cada uno de ellos.

**ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL:** (ACI) Máxima autoridad internacional del movimiento cooperativo, es la encargada de fijar los lineamientos básicos del cooperativismo.

**ASAMBLEA DE OFICIO:** Esta se celebran cuando la autoridad de aplicación o el órgano local competente convocan y asisten a una asamblea extraordinaria con el objeto de subsanar y corregir graves irregularidades en el funcionamiento de la cooperativa.

**ASAMBLEA CONSTITUTIVA:** Acto en el cual se constituye la cooperativa, se aprueba



su estatuto, se suscriben e integran las cuotas sociales de capital y se designa a los miembros del Primer Consejo de Administración y a los Síndicos.



**ASAMBLEA ORDINARIA:** Reunión a la que se convoca a todos los asociados una vez por año, en fecha establecida por los respectivos estatutos, para considerar la memoria y balance, en los que se refleja la actividad cumplida por el Consejo de Administración y se procede a la elección de los Consejeros y Síndicos que reemplacen a los que han terminado su mandato.

**ASAMBLEA EXTRAORDINARIA:** Se convoca en las oportunidades en que resulte necesaria, en ella los asociados resuelven aquellas cuestiones que superan las facultades del Consejo o que por disposición expresa el estatuto son de competencia de las Asambleas aludidas.

**ASOCIACION:** Las Cooperativas pueden asociarse entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines.

**ASOCIADOS:** La Ley 20.337 (LSC) designa así, a las personas físicas o jurídicas que integran una cooperativa. Por lo tanto, no corresponde decir "socios" sino "asociados". Las cuentan con un mínimo de 10 asociados (salvo excepciones), no existe un número máximo de integrantes. Pueden ser asociados: Las personas físicas de 18 años, los menores de edad a través de sus representantes legales y demás sujetos de derechos, inclusive sociedades por acciones.

**AUDITORIA EXTERNA:** La Ley 20.337 (LSC) establece en su artículo 81 la obligatoriedad para las Cooperativas de contar con el servicio de Auditoría Externa. La principal función es la revisión contable y verificación de los controles integrales de las operaciones del ente, la cual debe ser realizada por un Contador Público Nacional con la correspondiente Matrícula que lo habilita para el ejercicio de su profesión. La relación del profesional con la cooperativa se ejerce en forma independiente siendo esta de carácter civil.

**AUDITORIA INTERNA:** Es la realizada en carácter de dependencia y tiene por objeto el control de los sistemas del ente, esta puede ser realizada por un profesional o idóneo.

**AUTOAYUDA:** Esfuerzo propio. Constituye con la ayuda mutua una de las bases de todo desarrollo cooperativo.



**AUTORIDAD DE APLICACIÓN:** Es el órgano máximo encargado del control y cumplimiento del régimen legal de las cooperativas.

**AYUDA MUTUA:** Los asociados deben tener disposición para la solidaridad y la colaboración recíproca.

## B

**BALANCE GENERAL:** Conjunto de documentos contables confeccionados anualmente, que se refieren a la fecha de cierre del ejercicio contable establecido por el estatuto, en él se hace la demostración del estado económico financiero de la cooperativa, detallando activo y pasivo de la entidad, su patrimonio neto y los resultados del ejercicio.

**BONOS COOPERATIVOS:** Algunas cooperativas han contribuido a la financiación de determinadas inversiones mediante préstamos de los asociados que se documentan por medio de bonos cooperativos. Devengan interés y son restituibles en plazos no muy extensos.

## C

**CAPITAL COOPERATIVO:** Es la cuenta que representa en la contabilidad cooperativa el valor de las cuotas sociales de capital que han suscripto los asociados, más las que se hubieran distribuido en concepto de retornos. Estas cuotas son indivisibles, de igual valor, nominativas y transferibles entre asociados y pueden integrarse al contado o a plazos. Se ha dejado de usar la expresión "Capital Social" considerando que "Capital Cooperativo" refleja mejor las características diferenciales del cooperativismo.



**CAPITAL SUSCRITO:** Representa el valor del capital que los asociados se comprometen a integrar en la cooperativa.

**COMISION FISCALIZADORA:** Órgano colegiado de fiscalización interna que la ley autoriza a constituir en reemplazo de la sindicatura unipersonal.

**CONFEDERACIONES:** Organizaciones cooperativas de tercer grado, que están compuestas por las federaciones y asociaciones de segundo grado.



**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:** Es el órgano que, integrado por asociados de la cooperativa, elegidos en asamblea por sus pares, asume la dirección y administración de las operaciones sociales, de acuerdo con las facultades que le otorga la Ley y el respectivo estatuto.

**CONTROL DEMOCRÁTICO:** Equivale a organización democrática, uno de los principios fundamentales del cooperativismo.

**CONVOCATORIA:** Se designa con este nombre la comunicación por medio de la cual, el Consejo de Administración o el Síndico según el caso, invitan a los asociados a participar de las Asambleas y le informan respecto al orden del día, o sea la nómina de los asuntos a tratar.

**COOPERAR:** Trabajar juntos para un mismo fin.

**COOPERACIÓN:** La puesta en práctica de la idea de trabajar juntos para un mismo fin.

**COOPERATIVAS PRIMARIAS:** Son las cooperativas de base o de primer grado.

**COOPERATIVAS DE GRADO SUPERIOR:** También se designan como cooperativas de segundo grado o cooperativas de cooperativas. Adquieren la forma de Federaciones de cooperativas de base, que se agrupan para realizar en común objetivos económicos, sociales y culturales. Reúnen generalmente a cooperativas que realizan actividades similares. También son cooperativas de grado superior las cooperativas de tercer grado o confederaciones.

**COOPERATIVISTA:** Se dice de quienes son partidarios del cooperativismo y de quienes lo practican. Hay quienes prefieren designarlos con la palabra "Cooperativistas".

**CUOTAS SOCIALES DE CAPITAL:** Cada una de las partes indivisibles que forman el capital de la cooperativa, constituye una cuota social de capital. Estas partes de capital se expresan en la forma de acciones, que son documentos nominativos que reciben los asociados como constancia de las "cuotas sociales de capital" que han suscripto e integrado o que les han sido distribuidas en concepto de retornos.

## D

**DEMOCRACIA COOPERATIVA:** Alude a la organización democrática que es característica de las cooperativas.

**DERECHO DE INGRESO:** El estatuto de las cooperativas puede establecer entre las condiciones para el ingreso de los asociados, el pago de un derecho de ingreso, independiente de las cuotas sociales que les corresponda suscribir e integrar. Tal



derecho no puede ser mayor que el valor de una cuota social.

**DERECHO DE TRANSFERENCIA:** En algunos estatutos de cooperativas se establece el pago de un derecho por cada transferencia de cuotas sociales de capital. La ley lo autoriza.

**DISOLUCIÓN:** En la acepción que nos interesa es el acto por el cual termina la existencia de una cooperativa. Puede producirse por fusión o incorporación a otra o porque sus asociados desistan de continuar manteniéndola. En este caso se procede a la liquidación de acuerdo con las disposiciones de la Ley 20.337.

## E

**ECUACIÓN CONTABLE:** Activo = Pasivo + Patrimonio Neto



**EJERCICIO:** Período anual cuya fecha de iniciación y finalización establece el estatuto. Coincidiendo con esta última deben practicarse el inventario, balance general y cuadro de resultados.

**EMPRESA COOPERATIVA:** La palabra “empresa” ha sido cuestionada en los medios cooperativos, sosteniéndose que evoca la idea de organización capitalista lucrativa. No obstante se acepta la expresión “empresa cooperativa” porque define una entidad económico social con características especiales e inconfundibles.

**ESFUERZO PROPIO:** Componente fundamental de la idea cooperativa. La solidaridad y la ayuda mutua en que se basa la cooperación, son imposibles sin el aporte de la cuota de ahorro y trabajo que cada cooperativista debe sumar al esfuerzo común.

**ESTATUTO:** Conjunto de normas escritas que, ajustándose a la legislación vigente, establecen los propios asociados en la asamblea constitutiva de cada cooperativa, para reglar su funcionamiento y gobierno. Los mismos asociados pueden modificarlo en asambleas posteriores de acuerdo a las disposiciones de la Ley y del propio estatuto. Para tener vigencia legal, tanto el estatuto original como sus modificaciones deben ser aprobados por las autoridades de aplicación que correspondan.



## F

**FEDERACION DE COOPERATIVAS:** Organismo al que se asocia las cooperativas primarias conservando su autonomía. Sus objetivos son: realizar en común actividades económicas, institucionales y de educación cooperativa. Se denominan también cooperativas de segundo grado, de grado superior o cooperativas de cooperativas.

**FISCALIZACION PRIVADA:** La Ley 20.337 titula así el capítulo en que se establecen las funciones y normas a que ajustarán su cometido el Síndico o Síndicos y la Auditoría externa para ejercer el control de la administración y del cumplimiento de la Ley, del estatuto y de las resoluciones de asambleas.

**FISCALIZACION PÚBLICA:** Se designan así las facultades de vigilancia y control que la Ley 20.337 asigna a la autoridad de aplicación.

**FONDO DE RESERVA:** Se integra con el 5% de los excedentes repartibles de cada ejercicio anual.

**FONDO DE ACCION ASISTENCIAL y LABORAL O PARA ESTIMULO DEL PERSONAL:** Se forma con el 5% de los excedentes repartibles de cada ejercicio anual.

**FONDO DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA:** Se integra con el 5% de los excedentes repartibles de cada ejercicio anual. Debe ser invertido anualmente en la finalidad que expresa su título e informar de ello en la memoria anual del Consejo de Administración.

**FORMACIÓN COOPERATIVA:** Conocimiento y adhesión a la doctrina ya la práctica cooperativa. Designa también el conjunto de esfuerzos tendientes a la educación y capacitación cooperativa.

**FUSIÓN DE COOPERATIVAS:** Se refiere a la integración de dos o más cooperativas que se disuelven como organismos jurídicos individuales y unen sus asociados y patrimonios para constituir una sola entidad de mayor envergadura.

## I

**ILIMITADA:** Las cooperativas no establecen límites para la duración de la entidad, el número de asociados y el monto del capital.

**INSCRIPCIÓN:** Es el acto administrativo por el cual la autoridad de aplicación incorpore la cooperativa al registro respectivo.

**INTEGRACIÓN COOPERATIVA:** Señala la tendencia e le colaboración entre cooperativas para objetivos comunes, traducida en acuerdos, organizaciones



federativas, fusiones, operaciones en común, etcétera. La reformulación de los principios cooperativas, elaborada en el año 1966, incluye la integración como uno de los principios fundamentales del movimiento.

**INTEGRACIÓN DE CUOTAS SOCIALES DE CAPITAL:** Mecanismo por el cual los asociados de las cooperativas hacen efectivos sus aportes al capital de la entidad. Las cuotas sociales pueden pagarse al contado o en cuotas.

**INTERÉS LIMITADO AL CAPITAL:** Principio cooperativo en virtud del cual, cuando se resuelve asignar un interés al capital aportado por los asociados, su tasa debe ser limitada. Nuestra Ley de Cooperativas establece que no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus descuentos.

## L

**LIMITADA:** En la acepción que nos interesa indica que la responsabilidad de los asociados por las operaciones que realice la cooperativa, sólo alcanza al monto de las cuotas sociales suscriptas. La Ley dispone que la palabra "Limitada" debe agregarse a la denominación de la entidad.

**LUCRO:** La palabra "Lucro" evoca la idea de provecho, ganancia o utilidad. A la organización socio-económica actual, donde predomina el afán de lucro, el cooperativismo aspira a sustituirla por otra, basada en las nociones de servicio y solidaridad.

## M

**MEMORIA:** Documento que el Consejo de Administración de la cooperativa presenta a la Asamblea anual, informando detalladamente de su gestión

**MESA DIRECTIVA:** Tal como en otras instituciones, en las cooperativas se ha difundido con buenos resultados, la práctica de constituir dentro del Consejo de Administración un sector ejecutivo para dar agilidad y continuidad a la gestión. Habitualmente lo integran: presidente, secretario y tesorero. La Ley 20.337 da carácter legal a ese organismo, denominándolo "Mesa Directiva" o "Comité Ejecutivo" y estableciendo que puede ser creado por el estatuto o reglamento, con la expresa salvedad de que su existencia no modifica las obligaciones y responsabilidades de los consejeros.



## N

**NEUTRALIDAD:** Con esta palabra se expresa una actitud tradicional del cooperativismo que procura evitar toda discriminación por motivos raciales, religiosos, ideológicos, políticos o de nacionalidades. Nuestra Ley de Cooperativas consagra este principio en su artículo 2º, Inciso 7º.

## O

**OBJETO SOCIAL:** La Ley 20.337 establece que el estatuto de las cooperativas debe contener la designación precisa del objeto social, o sea debe definir el tipo de actividad o actividades que desarrollará la entidad.

**ORDEN DEL DIA:** Nómina y ordenamiento de los asuntos a tratar en una reunión o asamblea.

**ORGANIZACIÓN DEMOCRÁTICA:** Es un principio cooperativo universalmente aceptado.

**ÓRGANO LOCAL COMPETENTE:** El órgano local competente a que alude la Ley 20.337 es el que cada provincia tenga establecido o establezca en su respectiva jurisdicción

## P

**PATRIMONIO COOPERATIVO:** Está integrado por la suma de las cuotas sociales o sea el Capital Cooperativo, más las diversas reservas que se haya construido. Como hemos dicho precedentemente, las reservas no son repartibles aún en el caso de disolución.

**PASIVO:** El conjunto de las deudas reales de la Cooperativa, más las sumas contabilizadas en previsión de gastos en trámite. Se distingue en "Pasivo Corriente" y "Pasivo no Corriente", según el plazo de pago.

**PERSONERIA JURIDICA:** El artículo 10 de la Ley de Cooperativas N° 20.337, establece que las cooperativas se consideran legalmente constituidas e invisten el carácter de personas jurídicas con la inscripción en el registro de la autoridad de aplicación y la autorización para funcionar.

**PREVISIÓN:** Es el acto por el cual se contabiliza una suma para cubrir pérdidas o gastos que eventualmente puedan producirse.

**PROVISIÓN:** Es el procedimiento contable que consiste en computar en el Pasivo las sumas necesarias para atender gastos devengados.



**PRINCIPIOS COOPERATIVOS:** Se llama así el conjunto de normas doctrinarias fundamentales del cooperativismo.

## Q

**QUORUM:** Número mínimo de asociados que de acuerdo a la Ley y al estatuto de la cooperativa deberá participar en las asambleas o reuniones del Consejo de Administración para que éstas tengan validez.

## R

**RECESO:** Retiro. Cuando la asamblea hubiera resuelto un cambio sustancial del objeto social de la cooperativa, el artículo 60 de la Ley 20.337 autoriza a los asociados que no hubieran votado favorablemente dentro del quinto día y a los ausentes dentro de los treinta días de la clausura de la asamblea a ejercer el derecho de receso o sea a retirarse de la cooperativa, obteniendo el retiro de las cuotas sociales en el término de noventa días.

**REEMBOLSO DE CUOTAS SOCIALES:** Los asociados que se retiran de una cooperativa pueden pedir el reembolso de sus cuotas sociales. El estatuto puede limitar los reembolsos anuales a un monto no menor del 5% del capital integrado según el último balance aprobado. Los casos que no puedan ser atendidos con dicho porcentaje, lo serán en los ejercicios siguiente por orden de antigüedad. (Art. 31 de la Ley 20.337)

**RETIRO DE LOS ASOCIADOS:** Así como la adhesión a las cooperativas es libre, también lo es el retiro voluntario de los asociados.

**RESERVAS:** Representan las suma que por disposición de la Ley corresponde destinar a Reserva Legal (5% del excedente anual) y las que en previsión de riesgos o eventuales quebrantos se contabilizan en cuentas especiales deduciéndolas de los excedentes anuales.

**RESPONSABILIDAD:** En las cooperativas inscriptas y autorizadas para funcionar, la responsabilidad de cada asociado queda limitada al valor de sus cuotas sociales suscriptas. Los fundadores y consejeros son solidarios e ilimitadamente responsables por los actos practicados y bienes recibidos hasta que la cooperativa esté inscripta y autorizada para funcionar.

**RETORNO DE LOS EXCEDENTES:** Es un principio fundamental de la doctrina cooperativa, en virtud del cual, una vez cubiertos todos los costos y gastos y separadas



las reservas y fondos de previsión, el sobrante o excedente que arrojan las operaciones sociales, se devuelve a cada asociado en proporción a su uso de los servicios sociales.

## S

**SERVICIOS SOCIALES:** Son los que presta cada cooperativa en cumplimiento de los objetivos para los que fue creada. El monto de las operaciones que cada asociado realiza en uso de dichos servicios, suele ser en la mayoría de las cooperativas la base para la proporcionalidad de los retornos excedentes.

**SÍNDICO:** Le corresponde una función muy importante ya que en nombre de los asociados debe controlar la marcha de la cooperativa y el cumplimiento de las disposiciones de la ley y el estatuto.

**SOBRANTE PATRIMONIAL:** La Ley de Cooperativas denomina así a la suma que puede resultar de la liquidación de una cooperativa, una vez realizado el activo, cancelado el pasivo y reembolsadas las cuotas sociales por su valor nominal. El sobrante patrimonial no es repartible y debe ser destinado a promoción del cooperativismo.

**SOLIDARIDAD:** Dentro de la teoría y la acción cooperativa, el concepto de solidaridad se complementa con los de esfuerzo propio y ayuda mutua.

**SUSCRIPCIÓN DE CUOTAS SOCIALES DE CAPITAL:** Se denomina así el acto en el cual los asociados se comprometen con su firma a integrar determinado número de cuotas sociales de capital.

## T

**TRANSFERENCIA DE CUOTAS SOCIALES:** Es el acto por el cual un asociado a una cooperativa cede la propiedad de todos o parte de sus aportes al capital cooperativo, transfiriendo a favor de otra persona determinado número de sus cuotas sociales de capital. La Ley de Cooperativas dispone que estas transferencias sólo puedan hacerse entre asociados y con acuerdo del Consejo de Administración.





## U

**USUARIOS:** En la acepción que deseamos analizar, la palabra usuarios designa a las personas que utilizan los servicios de una cooperativa. Lo habitual es que los usuarios de la cooperativa sean a la vez asociados a la misma, salvo en las cooperativas de producción o de trabajo. La Ley 20.337 establece que dichos servicios se pueden prestar a los no asociados. Los excedentes que produzcan esas operaciones serán destinados a una reserva especial y no son repartibles.



## V

**VOTO POR PODER:** La Ley de Cooperativas autoriza el voto por poder, siempre que el estatuto no lo prohíba expresamente. Sólo pueden ejercerlo los asociados y representando cada uno de ellos a no más de otros dos.

**VOTO PROPORCIONAL:** En las cooperativas de grado superior se puede optar por la fórmula clásica, que asigna un voto a cada cooperativa o establecer el voto proporcional al número de asociados, al volumen de operaciones o a ambos. Debe fijarse un mínimo y un máximo que aseguren la participación de todas las asociadas e impidan el predominio excluyente de alguna de ellas.



**VOTO UNIPERSONAL:** La Ley 20.337 al enumerar las características de las cooperativas. Establece que conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales (Art. 2º – Inc. 3º).

**VOTO (Limitaciones):** Consejeros, síndicos, gerentes y auditores no pueden votar sobre la memoria y balance, ni en las cuestiones relacionadas con su gestión o responsabilidad.



## VIII. INTRODUCCIÓN

“Una Cooperativa es una sociedad organizada voluntariamente por un grupo de personas para servirse a sí mismas y a la comunidad”<sup>1</sup>. Su desarrollo tiene como base la ayuda mutua, y la determinación de que sus socios trabajaran juntos para el bien común.

Las asociaciones buscan fines de servicios, trabajo pero de ninguna manera un fin de lucro. Su intención vital es brindar el mejor y más cuidadoso servicio a sus asociados a precios que sean razonables. En conformidad con el ánimo democrático del cooperativismo, el mando de una cooperativa está en manos de sus socios (característica distintiva), que son sus auténticos y únicos “propietarios”. Los socios se reúnen en Asambleas, reciben Datos e Informes generales de sus actividades y planean sus tareas. Los beneficiarios también participan de “las ganancias” o “resultados positivos” que se han producido durante las operaciones del período.

La palabra COOPERATIVISMO, significa:



*“Tendencia a organizar un régimen de cooperación, especialmente en el orden económico y social”.*<sup>2</sup>

La virtud fundamental del cooperativismo, es su función dual *económica y social*. La primera facilita las operaciones productivas para que puedan dar buen retorno a sus socios, que por lo habitual son personas de pocos recursos, distribuye las ingresos entre ellos, que son los que la han propiciado haciendo uso de sus servicios. La segunda, aplica condiciones a los colaboradores con la

---

<sup>1</sup>AlianzaCooperativaInternacional (2005). [«Statement on the Co-operative Identity»](#) (en inglés).

<sup>2</sup> Real Academia Española (2016).



dependencia rigurosa de los principios que establecen la escuela del Cooperativismo, con lo cual se va estableciendo un nuevo componente humano.

En este trabajo se avanzará, con la nueva normativa vigente en Argentina respecto al Cooperativismo, sus características fundamentales y los aspectos particulares sobre la constitución y los trámites inherentes a la puesta en marcha de la entidad. El objeto del presente es servir de meta a los profesionales que incursionan en esta labor y desarrollar una guía completa dirigida a todas aquellas personas interesadas en conocer las características primordiales de la figura cooperativa y el potencial de progreso que tiene este tipo de organización.



## IX. DESARROLLO

### Capítulo N° 1: Cooperativismo



*"No existe una mejor prueba del progreso de una civilización que la del progreso de la cooperación".*

**John Stuart Mill.**

#### **1.1. Introducción. Historia. Aspectos Fundamentales.**

"Una Cooperativa es una sociedad organizada voluntariamente por un grupo de personas para servirse a sí mismas y a la comunidad"<sup>3</sup>.

La cualidad esencial del cooperativismo, es su función dual *económica* (facilita las operaciones productivas para que puedan dar buen retorno a sus socios) y *social* (se va instituyendo un nuevo elemento humano de virtudes morales y ciudadanas bien cimentadas que perfecciona, una colectividad más interesante).

#### **Historia**

El cooperativismo recluta hoy a más de diez millones de argentinos y representa el 10% del Producto Bruto Interno (PBI) total del país pero tiende a significar 1/3 de la economía nacional en los próximos<sup>4</sup>.

Teniendo en cuenta la importancia del sector, se desarrollará una breve reseña de cómo la evolución del cooperativismo respondió favorablemente a

<sup>3</sup>Alianza Cooperativa Internacional (2005). «[Statement on the Co-operative Identity](#)» (en inglés).

<sup>4</sup>Enrique Guarco, "El cooperativismo argentino: una esperanzadora mirada al futuro" (2014).



diversos momentos socio-económicos y problemas que atravesó nuestro país y de la importancia que ha tenido en la historia económica de la Argentina<sup>5</sup>.

Los seres humanos, han perfeccionado numerosas prácticas de cooperación buscando resolver de manera vinculada sus necesidades económicas, sociales y/o culturales. Lo que hoy se conoce como cooperativismo surge en Inglaterra en 1844 en el contexto de crisis social originada por la Revolución Industrial, con el fin de dar solución, a las imperiosas necesidades y optimizar las condiciones de vida de sus miembros.

El concepto de Cooperativismo llegó a la Argentina en la segunda mitad del siglo XIX con los europeos, cautivada por el esparcimiento del *modelo agro exportador*. Los inmigrantes trasladaron sus prácticas asociativas. De esta época proceden las originales cooperativas agropecuarias, creadas como medio de impulso desde los pequeños fabricantes.

Asimismo, en esta etapa surgen cooperativas de consumo como forma de autogestión de acceso a provisiones y otros bienes a mejores precios, cultivando la economía de escala y eliminando sobrepuestos que utilizaban los intermediarios.

Con posterioridad a partir de la segunda década del siglo XX la corriente cooperativa se propaga y fortalece. En la década del año '20 se sanciona la primera Ley de cooperativas del país. En este período, especialmente a partir de 1930, nacen cuantiosas cooperativas de suministro de servicios de electricidad (en localidades donde no llegaban las grandes empresas). De nuevo, se demuestra el significativo rol que cumplen éstas en las localidades en las que están asentadas, permitiendo el acceso a bienes y servicios primarios para las sociedades.

Desde 1976 se inicia la etapa neoliberal, que promueve la apertura hacia el mercado global y la circulación libre de capitales y productos. Para el

---

<sup>5</sup>Kaplan de Drimer, Alicia y Bernardo Drimer. Las Cooperativas: Fundamentos – Historia – Doctrina. Intercoop, 2010.



cooperativismo simbolizó tener que empezar a rivalizar con grandes empresas internacionales.

A partir del año 2001, una vez acabado el período neoliberal, en un contexto de crisis con altos niveles de pobreza, el impulso al cooperativismo va de la mano de las asociaciones de trabajo. El progreso de este tipo de entidades se debe a dos razones: la primera, a partir del hecho de las empresas rescatadas que toman la forma de cooperativas de trabajo para su gestión, y segundo, de la ejecución de esquemas sociales que inducen este tipo de entes como un aparato para la creación de empleo que estimula la colaboración y solidaridad.

Basados en este resumen, se puede aseverar que se está frente a una corriente con una gran inclusión en la sociedad, lo que abre la puerta al reto de convertirse en un actor principal de un tipo de progreso inclusivo atento a las necesidades de la sociedad.

### **Aspectos fundamentales.**

*"Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas".*

Es decir la Cooperativa: "es una organización que se **POSEE EN CONJUNTO** y se **CONTROLA DEMOCRATICAMENTE**"<sup>6</sup>. Estas dos particularidades de participación y vigilancia democrática son las que marcan el sello distintivo de otros tipos de estructuras. Cada Cooperativa es una sociedad, en el sentido que es un ente constituido que actúa en el mercado, por lo tanto debe trabajar para ofrecer servicios eficientes a sus miembros.

---

<sup>6</sup><http://www1.inaes.gob.ar/>



Las Cooperativas son estructuras económicas de interés social y de gestión democrática, que reúnen las siguientes características:

- Tienen capitales materiales y humanos para su marcha, sus dueños son los socios, quienes aportan los recursos tales como: *la tierra, los equipos, el dinero, fuerza de trabajo.*
- Con los aportes recibidos la Cooperativa realiza actividades que van a beneficiar a los socios, a sus familias y a su comunidad.
- La propiedad sobre la Cooperativa es de todos.
- Suministra a los asociados bienes y servicios a un menor costo.
- Todos los afiliados tienen los mismos derechos y obligaciones.

### Principios Universales del Cooperativismo<sup>7</sup>



**Fuente:** Elaboración propia

<sup>7</sup><http://www1.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39>



Los principios cooperativos constituyen las pautas primordiales de funcionamiento de estas organizaciones. La cooperativa constituye la forma más difundida de entidad de economía social.

A lo largo de la historia se fueron adoptando principios que se utilizarían para el futuro desarrollo de la corriente cooperativa. En la actualidad se hace referencia a ellos como Principios Cooperativos, los cuales se sintetizan a continuación:

1. **AFILIACIÓN:** *"Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas orientadas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religioso".<sup>8</sup>*



El inicio de la oración que explica este principio acentúa que: *"Las cooperativas son organizaciones voluntarias"*. Asevera la jerarquía principal de que las personas opten voluntariamente ocupar un compromiso con sus cooperativas.

Sin embargo, en ocasiones, las imposiciones económicas o las regulaciones del gobierno han presionado a la gente para que ingresen como mancomunados en cooperativas. En estos casos, estas asociaciones tienen el exclusivo compromiso de asegurar que todos los agrupados estén plenamente implicados de manera que lleguen a apoyar a sus cooperativas en manera voluntaria.

La misma frase se extiende haciendo referencia al modo en que la cooperativa acepta asociados. Asevera que las cooperativas *están "abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de*

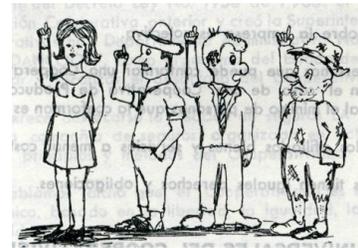
---

<sup>8</sup> Alianza Cooperativa Internacional (2012). InterCoop, ed Los Principios Cooperativos para el siglo XXI P.48



asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales y de género ".Esta afirmación reafirma una responsabilidad de las cooperativas desde su aparición: un compromiso de buscar la dignidad de los sujetos y, evidentemente, de todas las poblaciones.

2. **LA DEMOCRACIA:** "*Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quiénes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones*".



Este Principio expone cómo se gestiona una cooperativa. Son los asociados unidos en Asamblea los que muestran el superlativo poder en la misma. En las asambleas de cooperativas de primer grado cada socio tiene igual capacidad de decisión. Una persona, un voto. En las cooperativas de segundo grado, que son cooperativas formadas por cooperativas, se organiza también la toma de decisiones de manera que todo el mundo quede representado de la forma más directa posible.



El papel de los administradores en una cooperativa es de mero depositario de una autorización que los socios les otorgan para que les representen en nombre de la cooperativa y para que se encarguen de la gestión diaria.

- 3. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS:** *"Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa".*

Los afiliados ayudan imparcialmente al capital de estas entidades y administran tal capital de manera democrática. Una parte de dicho capital, es propiedad común de la cooperativa. Habitualmente los socios absorben una gratificación, sobre el capital aportado. Los socios conceden los excedentes para algunos de los siguientes fines: el beneficio de los beneficiarios en igualdad a sus operaciones con la cooperativa; el soporte de otras tareas admitidas por los mutualistas; y el progreso de su cooperativa, probablemente; mediante la creación de reservas, las cuales podrían ser, indivisibles.

- 4. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA:** *"Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa".*

La cooperativa distribuye de una forma más imparcial los beneficios que produce ya que hace participantes de ellos a todos los que perseveran en su logro. Así ha sido reconocido por la mayoría de las legislaciones de todo el mundo. Además, a través de esa acción reglamentaria los países promueven la creación de cooperativas. No obstante, ese trato de favor tiene su razón en el concepto de cooperativa y en los valores y principios que forman esta forma de asociación. Consecuentemente, esa labor de fomento es tan necesaria como incondicional, y no podrá someterse a situaciones que alteren la cooperativa.

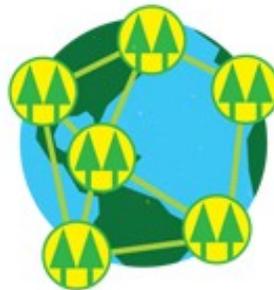
- 5. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN:** *"Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación".*



Las personas que son parte de las cooperativas antes que socios o eslabones de una cadena de elaboración de bienes y servicios son individuos, y en base a esto se ha prestado mucho cuidado al progreso integral de la gente y a su formación. Educación sobre todo en los Valores y Principios cooperativos, para que los hombres y mujeres que forman las cooperativas sean sensatos que su papel trasciende al de un empleado de una empresa. No solo hay que hacer que las personas conozcan esos valores sino que los tome y los haga propios.

Otro aspecto a tener en cuenta de las cooperativas ha sido la inquietud por la instrucción incesante de sus obreros, resaltando los aspectos puramente técnicos para lograr el progreso completo. Información presume dar a conocer a la colectividad los beneficios de la cooperativa, como instrumento de ordenación *económico-social*, y como jugada de futuro por un mundo superior.

6. **COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS:** *"Las cooperativas sirven a sus socios los más eficazmente posible y fortalecen el Movimiento Cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales".*





Las cooperativas solo pueden propagar su huella mediante la asistencia práctica y rigurosa una con otra. No únicamente a nivel específico sino llegando a nivel global. En la medida en que los estados disipan su capacidad de intervenir la economía internacional, las cooperativas tienen una coyuntura única de resguardar y extender los beneficios inmediatos de la gente normal.

Este principio tiene un compañero incalculable que son los propios Valores y Principios Cooperativos, conjunto ideológico común a todas las cooperativas, que hace entender la necesidad de colaboración por arriba de límites, partes de elaboración o sistemas políticos. Asimismo, de la propia composición de cooperativas o labores puntuales de asistencia entre las mismas, las organizaciones como las Federaciones, las Confederaciones y la Alianza Cooperativa Internacional en último término, ejecutan un trabajo formidable en este tema.

**7. INTERÉS POR LA COMUNIDAD:** *“Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios”.*

Las cooperativas son formaciones que viven esencialmente para el beneficio de sus asociados. A causa de esta enérgica alianza, frecuentemente en un espacio específico, las asociaciones repetidamente además están ligadas a sus colectividades. Tienen una responsabilidad específica para asegurar que se mantenga el progreso de sus grupos, económica, social y culturalmente. De esta manera, tienen un compromiso de trabajar a un compás invariable para la defensa medio-ambiental de esas agrupaciones.



## **1.2. Misión, Visión y Objetivos de las cooperativas.**

### **Misión**

Asistir al progreso de la calidad de vida de los asociados/as, sus familias y de la sociedad, mediante la prestación de bienes y servicios generales, fundados en los elementos cooperativos.

### **Visión**

*“La combinación del éxito económico a corto plazo y la supervivencia a largo plazo puede lograrse mejor si la cooperativa tiene una visión bien definida de su futuro, basada en la jerarquía de un objetivo principal y varios de soporte”.*<sup>9</sup>

En este trabajo, la Cooperativa bajo estudio tiene como meta ser reconocida por constituirse en un instrumento de desarrollo, prosperidad y perfeccionamiento comunitario, brindando servicios de calidad, con honestidad y transparencia.

La entidad bajo análisis ha definido una declaración fusionada de visión y misión, la cuál ha sido revisada por el grupo de directores para una mejor claridad de sus alcances, quedando la misma redactada finalmente como sigue:

***“Somos una entidad cooperativa que intenta extenderse en el tiempo. Nos dedicamos a la prestación de variados servicios, satisfaciendo necesidades de beneficiarios. Estamos en permanente expansión y progreso. Practicamos el liderazgo y empleamos la innovación. Buscamos resultados eficientes, sustentables y de calidad. Actuamos en el marco de la economía social”***

Esta enunciación provee una visión de empresa sustentable, con fuerte sentimiento social en todas sus actividades.

---

<sup>9</sup> Parnell 1995: 42-46



Desde el punto de vista de lo seductor que los potenciales nuevos negocios tendrían para la Cooperativa de Energía se buscó contar con una herramienta de consenso que admitiese la estimación a priori de dichos proyectos, de manera de tener una primera decisión en cuanto a su posible consecución.

### **Valores cooperativos**<sup>1011</sup>

- ❖ *Ayuda mutua*
- ❖ *Responsabilidad*
- ❖ *Democracia*
- ❖ *Igualdad*
- ❖ *Equidad*
- ❖ *Solidaridad*
- ❖ *Honestidad*
- ❖ *Transparencia*
- ❖ *Responsabilidad social*
- ❖ *Preocupación por los demás*

*“Las cooperativas están fundadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la transparencia y la vocación social”.*

La “autoayuda” se cimienta en la afirmación de que todos pueden y deberían aplicarse por vigilar su destino. Es la seguridad en las capacidades y los propios medios de cada uno. Esa acción conjunta, ese “todos a una”, lleva la garantía añadida de la “autorresponsabilidad”.

---

<sup>10</sup><http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

<sup>11</sup> Alianza Cooperativa Internacional (2005). «Statement on the Co-operative Identity» (en inglés).



Hacen esa jugada por la labor conjunta de un modo formal. Cada uno de manera particular, pero a la vez apuntalados por ese conjunto producto de la cooperación, se responde con la eficacia del propósito común.

Las cooperativas están apoyadas en la "igualdad". La unidad básica de la cooperativa es el socio y la idea de socio es *igualitaria*. Esto significa ser equivalentes en derechos. Esa atención de la condición humana por primordial que pueda parecer no se consume en los entes orientados especialmente en beneficio del capital. En las cooperativas todos los asociados tienen idéntica calidad de derechos a la hora de votar, de ser notificados, de participar de los excedentes, independiente del capital que hubieran colaborado.

No obstante, la atención de todas los individuos que forman parte de una cooperativa se base en la paridad no hay que perder de vista que este Principio se ve mejorado por otro que es el de la "equidad". Todos participan de la igualdad de oportunidades pero cada uno recogerá en función de lo que aporte, de su implicación.



El subsiguiente valor es la "solidaridad". Al confiar en la acción conjunta se implican con los beneficios globales del grupo y con los personales de cada individuo que lo forma. Y lo más importante es que esta actitud solidaria una vez



habituada en la cooperativa pasa de ser una energía que se queda dentro de la Cooperativa a ser una energía que la Cooperativa enfoca hacia el exterior, poniéndola al servicio del bien común.

La "honestidad" es otra de las características de las cooperativas. Esta honestidad tiene un reflejo simple en otro de los valores cooperativos que es la "transparencia". No hay fórmula institucional que proporcione y agilice las exigencias de información a los socios, administración y sociedad, como las cooperativas.

La "vocación o responsabilidad social" es una consecuencia de la práctica de todos. La acción conjunta iniciada por un conjunto para satisfacer una necesidad puntual, no sólo la compensa, sino que logra un resultado prolongable hacia la sociedad en el que se desenvuelve, y por ejercicio de la autoayuda, la equidad, y la solidaridad concluye comprendiendo los intereses que sobresalen los estrictamente societarios, alcanzando intereses generales de la sociedad en conjunto.



En resumen, sería muy difícil tachar de equivocados estos valores tanto desde el punto de vista humano como institucional, y es compromiso de todos que se reflejen en la práctica diaria de las cooperativas.

### **Metas-Objetivos:**

El propósito de cada cooperativa es lograr los objetivos que se plantea persiguiendo los lineamientos de su visión/misión y valores. Esos objetivos pueden



ser catalogados en *objetivos estratégicos* y *objetivos financieros*, debiendo ser ambos definitivamente interdependientes. Para identificar esos objetivos a nivel de la Cooperativa bajo estudio, se ha desarrollado el concepto de árbol de problemas para pasar luego a explicar los objetivos específicamente. Este método surge de percibir que un inconveniente está cuando hay una diferencia entre lo que es y lo que debería ser. A partir de allí, para las distintas áreas de la Cooperativa se detallan los problemas detectados, sus causas y efectos.

### **- Metas - Objetivos Generales:**

- Suscitar la cooperación para el progreso de las condiciones económicas, sociales, culturales y morales de sus socios/as.
- Colaborar con los organismos públicos y privados en beneficio de la economía nacional y bienestar general.
- Promover la solidaridad y la ayuda mutua entre los socios/as para crear una conciencia cooperativa.
- Desarrollar capacidades de cooperación y de asistencia con otras Cooperativas.

### **- Metas-Objetivos Específicos por área:**

#### **a) FINANCIEROS:**

- ✓ Optimizar la eficiencia operativa en todas sus plazas,
- ✓ Ampliar los ingresos de sus áreas:
  - ✚ Incremento del valor de las tarifas regladas en función de los costos reales,
  - ✚ Aumento de entradas por servicios añadidos.
- ✓ Inversiones de capital en activos con capitales procedentes de la contribución de los agrupados:



- ✚ Reducir la correlación del nivel de endeudamiento de fondos propios aplicados a tareas operativas sobre el aplicado a inversiones físicas.

b) **ESTRATÉGICOS:**

En relación con nuestros clientes/asociados/beneficiarios se oficia para lograr:

✓ **Enfoque al cliente:**

- *Aumentar la cantidad de clientes*
- *Aumentar las ventas*
- *Ofrecer nuevos servicios*
- *Mejorar el nivel de retención de clientes*

✓ **Procesos internos eficientes:**

En relación con los procesos internos que impactan en los servicios a nuestros clientes, se busca:

- *Identificación de los principales procesos y mejora de la eficiencia.*
- *Detección e implementación de sinergias entre negocios.*
- *Selección de nuevos proyectos y/o negocios no deficitarios en el mediano plazo.*
- *Plan de gestión de imagen corporativa.*
- *Innovación operativa, mejora de la eficiencia de los procesos de innovación.*
- *Investigación de mercado.*

✓ **Formación y Enseñanza:**

Para lograr una gestión de técnicas de perfección es necesario contar con:

- *Avance de una cultura de Gestión Estratégica, que anime el progreso de políticas y acciones bajo una meta común a través de implementar aspectos como:*
  - *Visión estratégica corporativa compartida*
  - *Desarrollo de un plan estratégico universal como marco de acción*
  - *Alineación apropiada y duradera de los recursos humanos.*



- *Sistemas de Información flexibles y compartidos:*
  - Régimen integrado de información y control (tablero de comando)
  - Combinación de sistemas de gestión con clientes.
  - Impulso de un sistema de medida y búsqueda de productividad en línea.
  - Desarrollo de sistemas de control presupuestario periódico.

A partir de esta enunciación de objetivos para cada una de los aspectos básicos que se suponen como partes de un cuadro de mando integral de una estructura, se delimitan indicadores que permitirán calcular dichos objetivos y comprobarlos con las metas a alcanzar.

Estos indicadores y metas se detallan a continuación:

➤ **OBJETIVOS ECONÓMICOS – FINANCIEROS<sup>12</sup>:**

- *rentabilidad operativa.*
- *rentabilidad / patrimonio neto (o financiera).*
- *rentabilidad / activos (o económica)*
- *grado morosidad*
- *variación presupuesto ingresos y de gastos*
- *flujo de caja positivo/ingresos*
- *rotación inventarios*
- *inversión de capital*
- *endeudamiento : pasivos con terceros/patrimonio*

➤ **OBJETIVOS CON CLIENTES/ASOCIADOS/USUARIOS:**

- *grado de bienestar*
- *aumento de ventas totales*
- *acrecentamiento participación de mercado*

---

<sup>12</sup>"Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial" - José de Jaime Eslava



- *imagen institucional*
  
- **OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS:**
  - *disminución cantidad de reclamos*
  - *variación gastos previstos / gastos realizados*
  - *solicitudes cumplidas favorablemente*
  - *cantidad técnicas innovación realizados/técnicas innovación previstos*
  - *mantenimiento: cumplimiento plan*
  - *eficacia operativa: objetivos generales compartidos*
  
- **OBJETIVOS DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE:**
  - *capacitación observancia de planes*
  - *perfiles de puestos*
  - *empleados con capacitación*
  - *nivel de clima profesional*
  - *evaluación de desempeño*
  - *empleados con metas notificadas*

### 1.3. La visión a Futuro.

La composición del éxito económico a corto y mediano plazo y la persistencia a largo plazo puede conseguirse mejor si la cooperativa tiene una visión bien definida de su futuro, fundada en el rango de un objetivo primordial y varios de soporte<sup>13</sup>. Los agrupados, líderes y por consiguiente el personal, tienen una intuición clara de la naturaleza auténtica de su cooperativa y de sus objetivos prioritarios. Ninguna sociedad falta de comprensión sobre ***el por qué existe, que está tratando de lograr y cuál podría ser su futuro***, puede aguardar tener éxito.

---

<sup>13</sup>Parnell, "Desarrollo Cooperativo" 1995: 42-46.



### ***¿Qué es una visión?<sup>14</sup>***

*“Una visión es un retrato pensado del futuro ideal de la organización, compartido por la mayoría de personas dentro de ella. Esta visión compartida determinará decisiones, selecciones y actividades dentro de la organización. De ordinario, esto no supone planes operativos, pero debe combinar ideas sobre el desarrollo de estructuras, conductas y actitudes con un enfoque económico realístico. Se debe redactar como un enunciado de misión con un conjunto de fines y objetivos agregados a éste”.*

### ***¿Por qué construir una visión?***

El adelanto de una visión representa la necesidad de todo lo implicado para informar con claridad sus planes primordiales. Objetivos compartidos pueden surgir, ser discutidos, admitidos en común y catalogados en términos de primacía. Bajo tales situaciones para los socios es dificultoso "asumirlos" y establecer objetivos sin tener en cuenta a los otros.

La visión debe poner los elementos para el **planeamiento estratégico de actividades** y para el **desarrollo de estructuras y conductas** que aprueben el mejor nivel de colaboración de los asociados, de liderazgo y de gestión. Un punto usual para emprender y un objetivo compartido, ayudan a acomodar la toma de decisiones respecto a organizaciones, asuntos de gestión y acciones.

Hay dos vías para que los socios puedan cimentar su visión. Una es agrupar la mirada en la realidad e pretender encontrar nuevas soluciones creativas a los problemas cursados. La otra, desenvolver espacios fundados en aspiraciones de los asociados. El segundo enfoque es también un camino útil para cooperativas formales e informales en la fase de preparación. Esto

---

<sup>14</sup>Thompson Arthur y Strickland , Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001: 4



manifestará al conjunto cómo sus ideas, sean o no similares o diferentes, pueden estar de acuerdo en una visión usual.

### **Consideraciones para incluir en la visión**

Para que la visión se desarrolle más allá de sólo las cooperativas y se refiera al progreso de organizaciones y de actitudes, deben contestarse las siguientes preguntas (adaptado de Parnell 1995: 92):

- *¿Qué beneficios ofrecerá la cooperativa a sus socios?*
- *¿Dentro de qué mercados estará, qué enfoque conservará, y sus tareas que alcanzarán?*
- *¿Quiénes serán sus asociados, cuántos habrá y qué tipo de relación tendrán ellos con su cooperativa?*
- *¿Qué posición ocupará la cooperativa en los dictámenes de sus socios y sus clientes?*
- *¿Cómo será conducida y cómo sus asociados participarán en ese proceso?*
- *¿Cómo serán desarrolladas las actividades de la cooperativa?*
- *¿Qué enfoques, tecnologías de trabajo y sistemas serán empleados? ¿Qué procesos serán utilizados?*

Una vez contestadas las preguntas, las respuestas serán registradas y combinadas con la escena del documento puede ser calificado. Deberá ser una afirmación con sus artículos de la razón de ser de la cooperativa y podría exhibirse, a la vista y publicada en cualquier hoja informativa.

El proceso de fabricar tal visión puede requerir prolongarse por varias reuniones. En conjunto con el proceso de perfeccionamiento de la visión, o como resultado de él, ciertos objetivos se volverán más realistas que otros.

Los objetivos procedentes del desarrollo de la visión forman la base sobre la cual cabe planear la gestión estratégica. Un primer paso podría ser traducir los



objetivos en la **determinación de la estrategia** que identifique los clientes prioritarios de la cooperativa, su estrategia de productos y sus peculiares fuerzas y oportunidades.

A fin de que la organización persista flexible, es significativo que los cambios externos sean registrados e interpretados a través de ordenamientos de seguimiento continuo y de auto-evaluación. Será necesario mantener reuniones de asociados de cuando en cuando para apreciar si la visión original y el principal objetivo aún son realísticos. Si los objetivos originales fueron bien pensados, estos, durarán. Los ajustes son posibles, ajustando uno de los objetivos de soporte, o clasificándolos por un orden distinto. Esto, por supuesto, conducirá cambios en los planes estratégicos y puede requerir metas operativas revisadas.

Cambios internos precisarán continua supervisión. Por ejemplo, cambios dentro del conjunto de socios influirán en las oportunidades de éxito de la estrategia. Como los asociados ayudan voluntariamente, por lo general tales solicitan una revisión de alicientes existentes, sistemas de contribución y estatutos.

A fin de permitir el **control, seguimiento y evaluación** de cambios internos y externos, se necesitan identificar indicadores apropiados. Ellos deben identificarse para todas las presunciones hechas y para todo el conjunto de sub-objetivos y metas operativas.



## **Capítulo N° 2: Organización**

### **2.1. Tipos de Cooperativas.**

Para iniciar a puntualizar los tipos de Cooperativas existentes en nuestro país, se efectuará una breve introducción al concepto de las mismas según la Legislación argentina.

Las cooperativas en la Argentina tienen una norma propia, el Decreto Ley N°20337 del año 1973, conocida como Ley Nacional de Cooperativas.

La cooperativa, al ser una persona jurídica, es un sujeto de derecho y a su vez es la expresión jurídica de la doctrina cooperativa, ya que la Ley de Cooperativas se inspiró en su redacción en dicha doctrina.

¿Qué es una cooperativa? *"Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios"*<sup>15</sup>.

En esta definición, se nombran dos elementos fundamentales que repasan la finalidad de esta corporación:

- 1) *Se funda en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus integrantes,*
- 2) *Para organizar y prestar servicios. Queda claro entonces que su objetivo es prestar servicios; no lucrar ni hacer beneficencia.*

Toda entidad cooperativa se origina con el propósito de satisfacer necesidades y es así que existen diversos tipos de cooperativas, como necesidades a satisfacer. Se pueden clasificar de acuerdo al objeto social por el cual fueron creadas, entre ellas<sup>16</sup>:

---

<sup>15</sup>LEY N° 20.337. Artículo 2.

<sup>16</sup><http://www1.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39>

- ✓ **Cooperativas de Trabajo:** La constituyen trabajadores, que ponen en común su impulso laboral para llevar más allá una compañía de elaboración

tanto de bienes como de servicios.

#### Cooperativas de Trabajo



- ✓ **Cooperativas Agropecuarias:**

Son fundadas por productores agropecuarios para abaratar costos y tener mayor inclusión en el mercado, así compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en

conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etc.



- ✓ **Cooperativas de Provisión de Servicios Públicos:** Los socios son los beneficiarios de los servicios que prestará la cooperativa. Podrán ser favorecidos de servicios tales como provisión de energía

eléctrica, agua potable, teléfono, gas, etc.





- ✓ **Cooperativas de Provisión:** La integran asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado (médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, farmacéuticos, etc.).

- ✓ **Cooperativas de Vivienda:**

Los socios serán aquellos que necesitan una vivienda, a la cual pueden acceder en forma asociada, tanto por autoconstrucción, como por administración.



- ✓ **Cooperativas de Consumo:**

Son aquellas en las que se asocian los consumidores, para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo.



- ✓ **Cooperativas de Crédito:** Otorgan préstamos a sus asociados con capital propio.



- ✓ **Cooperativas de Seguros:** Prestan a sus socios servicios de seguros de todo tipo.
- ✓ **Bancos Cooperativos:** Operan financieramente con todos los servicios propios de un Banco.



## 2.2. Función Social.

Una cooperativa se forma especialmente para dar certeza a los trabajadores de tener una fuente de trabajo y ser socios de esta sociedad, en donde los beneficios tanto económicos como sociales los obtendrán cada uno de ellos.

También se puede decir que favorece con la economía del país, pues forma parte de la actividad mercantil, como fuente productora de empleos.

La cooperativa es una sociedad compuesta solo de socios pertenecientes a la clase trabajadora cuyo objeto será la explotación de un comercio, de producción o distribución de bienes o de servicios, con eliminación del comerciante-intermediario y con la finalidad de distribuir los beneficios de la explotación de la empresa, directamente entre los asociados cooperativistas.

El año 2012 se demostró como un año especial para el cooperativismo, para la economía social y solidaria. El hecho de que las Naciones Unidas lo hayan declarado como Año Internacional de las Cooperativas bajo el *lema* “*Las empresas cooperativas contribuyen a la creación de un mundo mejor*”<sup>17</sup>, concede

---

<sup>17</sup> Presidente del Banco CredicoopCoop. Ltda. Diputado Nacional por la Ciudad de Buenos Aires, electo en el año 2009.



un significativo rol figurado y humanista para el sector y ha convocado a una discusión nacional, regional y mundial sobre lo cooperativo y su potencialidad de transformación social.

El cooperativismo ha nacido con un mandato muy claro: *“se trata de una forma de resolver problemas comunes de modo colectivo, distribuyendo con justicia esfuerzos y recompensas y gobernando de modo democrático nuestras entidades”*.

La distribución equitativa de las cargas es solucionada en instancias participativas de decisión, y el valor de la eficacia sin más puede comprenderse a partir de un ejercicio continuado de la **solidaridad, la democracia, la equidad**.

### 2.3 Análisis FODA del sector.

*“El cooperativismo ha crecido en la Argentina a partir de la crisis económica del 2001. Viene de tener experiencias muy negativas. Tenemos en cuenta que, el mercado de capitales impulsa otro tipo de actividad comercial y empresarial.*

*Casi no tiene en cuenta a esta actividad asociada”<sup>18</sup>.*

Habiendo realizado un estudio exhaustivo del sector en el que está inmersa la Cooperativa de Servicios (provisión de Energía Eléctrica) bajo análisis, se puede resumir esta evaluación identificando: las Oportunidades – Amenazas y las Debilidades – Fortalezas a tener en cuenta:

---

<sup>18</sup>Enrique Guarco. “El cooperativismo argentino: una esperanzadora mirada al futuro” (2014).



➤ **OPORTUNIDADES:**

- 1- *Adelanto tecnológico en Bariloche (foco de inversiones futuras).*
- 2- *Comienzo de uso de nuevas tecnologías.*
- 3- *Brecha existente del uso de la noción cooperativa en la prestación de servicios diferentes.*
- 4- *Rango constitucional provincial de las organizaciones cooperativas que favorecerían su perfeccionamiento.*
- 5- *Incipiente proceso de regularización de consumidores de servicios generales.*
- 6- *Crecimiento de usuarios y consumos.*
- 7- *Relaciones con fundaciones del conocimiento en transferencia de tecnología.*
- 8- *Imagen positiva de la colectividad en las fundaciones tradicionales.*
- 9- *Monopolio de servicios públicos fundamentales.*
- 10- *Proveedores competentes en el país.*
- 11- *Asociación con entidades públicas y privadas para el progreso de nuevos proyectos.*



➤ **AMENAZAS:**

- 1- *Conflicto en el planeamiento regional por inseguridad sobre inversiones en infraestructura.*
- 2- *Leyes medioambientales más restringidas sin aplicación de recursos financieros.*
- 3- *Reducción de la participación relativa del movimiento cooperativo en la actividad económica nacional.*
- 4- *Infructuosa utilización de los materiales cooperativos en la economía.*
- 5- *Dificultad de acceso al crédito.*
- 6- *Inflación.*
- 7- *Brecha social en el acceso a servicios públicos.*
- 8- *Política nacional de reducción de subsidios.*
- 9- *Incertidumbre en el tipo de cambio*

Por otro lado el análisis interno de los recursos tangibles e intangibles nos lleva a identificar las fortalezas (F) y debilidades (D) de la organización:

Este análisis permite identificar los impactos positivos y negativos de cada una de las actividades de la organización y queda reflejado en la enunciación de las siguientes Fortalezas y Debilidades:



➤ **FORTALEZAS:**

- 1- Disponibilidad de datos de gestión.
- 2- Acceso a posible financiamiento de asociados según necesidades.
- 3- Buen manejo de la gestión financiera y captura de pagos en efectivo.
- 4- Personal con habilidades técnicas adecuadas y compromiso con el servicio al que están abocados.
- 5- Hardware, seguridad, sistemas de resguardo Back-up, conectividad, infraestructura IT y equipos de comunicaciones internas de buena prestación.
- 6- Procesos de compra de insumos desarrollado.
- 7- Eficacia en general de los procesos operativos.
- 8- Respuesta rápida a emergencias.
- 9- Equipamiento apropiado.
- 10- Monopolio en servicios públicos, negocio eléctrico como mayor generador de efectivo.
- 11-Relación directa con usuarios y clientes.
- 12-Servicio de post venta.



➤ **DEBILIDADES:**

- 1- Diferentes negocios con rendimientos negativos.



- 2- *Información operativa y gerencial no sistematizada, dependiente especialmente del servicio eléctrico, dispersa y sin adecuada actualización.*
- 3- *Poca accesibilidad a la información de los diferentes estamentos de la estructura.*
- 4- *Inexistencia de un tablero de control.*
- 5- *Gestión del presupuesto como herramienta de gestión y toma de decisión a todo nivel.*
- 6- *Información de disponibilidad financiera para la toma de decisión en cada área.*
- 7- *Área legal insuficiente en tamaño para la complejidad de la organización como área de staff (sin nivel de dirección).*
- 8- *Política general de RRHH no desarrollada explícitamente.*
- 9- *Escasa visión de la compañía como un todo por parte del personal, sentido de pertenencia a áreas específicas.*
- 10- *Falta de herramientas de gestión de RRHH aplicadas en la organización (capacitación, evaluación, incentivos, clima laboral, etc.) con rigurosidad.*
- 11- *No claridad en la división de roles institucionales y operativos.*
- 12- *Tecnología en sistemas insuficiente para la toma de decisión y gestión en todos los niveles organizativos.*
- 13- *Planificación estratégica de escenarios.*
- 14- *Fuerza de venta que no integra todos los productos/servicios.*
- 15- *Conflicto para explorar nuevas opciones de productos/negocios.*



## **Capítulo N°3: Aspectos legales y Organizacionales.**

### **¿Cómo se constituye una Cooperativa?<sup>19</sup>**



#### **3.1. Características legales básicas.**

### **REGIMEN LEGAL DE LAS COOPERATIVAS EN NUESTRO PAIS**

La normativa de sociedades "Cooperativas" en nuestro país, hace mención en los artículos 392, 393, 394 del Código de Comercio<sup>20</sup>, donde se expusieron las originarias disposiciones legales en correlación a las cooperativas, dando carácter legal solo a algunos principios cooperativos, subrayando el principio a la asignación de un voto a cada asociado cualquiera fuese el número de acciones en su poder.

En el año 1926 fue promulgada la ley sobre "régimen de sociedades cooperativas" con el número de 11388 y reglamentada por el decreto del 10 de febrero de 1927. Esta ley fue considerada, por muchos, una ley de cooperativas. En ella se dio una apropiada expresión legal a los principios del cooperativismo.

Entre otras prácticas significativas, esta ley instituyó la responsabilidad limitada de las cooperativas, aplicó la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial si se produce una disolución. Orientó a que las cooperativas ofrecen una amplia neutralidad política y

---

<sup>19</sup> <http://www1.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=41>

<sup>20</sup> Código de Comercio artículos 392,393 y 394



religiosa, prohibió otorgar créditos para el consumo, destinó que los servicios de la sociedad solo podían hacer uso los socios, y se refirió a diversos tipos de cooperativas al examinar la forma en que debían distribuir los beneficios realizados y líquidos de cada período.

La ley Nro. 11388 instituyó uno de los más significativos elementos que han provisto el correcto y pujante progreso del movimiento cooperativo argentino.

El 2 de mayo de 1973 fue decretada la ley Nro. 20337 esta ley sostuvo, entre otros propósitos, reemplazar la ley Nro. 11388 del año 1926, pero conservando el espíritu y tomando por asiento sus disposiciones. Se trató de evitar algunos inconvenientes originarios de la sanción en 1972 de la ley de sociedades comerciales, que resultaba de aplicación supletoria para las cooperativas, no obstante esto la ley 20337<sup>21</sup> en su art. 118 expresa que las normas de la ley 19550 (Sociedades Comerciales) rigen supletoriamente en cuanto concuerden con aquellas<sup>22</sup>.

Entre otras disposiciones significativas, la normativa contiene:

- \* *la noción del acto cooperativo, autoriza expresamente la asociación de los individuos con otro carácter jurídico y la vinculación o asistencia en numerosas formas de las cooperativas con personas jurídicas de carácter público, entes descentralizados y empresas del estado,*
- \* *prohíbe explícitamente la transformación de las cooperativas en sociedades comerciales o asociaciones civiles,*
- \* *suscita las acciones de instrucción y capacitación cooperativas,*
- \* *instaura la obligatoriedad de las cooperativas de contar con un servicio de auditoría externa,*
- \* *aclara las diferentes maneras en que puede comprobarse la integración entre cooperativas,*

---

<sup>21</sup> Ley 20.883, art 118 y ss.

<sup>22</sup> Ley de Sociedades Comerciales Argentina N° 19.550



- \* *adopta un procedimiento de fiscalización pública y de impulso de las cooperativas a cargo del Instituto Nacional de Acción Cooperativa.*

Todos estos temas serán desarrollados durante el trabajo.

### **Organismos de regulación. Antecedentes<sup>23</sup>**

La formación en 1912 en relación de las entidades oficiales argentinas de registro, fomento y fiscalización de cooperativas compone uno de los antecedentes, obedeciendo a la Dirección General de Economía Rural y Estadística del Ministerio de Agricultura de la Nación, de una sección denominada Mutualidad y Cooperación.

En 1926 la ley 11388, le atribuye al Ministerio de Agricultura tareas de registro, inspección pública e información en los temas de cooperativas, y el decreto reglamentario del año posterior dispone la formación de la sección registro, inspección y fomento de cooperativas dentro de la Dirección General de Economía Rural y Estadística.

En 1971 se crea el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (I.N.A.C.), a través de la ley Nro. 19219, con ámbito nacional, desempeñándose como autoridad de aplicación de la normativa de las cooperativas. En 1973 la ley Nro. 20337, incorpora las disposiciones de la ley Nro. 19219, instalando la intervención de la corriente cooperativa, no solo en el Consejo Consultivo Honorario del INAES, sino además en la constitución de su directorio.

En el orden nacional y en la ley de cooperativas (Nro. 20337) establece que "la inspección pública está a cargo de la autoridad de aplicación (I.N.A.C.), que practicará por sí o a través de convenio con el órgano local competente".

Luego con el Decreto 420/96 se crea el Instituto Nacional de Acción y Mutual (INACyM), que sustituye al Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) y al Instituto Nacional de Acción Mutual. Este cuerpo fue creado con el fin de

---

<sup>23</sup>AlianzaCooperativaInternacional (2005). «Statement on the Co-operative Identity»



suscitar el progreso de nuevas cooperativas y mutuales, la cooperación entre cooperativas y estructuras mutualistas y la eficacia de ambas partes para estimular la reconversión empresarial y el perfeccionamiento de las economías regionales.

En la actualidad, con el decreto 721/2000, se creó el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) que sustituye el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM). Con este cambio surten reformas en la estructura organizativa del ente.



### 3.2. Constitución de una cooperativa



#### Cooperativas

El proceso de organización de una cooperativa inicia cuando existe un conjunto de individuos que consciente de sus necesidades habituales y comunes se proyectan la probabilidad de solucionarlas mediante una forma legal y sistemática.<sup>24</sup>

Este grupo debe instituir de manera clara los objetivos a plasmar, es decir analizar, ¿Qué se quiere hacer?, ¿Cómo lo van a hacer?, ¿Quiénes lo van a hacer?, etc. y a través de las respuestas a estas interrogaciones irán definiendo el tipo de cooperativa a formar, el objeto social, etc.

<sup>24</sup> Ley 20.337, artículos Nro. 7; 8 y 9



La Resolución 2037/03 del INAES instituye que los socios fundadores deben legitimar su asistencia a los Cursos de Información y Capacitación dictados por el INAES, y además deberán informar con quince (15) días de antelación la ejecución de la Asamblea Constitutiva.

El acto fundacional de una Cooperativa es la ASAMBLEA CONSTITUTIVA en donde todos los asociados fundadores deciden cuestiones como:

- ✓ ***Elección de una Mesa Directiva para la Asamblea.***
- ✓ ***Informe de los iniciadores.***
- ✓ ***Proyecto de Estatuto,*** el mismo debe contener, sin perjuicio de otras disposiciones:

- 1) La denominación y el domicilio
- 2) La designación precisa del objeto social
- 3) El valor de las cuotas sociales y el derecho de ingreso si lo hubiera, expresado en moneda argentina
- 4) La organización de la administración y la fiscalización y el régimen de las asambleas
- 5) Las reglas para distribuir los excedentes y soportar las pérdidas
- 6) Las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados
- 7) Las cláusulas necesarias para establecer los derechos y obligaciones de los asociados
- 8) Las cláusulas atinentes a la disolución y liquidación

Además:

- a) Suscripción e Integración de cuotas sociales
- b) Designación de Consejeros
- c) Designación de Síndico



La presentación ante el I.N.A.E.S. del Acta de la Asamblea Constitutiva se debe realizar siguiendo los lineamientos establecidos por la Resolución N° 974/93 – ex INAC.

El acto de constitutivo se ejecuta mediante una asamblea de todos los asociados fundadores. En la misma se opta por una mesa directiva, se ratifica el estatuto que regirá al ente, la suscripción e integración del capital que cada agrupado aporta a la cooperativa y por último, la votación de los consejeros titulares y suplentes, el síndico titular y suplente.

A través de las resoluciones Nro. 302/94 y 324/94, se instauró que tanto el sector agropecuario como del trabajo pueden formarse cooperativas con seis miembros, esto se debe a las necesidades y demandas de dichos sectores. A diferencia de los otros sectores, en donde para establecerse una cooperativa debe ser con diez o más miembros.

Según el artículo 2 de la ley 20337: *“las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios que reúnen los siguientes caracteres.”*<sup>2526</sup>

- *Tienen capital variable y duración ilimitada.*
- *No ponen límite estatutario al número de asociados ni de capital.*
- *Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna de capital.*
- *Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.*

---

<sup>25</sup>Ley de sociedades comerciales. N°19550 y modificaciones en función de la vigencia del Código Civil y Comercial.

<sup>26</sup>Ley de cooperativas. N° 20337



- *Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.*
- *Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 de las cooperativas o secciones de crédito.*
- *No tiene como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.*
- *Fomentan la educación cooperativa.*
- *Prevén la integración cooperativa.*
- *Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42.*
- *Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.*
- *Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de liquidación”.*

La calificación de social debe contener los términos de "cooperativa" y "limitada" o sus abreviaturas. No pueden adoptar designaciones que inciten a presumir un campo de operaciones diferente del previsto por el estatuto o la presencia de un propósito contrario a la prohibición del art. 2 inc.7.

*“Se considera un acto cooperativo realizado por las cooperativas y sus asociados y por aquellas entre sí en el cumplimiento del objeto social y la consecución de los fines institucionales. También lo son, respecto de las*



*cooperativas, los actos jurídicos que tienen igual finalidad realicen con otras personas jurídicas*"<sup>27</sup>.

Las cooperativas pueden relacionarse con personas de otro carácter jurídico a condición de que sea provechoso para su objeto social y que no modifiquen su propósito de servicios.



### **Reglamentos internos**

Durante el progreso de las cooperativas de las múltiples tareas que encara, muchas veces resulta necesario puntualizar con exactitud dichas labores.

El contenido del reglamento debe realizarse bajo las normas legales 20337 y del estatuto que la cooperativa tenga aprobado.

Para la cooperativa la existencia de un reglamento interno es facultativo (es decir, que no es obligatorio). Las materias que se regulan varían de acuerdo con el objeto u objetos de cada ente y solo pueden incluirse las relativas al desempeño institucional, como por ejemplo, reglamento para la elección de síndicos, consejeros, etc. No son objeto de reglamentación las cuestiones de mera organización interna, por ejemplo, el funcionamiento de la biblioteca de la cooperativa.

Cualquier reglamento interno, para tener vigencia y eficacia legal, debe contar no solo con el apoyo de la asamblea de socios sino también con la autorización de la autoridad de aplicación.

---

<sup>27</sup> Ley 20337, artículos 2, 3 y 42



### 3.3. Funcionamiento de una Cooperativa<sup>28</sup>

#### ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

##### ➤ ASAMBLEA

##### ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS



Es el órgano superior y soberano a través del cual se enuncia la voluntad social. Participan todos los socios en igualdad de condiciones y con un voto cada uno, independientemente del capital aportado.

La asamblea decide los temas más importantes y elige a los consejeros para que administren y ejecuten sus medidas.

Existen dos tipos de asambleas:

- ❖ **Ordinaria:** se realiza obligatoriamente una vez al año y dentro de los cuatro meses posteriores a la finalización del ejercicio. En esta se valora la tarea de los consejeros, síndicos y auditores externos, ya que se pone a su consideración el balance, la memoria, los estados de resultados, informes del síndico y del auditor externo. Otro punto a considerar es la distribución de los excedentes del período tratado y la elección de consejeros titulares y suplentes y los síndicos si coincide con el término de sus mandatos.
- ❖ **Extraordinaria:** se cita en cualquier período para conocer y analizar los temas indicados por la ley o el estatuto y cualquier otra cuestión que, por su

---

<sup>28</sup>Ley de cooperativas. N° 20337



importancia, quiera ponerse a consideración de la asamblea, por ejemplo: reforma de estatuto, aprobación de reglamentos, fusiones, compras, etc.

Hay que tener en cuenta que para la asamblea sea válida, deberá ser convocada por lo menos con 15 días de anterioridad. En el mismo plazo deberá notificarse al ente nacional y al órgano local competente. En la convocatoria deben estar visiblemente determinados lugar, fecha, hora y el orden del día a tratarse. Deberá ser comunicada a los socios por los medios que indica el estatuto (diarios, cartas, etc.) con todos los datos que permitan saber que contenidos se trataran.

Lo normal es que la convocatoria a la asamblea surja del Consejo de administración, pero en casos excepcionales, cuando el consejo no la haya convocado en término, lo hará el síndico tratándose de la ordinaria y, cuando lo juzgue preciso, para el caso de una extraordinaria, en estos casos siempre debe existir aviso al consejo.

El 10% de los asociados también puede solicitar al consejo que se convoque a asamblea.

Quórum: *“para que la asamblea pueda empezar a sesionar, deberán estar presentes la mitad más uno de los asociados”<sup>29</sup>.*

Mayorías: la regla habitual es que los asuntos sometidos a votación quedan aprobadas con el voto de la mayoría simple. Hay casos en que se fijan otro tipo de mayorías, de acuerdo con la importancia del tema a tratar y derivados de la ley o del estatuto. Por ejemplo, se requiere el voto de los dos tercios para reformar el objeto social, para fusionarse con otra entidad, etc.

Cuando en una asamblea se toma una resolución que es violatoria del estatuto o del reglamento, puede ser impugnada de nulidad por los consejeros, el síndico, la autoridad de aplicación y los socios ausentes o que no votaron favorablemente.

---

<sup>29</sup> Ley de Sociedades Comerciales. Ley N° 19.550



Asimismo, podrán impugnarla quienes votaron favorablemente si su voto es anulable por vicios de la voluntad o cuando la norma violada sea de orden público.

La acción se promoverá contra la cooperativa por ante el juez competente, dentro de los 90 días posteriores a la finalización de la asamblea.

### ➤ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN<sup>30</sup>



Es el órgano designado por la asamblea para gestionar y dirigir todas las operaciones sociales y ejecutar todas las ocupaciones que no están reservadas para aquella.

La duración en las funciones la determina el estatuto, pero no puede exceder los tres ejercicios. Los consejeros son reelegibles, salvo prohibición expresa en el estatuto. Deben ser socios y no menos de tres. En la asamblea se eligen los consejeros sin determinar la función que cada uno desempeñara, es el propio consejo el que decide la distribución de cargos entre los titulares.

La responsabilidad en principio es limitada a la cantidad de cuotas sociales suscriptas. Aunque sufre excepciones en caso de que el Consejo tome decisiones violatorias de la ley, el estatuto o el reglamento. En estos casos se exime de responder solidaria e ilimitadamente por el daño causado, el consejero que demuestre no haber participado de la reunión o haber votado en contras de esa decisión.

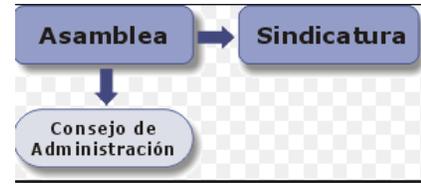
---

<sup>30</sup>Ley de cooperativas. N° 20337



El consejero puede hacer uso de los servicios sociales en paridad de condiciones con los demás socios. No podrá efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros en competencia con la cooperativa.

➤ **SINDICATURA**<sup>31</sup>



La ley Nro. 20337 expresa que la fiscalización privada de las cooperativas estará a cargo de uno o más síndicos elegidos por la asamblea, designándose un número no menor de suplentes. Deberán ser socios y su cargo no podrá exceder los tres ejercicios, si el estatuto lo permite podrán ser reelectos.

La forma para su elección se debe instituir en el estatuto y, no habiendo regulación específica, se efectúa por simple mayoría al momento de la votación. Solo podrán ser removidos por decisión de la asamblea.

Si el estatuto previera una sindicatura colegiada, se debe fijar un número impar de miembros, en este caso, actúa como cuerpo colegiado y bajo la denominación de comisión fiscalizadora.

Generalmente, su ocupación es velar porque el Consejo de Administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones que adopte la asamblea, es decir, vigilar la gestión del Consejo de Administración, representando los intereses del conjunto de asociados. Él síndico debe llevar un libro rubricado denominado informes de sindicatura, donde vuelca todas las novedades que hacen a su gestión como órgano de fiscalización privada

<sup>31</sup>Ley de cooperativas. N° 20337



El síndico responde por la inobservancia de las obligaciones que le asignan la ley y el estatuto, tienen el deber de documentar sus análisis y intentar que las mismas se corrijan dentro del ámbito de la cooperativa y, una vez agotada la gestión interna, informar al correspondiente órgano de fiscalización pública.

Los agrupados deben dirigirse al síndico para solicitar toda clase de información vinculada a las constancias de los libros de la entidad, excepto en el caso del libro de registro de asociados, al que tienen libre acceso.

### ➤ AUDITORÍA EXTERNA<sup>32</sup>

Las cooperativas se obligan a contar, obligatoriamente, con un servicio de auditoría externa, desde su constitución y hasta que finalice su liquidación.

La auditoría estará a cargo de un Contador público nacional inscripto en la matrícula respectiva. La auditoría puede figurar no solo una inspección contable con apoyo técnico, sino una apreciable contribución a la eficacia administrativa, aportando propuestas para mejorar los métodos cuando corresponda.

### ➤ FISCALIZACIÓN PÚBLICA

De acuerdo con la ley, la fiscalización pública quedará a cargo del ente nacional en su carácter de autoridad de aplicación del régimen legal de las cooperativas.

La autoridad de aplicación ejerce sus facultades por sí misma o a través de acuerdos con los órganos locales competentes de cada región. Como particularidad la ley establece que la autorización para funcionar y el eventual retiro de esa autorización quedan reservadas a la autoridad de aplicación.

En caso de verificarse una violación a las normas vigentes, la cooperativa podrá ser sumariada y eventualmente sancionada. Dichas sanciones van

---

<sup>32</sup>Ley de cooperativas. N° 20337



desde el apercibimiento y la multa hasta el retiro de la autorización para funcionar.

### ➤ **FORMACIÓN DEL CAPITAL**

Las cuotas sociales son las piezas en que se fracciona el capital de las cooperativas, dichas cuotas son indivisibles y de igual valor. Están representadas por acciones que son documentos o certificados que revisten el carácter de nominativos, es decir que individualizan a los agrupados que los poseen. Estas acciones, solo pueden transferirse entre socios, con el arreglo del Consejo de Administración y en las condiciones que establezca el estatuto. Todas las acciones otorgan a los asociados iguales derechos.

El estatuto social debe prever la suscripción e integración mínima de capital que debe cumplir aquel que pretende asociarse. Sin este requisito no es aceptable acceder a la condición de asociado. No obstante, el capital impuesto por vía estatutaria puede sufrir reformas en la cuenta personal de cada asociado y, por ende, en el monto global del capital cooperativo. Estas variaciones pueden darse por reducción o por incremento.

Las cuotas sociales deben integrarse en un 5%, como mínimo, al constituirse la cooperativa y completarse en un plazo de 5 años como máximo.

### ➤ **DISTRIBUCIÓN DE LOS EXCEDENTES**<sup>3334</sup>

El Excedente es la diferencia entre el precio y el costo del servicio que la cooperativa provee a sus asociados, el mismo puede existir o no. No existe, cuando el precio que se abona por el servicio es igual o inferior al costo que demandó el mismo.

---

<sup>33</sup>Ley de cooperativas. N° 20337

<sup>34</sup>Ley de Sociedades Comerciales. N° 19550



El costo está conformado por una serie de variables: costos fijos y variables, previsiones de carácter técnico, amortizaciones, etc.

Cuando no existe equivalente entre el costo del servicio y el precio que se paga, pueden darse dos elecciones:

*-que el precio sea superior al costo, en cuyo caso existe un sobrante de dinero que se denomina "excedente".*

*-que el precio sea inferior al costo, en este supuesto hay un faltante que se denomina "quebranto".*

Determinado el excedente, se efectúan las deducciones determinadas en la ley:

\* El 5% para reserva legal

\* El 5% al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal. Se establece que el periodo para su empleo sea el ejercicio inmediato posterior de aquel que lo genera.

\*El 5% al fondo de educación y capacitación cooperativa. Este fondo debe ser invertido en esos rubros ya sea por la propia cooperativa o por otra entidad.

Una vez realizadas dichas deducciones, se debita el interés a las cuotas sociales si lo permite el estatuto, y el resto se distribuye entre los asociados, en proporción a las operaciones que hayan realizado a través de la cooperativa.

La asamblea general ordinaria, deberá aprobar cada año el plan de distribución de excedentes que expone el Consejo de Administración, conforme con las necesidades de la cooperativa.

La sindicatura tiene la potestad de ejecutar el examen individual de la acreditación de retornos a cada asociado, ante ello reviste importancia, en cooperativas de cualquier objeto social, la individualización de los movimientos económicos generados por cada uno de los asociados.



## ➤ DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Es el estado en que ingresa la cooperativa cuando se dan los siguientes presupuestos:

- Por decisión de la asamblea.
- Por reducción del número de asociados por debajo del mínimo legal o del admitido por la autoridad de aplicación. La disolución procederá siempre que la reducción se prolongue durante un lapso superior a seis meses.
- Por declaración en quiebra. La disolución quedará sin efecto si se celebrara avenimiento o concordato resolutorio.
- Por fusión o incorporación.
- Por retiro de la autorización para funcionar.
- Cuando corresponda en virtud de otras disposiciones legales.

Presume un proceso encaminado a poner fin a las distintas relaciones jurídicas que originaron el origen y la acción del ente, concluir las operaciones incompletas, realizar el activo y cancelar el pasivo, reembolsar las cuotas sociales. En caso de existir remanente, ingresa a los recursos del INAES o al fisco provincial, según el domicilio de la entidad, con destino a la promoción del cooperativismo.

Dentro de los 90 días posteriores a la terminación de la liquidación, los asociados pueden retirar el importe que les hubiera correspondido en la liquidación. Pasado dicho lapso, los liquidadores deben depositar el importe en un banco oficial o cooperativo a disposición de sus titulares. Transcurridos tres años desde la finalización de la liquidación, los importes depositados que no fueran retirados tendrán el mismo destino que el sobrante patrimonial.

Estas operaciones se encuentran a cargo de una comisión liquidadora. Por lo general la designación recae en el consejo de administración, siempre que la asamblea no disponga lo contrario.



## **Capítulo N°4: Aspectos impositivos.**

Las cooperativas tienen un tratamiento especial dentro de los tributos nacionales, provinciales y municipales, que no responde necesariamente a los aspectos concretos de las sociedades comerciales.

### **ASPECTOS GENERALES**<sup>35</sup>

- Domicilio fiscal
- De acuerdo con lo establecido en la ley de Procedimiento Tributario: “el domicilio de los responsables ante la Dirección General es el domicilio de origen, real o en su caso, legal legislado en el Código Civil”.
- Inscripciones
- El formulario de inscripción ante la AFIP, debe expresar el detalle de las distintas actividades que desarrolla la cooperativa, se trate de la actividad principal y/o secundaria.
- Representaciones
- La representación, en las cooperativas, corresponde al presidente del Consejo de Administración. El estatuto puede, autorizar la actuación de uno o más consejeros.

Están obligados a pagar el tributo al Fisco en la forma y oportunidad debidas, personalmente o por medio de sus representantes legales, como responsables del cumplimiento de su deuda tributaria: los que sean contribuyentes según las leyes respectivas, sus herederos y legatarios, con arreglo a las disposiciones del código civil. Son contribuyentes, en tanto se verifique a su respecto el hecho imponible que les atribuyen las respectivas

---

<sup>35</sup>Ley de cooperativas. N° 20337



leyes tributarias, en la medida y condiciones necesarias que estas prevén para que surja la obligación tributaria:

- Las personas de existencia visible, capaces o incapaces según el derecho común.
- Las personas jurídicas del código civil, y las sociedades, asociaciones y entidades a las que el derecho privado reconoce la calidad de sujetos de derechos.
- Las sociedades, asociaciones, entidades y empresas que no tengan las calidades previstas en el inciso anterior, aun los patrimonios destinados a un fin determinado cuando unas y otras sean considerados por las leyes tributarias como unidades económicas para la tributación del hecho imponible.

Las sucesiones indivisas cuando las leyes tributarias las consideren como sujetos para la atribución del hecho imponible, en las condiciones previstas en la ley respectiva.

No obstante lo expuesto precedentemente las entidades cooperativas no abonan los impuestos en forma directa sino a través de sus representantes legales. Los directores, gerentes y demás representantes de las personas jurídicas, sociedades, asociaciones, entidades, etc. actúan como responsables por deuda ajena.

#### **4.1 Impuesto al Valor Agregado<sup>36</sup>**

Las cooperativas que presten servicios, habitualmente están exentas. Algunas de ellas son:

- *Los servicios de asistencia sanitaria, médica y paramédica*

---

<sup>36</sup>Impuesto al Valor Agregado. Separatas de Legislación. Editorial Errepar. Versión 3.9



- *Los servicios personales prestados por sus socios a las cooperativas de trabajo*
- *Las prestaciones inherentes a los cargos de director, síndicos y miembros de consejos de vigilancia de sociedades anónimas y cargos equivalentes de administradores y miembros de consejos de administración de otras sociedades, asociaciones y fundaciones y de las cooperativas.*

#### **4.2. Impuesto a las Ganancias<sup>37</sup>**

Se hallan exentas las utilidades de las cooperativas de cualquier naturaleza y las que bajo cualquier denominación (retorno, interés accionario, etc.) distribuyan las cooperativas de consumo entre sus socios.

Las exenciones se autorizaran a pedido de los interesados, quienes deberán presentar los estatutos o reglas que rijan su funcionamiento y todo otro elemento de juicio que exija la AFIP. Las entidades a las que se acuerde la exención, no estarán sujetas a la retención del gravamen.

Constituyen ganancias de segunda categoría el interés accionario que distribuyan las cooperativas, excepto, cuando se trate de las cooperativas de trabajo. Serán ganancias de cuarta categoría las provenientes de los servicios personales prestados por los socios de las sociedades cooperativas de trabajo que trabajen personalmente en la explotación, inclusive el retorno percibido por aquellos.

#### **Operaciones entre las cooperativas y sus asociados**

En los casos en que los socios de cooperativas vendan sus productos a las mismas, la AFIP para establecer la utilidad impositiva de los asociados, podrá

---

<sup>37</sup>Ganancias - Ganancia Mínima Presunta – Bienes Personales. Separatas de Legislación. Editorial Errepar. Versión 3.9



ajustar el precio de venta fijado, si este resultare inferior al valor de plaza vigente para tales productos.

### 4.3. Otros impuestos.

#### ✓ **Impuesto a los sellos**<sup>38</sup>

Este gravamen no es nacional, sino que es administrado por las distintas jurisdicciones del país. La excepción la constituye el impuesto a los sellos dentro del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, que es recaudado por la AFIP.

#### ✓ **Impuesto a los Bienes Personales**<sup>39</sup>

Las Cuotas sociales de las cooperativas están exentas en dicho impuesto.

#### ✓ **Impuesto sobre los Ingresos Brutos**<sup>40</sup>

Este impuesto se recauda en cada una de las jurisdicciones del país. En el ámbito de la provincia de la Pampa, el fisco establece que por el ejercicio habitual y a título oneroso del comercio, industria, profesión, oficio, negocio, locaciones de bienes, obras y servicios, o de cualquier otra actividad a título oneroso, cualquiera sea el resultado obtenido y la naturaleza del sujeto que la preste, incluidas las cooperativas, y el lugar donde se realiza, se pagaría el impuesto correspondiente. Con algunos contrastes en las tasas, generalmente se aplica en las distintas jurisdicciones. No obstante ello, existen exenciones por actividades específicas y sobre algunos tipos de cooperativas.

#### ✓ **Convenio Multilateral**<sup>41</sup>

Regularmente las firmas despliegan sus actividades en diferentes jurisdicciones, es decir, cada una de ellas gravaría al mismo tiempo los ingresos brutos del sujeto, produciéndose una doble imposición. Con el fin de sortear dicha imposición surge el Convenio Multilateral. Todos los fiscos

---

<sup>38</sup> Ley de Impuestos a los sellos (parte pertinente)

<sup>39</sup> Ganancias - Ganancia Mínima Presunta – Bienes Personales. Separatas de Legislación. Editorial Errepar. Versión 3.9

<sup>40</sup> Ley sobre los Ingresos Brutos – Provincia de la Pampa Separatas de Legislación. Editorial Errepar.

<sup>41</sup> Convenio Multilateral - Separatas de Legislación. Editorial Errepar. Versión 3.9



adheridos a él se distribuyen lo recaudado de acuerdo a determinadas pautas. Se reparten las bases imponibles. Las pautas para la distribución de los ingresos brutos del contribuyente varían según la actividad.

✓ **Monotributo**<sup>42</sup>

En el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes, las personas físicas integrantes de cooperativas de trabajo serán consideradas sujetos de este régimen.

✓ **Fondo para Educación y promoción cooperativa o Contribución especial sobre el capital de las cooperativas**<sup>43</sup>

No se trata de un impuesto, es una contribución. A través de la ley Nro. 23427

Se crea el fondo para educación y promoción cooperativa cuyas finalidades serán las siguientes:

- Promover mediante los programas pertinentes la educación cooperativa en todos los niveles de enseñanza primaria, secundaria y terciaria.
- Promover la creación y desarrollo de cooperativas en todos los ciclos del quehacer económico, producción primaria y fabril, comercial, de servicios, vivienda, trabajo y consumo.
- Asesorar a las personas e instituciones sobre los beneficios que otorgue la forma cooperativa de asociarse, previstas en la ley.
- Promover la creación y funcionamiento de cooperativas que tengan por objeto elevar el nivel de vida de las comunidades aborígenes.

<sup>42</sup> Ley de Monotributo – Actualización 2016, Separatas de Legislación. Editorial Errepar.

<sup>43</sup> Ley 23427. Creación del Fondo para Educación y Promoción Cooperativa



Este fondo se integrará con los siguientes recursos:

- Con las partidas presupuestarias específicas asignadas por la ley de presupuesto de cada año al INACyM.
- Con las sumas que las cooperativas donen originadas en el Fondo de Educación y Capacitación.
- El producto de las multas, intereses, reintegros y otros ingresos que resultaran de la administración del fondo.



## **Capítulo N° 5: Aspectos de Gestión y Contables**

### **5.1. Tratamiento Contable**

Se debe elaborar por año: Balance General, Inventario, Cuadro de Resultados y demás anexos que deberán ajustarse a la reglamentación que dicte el INAES. Este organismo decretó la resolución 503/77 (Modificada por Res. 506/88), constituyendo con "forma obligatoria" el modelo de fórmula tipo Balance General, integrado por el Estado de Situación Patrimonial, Estado de resultados, Cuadros y Normas Generales.

Con la entrada en vigencia del Código Civil y Comercial, se encuentra el marco normativo de las cooperativas en las siguientes normas:

- *Ley N° 20.337 de Cooperativas.*
- *Aplicación accesorio de los artículos 141 a 167 del capítulo sobre Persona Jurídica del Código Civil y Comercial. No obstante ello, cabe indicar la presencia de reglas imperativas para todas las personas jurídicas, incluyendo las cooperativas.*
- *Aplicación supletoria del capítulo sobre sociedades anónimas de la Ley General de Sociedades, conforme lo previsto en el art. 118 de la Ley N° 20.337.*
- *Resoluciones de la autoridad de aplicación (INAES), conforme el alcance previsto en la Ley N° 20.337 y en el Decreto N° 721/00.*
- *Estatutos y reglamentos de cada una de las cooperativas.*

### **LIBROS EXIGIDOS**

La cooperativa debe llevar, acorde a lo dispuesto en la ley 20337 y en el Código Civil y Comercial, los libros de Contabilidad y Auditoría que a continuación se



especifican, requiriendo ante el órgano local competente antes de su utilización la rubricada de los mismos:

1. **Libro diario:** es el libro donde se anotan todas las operaciones comerciales, día por día, según en el orden en que se confeccionaron (cronológicamente). Las obligaciones legales que debe tener son:

- FOLIADO: sus hojas deben estar numeradas
- ENCUADERNADO: sus hojas deben estar cosidas y fijas
- RUBRICADO: estos libros deben estar sellados, firmados e identificados por el Registro Público de Comercio

Y las prohibiciones legales son:

- Alterar el orden de las operaciones
- Dejar espacios en blanco o tachar.
- Realizar intercalaciones, raspar, enmendar o borrar
- Mutilar parte del libro o arrancar hojas
- Alterar la encuadernación o foliación

## 2. **Inventario y Balances:**

El Inventario presume un recuento detallado de todo lo que tiene y todo lo que debe el comerciante.

Se puede hablar de inventario de constitución que se realiza al inicio de la actividad económica e inventario de ejercicio que es el que se ejecuta a la finalización de cada ejercicio económico.

El artículo 48 indica que el: *“libro de Inventarios se abrirá con la descripción exacta del dinero, bienes, muebles y raíces, créditos y otra cualquiera especie de valores que formen el capital del comerciante al tiempo de empezar su giro”*.

La apertura del Libro Inventarios y Balances se debe hacer con el primer inventario pero también con el balance de inicio.



La referencia al balance de ejercicio impone la obligación de confeccionarlo dentro de los tres primeros meses del año para el comerciante individual ya que la persona física finaliza su ejercicio económico el 31 de diciembre de cada año. Para las sociedades comerciales la norma que rige es la específica de la legislación societaria.

Con respecto a la firma de los balances, la norma indica que los balances deben estar suscriptos por los interesados.

El balance, en el sentido de cuadro demostrativo de la situación patrimonial de un comerciante, y la cuenta de ganancias y pérdidas, o estado de resultados, en técnica contable, muestran razonablemente el estado económico de la hacienda a un momento determinado. Sin embargo, la exposición de los datos contables no se agota en este artículo ya que, en cada jurisdicción, los organismos de control de la matrícula contable han desarrollado las normas técnicas contables de exposición estrictamente controladas en su aplicación.

“Todos los balances deberán expresar con veracidad y exactitud compatible con su finalidad, la situación financiera a su fecha. Salvo el caso de normas legales o reglamentarias que dispongan lo contrario, sus partidas se formarán teniendo como base las cuentas abiertas y de acuerdo a criterios uniformes de valoración” (artículo 53)

### ***3. Registro de informes de auditoría. Libro de informes de sindicatura***

#### **AUDITORÍA EXTERNA**

Las cooperativas deben contar, necesariamente, con un prestación de auditoría externa, desde su constitución y hasta que finalice su liquidación.

La auditoría estará a cargo de un contador público inscripto en la matrícula respectiva. La auditoría puede significar no solo una fiscalización contable con respaldo técnico, sino una valiosa contribución a la eficiencia administrativa, aportando sugerencias para el mejoramiento de los métodos cuando corresponda.



En cuanto al servicio de auditoría, además del profesional indicado, existen otras posibilidades:

*\*Que el órgano local competente, a solicitud de la cooperativa y cuando la situación económica de ella lo justifique, proporcione gratuitamente ese servicio.*

*\*Que él Síndico desempeñe también auditoría, siempre que revista la calidad profesional indicada.*

*\*Que la cooperativa de grado superior se encargue de prestar ese servicio.*

El trabajo del auditor es claramente contable y debe reflejar la situación económico-financiera de la cooperativa. Consiste en un análisis de los libros, cuentas comprobantes y registros de la cooperativa con el objeto de determinar la contabilidad de los estados contables e informes.

## **INFORME DE AUDITORÍA**

La ley de cooperativas, dispone la obligatoriedad de llevar un libro rubricado sobre "Informe de Auditoría", éste debe cumplir las normas instituidas por el INAES que instauró lo siguiente:

1. Las cooperativas deberán anotar en el libro Informe de Auditoría, tanto los informes trimestrales como los anuales.
2. Los auditores externos deberán cumplir estas disposiciones en los dictámenes sobre estados contables trimestrales y anuales.
3. Las cooperativas sometidas al contralor del Banco Central de la República Argentina y de la Superintendencia de Seguros de la Nación, se regirán por las disposiciones de estos organismos y están exentas de cumplir las pautas sobre la forma de preparación del informe del auditor externo, quedando subsistente el compromiso legal de registrar estos informes en el Libro de Informes de auditoría, con una periodicidad no mayor a tres meses. Asimismo, deberá remitir a la Autoridad de aplicación y al Órgano Local Competente el informe anual,



conjuntamente con los documentos que establece el artículo 41 de la ley 20.337, dentro de los términos establecidos.

El informe anual deberá contener:

- \* Identificación, tipo y extensión de la cooperativa auditada.
- \* Tipo de cooperativa y su actividad principal.
- \* Denominación, domicilio y número de matrícula.
- \* Número de socios.
- \* Cantidad de trabajadores en relación de dependencia.
- \* Relevamiento de la Organización Administrativa y contable.
- \* Capital suscrito.
- \* Período auditado y ejercicio al que corresponde.
- \* Otras disposiciones generales que se estimen de interés.

El Contador público deberá expedirse, como mínimo sobre los siguientes puntos:

- \* Exponer los elementos que fueron necesarios analizar y utilizarse.
- \* Detallar en forma genérica los procedimientos de auditoría empleados, expresando las limitaciones que hubieran existido para su aplicación.
- \* Rubro de las cuentas auditadas.
- \* Fecha en la cual se pasaron las registraciones contables.
- \* Errores o fraudes descubiertas.
- \* Salvedades que el auditor considere necesario citar.
- \* Debe consignarse el método de sistema de valuación aplicado, el que mantendrá en forma uniforme a través de los ejercicios. Toda modificación deberá ser sujeta previa autorización del INAES



- \* Análisis detallado de la inversión de los Fondos de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del personal y de Educación y Capacitación cooperativas.
- \* Análisis de la Cuenta Especial de Reserva generada por prestaciones de servicios no asociados.
- \* Deberá entregarse un Anexo de cada rubro del Activo, del Pasivo y del Estado de Resultado, con los comentarios propios de cada uno de ellos y de las cuentas intervinientes.

Dentro del informe el Contador deberá reflejar la situación económica-financiera de la cooperativa, agregando información sobre:

- \* Datos estadísticos que avalen la apreciación en conjunto.
- \* Producción mensual.
- \* Análisis comparativo de evolución seccional con utilización de índices técnicos.
- \* Crecimiento del capital suscrito y realizado.
- \* Estado de origen y aplicación de fondos del período que se informa.
- \* Detalle y monto de los productos importados y exportados, describiendo el origen y el destino.
- \* Otro tipo de análisis que considere necesario.

El dictamen del auditor deberá reflejar el resultado de sus investigaciones pudiendo:

- \* Opinar favorablemente sobre los procedimientos seguidos de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados
- \* Opinar favorablemente con salvedades. Se indicará el rubro cuestionado, la naturaleza de la excepción, su monto y las causas que las provocaron.
- \* Opinar en forma contraria, exponiendo las causas.
- \* Abstenerse de opinar, exponiendo los motivos.



La firma del auditor externo contendrá la aclaración de su apellido, título e inscripción en la matrícula correspondiente. Y los informes anuales de auditoría se remitirán con la firma del Contador Público que deberá estar certificada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la localidad donde se encontrare la sede de la cooperativa auditada.

Los informes trimestrales deberán contener:

- ◆ Denominación, domicilio y número de matrícula de la cooperativa auditada.
- ◆ Período auditado.
- ◆ Descripción de la tarea de auditoría desarrollada en el período y los resultados obtenidos.
- ◆ Opinión del auditor sobre la confiabilidad de los saldos del Mayor General y objeciones que le mereciere uno o más rubros.
- ◆ Firma del auditor externo, con aclaración de la misma inscripción de la matrícula correspondiente.

Estos informes deberán asentarse en el libro de informes de auditoría dentro de los 45 días corridos a partir del vencimiento del trimestre auditado, y no es obligatoria su remisión a la autoridad de aplicación y al órgano local competente.

Es recomendable que la cooperativa tenga un Libro de asistencia a asambleas, a fin de que quede apropiadamente asentado el número de asistentes y su individualización.

Las cooperativas podrán utilizar sistemas computarizados de hojas móviles como complemento o reemplazo de determinados registros, conforme la normativa vigente.

## **NORMAS GENERALES PARA EL USO DEL BALANCE GENERAL**

Utilización de cuentas: el régimen de cuentas comprendidas en los presentes estados contables, no tiene carácter taxativo sino enunciativo, pudiendo las cooperativas cambiar las denominaciones, adaptándolas a su modalidad operativa.



Los nombres de las cuentas deberán manifestar claramente la naturaleza económica, jurídica y financiera de las operaciones. Si bien las cuentas podrán consignarse bajo otros títulos, deberá conservarse el orden de los grupos de cuentas que forman los estados patrimonial-financiero, económico y cuadros anexos.

**Sistema de valuación:** las entidades aplicaran los criterios de valuación contenidos en las normas mínimas para la confección de los estados contables. En el balance o cuadro pertinente se dejará constancia del régimen de valuación adoptado, y en su defecto se entiende que se ha aplicado el sistema de costo de origen. Toda reforma deberá ser consultada anticipadamente al INAC, en cuya oportunidad se adjuntara el detalle de la incidencia de ambos sistemas en el resultado del ejercicio. De aprobarse dicha modificación, esta deberá constar expresamente como nota al Estado de Situación Patrimonial.

**Cuadros seccionales de resultados:** la cooperativa agregará al cuadro general de resultados, los cuadros de pérdidas y excedentes por cada una de las secciones con que opere, en la forma que más se adecue a su sistema operativo, pero guardando la estructura del anexo. Cuando algunas de las secciones arrojen pérdida, esta deberá ser absorbida por las que arrojen excedentes, en forma proporcional a los excedentes de cada una, absorción esta que se manifiesta al confeccionar el cuadro general.

**Constitución y utilización de la reserva especial:** se constituirá o incrementará únicamente con beneficios por venta de bienes de uso, derechos de ingreso y/o transferencia, donaciones percibidas, intereses, alquileres, etc., ajenos a la explotación de la entidad y retornos correspondientes a trabajos u operaciones con terceros no asociados. Se utilizarán para cubrir déficits finales de los ejercicios sociales, con cargo de reconstitución con excedentes de ejercicios futuros.

**Absorción de pérdidas y reconstrucción de reservas:** existiendo pérdidas acumuladas o provenientes del ejercicio anterior, deberá absorberse anticipadamente la misma, si hubiese excedentes, antes de efectuar la distribución prevista en el artículo 42 de la ley 20337, que dice "consideran excedentes repartibles solo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados", conforme lo establece el artículo 32, que dice "las cuotas pendientes de



reembolso devengarán un interés equivalente al 50% de la tasa fijada por el BCRA para los depósitos en caja de ahorro”

**Contabilización de la distribución del excedente:** la reserva legal y fondos establecidos en el artículo 42 de la ley 20337, como asimismo los intereses y retornos, deberán contabilizarse con posterioridad al cierre del ejercicio, una vez que la distribución del excedente hubiese sido aprobada por la asamblea ordinaria respectiva.

## MODELO DE REGISTRACIÓN CONTABLES

- ***Por la constitución de la sociedad:***

\_\_\_\_\_

Socios suscriptores  
A capital suscrito

\_\_\_\_\_

- ***Por la integración del capital:***

\_\_\_\_\_

Caja  
A socios suscriptores

\_\_\_\_\_

- ***Por el cobro del derecho de ingreso:***

\_\_\_\_\_

Caja  
A derecho de ingreso

\_\_\_\_\_

- ***Por los gastos de constitución:***

\_\_\_\_\_

Gastos de constitución  
A caja

\_\_\_\_\_

- ***Por retiro de socios y devolución de capital:***

\_\_\_\_\_

Capital suscrito  
A retiro de socios

\_\_\_\_\_

Retiro de socios  
A caja

\_\_\_\_\_



- **Por la distribución de los excedentes:**

---

Excedentes y pérdidas

A reserva legal

A fondo de acción laboral

A fondo para capacitación cooperativa

A retorno socios

---

➤ **OTROS TEMAS A TENER EN CUENTA**

De acuerdo con la ley, la fiscalización pública estará a cargo del organismo nacional en su carácter de autoridad de aplicación del régimen legal de las cooperativas.

La autoridad de aplicación ejerce sus facultades por sí misma o a través de convenios con los órganos locales competentes de cada provincia. Como excepción la ley establece que la autorización para funcionar y el eventual retiro de esa autorización quedan reservadas a la autoridad de aplicación.

En caso de verificarse una violación a las normas vigentes, la cooperativa podrá ser sumariada y eventualmente sancionada. Dichas sanciones van desde el apercibimiento y la multa hasta el retiro de la autorización para funcionar.

### **FORMACION DEL CAPITAL**

Las cuotas sociales son las partes en que se divide el capital de las cooperativas, dichas cuotas son indivisibles y de igual valor. Están representadas por acciones que son documentos o certificados que revisten el carácter de nominativos, es decir que individualizan a los asociados que los poseen. Estas acciones, solo pueden transferirse entre asociados, con el acuerdo del consejo de administración y en las condiciones que establezca el estatuto. Todas las acciones otorgan a los asociados iguales derechos.

El estatuto social debe prever la suscripción e integración mínima de capital que debe cumplir aquel que quiere asociarse. Sin este requisito no es admisible



acceder a la condición de asociado. Sin embargo, el capital impuesto por vía estatutaria puede sufrir modificaciones en la cuenta personal de cada asociado y, por ende, en el monto global del capital cooperativo. Estas variaciones pueden darse por reducción o por incremento.

La reducción surge por diferentes causas, como por ejemplo:

- *por disposición del consejo de administración, siempre respetando lo que figura en el estatuto, esta es una modalidad poco aplicada.*
- *por cesión de cuotas sociales a favor de otros asociados y con el acuerdo del consejo de administración.*
- *por quebranto.*
- *el incremento de capital se configura:*
- *por aporte voluntario de capital.*
- *por el procedimiento que determine el estatuto en proporción con el uso real o potencial de los servicios sociales.*

Las cuotas sociales deben integrarse en un 5%, como mínimo, al constituirse la cooperativa y completarse en un plazo de 5 años como máximo.

### **DISTRIBUCIÓN DE LOS EXCEDENTES**

El Excedente es la diferencia entre el precio y el costo del servicio que la cooperativa provee a sus asociados, el mismo puede existir o no. No existe, cuando el precio que se abona por el servicio es igual o inferior al costo que demandando el mismo.

El costo está conformado por una serie de variables: costos fijos y variables, provisiones de carácter técnico, amortizaciones, etc.

Cuando no existe equivalente entre el costo del servicio y el precio que se paga, pueden darse dos alternativas:



-que el precio sea superior al costo, en cuyo caso existe un sobrante de dinero que se denomina "excedente".

-que el precio sea inferior al costo, en este supuesto hay un faltante que se denomina "quebranto".

Determinado el excedente, se efectúan las deducciones establecidas en la ley:

\* El 5% para reserva legal

\* El 5% al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal. Se establece que el periodo para su empleo sea el ejercicio inmediato posterior de aquel que lo genera.

\*El 5% al fondo de educación y capacitación cooperativa. Este fondo debe ser invertido en esos rubros ya sea por la propia cooperativa o por otra entidad.

Una vez efectuadas dichas deducciones, se debita el interés a las cuotas sociales si lo autoriza el estatuto, y el resto se distribuye entre los asociados, en proporción a las operaciones que hayan realizado a través de la cooperativa.

La asamblea general ordinaria, deberá aprobar cada año el proyecto de distribución de excedentes que propone el consejo de administración, de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.

La sindicatura tiene la facultad de realizar el control individual de la acreditación de retornos a cada asociado, ante ello reviste suma importancia, en cooperativas de cualquier objeto social, la individualización de los movimientos económicos generados por cada uno de los asociados.

Cuando la asamblea resuelve capitalizar los excedentes, se producen dos consecuencias:

-respecto de los asociados, un incremento de su capital, equivalente a una mayor cantidad de cuotas sociales, y

-respecto de la cooperativa, un incremento en el patrimonio neto.



## DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Es el estado en que ingresa la cooperativa cuando se dan los siguientes presupuestos:

- *Por decisión de la asamblea.*
- *Por reducción del número de asociados por debajo del mínimo legal o del admitido por la autoridad de aplicación. La disolución procederá siempre que la reducción se prolongue durante un lapso superior a seis meses.*
- *Por declaración en quiebra. La disolución quedara sin efecto si se celebrara avenimiento o concordato resolutorio.*
- *Por fusión o incorporación.*
- *Por retiro de la autorización para funcionar.*
- *Cuando corresponda en virtud de otras disposiciones legales.*

Supone un proceso encaminado a poner fin a las diversas relaciones jurídicas que originaron el nacimiento y la actuación de la entidad, concluir las operaciones pendientes, realizar el activo y cancelar el pasivo, reembolsar las cuotas sociales. En caso de existir remanente, ingresa a los recursos del INAES o al fisco provincial, según el domicilio de la entidad, con destino a la promoción del cooperativismo.

Dentro de los 90 días posteriores a la finalización de la liquidación, los asociados pueden retirar el importe que les hubiera correspondido en la liquidación. Pasado dicho lapso, los liquidadores deben depositar el importe en un banco oficial o cooperativo a disposición de sus titulares. Transcurridos tres años desde la finalización de la liquidación, los importes depositados que no fueran retirados tendrán el mismo destino que el sobrante patrimonial.

Estas operaciones se encuentran a cargo de una comisión liquidadora. Por lo general la designación recae en el consejo de administración, siempre que la asamblea no disponga lo contrario.



## 5.2. Análisis de los Estados Contables

La actual realidad imperante en el mundo diferenciada por una fuerte competitividad global, repentinas variaciones económico financieras productoras de fuertes cambios en la cotización de las monedas y las tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, y continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores; da lugar a que las cooperativas deban ejercer un monitoreo constante de su situación financiera.<sup>4445</sup> El cooperativismo se ve obligado a buscar una inclusión rápida y segura en la economía de mercado, para lo cual se impone un cambio en la mente corporativa, reto este fuertemente dificultoso si se tiene en cuenta que los cambios socioeconómicos se producen con mayor rapidez que los cambios en la mentalidad de las personas.

El estudio y análisis de la contabilidad es muy importante dentro de la cooperativa, sin embargo esta práctica no es una tarea habitual hoy en día.

Las ideas que han venido guiando el progreso económico tienen que ser cambiadas, fundamentalmente aquellas que hacen depender toda la racionalidad

---

<sup>44</sup> Batista Licea, Tania y Calderón Rivero Rodelta(2009), Análisis económico financiero disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/analisis-y-evaluacion-financiera.htm> fecha de consulta: septiembre 2016.

<sup>45</sup> Paz Ramírez, Yusneydis(2007), Análisis a problemas financieros, disponible:

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/analisis-a-problemas-financieros.htm> fecha de consulta: septiembre 2016.



e intencionalidad del movimiento productivo en la valoración del capital, en la recuperación de la inversión en el menor tiempo posible.

Indudablemente toda cooperativa está pensada como un sistema de producción, con objetivos de progreso y dentro de ellos el generar utilidades y producir riquezas es garantía necesaria de crecimiento, lo cual podemos identificar como su objetivo económico. Pero no puede desconocerse el hecho de que la actividad de las empresas y en particular de las cooperativas, se realiza con hombres, siendo un método que se determina de manera reveladora por interacciones sociales internas y externas y su objetivo social se cumple a través de la relación con personas y con grupos, por lo cual debe situar su objetivo económico dentro de determinado contexto general. La unión del objetivo económico y el objetivo social permite tanto el desarrollo de la empresa cooperativa como del propio hombre.

Es compromiso de la cooperativa el procurar mejores condiciones de trabajo, la asistencia médica, el nivel de prestaciones sociales, la formación, el descanso y el espíritu de pertenencia. Constituye una necesidad de la cooperativa establecer una técnica que facilite valorar los resultados de su acción económico-social, que ofrezca una evaluación completa de la gestión de estas entidades. Es por ello que a partir de la necesidad que muestra la cooperativa de usar una herramienta de análisis económico financiero con el fin de lograr la unificación de lo antes mencionado.

La actividad económica y financiera ha tocado una indiscutible importancia, razón por la cual muchas veces nos referimos a ella como el motor impulsor de la economía de cualquier país, de ahí la relevancia que tiene el presente trabajo.

El mismo fue desarrollado en la cooperativa de Energía Eléctrica de La Pampa partiendo de la no existencia de una metodología que permita analizar de manera más específica la situación económica y financiera en dicha empresa.

Teniendo en cuenta la necesidad de dicho análisis es que surge como objetivo principal de este trabajo: aplicar una metodología que permita el análisis económico y financiero en la cooperativa.



Es de vital importancia el análisis económico para la toma de decisiones de inversión, al ser las finanzas y la economía una unión sólida. Para tomar decisiones proporcionadas encaminadas al logro de los objetivos de la cooperativa, es cabal llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la cooperativa.

El tipo de enfoque que se requiere depende del interés del analista y del punto de vista desde donde se va a examinar a la cooperativa por ejemplo:

- ✓ *La cooperativa pretenderá conocer si es capaz de restituir el dinero que le han prestado.*
- ✓ *La cooperativa necesita persistencia financiera.*
- ✓ *La cooperativa se centrará en la utilidad-rentabilidad que obtienen con los recursos que han invertido y más aún en los beneficios recibidos.*
- ✓ *Los socios y clientes buscarán eficiencia y calidad.*
- ✓ *Los socios y administradores aspirarán conocer la realidad financiera de la cooperativa.*

La dirección de la cooperativa debe preocuparse por estos puntos de vistas, ya que supone en conocer la cooperativa en correspondencia a las distintas personas que la valoran y a las que van dirigidas sus decisiones más importantes.

De manera general el análisis económico financiero tiene por finalidad:

- ✓ *Saber cuáles son los éxitos y problemas de la cooperativa.*
- ✓ *Ayudar a remediar dificultades presentes.*
- ✓ *Conocer la proyección de la cooperativa.*
- ✓ *Sobrellevar a la solución de problemas futuros.*
- ✓ *Conocer la forma y modo de lograr y emplear sus recursos.*

Cuando se habla de medir el desempeño, se utilizan indicadores de gestión, que miden de una u otra forma el nivel de logro en el uso de los recursos.



### 5.2.1. Análisis de la Situación Financiera de Corto Plazo<sup>46</sup>

El objetivo consiste en establecer la capacidad del ente para hacer frente a sus obligaciones en un periodo de tiempo que comprende hasta un año. Aquí nos centramos en el análisis del activo corriente y del pasivo corriente, su composición y evolución.

Si la Asociación no cuenta con los fondos necesarios es posible que existan dificultades para hacer frente a las obligaciones. Por otra parte un exceso de recursos para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, genera un costo de oportunidad.

#### Instrumental de Análisis:

➤ Liquidez.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

A través del índice de liquidez corriente, se pretende brindar una idea aproximada de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

Nos indica por cada peso que se adeuda en el corto plazo, cuantos pesos se cuentan para hacer frente a dichas obligaciones. Por ejemplo: AC: \$ 2800 PC: \$ 1000 Liquidez corriente: 2,8 Para evaluar el ratio de liquidez corriente, hay que analizar por una parte, su comportamiento a través del tiempo en la empresa y fundamentalmente tener en cuenta la composición y velocidad en los flujos de ingresos y egresos de los componentes del índice.

- **Perspectiva dinámica del análisis financiero:** Aquí se trata de tomar en cuenta a algunas de las limitaciones, considerando principalmente la velocidad de los flujos de ingreso y egresos (Ver Anexo I).

---

<sup>46</sup> Orlando Pérez, "Análisis de los Estados Contables, un Enfoque Gerencial", 1998: Cap. 2



➤ **Antigüedad de Bienes de Cambio:**

$$\text{Antigüedad de Bienes de Cambio} = \frac{\text{Periodo}}{\text{Rotación}} = \frac{\text{Periodo x Saldo Promedio de Bienes de Cambio}}{\text{Costo de Ventas}}$$

*A través de este índice se pretende determinar cuál es la demora promedio desde que los bienes de cambio ingresan a la empresa hasta que son vendidos.*

➤ **Antigüedad del crédito por ventas**

$$\text{Antigüedad de Créditos por ventas} = \frac{\text{Periodo}}{\text{Rotación Deudores}} = \frac{\text{Periodo x Saldo Promedio de C. por ventas}}{\text{Ventas a crédito + IVA}}$$

*A través de la antigüedad de créditos por ventas, se pretende determinar el plazo promedio que tienen las cuentas a cobrar, como una aproximación al tiempo que tarda, desde que se efectúan las ventas a crédito hasta que son cancelados los compromisos por los clientes. Normalmente el cociente está basado en las ventas a crédito, ya que incluye los últimos saldos y son los que más interesan.*

**Interpretación:** Es un importante indicador de gestión, para conocer como están pagando en general los clientes. Si comparamos el plazo que otorga la empresa a sus clientes, con la antigüedad de créditos nos indica el desfase que estaría produciéndose en la gestión de cobranzas.

Por ejemplo: las prestaciones de servicios mensuales ascienden a \$ 100.000 y el plazo que la Sociedad otorga a sus clientes es de 30 días y el índice muestra que en realidad los clientes están pagando a los 35 días implica que al flujo de fondos de ese mes le están faltando \$ 16.667 que surge del siguiente cálculo: Ventas x Días de retraso del ciclo / Días del mes:  $100.000 \times 5 / 30 = 16.667$

➤ **Plazo de cobranzas ventas:**



$$\text{Plazo de cobranza Ventas} = \frac{\text{Periodo x Saldo Promedio Créditos por ventas}}{\text{Ventas Totales + IVA Ventas}}$$

➤ **Ciclo Operativo Bruto:**

**Ciclo Operativo Bruto = Plazo cobranza de las ventas + Antigüedad de Bienes de Cambio.**

Con este indicador podemos establecer los días que se demora, desde que la mercadería o la materia prima ingresa al depósito de la empresa hasta que se vende (antigüedad de bienes de cambio) y luego hasta que se cobra. Cuando la empresa vende únicamente de contado, este ciclo corresponde a la antigüedad de bienes de cambio.

➤ **Antigüedad de Proveedores:**

Con este ratio se pretende determinar el plazo promedio que tienen las deudas comerciales, como una aproximación al tiempo que tarda, desde que son efectuadas las compras a crédito hasta que se cancelan los compromisos con los proveedores.

$$\text{Antigüedad Proveedores} = \frac{\text{Periodo x Saldo Promedio Proveedores}}{\text{Compras a crédito + IVA compras a crédito}}$$

➤ **Plazo pago compras:**

Con este indicador se establece cuanto se tarda en pagar las compras totales.

➤ **Ciclo Operativo Neto:**



### **Ciclo Operativo Neto = Ciclo operativo Bruto – Plazo pago Compras**

La brecha que arroje el ciclo operativo neto, deberá cubrirse con capital corriente, para que la empresa pueda operar financieramente.

#### ➤ **Rotación del Capital Corriente:**

$$\text{Rotación del capital corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital corriente promedio}}$$

Este ratio nos permite ver como los cambios en el nivel de actividad, generan necesidades distintas de capital corriente. La utilidad del ratio radica en compararlo a través del tiempo, ya que si el mismo aumenta, estará indicando que se cuenta con menos capital corriente con relación a las ventas.

### **5.2.2. Análisis de la Situación Financiera de Largo Plazo <sup>47</sup>**

A través del análisis de la situación financiera de largo plazo, queremos determinar cuál es la posición que tiene la empresa para hacer frente a sus compromisos de largo plazo.

#### ➤ **Endeudamiento:**

El financiamiento puede lograrse a través de dos vías, el pasivo o el patrimonio neto (Ver Anexo II).

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Este ratio nos indica por cada peso de recursos propios aportados a la empresa, cuantos de capital de terceros se emplearon.

<sup>47</sup> Orlando Pérez, "Análisis de los Estados Contables, un Enfoque Gerencial", 1998: Cap. 3



➤ **Inmovilización:**

Con la inmovilización intentamos medir el grado de inflexibilidad de los recursos de la empresa. La importancia desde el punto de vista financiero radica en que en la medida que la proporción de activos no corrientes sobre el total del activo resulte mayor, ello le otorga menores posibilidades para disponer de sus bienes en cualquier momento.

$$\text{Inmovilización} = \frac{\text{Activo No corriente}}{\text{Activo}}$$

*Este indicador nos muestra el % de activo que se encuentra inmovilizado.*

➤ **Financiación de la Inmovilización:**

En general se considera que la forma menos riesgosa de financiar los activos no corrientes es a través de recursos propios, o de lo contrario, con deuda a largo plazo.

a)

$$\text{Financiación de la inmovilización I} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activo No corriente}}$$

Si este índice resulta inferior a la unidad, significa que el PN no alcanza para financiar a la totalidad del activo no Corriente, entonces debemos calcular la siguiente relación:

b)

$$\text{Financiación de la inmovilización II} = \frac{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo No corriente}}{\text{Activo No corriente}}$$

En este caso, si el índice fuera mayor a 1 indicaría que la totalidad del activo no corriente puede ser financiada mediante recursos propios y deuda a largo plazo. Por el contrario, si es inferior a 1, la situación anterior no ocurriría sino que una porción del activo no corriente sería financiado con pasivos exigibles en el corto plazo. De soportarse parte del activo no corriente con pasivos de corto plazo, en principio



significaría un riesgo financiero, sabiendo la lentitud que en el retorno de fondos tienen este tipo de activos. Una situación de este tipo puede afectar el equilibrio financiero del ente y su capacidad para hacer frente a sus pasivos exigibles.

### 5.2.3. Análisis de la Situación Económica <sup>48</sup>

Cuando analizamos la situación económica de una empresa, intentamos determinar su capacidad para generar resultados.

Podemos definir genéricamente la rentabilidad de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Ganancia} / \text{Capital}$$

*Nos indica cuanto se gana o se pierde por cada peso puesto a producir.*

#### ➤ Rentabilidad del Patrimonio Neto

##### **Rentabilidad del PN = Resultado del ejercicio PN Promedio**

Este cociente nos indica, por cada peso invertido en la empresa, cuánto ganan o pierden los propietarios. De esta manera se analizará si el PN generó resultados acordes a los objetivos propuestos.

Naturalmente, al igual que otros ratios, el resultado analizado aisladamente no brinda información concreta para que el analista tome alguna decisión. Lo ideal es compararlo con las rentabilidades de los ejercicios anteriores, para analizar su evolución. Asimismo el análisis se vería enriquecido si se pudieran comparar los resultados con las rentabilidades estándar de empresas de similares actividades y tamaños. Obviamente un incremento de la rentabilidad reflejará un síntoma positivo.

---

<sup>48</sup> Orlando Pérez, "Análisis de los Estados Contables, un Enfoque Gerencial", 1998: Cap. 4



➤ **Rentabilidad del Activo:**

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Resultado del ejercicio} + \text{Resultado del Pasivo}}{\text{Activo promedio}}$$

Este índice expresa cuanto se gana o se pierde, por cada peso de recursos totales invertidos en la empresa, independientemente de cómo se financien (Ver Anexo III).

➤ **Efecto Palanca o apalancamiento financiero**

$$\text{Efecto palanca} = \frac{\text{Rentabilidad del PN}}{\text{Rentabilidad del Activo}}$$

El efecto palanca sirve para verificar cual es la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los recursos propios. (Ver Anexo IV)

Interpretación, en la medida que ambas rentabilidades sean positivas.

Mayor a 1	Positivo
Igual a 1	Neutro
Menor a 1	Negativo

➤ **Análisis del punto de equilibrio:**

A través de este indicador se trata de establecer la venta mínima que la empresa debe alcanzar para no caer en zona de pérdidas y obtener ganancias.



$$\text{Ventas en Equilibrio} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{V}}}$$

Para no caer en zona de pérdidas, la cifra de ventas que llega hasta esa zona es la resultante de dividir los costos fijos por el margen de contribución unitario. Para conocer las cantidades mínimas a vender, basta con dividir la cifra del punto de equilibrio en pesos por el precio de venta unitario.

Ejemplo: Si las ventas equivalen a \$ 200.000, los costos fijos a \$ 60.000, los costos variables a \$ 80.000 y el precio unitario a \$ 2. Se obtiene el Margen de seguridad: "Que es la cifra de ventas excedente al punto de equilibrio".

$$\text{Margen de Seguridad} = \text{Ventas} / \text{Punto de Equilibrio}$$

➤ **Apalancamiento operativo:**

Contribución que hace a los resultados un incremento en las ventas.

Una vez alcanzado el punto de equilibrio, la reacción que genere en los resultados un incremento en las ventas dependerá de la relación costos variables/ ventas. Mientras menor sea este cociente, mayor será porcentualmente el aumento en resultados.

$$\text{Apalancamiento operativo} = \frac{\text{Incremento Relativo Resultados}}{\text{Incremento Relativo Ventas}}$$

	Empresa A	Empresa B
Costos Fijos	400.000	200.000
Costos variables / ventas	0,2	0,6

Como se puede observar, las dos empresas tienen el mismo punto de equilibrio, \$ 500.000, no obstante la empresa A tiene mejor apalancamiento operativo



que B, dado que una vez alcanzadas las ventas mínimas, cada incremento en las operaciones generan un 80% de ganancias sobre dicho monto de ventas adicional, en cambio la empresa B solo agrega el 40%.

### **5.3. Balance Social**

Las empresas informan habitualmente, a través de los Estados Contables Tradicionales, sobre su situación económica, financiera y patrimonial. En la actualidad estos estados resultan escasos, por ofrecer un enfoque simplificado de la compleja situación de las organizaciones, en su accionar socialmente responsable. A través de ellos se manifiestan las secuelas de los hechos y acciones del entorno que afectan el patrimonio del ente. Correspondería informarse asimismo sobre las secuelas de las acciones de la empresa en los socios, trabajadores, etc., así como en la sociedad globalmente considerada. La sociedad, que en la actualidad tiene una concepción de la empresa como ente social, es la que tendría que demandar la información mencionada.

Así como la sociedad comunica sobre su actuación en el plano económico, debería hacerlo sobre la incidencia de su actuación en el todo social. Las Memorias que acompañan a los estados contables ofrecen una síntesis de las tareas realizadas, entre las que se incluyen aspectos sociales. Esta información no es integral, ni metódica, ni sistemática. Generalmente se incluyen en ella sólo los aspectos positivos de la gestión, ofreciendo así una mejor imagen empresarial. Con reiteración la información no está medida, lo que paraliza realizar un examen comparativo sobre bases rigurosas y homogéneas. Por lo antes expuesto surge la necesidad de exponer la información social en forma metódica y sistemática. Para lograrlo se debería integrar el sistema de información social con el contable tradicional. La información social puede presentarse a través de informes sociales



internos o externos, según sean sus destinatarios. Por analogía con los contables, se los denomina Balances Sociales.

El uso de la dicción Balance Social ha ganado lugar en los últimos años, y es incuestionable que la misma tiene una fuerte repercusión de las técnicas contables. En un sentido comercial se define al "balance" -según el Diccionario de la Lengua Castellana- como *"confrontación del activo y el pasivo con objeto de saber el estado de los negocios o del capital"*.

Otra acepción del concepto, según la misma fuente, es el *"Estado demostrativo del resultado de dicha confrontación"*. En sentido retórico se dice que se hace un "balance" cuando se compara lo planificado con lo ciertamente realizado respecto a una acción concreta. Para el Dr. Santiago García Echevarría, el balance social es un instrumento "contable", que sirve para el "cierre de cuentas de la contabilidad social" de la empresa en un enfoque patrimonialista.<sup>49</sup>

El Dr. William L. Chapman sostiene que "es obvio que no se trata de un "balance" o "estado de situación" a una fecha dada y prefiere denominarlo estado de responsabilidad social. En él se expone, siguiendo al mismo autor, el costo-beneficio social de la actividad del ente y el resultado periódico -comúnmente anual- de aquella relación.<sup>50</sup> El Balance Social, según el Dr. Dante Cracogna, "puede no ser estrictamente un balance en el sentido convencional, o al menos no serlo enteramente, por lo que, desde un comienzo, debe admitirse una latitud mayor en el sentido de la expresión".<sup>51</sup> Desde otra óptica, Hernando Campos Menéndez sostiene que "consiste básicamente en reunir y sistematizar la información del área social, en un documento público, donde se pueden cuantificar los datos mediante el elemento básico del balance social, que son los indicadores

---

<sup>49</sup> García Echevarría, S.: "Balance Social de la Empresa. Posibilidades y límites operativos en su planteamiento actual", Revista Alta Dirección N°65, Barcelona, España, 1978, pág.167.

<sup>50</sup> Chapman, W.L.: "El Desarrollo de la Contabilidad Social en América Latina", V Conferencia de Facultades y Escuelas de Contaduría de América Latina, Trelew-Buenos Aires, Argentina, Octubre de 1988, pág. 20.

<sup>51</sup> Cracogna, D.: "El Balance Social en la Empresa", Revista de Administración de Empresas N°124, Buenos Aires, Argentina, Julio de 1980, pág. 318.



sociales. Un control periódico de esta información, lo más amplio, preciso y objetivo posible constituye un balance social".<sup>52</sup>

A los fines de este trabajo, se considera Balance Social *"al informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad. Su conocimiento es de utilidad para directivos, trabajadores, sindicatos, estado, universidades y público en general. En él se encuentran temas concretos que permiten reflexionar y elaborar propuestas para ayudar a concebir y perfeccionar cualquier organización"*.

## **BALANCE SOCIAL COOPERATIVO**

La sociedad presente aprecia a los países capaces de ofrecer con equidad, mayor bienestar a sus habitantes, y a las organizaciones que contribuyen en forma responsable al desarrollo social de sus comunidades. Si diversas sociedades capitalistas -cuyo objetivo principal es maximizar ganancias formulan balances sociales, más aún debieran hacerlo las cooperativas, que desde su concepción, se organizan y funcionan de acuerdo a un sistema de valores y principios comunes a todas ellas. Estos valores y principios cooperativos están consensuados y explícitamente formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Este organismo, que representa a las cooperativas a nivel mundial, en el Congreso realizado en Manchester en 1995 aprobó una Declaración sobre la identidad Cooperativa. (Ver ANEXO V).

El concepto totalizador de identidad cooperativa comprende: Definición: "Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas,

---

<sup>52</sup> Campos Menéndez H.: "El Balance Social", Cuadernos de Empresa, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) N°2, Buenos Aires, Argentina, 1978, Separata Revista de Empresa N° 44, pág. 35. 11 básica para el funcionamiento de una sociedad pluralista"



sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada". Los valores cooperativos: "Las cooperativas se basan en los siguientes valores: Autoayuda, Autorresponsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad.

De acuerdo a la tradición de los fundadores, los asociados de las cooperativas sostienen los valores éticos de: honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás. Para lograr una información más completa sobre el operar socialmente comprometido de la cooperativa y poner de manifiesto su identidad, es necesario complementar la que brindan los estados contables tradicionales. Una información metódica y sistemática sobre el cumplimiento de los fines sociales se puede brindar a través de la emisión de los denominados balances sociales.

La necesidad de un Modelo Tipo de Balance Social Cooperativo si bien se reconoce el esfuerzo adicional que implica para las cooperativas emitir información de tipo social en forma sistemática y normalizada, se reflexiona que dicha información ofrece ventajas que prevalecen a los inconvenientes que podría ocasionar su implementación. Según afirma R. Louis "la eficacia a corto y largo plazo exige, pues, que los documentos elaborados por los cooperativistas y que se someten a su consideración presenten una verdadera uniformidad que permita a todos los miembros de un movimiento reconocer la situación de las empresas, es decir saber si las cooperativas cumplen o no las obligaciones que les son propias en virtud de su carácter específico con respecto al personal que emplean, a su medio ambiente inmediato y al movimiento cooperativo en general"<sup>53 54 55</sup>. La presentación periódica y sistemática del Balance Social a través de un modelo de contenidos mínimos, común a todas las cooperativas, resulta de gran utilidad porque:

---

<sup>53</sup> Louis, R.: "Balance Social. Balance cooperativo", Teoría y Métodos del Servicio de Cooperativas de la O.I.T., Ginebra, 1976, pág. 13-14.

<sup>54</sup> Cracogna, D.: "La Eficiencia Social de las Cooperativas y su Evaluación", en Basañes J.C. y otros: "La eficiencia de las Cooperativas", INTERCOOP Editora Cooperativa Ltda., Buenos Aires, Argentina, 1981.

<sup>55</sup> 20 Novarese de Nieto, T. y Fernández Lorenzo, L.: "Balance Social en Cooperativas de Trabajo. Propuesta para el Área Educación y Capacitación", XVI Jornadas Universitarias de Contabilidad, Resistencia, Argentina, 1995.



- *Permite la autoevaluación por parte de las cooperativas*
- *Pone de manifiesto la evolución operada en la cooperativa a través del tiempo*
- *Facilita la comparación entre distintas cooperativas*
- *Evita que se manipule la información. - Ofrece información socioeconómica homogénea.*

## **Capítulo N°6: “Guía para desarrollar una Cooperativa de manera exitosa”**

### **6.1 Elaboración de la Guía ¿De qué trata?**

La Guía ofrece disposiciones prácticas para que las cooperativas formulen propuestas de proyectos que sean viables desde los puntos de vista económico, social, político y ambiental. Alcanza todos los pasos de la preparación de un proyecto: desde la identificación del problema principal a ser abordado, a la planificación de la ejecución del proyecto, el seguimiento y la evaluación.

El enfoque de producción de proyectos está basado en los métodos de planificación ampliamente aceptados. Esta no es una Guía sobre cómo tratar tareas específicas de desarrollo cooperativo, sino más bien sobre cómo concebir y planificar eficazmente su ejecución. El manual se concentra en la elaboración de propuestas exitosas encaminadas a la demanda. Las líneas de elaboración de la guía ayudarán a los usuarios a responder a necesidades de desarrollo concretas, al tiempo que permitirán cumplir con los criterios de elegibilidad determinados por las agencias de cooperación e incluso por agencias gubernamentales.



## ¿Por qué una Guía de elaboración de proyectos para cooperativas?

Del mismo modo que otros tipos de organizaciones, las cooperativas afrontan el desafío de hallar la manera más eficiente para asignar sus recursos escasos. Pero a diferencia de la mayoría de otros entes, las cooperativas asimismo necesitan localizar un equilibrio razonable entre las necesidades de sus socios y los desafíos económicos. Sólo es posible que las cooperativas alcancen un equilibrio de esta naturaleza, cuando sus actividades organizacionales respondan a una demanda fidedigna y su enfoque de gobernabilidad sea estable y claro. No obstante es habitual que las cooperativas hayan afianzado los mecanismos necesarios para cumplir con las expectativas de sus partes, sus resultados pueden ser decepcionantes. Esto puede deberse a la subsistencia de barreras que las apartan del entorno en que desarrollan su tarea, lo que restringe el potencial de las cooperativas para propagar sus servicios. Pero el pobre desempeño puede originarse también en debilidades en materia de gobernabilidad, gestión y espíritu de organización, como por ejemplo en la falta de valor a la hora de examinar nuevas coyunturas de negocios y desarrollar nuevas ideas y enfoques. Muchas cooperativas necesitan aplicar un enfoque más empresarial en sus procesos de planificación estratégica.

Esto involucra la adquisición de destrezas definidas entre sus dirigentes, su personal y sus socios. En este sentido, la capacidad para descubrir oportunidades y planificar estratégicamente cómo beneficiarse de ellas resulta clave. Aunque esta capacidad es valiosa a la hora de alcanzar la viabilidad financiera y el aumento de la productividad y la competitividad, entre las cooperativas es frecuente encontrar que se trata de un aspecto escasamente explorado.

Las herramientas de gestión del ciclo de proyectos auxilian a las cooperativas a sacar beneficio de las oportunidades de negocios y desarrollo, dado que utilizan un rumbo relacionado y participativo de la gestión. Esto, a la vez, involucra el uso perspicaz de los recursos, la unificación de valores frecuentes y la aplicación de una visión de futuro en lo relativo a los resultados. Cada oportunidad



puede dar vida a un nuevo proyecto y los proyectos sólidos tienen una mejor oportunidad de encontrar los recursos financieros necesarios para su ejecución, ya sea a través de la ventaja competitiva que representan en el mercado o a través de bancos, otras instituciones financieras o donantes. Sin embargo, no todas las cooperativas o las organizaciones que las apoyan tienen la capacidad de desarrollar propuestas sólidas de proyectos. Esta guía pretende llenar ese vacío.

Introduce a las cooperativas y sus organizaciones de apoyo en el lenguaje de la cooperación universal para el progreso y en las palabras y herramientas necesarias para elaborar y gestionar propuestas de proyectos, como, por ejemplo, el marco lógico. Igualmente, refuerza a las organizaciones de apoyo a aplicar estas herramientas en el contexto cooperativo, a partir de un caso de estudio concreto que examina la formulación de un proyecto paso a paso. La conexión entre la producción de proyectos y el plan de negocios. No obstante, una buena propuesta de proyecto puede aportar recursos financieros, las capacidades empresariales y de gestión son indispensables para lograr resultados perpetuos y vigorosos. La elaboración de proyectos no sustituye a la gestión ni a la visión del negocio.

En consecuencia, es importante tener en cuenta que:

- Cuando se trata de formación de capital, el financiamiento a través de proyectos no sustituye a los fondos y los ingresos de la cooperativa. Las subvenciones que puedan obtenerse como consecuencia del financiamiento de estos proyectos deben considerarse como una fuente complementaria de recursos.
- Aunque los métodos de planificación han sido ampliamente aplicados en el campo de la gestión de negocios, no cubren todos los aspectos del desarrollo empresarial. Suministran conceptos y herramientas principales pero que sólo complementan las competencias en administración de negocios y las habilidades empresariales.
- A pesar de la estandarización de las herramientas, las cooperativas tienen sus propios requisitos, conteniendo la utilización de formatos determinados. Cualquier



propuesta de proyecto debe respetar estos requerimientos a los efectos de ser considerada como elegible para la financiación.

- El proceso de elaboración de proyectos identifica necesidades concretas, objetivos y prioridades para ayudar a las cooperativas en la ejecución de sus planes de negocios. Después de estudiar esta Guía de Elaboración de Proyectos de Cooperativas, sus beneficiarios deben ser capaces de:

- \* Confeccionar propuestas de proyectos de buena calidad, que originen la inserción y sean verisímiles, usando la Gestión del Ciclo del Proyecto aplicados al contexto del desarrollo cooperativo.
- \* Advertir y emplear los principios primordiales que debe contener cualquier proyecto con el fin de que sea viable y sostenible.
- \* Desplegar una idea de proyecto sobre la base de necesidades reales y recursos necesarios y convertirla en un plan de ejecución y un presupuesto.
- \* Desarrollar un régimen de búsqueda y valoración que reúna un proceso para comprobar y corregir el plan de ejecución, así como la apreciación de los logros.
- \* Analizar propuestas de propósitos exhibidas por cooperativas y organizaciones de apoyo a cooperativas y brindar recomendaciones para su revisión.

### **¿A quiénes está dirigida esta Guía?**

La misma está diseñada para atender las necesidades de cooperativas. Dado que el espectro de lectores a los que está dirigida esta guía es extenso y complejo, y que alcanza un extenso sector de organizaciones, sectores y países, sus lectores presentarán diferentes niveles de comprensión sobre los temas vinculados a "la ayuda y el desarrollo". La Guía puede ser usada como una guía de autoayuda para el diseño de cualquier propuesta de proyecto. Además, puede



ser utilizada en actividades de formación o en cualquier otra tarea de impulso o fortalecimiento de capacidades.

## **6.2. Pasos a tener en cuenta para la realización del Manual. Elaboración de Proyectos.**

La Guía está compuesta de los siguientes capítulos o pasos: Para empezar: "Presentación de las herramientas de elaboración de proyectos":

PASO 1 – Identificación de proyectos

PASO 2 – Formulación de proyectos

PASO 3 – Planificación de la ejecución

PASO 4 – Planificación del seguimiento y la evaluación

### **El caso de estudio**

A lo largo de toda la Guía se utilizará el ejemplo de la Cooperativa Eléctrica de la Pampa, ubicada en una zona rural de la provincia de la Pampa, de Argentina, como un caso de estudio que admitirá ilustrar cómo se puede confeccionar un documento de proyecto paso a paso. Aunque este caso de estudio es ficticio, está basado en experiencias de la vida real.

**¿Qué es un proyecto?** Un proyecto puede incluir una gran diversidad de operaciones, desde pequeñas iniciativas hasta eventos complejos. Por ejemplo una central de cooperativas eléctricas puede emprender un proyecto para introducir un sistema de información y gestión computarizado. Esto puede suponer la compra de equipamiento y programas y la formación del personal contable. Un programa más complejo puede consistir en el establecimiento de un sistema nacional de seguros de salud a través de cooperativas, el que involucraría a



muchas partes interesadas (el gobierno, los proveedores de servicios, asesoramiento, el movimiento cooperativo, los futuros usuarios, entre otros), tomaría tiempo y demandaría de una inversión significativa. Para que un proyecto de desarrollo sea viable y sostenible, cualesquiera sean su tamaño y su alcance, debe sujetarse a algunos principios rectores esenciales<sup>56</sup>:

- El punto de partida de un proyecto es la existencia de un problema que afecta a un cierto grupo (una cooperativa, una comunidad). También puede tratarse de una oportunidad para mejorar las condiciones de vida o de trabajo de un grupo determinado.
- Un proyecto sostenible está compuesto y es coherente con planes de desarrollo o de negocios más amplios. En una sociedad caracterizada por retos y dimensiones múltiples, un proyecto puede aumentar y mejorar su impacto en la medida en que sea una parte integral de un plan más amplio de una organización o una empresa cooperativa.
- Un proyecto es un ejercicio participativo, desde el comienzo hasta el final.

Toda persona o institución que pueda ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto debe tener una participación activa en las fases de elaboración, toma de decisiones y ejecución. La formulación, ejecución y seguimiento de una propuesta de proyecto debe involucrar a todas las partes interesadas. La elaboración de un proyecto es el producto de negociaciones y consensos. La metodología y las herramientas presentadas en este manual fueron específicamente diseñadas para ser utilizadas de forma participativa y por diferentes tipos de públicos.

- Un proyecto bien definido está basado en resultados. La gestión fundada en resultados hace referencia a la definición de objetivos y metas y qué hacer para alcanzarlos. Ayuda a valorar el beneficio de un proyecto. En un mundo en el que existe una competencia creciente por los recursos y en el que los donantes buscan probar que las organizaciones están alcanzando resultados tangibles con los fondos

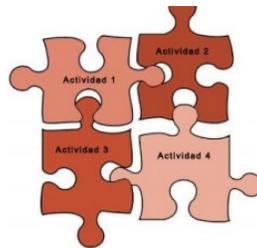
---

<sup>56</sup> Basado en: OIT, 2010, Technical Cooperation Manual - Versión 1, PARDEV, Ginebra



que reciben, las organizaciones cooperativas deben demostrar el valor agregado de su trabajo, de forma inequívoca y medible.

- Cuando un proyecto está basado en resultados, busca objetivos y efectos visiblemente precisos e incluye una serie de actividades conectadas y coordinadas. Los efectos u objetivos lindantes son cambios reales o buscados en las condiciones de desarrollo que se busca apoyar con las intervenciones. Los objetivos son una serie de beneficios específicos que el plan dejará una vez que haya finalizado y que contribuirán a resolver el problema abordado.



*Gráfico 1:* Las actividades del proyecto están interrelacionadas

- Mientras que el inconveniente es el punto de partida del proyecto, los objetivos son el punto final. Las actividades y productos son los componentes individuales de todo proyecto. Están interrelacionados para crear un proceso establecido y orientado hacia la obtención de los objetivos y la producción de un impacto en el entorno actual. Para alcanzar la situación deseada, todo proyecto es implementado a través de actividades que generan una serie de productos que, a su vez, conducen a la obtención de los objetivos.



*Gráfico 2:* La relación causa-efecto entre las acciones planificadas y sus efectos deseados

- La realización del proyecto se constituye con un presupuesto fijo, recursos limitados y plazos específicos. Los proyectos emplean una cierta cantidad de recursos



financieros, materiales y humanos y son implementados dentro de ciertos tiempos definidos.

- Cada proyecto tiene una estructura de gestión específica. Un proyecto necesita de un determinado equipo de personas encargadas de ejecutarlo y de supervisar un conjunto de procedimientos administrativos y financieros. Este equipo no es permanente, pero existe a lo largo de la vida del proyecto.
- Cualquier proyecto incluye un sistema de seguimiento y evaluación, que le permite valorar el adelanto del proyecto en analogía a sus objetivos y brinda las plataformas para cualquier arreglo necesario. También hace posible valorar y documentar el desempeño del proyecto una vez que ha finalizado su ejecución.
- Un proyecto tiene que ser sostenible. Continuamente debe emplearse una consideración exhaustiva de la sostenibilidad, principalmente en relación al futuro de los servicios y productos para los beneficiarios. Esto significa que debe proyectarse el comienzo de los recursos necesarios para prolongar las actividades en el medio y largo plazo, una vez que el proyecto ha finalizado.
- En último lugar, cada proyecto es único. Esto se debe especialmente a su carácter estacional y a la multiplicidad de factores que intervienen. En términos de plazos, cada proyecto tiene un comienzo y un final establecidos. Con el tiempo, los problemas cambian, así como lo hacen las personas, las dinámicas, las políticas y las oportunidades. Por lo tanto, un mismo tipo de acción planificada puede diferir, tanto en su concepción como en su ejecución, simplemente porque uno de los ingredientes ha cambiado. Por ejemplo, la adopción de nuevos estándares de calidad para la exportación de productos agrícolas puede requerir de cambios fundamentales en las prácticas productivas y comerciales de las cooperativas y, por lo tanto, de modificaciones en la estrategia del proyecto.



## PASO 1 - Identificación del proyecto

El primer paso en la fase de producción es la identificación de su proyecto.

La metodología manejada es llamada *análisis de situación*, que reside en una serie de herramientas que le asentarán desplegar su idea de proyecto. El análisis de situación es el aparato más importante del ciclo del proyecto porque asegura la vinculación directa entre las actividades del proyecto y las necesidades y prioridades del grupo destinatario.

Existen varias herramientas para efectuar un análisis de situación.

Para preparar un proyecto basado en resultados, debe hacerse lo siguiente:

- 1. Análisis de partes interesadas y selección del grupo destinatario**
- 2. Análisis del problema**
- 3. Análisis del objetivo**
- 4. Selección de alternativa**



Gráfico 3: - Identificación - Análisis de situación

El problema central de la cooperativa de Energía Eléctrica de la Pampa es la caída en los ingresos de sus socios, particularmente en los últimos años.

### **1.1 El análisis de partes interesadas y la selección del grupo destinatario.**

Emprender la producción del proyecto examinando a las demás partes interesadas y su ambiente, asegura que el proyecto está adecuado a las necesidades y capacidades de la cooperativa. Sin embargo, en muchos casos, es útil comenzar con el problema, para identificar luego a todos los demás actores implicados. El eje de un proyecto basado en resultados es el grupo destinatario. Dado que el proyecto también pretende alcanzar la sostenibilidad, en esta etapa deben ser considerados otros actores, además del grupo destinatario, para percibir su rol viable en el proyecto y sus intereses y perspectivas en términos de beneficios. En consecuencia, es necesario



identificar desde el inicio a todas las partes interesadas que serán posiblemente afectadas por el proyecto y examinar su involucramiento potencial en la labor. Las partes interesadas “no son sólo los individuos e fundaciones que llevarán a cabo el proyecto, sino también aquellas estructuras y organizaciones cooperativas que desempeñan un rol en el entorno del proyecto”.

**1.2. Examinando el problema.** Cada proyecto se expone ayudar a solucionar un problema que afecta a un grupo o grupos beneficiarios. El análisis del problema identifica los aspectos negativos de una situación presente e instituye relaciones de “causa-efecto” entre las dificultades existentes. Las causas del problema son fundadas con un orden jerárquico, aglomerando a aquellas que presentan similitudes.

**1.3 Analizando los objetivos.** El examen de objetivos es un camino participativo utilizado para relatar la situación futura, una vez que los problemas han sido resueltos, e ilustrar las relaciones medio-fin. Las situaciones negativas recogidas en el árbol de problemas se convierten en soluciones, expresadas como logros positivos en el árbol de objetivos.

**1.4 Seleccionando su estrategia.** Una vez que se ha cumplido el árbol de objetivos, debe elegirse la estrategia del proyecto, que es el paso final del análisis de situación. Involucra la elección de la táctica que se empleará para alcanzar los objetivos deseados. Es menester definir criterios claros para efectuar esta selección.



## PASO 2 - Formulación del proyecto

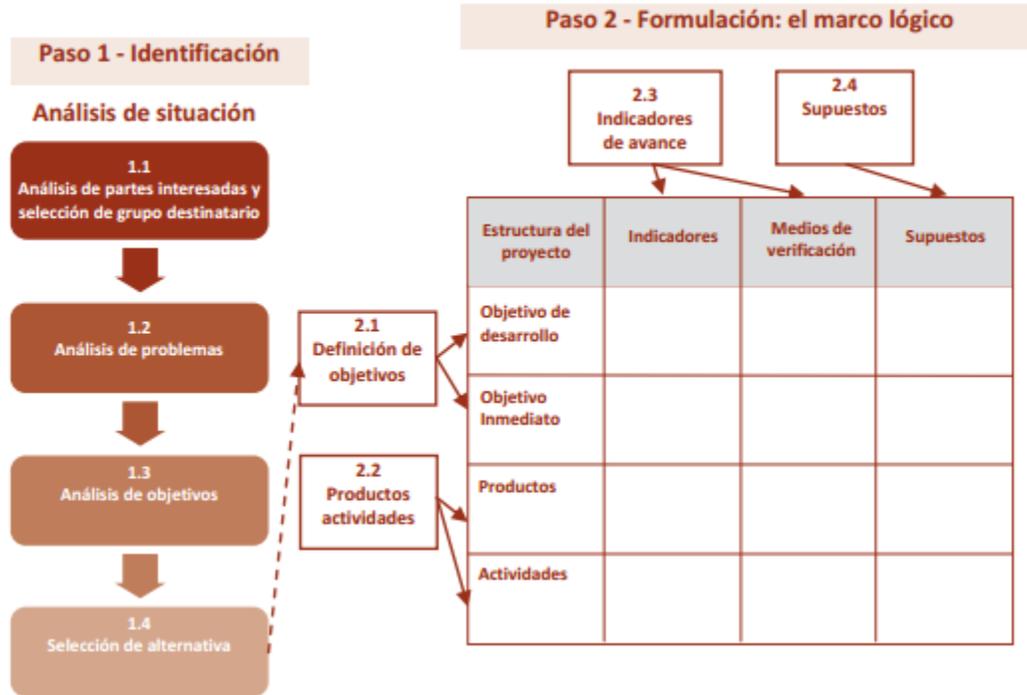


Gráfico 4: - Análisis del proyecto

El paso de la formulación se basa en los aprendizajes obtenidos en el análisis de situación, en la medida que ambos justifican y conducen a la identificación del proyecto para la Cooperativa. Conjuntamente, instituye los beneficios que brindará la acción planificada al grupo destinatario. Como se describió al principio de esta Guía, el marco lógico ha comprobado ser la herramienta más ventajosa y eficaz para formular un proyecto. Los productos de los exámenes de partes interesadas, del problema, de objetivos y de selección de alternativas, son los ingredientes esenciales del marco de su proyecto de la Cooperativa de Energía Eléctrica de la Pampa, lo que se denomina matriz de marco lógico.

Una vez perfeccionada, expondrá, de forma clara y ordenada, qué se debe lograr, cómo se logrará, con qué recursos y en qué cronograma (plan de ejecución).



## PASO 3 – Planificación de la ejecución

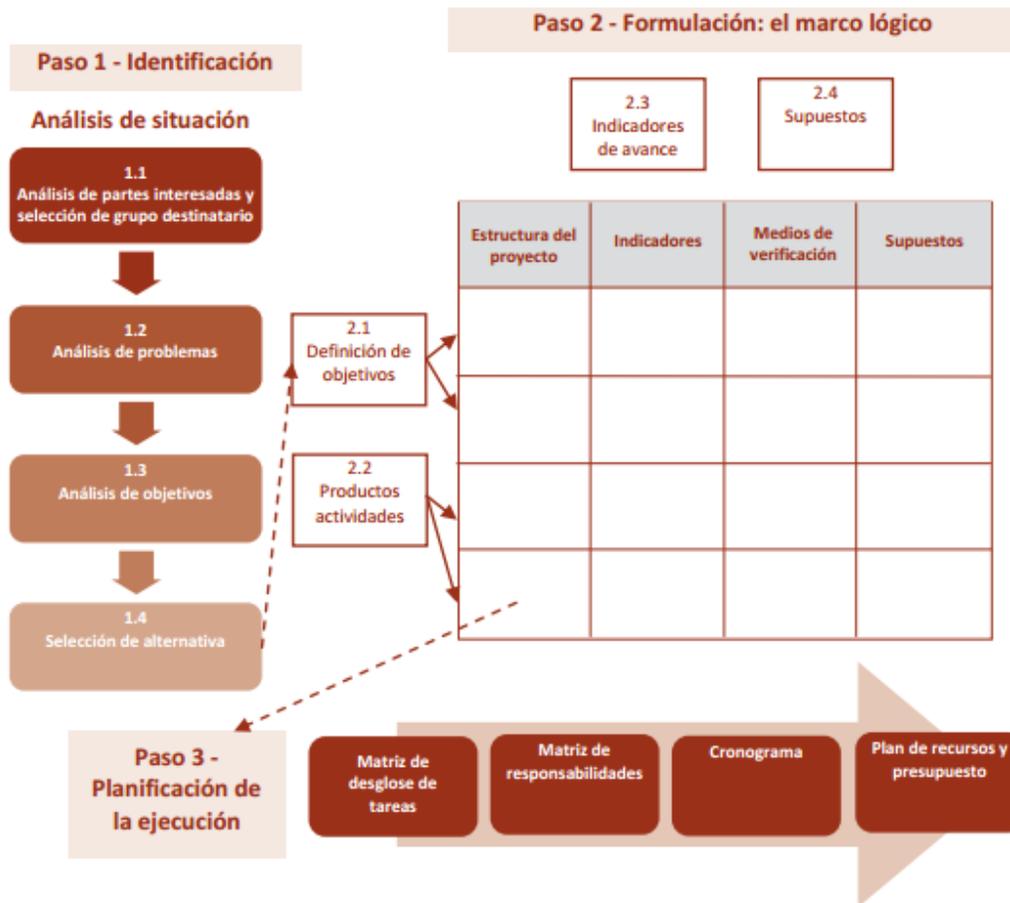


Gráfico 5: - Planificación de la ejecución

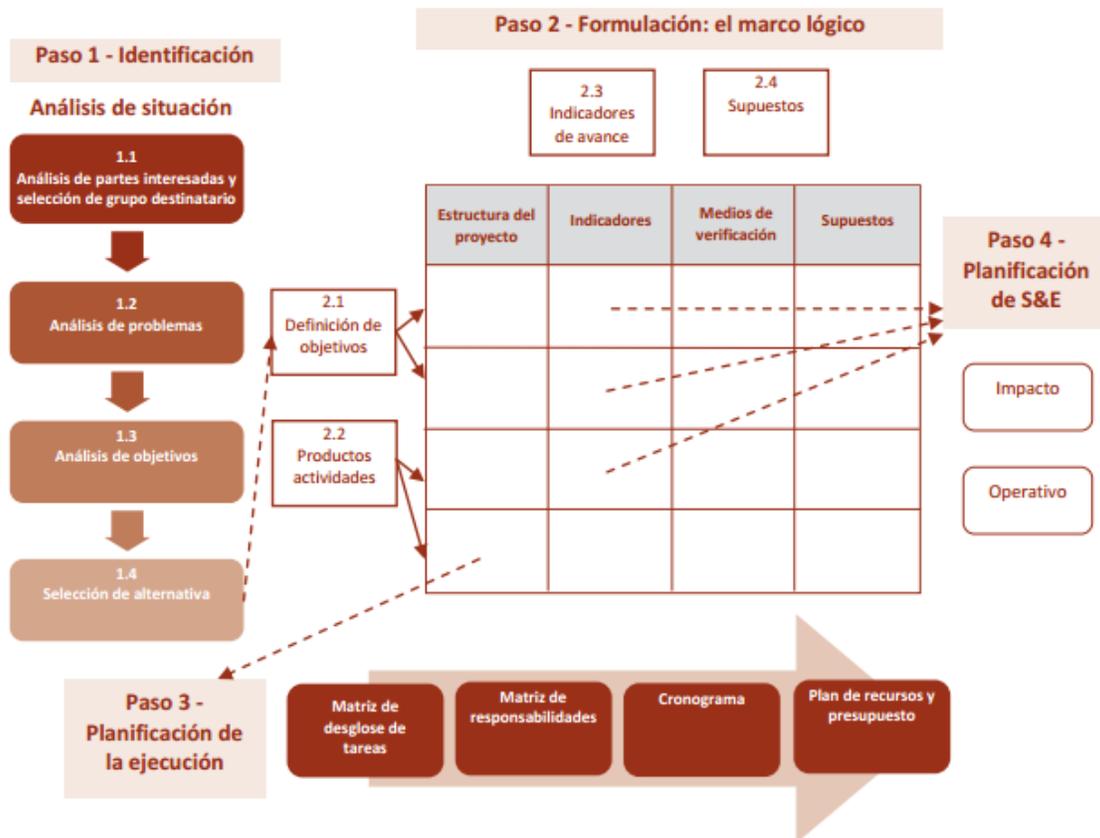
La producción del proyecto necesita de un procedimiento de ejecución (también llamado plan de trabajo) para las actividades incluidas en el marco lógico. El plan de trabajo manifiesta que el proyecto es realizable en términos de responsabilidades, cronograma y recursos.

Es la base para el seguimiento de las operaciones del proyecto. Permite a la dirección del proyecto (en el desarrollo de este trabajo de la Cooperativa de Energía Eléctrica), saber si todas las actividades planeadas son realizadas en los



períodos pronosticados, por el personal que debe ejecutarlas y dentro del presupuesto asignado.

## PASO 4 – Planificando el seguimiento y la evaluación PASOS EN LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO



Todo proyecto necesita de un plan de seguimiento y evaluación (S&E). Por tanto, es necesario construirlo dentro de la elaboración del proyecto y asignar recursos para su ejecución, desde el comienzo. El propósito de este manual es asistirle en la elaboración de un proyecto, por lo que el proceso de evaluación no será presentado, dado que, por lo general, es desarrollado por una persona externa al equipo del proyecto (un evaluador) y, algunas veces, incluso es llevado a cabo por el propio donante. Sin embargo, debe recordarse que la evaluación



tiene que ser incluida en la planificación y contar con una partida presupuestal asignada a su realización.

### **6.3. Planificando la evaluación ¿Qué es?**

La estimación pretende realizar una valoración completa de un proyecto, una vez que finaliza. El propósito es establecer la relevancia de los logros del proyecto, su eficacia, su eficiencia, su impacto y su sostenibilidad. Se evaluarán los impactos del proyecto, en función de los objetivos planificados. La colaboración de las otras partes en la valoración es fundamental, para avalar que son tomadas en cuenta los diferentes puntos de vista. En la mayoría de los casos, la evaluación se realiza al finalizar el proyecto, pero en aquellos proyectos o programas de mayor extensión, puede agregarse una evaluación previa e intermedia.

La evaluación ofrece un análisis autónomo, tanto a la dirección del proyecto como a las otras partes interesadas, sobre los avances alcanzados en relación con los objetivos planificados, por la Cooperativa, de modo que cada actor pueda revisar su estrategia.

Deben asegurarse los recursos para realizar la evaluación (contratación de un consultor, visitas de campo, etc.) y las condiciones y capacidades necesarias. La evaluación es el último paso del ciclo de proyecto, pero no es el final de un proyecto. De hecho, puede ser considerada como el punto de partida para un nuevo proceso de planificación, dado que las conclusiones de la evaluación permitirán que las partes interesadas extraigan aprendizajes que orienten la toma de decisiones y la identificación de proyectos en el futuro. Esa es la lógica del ciclo de proyecto a implementar en la Cooperativa bajo estudio.



## **X. CONCLUSIÓN**

En la presente propuesta, se logra considerar que las Cooperativas (en nuestro caso de estudio, un Cooperativa de Energía Eléctrica) permiten a sus miembros lograr los superiores propósitos y ambiciones para desenvolverse como individuos de bien, al facilitar la satisfacción de sus necesidades, mediante una organización de trabajo mancomunado con caracteres propios, que se han mantenido a través de la historia, no obstante haber pretendido el hombre diferentes formas de organización para su conservación.

Las cooperativas están cimentadas, desde el siglo XIX y hasta nuestros días, en valores y principios, que las distinguen de otros tipos de organizaciones manteniendo su propia identidad.

En su estructura organizacional estos principios están todos interrelacionados entre sí, siendo imposible la inexistencia de uno de ellos, porque sobresaltarían la vida de las cooperativas, ya que las mismas se basan en definidos valores como la ayuda mutua, equidad, solidaridad, responsabilidad social, que han infundido ánimo al movimiento desde sus orígenes, determinando sus caracteres esenciales.

Su evolución a través del tiempo, fue gradual, demostrando inconvenientes de adecuación a los distintos sistemas, tanto de producción como normativos, que fueron superando hasta lograr la afirmación del movimiento, haciendo que día a día se fortifiquen más los principios de: asociación voluntaria y abierta; control democrático; participación económica; autonomía e independencia; educación, capacitación e información; cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad, que han caracterizado a las cooperativas de trabajo como entidad mundial desde sus comienzos y les ha permitido su permanencia en el tiempo, sin distinción de régimen político y/o sistema económico en el que les tocó transitar, sin alejarse de su objetivo esencial.



Es en este contexto, en el que formar cooperativas se debe a la necesidad de crear nuevos emprendimientos beneficiosos ante los retos que plantea una economía globalizada con un elevado desempleo, pues la contestación ha sido dada por los propios asociados en lugar del sector empresario o bien del Estado, quien no ha sido capaz de alejar la exclusión social y formar los contextos necesarios para un mayor número de entes que demanden empleo.

Es decir que las cooperativas son estructuras facultativas abiertas a todas las personas capacitadas de producir y/o prestar servicios, y dispuestas a aceptar los compromisos de ser socios, sin distinción de clases sociales, económicas o religiosas y son el resultado de iniciativas de emprendedores para satisfacer sus propias necesidades, definiendo objetivos y estrategias para arribar a las fines propuestos.

El pensamiento cooperativo floreciente en Europa, fue destacado en nuestro país a través de las ideas e iniciativas de los inmigrantes, quienes mediante un proceso de transculturación, emplearon el método cooperativo a las distintas actividades económico-productivas, que implementaron con la finalidad de elevar su nivel de vida, mejorando los escenarios de labor y poder luchar con la opresión de las grandes empresas monopólicas y la banca extranjera, que dominaban el mercado y la generación de riquezas, en perjuicio de la clase trabajadora.

Como resultante de la difusión de las cooperativas, y ante la necesidad de su regulación, se comenzaron a dictar distintas disposiciones legales.

El Estado en desempeño de su función fiscalizadora y de regulación que le asiste, debe avalar y certificar los derechos de los asociados, y por ello ha promulgado una gran cantidad de resoluciones, en resguardo de la existencia de las cooperativas, las que por su origen, siempre necesitan de un marco normativo idóneo para poder cumplir con sus objetivos.

Dada su jerarquía como tipo natural de comunidad productiva, en situaciones de fracaso del sistema tradicional empresario, los mismos asociados han encontrado en la cooperativa los principios y valores rectores de una conducta democrática, que



les ha posibilitado superar la crisis y llevar adelante la empresa, como bien puede apreciarse en el ejemplo de nuestra cooperativa bajo estudio, entre otras, que componen un efectivo modelo de que cuando la fuerza del trabajo, junto con el apoyo sano del Estado y la creatividad de sus integrantes, pueden llevar adelante un proyecto diferenciador del resto con resultados positivos.

Otro aspecto, no menos importante es que las cooperativas poseen ventajas impositivas importantes, en particular en Ganancias o Ingresos Brutos en el interior del país. Mismo si tienen una estructura jurídica que limita su creación, sus beneficios tributarios se potencian aún más si se las compara con los impuestos que pagan las sociedades en sus figuras clásicas como las SA y SRL.

"La diferencia y ventaja que tienen los asociados de una cooperativa respecto de una SA, es que no tributan el 35% sobre las ganancias de la sociedad; sino que tributan a partir del remanente obtenido a cada año. Esto quiere decir que se distribuyen los excedentes y cada asociado paga ganancias según la alícuota que le corresponde por el monto recibido. Esto es ventajoso porque se paga impuestos solo sobre lo que reciben y no a la alícuota máxima como ocurre en una SA".

Por lo expuesto, se puede decir que el propósito del cooperativismo es el de manifestar, que cuando las personas creen en un proyecto y se les da la oportunidad de participar vivamente en su progreso, son capaces de crear fortuna y crear puestos de trabajo estables y de dignificar el concepto del trabajo como uno de los derechos fundamentales del ser humano.

Por todo lo citado acompañado con las inminentes ventajas de las Cooperativas, hace que muchos individuos opten por este tipo de organización y logren formar de ellas estructuras exitosas.



## **XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Trballini, Héctor. Administración Financiera – IUA - Guía de estudio.
- Marcial Córdoba Padilla – Administración Financiera – Edición 2010.
- Marcial Córdoba Padilla – Formulación y Evaluación de proyectos. 2da Edición – 2011.
- Impuesto al Valor Agregado. Separatas de Legislación. Editorial Errepar. Versión 3.9
- Ganancias - Ganancia Mínima Presunta – Bienes Personales. Separatas de Legislación. Editorial Errepar. Versión 3.9
- Hugo L Giménez – Gestión de las organizaciones – IUA – Guía de estudio.
- Stephen A Ross, Randolph W Westerfield&otros – FinanzasCorporativas. 1999.
- Ley y Decreto Reglamentario del Impuesto a las Ganancias.
- Ley y Decreto Reglamentario del Impuesto sobre Ganancia Mínima Presunta.
- Ley de sociedades comerciales. N°19550 y modificaciones en función de la vigencia del Código Civil y Comercial.
- Ley de cooperativas. N° 20337
- AlianzaCooperativaInternacional (2005). «Statement on the Co-operative Identity»
- “Cómo hacer una cooperativa”, Taleva Salvat, Ediciones Valletta (5° Edición, Marzo 2000).
- “La revolución industrial en el siglo XVIII”, Mantoux Paul, Ediciones Aguilar.
- “Cuadernos de economía social”, Instituto argentino de investigaciones de economía social. (Octubre 2001).
- “La Educación”, León Schujman, Manuel Streiger
- Ley N° 11683 “Procedimiento tributario”.



- Ley N° 20628 "Impuesto a las ganancias".
- Resolución Técnica N° 7.
- Revista "En línea", FECOTEL, n° 39.
- Revista "Mundo cooperativo", n° 44.
- Revista "Voz propia", INAES, N° 1 Y 2.

Informes del Instituto argentino de investigaciones



## XII. ANEXOS

### XII.1. ANEXO I:

#### “Perspectiva dinámica del análisis financiero – Antigüedad de stock – Ejemplo”

Supongamos que una empresa vende todos los meses 100 unidades y al final de cada mes mantiene es stock 100 unidades para hacer frente a la venta del mes siguiente, esto significa que todos los meses vende su stock inicial, por lo tanto determinamos:

Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	=1200
Stock	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

En 12 meses se ha vendido 12 veces el equivalente del stock, ya que  $1200/100=12$  A esto lo traducimos de la siguiente forma: Definimos en primer lugar a la Rotación de Mercaderías como la relación: Costo de Ventas / Saldo Promedio de Mercaderías Nos muestra la cantidad de veces que dentro de un lapso determinado se vende el stock de mercaderías. Rotación = Unidades vendidas / Stock Otra forma es expresar el mismo concepto a través del tiempo:

$$\text{Antigüedad de Bienes de Cambio} = \frac{\text{Periodo}}{\text{Rotación}} = \frac{\text{Periodo} \times \text{Saldo Promedio de Bienes de Cambio}}{\text{Costo de Ventas}}$$



A través de este índice se pretende determinar cuál es la demora promedio desde que los bienes de cambio ingresan a la empresa hasta que son vendidos. Si se trata de una empresa Industrial desagregamos la fórmula de la siguiente manera:

$$\text{Antigüedad de Materia Prima} = \frac{\text{Período x Saldo Promedio de MP}}{\text{Materia Prima Insumida}}$$

$$\text{Antigüedad de Productos en proceso} = \frac{\text{Período x Saldo Promedio de PP}}{\text{Costo Productos Terminados}}$$

$$\text{Antigüedad de Productos Terminados} = \frac{\text{Período x Saldo Promedio de PT}}{\text{Costo de Ventas}}$$

### Interpretación:

- ✓ Conocer como una empresa maneja sus stocks de Bienes de Cambio es importante porque en la medida que se acelere la rotación de las mismas, se mejorará el flujo de fondos de la empresa.
- ✓ Los stocks tienen valor también para el análisis económico, ya que el stock inmovilizado es generador de costos.
- ✓ Para la metodología de Just in time, los stocks excesivos se ven como una forma de desperdicio, generadores de retrasos y una señal de ineficiencia en la producción.
- ✓ En el caso de la antigüedad de la producción en proceso, sirve para chequearla con el tiempo standard para fabricar los productos.



## XII.2. ANEXO II:

### “Análisis de la Situación Financiera de Largo Plazo - Endeudamiento”

Razones para endeudarse:

- a) Que no se tenga acceso al mercado de capitales, mayor aporte de los actuales propietarios o la posibilidad de incorporar nuevos socios.
- b) Que considere el ingreso de nuevos socios como una pérdida de control societario.
- c) El impacto del efecto impositivo no el mismo en ambos casos.

Para realizar un proyecto de inversión de \$ 250.000, que generara una ganancia de \$ 50.000. Existen dos posibilidades para financiarlo, tomar un préstamo al 10% o bien emitir acciones por dicho importe, estimándose que a los nuevos accionistas se les pagara un dividendo igual al costo del préstamo:

	Pasivo	Rec. Propios
Ganancia antes de	50.000	50.000
Intereses e Impuestos	(25.000)	-
Interés	25.000	50.000
Ganancia después de	(8.750)	(17.500)
intereses	-	(25.000)
Impuesto a las ganancias		
Dividendos		
Rendimiento para la	16.250	7.500
Empresa		



Para los actuales accionistas la alternativa de tomar deuda es la que proporciona mayor rendimiento, produciéndose la diferencia en el hecho de que los dividendos no son deducibles para el cálculo del impuesto a las ganancias y los intereses.

a) El tipo de empresa de que se trate.

Por ejemplo hay ciertas empresas que no necesitan recursos demasiado importantes. Esto se da en algunas actividades, como servicios de limpieza, profesionales, etc. Y en las cuales cualquier aumento de su deuda reflejaría un indicador de endeudamiento elevado, sin que necesariamente a situación se presente desfavorable. b) El costo del pasivo y su exigibilidad c) La posibilidad de generar resultados Ver análisis de tendencias Analizar el comportamiento del ratio a través del tiempo nos dará una mejor perspectiva para evaluarlo. Si la relación va en aumento, será en principio preocupante y corresponderá observar la causa de dicho incremento, la que puede deberse a: a) Aumento del pasivo, y el patrimonio neto permaneció constante b) El pasivo permaneció constante y el Patrimonio neto disminuyó c) Aumento el pasivo y disminuyó el patrimonio neto d) El pasivo y el PN aumentaron, pero el primero lo hizo en mayor proporción. e) EL pasivo y el PN disminuyeron, pero el segundo lo hizo en mayor proporción.



### **XII.3. ANEXO III:**

#### **“Análisis de la Situación Económica - Rentabilidades”**

Resultados a considerar:

1) Los resultados del pasivo generalmente son gastos, aunque en épocas de inflación pueden ser ingresos.

Supongamos la siguiente estructura patrimonial inicial:

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>
Bienes de Cambio 100.000	Deudas 80.000
	Capital 20.000

No se realizó ninguna operación en el ejercicio, la deuda devengó un interés equivalente del 10% anual y el índice tomado para re-exresar tuvo un crecimiento del 15% en el año. A la fecha de cierre la estructura patrimonial y de resultados es la siguiente:



<b>Activo</b>		<b>Pasivo y Patrimonio Neto</b>	
Bienes de cambio	115.000	Deudas	88.000
		Capital	20.000
		Ajuste del capital	3.000
		Resultados No asignados	4.000

<b>Estado de Resultados</b>	
Resultados financieros y por tenencia	4.000

En este caso al existir resultados positivos del pasivo, corresponde restarlos de la ganancia del ejercicio.

2) Si detraemos los intereses, consideraremos también el efecto que tiene el impuesto a las ganancias sobre dichos intereses eliminados. Ejemplo:

Ganancia antes de Intereses e Impuestos	150.000
Resultados del pasivo (intereses)	-20.000
Ganancia antes de Impuestos	130.000
Impuesto a las ganancias	-45.500
Ganancia final	84.500

De no haber surgido resultados negativos del pasivo, la ganancia final habría sido \$ 97.500 = (150.000 – (150.000 X 0,35))

Por lo tanto detrayendo el efecto impositivo del resultado financiero del pasivo y suponiendo un activo de 1.000.000 el cálculo a efectuar será el siguiente:

$$\text{Rentabilidad del Activo} = 84.500 + 20.000 - (20.000 \times 0,35) / 1.000.000$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = 97.500 / 1.000.000 = 0,0975.$$

A fin de la determinación de la rentabilidad del activo, deberíamos trabajar con el activo promedio ponderado, pero debido a que es sumamente complicado realizar el promedio ponderado de cada uno de los movimientos del activo de la



empresa recurrimos a la ecuación patrimonial. Activo = Pasivo + Patrimonio Neto  
 Entonces: Activo promedio = Pasivo promedio + Patrimonio Neto promedio  
 Al patrimonio neto promedio ya hemos aprendido a calcularlo y para calcular el pasivo promedio recurrimos a la simplificación de considerar: Pasivo Promedio = (Pasivo al inicio + Pasivo al cierre) / 2  
 Obtenida la tasa de rentabilidad del activo la comparamos con otras empresas del mismo ramo de actividad y con los objetivos de la firma. A la rentabilidad del activo podemos desagregarla en la fórmula de Dupont la que se expresa de la siguiente manera: Rentabilidad del Activo Dupont = Margen sobre ventas X Rotación del activo  
 Con esta desagregación podemos observar si la rentabilidad de la empresa está basada en el margen o en la rotación. A este ratio se lo denomina "Dupont" por haber sido esta compañía quien lo utilizo por primera vez. Se deduce de la siguiente manera:

Si multiplicamos y dividimos los componentes de la rentabilidad del activo por la cifra de ventas el resultado no varía:

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Ganancia ejercicio} + \text{Resultado pasivo}}{\text{Activo Promedio}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Al intercambiar los términos del denominador, tampoco se modifica el resultado:

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Ganancia ejercicio} + \text{Resultado pasivo}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Promedio}}$$

↓

$$\text{Margen Sobre Ventas} \quad \text{Rotación del Activo}$$

Al primer término le llamamos el Margen sobre ventas y al segundo la Rotación del activo. De esta manera podemos determinar si la rentabilidad de una empresa está basada principalmente en el margen sobre ventas o sobre la rotación. Como ejemplos de empresas que basan su rentabilidad en el margen de



ventas podemos mencionar a las que venden artículos de lujo como Concesionarias de automóviles importados, Joyerías, etc., y dentro del segundo grupo a los Hipermercados, Kioscos, comidas rápidas, etc. Desagregándola aún más, la fórmula podemos observar como un cambio en alguna de las variables que componen la relación afectan la rentabilidad. Esto es muy útil para el control de gestión. Analizaremos esto con un sencillo ejemplo:

*Supongamos que la Sociedad "Ejemplo S.A", está intentando incrementar la rentabilidad del activo, para ello sus directivos se han reunido para analizar algunas alternativas. El Gerente comercial opina que será necesario incrementar las cantidades vendidas en un 40 % lo que podría lograrse llevando adelante en forma conjunta una campaña de Marketing que tendrá un costo anual de \$ 80.000 y una baja de un 15 % en el precio de venta de sus productos. Por su parte el Gerente Financiero, estima que para poder llevar a cabo esta política será necesario incrementar la inversión en stock de mercaderías en 150.000 y en créditos en un 40%. Actualmente la rentabilidad del activo es la siguiente. Margen sobre ventas =  $126.750 / 900.000 = 0,1408$  Rotación del Activo =  $900.000 / 1.045.000 = 0,8612$  Rentabilidad del Activo =  $0,1408 \times 0,8612 = 0,1212$*

*Ejemplo S.A. Estado de Situación Patrimonial al 31 de diciembre de 2007 (Situación Actual):*



<b>ACTIVO</b>	<b>31/12/2007</b>	<b>PASIVO Y PN</b>	<b>31/12/2007</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y bancos	5.000	Cuentas por pagar	120.000
Créditos por ventas	150.000	Rem. y cargas sociales	10.000
Otros créditos	20.000	Cargas fiscales	28.000
Bienes de cambio	380.000	Otros pasivos	5.000
		Préstamos Bancarios	300.000
<b>Total del activo corriente</b>	<b>555.000</b>	<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>463.000</b>
		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		Cargas fiscales	42.000
Otros créditos	40.000	Otros pasivos	22.000
Bienes de uso	450.000	<b>Total del pasivo no corriente</b>	<b>66.000</b>
<b>Total del activo no corriente</b>	<b>490.000</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>529.000</b>
		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1.045.000</b>	<b>(según estado respectivo)</b>	<b>516.000</b>
		<b>TOTAL DEL PASIVO Y PN</b>	<b>1.045.000</b>



**Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2007**

	<b>31/12/2007</b>
	<b>( Nota 2 )</b>
	<b>\$</b>
Ventas (300.000 unid X \$ 3)	900.000
Costo de Ventas Fijo	(190.000)
Costo de Ventas Variable (300.000 unid x 0,90)	(270.000)
<b>Resultado Bruto</b>	<b>440.000</b>
Gastos de administración Fijos	(40.000)
Gastos de administración variables (8 % de ventas)	(72.000)
Gastos de Comercialización Fijos	(30.000)
Gastos de Comercialización variables (12% de ventas)	(108.000)
<b>Resultado operativo</b>	<b>190.000</b>
Otros ingresos y egresos	5.000
Resultados financieros del pasivo	(25.000)
<b>Resultado antes de impuesto a las ganancias</b>	<b>170.000</b>
Impuesto a las ganancias	(59.500)
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>110.500</b>

*La nueva situación Patrimonial y de Resultados después de implementar estas acciones es la siguiente:*



*Estado de Situación Patrimonial*

<b>ACTIVO</b>	<b>31/12/2007</b>	<b>PASIVO Y PN</b>	<b>31/12/2007</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y bancos	5.000	Cuentas por pagar	120.000
Créditos por ventas	150.000	Rem. y cargas sociales	10.000
Otros créditos	20.000	Cargas fiscales	28.000
Bienes de cambio	530.000	Otros pasivos	5.000
		Préstamos Bancarios	300.000
<b>Total del activo corriente</b>	<b>705.000</b>	<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>463.000</b>
		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		Cargas fiscales	42.000
Otros créditos	40.000	Otros pasivos	22.000
Bienes de uso	450.000	<b>Total del pasivo no corriente</b>	<b>66.000</b>
<b>Total del activo no corriente</b>	<b>490.000</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>529.000</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1.195.000</b>	<b>PATRIMONIO NETO (según estado respectivo)</b>	<b>666.000</b>
		<b>TOTAL DEL PASIVO Y PN</b>	<b>1.195.000</b>

**Estado de Resultados**

	<b>31/12/2007</b> <b>( Nota 2 )</b> <b>\$</b>
Ventas (420.000 unid X \$ 2,55)	1.071.000
Costo de Ventas Fijo	(190.000)
Costo de Ventas Variable (420.000 unid x 0,90)	(378.000)
<b>Resultado Bruto</b>	<b>503.000</b>
Gastos de administración Fijos	(40.000)
Gastos de administración variables (8 % de ventas)	(85.680)
Gastos de Comercialización Fijos	(110.000)
Gastos de Comercialización variables (12% de ventas)	(128.520)
<b>Resultado operativo</b>	<b>138.800</b>
Otros ingresos y egresos	5.000
Resultados financieros del pasivo	(25.000)
<b>Resultado antes de impuesto a las ganancias</b>	<b>118.800</b>
Impuesto a las ganancias	(41.580)
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>77.220</b>

Luego de las acciones mencionadas, la rentabilidad del activo es la siguiente:  
Margen sobre ventas =  $93.470 / 1.071.000 = 0,08727$  Rotación del Activo =  $1.071.000 / 1.195.000 = 0,89623$  Rentabilidad del Activo =  $0,08727 \times 0,89623 = 0,0782$  Como vemos, luego de implementar estas acciones la rentabilidad del activo ha disminuido.



## XII.4. ANEXO IV:

### “Análisis de la Situación Económica – Apalancamiento Financiero”

Casos:

1) Supongamos, que una empresa tiene activos por \$ 100.000, los que generan una ganancia de \$ 15.000 antes de gastos financieros y son aportados en un 40 % por pasivos que presentan un costo del 7,5 %. Sus EECC quedaran conformados de la siguiente manera:

Estado de situación patrimonial:

Activo	100.000	Pasivo	40.000
		Patrimonio Neto	60.000

Estado de Resultados:

Ganancia antes de intereses	15.000
Resultado del Pasivo	- 3.000
Ganancia final	12.000

Rentabilidad PN	12.000	0,20	Rentabilidad del activo	15.000	0,15
	60.000			100.000	



Efecto palanca = Rentabilidad PN / Rentabilidad del activo =  $0,20 / 0,15 = 1,33$

2) Que ocurre con un costo de pasivos igual a la tasa de rentabilidad del activo

Ganancia antes de intereses	15.000
Resultado del Pasivo	-6.000
Ganancia final	9.000

En este caso:

Rentabilidad PN	9.000	0,15
	60.000	

Efecto palanca = Rentabilidad PN / Rentabilidad del activo =  $0,15 / 0,15 = 1$   
(Neutro)

3) Que ocurre cuando se toman fondos de terceros con una tasa superior a la rentabilidad de los activos.

Efecto palanca = Rentabilidad PN / Rentabilidad del activo =  $0,10 / 0,15 = 0,67$   
(Negativo).

En general si la rentabilidad del PN resulta superior a la rentabilidad del activo será conveniente el endeudamiento. Esto a fin de tenerlo en cuenta en casos en que alguna de las rentabilidades o las dos no sean positivas. Limitaciones: El efecto palanca expresa la conveniencia de utilizar capital ajeno, pero no muestra si resulta más beneficioso financiarse con el mismo o con recursos propios. Es decir la formula parte del supuesto de restricción de mayor aporte de capital propio.

Otras consideraciones:

a) El efecto palanca estará no solo en función a la tasa de rentabilidad del activo y al costo del pasivo, sino también, en relación al tamaño del pasivo.



- b) Tener cuidado con los signos de la relación. Efecto palanca =  $0,03 / 0,05 = 0,6$
- c) Es en promedio.



## XII. 5. ANEXO V:

### “Balance Social Cooperativo - Ejemplo”

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS (* Porcentajes respecto al total de asociados (**) Porcentajes respecto al total de trabajadores		ASOCIADOS				TRABAJADORES			
		Ejercicio actual		Ejercicio anterior		Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
		Cantidad	Porcentaje (%)	Cantidad	Porcentaje (%)	Cantidad	Porcentaje (%)	Cantidad	Porcentaje (%)
<b>BALANCE SOCIAL COOPERATIVO</b> Ejercicio anual N° .... finalizado el .../.../...									
<b>ESTRUCTURA SOCIO-LABORAL DE LA COOPERATIVA</b>									
Denominación de la cooperativa		<input type="text"/>							
Cantidad de asociados a la fecha de cierre del ejercicio		<input type="text"/>							
Cantidad de trabajadores a la fecha de cierre del ejercicio		<input type="text"/>							
<b>1. Según tipo de personas</b>									
Personas físicas									
Hombres			%		%		%		%
Mujeres			%		%		%		%
Personas jurídicas			%		%		%		%
<b>Total</b>			<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>
<b>2. Según edad</b>									
Menores de 18 años			%		%		%		%
De 18 a 36 años			%		%		%		%
De 36 a 54 años			%		%		%		%
Mayores de 54 años			%		%		%		%
<b>Total</b>			<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>
<b>3. Según nacionalidad</b>									
Argentina			%		%		%		%
Extranjera			%		%		%		%
<b>Total</b>			<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>
<b>4. Según antigüedad</b>									
≤ 5 años			%		%		%		%
> 5 años y ≤ 10 años			%		%		%		%
> 10 años y ≤ 15 años			%		%		%		%
> 15 años y ≤ 20 años			%		%		%		%
> 20 años			%		%		%		%
<b>Total</b>			<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>
<b>5. Según estado civil</b>									
Solteros			%		%		%		%
Casados			%		%		%		%
Divorciados			%		%		%		%
Otros			%		%		%		%
<b>Total</b>			<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>
<b>6. Según nivel de instrucción formal</b>									
Estudios primarios incompletos			%		%		%		%
Estudios primarios completos			%		%		%		%
Estudios secundarios completos			%		%		%		%
Estudios terciarios completos			%		%		%		%
Estudios universitarios completos			%		%		%		%
<b>Total</b>			<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>



<b>BALANCE SOCIAL COOPERATIVO</b>		Ejercicio anual N° .... finalizado el .../.../...		
<b>INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS</b>				
Denominación de la cooperativa		<input type="text"/>		
<b>Principio I. ASOCIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA (Anexo I)</b>				
<b>I.a. Apertura cooperativa</b>	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
<b>I.a.1 Ingreso y egreso de asociados</b>				
(*) Porcentaje respecto al total de asociados al inicio del ejercicio				
Ingreso de asociados				%
Egreso de asociados				%
<b>I.a.2 Causas de egreso de asociados</b>				
(*) Porcentaje respecto al total de egresos durante el ejercicio				
Baja voluntaria				%
Fallecimiento				%
Sanciones				%
Otras causas				%
<b>Total de egresos del ejercicio</b>			100 %	100 %
<b>Principio II. CONTROL DEMOCRÁTICO POR LOS ASOCIADOS (Anexo I)</b>				
<b>II.a. Participación y gestión democrática</b>	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
<b>II.a.1 Asistencia a asambleas</b>				
(*) Porcentaje respecto al total de asociados en condiciones de asistir o su promedio				
Asistentes a asamblea ordinaria				%
Promedio de asistentes a asambleas extraordinarias				%
<b>II.a.2 Hombres y mujeres en cargos institucionales</b>				
(*) Porcentaje respecto al total de cargos institucionales				
Hombres que ocupan cargos institucionales				%
Mujeres que ocupan cargos institucionales				%
<b>Total de cargos institucionales</b>			100 %	100 %
<b>II.a.3 Hombres y mujeres en cargos jerárquicos</b>				
(*) Porcentaje respecto al total de cargos jerárquicos				
Hombres que ocupan cargos jerárquicos				%
Mujeres que ocupan cargos jerárquicos				%
<b>Total de cargos jerárquicos</b>			100 %	100 %
<b>II.b. Información</b>				
<b>II.b.1 Inversión en información</b>				
(*) Porcentaje respecto al total invertido en información				
Información directa destinada a los asociados		\$	%	\$
Información directa destinada a los trabajadores				
Información destinada al público en general		\$	%	\$
<b>Total invertido en información</b>		\$	100 %	\$



<b>BALANCE SOCIAL COOPERATIVO</b>		Ejercicio anual N° .... finalizado el .../.../...		
<b>INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS</b>				
Denominación de la cooperativa		<input type="text"/>		
<b>Principio III. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS (Anexo I)</b>				
<b>III.a. Remuneración a los asociados por sus aportes financieros</b>	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
<b>III.a.1 Remuneración a cuotas sociales y préstamos</b> (*) Porcentaje respecto a la tasa media de interés anual del B.N.A.-Plazo fijo				
Tasa media de interés anual para cuotas sociales	%	%	%	%
Tasa media de interés anual para préstamos de asociados	%	%	%	%
<b>III.b. Política social interna de la cooperativa</b>				
<b>III.b.1 Servicios sociales para asociados y trabajadores</b> (*) Porcentaje respecto al total invertido en servicios sociales				
Monto invertido en servicios sociales para asociados	\$	%	\$	%
Monto invertido en servicios sociales para trabajadores	\$	%	\$	%
<b>Total invertido en servicios sociales</b>	\$	100 %	\$	100 %
<b>Presupuesto anual aprobado para servicios sociales</b> (*) Porcentaje: Total invertido respecto al presupuesto anual aprobado	\$	%	\$	%
<b>III.b.2 Política retributiva interna</b> Porcentajes respecto a: (*) Remuneración máxima (**) Salario mínimo de convenio				
Remuneración mínima anual (*)	\$	%	\$	%
Remuneración media mínima mensual (**)	\$	%	\$	%
<b>III.b.3 Seguridad e higiene en el trabajo</b> Porcentajes respecto al total de: (*) Horas laborables del ejercicio (**) Trabajadores				
Horas perdidas por accidentes laborales (*)		%		%
Trabajadores accidentados (**)		%		%
<b>Principio IV. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA (Anexo I)</b>				
<b>IV.a. Acuerdos con otras organizaciones</b>	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
<b>IV.a.1 Participación en otras organizaciones</b>				
Aportes de la cooperativa al capital de otras organizaciones (*) Porcentaje respecto al total del capital de la otra sociedad	\$	%	\$	%
Cargos en otras organizaciones (*) Porcentaje respecto al total de cargos de las otras organizaciones		%		%
<b>IV.a.2 Participación de otras organizaciones en la cooperativa</b>				
Participación de otras organizaciones asociadas en cargos cooperativos (*) Porcentaje respecto al total de cargos de la cooperativa		%		%



<b>BALANCE SOCIAL COOPERATIVO</b>		Ejercicio anual N° .... finalizado el .../.../...		
<b>INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS</b>				
Denominación de la cooperativa		<input type="text"/>		
<b>Principio V. EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN (Anexo I)</b>				
<b>V.a. Política educativa de la cooperativa</b>	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
<b>V.a.1 Inversión en educación, capacitación e información</b>				
(*) Porcentaje respecto al total invertido en educación, capacitación e información				
<b>1. Destinada a asociados y trabajadores</b>				
Instrucción formal	\$	%	\$	%
Actividades de educación cooperativa	\$	%	\$	%
Actividades de capacitación técnica	\$	%	\$	%
Actividades culturales, deportivas, etc.	\$	%	\$	%
<b>2. Destinada a la comunidad</b>	\$	%	\$	%
<b>3. Transferencia de fondos a otras entidades (art. 46 ley 20.337)</b>	\$	%	\$	%
<b>Total invertido en educación, capacitación e información</b>	\$	100 %	\$	100 %
<b>Fondo de educación y capacitación cooperativas (art. 42 ley 20.337)</b>	\$	%	\$	%
(*) Porcentaje: Total invertido respecto al fondo de educación y capacitación coop.				
<b>V.b Participación en actividades educativas</b>				
<b>V.b.1 Asistencia media de trabajadores a todo tipo de actividades educativas (*) Porcentaje respecto al total de trabajadores</b>				
Instrucción formal		%		%
A las actividades de educación cooperativa		%		%
A las actividades de capacitación técnica		%		%
A las actividades culturales, deportivas, etc.		%		%
<b>Asistencia media total de trabajadores</b>		%		%
<b>V.b.2 Asistencia general a las actividades organizadas por la cooperativa (*) Porcentaje respecto al total de asistentes</b>				
Instrucción formal		%		%
A las actividades de educación cooperativa		%		%
A las actividades de capacitación técnica		%		%
A las actividades culturales, deportivas, etc.		%		%
<b>Total de asistentes</b>		100 %		100 %



<b>BALANCE SOCIAL COOPERATIVO</b>		Ejercicio anual N° .... finalizado el .../.../...		
<b>INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS</b>				
Denominación de la cooperativa		<input type="text"/>		
<b>Principio VI. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS (Anexo I)</b>				
<b>VI.a. Intercooperación</b>	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
<b>VI.a.1 Operaciones comerciales y financieras entre cooperativas</b> (*) Porcentaje respecto al total de operaciones				
Ventas a cooperativas	\$	%	\$	%
Compras a cooperativas	\$	%	\$	%
Préstamos otorgados a cooperativas	\$	%	\$	%
Préstamos recibidos de cooperativas	\$	%	\$	%
<b>VI.b. Integración cooperativa</b>				
<b>VI.b.1 Representación institucional en cooperativas de grado superior</b> (*) Porc. respecto al total de cargos institucionales				
Cargos institucionales que ocupa la cooperativa		%		%
<b>VI.b.2 Participación en asambleas de cooperativas de grado superior</b> (*) Porcentaje respecto al total de asambleas				
Asambleas en las que participó la cooperativa		%		%
<b>Principio VII. PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD (Anexo I)</b>				
<b>VII.a. Política social externa de la cooperativa</b>	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
<b>VII.a.1 Contribuciones para el desarrollo comunitario</b> (*) Porcentaje respecto al monto total invertido para el desarrollo comunitario				
Monto invertido en desarrollo sociocultural (excepto V.a.1)	\$	%	\$	%
Monto invertido en medio ambiente natural	\$	%	\$	%
Total invertido en desarrollo comunitario	\$	100 %	\$	100 %
Presupuesto anual aprobado para desarrollo comunitario (*) Porcentaje: Total invertido respecto al presupuesto anual aprobado	\$	%	\$	%

## FUNDAMENTOS Y PAUTAS DE ELABORACIÓN DEL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO • ESTRUCTURA SOCIO-LABORAL DE LA COOPERATIVA.

La distribución socio laboral ofrece un marco de referencia para el análisis y comprensión del Balance Social Cooperativo Integral. Muestra la constitución interna de la cooperativa integrada por asociados y trabajadores.



La clasificación de los asociados y trabajadores se realiza según variables socio demográfico tales como tipo de personas, edad, nacionalidad, etc. Con referencia a las variables edad y antigüedad es importante definir intervalos iguales, a fin de permitir y facilitar su comparación. En las cooperativas de trabajo coinciden ambas categorías de integrantes porque los asociados necesariamente tienen que ser trabajadores. Además, debe tenerse en cuenta que a estas cooperativas sólo pueden asociarse personas físicas, no jurídicas. Con relación a los trabajadores, es conveniente diferenciar entre los empleados en relación de dependencia y los vinculados a la cooperativa a través de otro tipo de relaciones laborales. Si existen vínculos laborales tales como trabajo en período de prueba, trabajo estacional, etc. (Resol. 360/75 del INAC) o de otra naturaleza, siempre que su cantidad sea significativa es aconsejable exponerlos en forma separada.