UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL POSGRADO ECONOMIA Y GESTION PARA LA INCLUSION

EJE COOPERATIVAS

COOPERATIVAS MIXTAS EN URUGUAY: ¿OPORTUNIDAD O COMPLEJIDAD?

Por

José Pablo Hernández Fuentes

Tutora: Cecilia Tenaglia

Montevideo

URUGUAY

2021

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

COOPERATIVAS MIXTAS EN URUGUAY: ¿OPORTUNIDAD O COMPLEJIDAD?

Autor/es

José Pablo Hernández Fuentes

Tutor

Cecilia Tenaglia

Posgrado

POSGRADO ECONOMIA Y GESTION PARA LA INCLUSION

Puntaje

……

Tribunal

Profesor……
……..(nombre y firma).

Profesor……
……..(nombre y firma).

Profesor……
……..(nombre y firma).

FECHA.....

INDICE

1 INTRODUCCIÓN: 1

2. MARCO CONCEPTUAL: 4

A- Características de las Cooperativas 5

B- Modalidades y tipos de cooperativas en Uruguay: 8

C- Normativa existente para cooperativas mixtas 12

I. Casos nacionales 16

II. Casos internacionales 20

D- Marco tributario nacional 23

E- Elementos de sustentabilidad social: 27

3. METODOLOGÍA 29

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 32

5. EXPOSICIÓN DE CASOS A ANALIZAR 34

6. ELECCIÓN Y ANÁLISIS DE DIMENSIONES Y CUADROS COMPARATIVOS 51

7. PROPUESTA DE MODELO DE ESTATUTOS PARA COOPERATIVAS MIXTAS 57

8. CONCLUSIONES 65

A- Aspectos a tener en cuenta para la creación de una cooperativa mixta 66

B- Aspectos a tener en cuenta para el pasaje de una cooperativa de usuarios a mixta 68

C-Aspectos a tener en cuenta para el pasaje de una cooperativa de trabajadores a mixta 69

9. BIBLIOGRAFÍA 71

1 INTRODUCCIÓN:

Este trabajo pretende investigar la constitución de Cooperativas mixtas en Uruguay, sus principales potencialidades y limitaciones, con el fin de evaluar si existe una oportunidad o una complejidad a la hora de adoptar este tipo de Cooperativas que han sido exitosas en otras partes del mundo, por ejemplo, el caso del Grupo Mondragón, País Vasco, España.

Es relevante comenzar definiendo la naturaleza de las cooperativas mixtas a nivel global. Las cooperativas mixtas son aquellas que persiguen dos objetivos fundamentales, la producción de fuentes de trabajo para todos o algunos de sus socios, y la producción de bienes y/o servicios para sus socios y eventualmente para terceros. Las cooperativas mixtas deben su nombre a la posibilidad de tener al mismo tiempo socios usuarios (o consumidores) y socios trabajadores.

Las cooperativas mixtas constituyen la máxima integración social y empresarial, en cuya actividad concurren características propias de distintas modalidades de cooperativas sin dejar de ostentar por ello la calificación de cooperativa de primer grado, siendo un modelo de gestión particular que abarca las dos modalidades de cooperativas (de usuarios y de trabajadores). Este tipo de cooperativas se caracterizan por permitir la convivencia en una misma entidad de distintos modos de gestión, regulados en sus estatutos.

En definitiva, se trata de una innovadora forma de gestión cuyo objetivo es conseguir la máxima integración de distintas cadenas de valor, tanto el valor económico de la producción como el valor que aporta la fidelización del consumidor. En estas cooperativas, crece el valor humano de sus trabajadores, ya que, al ser socios y por ende dueños de la empresa, desarrollan al máximo las capacidades humanas de sus integrantes en cada rol y obtienen mayor compromiso y habilidades para el trabajo. Se destaca también, que, al tener ambos tipos de socios, usuario y

trabajador, de los bienes y/o servicios que produce la cooperativa, se obtiene una visión directa del "cliente" que aporta un valor agregado a la visión de la estrategia de la empresa.

En este trabajo se indago en bibliografías e información de este tipo de modelo de gestión en nuestro territorio y al no encontrar materiales referentes a este, se buscaron casos nacionales e internacionales para analizar sus modelos de gestión y sus normas de funcionamiento. Este trabajo desarrollará un análisis comparativo de funcionamiento de estos casos mencionados.

Las cooperativas mixtas pueden desarrollarse por medio de sus estatutos sociales, ya que en ellos deben fijar los criterios de una relación equitativa y proporcional entre los socios que desarrollan cada una de las actividades, debiendo, en consecuencia, determinar sus derechos y obligaciones, tanto políticas como económicas.

Para alcanzar esa relación equitativa y proporcional en este tipo de entidades, por un lado, se impone que en sus órganos sociales debe de existir una representación de cada una de las actividades económicas integradas en la sociedad cooperativa y, por otro lado, funcionar de forma representativa por ambos tipos de socios, particularmente para esto se incorpora el voto plural ponderado, que explicaremos más adelante.

Todo grupo de personas que decidan formar parte de una sociedad, necesitan reglas internas para gobernar, escritas con un orden establecido, para el caso de sociedades cooperativas, estas reglas o normas se conocen como Estatutos.

En términos generales, los estatutos son legislaciones internas que rigen de manera general el funcionamiento de las organizaciones sociales. Tal como lo indica el movimiento cooperativo, éstas son elaboradas por todos los socios sin discriminación ni distinción.

Otra característica importante de los estatutos es que queda constituida en ellos la naturaleza y finalidades principales de la cooperativa, su forma de gobierno, estructura interna, derechos y obligaciones de sus miembros, modo y manera de realizar sus actividades, además de los pasos a seguir para ingreso y retiro de los socios, entre otras cosas.

Para el caso de las cooperativas mixtas, como también ocurre en todos los tipos de cooperativas, es clave encontrar estatutariamente medidas que garanticen la relación equitativa y proporcionada entre las actividades que conviven en ella y entre grupos que la llevan a cabo. Pudiendo constituirse en la ponderación del voto o en cualquier otra que vele por el cumplimiento de dicha finalidad. El voto ponderado tiene como fin, dividir la representación de la cooperativa entre ambos tipos de socios, (por ejemplo 50% entre cada tipo de socio) y así es como debe ser representada. En caso de que la cantidad de socios de un tipo y de otro sea diferente, se pueden definir representantes para cada grupo, y así lograr una equidad representativa y ponderada.

En el presente trabajo, en lo que refiere a estatutos, se analizaron el de la cooperativa mixta Eroski (Grupo Mondragón) y los modelos de estatutos vigentes en Uruguay para cooperativas de trabajo y agrarias. Teniendo como punto de partida el modelo de estatuto de cooperativas de trabajo vigente en Uruguay, se proponen cambios en este modelo para incorporar el modelo de gestión para cooperativas mixtas.

2. MARCO CONCEPTUAL:

Según datos relevados por INACOOP, a diciembre del 2020 existían 3.661 cooperativas (sumados los tipos: agrarias, ahorro y crédito, consumo, trabajo, vivienda, sociales y otras), sin otra clasificación específica para cooperativas de modalidad mixta. La modalidad mixta puede convertirse en una herramienta fundamental para aquellas cooperativas que pueden combinar distintas actividades sin perder su razón cooperativa y así poder mejorar su impacto social, económico y de gestión.

El estudio se realizará sobre las cooperativas de modalidad mixta, siendo aquellas que puedan contar con socios trabajadores y socios usuarios. Entendemos que para que para este tipo de cooperativas es necesario contar con un reglamento de convivencia (amparado por el estatuto), tomando como principal modelo a la Cooperativa Mixta Eroski (perteneciente al grupo cooperativo Mondragón-CAPV/España), y comparando este con otros modelos de cooperativas. Es así que analizaremos los casos nacionales de Cooperativa de ahorro y crédito COFAC, Cooperativa de trabajo Agraria SAUPA y un proyecto de cooperativa mixta denominado “Comunidad Soca”. También realizaremos una comparación con el caso de la Universidad de Mondragón, cooperativa mixta con tres tipos de socios.

La selección de un modelo cooperativo por parte de una agrupación de personas porque tienen el deseo de desarrollar un nuevo proyecto en común para llevar a cabo una actividad, se puede dar de manera consciente, aleatoria o simplemente por sugerencias de un tercero. La falta de conciencia del modelo cooperativo seleccionado puede llevar a un comportamiento poco democrático por parte de los socios y socias y puede provocar algunos interpreten o confundan el modelo que han optado, por ejemplo, que algunos interpreten que pueden hacer solo lo que quiere o tenga diferentes opiniones de la gestión democrática. La asamblea de la cooperativa es el espacio principal de decisión, aunque no limita a que muchas cooperativas tengan una

estructura de gestión interna, cuyo diseño dependerá del momento historio que estén atravesando, de la etapa de crecimiento en la que estén, del modelo estratégico, etc.

En las cooperativas cuyo éxito no está directamente relacionado con una organización en particular, sino con la manera de como la "hacen funcionar". Esto no hace pensar que el éxito de éstas se encuentra en las propuestas innovadoras, aquellas que se adaptan al contexto y necesidades del proyecto y no siempre son relacionadas con la complejidad.

Por lo tanto, la elección del modelo cooperativo, o sea el nacimiento de la organización modelara una cultura organizativa, y si es acompañado de un liderazgo fuerte y la estrategia se ha logrado de forma consensuada y compartida, y no solo aprobada por la dirección de la cooperativa, la organización funcionara de mejor manera porque todos estarán implicados en su desarrollo y se potenciara el sentido de pertenencia.

La estructura básica de la organización de las cooperativas mixtas logra que sus miembros automáticamente jueguen dos roles en simultaneo: el de socio usuario y el de socio trabajador, lo cual configura un universo bastante complejo. En éste convive una misma persona que tiene que cumplir dos principales tareas, su aportación de trabajo a la actividad de la cooperativa y su trabajo como socio en cuanto a las actividades societarias (hacer propuestas y tomar decisiones). Todo esto, con el ejercicio de ir poniéndose y sacándose diferentes sombreros a menudo al mismo tiempo, y en muchas decisiones con intereses contrapuestos. Esta dinámica comporta más complejidad a la organización y por lo tanto más retos.

A- Características de las Cooperativas

Según la Alianza Cooperativa Internacional (Manchester, 1995) 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 por medio de una empresa conjunta y democráticamente controlada.

Algunas veces se ha tomado la cooperativa como una alternativa al capitalismo, ya que se asume que la empresa es una forma de organización económica exclusivamente capitalista, pero presenta muchas diferencias con el modelo de empresa de este tipo. Especialmente al compararlo con las sociedades anónimas como modelo de empresa privada, el modelo de empresa cooperativa es considerado mucho más radical porque se relaciona al modelo de autogestión.

Comparando a las principales características de estas empresas tradicionales con las cooperativas surgen las siguientes diferencias y similitudes:

- Las cooperativas son organizaciones democráticas donde cada uno de sus miembros goza de los mismos derechos (un socio, un voto) y asume unas responsabilidades específicas. En el caso de las empresas tradicionales, no son organizaciones democráticas, el poder de decisión está concentrado y exclusivo en manos de los dueños del capital.
- La mano de obra es uno de los factores de producción en el capitalismo, y está para aumentar la ganancia. En tanto en las cooperativas, las personas deciden cómo usan el capital para aumentar su bienestar cubriendo sus necesidades fundamentales.
- La cooperativa proporciona capacidad de acción, motivación y formación a sus miembros, las cooperativas son capaces de responder de forma más rápida y eficaz a las necesidades del mercado y resisten mejor las crisis. En la empresa tradicional la formación y motivación de las personas trabajadoras está directamente relacionada con el beneficio a conseguir.

- El objetivo de la empresa cooperativa es un crecimiento sostenible y armónico donde las dimensiones social, económica y medioambiental están equilibradas. En la empresa tradicional prima el objetivo económico.
- Las redistribuciones del excedente en proporción al trabajo o al uso de servicios de la cooperativa, los abanicos salariales solidarios y la ausencia de operaciones especulativas son elementos que contribuyen a crear estructuras empresariales solidarias. En las empresas tradicionales los abanicos salariales no son solidarios y en el mejor de los casos obedece al poder de negociación de los trabajadores, estableciéndose jerarquías salariales y brechas amplias. Hay empresas de brechas salariales de relaciones 1 a 100 mientras que en las cooperativas prima la relación más horizontal (ej. Grupo Mondragón la brecha de relación es 1 a 7), y mantener el trabajo está por encima de obtener ganancia.
- En las cooperativas, el excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades y servicios mientras que en las empresas tradicionales es en función de sus acciones (capital aportado).
- Las cooperativas facilitan el surgimiento de iniciativas empresariales muy vinculadas a la generación de puestos de trabajo locales. En las empresas tradicionales surgen en función los países con mano de obra más barata para contratar.
- En las cooperativas los trabajadores socios tienen voz y voto para decidir para dónde va la empresa, mientras que en la tradicional no tienen.
- Las cooperativas desde su nacimiento han tenido como compromiso básico el reconocimiento de la dignidad de todos los individuos y el compromiso con una conducta igualitaria en el trato de personas. Las tradicionales buscan la mejor organización de recursos para maximizar beneficios económicos.

- En la cooperativa aportar trabajo es tan importante como aportar capital, esto se hace visible en el sistema de toma de decisiones basado en el voto igualitario de las personas y no en la cantidad de capital aportado por ellas.
- La cooperativa se gobierna con la participación de todos sus socios mientras que la empresa tradicional es administrada por un número reducido de personas.
- En la empresa tradicional el número de socios es limitado y cerrado, mientras que en la cooperativa es ilimitado, pueden ser socios todas las personas que lo deseen (según estatutos) siempre que se mantenga la viabilidad económica de la cooperativa.

Las cooperativas contribuyen al desarrollo sustentable como parte de su identidad, buscando que cada socio tenga un trabajo digno y protegiendo el entorno ambiental, son herramientas fundamentales para incluir a los sectores de la población más vulnerables, fomentando el apoyo mutuo y capacitándolos para la inserción buscando a la vez la sustentabilidad ambiental y económica.

Pese a existir diferencias entre el modelo de cooperativas y el de las empresas capitalistas, ambas buscan la mayor eficiencia y eficacia productiva para el logro de sus objetivos, y compiten en el mercado.

B- Modalidades y tipos de cooperativas en Uruguay[1]:

La clasificación de las cooperativas se determina por su objeto, y fundamentalmente se pueden dividir en dos modalidades y nueve tipos:

b.1) Cooperativas de trabajadores:

Están organizadas en función del trabajo como factor esencial. Se constituyen y funcionan para asegurar a sus socios/propietarios un empleo estable y permanente, y a través de él, una remuneración digna.

[1] Fuente: Cudecoop http://www.cudecoop.coop/cudecoop/las-cooperativas-en-uruguay/

Pueden tener carácter industrial, de prestación de servicios, de producción agrícola y/o agroindustrial, artesanal y artísticas. Incluye también a las cooperativas "sociales".

Todos los demás elementos indispensables presentes en la empresa cooperativa ─como factores de producción (capital incluido) ─ tienen un carácter accesorio al servicio del trabajo de los socios.

Esta clase de cooperativa tiene tres características fundamentales:

- El trabajo como principal objeto de la asociación voluntaria de personas que las integran
- Los niveles jerárquicos derivados de la estructura organizativa ─necesaria para coordinar el trabajo asociado─ deben determinarse de forma que no vulneren el principio de control democrático
- La remuneración del trabajo debe ser proporcional al resultado económico obtenido

Tipos Cooperativas de Trabajadores/Productores[2]

- **Cooperativas de trabajo**: tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios en cualquier sector de la actividad económica. La relación de los socios con la cooperativa es societaria.
- **Cooperativas Sociales**: son aquellas cooperativas de trabajo que tienen por objeto proporcionar a sus socios un puesto de trabajo para el desarrollo de distintas actividades económicas, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, con el fin de lograr la inserción social y laboral de los jefes y jefas de hogares pertenecientes a sectores con necesidades básicas insatisfechas, jóvenes, discapacitados, minorías étnicas y todo grupo en situación de extrema vulnerabilidad social.

[2] Fuente: Ley 18.407

- **Cooperativas de Artistas y Servicios Conexos**: son aquellas cooperativas de trabajo constituidas por personas físicas calificadas como artistas intérpretes o ejecutantes, así como por aquellas que desarrollen actividades u oficios conexos a las mismas. Podrán integrar este tipo de cooperativas las personas físicas inscriptas en el Registro Nacional de Artistas y Actividades Conexas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

b.2) Cooperativas de usuarios:

Son también conocidas popularmente como "de consumo" (de bienes y/o servicios). En esta categoría se sitúan las cooperativas de vivienda, ahorro y crédito, seguros, y garantía recíproca; es decir, aquellas que prestan a sus asociados servicios tales como transporte, salud, educación o servicios públicos (comunicaciones, electricidad, agua potable, limpieza, vialidad), las de productores (manuales, artesanales, agropecuarios) cuyos socios gestionan individualmente sus talleres o predios, y se asocian para darse en común otros servicios tales como provisión de insumos, facilidades de almacenamiento, procesamiento y packing, o parque de maquinaria comunes y de comercialización.

Su objeto principal es la adquisición de bienes o servicios para ponerlos a disposición de sus socios/propietarios en condiciones más favorables que las comunes del mercado en términos de precio, calidad, oportunidad o financiación.

Características primordiales:

- El objeto fundamental es brindar bienes y servicios a sus asociados sin ánimo lucrativo.
- Las transacciones con terceros no socios ─cuando son admitidas─ no tienen carácter cooperativo (de ayuda mutua entre socios), sino de comercio.

- La distribución de excedentes económicos ─cuando la hay─ se hace en proporción al uso de los servicios que cada socio haya hecho en el ejercicio de que se trate, y no en retribución al capital que cada uno haya integrado.

Tipos de Cooperativas de Usuarios/Consumidores

- **Cooperativas de Consumo:** Son cooperativas de consumo aquellas que tienen por objeto satisfacer las necesidades de consumo de bienes y servicios de sus socios, pudiendo realizar para ello todo tipo de actos y contratos.
- **Cooperativas Agrarias**: Son cooperativas agrarias las que tienen por objeto efectuar o facilitar todas o algunas de las operaciones concernientes a la producción, transformación, conservación, clasificación, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos provenientes de la actividad agraria en sus diversas formas, realizada en común o individualmente por sus miembros.
- **Cooperativas de Vivienda:** Las cooperativas de vivienda son aquellas que tienen por objeto principal proveer de alojamiento adecuado y estable a sus socios, mediante la construcción de viviendas por esfuerzo propio, ayuda mutua, administración directa o contratos con terceros, y proporcionar servicios complementarios a la vivienda.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito**: Son cooperativas de ahorro y crédito aquellas que tienen por objeto promover el ahorro de sus socios y proporcionarles créditos y otros servicios financieros.
- **Cooperativas de Seguros**: Son cooperativas de ahorro y crédito aquellas que tienen por objeto promover el ahorro de sus socios y proporcionarles créditos y otros servicios financieros.

- **Cooperativas de Garantía Recíproca**: Son cooperativas de garantía recíproca las que tienen por objeto la prestación de servicios de garantía o aval o fianza para respaldar operaciones de sus miembros, pudiendo brindar también servicios de asesoramiento.

Cuadro: modalidades y tipos de cooperativas[3]

Modalidades	**Clases o tipos de cooperativas**	**Cantidad de cooperativas**[4]
Trabajadores	Trabajo	901
	Sociales	329
	Artistas y oficios conexos	5
	Total cooperativas de trabajo	**1.235**
Usuarios	Agrarias	121
	Consumo	45
	Ahorro y crédito	86
	Vivienda	2.172
	Seguros	2
	Total cooperativas de usuarios	**2.426**
	Total cooperativas	**3.661**
Mixtas (trabajadores y usuarios)	**Cualquiera de las anteriores siempre que tengan modalidades de gestión combinadas**	**No existen datos**

C- Normativa existente para cooperativas mixtas

Con fecha 14 de noviembre del 2008, se publica la ley 18.407 "Ley de cooperativas con el objetivo de regular la constitución, organización y funcionamiento de las cooperativas y del sector cooperativo. La misma es reglamentada por los decretos 208/020, 183/018 y 198/012.

Citaremos a continuación el artículo 10 de la ley 18.407:

"Art. 10: (Modalidades)- Las cooperativas, de acuerdo con el objeto del acto cooperativo, serán de trabajadores, de consumidores (o usuarios) o de trabajadores y consumidores a la vez."

[3] Fuente: Ley 18.407, Arts. 10 y 98.

[4] Fuente: https://www.INACOOP.org.uy/datosyestadistica

Es importante analizar este artículo, ya que da la posibilidad a las cooperativas (cualquier sea su forma) de tener socios trabajadores, usuarios (o consumidores), o ser tipo mixta y tener las dos clases de socios. Este artículo fue elaborado en la ley, con el objetivo de no limitar la creación de cooperativas según corresponda, dejando la posibilidad de tener cooperativas de modalidad mixta. Como menciona *Danilo Gutiérrez* en la entrevista realizada, el ánimo de la ley fue dar un marco jurídico adecuado a las cooperativas y para dar la "mayor libertad" posible, pudiendo adaptarse a las necesidades del grupo. Un ejemplo de lo que pueden hacer las cooperativas para ser más amplios en cubrir las necesidades del grupo y poder adaptarse más fácilmente a posibles cambios, es el caso de las cooperativas multiactivas en Paraguay (más adelante se estudiará el caso de cooperativa LAMBARE), que tiene una amplia lista de posibles actividades y no se enfocan solamente a un sector (ahorro y crédito, consumo, vivienda, agraria, etc.) sino que, desde su inicio, abarcan todas las posibilidades.

Citaremos además los artículos 25 y 26 de la ley 18.407:

"Art. 25: (Órganos)- En todas las cooperativas, la dirección, administración y vigilancia estarán a cargo de la Asamblea General, el Consejo Directivo, la Comisión Fiscal y demás órganos que establezca el estatuto."

"Art. 26: (Naturaleza de la Asamblea y clases)- La asamblea general es la reunión de los socios de la cooperativa a los efectos de adoptar las decisiones que les competen, de acuerdo con lo que establecen las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

La asamblea general, que será ordinaria o extraordinaria, es la autoridad máxima de la cooperativa. Sus decisiones adoptadas conforme a la presente ley, el estatuto y el reglamento, obligan a los demás órganos y a todos los socios

Tendrán derecho a participar de la asamblea general en carácter de socios o delegados todos los socios activos, entendiéndose por tales a todos aquellos que estén al día con sus obligaciones económicas y con las partes integradas que fije la asamblea general."

Mencionar estos artículos es fundamental para comprender que existe una viabilidad legal para cambiar de una cooperativa de consumo o de trabajo a una cooperativa tipo mixta, este cambio debe hacerse en asamblea general, ya sea ordinaria o extraordinaria. En el artículo 34 de la ley mencionada, se puede observar la competencia de la Asamblea General, específicamente en el literal 1 de este articulo menciona que esta podrá "Aprobar, modificar e interpretar el estatuto y los reglamentos de la cooperativa".

Citaremos a continuación los artículos 91 y 92 la ley 18.407:

"Art. 91. (Secciones). - El estatuto de la cooperativa podrá prever y regular la existencia y el funcionamiento de secciones que desarrollen actividades económico-sociales específicas, complementarias del objeto social principal. En todo caso será necesario que lleven contabilidad independiente, sin perjuicio de la general que corresponde a la cooperativa. La representación y gestión de la sección corresponderá, en todo caso, al Consejo Directivo de la Cooperativa.

La distribución de excedentes será diferenciada, teniendo en cuenta el tipo de actividad practicada por el socio, según lo dispone el artículo 70 de la presente ley.

El volumen de operaciones de una sección, en ningún caso, podrá superar el 20% (veinte por ciento) del volumen total de operaciones de la cooperativa. Y en forma conjunta las secciones no podrán superar el 50% (cincuenta por ciento) del volumen total de operaciones de la cooperativa.

Las cooperativas que dispongan de alguna sección estarán obligadas a contar con un servicio de auditoría externa en la forma que lo prevé el artículo 79 de la presente ley, la que estará obligada a expedirse expresamente en cada año en cuanto a si se cumplen o no las prescripciones del presente artículo.

Para el caso en que se superasen los porcentajes precedentemente establecidos, la cooperativa dentro del año siguiente a la fecha de aprobación del balance general del que resulte que el

límite ha sido superado, deberá adecuarse a las disposiciones del presente artículo. Si vencido el plazo de un año antes referido se comprobare que no se ha subsanado el desvío, la cooperativa deberá proponer a la Auditoría Interna de la Nación un plan de adecuación, el cual deberá ser aprobado por la autoridad de control. De ser rechazado o aceptado y no cumplido el plan de adecuación, entonces, constituirá de pleno derecho y automáticamente causal de disolución de la cooperativa, pudiendo dicha circunstancia ser judicialmente declarada a solicitud de cualquier persona titular de un interés legítimo, o de oficio por la autoridad de control."

"Art.92. (Normas aplicables a las secciones). - A las secciones relacionadas en el artículo anterior le serán aplicables todas las normas legales y reglamentarias correspondientes al tipo de cooperativa o actividad que desarrolle cada sección, excepto los beneficios legales tales como descuentos de sueldos o de pasividades por retenciones ordenadas por cooperativas de conformidad con la Ley Nº 17.691, de 23 de setiembre de 2003. Asimismo, no se podrán transferir a las secciones beneficios fiscales ni legales que provengan del tipo de actividad u objeto principal de la cooperativa."

Resulta relevante comentar estos artículos ya que la ley 18.407 permite la creación de secciones para otras actividades que desarrollen actividades económico-sociales específicas, complementarias del objeto social principal. Sin embargo, estas secciones resultan muy difícil de implementar por limitación de que en ningún caso podrá superar el 20% del volumen total de operaciones de la cooperativa. Y en forma conjunta las secciones no podrán superar el 50% del volumen total de operaciones de la cooperativa. Esto limita fuertemente a las cooperativas a realizar otras secciones complementarias, por ejemplo, en el caso de las cooperativas de vivienda, que no tienen operaciones (ventas), esto no le permite tener otras actividades, como la venta de servicios de construcción.

En base a esta normativa es viable desarrollar modelos de gestión de cooperativas mixtas en Uruguay. Pero su fomento requiere también que existan otros elementos de sustentabilidad y factores que fundamenten su promoción.

I. Casos nacionales

A continuación, veremos algunos ejemplos de casos nacionales de cooperativas que tienen unas características muy interesantes para analizar en relación a la variedad de actividades que ofrecen a sus socios:

UCOT[5]:

Cooperativa creada en febrero de 1963, su integración inicial fue de doscientos socios cooperativistas, y unos pocos empleados, quienes comenzaron a funcionar con una flota de 50 buses marca ACLO para atender 4 líneas urbanas.

La misión es ser una cooperativa de transporte metropolitano de pasajeros comprometida en brindar a los usuarios un servicio seguro y eficiente, contribuyendo a la evolución de la comunidad y garantizando la fuente de trabajo y el desarrollo de sus integrantes.

Club Social UCOT: promueve la actividad social recreativa y física mediante su Club Social. En este local se desarrollan reuniones culturales, de camaradería, de grupos de futbol, de pesca, de jubilados y de política interna. Así también se desarrollan distintos cursos que organiza la CEFIC (Comisión de Educación, Formación e Integración Cooperativa).

Fondo de vivienda: El Fondo Social de Vivienda posee una dirección y personería jurídica independiente. Este fondo se compone de aportes de un porcentaje de los salarios de todos los trabajadores. A través del mismo se trata de brindar soluciones habitacionales para los socios y empleados de la cooperativa.

[5] Fuente: https://www.ucot.net/

Club del libro: UCOT posee un Fondo Solidario Voluntario con el cual se colabora con la compra de los libros de los socios que tienen hijos estudiando.

Hogar Vacacional: UCOT cuenta con un local con 20 habitaciones con baño privado, aire acondicionado, TV plasma. El predio posee piscina, barbacoa, parrilleros individuales techados y abiertos, salón de juegos infantiles y cancha de futbol 5.

COMAG[6]:

La cooperativa COMAG es una cooperativa de consumo fundada en el año 1929 por un grupo de maestros, jubilados, escolares y empleados administrativos dependientes del consejo nacional de enseñanza primaria.

Es una cooperativa ubicada el centro de Montevideo (18 de julio), cuenta con 30 sectores de ventas y 30.000 artículos distintos, actualmente la cooperativa tiene un padrón social superior a los 30.000 socios y cuenta con más de 200 empleados.

La cooperativa cuenta con la particularidad que tiene socios usuarios y a la vez trabajadores dependientes que pueden ser socios usuarios.

Relevamos estos dos casos previamente descriptos como ejemplos de cooperativas que ofrecen a sus socios trabajo y uso de servicios, aunque no son modalidad mixta porque se constituyeron antes que la legislación lo permitiera. Comparten dimensiones muy interesantes de analizar. Luego tomaremos como casos nacionales para el análisis, los de COFAC, Saupa y comunidad Soca.

A continuación, y para comprender mejor la adaptación de modelos mixtos con modelos locales comentamos el resumen de la entrevista llevada a cabo con Danilo Gutiérrez, director ejecutivo de INACOOP y con una amplia trayectoria en el sector cooperativo y en la redacción de la Ley:

[6] Fuente: http://wp.comag.com.uy/

Danilo Gutiérrez comienza comentando que a las cooperativas y al cooperativista hay que darle la mayor libertad posible, salvo que violente los principios cooperativos, entonces si las cooperativas quieren tomar la forma de cooperativa mixta de usuarios y trabajadores deben tener el amparo legal.

Por otro lado, vieron que era difícil que cooperativas ya constituidas adaptaran la forma mixta, ya que la gente está plantada en sus roles tradicionales: el dependiente quiere cobrar su sueldo y no suele comprometerse con la visión de la cooperativa y el directivo lleva la dirección de la cooperativa y no comparte la visión del dependiente. La experiencia del país vasco (Eroski y Caja Laboral), lo que pretende es el máximo involucramiento de todos los componentes de la cooperativa, no quiere decir que se elimine la oposición de intereses, porque en algún momento hay excedentes, pero tienen comisión social que se encarga de la relación laboral interna (no es resolutiva). Respecto de la distribución del poder y de los recursos, el estatuto debe prever las dos cosas: como se distribuyen los excedentes y como se toman las decisiones colectivas.

Ante la pregunta a Danilo Gutiérrez sobre la posibilidad de adaptación de cooperativas mixtas de las cooperativas de consumo y de ahorro y crédito, él confirma esta teoría y comenta que las agrarias puede ser otro modelo adaptable. Sobre todo, en las agrarias de colonos, ya que tienen socios usuarios que tienen animales en un terreno común, pero a su vez, alguno de ellos custodia y hacen otras tareas (socios trabajadores), esta modalidad en agrarias nuevas es más apropiado.

En el momento que se estudió la posibilidad de legislar en Uruguay cooperativas multiactivas, por la rivalidad que tienen la de ahorro y crédito y la de consumo (en cuanto a la retención de salario), nadie quería que se subiera otra rama por medio de una multiactividad. Para solucionar esto se permitieron las secciones hasta cierto porcentaje (Artículo 91 ley 18.407) y permitieron crear las de trabajadores y usuarios. La multiactividad se la ha planteado en las cooperativas de vivienda, ya que hay socios sin trabajo, la cooperativa podría armar algo para hacer otros trabajos, es complicado porque deberían cambiar el estatuto, pero es válido el planteo ya que

de varias cooperativas de vivienda han surgido varias cooperativas de trabajo (construcción) por su experiencia durante la obra.

Consultado sobre las experiencias de cooperativas mixtas en Uruguay, comenta que hay algunas experiencias mínimas de cooperativas en convenio con el Instituto Nacional de Colonización, porque el estatuto así fue realizado.

Le pregunto a Danilo Gutiérrez sobre las principales limitaciones que identifica para la creación de cooperativas mixtas en Uruguay, y comenta que las principales limitaciones son culturales más que legales, ya que estas últimas están reglamentadas. Por ejemplo, comenta problemas al momento de reglamentarlo con los organismos estatales (como BPS) aunque con el tiempo se soluciona. También han realizado una presentación desde INACOOP con ATYR (Asesoría Tributaria y Recaudación del Banco de Previsión Social).

Otra de las limitaciones culturales pasa por el involucramiento, estar dispuesto a compartir todo, la negociación interna de comprender que los beneficios son para todos, pero el ingreso es limitado.

Una cooperativa sea cual sea, debe ser auto gestionada y tender a no tener trabajadores dependientes, una realidad poco común en nuestro país.

Consultado sobre qué tipo de cooperativas serían las más adecuadas para la modalidad mixta, Danilo Gutiérrez comenta que las más adecuadas podrían ser las agrarias, ahorro y crédito y de consumo.

Danilo Gutiérrez comenta que la incidencia del tamaño de la cooperativa debería estudiarse caso a caso, en los procesos electorales el peso de los dependientes es muy importante (ellos tienen contacto directo con socios).

Consultado sobre las características que deben tener los estatutos, Danilo Gutiérrez comenta que tiene que resolver esos cuellos de botella: cómo se integran los órganos de dirección y cómo es la distribución de excedentes. Se puede tener un porcentaje sobre las operaciones. Pero la ley

deja crear todas las comisiones auxiliares que necesiten, que no tienen poder de decisión, ese poder lo tiene el consejo directivo.

Comenta que la ley da libertad para la distribución de utilidades, debe ser fijado por el estatuto de la cooperativa así cómo cada grupo (de trabajadores y usuarios) debe tener participación en los excedentes.

II. Casos internacionales

En lo que refiere a casos internacionales, veremos el caso de las cooperativas multiactivas en el ejemplo de Lambaré de Paraguay, que cuenta con una amplia lista de actividades que puede realizar la cooperativa y parece muy novedoso para la región:

COOPERATIVA MULTIACTIVA LAMBARE (Paraguay):

La cooperativa paraguaya se caracteriza por contener dentro de la misma, un sector ahorro y crédito, otro de consumo, otro de producción y otro de servicios.

Dentro de sus estatutos, fijan como objetivos los siguientes:

- Fomentar y estimular la práctica de ahorro entre los socios.
- Otorgar a sus socios préstamos a intereses razonables para fines útiles y productivos, o para casos de emergencia.
- Suministrar a los socios mercaderías para su uso personal doméstico o para el de su actividad profesional.
- Producir directamente o mediante el trabajo personal de sus socios toda clase de bienes para comercializarlos en los mercados nacionales y extranjeros.
- Prestar a sus asociados todo tipo de servicios, tales como transporte, comercialización, construcción de viviendas, atención de la salud, educación alternativa, servicios públicos, asistencia, funeraria, seguros, jubilaciones, pensiones, etc.

En el artículo siguiente menciona todas las posibles actividades que puede realizar la misma:

- Adquirir o producir para distribuir entre los socios todo los artículos o materiales necesarios para el desenvolvimiento propio de ellos.
- Construir, adquirir o arrendar oficinas, locales, galpones, etc. para uso de la cooperativa.
- Asesorar técnica y jurídicamente a sus socios en cualquier cuestión relacionada con el giro de sus actividades.
- Adquirir viviendas individuales o colectivas, construirlas sea por administración o por medio de contratos con empresas del ramo, para entregarlas en uso o en propiedad a los socios en las condiciones que se especifiquen en el reglamento respectivo.
- Adquirir terrenos para sí o para sus socios con destino a la vivienda propia.
- Ejecutar por administración o por medio de contratos con terceros las obras necesarias para la conservación, ampliación o mejoramiento de las viviendas de sus socios.
- Solicitar ante instituciones oficiales o privadas los créditos necesarios para sus socios para los mismos fines.
- Adquirir en el mercado los materiales y demás elementos necesarios para la construcción de viviendas, con destino a su empleo por la Cooperativa o para el suministro a los socios.
- Gestionar el concurso de los poderes públicos para la realización de obras viales necesarios, obras sanitarias y de desagüe en la zona de influencia de vivienda construidas por la cooperativa.
- Proporcionar a los socios el asesoramiento en todo lo relacionado con el problema de sus viviendas, brindándoles los servicios técnicos y la asistencia jurídica necesarios

- Adquirir, elaborar, fabricar, importar directamente y/o hacer instalar y distribuir, toda clase de materiales útiles enseres, artefactos, sanitarios, cámaras, filtros, cañerías, repuestos y productos y maquinarias de todo tipo, destinados a toda clase de instalaciones relacionadas con los servicios y fines específicos que presta la Cooperativa y sea de su competencia.
- Gestionar para los socios los préstamos necesarios para construcción de obras y servicios públicos, como así también seguros que contratara con terceros.
- Gestionar ante los poderes públicos, nacionales y comunales, normas legales que tiendan al perfeccionamiento que presta la cooperativa.
- Construir, hacer construir, arrendar y habilitar establecimientos destinados a la educación formal de los socios y sus familiares, de conformidad con las disposiciones establecidas por la autoridad competente.
- Comprar, vender, permutar, arrendar, hipotecar, constituir prendas y gravar en las condiciones más ventajosas posibles, todos los bienes muebles o inmuebles necesarios para el cumplimiento de los fines y objetivos.
- Gestionar y obtener préstamos de instituciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras para el financiamiento de los programas de trabajo o para distribuirlos entre los socios, a fin de facilitar el desarrollo de actividades de los mismos.
- Emprender o financiar actividades industriales, manufactureras, artesanales y operaciones similares
- Recibir de sus socios depósitos en la caja de ahorro y cuenta corriente y concederles dinero en préstamos, con garantía real o personal, de conformidad con la reglamentación dispuesta.
- Prestar a los socios servicios de transporte de pasajeros o cargas, por tierra, agua o aire.

- Construir o arrendar establecimientos clínicos y hospitalarios, destinados a la atención de la salud de sus socios y familiares.
- Vender a los socios y familiares mercaderías de uso profesional o de consumo familiar pudiendo comercializar a crédito y con terceros en los términos señalados en la ley.
- Realizar, en suma, todos los actos jurídicos que se relacionan con los fines de la cooperativa y que no sean contrarios a las leyes del país.

Como se observa en la definición estatutaria de sus objetivos y actividades, la cooperativa paraguaya abarca diversos tipos de actividades para poder cubrir todas las posibles necesidades de sus socios, incluyendo trabajadores y usuarios.

Más adelante estaremos analizando en particular los casos de las cooperativas mixtas Eroski y Universidad de Mondragón que nos parecen más adecuadas para compararlas con modelos nacionales a que existe una gran influencia vasca en nuestra normativa.

D- Marco tributario nacional

Todos los trabajadores de una cooperativa, tengan o no la calidad de socios, están amparados en las normas de protección que establece nuestra legislación laboral y de previsión social, exceptuando la indemnización por despido que no corresponde a los socios excluidos.

- **Aspectos Fiscales ante la Dirección General Impositiva (DGI)**

La carga impositiva general, recae básicamente sobre las transacciones de venta que realice la empresa, sobre las rentas o utilidades generadas y sobre el capital que posee.

El IVA se aplica sobre las ventas realizadas, existiendo diferentes tasas según productos o servicios que se comercialicen y puede ser del 0% (bienes o servicios exentos), 10% (IVA mínimo productos de la canasta básica) o 22% (IVA básico, la mayoría de los bienes y servicios).

Esta condición no recae sobre las cooperativas sociales, ya que éstas están exoneradas de todo impuesto que recaude la DGI.

A continuación, analizaremos en un cuadro comparativo, las exoneraciones de cada tipo de cooperativa respecto a la DGI:

Clase de cooperativa	Impuesto a la Renta de Actividades Económicas (IRAE)	Impuesto al Patrimonio (IP)	Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA)	Impuesto al Valor Agregado (IVA)
Cooperativas de trabajo y de artistas y oficios conexos	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas	Gravadas
Cooperativas Sociales	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas
Cooperativas Agrarias	Exoneradas	50% gravadas	50% gravadas	Gravadas
Cooperativas de vivienda	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas
Demás clases cooperativas	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas	Gravadas

- **Aportes a la seguridad social realizados al Banco de Previsión Social (BPS)**

El régimen de aportación a la seguridad social consiste en el pago de aportes mensuales sobre los salarios de los trabajadores dependientes de la empresa, tengan o no la calidad de socio. Básicamente hay dos tipos de aportes que se deben realizar sobre el trabajador, el aporte personal que realiza el propio trabajador y se descuenta de su salario, y el aporte patronal que debe realizar la empresa sobre cada uno de sus trabajadores.

Tipos de aportes	Aporte personal	Aporte patronal
Aporte jubilatorio	15% del salario nominal	7,5% del salario nominal (depende de cada tipo de cooperativa)
Aporte al sistema nacional de salud (FONASA)	3% del salario nominal + un % adicional[7]	5% del salario nominal
Fondo Reconvención Laboral	1% del salario nominal	1% del salario nominal

[7] El aporte adicional depende directamente de si aporta por su cónyuge e hijos, dependiendo del caso, el mismo varia de un mínimo de 1.5% (sin hijos y sin cónyuge) a un máximo de un 8%.

IRPF	Depende de la escala salarial en que se encuentre	No corresponde

A continuación, compartimos un cuadro comparativo de cómo se comporta el aporte patronal, según tipo de cooperativas:

APORTE PATRONAL A LA SEGURIDAD SOCIAL						
	Aporte Socios Trabajadores			Aporte Trabajadores no Socios		
CLASES	APORTE JUBILATORIO	FONASA	FRL	APORTE JUBILATORIO	FONASA	FRL
TRABAJO	Exoneradas	Gravadas	Exoneradas	Gravados	Gravados	Exoneradas
ARTISTA Y OFICIOS CONEXOS	Exoneradas	Gravadas	Exoneradas	Gravados	Gravadas	Exoneradas
SOCIALES	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas
CONSUMO	X	X	X	Exoneradas	Gravados	Exoneradas
AHORRO Y CRÉDITO	X	X	X	Gravados	Gravados	Gravados
SEGUROS	X	X	X	Exoneradas	Gravados	Exoneradas
GARANTÍA RECIPROCA	X	X	X	Exoneradas	Gravados	Exoneradas
AGRARIAS	X	X	X	Exonerada 50%	Gravados	Exonerada 50%
VIVIENDA	Exoneradas	Exoneradas	Exoneradas	Gravados	Gravados	Gravados

Exoneraciones impositivas a las cooperativas de trabajo:

De acuerdo con la normativa legal vigente, las cooperativas de trabajo están exoneradas de todo tributo nacional (excepto IVA), así como aporte patronal al BPS por los trabajadores socios, siempre que cumplan los siguientes requisitos:

a) Poseer personería jurídica de acuerdo con la ley 18.407
b) El número de trabajadores socios no debe ser inferior a cinco
c) El número de trabajadores no socios, no debe exceder el 20% del total ocupado
d) Como excepción una cooperativa de 5 a 10 socios puede tener hasta dos dependientes.

Cooperativa con socios trabajadores vs Cooperativa con trabajadores dependientes:

Luego de esta breve reseña a la carga impositiva (DGI) y de seguridad social (BPS) que tiene las cooperativas, vemos una clara ventaja en cuanto a los pagos que deben realizar BPS. Analizando específicamente el caso de cooperativas mixtas, considerando que una cooperativa

tiene una cantidad elevada de funcionarios dependientes, resulta sumamente beneficioso desde el aspecto fiscal, que estos pasen a ser socios de la misma.

Pongamos de ejemplo las Cooperativa de ahorro y crédito, que según la investigación denominada *"Aproximación a la generación de empleo en el cooperativismo uruguayo*[8]**"** tienen en promedio 19 dependientes por cooperativa. Según el cuadro "*modalidades y clases de cooperativas*" visto en el Marco Conceptual, son 86 las cooperativas de ahorro y crédito existentes.

Supongamos entonces, que en promedio tengan unas 19 personas como dependientes con un salario promedio de $50.000 nominales.

Cada cooperativa paga mensualmente por concepto de aportes patronales la siguiente cantidad:

-$50.000 (sueldo promedio nominal) x 19 (cantidad de empleados) x 7,5% (aporte patronal) = $71.250

-En suma, el ahorro anual que tendría una cooperativa con las características mencionadas, pasando sus trabajadores dependientes a socios trabajadores (convirtiéndose en cooperativa mixta) sería de $855.000 (USD 19.883 aproximadamente)

-Si tomamos en cuenta a todo el sector cooperativo (86), se observa una posibilidad de generar un ahorro económico por USD 1.710.000 anuales.

Si solo consideramos el aporte patronal, la cooperativa que tiene dependientes paga mucho más que la cooperativa mixta (tiene socios en lugar de dependientes). El ejemplo expuesto muestra la ventaja importantísima en lo que refiere a la carga de aportes patronales ante BPS.

[8] https://www.inacoop.org.uy/investigaciones/Aproximación a la generación de empleo en el cooperativismo uruguayo

Tengamos en cuenta que existen muchas cooperativas de ahorro y crédito y de otro tipo, que tienen una carga salarial muy elevada por lo que la opción de ser una cooperativa mixta (con todas las obligaciones que esta lleva) podría ser una alternativa de supervivencia fundamental.

E- Elementos de sustentabilidad social:

Las cooperativas mixtas con socios usuarios y trabajadores son entidades a través de las cuales se puede generar un alto grado de inclusión social, ya que se logra el involucramiento de todos sus socios en las decisiones de la cooperativa, logrando mayor compromiso y motivación para ser parte de la misma.

La condición de cliente en una empresa tradicional difiere de la condición de socio en una cooperativa. No es lo mismo planificar en base a encuestas de satisfacción de clientes que en base a opiniones del servicio vista desde los socios, que se fijan en cómo lo reciben, pero también opinan en cómo les gustaría ofrecerlo, y pueden cambiar la visión estratégica de la cooperativa desde su propia experiencia. Este puede ser un elemento muy fuerte para el pasaje de trabajadores a mixta o de usuarios a mixta.

- En una cooperativa de trabajadores (por ejemplo, de educación) si los clientes (estudiantes) pasan a ser socios (modelo mixto), se comprometen en realizar sus estudios, pero también en mejorar la gestión del centro, y en traer más estudiantes (son promotores de ese emprendimiento educativo no sólo porque reciben buenos servicios sino también porque ellos mismos lo mejoraron). Transformar los clientes en socios tiene sus ventajas.

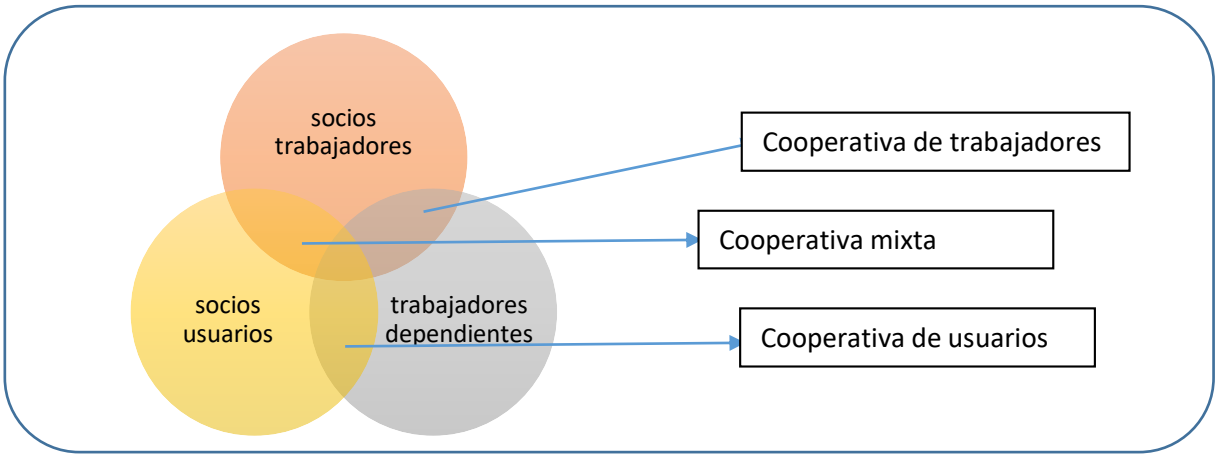

Figura1: Relación entre tipos de socios y trabajadores dependientes.

- En una cooperativa de usuarios, si los empleados son asalariados sólo les interesará reclamar mejores condiciones de trabajo y salario y se constituirán en sindicato. En cambio, si fueran socios y dueños, trasmitirán su visión del funcionamiento del servicio al tener un lugar en la asamblea, intentando mejorarlo para que ganen todos. Si además participan de los excedentes, desaparece el conflicto sindical para dar paso a la alianza de socios con los usuarios. Transformar los empleados en socios trabajadores tiene sus ventajas.

Hacer estos cambios, por otra parte, supone la profundización de los principios y valores cooperativos y la ampliación de la práctica de los mismos en aquellos grupos relacionados solamente por la economía (relación de empleados, o relación de intereses económicos comunes). En este sentido amplía la práctica del cooperativismo poniendo la persona en el centro y desarrollando todas las dimensiones de la economía social propiamente dicha, y da más sentido y significado a las entidades jurídicas que optaron por esta forma legal cooperativa.

3. METODOLOGÍA

La metodología para el trabajo será cualitativa ya que ésta permite hacer un análisis más profundo e interpretativo de la información, permite entrar en detalle de la comprensión de un problema de investigación y en su desarrollo comparándola con la experiencia de otras cooperativas. Este tipo de metodología refiere al procedimiento que nos posibilita realizar una construcción del conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se generará coherencia interna y se responde a las preguntas de investigación.

Se selecciona esta metodología cualitativa para analizar casos nacionales e internacionales de cooperativas que son o podrían comportarse como mixtas. Se hace una primera instancia de búsqueda de casos nacionales e internacionales para luego seleccionar los casos más relevantes a la hora analizar, eligiendo determinadas dimensiones para poder compararlos entre sí e identificar fortalezas y debilidades de cada modelo cooperativo.

3.1 Descripción Metodología:

Para desarrollar la hipótesis se analizará información documental referida a cooperativas tanto nacionales como internacionales, interactuando con actores claves dentro y fuera del territorio. Se analizará los casos de cooperativas internacionales de modalidad mixta, para compartir las principales experiencias en la gestión de éstas y comprender mejor cómo se comportan. Paralelamente se analizarán algunos de los casos de cooperativas nacionales para poder comparar ambos modelos y analizar oportunidades de mejora que estas pueden ofrecer, tanto en las principales dimensiones de la cooperativa como en su gestión.

Las cooperativas internacionales que se analizarán pertenecen al Grupo Mondragón (País Vasco, España) ya que la normativa uruguaya fue diseñada en conjunto con profesionales del

grupo que son reconocidos mundialmente por sus casos de éxito cooperativo. Es por esto que nuestra legislación cooperativa es muy similar.

Existe muchas similitudes organizativas entre las cooperativas uruguayas y las del grupo, ya que cuentan con órganos similares como pueden ser:

- Asamblea General
- Consejo Directivo (Denominado Consejo Rector en el Grupo, pero de iguales funciones)
- Otros comités según lo requieran las cooperativas (CEFIC aquí y Consejo social en el Grupo)
- Comisión fiscal (llamada de vigilancia en Mondragón)

Partimos del análisis de los casos de éxito de las cooperativas mixtas de Mondragón para poder aportar buenas prácticas a la hora de formar una cooperativa de tipo mixta en nuestro territorio.

3.2 Contexto

La investigación se realizará con foco en las cooperativas de trabajo, de consumo, de ahorro y crédito y agrarias.

Para esto, se analizarán casos de cooperativas nacionales e internacionales (Grupo Mondragón).

3.3 Recolección de datos:

Para la misma, se estudiarán documentos referidos a su organización, particularmente sus estatutos o reglamentos internos sobre todo del ámbito internacional para luego realizar entrevistas con los diferentes actores claves del territorio.

Se usará el instrumento de entrevistas a informantes calificados, referentes de las cooperativas analizadas en los temas de modelo de gestión.

3.4 Análisis de datos:

Luego de obtener los resultados, se analizarán si existen o no limitantes para la constitución de cooperativas mixtas, las dimensiones comparables entre los casos, las recomendaciones que surgen del análisis y los requisitos para hacer posible aplicar esta modalidad.

Por último, se recomendarán incorporaciones a los estatutos modelo para cooperativas de trabajadores y usuarios, que regulen nuevas formas de funcionamiento de las cooperativas mixtas.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Toda investigación tiene objetivos científicos, prácticos y también personales. En estos tres sentidos el trabajo planteado aporta contribuciones.

4.1 Objetivos científicos

En el territorio nacional no existe información al respecto de cooperativas de este tipo, y no se ha analizado si es oportuno desarrollarlas, por lo que profundizar estos conceptos resulta algo innovador y a la vez muy motivador de indagar.

Sin embargo, en otros países del mundo existen estas cooperativas y son exitosas y estables, por lo que indagar si son modelos aplicables en nuestro país, y en ese caso con qué variantes, es un aporte al sistema cooperativo uruguayo.

4.2 Objetivos Prácticos:

Las cooperativas mixtas cuentan con el amparo legal en nuestro país con la ley de cooperativas 18.407 (Art.10 refiere a la creación de las cooperativas mixtas, de acuerdo con el objeto). Existen tanto cooperativas de trabajadores como de usuarios, que podrían cambiar su modalidad a mixtas mediante una modificación de estatutos.

La posibilidad de desarrollar una cooperativa mixta es viable desde el punto de vista legal y alcanza a todo el colectivo de cooperativas del territorio nacional. Puede proponerse un pasaje de cooperativas de usuarios a mixtas, pensando principalmente en las cooperativas de consumo o de ahorro y crédito, cooperativas con socios usuarios en las cuales se adaptaría más intuitivamente el modelo mixto. También en las cooperativas de trabajo es viable incorporar a los clientes como usuarios. Por estos motivos conviene analizar sus ventajas caso a caso, y qué cambios en los estatutos se requieren.

4.3 Objetivos Personales:

De acuerdo al posgrado “Economía y gestión para la inclusión”, que se presenta en cuatro ejes fundamentales, uno de los cuales es cooperativismo, es válido desarrollar este tema. Y por mi

experiencia laboral y personal con cooperativas (especialmente en cooperativas de ahorro y crédito), he decidido abordar el trabajo final sobre el eje de Cooperativas, con foco en la modalidad mixta.

De esta manera, puedo seguir creciendo profesionalmente dentro de un eje que me apasiona y sobre un tema innovador en el territorio.

4.3. Preguntas de Investigación:

¿Cuáles son las oportunidades y los aspectos más complejos para la creación de, o transformación hacia una cooperativa mixta?

¿Qué tipo de cooperativas son las adecuadas para desarrollar esta modalidad?

Hipótesis de trabajo:

“Es posible la adaptación legal de cooperativas de trabajadores y de usuarios a mixtas en el territorio, y las mismas tienen una oportunidad innovadora en cuanto a su gestión para algunos tipos de cooperativas”.

5. EXPOSICIÓN DE CASOS A ANALIZAR

En el siguiente capítulo, se expondrán más en detalle los casos a analizar en profundidad, teniendo en cuenta cooperativas que pueden tener ciertos puntos en común. Las cooperativas a analizar son las siguientes:

- Cooperativa Mixta Eroski
- Cooperativa Mixta Universidad de Ciencias Empresariales de Mondragón
- Cooperativa de ahorro y crédito COFAC
- Cooperativa agraria de trabajo Saupa
- Comunidad Soca

5.1 Cooperativa Mixta Eroski

Ficha básica	
Nombre	EROSKI[9]
Modalidad Cooperativa	Mixta de trabajadores y usuarios
Rubro	Consumo
Cantidad de socios activos	Socios trabajadores: 8.954 Socios consumidores/usuarios: 6.000.000 aproximadamente
Ubicación geográfica	Varias localidades de España, mostrando gran presencia en el norte de España (país vasco)
Órganos de la cooperativa	Asamblea general (representada 50% por cada tipo de socio) /Consejo Rector/Comisión social

La cooperativa Eroski es una cooperativa de consumo que se define operativamente con estructura en base a dos comunidades: la de socios de consumo (o socios consumidores) y la de socios de trabajo. Ambas comunidades procuran la mejor consecución del objeto social de la Cooperativa, realizando en común la toma de decisiones en los asuntos generales que afectan a la cooperativa.

[9] Por más información visitar su página web: https://www.eroski.es/

En el caso de Eroski, aparece el diferencial de los socios de trabajadores, inicialmente comienzan trabajando como dependientes de la empresa, luego de cumplir ciertos requisitos y procesos, tales como permanecer en esta condición un periodo de tiempo determinado, cumpliendo con la reglamentación interna de la cooperativa y realizando el aporte económico correspondiente. Luego de este proceso, a la persona (que era solo dependiente) se le ofrece ser socio trabajador.

Una de las diferencias principales entre una cooperativa y otro tipo de empresa tradicional es la participación que permite a sus trabajadores esta fórmula. En EROSKI articulan esa participación con los principales ejes de la empresa: la gestión, las decisiones y los resultados, contribuyendo al bienestar de la comunidad, incidiendo en su desarrollo social, cultural y económico mediante la distribución solidaria de la riqueza.

Algunas particularidades que tienen estos socios trabajadores y que sus estatutos así lo mencionan son los siguientes:

- Deben pasar un periodo de prueba establecido, en la cual se podrá resolver su relación por libre decisión unilateral
- El periodo de prueba será de 6 meses para los socios de trabajo, con excepción de los niveles de dirección, ejecutivos intermedios y altos, para los que se fija un plazo de 18 meses
- Desembolsar una cantidad establecida y suscribir los compromisos sobre aportes, condiciones socio-laborales y demás responsabilidades complementarias

Cumpliendo estas condiciones y el reglamento que el estatuto contiene, las personas dependientes de la cooperativa pasan a ser socios de la misma, pero continuando con sus tareas dependientes.

Un punto importante y muy interesante para considerar, es que tanto los socios consumidores como los socios trabajadores tienen los mismos derechos en todos los órganos de la cooperativa. *Citaremos la entrevista realizada con Urko López*[10], para entender de mejor manera como es la operativa diaria de la cooperativa:

Los socios consumidores de Eroski, son aquellos clientes que voluntariamente deciden ser socios con el simple hecho de tener una tarjeta de socio/cliente (similar a los de Uruguay, pero siendo socios) y con esta tienen beneficios (ventajas en descuentos, bonos y otros) y se convierte en socios. No tiene que realizar ningún aporte y tienen derecho como consumidores, pero no tienen que hacer frente algún pago u obligación que pueda surgir en la cooperativa.

La asamblea de la cooperativa es mixta, mitad representada por socios trabajadores y la otra mitad por socios consumidores, cada socio es representado en la asamblea por la figura del **socio compromisario**. Este es una persona que cuenta con el respaldo de socios para ser el representante de este grupo de socios. Los socios compromisarios se dividen por comarcas, dependiendo del volumen de las comarcas son la cantidad de representantes que surgen. Un detalle no mejor, es que toda la información (responsabilidad social cooperativa, excedentes de resultados, fondos de educación, etc.) a tratar en las asambleas, se envían con anticipación, para que todos los socios estén al tanto de estas de manera previa.

Cuando participaba Urko López de las asambleas, eran representados 250 socios trabajadores y 250 consumidores. De manera previa a las asambleas, se van considerando todos los temas por el consejo rector (consejo directivo en Uruguay) y todos los temas relacionados a los socios se van siguiendo por el consejo social (CEFIC en Uy).

No hay conflictos ya que a los dos socios le sirve que Eroski siga funcionando de la manera más óptima. Respecto a las distribuciones de utilidades, estas contemplan a los socios

[10] *Resumen entrevista con Urko López 05/07/21, profesor de la Universidad de Mondragón e investigador de Mondragón Innovation & Knowledge, pertenecientes a la Corporación Mondragón, el mayor grupo cooperativo del mundo y el primer grupo empresarial vasco.*

trabajadores, pero no lo hacen de igual manera a los socios consumidores, ambos socios pueden presentar propuestas (fines sociales, educativos, deportivos, etc.) para que sea evaluada por el consejo social, luego por el consejo rector y eventualmente en las asambleas.

Los socios trabajadores pueden tener la tarjeta de consumidor y obtener beneficios, pero su condición societaria es de trabajadores, no puede ejercer en las dos clases de socios, no se cuentan a ellos como socios consumidores. Para evitar que en el padrón existan socios de trabajo que a la vez sean consumidores, se quitan del padrón todos los que cumplan esa característica.

Respecto a la **comunicación a los socios consumidores,** mensualmente recibe comunicación escrita a su correo electrónico o buzón, donde se incluye una revista interna e información respecto a todos los aspectos relevantes. La comunicación para las elecciones, tienen reuniones preparatorias, donde convocan a todos los consumidores por comarcas, se les explica lo que se va a tratar en las asambleas y pueden elegir ellos quienes los van a representar por los siguientes 4 años.

Varios profesores de la universidad, incluso Urko López, participaron desde la creación de la cooperativa Eroski, siendo de los primeros socios compromisarios por el primer periodo de 4 años.

Al consultarte sobre posibles conflictos que tuvo Eroski, comenta que el modelo de cooperativa evita los conflictos, ya que se viene trabajando previamente en todos los puntos, incluso los más calientes.

Urko López comenta que durante el periodo que participo activamente en las asambleas, llevaron a la misma una expulsión de 3 socios trabajadores por faltas graves, en este caso todos los socios consumidores se abstuvieron de votar ya que era un tema sensible y que los involucraba directamente a los socios trabajadores.

Al consultarte por la situación en la pandemia, comenta que se realizaron las asambleas de manera virtual.

Ya que la cooperativa cuenta con deuda vigente, actualmente no están incorporando nuevos socios trabajadores a menos que sea muy necesario. Cuando culmine la deuda vigente (efecto de la crisis 2008) volverán a incorporar socios trabajadores.

5.2 Cooperativa Mixta Facultad de Ciencias Empresariales:

Ficha básica cooperativa	
Nombre	Facultad de Empresariales-Parte de Universidad de Mondragon[11]
Tipo de Cooperativa	Mixta de trabajadores, usuarios y colaboradores
Rubro	Educativa
Cantidad de socios activos	Sin información
Ubicación geográfica	País Vasco, España
Órganos de la cooperativa	Asamblea general (representada 33.3% por cada tipo de socio) /Consejo Rector/Consejo social /Consejo de coordinación

La Facultad de Empresariales / Enpresagintza pertenece a la cooperativa mixta de iniciativa social Mondragón Unibertsitatea Enpresagintza Sociedad Cooperativa, entidad independiente, sin ánimo de lucro y de carácter privado.

Ubicada en la villa de Oñati, en el centro del País Vasco, comenzó su actividad en 1960, siguiendo la tradición y recuperando la constumbre de la antigua Universidad Sancti Spiritus de Oñati, erigida en 1.542.

Sus actividades principales son la formación y la investigación, desarrollo e innovación.

En relación con la organización de la Facultad, cuenta con los siguientes órganos de gobierno:

- Asamblea General de socios, en la que están representados a tercios socios trabajadores, alumnos y empresas
- Consejo Rector, con la misma representación de la Asamblea General
- Consejo de Coordinación, órgano de gestión liderado por el Director General y que se encarga de ejecutar las estrategias aprobadas en el Consejo Rector

Citando nuevamente la entrevista realizada con Urko López, para entender de mejor manera como es la operativa diaria de la cooperativa:

[11] Fuente:: https://www.mondragon.edu/es/facultad-empresariales

Urko López comienza destacando que cada facultad, o sea cada Cooperativa, funciona totalmente de manera diferente e independiente, pero todas son cooperativas mixtas integradas por 3 figuras de socios:

- **Socios trabajadores**: Profesores, personal administrativo, personal de limpieza u otro que pueda surgir. Luego del tercer año de contrato, se hace un periodo de prueba que puede variar de 2 a 5 años, aunque al segundo final puede incorporarse como socio trabajador. Cada cooperativa resuelve el nivel de aporte (monetario), pero es similar en cada una.
- **Socios usuarios:** Son los alumnos, que hacen uso de la universidad, el aporte es la matrícula y los socios solo son socios mientras sean alumnos, cuando egresa dejan de ser socios.
- **Socio colaborador:** Empresas que realizan colaboraciones con dinero, pasantías o charlas de manera gratuita. No se cuantifica en dinero, sino que con la presencia de esa organización ya puede pertenecer. Entran con estos aportes y normalmente se quedan en el tiempo, no es tan volátil como los alumnos.

Las empresas cooperativas de Grupo Ulma y Grupo Mondragón participan en las asambleas y en el consejo rector de todas las universidades.

Respecto a posibles conflictos, Urko López comenta que en 2005 se propuso una reestructuración del personal entre facultades, los trabajadores no lo tenían muy claro y no estaban a favor. La mayoría de los socios trabajadores votaron en contra en la asamblea, pero las empresas votaron a favor y como a los alumnos no les afectabas directamente también votaron que, a favor, es así como se realizó la reestructura, aunque ellos estuvieran en contra.

A pesar de estos posibles conflictos, este modelo es totalmente democrático ya que participan todos involucrados en la cooperativa.

En tiempo de exámenes, pueden no participar los socios alumnos/usuarios, pero si hay cuórum se realizan igualmente.

5.3 Cooperativa de ahorro y crédito-COFAC

Ficha básica cooperativa	
Nombre	COFAC[12]
Tipo de Cooperativa	De ahorro y crédito
Rubro	Financiero
Cantidad de socios activos	Actualmente cuenta con mas de 3.500 socios activos
Ubicación geográfica	Tiene su sede central en Montevideo, pero cuenta con Puestos de Atención Cooperativos en Artigas, Tacuarembó, Paysandú, Colonia, Durazno, Cerro Largo y Florida
Órganos de la cooperativa	Asamblea general (representada 100% por socios usuarios) /Consejo Directivo/Comisión Fiscal/CEFIC/Comisión Electoral

COFAC, es una cooperativa de ahorro y crédito cerrada, ya que como paso con todas (luego de la crisis económica del 2002) las cooperativas de ahorro y crédito en Uruguay (con excepción de Fucerep), todas las cooperativas de este tipo no pudieron seguir aceptando fondos de sus socios por lo que pasaron a ser solo cooperativas que pueden dar crédito, pero no aceptar ahorros (realizar intermediación financiera).

COFAC es una cooperativa uruguaya de carácter social, que atiende las necesidades de financiamiento de sus socios mediante la puesta a disposición de los mismos de productos financieros, en el marco de una gestión operativa justa en cuanto a las relaciones de crédito.

El número de socios participes de la cooperativa, los sectores objeto de la atención y la extensión territorial de la actividad, han llevado a que se constituyera en un emprendimiento social sustentado en actividades económicas, con raíces en la población del interior del país, representando un fuerte espacio de participación e inclusión social.

[12] Fuente: https://www.cofac.net/

Es una de las cooperativas de ahorro y crédito con más años de actividad, teniendo más de 50 años de experiencia en el territorio, cuenta actualmente con su sede central en Montevideo y tiene 7 puestos de atención en el interior del país, siendo una fuerte influencia en el interior del país.

La cooperativa cuenta con un numero interesantes de socios activos (3.500) y actualmente cuenta con 12 funcionarios que se distribuyen entre la central y algunos puestos de atención. Cuenta con un comité ejecutivo que delinea la planificación estratégica a realizar.

En la cooperativa de ahorro y crédito COFAC puede tener socios que a su vez sean trabajadores dependientes, en su estatuto (art.14-Derechos de los socios) menciona que los socios que tengan calidad de funcionarios, solo podrán ser electores (votar) pero no pueden realizar actividades proselitistas. Por tanto, actualmente no puede contar con una modalidad mixta ya que sus trabajadores no pueden formar parte de los órganos decisores de la cooperativa.

5.4 Cooperativa Agraria de Trabajo SAUPA

Ficha básica cooperativa	
Nombre	SAUPA
Tipo de Cooperativa	De Trabajo
Rubro	Agrario
Cantidad de socios activos	Actualmente cuenta 7 socios trabajadores
Ubicación geográfica	Ciudad de Salto
Órganos de la cooperativa	Asamblea general (representada 100% por socios trabajadores)/Consejo Directivo Comisión Fiscal/CEFIC/Comisión Electoral/

SAUPA CARL (Sauce - Palomas Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada) fue creada con el objetivo de producir y comercializar productos provenientes de actividades agropecuarias desarrolladas individualmente o en común por sus socios.

Dentro de los fines de la cooperativa, se encuentran los siguientes:

- la conservación, clasificación, elaboración, transformación, transporte y comercialización de los productos agropecuarios en general, y el aprovechamiento de los subproductos industriales provenientes de la actividad de sus miembros;
- la prestación de servicios a sus socios, comprando, importando o arrendando, equipos, instrumentos e insumos, contratando técnicos o adquiriendo bienes para el uso común;
- brindar servicio de pastoreo temporario bajo contrato firmado, en el predio administrado por la cooperativa, a otros productores de similares características socioeconómicas, de los integrantes de la cooperativa.
- la exportación o importación de productos;
- la concesión de créditos propios y/o la facilitación en la obtención o gestión y administración de créditos externos a la Cooperativa, para los socios, cuando el Consejo de Administración lo estime conveniente, con el voto conforme de la mayoría y con destino exclusivo a inversiones para mejorar la explotación de los peticionantes y/o beneficiarios;
- la adquisición o el arriendo de tierras y edificios para la explotación agraria o comercial, en forma cooperativa, o para venderlos, arrendarlos o darlos en uso a sus miembros;
- el fomento, mejoramiento y diversificación de la producción, mediante el asesoramiento agronómico, veterinario y de gestión y/o administración empresarial a los miembros de la misma;
- la realización de gestiones ante otras instituciones, tendientes a contribuir a los objetivos del inciso anterior y a elevar mediante la realización de obras sociales, el nivel de vida cultural y material de la comunidad rural:

- el fomento y difusión del cooperativismo, especialmente a través de la educación:
- la realización de programas de capacitación técnica cooperativa;

la facilitación de información y asistencia técnica a sus miembros para el uso de máquinas y equipos

En los campos administrados u organizados por la Cooperativa, cada familia desarrollara su actividad, según la regulen los estatutos y su reglamento de convivencia y trabajo.

Esta cooperativa agraria, cuenta con la particularidad de tener los siguientes principios, muy similares a lo que ocurre en Mondragón:

- La Cooperativa no podrá desarrollar directa, ni indirectamente la propaganda de ideas político-partidarias o religiosas, quedando prohibida la misma dentro de los predios explotados por ella o en cualquier dependencia de la misma.
- La Cooperativa podrá contratar a personas no vinculadas a la misma a los efectos de ocuparlos en tareas de zafras u otros trabajos a término; *en caso de ser necesario estas personas por períodos mayores de doce meses, tendrán derecho a ingresar a la Sociedad siempre que cumplan con los requisitos establecidos*. Quedan exceptuados de estas normas los técnicos y obreros afectados a obras de construcciones civiles o industriales en la comunidad, los asesores técnicos y el coordinador general de la Cooperativa, en el caso de que fuera contratado.
- Es principio general que todos los trabajos que exijan el cumplimiento del objeto de la Sociedad sean realizados por Socios y sólo excepcionalmente se acuda a no Socios y sólo se hará por falta de especialización técnica suficiente en los Socios o por exceso temporal de trabajo como en los momentos de zafras u otra circunstancia.
- Por el sólo hecho de vivir dentro de alguna Unidad los Socios reciben beneficios y generan obligaciones, exigiéndose el cumplimiento de las reglas de convivencia que,

serán aprobadas por la Asamblea General a propuesta del Consejo de Administración

- SAUPA CARL por resolución de la Asamblea General, podrá asociarse o federarse con Personas de igual o diversa naturaleza jurídica, a los efectos de realizar actividades comprendidas en su objeto social. Asimismo, por Resolución del Consejo de Administración podrá realizar contratos plurilaterales de organización no societarios, a los efectos de facilitar la actividad económica de la cooperativa.
- Para la mejor organización de las actividades, la Asamblea General dictará los reglamentos que estime convenientes, que regulen los derechos, obligaciones y modos de comportamiento societarios.

A continuación, citaremos la entrevista realizada con Daniela Gonzalez[13], Socia actual de la cooperativa e hija de uno de los socios fundadores, para entender de mejor manera como es la operativa diaria de la cooperativa:

Ella empieza comentando que es hija de uno de los fundadores de la Cooperativa y que se integró a la cooperativa 3 años después que fue constituida. La cooperativa se constituye en el 2007, con un llamado de colonización, en el cual se unieron 19 asalariados rurales para formar el grupo cooperativo SAUPA.

Los socios de la cooperativa comparten las jornadas laborales, contando con participación de todos los integrantes, pudiendo tener otras personas no socias que también participen.

Los socios de la cooperativa (7 actualmente) distribuyen las jornadas laborales entre ellos principalmente, aunque pueden participar otras personas de manera zafral (4 o 5), siempre y cuando el trabajo de los socios este colmado.

[13] ***Resumen entrevista a SAUPA - Daniela González 31/07/2021***

La principal ventaja de ser socio de la cooperativa y no zafral, pasa principalmente por garantizar el trabajo entre los socios y por los costos de insumos y animales, contando con mayor flexibilidad para el pago y teniendo en cuenta que puede negociar en conjunto, consiguiendo mejor precio al momento de vender (por lote). Adicionalmente cada socio tiene el beneficio de contar como mínimo con 10 animales para realizar actividades agropecuarias.

El proceso para ser Socio de la cooperativa, el cual es un proceso complejo que está atravesando la cooperativa es el siguiente:

1. Enviar una nota de solicitud formal
2. Pasar el periodo de prueba, que puede extenderse hasta un año
3. Realizar el aporte de capital en especie (inicialmente era el capital de 1 vaca, pero cada socio ha incorporado más por lo que al momento de postularse a ser socio (actualmente son 5), deben incorporar el equivalente a animales en partes sociales)

Respecto a este aporte, Daniela Gutiérrez comenta que lo ideal sea en especie y no efectivo, aportando la cantidad de vacas necesaria ya que la producción de estas es un pilar fundamental para la misma.

La cooperativa cuenta con un reglamento interno, las decisiones se toman a diario y solo lo usan para situaciones muy específicas. Han tenido algún conflicto con socios anteriores, en los cuales utilizaron el reglamento interno y pudieron resolver el mismo.

Un aspecto relevante del reglamento es que todos los socios *deben participar obligatoriamente (o mandar a un tercero) de las jornadas laborales e internas* (reuniones) de la cooperativa, en caso de faltar a algunas de estas, tienen una multa económica. Esto lo consideraban fundamental cuando la cooperativa tenía más cantidad de socios.

5.5 Comunidad Soca

Ficha básica cooperativa	
Nombre	Comunidad Soca

Tipo de Cooperativa	De Trabajo/mixta de trabajo y usuarios
Rubro	Agrario
Cantidad de socios activos	Actualmente cuenta 8 socios fundadores
Ubicación geográfica	Las toscas, Canelones.
Órganos de la cooperativa	Cooperativa en formación

La comunidad Soca es un grupo de vecinos localizados en la costa de la ciudad de canelones, principalmente en la localidad de las Toscas. Este grupo de vecinos se formo con el fin de generar una comunidad que siguen los mismos principios, con la idea de generar una eco aldea y trabajar en grupo para el bien del colectivo.

Una de las posibilidades para que la comunidad tome forma jurídica, es evaluar formar una cooperativa mixta con socios trabajadores y socios usuarios, siendo estos últimos, usuarios de las tierras de la comunidad, quien pertenecen a uno de los socios y seria cedidas para su usufructo.

Para comprender de mejor manera como se comporta esta comunidad, *citaremos la entrevista realizada a los miembros de la comunidad*[14]:

Comentan inicialmente que están en etapa de formación y se encuentran abiertos a escuchar los diferentes comentarios de todos los participantes para poder generar una idea común del camino a seguir. Se propone iniciar con una lluvia de ideas de las actividades que van a realizar en la comunidad/cooperativa.

Así es que se define la siguiente lista de **actividades a realizar**:

- Huerta comunitaria
- Campo experimental (exploración de alternativa en pequeños lotes)
- Realizar vivienda con materiales nobles (barro) con equidad para todos sus miembros

[14] ***Resumen entrevista a Comunidad Soca (cooperativa en formación, posible mixta) 24/06/2021***

- Saneamiento, agua y tratamiento de esta (sin contaminación)
- Actividades comunitarias, recibir a terceros y realizar actividades con medio local (turismo, talleres y colaboración con el territorio)
- Cría de gallinas (1ero autoconsumo, luego evaluar venta)
- Cría de Ovejas
- Otro tipo de cría que pueda surgir
- Lugar de meditación, momento espiritual y terapéutico
- Bosque comestible, huerta frutal, árboles frutales
- Otras actividades agropecuarias

Dentro de las actividades ya listadas, empezaron a surgir otros puntos muy interesantes para incorporarlos como **reglamento de convivencia**, estos fueron los siguientes:

- Debe haber un crecimiento cualitativo de la comunidad, diversificando la producción en la mayor medida posible e incorporando pequeños lotes dedicados a la innovación en ciertos productos
- En la comunidad, debe haber igualdad ante todo y para todo, siempre y cuando prevalezca la coherencia con los objetivos de esta
- Es una comunidad que debe respetar los derechos y espacios individuales de los integrantes, así mismo, debe haber espacios en común pero dentro de cada espacio de vivienda privada pueden realizar las actividades que consideren oportunas
- Necesidad de reuniones periódicas, tal vez semanales, para la construcción conjunta de la comunidad
- No debe haber animales atados, a menos que estos invadan los derechos de otros integrantes o de la comunidad (no pueden incorporar nuevos animales sin la autorización de la comunidad)

- Tener momentos de reflexión para evaluar cómo se sienten, reconocerlo y ponerlo al servicio, el grupo es un todo.

Se propone que puede haber **comisiones encargadas de fomentar la construcción de la comunidad** y se consulta **cómo se realizara la huerta y si hay posibilidad o no de vender excedentes a terceros**. Ellos argumentan que la huerta será comunitaria, con productos equilibrados y gestionados por equipos, que pueden ir rotando para que el conocimiento sea colectivo. Dentro de la huerta, cada uno realiza distintas actividades en la misma pero individualmente, en su territorio puede plantar lo que quiera (ejemplo con tulipanes) y compartirlo con la comunidad.

¿Consulto si habrá intercambio entre pares, trueque o alguna moneda para poder adquirir los beneficios de la huerta y la comunidad?

Ellos cometan que pueden crear su identidad propia, creen en la abundancia, en la economía solidaria, sin utilizar la moneda (ya que esto lleva a la triangulación). Quieren crear algo distinto, crear un capital social solidario, con claridad y cuidado. Inclusive pueden tener vínculos con otros grupos (cooperativa, comunidades) que sientan lo mismo.

Comentan que puede existir una moneda alternativa, pero quieren crear algo nuevo.

Sugieren cambiar la palabra "reglamento interno" por "acuerdo de funcionamiento".

Surge la preocupación por lo que le dejan o no a sus hijos y como esto ira de la mano con la comunidad.

Tienen que definir el marco legal, como es el de la cooperativa para tener orden en ciertas cosas, como el uso de la tierra.

Volviendo al tema huerta, consulto como debe ser la administración, como repartir la misma y cómo gestionarla.

Ellos mencionan que la huerta puede ser el primer ejercicio para empezar, realizando distintas tareas, piensan definir diferentes equipos por tareas, cambiando los mismos de manera mensual,

teniendo algún especialista inicialmente, adquirir conocimientos y luego ir cambiando. Tener una **base de horas a aportar en la comunidad** (por ejemplo 10 horas semanales de trabajo a aportar).

Hay participantes de la comunidad que al inicio van a ser parte de la comunidad por fin de semana, ya que tienen trabajo regular. Participaría, pero sin ingresos en moneda, pero si interesan los ingresos en especie, esto deja abierta la posibilidad que, si trabajan más de lo mínimo a aportar, pueden abonarle horas de trabajo con los excedentes vendidos

Consulto por maquinarias, como la van a obtener, si se van a realizar aportes iniciales para la adquisición de estos.

Al inicio piensan aportar entre todos para trabajar la tierra, combinando horas de trabajo propio y pudiendo alquilar ciertos servicios (pueden no necesitarla). Hay preocupación por el estado de la tierra, ya que la misma tiene que pasar por un proceso cuidadoso de reconstrucción. Comentan el desgaste que tiene la tierra.

6. ELECCIÓN Y ANÁLISIS DE DIMENSIONES Y CUADROS COMPARATIVOS

Luego de haber expuesto estos 5 casos y teniendo en cuenta cuales pueden ser las dimensiones más pertinentes para analizar, pasaremos a detallar cuales serán estas y el porqué de su elección:

1. ***Aportes Económicos:*** Los aportes económicos a realizar para pertenecer a una cooperativa muchas veces son cruciales para el compromiso con la misma. Por la afectación directa que tiene a todos los socios, entendemos es una dimensión decisiva para analizar.
2. ***Participación en asambleas y representación para la toma de decisiones:*** Ya que la asamblea general de la cooperativa es el órgano representativo de la masa social y a su vez, es el organismo definitorio de todas las decisiones, es fundamental analizar estas dimensiones en todas las cooperativas vistas para poder identificar ventajas y desventajas de las distintas participaciones y representaciones.
3. ***Comunicación interna dentro de la cooperativa:*** Una buena comunicación interna entre los socios de la cooperativa, sobre todo cuando su magnitud es grande, resulta crucial para el buen funcionamiento. Es por eso que analizaremos cómo se conforma ésta en cada caso.
4. ***Resolución de conflictos:*** Evaluar cómo se han resuelto conflictos que surgen en las cooperativas, como evitarlos y reglamentarlos, es vital para el desarrollo sostenible de las mismas.
5. ***Rol del socio:*** La definición de los roles que tiene cada socio es fundamental para el buen funcionamiento de la cooperativa, en particular cuando conviven dos tipos distintos como trabajadores y usuarios.
6. ***Reglamento interno:*** Como lo hemos visto en algunos casos, el estatuto le da el marco legal a la cooperativa y puede tener muchas pautas de cómo solucionar conflictos dentro de la Cooperativa. Igualmente vemos fundamental la elaboración de un reglamento interno porque regula el funcionamiento cotidiano de esta.

Para poder comparar las principales dimensiones de algunas de las cooperativas vistas, es importante separarlas por tamaño, ya que, de lo contrario, el análisis resulta muy heterogéneo.

Es por eso que el análisis se realizará por los siguientes grupos:

- Casos de cooperativas grandes (Eroski vs COFAC vs Universidad de Empresariales)
- Casos de cooperativas pequeñas (Saupa vs Comunidad Soca)

A continuación, pasaremos a analizar las distintas dimensiones del primer grupo:

Dimensión:	Eroski	COFAC	Universidad de Empresariales
Aportes Económicos	Los socios trabajadores deben aportar un *monto significativo (Euros 12.000 aproximadamente)* de partes sociales para poder incorporarse como socios de la Cooperativa. Los socios consumidores no deben realizar aportes.	Los socios aportan un importe bajo ($120) de partes sociales mientras tienen un crédito vigente. No existe la figura de socio trabajador.	En la universidad, los socios trabajadores (profesores, administrativos, personal de limpieza, etc.) realizan aportes económicos de manera similar a Eroski, los socios colaboradores (empresas) pueden o no realizar aporte en efectivo (puede ser en especie), y los socios usuarios (alumnos) realizan el aporte correspondiente a la matricula (cuando egresan ya pierden su calidad de socio).
% participación y representación en las asambleas	Los socios trabajadores y consumidores tienen igualdades en lo que refiere derecho a voto. Teniendo cada grupo, 50% de representación en las asambleas. Existen representantes por cada grupo de socios y de usuarios según comarca, en número equitativo	Los socios usuarios tienen el 100% de la representación en la asamblea. Los trabajadores dependientes y a la vez socios usuarios, pueden tener voz en la asamblea, pero no voto. Existen representantes por cada grupo social según filial (delegados)	La asamblea se divide 1/3 por socios trabajadores, socios consumidores y socios colaboradores. Existen representantes por cada grupo social.
Comunicación interna de la Cooperativa con sus socios	Reciben comunicación escrita a su correo electrónico o buzón, donde se incluye una	El Consejo Directivo recibe información de manera continua. No	Reciben comunicación escrita a su correo electrónico o buzón, donde se incluye una revista interna

	revista interna e información respecto a todos los aspectos relevantes	así la totalidad de los socios.	e información respecto a todos los aspectos relevantes
Resolución de conflictos internos	La comunicación fluida y la generación de espacios de intercambios con anterioridad a la asamblea, hacen que el modelo sea democrático y eficiente. El consejo social vela por la generación de estos espacios y el intercambio constante	Pueden existir conflictos en las asambleas, por desinformación o por no generar espacio de intercambio de manera previa para los temas críticos	La comunicación fluida y la generación de espacios de intercambios con anterioridad a la asamblea, hacen que el modelo sea democrático y eficiente. El consejo social vela por la generación de estos espacios y el intercambio constante
Rol de socio	Un socio trabajador puede ser a la vez, socio consumidor, pero nunca "usar los dos sombreros"	Los empleados pueden ser socios con sus beneficios, pero no podrán tener derecho a voto	Cada socio tiene su rol y no puede tener doble representación
Reglamento interno	El reglamento interno es fundamental para el buen funcionamiento de la cooperativa	El estatuto hace de reglamento interno	Cuentan con un reglamento interno de conducta para socios trabajadores y socios de consumo.

Ahora analizaremos las distintas dimensiones en los casos de cooperativas pequeñas:

Dimensión:	**Saupa**	**Comunidad Soca**
Aportes Económicos	El aporte inicial del socio es de 2 Unidades Reajustables y una cantidad de ganado vacuno según lo requiera la cooperativa (actualmente son 5 vacunos)	En el caso de la comunidad, los aportes pueden variar entre efectivo y especie. Dentro de esta última, está el aporte del terreno, maquinarias y mano de obra para la puesta a punto del terreno.
% participación y representación en las asambleas	Los socios trabajadores representan el 100% de la misma. Los trabajadores zafrales pueden tener voz en la asamblea, pero no voto. La representación es directa, ya que cada socio tiene voz y voto	Tomando el caso hipotético de que existan socios trabajadores y usuarios, se recomienda que solo sean representados en asambleas por una calidad de socios. Dependiendo de los intereses de la cooperativa, puede ser por los socios trabajadores (más adecuado) o usuarios. Esto evitara

		conflictos por socios que sean de los dos tipos. La representación es directa, ya que cada socio tiene voz y voto
Comunicación interna de la Cooperativa con sus socios	La comunicación es diaria y verbal	La comunicación es diaria y verbal
Resolución de conflictos	Actualmente son una cooperativa con 7 socios que participan de todas las jornadas (laborales e internas de la cooperativa) por lo que los conflictos se resuelven diariamente. Hubo ocasiones en el pasado, cuando contaban con más socios, que resolvieron conflictos citando su estatuto y reglamento interno.	Al ser una comunidad pequeña, que tendrá entre 10 y 20 participantes como máximo. Los conflictos se resuelven internamente cuando estos surjan. Podrían verse conflictos puntuales en las asambleas, pero no serían los momentos más indicados. Se recomienda elaborar un "acuerdo de funcionamiento"
Rol de socio	Solo existen socios trabajadores, cada socio tienen derechos y obligaciones para la asamblea	Existen socios trabajadores y socios usuarios, pueden coexistir personas con doble calidad de socio, pero solo se tendrá voz y voto como socio trabajador
Reglamento interno	La cooperativa cuenta con un reglamento interno de convivencia, el mismo es un pilar para el funcionamiento de la cooperativa	El acuerdo de funcionamiento es un documento adicional para posible resolución de conflictos, pero no prima en la cotidianidad de la comunidad

Luego de haber expuesto todas las dimensiones en estos grupos de cooperativas grandes y pequeñas, podemos observar lo siguiente:

- Los aportes económicos por parte de los socios trabajadores en las cooperativas mixtas, resultan una fortaleza fundamental en cuanto al compromiso que generan hacia sus trabajadores de realizar sus tareas de doble rol (trabajador y dueño) para lograr un mayor bienestar económico y laboral

- En cuanto a los aportes económicos de los socios usuarios, podemos denotar que no resulta un impedimento significativo para todos los casos expuestos, ya que observamos que los importes son por un bajo importe
- La participación en las asambleas resulta gran fortaleza que tienen las cooperativas mixtas, ya que participan del órgano máximo decisorio de la cooperativa, tanto sus trabajadores como sus usuarios, otorgando una visión estratégica desde todo el punto de vista de la cooperativa (visión trabajador y visión "cliente") y logrando una fidelización del "cliente".
- En cuento a la representación en las asambleas, podemos ver que, según el tamaño de la cooperativa, pueden estar todos sus socios o tener delegados de estos. En el caso de cooperativas mixtas, es relevante no perder el voto plural ponderado (equidad de número de cada clase de socios en la asamblea).
- Dentro de los grupos de cooperativas expuestas, se observa una clara debilidad en la comunicación interna de las cooperativas grandes respecto a las chicas, ya que estas últimas tienen una comunicación diaria y verba, más estrecha. Esto resulta un gran desafío en el proceso de crecimiento de una cooperativa, ya que tiene que lograr una comunicación fluida con todos sus socios. En estos casos, es importante gestionar una comunicación por todos los medios existentes para lograr una comunicación eficiente y eficaz
- Una gran fortaleza de las cooperativas mixtas analizadas, son la resolución de conflictos, siendo gestionados en espacio de intercambios anteriores a la asamblea, para lograr un modelo cooperativo democrático y eficiente. En el caso de cooperativas de gran porte social, la necesidad de un consejo social que vele por la generación de estos espacios parece sumamente necesario

- Una cooperativa que cuenta que con trabajadores dependientes y no socios, resulta totalmente contradictorio ya que son los que trabajan para objeto de la cooperativa, pero no tienen voz ni voto en las decisiones de la misma. Esto resulta un de las principales ventajas de las cooperativas mixtas respecto a las cooperativas de usuarios.
- La creación de un reglamento interno para el buen funcionamiento de cualquier tipo de cooperativa, es una gran fortaleza para la resolución de conflictos o cualquier inconveniente que pueda surgir.

7. PROPUESTA DE MODELO DE ESTATUTOS PARA COOPERATIVAS MIXTAS

Partiendo de la base de los modelos de estatutos presentes en la página web de INACOOP[15], se analizarán los modelos estatutarios de las cooperativas de trabajo y de cooperativas agrarias, adicionalmente se analizarán también los estatutos de la cooperativa mixta Eroski, teniendo como consecuencia una propuesta de modelo de estatutos para cooperativas mixtas.

Análisis a partir de estatutos de cooperativas de trabajo:

A continuación, tomando como base el modelo de estatuto de cooperativa de trabajo (fuente INACOOP) pasaremos a analizar los principales artículos a tener en cuenta para su modificación:

-Articulo 1 (denominación, duración y domicilio)

En este primer artículo, se debe modificar el nombre "cooperativa de trabajo" por "cooperativa mixta de trabajadores y usuarios" y luego ingresar la denominación seleccionada.

-Articulo 3

El articulo 3 debe contener el objeto de la cooperativa para sus socios, en el caso de las cooperativas mixtas, deben tener en cuenta ambos tipos de socios (usuarios y trabajadores) al momento de plantear el mismo, y oportunamente ampliar el objeto por cada clase de socios.

-Articulo 4 (Definición operativa)

En este capítulo del estatuto es necesario incorporar un nuevo artículo con la definición operativa de las dos comunidades de socios:

"*La cooperativa se estructura en base a dos comunidades: la de socios de usuarios y la de socios de trabajo. Ambas comunidades procuran la mejor consecución del objeto social de la Cooperativa, realizando en común la toma de decisiones en los asuntos generales que afectan a la Cooperativa y centrando su actividad específica de la siguiente forma:*

[15] https://www.inacoop.org.uy/modelosyestatutos

- La comunidad de socios usuarios atendiendo preferentemente a la formación y defensa de los socios en el área de uso de bienes o servicios de la cooperativa

- La comunidad de socios de trabajo gestionará, con autonomía, los medios de producción de la empresa y los asuntos prácticos de la vida cotidiana, como una cooperativa de trabajo, y según las políticas generales marcadas por la asamblea."

-Artículo 6 De los socios

En este artículo es fundamental definir quienes podrán ser socios, según el tipo de socios y cuál es el procedimiento para ello.

"i. Para ser socios trabajadores de la cooperativa deberán cumplir:

a) *Ser persona física con la edad mínima exigida por el orden jurídico vigente para la realización del tipo de trabajo requerido.*
b) *Solicitar por escrito al Consejo Directivo el ingreso a la Cooperativa, declarando conocer y aceptar su Estatuto.*
c) *Que sean necesarios los servicios de su competencia.*
d) *Tener capacidad, aptitud o pericia para el tipo de trabajo requerido, para lo cual deberán cumplirse a satisfacción las pruebas específicas que se establezcan, y /o completar el periodo de aspirante dispuesto a dichos efectos.*
e) *Tener buenas condiciones morales y éticas.*
f) *Suscribir e integrar, las partes sociales que están definidas en el artículo 18*.
g) *No tener intereses contrarios a la Cooperativa.*

El Consejo Directivo resolverá sobre cada solicitud de admisión dentro de un plazo no mayor de 60 días corridos de presentada, y en caso de no pronunciarse dentro de dicho plazo se tendrá por denegada. Podrá denegar la solicitud en caso de que el aspirante no cumpla con las condiciones de admisión, o por estar colmada la posibilidad de trabajo de la cooperativa.

ii. <u>Podrán ser socios usuarios (o de consumo) de la cooperativa si cumplen las condiciones:</u>

a) Ser mayor de edad.

b) Solicitar la admisión mediante una nota dirigida a la Presidencia del Consejo directivo.

c) Desembolsar la cantidad establecida y aceptar, en la instancia de admisión, los compromisos sobre aportes y responsabilidades suplementarias prevenidos en los presentes Estatutos y demás acuerdos vigentes."

-Artículo 7 (Aspirantía)

En este artículo se debe señalar el procedimiento para los <u>socios de trabajo</u> que quieran incorporarse a la cooperativa, definiendo un período de prueba según corresponda.

"*La condición de aspirante a socio trabajador podrá ser objeto de reglamentación por la Asamblea General sobre las siguientes bases:*

a) *no podrán ser aspirantes las personas que en el momento de la solicitud no reúnan las condiciones necesarias para ser socias, a excepción de la condición prevista en el literal d) del artículo 6 del presente Estatuto, la que será verificada durante el período de aspirantía;*
b) *Superar el periodo de prueba establecido, durante el cual la Cooperativa y el aspirante a socio trabajador podrán resolver su relación por libre decisión unilateral.*

   El periodo de prueba será de 6 meses para los socios de trabajo, con excepción de los niveles de Dirección, ejecutivos intermedios y altos, para los que se podrá fijar un plazo mayor. Asimismo, podrán acogerse a esta última modalidad todas aquellas personas aspirantes a socio que voluntariamente lo deseen. Los periodos citados podrán reducirse o suprimirse por acuerdo de ambas partes.
c) *El Consejo Directivo podrá tomar la decisión de admitir al aspirante en calidad de socio de trabajo, aunque esté corriendo el plazo de aspirantía o la prórroga. También podrá exonerar inicialmente al solicitante y admitirlo directamente como socio*

trabajador, pero en ambos casos la resolución deberá ser fundada y se elevará a la Asamblea General a los efectos informativos;

d) *la condición de aspirante incluirá expresamente el derecho de éste de solicitar a la Cooperativa medidas concretas y eficaces para su capacitación técnica y profesional, y para el mejoramiento de su educación cooperativa;*

e) *la persona aspirante tendrá derecho a participar, con voz y sin voto, en la Asamblea General, así como participar en comisiones auxiliares o acceder a otros beneficios que la cooperativa pueda otorgarle;*

f) *el aspirante estará obligado a cumplir con las actividades educativas que la Cooperativa organice para su formación."*

Artículo 18 (Aportes Obligatorio de Capital Social)

Resulta necesario incorporar este artículo en este capítulo (Recursos Económicos) para distinguir los aportes realizados por cada tipo de socio, ya sea trabajador o usuario, destacando que los socios de trabajo deben realizar un aporte más elevado ya que en la medida que el socio no percibe un despido, se recomienda que su parte social sea mayor (equivalente por ejemplo a 6 salarios mínimos) y haya un sistema de aumento paulatino para que al momento de su retiro, perciba un monto como parte social reembolsable por el trabajo realizado, similar a un despido. Según corresponda, cada cooperativa designará cada cantidad de aportes a realizar por tipo de socio.

a) *"Se considera Aportación Obligatoria, en general, a toda aquella que no puede ser decidida individualmente por el socio*

b) *La aportación que se establece para el socio de trabajo que se incorpore como aspirante es de … partes sociales como cuota de ingreso y la cantidad de …. partes sociales (según*

definición art. 19) como aportación obligatoria de capital social, resultando un total de aportación de …. Se pueden realizar estos aportes hasta un 50% en especie.

c) *El importe de la Aportación Obligatoria que se establece para los socios usuario/de consumo, es de … partes sociales, no pudiendo beneficiarse de los derechos que se les confieren a este tipo de socios, hasta después de que se haya cumplido este requisito.*

d) *Los socios de trabajo suscribirán totalmente la aportación obligatoria vigente en el momento de su admisión, después de superado el periodo de prueba. Desembolsarán al menos una … parte de la aportación obligatoria al Capital Social además de la cuota de ingreso vigente, no pudiendo beneficiarse de los derechos que se le confieren a este tipo de socios, hasta después de que se haya cumplido este requisito."*

Artículo 38 (Jerarquía, Integración)

Se mantiene el articulo original, pero dependiendo del tamaño de la cooperativa se debe tener en cuenta que podría tener delegados, y siempre se tiene que mantener la proporción equitativa por tipo de socios.

Artículo 40 (Composición de la Asamblea General de Delegados)

Se debe incorporar un artículo donde haga mención a la nueva representación de la asamblea, con la representación de ambos tipos de socios, se sugiere que la misma deba estar representada en igual proporción por ambos tipos.

"El número de Delegados (si corresponde) elegidos para la Asamblea General será como máximo de…. personas, correspondiendo el 50% de Delegados a los socios usuarios/de consumo y 50% a los socios de trabajo ".

Artículo 46. (Integración)

En este artículo y posteriores, es importante destacar que, al ser dos tipos de socios, la representación en asambleas, en el consejo directivo y en todos los órganos de la cooperativa,

deben ser representados 50% por cada tipo de socio y, por ende, el número de miembros debe ser par. Podría establecerse también que la presidencia será rotatoria por períodos y clase de socios, y que, en temas relacionados con socios de trabajo, el directivo principal tendrá voto doble si fuera necesario desempatar, y viceversa para temas relacionados con socios usuarios/de consumo. En temas generales, cuando las posiciones sean paritarias, se llevará a asamblea y el presidente tendrá voto doble.

"*El Consejo Directivo es el órgano encargado de la dirección y administración de la Cooperativa.*

Se compondrá de seis miembros titulares, e igual número de suplentes, éste estará compuesto por dos representantes de los socios usuarios *y dos representantes de los socios de trabajo. La elección de suplencias guardará la misma relación.*

Durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelectos por una sola vez, debiendo transcurrir un lapso de dos años entre su cese y una nueva postulación.

En la sesión constitutiva de cada nueva integración del Consejo Directivo se procederá a elegir los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y 2 vocales.

La cooperativa debe contar con un mínimo de 50 socios de usuarios y 10 socios trabajadores.

Artículo 57, 59 y 60

Al igual que las modificaciones sugeridas para el artículo anterior, en esos artículos que hacen referencia sobre la composición de las comisiones de la cooperativa, se debe tener en cuenta que estas deben estar representados en igual número por cada tipo de socio por lo que sus miembros siempre serán pares.

*"**Artículo 57. (Composición y Régimen de Funcionamiento)***

La Comisión Fiscal se compondrá de 4 miembros titulares e igual número de suplentes, representados 50% por cada tipo de socio.

Durarán 2 años en sus funciones y tendrán las mismas posibilidades de reelección que las establecidas para los integrantes del Consejo Directivo.

En lo relativo al régimen de funcionamiento (quórum, resoluciones, discordias entre sus miembros) será de aplicación lo previsto para el Consejo Directivo.

En la sesión constitutiva de cada nueva integración de la Comisión Fiscal se procederá a elegir un presidente, un vicepresidente y un secretario.

Si la Cooperativa cuenta con menos de 15 socios la Comisión Fiscal podrá integrase con dos miembros, uno de cada clase de socio.

Artículo 59. (Composición y Funcionamiento)

La Comisión Electoral se compondrá de 4 miembros titulares e igual número de suplentes, representados 50% por cada tipo de socio.

Durarán 2 años en sus funciones y tendrán las mismas limitaciones estatutarias que los integrantes del Consejo Directivo en cuanto a su reelección.

En lo relativo régimen de funcionamiento (quórum, resoluciones, discordias entre sus miembros) será de aplicación, en lo compatible, lo previsto en el presente Estatuto para el Consejo Directivo.

Si la Cooperativa cuenta con menos de 15 socios la Comisión Electoral podrá integrase con dos miembros, uno de cada clase de socio.

Artículo 60. (Composición y funcionamiento)

La Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa se integrará con dos o cuatro miembros titulares e igual número de suplentes, los que serán designados por el Consejo Directivo (cumpliendo la premisa de representación por tipo de socio) y tendrá su misma duración, pudiendo ser reelectos para períodos subsiguientes. Asimismo, el Consejo Directivo podrá disponer la remoción y/o sustitución de cualquiera de sus miembros, en cualquier momento.

Podrán ser miembros de esta Comisión, incluso, quienes integren el Consejo Directivo. No podrán ser miembros quienes integren la Comisión Fiscal.

Esta Comisión se reunirá como mínimo tres veces en el año. Y se aplicará en cuanto a su funcionamiento, todo lo establecido para el Consejo Directivo, en cuanto sea pertinente y compatible."

Estas son las principales modificaciones que se sugieren para obtener un estatuto para cooperativas mixtas. Dependiendo del tamaño y actividad de la misma, podrán tener diferentes adaptaciones.

Se anexa modelo de estatutos completos para esta clase de cooperativas.

modelo estatuto mixtas.doc

8. CONCLUSIONES

Hemos analizado los casos nacionales e internacionales de cooperativas y su comparación nos dice que es posible la adaptación de cooperativas de modalidad mixtas en nuestro territorio, siempre y cuando se cumplan las condiciones estatutarias y se pueda diferenciar los roles de cada tipo de socio.

Hemos visto ventajas económicas de ser cooperativas mixtas, sobre todo para los casos de las cooperativas de ahorro y crédito, pudiendo generar un ahorro en este sector cooperativo cercano a USD 1.710.000 anuales.

Hemos planteado los cambios legales necesarios para incorporar una toma de decisiones integrada por ambos tipos de socios, principalmente en lo que refiere a el desarrollo de un modelo de estatuto tipo para este modelo cooperativo.

Consideramos que existen oportunidades claras en relación a las cooperativas de la modalidad mixta, tanto desde el inicio de actividades (dando mayores libertades para sus socios y actividades), como en la transformación (de un modelo tradicional hacia el mixto). En los casos analizados, vemos las siguientes ventajas:

- La creación de una cooperativa de trabajo y convivencia como la eco-aldea, ofrece posibilidades de incorporar la modalidad mixta de cooperativa.
- Como se expresa en el estatuto de SAUPA, la posibilidad de asociarse con otros grupos ofrece la oportunidad de incorporar un grupo de socios usuarios para expandir sus actividades.
- El caso de COFAC cuyos trabajadores son usuarios, podría transformarse en mixta e incorporar a sus trabajadores como socios, obteniendo tanto ventajas económicas en los aportes patronales como una nueva relación más comprometida de los trabajadores, aumentando y profundizando su carácter cooperativo.

Consideramos también que las complejidades a resolver más importantes son las formas de integración, la toma de decisiones y la forma de distribución de los excedentes que tengan en cuenta las características de las dos clases de socios.

Por ejemplo, para el caso Eroski, los excedentes se distribuyen con los socios trabajadores (siempre y cuando la asamblea así lo disponga), ya que ellos son los que generar más aporte de capital a la cooperativa, y en el caso de los socios usuarios/consumidores, ya que no realizan aportes de capital, su mayor retribución viene por la realización de acciones sociales. Como vimos en la entrevista con Urko López, estos pueden presentar propuestas (fines sociales, educativos, deportivos, etc.) para que sea evaluada por el consejo social, luego por el consejo rector y eventualmente en las asambleas son aprobadas.

A- Aspectos a tener en cuenta para la creación de una cooperativa mixta

Luego de haber analizado las principales dimensiones de las cooperativas mixtas y comparándolas con los modelos cooperativos existentes en el territorio, podemos considerar que los factores para el éxito de una cooperativa mixta son los siguientes:

- La cooperativa mixta debe tener un estatuto de donde partir para organizar su funcionamiento, adicionalmente se recomienda que tenga un reglamento interno para la operativa ordinaria de la cooperativa, así como uno para cada comunidad de socios.
- Debe existir una participación de todos los socios en la Asamblea General, ya sea por intermedio de delegados o no (dependiendo del tamaño), y la misma debe ser con voto plural ponderado y así lograr una participación equitativa y transparente. El porcentaje de representación de cada tipo de socios debe ser igual, por ejemplo 50% si son dos tipos de socios, para generar una toma de decisiones equitativa.

- Otro de los factores que resulta clave a la hora de pensar en cooperativas mixtas, es la creación de consejos sociales (o comisiones de educación cooperativa), que se encarguen de la comunicación interna, logrando que ésta sea lo más fluida posible y se adapte al medio de comunicación utilizado por cada clase de socios y de ellos entre sí.
- Tal vez el más importante de los factores al momento de analizar las claves del éxito de una cooperativa mixta, resulta el de aportes económicos por parte de los socios trabajadores. En este caso es crucial definir un aporte que logre el compromiso de los trabajadores, el sistema de reparto de excedentes, y a la vez el resguardo de sus intereses a la hora de desvincularse a la cooperativa.

Si analizamos las cooperativas de consumo y las de ahorro y crédito, en la mayoría de estas existen inconvenientes para lograr la participación de sus socios en la estrategia de la cooperativa. Los trabajadores dependientes pueden tener más o menos compromiso con la empresa, pero al no estar comprometidos como si fueran socios, no resultan incentivados a realizar acciones para mejorar la comunicación y pertenencia del socio usuario. Hay que tener en cuenta, que, en la mayoría de los casos, son los trabajadores quienes tienen contacto asiduo con los socios usuarios, que muchas veces se comportan como clientes y no como socios.

Si se considera una conversión de este tipo de cooperativas a una cooperativa mixta o si se hubiera partido de la base de una cooperativa mixta, puede tener como resultado un mayor compromiso de los trabajadores ya que en parte, de ellos depende el buen funcionamiento de la cooperativa y comparten opiniones constantes con el consumidor, aspecto clave para un optima visión estratégica.

Otro aspecto a considerar en cuanto aquellas cooperativas que cuentan con dependientes y no con socios trabajadores, es la carga a la seguridad social (BPS) por concepto de aporte patronal, que resulta un 7,5% de ahorro por ser cooperativa mixta y no exclusivamente con dependientes.

Una de las principales debilidades que tiene este modelo, es la falta de cultura y experiencias de este tipo de cooperativas, resultando totalmente innovador, pero a la vez, más complejo a la hora de comprenderlo. Este punto puede mitigarse teniendo en cuenta la experiencia de las cooperativas mixtas del grupo Mondragón y haciendo las consultas correspondientes a todos los órganos de contralor.

Este tipo de modelos resulta una gran oportunidad para aumentar la cantidad de cooperativistas de una cooperativa, tanto en calidad como en cantidad.

B- Aspectos a tener en cuenta para el pasaje de una cooperativa de usuarios a mixta

Para estos casos de cooperativas ya existentes (de usuarios) que deseen pasarse a mixtas, es relevante liderar el cambio desde su inicio hasta su instalación. Se debe generar una cultura de relacionamiento entre trabajadores y usuarios, trabajadores que pasarán a ser socios y por ende dueños de la cooperativa.

Este cambio de rol del trabajador debe tener etapas de sensibilización, acompañamiento e implementación para lograr un cambio eficiente y sin conflictos.

Se debería iniciar con una etapa de conocimiento del modelo de cooperativas mixtas, de integración mutua entre ambos tipos de socios, generar una instancia de intercambio entre futuros socios trabajadores y los socios usuarios actuales.

Luego de pasar esta etapa, es relevante generar un cambio en los estatutos aprobado por ambos, con sistemas de comunicación y espacios de trabajo de la nueva estructura cooperativa que va a interactuar con la anterior. Se deben definir claramente los roles, otorgar la formación necesaria, crear nuevas comisiones de trabajo (por ejemplo, una comisión de educación común) y ofrecer asesoramiento en gestiones con todos los organismos de contralor (BPS, DGI, INACOOP y AIN).

Este tipo de modelos resulta una gran oportunidad para aumentar la cantidad de cooperativistas de una cooperativa, tanto en calidad como en cantidad.

C-Aspectos a tener en cuenta para el pasaje de una cooperativa de trabajadores a mixta

Para los casos de cooperativas de trabajo que deseen pasarse a mixtas, pasando de tener clientes a usuarios socios, se debe tener bien en claro cuales podrán ser usuarios de esta cooperativa y definir bien los roles de estos y de los socios trabajadores.

Al igual que en caso anterior, pasaje de cooperativa de usuarios a mixta, debe generar una cultura de relacionamiento entre trabajadores y usuarios, ya que clientes podrían a pasar a ser usuarios y por ende dueños de la cooperativa.

Es necesario también pasar por una etapa de aprendizaje del colectivo para generar una identidad total del modelo mixto a seleccionar. Uno de los mayores desafíos en este tipo de conversiones puede ser aquellos socios trabajadores y usuarios a la vez, que deben sacarse y ponerse el sobrero según el rol que está teniendo, para este punto es fundamental contar con un estatuto que respalde todos los roles de los socios y fundamentalmente una participación activa de todos para la elaboración del mismo.

Luego de pasar esta etapa, es relevante generar un cambio en los estatutos aprobado por ambos, con sistemas de comunicación y espacios de trabajo de la nueva estructura cooperativa que va a interactuar con la anterior. Se deben definir claramente los roles, otorgar la formación necesaria, crear nuevas comisiones de trabajo (por ejemplo, una comisión de educación común) y ofrecer asesoramiento en gestiones con todos los organismos de contralor (BPS, DGI, INACOOP y AIN).

Este tipo de modelos también resulta una gran oportunidad para aumentar la cantidad de cooperativistas de una cooperativa, tanto en calidad como en cantidad, logrando una fidelización del socio ya que pasa de ser cliente a dueño de la empresa que le provee bienes y/o servicios necesarios.

9. BIBLIOGRAFÍA

INACOOP (2021) Modelo de estatutos de cooperativas de trabajo y agrarias, recuperado de: https://www.inacoop.org.uy/modelosyestatutos

INACOOP (2021) *Aproximación a la generación de empleo en el cooperativismo uruguayo*, recuperado de https://www.inacoop.org.uy/investigaciones

INACOOP (2021) *Marco tributario nacional*, recuperado de https://www.inacoop.org.uy/preguntas-frecuente, recuperado de www.dgi.gub.uy y recuperado de www.bps.gub.uy

Normativas Legales en Uruguay (2008) *LEY DE COOPERATIVAS. REGULACION, CONSTITUCION, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO*, recuperado de https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18407-2008

CUDECOOP (2021) Clases de cooperativas en Uruguay, recuperado de http://www.cudecoop.coop/cudecoop/las-cooperativas-en-uruguay/

COFAC (2021) Información referida a COFAC, recuperado de https://www.cofac.net/

UCOT (2021) Información referida a UCOT, recuperado de https://www.ucot.net

COMAG (2021) Información referida a COMAG, recuperado de http://wp.comag.com.uy

LAMBARE (2021) Información referida a LAMBARE, recuperado de https://www.lambare.coop.py/

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (2021) Definición de cooperativas, recuperado de https://www.ica.coop/es

EROSKI (2021) Estatutos de la cooperativa y funcionamiento, recuperado de https://www.eroski.es/

GRUPO CORPORACION MONDRAGON (2021) Información del grupo y su funcionamiento, recuperado de https://www.mondragon-corporation.com