



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

# INVESTIGACIÓN DE ALTERNATIVAS DE MERCADO PARA UNA COOPERATIVA SOCIAL

Por

**LUCILA DE MATTOS**

**SABRINA PELFORT**

**TUTORA: Ec. Gabriela Nogueira**

**COORDINADORA: Cra. Ana Gómez**

Tacuarembó

Uruguay

2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Rendimos especial agradecimiento a nuestra tutora Ec. Gabriela Nogueira, quien nos aportó su colaboración competente y minuciosa dedicación con innumerables aportes que contribuyeron al logro de nuestro proyecto final, además de su tolerancia y consideración ante nuestras peticiones.

A la coordinadora de los Proyectos Finales de nuestra carrera Cra. Ana Gómez.

Un agradecimiento muy especial a los integrantes de la Cooperativa Social objeto de nuestro estudio por su disposición y colaboración.

Un cordial reconocimiento a la Coordinadora Regional del MIDES Lic. Ps. Natalia Camiza, que con gran dedicación, en más de una oportunidad atendió nuestras solicitudes.

Un agradecimiento a todos los entrevistados que dispusieron de su tiempo para recibirnos y contribuyeron con insumos para la realización de nuestra investigación: a la Cra. Andrea Sacía, Ing. Agr. Roberto Bettini Ing. Civil Ariel Betizagasti, Lic. Carmen López, y a la Cra. Virginia Da Silva.

A la Lic. Mariela Muñoz por su dedicación y paciencia al brindarnos herramientas necesarias para la elaboración y revisión bibliográfica del trabajo.

Y por último agradecemos enormemente a nuestra familia por su apoyo incondicional y comprensión de nuestra ausencia en la vida familiar debido al compromiso inherente a nuestro proyecto.

## **RESUMEN**

El objeto del presente trabajo final es visualizar, investigar y analizar alternativas de mercado (y los requisitos que debe cumplir para desarrollarlos) para una Cooperativa Social que brinda servicios de sanitaria, construcción, reparación, limpieza, cuidado, y mantenimiento de edificios en general, espacios verdes, calzadas o veredas en el departamento de Tacuarembó.

Si bien es una Cooperativa de incorporación reciente en el mercado (constituida en 2013) ello constituye un aspecto fundamental en el desarrollo del negocio, representando una oportunidad de analizar otras alternativas para desarrollar su servicio, diversificar sus posibles clientes y generar nuevos ingresos.

Esta identificación de la necesidad de la organización surge a partir de un análisis de su situación actual y el planteamiento de alternativas de mejora y contribuciones que se pueden realizar desde los conocimientos adquiridos en el TAC para fortalecer el negocio.

A partir de identificar estos aspectos de mercado se podrán trabajar otros a futuro, siendo el objeto del presente trabajo un aspecto fundamental a mejorar en la actualidad.

## **DESCRIPTORES**

Análisis de alternativas de mercado. Intervención. Cooperativa Social MIDES. Diversificación de clientes.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	ii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>II. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b> .....	8
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	9
<b>A. CONCEPTO DE COOPERATIVAS</b> .....	9
<b>IV. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO</b> .....	12
<b>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO</b> .....	12
<b>B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO</b> .....	13
1. Misión .....	14
2. Visión .....	14
3. Objetivos .....	14
4. Justificación para la existencia e instalación del negocio .....	15
5. Localización .....	15
<b>C. SERVICIO</b> .....	16
1. Función principal .....	16
2. Diseño sensorial .....	17
3. Capacidad.....	17
4. El proceso operativo.....	17
<b>V. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING</b> .....	19
<b>A. ANÁLISIS ESTRTEGICO</b> .....	19
1. Los consumidores.....	19
2. Segmentos de mercado.....	21
3. Análisis FODA.....	21
4. Elección del segmento y posicionamiento .....	24
<b>B. LA MEZCLA COMERCIAL</b> .....	24
1. Análisis de Servicios .....	24
<b>VI. INTERVENCIÓN</b> .....	27
<b>VII. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	36
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	38
<b>IX. ANEXOS</b> .....	40
<b>ANEXO A</b> .....	40
<b>ANEXO B</b> .....	43
<b>ANEXO C</b> .....	50

ANEXO D.....	54
ANEXO E.....	56
ANEXO F.....	57
ANEXO G.....	63
ANEXO H.....	72

## I. INTRODUCCIÓN

La presente intervención en una organización se desarrolla en el marco del Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad (TAC) del Centro Universitario de Tacuarembó - Universidad de la República.

El objetivo del trabajo es visualizar, investigar y analizar alternativas de mercado para una Cooperativa Social conformada en enero de 2013 por hombres y mujeres que desempeñan servicios de sanitaria, construcción, reparación, limpieza, cuidado, y mantenimiento de edificios en general, espacios verdes, calzadas y veredas. Esto permitirá además la aplicación práctica de una serie de conocimientos adquiridos durante la formación en el TAC y la generación de contenidos para la toma de decisiones y mejora de las capacidades por parte de la organización objeto de estudio. La metodología utilizada para la investigación es de tipo cualitativo, las técnicas para la recolección de datos consisten en fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se utilizó la observación no participante (en las visitas a la Cooperativa) y la realización de entrevistas abiertas, en profundidad, con el objetivo de conocer las dinámicas de trabajo de los socios cooperativistas, al Técnico Regional del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), a la Referente regional de Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOOP), Coordinador regional del Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), Director de RRHH de la Intendencia Departamental de Tacuarembó (IDT) y al propietario de la empresa de construcción de Tacuarembó Obrapronta.com.

En cuanto a las fuentes secundarias de información se analizaron el Estatuto de la Cooperativa, el Convenio Marco con el actual cliente, diagnóstico y plan de mejoras elaborado por la contadora de la Cooperativa, páginas web, Ley 18.407 del sistema Cooperativo y Decreto 198/012 respectivamente.

En cuanto a los hallazgos del estudio investigativo se desprenden tres alternativas posibles para diversificar el mercado que la Cooperativa dispone en la actualidad, esto es la prestación de servicios a particulares (personas y empresas privadas), llamados y licitaciones de empresas públicas como MVOTMA, Ministerio de Salud Pública (MSP), Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), Ministerio de Transporte y

Obras Públicas (MTOP), CORREO Uruguayo y el Movimiento para la Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural (MEVIR), y el trabajo intercooperativo. Cabe aclarar que los escenarios entre sí no son excluyentes, pues puede darse más de uno a la vez. En el desarrollo del trabajo se presentarán además cuales son los requisitos que debe contar la Cooperativa para desempeñarse como proveedor de servicios de los clientes mencionados.

La estructura del proyecto y distribución por capítulos es la siguiente: en el Capítulo II se describe la Justificación de la Intervención, en el Capítulo III se desarrolla el concepto, antecedentes; en el capítulo IV se realiza la descripción general del negocio, en el capítulo V se desarrolla el plan de comercialización y marketing, en el capítulo VI se describe la Intervención en la Cooperativa Social, en el capítulo VII se describen conclusiones y recomendaciones, en el capítulo VIII se incluyen referencias bibliográficas y en el capítulo IX los Anexos. Al concluir se ha anexado el resultado de las entrevistas realizadas a los socios cooperativistas, la Ley de Cooperativas Sociales, Estatuto de Constitución de la Cooperativa, Convenio Marco con el cliente actual, como así también referencias bibliográficas como soportes para el desarrollo del trabajo.

## **II. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

Aspectos que justifican la intervención de la Cooperativa y la participación desde el TAC en la identificación y análisis de posibles alternativas de mercado para la Cooperativa son los siguientes:

La vulnerabilidad que la Cooperativa dispone en la actualidad en la prestación de servicios a un único cliente, con vencimiento a corto plazo, que afecta la continuidad en la percepción de ingresos si el contrato no se renueva. La Cooperativa presta servicios de reparación y limpieza de saneamiento así como también arreglos de pérdidas de agua al ente estatal Obras Sanitarias del Estado (OSE). El contrato de servicios se realiza mediante Convenio entre la División de Cooperativas Sociales y Procesos Asociativos (DINESIL) y OSE con vencimiento el 1º de diciembre del presente año con renovación anual (ANEXO C).

Existencia de una línea regional fuerte de trabajo desde MIDES (y está incluido en la Planificación Regional de la DINESIL) para que todas las Cooperativas desarrollen planes de negocios y cursos de capacitación que permitan la ampliación y diversificación de los rubros, las competencias y las oportunidades laborales.

Identificación de una necesidad de la Cooperativa y la posibilidad de responder a ella con las capacidades que se cuentan desde el TAC.

Sensibilidad ante las temáticas que atañen al trabajo con este tipo de organizaciones sociales y con población socio-económicamente vulnerable, buscando alternativas de inclusión de las mismas.



### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **A. CONCEPTO DE COOPERATIVAS**

Según el art. 4 de la Ley 18.407 que regula el funcionamiento de las Cooperativas, indicando las pautas para su constitución, organización y puesta en marcha - son Cooperativas aquellas “Asociaciones Autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada” (ANEXO A).

Las modalidades que pueden adoptar son las Cooperativas de trabajo, de vivienda, de consumo, agrarias, de ahorro y crédito; y las Cooperativas Sociales a que se hará referencia en el presente trabajo.

Según consta el art. 172 de la mencionada Ley, las Cooperativas sociales son aquellas cuyo fin es el de “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”.

La Ley exige ciertos requerimientos presupuestales a fin de la mayor y mejor organización de las Cooperativas entre sí. Así, por ejemplo, será necesario que la entidad porte en su denominación el término “Cooperativa” o su abreviatura (“coop.”) continuado de la denominación complementaria que deberá diferir de las demás Cooperativas, pues no pueden coexistir dos entidades con el mismo nombre.

Deberá indicarse también la naturaleza jurídica de su actividad, la cual, de regla, será inmutable. No obstante lo dicho, de acuerdo a los principios de continuidad y estabilidad de la Cooperativa, se prevé en el inciso segundo del artículo 11 de la Ley mencionada la posibilidad de transformación de la misma “cuando a criterio de la Auditoría Interna de la Nación y del Instituto Nacional del Cooperativismo, las

circunstancias económicas y financieras de la Cooperativa de que se trate indiquen que constituye la única alternativa viable para mantener la continuidad de la unidad productiva y los puestos de trabajo”.

El desempeño de su actividad, así como su gestión administrativa y direccional será dentro del territorio nacional, al igual que su domicilio (sede de la Cooperativa que será tenida en cuenta por la jurisdicción del país).

En cuanto a la constitución, cada socio que conforme la organización recibe la denominación de “cooperativista”, status que implicará la calidad de trabajador, de consumidor, o la suma de ambas.

Habiéndose descripto a la Cooperativa en su concepción genérica con sus principales cualidades, se procederá a hacer referencia a una modalidad concreta de Cooperativa: la social; la cual constituirá el objeto de estudio y análisis en el presente trabajo.

Así, respecto de las ganancias que puedan percibir los trabajadores de la Cooperativa social (socios o no), está previsto en el artículo 174 de la Ley (apartado “C”) que las mismas no podrán rebasar la cuantía acordada en función de la rama de actividad fijada vía convenios colectivos aplicables al rubro.

A su vez, indica en la misma disposición el apartado “D” que el 75% de los socios conformantes de la agrupación deberán representar sectores de vulnerabilidad. La carencia del presupuesto conlleva a que se conciba a la Cooperativa como no social adoptando otra modalidad de Cooperativa que correspondiere a los efectos de sus condiciones.

Previo a la inscripción de sus estatutos, la Cooperativa Social deberá presentarlos ante el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), a modo de que éste verifique la regularidad de los mismos y su conformidad con las disposiciones normativas. Una vez aprobados, serán inscriptos en el Registro de Personas Jurídicas, Sección Registro Nacional de Cooperativas.

## INVESTIGACIÓN DE ALTERNATIVAS DE MERCADO PARA UNA COOPERATIVA SOCIAL

Por último, se declaran de interés general su existencia y su fomento. Por dicha razón, las mismas se encuentran exentas de aportes tributarios nacionales, incluyendo aportes patronales al Banco de Previsión Social y al Fondo Nacional de Salud.

## **IV. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO**

### **A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO**

La Cooperativa desarrolla sus actividades en la zona urbana y suburbana de la ciudad de Tacuarembó.

El rubro de la misma es amplio ya que abarca diversos servicios vinculados al área de la sanitaria, construcción, reparación, limpieza y mantenimiento integral de edificios, espacios verdes, calzadas y veredas. El detalle de tareas que refieren a estos servicios se incluirá posteriormente en el apartado C. Servicios dentro del Capítulo IV.

La competencia directa que existe en el mercado, es otra Cooperativa Social MIDES que ofrece servicios similares, estos son: limpieza y reparación de saneamiento así como arreglos de pérdidas de agua también para el ente estatal OSE.

En cuanto a la competencia indirecta existen tres empresas privadas vinculadas al rubro de la arquitectura y obras de ingeniería civil en la ciudad de Tacuarembó que. Ofrecen servicios de construcción y también personas particulares que desarrollan servicios similares a los brindados por la Cooperativa.

En cuanto a las empresas, dos de ellas (Obrapronta.com propiedad del Ing. Ariel Betizagasti, ubicada en Sarandí 224 y la empresa constructora GF del propietario Ing. Gustavo Feo ubicada en Beltrán 197) ofrecen servicios de arquitectura en general, y obras de ingeniería civil (edificios en general, construcción de puentes, tajamares, terraplenes, carreteras).

La tercera empresa constructora Inamérica S.A propiedad del Ing. Fernando Porcile, ubicada en la calle General Artigas 208 se dedica solamente a la construcción de obras arquitectónicas.

Estas empresas tienen una alta trayectoria e imagen reconocida tanto a nivel Departamental como Nacional.

Si bien realizan más actividades, los costos de los servicios que fijan las empresas anteriormente mencionadas son superiores a los costos de los servicios que brinda la Cooperativa y esto responde a la magnitud y garantía de las obras.

En cuanto a los competidores que son personas particulares, en la mayoría de los casos no están formalizados y realizan trabajos de albañilería, sanitaria, reparación de veredas, y mantenimiento de espacios verdes.

## **B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Según consta en el estatuto de la cooperativa, la iniciativa para formalizarse como Cooperativa surge el 24 de enero de 2013 a raíz de una reunión con los posibles socios para su conformación, donde a través de un Diputado departamental se gestiona su constitución y vinculación con el MIDES que propone su conformación como Cooperativa Social, estando la naturaleza jurídica en la órbita del mencionado Ministerio (ANEXO B).

La misma está constituida por siete socios (cinco hombres y dos mujeres) domiciliados en el barrio San Antonio (el presidente de la Cooperativa) y el resto de los socios en el barrio Batoví, de la ciudad de Tacuarembó, con edades entre 25 a 65 años.

El 12 de junio del año 2012 la OSE junto con el MIDES celebraron un Convenio de colaboración, por el cual OSE se compromete a contratar Cooperativas Sociales para efectuar los servicios en el marco de la Ley 18.407 que promueve el desarrollo de Cooperativas Sociales. Según información brindada por el actual Presidente de la Cooperativa, la Cooperativa brinda únicamente servicios a OSE bajo la modalidad de un contrato anual desde el 1 de julio de 2014.

Posteriormente dos de los actuales integrantes de la Cooperativa realizaron de octubre a noviembre de 2015, una capacitación en sanitaria por medio del Instituto Nacional de

Empleo y Formación Profesional (INEFOP)<sup>1</sup> con docentes de la Escuela Técnica de Tacuarembó.

### **1. Misión**

Según el artículo 3 del Estatuto de la Cooperativa Social, se establece por objeto de la misma:

“Proporcionar a sus miembros un puesto de trabajo para su desarrollo personal a través de actividades económicas y productivas con el fin de lograr la inserción laboral y asociativa de sus integrantes”.

“Ofrecer y brindar servicios de mantenimiento integral en edificios públicos, privados o residencias. Asimismo realizará tareas de limpieza, construcción, reparación, cuidado y mantenimiento de espacios verdes, calzadas y veredas.”

“Fomentar entre sus asociados y la comunidad la difusión y practica de los valores y principios cooperativos, en particular el espíritu de la solidaridad y la ayuda mutua.”<sup>2</sup>

### **2. Visión**

Ser líderes en el mercado en el suministro de servicios de saneamiento, albañilería, sanitaria y limpieza de espacios verdes, brindando productos de calidad, respondiendo a los requisitos de clientes, y constituirse como un grupo humano fortalecido internamente, integrando más socios, y promoviendo los vínculos con otras Cooperativas.<sup>3</sup>

### **3. Objetivos**

---

<sup>1</sup> INEFOP tiene como cometido la ejecución de políticas de empleo y programas de formación

<sup>2</sup> Estatuto de la Cooperativa Social. Anexo B.

<sup>3</sup> Fuente: Elaboración propia en base a lo manifestado por los cooperativistas

## INVESTIGACIÓN DE ALTERNATIVAS DE MERCADO PARA UNA COOPERATIVA SOCIAL

- Ofrecer servicios de sanitaria, construcción, reparación y mantenimiento de edificios, veredas, calzadas de calidad, por medio de socios cooperativas confiables, capacitados y con experiencia en la labor.
- Garantizar un servicio profesional con buena relación precio-calidad, y que sea accesible a la comunidad del departamento de Tacuarembó.
- Generar nuevas fuentes de trabajo para la población.
- Lograr economías de escala a nivel de la cooperativa, haciendo un aprovechamiento eficiente de los recursos que se disponen (tiempo, personal, etc.).
- Generar compromiso y responsabilidad en la tarea.
- Brindar un servicio reconocido por la población y recomendado por los usuarios.

### 4. Justificación para la existencia e instalación del negocio

Según el artículo 172 de la Ley 18.407 de creación de Cooperativas Sociales, la conformación de las mismas “tiene por objeto proporcionar a sus socios un puesto de trabajo para el desarrollo de distintas actividades económicas...”. (ANEXO A).

### 5. Localización

En sus comienzos, las reuniones laborales y asambleas las realizaban en los domicilios de los diferentes socios; actualmente cuentan con Sede propia identificada con el logo de la Cooperativa, alquilando el lugar físico en el centro de la ciudad de Tacuarembó, precisamente en la calle Ituzangó n° 156.

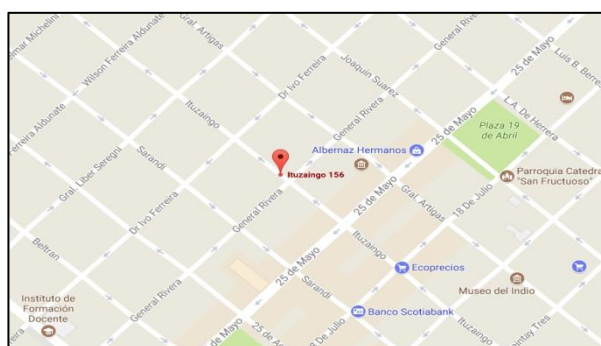


Ilustración IV.1.  
Fuente: Google Earth

## **C. SERVICIO**

Como se estipula en el Artículo 3 del Estatuto de la Cooperativa, ofrece servicios de sanitaria, construcción, reparación cuidado y mantenimiento integral de edificios públicos, privados o residencias, espacios verdes, calzadas y veredas.

Los trabajos que realiza la Cooperativa al ente estatal OSE son actividades de tipo insalubres<sup>4</sup> ya que según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) son aquellas que por las condiciones en que se efectúa el trabajo o los materiales que se manipulan, son consideradas perjudiciales para la salud.

Paralelamente al trabajo en OSE, la Cooperativa realizó en julio de 2015 mediante un contrato de la Organización de Sociedad Civil (OSC) “Sembrar” la construcción de un Centro de Atención a la Infancia y la Familia (CAIF) en San Gregorio de Polanco, Tacuarembó.

Cabe aclarar que la Ley 18.407 en el Capítulo IX de Cooperativas Sociales, no estipula en ningún artículo, la prohibición de desarrollar trabajos independientes al contrato laboral mantenido con el ente público.

### **1. Función principal**

Realizar trabajos relacionados a la construcción, sanitaria, reparación y mantenimiento integral de edificios, espacios verdes, calzadas y veredas.

#### **Servicio Básico**

La Cooperativa realiza diversos trabajos para la OSE como ser: reparar y limpiar saneamiento así como arreglar pérdidas de agua y cambiar filtros en los contadores para aumentar la presión del agua.



## **2. Diseño sensorial**

Por el tipo de trabajo insalubre que brindan, los socios cooperativistas poseen uniforme de trabajo identificados con el logo de la Cooperativa, cascos, calzado de seguridad y botas especiales para realizar las tareas de saneamiento y arreglos de pérdidas de agua.

## **3. Capacidad**

En cuanto a la capacidad de producción, la duración depende de los trabajos que realicen y de cuantos cooperativistas lo efectúen, generalmente se dividen en dos grupos de tres y cuatro integrantes con la salvedad de los trabajos de mayor magnitud en los que se requiere la participación de la totalidad de los siete socios cooperativistas, puede llevarles toda la jornada (de 8 horas) en el caso que se requiera romper las calles y reparar saneamiento.

## **4. El proceso operativo**

El horario de trabajo es de lunes a jueves de 7:30 a 17:00 horas y viernes de 7:30 a 16:30 horas. Según acuerdo entre OSE y los cooperativistas el tiempo efectivo de trabajo es de 8 horas y 30 minutos de lunes a jueves y los viernes de 8 horas. Realizan 1 hora de descanso de 12:00 a 13:00 horas en la cual los cooperativistas se dirigen a la Sede, almuerzan y retornan a OSE.

Los días de inclemencias climáticas, los cooperativistas no realizan su trabajo, ya que el mismo se realiza a la intemperie.

En cuanto a la rutina de trabajo, los cooperativistas acceden al ente con su vehículo propio donde se les indica a través de un sistema llamado Memo Sien, informe impreso brindado por OSE que consta el detalle de las actividades a realizar así como también las direcciones a concurrir donde irán a ejecutar el trabajo acompañados de un funcionario de la institución el cual supervisa y brinda las herramientas específicas para llevar a cabo las tareas que les son encomendadas, como por ejemplo proporcionarles

caños con encastre y rosca para los trabajos de reparaciones de pérdidas de agua y saneamiento. A su vez, los socios poseen herramientas propias como pala, pico y maceta para desarrollar las tareas de excavaciones de pozos. Al finalizar las operaciones proceden a colocar el material extraído de la excavación, sin realizar revestimiento ni colocación de veredas pues estas actividades las realiza una empresa privada contratada por el ente.

En cuanto al control de calidad del trabajo por parte de OSE, el servicio debe presentarse finalizado con requisitos mínimos de calidad (prolijidad en las terminaciones y garantizando que no hayan pérdidas).

## **V. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING**

### **A. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **1. Los consumidores**

La construcción del Plan de Marketing es esencial para la realización del análisis estratégico del éxito empresarial. Mediante el mismo se trata de conocer el perfil de consumidor.

En lo que respecta al desarrollo del servicio de construcción, reparación y limpieza de saneamiento, sanitaria y mantenimiento de espacios verdes de la Cooperativa, se implementará una estrategia empresarial con el fin de conocer, alcanzar y satisfacer las necesidades de los posibles consumidores, identificando sus deseos y preferencias, adaptándolos al servicio que es posible prestar.

La estrategia empresarial se alcanzará dando respuesta a las siguientes interrogantes:

##### a. ¿Quién compra?

El servicio de construcción, reparación y limpieza de saneamiento, sanitaria, mantenimiento integral de edificios en general, espacios verdes, es plausible de ser contratado por todo público que necesite cobertura en la ciudad de Tacuarembó, ya sean estos clientes particulares u Organismos públicos, (entre ellos es admisible que la contratación se realice por OSE a quien brinda servicios en la actualidad, ANEP, IDT, ANCAP, UTE, MTOP) o empresas privadas.

Algunos de los factores que determinan quienes accederían al servicio tienen que ver con: nivel de ingresos, valores, creencias, costumbres y su entorno.

b. ¿Qué necesitan?

Un servicio con garantía, que responda a sus requerimientos/necesidades, en tiempo y forma, con buena relación precio-calidad, desarrollado por personas con formación y experiencia.

c. ¿Cuándo compran?

Ante el surgimiento de una necesidad de provisión del servicio.

d. ¿Dónde compran?

En las oficinas de las empresas y domicilios de particulares que provean este tipo de servicios: construcción, sanitaria, reparación y limpieza de saneamiento, mantenimiento integral de edificios y espacios verdes.

e. ¿Por qué compran el producto?

Para satisfacer una necesidad de dificultades en la construcción, sanitaria, saneamiento, reparación de calzadas, veredas y mantenimiento integral de edificios y espacios verdes.

Ante una necesidad emergente de una situación de dificultades con el saneamiento construcción, sanitaria, reparación de calzadas, veredas y mantenimiento integral de edificios y espacios verdes, por factores tales como falta de tiempo para solucionar un inconveniente menor y necesidad de buscar este apoyo fuera del hogar, y características de los servicios (buena relación precio-calidad, garantía y condiciones en la prestación del servicio, características de los prestadores como experiencia, trayectoria, etc).

f. ¿Cómo hacen la compra?

La solicitud del servicio se hace de forma presencial y directamente en las oficinas/domicilios de los prestadores del servicio o por vía telefónica. La compra la hacen directamente, personalmente con quien provee el servicio. La contratación del

servicio es para solucionar una problemática puntual, al cabo de la cual se remunera por el trabajo realizado.

## 2. Segmentos de mercado

Los factores que se tomarán en cuenta para brindar el servicio serán los factores sociodemográficos y geográficos. El servicio está destinado a todas las personas, que requieran servicios de construcción, sanitaria, reparación y mantenimiento de espacios verdes, edificios públicos y privados, veredas y calzadas en la ciudad de Tacuarembó.

## 3. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>COMERCIAL O MARKETING</b>	
✚ Calidad de los servicios ofrecidos.	✚ No poseen políticas de promoción, no se presentan si no hay llamados.
✚ Cuidado con el contrato actual con el objetivo de mantenerlo.	✚ No han realizado publicidad.
✚ Trato personalizado del directivo de la Cooperativa.	✚ Actualmente dependen de una institución para mantenerse trabajando.
✚ Precios competitivos por ser Cooperativa Social.	✚ Dificultad de acercamiento a empresas privadas.
	✚ Falta de seguimiento a potenciales clientes.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
✚ Poseen interés en capacitarse. Búsqueda constante de superación.	✚ Problemas de compromiso por parte de algunos socios.
✚ Cooperación en las tareas laborales, buena relación entre los socios.	✚ Mala gestión anterior por parte de los cooperativistas provocando el paro de sus actividades.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenos ejecutores de los trabajos encomendados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de contratación de suplentes mientras se realizan trámites administrativos fuera del ámbito de trabajo</li> </ul>
<b>PRODUCC. Y ASPECTOS TECNOLÓGICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe planificación del trabajo de acuerdo a su capacidad productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se conoce en detalle el costo de producción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de trabajo propias de la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>ECONÓMICO/FINANCIERO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No tienen endeudamiento de ningún tipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tienen adecuadamente diversificados sus ingresos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Antes de decidir cualquier inversión se evalúa, (junto con el equipo técnico que los apoya) la conveniencia y viabilidad de la opción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo margen de excedentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un flujo de caja mensual para el corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malas experiencias con profesionales en la elaboración de balances debido al desconocimiento de la gestión y contabilidad de Cooperativas Sociales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una clara diferenciación entre las finanzas de la Cooperativa y la de cada uno de los socios.</li> </ul>	
<b>ADMINISTRACION/ORGANIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encuentra formalizada como Cooperativa Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desmotivación de los cooperativistas por tener que presentar todos los meses la misma documentación a OSE</li> </ul>

	(certificado de BPS, certificado de DGI, y planilla de trabajo del MTSS).
✚ Se fomenta la equidad de género, y desde su inicio han participado mujeres en el Consejo Directivo de la Cooperativa.	✚ Los integrantes de la Cooperativa provienen de población muy vulnerable con dificultades socio-económicas importantes.
✚ La Cooperativa se encuentra trabajando con redes de apoyo (técnicas, económica y social) que trabajando junto a ellos en el fortalecimiento de la Cooperativa, proporcionadas por MIDES.	✚ No se sienten fortalecidos internamente para hacerse reconocidos en el mercado con nuevas oportunidades.
✚ Cuentan con local alquilado.	
✚ Poseen vehículo propio (camión utilitario).	
✚ Inscripción en el RUPE. <sup>5</sup>	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✚ El servicio que ofrecen es demandado.	✚ Competencia mejor posicionada en el medio.
✚ Posibilidad de promocionarse, darse a conocer en el medio.	✚ Dependencia absoluta con OSE.
✚ Buenos vínculos institucionales.	✚ Dilatación en el tiempo por parte de OSE para renovar el contrato de trabajo con Cooperativas.
✚ Participación en rondas de negocios (Programa de Desarrollo de Proveedores).	✚ Empresas privadas que cotizan sus trabajos por debajo de presupuesto de la Cooperativa.
✚ Interés en capacitarse continuamente.	✚ Competencia en una empresa particular contratada por OSE que

<sup>5</sup> Registro Único de Proveedores del Estado.

	realiza trabajo de fin de obra (revestimiento), trabajo que puede ser realizado por la Cooperativa.
<p>✚ Prestación de servicios entre Cooperativas a través de convenios.</p>	
<p>✚ Acceso a Programas de Capacitación, Asistencia Técnica y planes de financiamiento brindados por INACCOOP<sup>6</sup>.</p>	

#### 4. Elección del segmento y posicionamiento

El tipo de imagen o posicionamiento que se quiere alcanzar por los clientes acompañará la estrategia de diferenciación, esto es un servicio orientado al cliente, con buena relación precio-calidad debido a que presentan ventajas competitivas respecto a sus aportes.<sup>7</sup>

### B. LA MEZCLA COMERCIAL

#### 1. Análisis de Servicios

##### a. Descripción

Se trata de un servicio destacado por la relación precio-calidad y garantía post-servicio. Éste consiste en: construcción, sanitaria, reparación y limpieza de saneamiento, reparación y mantenimiento integral de espacios verdes, edificios públicos y privadas,

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Cooperativismo.

<sup>7</sup> Artículo 178 de la Ley 18.407. Las Cooperativas Sociales están exoneradas de todo tributo Nacional, aportes patronales a la Seguridad Social y el correspondiente al Fondo Nacional de Salud (FONASA)



veredas, y calzadas. Los trabajos que realizan con el actual cliente (OSE) los distribuyen en dos grupos de tres y cuatro cooperativistas, y si la dimensión del trabajo lo amerita lo ejecutan la totalidad de los socios. Las actividades que son llevadas a cabo son específicamente: limpiar y reparar saneamiento, así como arreglar pérdidas de agua, cambios de filtros en contadores para aumentar la presión del agua en la zona urbana y suburbana de la ciudad de Tacuarembó. Para efectuar las actividades de saneamiento y arreglos de pérdidas de agua proceden a: romper la capa de hormigón de las calzadas con herramientas propias como pico y pala, y si la magnitud del trabajo lo requiere por ser más complejo utilizan compresor con martillo el cual es brindado por el ente; Posteriormente excavan el pozo con pico y pala (propiedad de la Cooperativa) hasta llegar a los caños donde efectúan la reparación de pérdidas de agua (cambian caños brindados por OSE), así como limpieza y reparación de saneamiento; Por último tapan el pozo con el mismo material extraído de la excavación, continuando otra empresa contratada por OSE el trabajo de revestimiento de calzadas.

#### b. Precio

Los pasos para la elaboración del presupuesto son los siguientes:

- 1) Elaboración en base a requisitos establecidos por MIDES, para ello se dispone de una contadora contratada por los mismos.
- 2) Control del presupuesto por parte de una técnica social y otra económica de la Organización Social Civil (OSC) cuya función consiste en el acompañamiento diario de la gestión de la Cooperativa y el control de los presupuestos elaborados por la contadora de la Cooperativa.
- 3) Aprobación por Consejo Directivo de la Cooperativa en el cuál se labra un acta en el Libro de Actas con el fin de rever si los ajustes realizados por MIDES sean correctos para evitar posibles errores que afecten el funcionamiento normal de la Cooperativa y así los tramites sean más eficientes en la contratación con clientes.

Los ingresos de los cooperativistas son fijados de acuerdo al laudo salarial según Consejo de Salarios.

Existen diversos costos salariales a incluir en el presupuesto como son la cantidad de horas, cantidad de personas, si los socios deben contratar suplentes, las provisiones de

aguinaldo, licencia y salario vacacional, Banco de Seguros del Estado (BSE) que actualmente pagan una póliza mensual.

Por otro lado, se definen los costos no salariales que corresponden a implementos, materiales, uniformes, imprevistos, gastos administrativos (servicios de honorarios profesionales (correspondientes a asesoramiento de la contadora), transporte (costos de combustible y mantenimiento del vehículo) asociado al camión que utilizan.<sup>8</sup>

Finalmente se incluye el excedente de la caja de la Cooperativa que no se puede distribuir a sus integrantes, y es un rubro que está establecido en el artículo 174 literal A) de la Ley 18.407 de Cooperativas que "...deberá destinarse a crear reservas o a la consolidación y mejora del servicio prestado, hasta en un 20% a fines de progreso social educativo..."

### c. Publicidad y relaciones públicas

La forma de comunicar el servicio es crucial en una organización pudiendo ser la clave del éxito o fracaso de esta. Por esto, es fundamental contar con un plan de comunicación específico y claro a ser implementado. La Cooperativa ha tenido apoyos en este sentido desde el PDP para definir el diseño de medios de comunicación como folletería y tarjetas y han participado en la Ronda de Negocios 2017, sin embargo este es un aspecto posible a trabajar con la organización en instancias posteriores lo que les permitirá posicionarse de mejor forma en el mercado.

---

<sup>8</sup> Entrevista Presupuesto OSE. Anexo D.

## VI. INTERVENCIÓN

A raíz del diagnóstico realizado a la Cooperativa fue posible evidenciar sus debilidades en el acceso a mercados, lo que le permitirá diversificar clientes y riesgos asociados a trabajar con un único cliente.

Como se mencionó en el capítulo II, la Cooperativa brinda su servicio en la actualidad a una única empresa, cuyo contrato vence el 1° de diciembre del presente año. Esto da origen al objetivo del trabajo que pretende identificar alternativas de mercado y definir los requisitos que la Cooperativa debería cumplir para desarrollarlas.

Los servicios a ofrecer son los de construcción, reparación, sanitaria, limpieza y mantenimiento de saneamiento, edificios públicos y privados, espacios verdes, calzadas y veredas.

Con respecto a los materiales y herramientas necesarias, actualmente la Cooperativa posee vehículo propio para trasladarse y herramientas básicas como son: pico, pala, maseta, llaves, barras, tenazas, asadas, baldes, además de poseer uniforme y elementos de protección laboral. A los efectos del cobro de los servicios, la Cooperativa posee libreta de facturas. Se requiere que la Cooperativa adquiera capacidad para ofrecer un servicio de calidad, y disponga de materiales y herramientas necesarias para la realización de los trabajos.

En este sentido, las alternativas de mercado investigadas y que se plantean para la Cooperativa son las siguientes:

- 1) **Trabajo con particulares** (personas puntuales, empresas privadas y asociaciones comerciales/empresariales).

Con respecto al trabajo con particulares (personas puntuales, empresas privadas y asociaciones comerciales/empresariales) las Cooperativas Sociales tienen el beneficio de la tributación si son contratadas por los mencionados anteriormente pues están exoneradas de aportes patronales a la seguridad social (BPS), al FONASA y además están exentos de todo tributo nacional volcado a la Dirección

General Impositiva (DGI)<sup>9</sup>. Esto determina que los costos de contratación y presupuesto asociado sean inferiores a los de la competencia. Sin embargo la contratación por parte de empresas privadas tiene la desventaja que las mismas no pueden deducir IVA.

Existen dos modalidades de contratación: por administración, quiere decir que el cliente que contrata el servicio se hace cargo de realizar todos los aportes por los trabajadores al BPS y (BSE) (por accidentes de trabajo y enfermedades), y por contrato, presentada por las Cooperativas Sociales y constituye una tercerización de una empresa para quien los contrata, las mismas se hacen cargo de pagar los aportes referidos a sus socios (BPS, BSE, provisiones, etc.) evitando este proceso de tributación a las empresas y personas puntuales que las contrata.

Según el Ing. Civil Ariel Betizagasti de la empresa constructora Obrapronta.com quien sugirió que la Cooperativa ofrezca servicios a personas puntuales y siendo esta su forma de contratación la de contrato, a través de una cuota mensual a los clientes correspondiente a los servicios que desee contratar.

En relación a la capacidad de ofrecer un servicio de calidad, para cotizar presupuestos la Cooperativa requiere el apoyo de MIDES y de la Contadora, por lo que se sugiere que adquieran conocimientos en gestión administrativa y costos. Para esto es posible asistir a programas de formación, capacitación en gestión y asistencia técnica brindados por INACOOOP, esto es: Programas de Formación Cooperativa (PROCOOP) y el Fondo de Fomento Cooperativo (FOMCOOP)<sup>10</sup>. Ambos programas brindan formación técnica y profesional vinculada al cooperativismo, promoción de aprendizajes teóricos y prácticos fortaleciendo la gestión de las mismas. Estos cursos son gratuitos para las Cooperativas que deseen solicitarlos y se realizan a demanda de los cooperativistas. Para solicitarlos deberán descargar el formulario vía web<sup>11</sup> y completar con los datos que se solicitan (tipo de solicitud, datos de la organización, domicilio, descripción del servicio que brinda, detalle de la capacitación o asistencia técnica que se solicita). (Ver ANEXO G).

---

<sup>9</sup> Artículo 178 de la Ley 18.407 de Cooperativas.

<sup>10</sup> Información disponible en: <http://www.inacoop.org.uy/herramientas-financiacion/>

<sup>11</sup> Información disponible en: <http://www.inacoop.org.uy/products/programa-de-formacion-cooperativa-procoop/>

También desde INEFOP se ofrecen cursos, capacitaciones y acompañamiento que podrán solicitarse para fortalecer las capacidades mencionadas anteriormente (ANEXO F).

En caso de presentar dificultades y dudas para el procedimiento de solicitud y completar el formulario, cuentan con el asesoramiento de una técnica de INACOO<sup>12</sup>, contactándola en las oficinas del Programa de Desarrollo y Medio Ambiente (PRODEMA) de la Intendencia Departamental de Tacuarembó (IDT). Tendrán respuesta de INACOO sobre la solicitud de los cursos planteados a demanda de los integrantes de la Cooperativa en un plazo no mayor a 20 días.

**2) Llamados y licitaciones con organismos públicos** (MVOTMA, IDT, ANEP, UTE, MEVIR y CORREO Uruguayo).

La contratación por parte del Estado está sujeta a la voluntad política. Si bien existen Convenios Marco entre el sector público y las Cooperativas Sociales, pueden presentarse situaciones en que no se cumplan por restricciones presupuestales o en algunos casos se reducen las horas de trabajo como mecanismo de recorte presupuestal a los efectos de la contratación de las Cooperativas.

Existen organismos públicos que les brindan a las Cooperativas herramientas y elementos de protección laboral; o bien la Cooperativa lo incluye a su presupuesto.

Las formas de contratación por organismos públicos son por licitación abreviada y compra directa. Según el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF), los organismos públicos que contraten Cooperativas Sociales para la realización de trabajos, siempre que estén acreditadas por MIDES, podrán presupuestar hasta el monto establecido para la licitación abreviada.<sup>13</sup> Los montos referidos son de 8.199.000 pesos uruguayos como tope

---

<sup>12</sup>Cra. Virginia Da Silva.

<sup>13</sup> Artículo 33, inciso 20 del TOCAF.

máximo según Agencia de Compras y Contrataciones del Estado (ACCE).<sup>14</sup> Esto es una forma de evitar que este tipo de Cooperativas tengan que competir con otras empresas en una licitación abreviada, ya que podrán ser contratadas por medio de compra directa hasta el monto establecido para la licitación abreviada (\$8.199.000), en cambio sí contratan a empresas privadas por compra directa, se aplica el monto establecido de compra directa (\$410.000).

Los requerimientos que le son exigidos a las Cooperativas Sociales para la contratación por parte de organismos públicos son:

- i. Comprar el pliego de condiciones (bases del llamado), en algunas instituciones tienen costos y en otras no. Se rellena con los datos y lo presentan en la misma institución dentro de las fechas de la licitación.
- ii. Contratar una póliza contra accidentes de trabajo. Planilla del Ministerio de Trabajo (MTSS) que incluye: la nómina de los cooperativistas, personería jurídica (incluida en el objeto del estatuto).
- iii. Inscripción en BPS y DGI.
- iv. Cuenta de caja de ahorro en el Banco República Oriental del Uruguay (BROU).
- v. Inscripción en el RUPE que se realiza vía web, creando un usuario y contraseña con los datos de la Cooperativa.
- vi. Fotocopia de cédula de identidad, formularios 6361 y 6351, dos certificados notariales, uno que certifica la firma de la Cooperativa y otro en el formulario que contenga los datos del Presidente y Secretario y la cuenta bancaria que va adjunto al contrato de Adhesión por Pago de Transferencia Bancaria, Certificado de Situación Regular emitido por MIDES, 120 días después de una elección Nacional deben de escanear la credencial. Una vez subido a la web todos estos requisitos anteriores y verificado por el organismo público contratante, quedan como activos para ser contratados por el estado.

En caso de que la Cooperativa en un futuro opte por cambiar su naturaleza jurídica y pasarse a Cooperativa de Trabajo, ésta no podrá aplicar la forma de contratación por compra directa, sino que se la podrá contratar a partir de

---

<sup>14</sup> <https://www.comprasestatales.gub.uy/inicio/normativa/montos-adquisiciones/montos-adquisiciones>

licitación abreviada, además de perder el beneficio de estar exonerados de aportes patronales y deberán comenzar a pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Los requisitos de contratación de Cooperativas Sociales por parte del Ministerio son: disponer de iniciativa y capacidad de gestión administrativa, demostrar entusiasmo y ganas de crecer continuamente, y además contar con un profesional calificado contratado por la Cooperativa (como un arquitecto) a los efectos de interpretar los planos y memorias descriptivas requeridas por el MVOTMA. Para realizar los trabajos encomendados por el organismo la Cooperativa tendrá que disponer de maquinaria así como herramientas necesarias para ejecución de las obras.

Cabe aclarar que las Cooperativas disponen de un programa denominado Fondo Rotatorio Especial de Cooperativas (FRECOOP) brindado por INACOOP para el otorgamiento de préstamos hacia la financiación de maquinaria y capital necesario para desarrollar Cooperativas, con líneas de crédito a tasas de interés más atractivas que las ofrecidas en el mercado.

Las Cooperativas podrán realizar la ejecución de obras pequeñas como ser los planes de mitigación que tienen como cometido principal la construcción de una habitación grande, con baño y cocina, y los beneficiarios son personas que se encuentran en situación de extrema vulnerabilidad socioeconómica, y/o situaciones de violencia doméstica que no son propietarios de terrenos y no se les puede otorgar préstamos para la construcción de una vivienda. Su finalidad consiste en mejorar las condiciones de vida notablemente del núcleo familiar.

Entre las posibles actividades se destacan las siguientes obras llevadas a cabo por Cooperativas Sociales:

- Trabajos como el acondicionamiento y refacción de salones que se encontraban abandonados o bandalizados en el departamento de Durazno con el propósito de ser reacondicionados para usos múltiples, un ejemplo de esto es el caso de la construcción de un centro recreativo para niños realizado por una Cooperativa social de Tacuarembó, pues, en el mencionado departamento no existen Cooperativas Sociales dentro del rubro de la construcción.

- Reacondicionamiento y refacción del complejo de viviendas del barrio San Gabriel en la ciudad de Tacuarembó, por presentar patologías graves de construcción (desmoronamiento).
- En la ciudad de Rivera, en el barrio Cerro del Estado, debido a un realojo grande si bien el MVOTMA realizó una licitación destinada a empresas grandes por la magnitud de la obra y la garantía requerida para la construcción de viviendas, dicho organismo contrató a una Cooperativa Social propia de la ciudad para la realización del revestimiento externo con el objetivo de reducir los costos de la obra.

Con respecto a la posibilidad de integrar Cooperativas al trabajo en la IDT, existen amplias posibilidades que las mismas realicen trabajos de colocación de veredas, limpieza de avenidas, mantenimiento de espacios verdes, colocación de plantines y césped en plazas, pintura, así como también realizar tareas de fumigación debido a que el Departamento de Salubridad cuenta con un solo funcionario.

Uno de los requisitos planteados por la IDT es que la Cooperativa debe poseer una persona idónea que tenga la capacidad de gestión interna y externa con visión y lucidez para realizar todo tipo de trámites que se requiera. Así como también informarse de los llamados laborales ofrecidos en la web de la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado,<sup>15</sup> de sus recaudos, y tenga conocimiento en la elaboración de presupuestos. La IDT les brinda las herramientas necesarias para efectuar los trabajos que le sean encomendados.

La IDT sugiere la presentación de un integrante de la Cooperativa ante el organismo con una carpeta que contenga los servicios ofrecidos y la cotización por los servicios correspondientes.

### 3) **Vínculos de servicios entre Cooperativas** de diversas clases:

Promover el desarrollo de las mismas por medio de la participación e integración en la Mesa Intercooperativa, ámbito en el cual se plantean propuestas y se promueve la unión de las Cooperativas como estrategia ante contrataciones de trabajo de diversas índoles. Actualmente la Mesa se reúne semanalmente los días

---

<sup>15</sup> <https://www.comprasestatales.gub.uy/consultas/>



lunes en la sede de la Cooperativa Social de Mujeres de Tacuarembó (COOSOMUT) ubicada en la calle Gral. Flores 386 en la ciudad de Tacuarembó. Participan en la Mesa además de Cooperativas Sociales, las Cooperativas de Vivienda, de ahorro y crédito, y de trabajo que en este momento se encuentran en formación.

En particular, los propietarios de Cooperativas de Viviendas<sup>16</sup> podrán contratar los servicios de Cooperativas Sociales para la construcción de sus viviendas fomentando así el movimiento intercooperativo.

Para presentarse ante las distintas alternativas es necesario que la Cooperativa Social disponga de: carta de presentación donde indique claramente sus servicios, folletería, tarjetas personales, y la capacidad para entablar una entrevista directa con los clientes.

Se sugiere a la Cooperativa entablar otras relaciones laborales como ser: llamados a licitaciones, trabajos con personas puntuales, empresas privadas, y empresas integradas no integradas a la Asociación Empresarial/Comercial, además de la promoción de sus servicios entre las Cooperativas que integran la Mesa intercooperativa.

Mientras sigan manteniendo el vínculo laboral con OSE, para atender otras oportunidades como las mencionadas anteriormente, los cooperativistas deberán contratar suplentes para la realización de trabajos posibles. En cuanto al número de contratados se evaluará en función de la dimensión de la oferta laboral y analizando el costo-beneficio del presupuesto elaborado para el nuevo cliente. El horario de los posibles trabajos dependerá de la dimensión de los servicios ofrecidos. Para los trabajos de mayor dimensión como podría ser un llamado a licitación en un organismo público que se requiera un horario de trabajo de 8 horas, los socios deberán contratar suplentes y así dividirse en dos grupos conformados por cooperativistas y suplentes, de manera que los suplentes cuenten con el asesoramiento y experiencia de los socios cooperativistas, de forma de seguir garantizando la calidad de sus servicios. Se sugiere que tanto los cooperativistas como los suplentes contratados realicen cursos y capacitaciones a demanda de los mismos.

---

<sup>16</sup> Según artículo 117 de la Ley 18.407 de Cooperativas se expresa lo siguiente: “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.”

## INVESTIGACIÓN DE ALTERNATIVAS DE MERCADO PARA UNA COOPERATIVA SOCIAL

En cuanto a los trabajos que se les presenten más sencillos podrían realizarse por los cooperativistas luego de finalizado el horario de trabajo con OSE y los días sábados.

Con respecto a los llamados a licitaciones por parte de organismos públicos, las Cooperativas Sociales presentan las siguientes ventajas:

- Podrán ser contratadas por medio de compra directa y presupuestar hasta el monto establecido para una licitación abreviada.
- Prioridad al momento de su contratación, establecido por la Ley 18.407 de Cooperativas que establece la contratación de Cooperativas Sociales para favorecer la inserción de las mismas y asignarles por diversos mecanismos trabajos concretos y formalizar sus contratos de trabajo.
- Horario flexible de trabajo y descanso a la mitad de su jornada.
- Herramientas brindadas requeridas para la realización de los trabajos encomendados.
- Estabilidad laboral durante el tiempo de duración del contrato de trabajo.
- Flexibilidad al momento de la contratación de suplentes para la realización de trabajos que surjan.

Las desventajas que presentan las Cooperativas en cuanto a su contratación por organismos públicos son:

- Incertidumbre respecto a la renovación del contrato laboral.

En cuanto a la contratación por parte de personas puntuales, empresas privadas y Asociaciones Empresariales/Comerciales las ventajas que presentan las Cooperativas son:

- La forma de contratación es por medio de contrato, haciéndose cargo la Cooperativa de sus aportes personales.

Como desventaja, la misma presenta las siguientes:

- Disponer de herramientas propias requeridas para los trabajos.
- Horario fijo de trabajo.
- al estar exentos de IVA, las empresas particulares no podrán deducirlo.

Por último, la integración con otras Cooperativas favorece el movimiento intercooperativo según lo establece la Ley 18.407 de Cooperativas.<sup>17</sup>

Otra ventaja que poseen las Cooperativas es el de “proporcionar un puesto de trabajo para el desarrollo de distintas actividades económicas”... “con el fin de lograr la inserción social y laboral de los jefes y jefas de hogares...”

Como desventaja que presenta la integración con otras cooperativas es la posible generación de conflictos por ser grupos heterogéneos en valores y objetivos.

---

<sup>17</sup> Artículo 7 de la Ley 18.407.

## VII. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A raíz del estudio realizado se puede concluir que existen otras alternativas de mercado para la prestación de los servicios de construcción, sanitaria, albañilería reparación y mantenimiento de edificios, espacios verdes, veredas y calzadas que ofrece la Cooperativa en la actualidad. En este sentido, se plantearon tres alternativas de mercado que le permitirán diversificar los clientes y reducir los riesgos asociados a la vinculación laboral con un único cliente, ellas son: la prestación de servicios a particulares (personas y empresas privadas), llamados y licitaciones de empresas públicas como MVOTMA, MSP, ANEP, MTOP, CORREO Uruguayo y MEVIR, y el vínculo de servicios intercooperativo. En cada caso se describieron los requisitos que debe cumplir la cooperativa para solicitarlos.

Los escenarios entre sí no son excluyentes, pues puede darse más de uno a la vez, permitiendo que la Cooperativa pueda continuar con su negocio actual, combinando las mismas de acuerdo a los requisitos de la jornada laboral y existiendo la posibilidad de contratar suplentes si es necesario para la ejecución de los trabajos y garantía de calidad de los mismos.

Más allá de los planteos de las alternativas de mercado, es necesario que la Cooperativa fortalezca sus capacidades en cuanto a la disposición de una actitud más proactiva para la búsqueda y negociación con clientes, gestión administrativa efectiva y eficiente adquiriendo conocimientos en la elaboración de un presupuesto y efectuando los trámites necesarios para la postulación a llamados y cumplimiento de requisitos para trámites varios asociados a ello, como así también la gestión de compras y adquisición de herramientas y maquinarias que se requieran para hacer efectivos los servicios.

En este sentido desde MIDES se está realizando un acompañamiento técnico que podrá apoyar en el fortalecimiento de las capacidades de la Cooperativa.

Se plantearon además las herramientas que ofrece INACOOOP como PROOCOP que es un programa que brinda formación, capacitación y asistencia técnica gratuita a Cooperativas (formularios de solicitud se incluyen el Anexo G). Desde FRECOOP se

ofrecen incluso préstamos para el financiamiento de la adquisición de maquinarias y herramientas (que son necesarias para brindar sus servicios a personas puntuales, empresas privadas que exijan que las herramientas y maquinaria a utilizar sean propias de la Cooperativa, y en algunos llamados a licitaciones como ser el MVOTMA el cual solicita para la contratación de Cooperativas, que los mismos dispongan de todas las herramientas y la maquinaria necesaria para ejecutar las obras).

Además desde INEFOP se ofrecen cursos, capacitaciones y asistencia técnica que podrá solicitarse mediante los formularios incluidos en el Anexo F.

Si bien la Cooperativa ha tenido el apoyo de asesores en instancias puntuales y fundamentalmente en herramientas para el marketing, se entiende que las capacidades que se mencionaron anteriormente y que es necesario fortalecer sólo podrán generarse si se realiza un acompañamiento permanente, directo y personalizado.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCCE Agencia de Compras y Contrataciones del Estado (2017) Montos de adquisiciones. Disponible en: <https://www.comprasestatales.gub.uy/inicio/normativa/montos-adquisiciones/montos-adquisiciones> [Consultado 11-08-2017]

IMPO (2012) *TOCAF 2012 N° 150/012*. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/tocaf2012/150-2012> [Consultado 13-08-2017]

INACOOP Instituto Nacional del Cooperativismo (2017) *FRECOOP Fondo Rotatorio Especial*. Disponible en: <http://www.inacoop.org.uy/herramientas-financiacion/> [Consultado 7-08-2017]

INACOOP Instituto Nacional del Cooperativismo (2017) *Programa de Formación Cooperativa (PROCOOP)*. Disponible en: <http://www.inacoop.org.uy/products/programa-de-formacion-cooperativa-procoop/> [Consultado 7-08-2017]

INEFOP Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (2017) *Institucional*. Disponible en: [www.inefop.org.uy](http://www.inefop.org.uy) [Consultado 07-08-2017]

INACOOP Instituto Nacional del Cooperativismo (2017) *PROCOOP - Formulario de inscripción*. Disponible en: <http://inacoop.dynalias.com:8080/Cooperativa/servlet/hxwebpro> [Consultado 7-08-2017]

MIDES Ministerio de Desarrollo Social. Dirección Nacional de Economía Social e Integración Laboral. División de Cooperativas Sociales y Procesos Asociativos. (2016) Disponible en: [https://www.comprasestatales.gub.uy/Pliegos/pliego\\_551538.pdf](https://www.comprasestatales.gub.uy/Pliegos/pliego_551538.pdf) [Consultado 7-08-2017]

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1950) *Actividades insalubres*. Disponible en: [http://archivos.mtss.gub.uy/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1605&Itemid=1605](http://archivos.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&task=view&id=1605&Itemid=1605)[Consultado 9-08-17].

Poder Legislativo (Uruguay) (2008) *Ley N° 18.407 Sistema Cooperativo: regulación general de su funcionamiento*. Disponible en:

<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2311423.htm> [consultado 07-08-2017]

PROCOOP Programa de Formación Cooperativa (2017) *Procedimiento para cursos regulares, capacitaciones a medida o asistencias técnicas*. Disponible en:

<http://files.inacoop.org.uy/200001260-9629697270/Procedimientos%20para%20difusi%C3%B3nVF.pdf> [Consultado 13-08-2017]

## **IX. ANEXOS**

### **ANEXO A: Ley N° 18.407**

Ley N° 18.407

#### **SISTEMA COOPERATIVO**

#### **REGULACIÓN GENERAL DE SU FUNCIONAMIENTO**

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay,  
reunidos en Asamblea General,

**DECRETAN:**

#### **CAPÍTULO IX**

#### **COOPERATIVAS SOCIALES**

Artículo 172. (Definición y objeto).- Las 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.

Artículo 173. (Legislación aplicable).- Las cooperativas sociales se regirán en lo no previsto por las disposiciones de la presente ley aplicables a las cooperativas de trabajo.

Artículo 174. (Requisitos).- Para ser calificada como cooperativa social se deberán cumplir los siguientes requisitos:



## INVESTIGACIÓN DE ALTERNATIVAS DE MERCADO PARA UNA COOPERATIVA SOCIAL

A) Constar en el estatuto que en los ejercicios económicos en que existen excedentes luego de cancelados todos los gastos de la cooperativa, aquéllos deberán destinarse a crear reservas o a la consolidación y mejora del servicio prestado o, hasta en un 20%

(veinte por ciento), a fines de progreso social, educativo y cultural de sus integrantes y en ningún caso serán repartidos entre los socios.

B) También constará en el estatuto el carácter gratuito del desempeño de todos los cargos de dirección, sin perjuicio de la restitución de gastos que puedan generarse por el cumplimiento de tales funciones.

C) Las retribuciones de los socios trabajadores y de los trabajadores no socios no podrán superar las retribuciones que, en función de la actividad y categoría profesional, establezca el convenio colectivo aplicable de la rama de actividad o el que guarde mayor analogía.

La inobservancia así como el incumplimiento de los requisitos establecidos precedentemente determinará la pérdida de la calificación como cooperativa social, debiendo acceder a otra modalidad a los efectos de mantener la condición de cooperativa.

D) Un mínimo de 75% (setenta y cinco por ciento) de los socios deberá pertenecer a sectores en situación de vulnerabilidad social.

Artículo 175. (Socios).- Podrán ser socios las personas físicas mayores de edad y las personas menores de edad o incapaces por medio de sus representantes legales, ya sean los padres, tutores o curadores, no requiriéndose en ningún caso autorización judicial.

La administración y representación de la cooperativa deberá ser ejercida por los socios mayores de edad. En el caso en que la cantidad de socios mayores no sea suficiente para cubrir los cargos directivos, o que todos los socios de la cooperativa sean menores de edad o incapaces, podrán éstos ser designados para ejercer la administración y la representación de la cooperativa, en cuyo caso la realizarán por medio de sus representantes legales.

Artículo 176. (Control y registro).- Las cooperativas sociales en forma previa a la inscripción de sus estatutos en el Registro de Personas Jurídicas, Sección Registro Nacional de Cooperativas, deberán presentarlos al Ministerio de Desarrollo Social, con

el fin de que éste verifique si la composición de la cooperativa se corresponde con lo establecido en el artículo 172 y si se cumplen los requisitos previstos en los artículos 174 y 175 de esta ley.

A tales efectos el Ministerio de Desarrollo Social dispondrá de un plazo de treinta días para expedirse. Asimismo, dicho Ministerio tendrá facultades para controlar el cumplimiento de los referidos requisitos durante el funcionamiento de la cooperativa, de acuerdo a lo que establezca la reglamentación.

Artículo 177. (Formación para la gestión).- Todos los socios de la cooperativa social recibirán la capacitación en los postulados y principios cooperativos y en los diversos aspectos específicos del rubro en que desarrolle su actividad, así como la asistencia técnica para la gestión que garantice la viabilidad socioeconómica de sus proyectos y su sostenibilidad.

Artículo 178. (Fomento).- Se declara de interés general el fomento de las cooperativas sociales. Las mismas quedan exoneradas de todo tributo nacional, incluido todo aporte patronal a la seguridad social, y el correspondiente al Fondo Nacional de Salud.

Artículo 179.- Se mantienen vigentes los artículos 8º, 9º y 10 de la Ley N° 17.978, de 26 de junio de 2006.

## **ANEXO B: Estatuto de la Cooperativa Social**

ACTA DE CONSTITUCIÓN. En la ciudad de Tacuarembó, departamento de Tacuarembó, el veinticuatro de enero de dos mil trece, se reúnen las siguientes personas: 1) Fátima Inés CARDOZO DA ROSA quien dice ser oriental, mayor de edad, con CI 3.033.737-0, soltera, y domiciliarse en calle Punialigni s/n, de la ciudad de Tacuarembó, departamento de Tacuarembó. 2) Francisco Sinforoso DUARTE NUÑEZ COELHO quien dice ser oriental, mayor de edad, con CI 3.055.011-2, viudo de sus primeras nupcias con María Armua y domiciliarse en Pedro Chiesa 21, de la ciudad de Tacuarembó, departamento de Tacuarembó, 3) Juan José BARRIOS NUÑEZ quien dice ser oriental, mayor de edad, con CI 3.073.957-0, soltero y domiciliarse en Celdonio Nin y Silva s/n, de la ciudad de Tacuarembó, departamento de Tacuarembó, 4) Matías

Alexandro ROJAS DE LOS SANTOS, quien dice ser oriental, mayor de edad, con CI 5.138.583-5, soltero, y domiciliarse en Punialigni 179, de la ciudad de Tacuarembó, departamento de Tacuarembó, 5) Ruben Eduardo MARQUEZ ZABALA, quien dice ser oriental, mayor de edad, con CI 4.156.186-7, casado en primeras nupcias con Santa Medina, y domiciliarse en Nin y Silva S/n, de la ciudad de Tacuarembó, departamento de Tacuarembó, 6) Santa Soledad MEDINA MERIGO, quien dice ser oriental, mayor de edad, con CI 4.592.474-0, casada en primeras nupcias con Ruben Marquez, y domiciliarse en Nin y Silva s/n, de la ciudad de Tacuarembó, departamento de Tacuarembó, 7) Carlos Ismael SILVA MAZZEI quien dice ser oriental, mayor de edad, con CI 4.425.307-9, soltero, y domiciliarse en Punialigni s/n, de la ciudad de Tacuarembó, departamento de Tacuarembó; quienes se han reunido para la constitución de una Cooperativa Social y luego de un intercambio ideas sobre el tema, se da lectura a un proyecto de estatuto que se discute en general y en particular y es aprobado por unanimidad con el siguiente texto:

ESTATUTO. Capítulo I. CONSTITUCION, DENOMINACION, DOMICILIO,

ARTICULO 2º. Domicilio. Tendrá su domicilio en la ciudad de Tacuarembó,

Departamento de Tacuarembó.-

ARTICULO 3°. Objeto. La Cooperativa tendrá por objeto:

- a) Proporcionar a sus miembros un puesto de trabajo para su desarrollo personal a través de actividades económicas y productivas, con el fin de lograr la inserción social y laboral de los asociados.
- b) La coordinación y organización del trabajo de sus integrantes con vistas al ejercicio en común de sus capacidades.-
- c) Ofrecer y brindar servicios de mantenimiento integral en edificios públicos, privados o residencias. Asimismo realizará tareas de limpieza, construcción, reparación, cuidado y mantenimiento de espacios verdes, calzadas o veredas.
- d) Fomentar entre sus asociados y la comunidad, la difusión y práctica de los valores y principios cooperativos, en particular el espíritu de la solidaridad y la ayuda mutua.
- e) Propiciar la educación cooperativa y la elaboración de propuestas que contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad y del colectivo al que pertenezca la mayoría de los integrantes de la cooperativa.

La cooperativa podrá realizar todos los actos y operaciones de cualquier naturaleza, necesarias o convenientes para cumplir su objeto, sin más limitaciones que las impuestas por las disposiciones legales o reglamentarias vigentes.

ARTICULO 4°. Duración. El plazo de su duración es ilimitado.

ARTICULO 8°. Deberes de los socios. Son deberes de los socios: 1) Integrar su aporte patrimonial. 2) Formarse y capacitarse en cooperativismo. 3) Cumplir con el máximo de rendimiento el trabajo que se les encomienda. 4) Concurrir a las asambleas y estar presente en los actos que auspicie u organice la cooperativa, a efectos de lograr la compenetración de ideales y compañerismo de todos sus miembros e interesarse constantemente por el progreso social. 5) Cumplir las disposiciones de este estatuto, de los reglamentos que se dicten y acatar las resoluciones que adopten los órganos de la cooperativa de acuerdo con la Ley y el Estatuto. 6) Velar por el desarrollo de la

cooperativa y vigilar la gestión de sus dirigentes y demás socios. 7) Ofrecer todo su esfuerzo y cooperación para que se realice íntegramente el principio de solidaridad indispensable para la mejor solución de los problemas de la Institución.

ARTICULO 9°. Derechos de los socios. Son derechos de los socios: 1) Participar en las asambleas con voz y voto y ser elector y elegible para cualquiera de los cargos que especifique este Estatuto o los reglamentos internos. 2) Asistir a las reuniones ordinarias del Consejo Directivo. 3) Proponer al Consejo Directivo iniciativas de interés social. 4) Solicitar y obtener del Consejo Directivo toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la cooperativa. 5) Intervenir en los pedidos de asamblea extraordinaria según el procedimiento establecido en este Estatuto. 6) Usufructuar de los beneficios que le otorgan este Estatuto y los reglamentos pertinentes.

ARTICULO 15°. Responsabilidad limitada. La responsabilidad económica del socio queda limitada al monto de su aporte patrimonial suscrito.

### CAPITULO III. ASPIRANTIA. -

### CAPITULO IV.

ARTICULO 17°. Patrimonio Social. El patrimonio social se integra, entre otros conceptos: a) Con el capital social constituido por las partes sociales que suscriban e integren los socios según lo dispuesto en este estatuto y la reglamentación que se dicte por el Consejo Directivo. b) Con las reservas legales y otros fondos constituidos por disposición de la Asamblea General. c) Con fondos especiales que se creen con bienes ingresados a la cooperativa por cualquiera de los títulos y modos de adquirir previstos en el Código Civil.

ARTICULO 18°. El capital inicial de la Cooperativa es de \$ 4263,91 (pesos uruguayos cuatro mil doscientos sesenta y tres con 91/100), equivalentes a la suma del valor de 7 partes sociales, integradas una por parte de cada uno de los 7 socios fundadores. El capital mínimo a los efectos del artículo 93 de la ley 18407 es de \$ 3045,65 (pesos uruguayos tres mil cuarenta y cinco con

65/100).

ARTICULO 19°. El capital social será variable, ilimitado y revaluable. El valor de la parte social es el equivalente a una Unidad Reajutable. La Unidad Reajutable se cotiza al día de hoy a \$ 609,13 (pesos uruguayos seiscientos nueve con 13/100) cada una.

ARTICULO 20°. Cada socio suscribirá como mínimo un total de cinco partes sociales. Asimismo, deberá integrar como mínimo, una parte social al contado.

ARTICULO 22°. La integración de partes sociales se realizará mediante entregas en efectivo. No obstante, el Consejo Directivo podrá autorizar al asociado a integrarlas de las siguientes maneras: a) Con trabajos o servicios que mediante evaluación, sean equivalentes al valor especificado para las mismas. b) Mediante entrega de materiales, implementos, útiles, maquinarias, herramientas, vehículos o cualquier otro bien que sea necesario para la realización del trabajo específico de la cooperativa. El Consejo Directivo efectuará la evaluación de los trabajos o bienes antedichos y, en caso que el miembro titular de dichos aportes discrepase con la evaluación, se estará a la que fije la Asamblea General.

ARTICULO 23°. Los títulos representativos de las partes sociales no podrán ser objeto de transferencias. El Consejo Directivo rescatará aquellos que pertenecieren a los asociados fallecidos, renunciantes o excluidos.

ARTICULO 24°. Cuando la cooperativa deba reintegrar montos correspondientes a las partes sociales, lo hará, previa deducción de las cantidades que por cualquier concepto adeude su titular.

ARTICULO 25°. En oportunidad de los reintegros, la cooperativa dispondrá de un plazo para la devolución, no mayor de un año a partir de la aprobación por Asamblea del balance del ejercicio en que se produjo el egreso, salvo que el asociado hubiera dispuesto de un plazo mayor para integrar sus partes sociales. En este caso, el Consejo Directivo podrá otorgar el reintegro siguiendo los mismos plazos y porcentuales correspondientes a los de la integración. Queda también facultado el Consejo Directivo para efectuar los reintegros en forma más rápida cuando mediaren circunstancias especiales que así lo aconsejen y siempre que con ello no se perjudique la buena marcha de la cooperativa.

## CAPITULO V. DE LA DISTRIBUCION DE EXCEDENTES.

ARTICULO 26°. En los ejercicios económicos en que existen excedentes luego de cancelados todos los gastos de la cooperativa, aquéllos deberán destinarse a crear reservas o a la consolidación y mejora del servicio prestado o, hasta en un 20% (veinte por ciento), a fines de progreso social, educativo y cultural de sus integrantes y en ningún caso serán repartidos entre los socios.

ARTICULO 27°. Las retribuciones de los socios trabajadores y de los trabajadores no socios, no podrán superar los laudos que establezca el convenio colectivo aplicable en función de la rama de actividad y categoría profesional de que se trate. En caso de no existir convenio colectivo para la rama y categoría correspondiente, se aplicará el que guarde mayor analogía.

## CAPITULO VI. DE LOS ORGANOS.

ARTICULO 28°. Los órganos de la Cooperativa serán los siguientes: A) La Asamblea General. B) El Consejo Directivo C) La Comisión Fiscal y D) La Comisión Electoral.

ARTICULO 29°. Asamblea General. La Asamblea General es la autoridad máxima de la cooperativa y está integrada por la totalidad de los socios habilitados. Sus resoluciones obligan a todos los miembros, presentes y ausentes, siempre que hayan sido tomados conforme a este estatuto y no fueren contrarios a las leyes y normas de orden público vigentes.

ARTICULO 30°. Las convocatorias a asamblea, ya sean ordinarias o extraordinarias serán realizadas por el Consejo Directivo y en su caso, por la Comisión Fiscal. Las citaciones deberán hacerse con diez días de anticipación mediante un aviso fehaciente que podrá acreditarse con la firma del citado o a través de telegrama colacionado. Las convocatorias indicarán el lugar, la fecha, la hora de comienzo de la asamblea y el

respectivo orden del día, con los puntos que lo integran expresados en forma clara y concreta.

ARTICULO 33°. Será competencia de la Asamblea Extraordinaria: 1) Tomar resolución sobre los puntos para los que fue específicamente citada. 2) Resolver sobre la apelación o la revocación interpuesta por los socios suspendidos por el Consejo Directivo o excluidos por la propia Asamblea General. 3) Aprobar la reforma de los reglamentos internos. 4) Acordar la asociación o la fusión con otras cooperativas y resolver en cuanto a la afiliación a otros organismos. 5) Autorizar al Consejo Directivo para adquirir, enajenar o gravar bienes inmuebles o bienes muebles. 6) Acordar la disolución de la cooperativa. 7) Modificar, enmendar o revocar cualquier decisión de los órganos o comisiones especiales de la cooperativa y revocar los mandatos otorgados, así como la reforma de estatutos, por 2/3 de votos.

ARTICULO 37°. Consejo Directivo. El Consejo Directivo es el órgano responsable de la gestión en lo económico y en lo social y el encargado de ejercer la administración de la entidad.

ARTICULO 38°. Se compondrá de tres miembros titulares y tres suplentes ordinales que serán elegidos por el procedimiento indicado en el capítulo correspondiente al acto eleccionario. Se renovará cada dos años, pudiendo sus integrantes ser reelectos hasta por dos veces consecutivas. Los cargos del Consejo directivo serán honorarios.

ARTICULO 39°. Representación de la Cooperativa. El presidente y el secretario, actuando conjuntamente, representarán a la cooperativa. Las obligaciones, atribuciones y funciones de cada uno de los integrantes del Consejo Directivo serán objeto de reglamentación dentro de las competencias fijadas en el artículo siguiente.

ARTICULO 40°. Competencia y deberes del Consejo Directivo.-

Son obligaciones y atribuciones del Consejo Directivo: 1) Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General.

2) Dirigir, administrar y representar a la cooperativa y organizar sus servicios.

3) Convocar a la Asamblea General. 4) Presentar al fin de cada ejercicio a la

Asamblea General Ordinaria: la memoria anual y el balance general con el estado de pérdidas y utilidades y con el proyecto de reinversión o de absorción de pérdidas en su



caso, así como el proyecto presupuestal para el nuevo ejercicio. 5) Efectuar toda clase de operaciones comerciales, industriales y de servicio. 6) Celebrar contratos con terceros, con máxima capacidad para realizar todo tipo de operación que importe actos de disposición. Para enajenar y/o gravar bienes inmuebles o bienes muebles, necesitará la previa autorización de la Asamblea General adoptada por una mayoría especial de 2/3 de socios habilitados. 7) Resolver la comparecencia de la cooperativa ante las autoridades oficiales o administrativas de cualquier jurisdicción, ya sea como actora, demandada o tercerista. El presidente o quien haga sus veces, conjuntamente con el secretario, podrá hacer uso de las facultades de derecho y las especiales especificadas en el Código General del Proceso. 8) Considerar y decidir sobre las solicitudes de ingreso y renuncia de los socios. 9) Resolver todas las cuestiones previstas en el estatuto y en las reglamentaciones y aún las no previstas, pero dando cuenta en este último caso a la Asamblea General.-

ARTICULO 41°. Responsabilidad de los Consejeros.- Los miembros del Consejo Directivo serán solidariamente responsables de las decisiones adoptadas en contravención a las normas legales, estatutarias o reglamentarias y a las resoluciones de la Asamblea General. Quedarán eximidos de esta responsabilidad quienes hayan hecho constar su voto negativo o estuvieren ausentes.

ARTICULO 42°. Funcionamiento del Consejo Directivo .Deberá reunirse por lo menos quincenalmente; podrá sesionar con un quórum mínimo de 2/3 de sus miembros y sus resoluciones se tomarán con dos votos conformes.

ARTICULO 43°. Las resoluciones del Consejo Directivo se harán constar en un libro de actas, las que una vez aprobadas serán firmadas por el presidente y el secretario.

ARTICULO 44°. Comisión Fiscal .La tarea permanente de fiscalización estará a cargo de una Comisión Fiscal de uno o tres miembros e igual número de suplentes ordinales, designados en el acto eleccionario. Sólo podrá tener un único miembro cuando la cooperativa tenga menos de quince socios. Estos miembros durarán en sus funciones igual número de años que los miembros del Consejo Directivo, pudiendo ser reelectos hasta por dos veces consecutivas.

ANEXO C: Convenio marco MIDES-OSE

**CÓNVENIO**

**MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL – OBRAS SANITARIAS DEL ESTADO**

**CONVENIO:** En la ciudad de Montevideo el veinte de enero de dos mil dieciséis, entre:-----

--**POR UNA PARTE:** El **Ministerio de Desarrollo Social**, con domicilio legal en la Avenida 18 de Julio N° 1453, de la ciudad de Montevideo, representada en este acto, por la Maestra Marina Arismendi, en su calidad de Ministra y la Ps. Sc. Mariela Fodde en su calidad de Directora Nacional de Economía Social e Integración Laboral.-----

--**POR OTRA PARTE:** La **Administración de las Obras Sanitarias del Estado** (en adelante O.S.E.), representada por el Ing. Milton Machado y el Dr. Gerardo Siri, en sus respectivas calidades de Presidente y Secretario General, constituyendo domicilio en la calle Carlos Roxlo N° 1275 de esta ciudad; convienen en celebrar lo siguiente:

**PRIMERO: ANTECEDENTES**

I) Las Cooperativas Sociales surgen a partir de la Ley N° 17.978, en el marco de una política de gobierno que propone el desarrollo de una economía más justa, a partir de la integración e igualdad de oportunidades, con base en principios y valores que tienen por centro a la persona y no a la acumulación de capital.

II) La promoción, calificación, acompañamiento y control de las cooperativas sociales, es responsabilidad del Ministerio de Desarrollo Social, quien gestiona un Registro Nacional para la consulta de todos los ordenadores del Estado.

III) Por Ley N° 18.874, en enero de 2012, se crea el Monotributo Social Mides como instrumento de formalización de emprendedores individuales o asociativos, integrantes de hogares en situación de vulnerabilidad socio económica, que producen y comercializan bienes y servicios, sin tener personal dependiente y que cumplan con la concurrencia asidua de sus hijos y otros menores a cargo a la escuela u otros centros de estudio habilitados, controles de salud periódicos, asistencia a instancias de capacitación que no impliquen un costo para el emprendimiento, así como la inexistencia de trabajo infantil ilegal en el núcleo familiar.

IV) La Administración de las Obras Sanitarias del Estado, es el Organismo estatal responsable del abastecimiento de agua potable en todo el territorio nacional y del servicio de saneamiento en el Interior del País. Conforme a su Ley Orgánica Nº 11.907, se establece que estos cometidos deben efectuarse con una orientación fundamentalmente higiénica, anteponiéndose las razones de orden social a las de orden económico.

V) En función de sus respectivos cometidos y atribuciones, la Administración de las Obras Sanitarias del Estado y el Ministerio de Desarrollo Social, celebraron el 12 de junio de 2012, un Convenio de colaboración, por el cual O.S.E. se compromete a contratar Cooperativas Sociales para la realización de los servicios que estime necesarios.

VI) En el marco del referido Convenio, O.S.E. ha contratado Cooperativas Sociales para cubrir distintas necesidades de servicio.

VII) La experiencia en tal sentido es valorada altamente positiva por ambas partes, por lo que se promueve la firma del presente acuerdo, adecuando algunos términos del Convenio suscrito oportunamente y ampliándolo a la posibilidad de contratar asimismo Monotributistas Sociales MIDES individuales o asociativos, en los casos que O.S.E. lo estime pertinente.

#### **SEGUNDO: OBJETIVOS GENERALES**

Las partes firmantes se comprometen a complementar y coordinar sus esfuerzos, en la búsqueda de estrategias de desarrollo social y económico, a través de Cooperativas Sociales o

Monotributistas MIDES, en lo concerniente a sus áreas de acción.

Para ello se buscará generar y desarrollar mecanismos de apoyo para la generación, fomento y capacitación de estos emprendimientos en todo el País, facilitando particularmente el acceso a puestos de trabajo digno, formación cooperativa y desarrollo de instrumentos para la gestión de las mismas.

#### **TERCERO: OBLIGACIONES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL**

3. En el caso de las Cooperativas Sociales, el MI.DE.S. se hace responsable de la formación básica en cooperativismo y del seguimiento técnico en relación a su gestión. Asimismo promoverá el pasaje hacia otras formas jurídicas empresariales y/o cooperativas de aquellas Cooperativas Sociales que expresen conocimiento, gestión, funcionamiento orgánico suficiente.

4. Colaborará en la elaboración de los presupuestos de los emprendimientos a contratar cuando así lo amerite, e instruirá en todos los casos del formato exigido por O.S.E., que deberán contener los presupuestos a ser presentados en O.S.E. por parte de la contratista.

5. El MI.DE.S. en virtud de llevar adelante el Registro Nacional de Cooperativas Sociales, brindará al destinatario de los servicios, toda información referente a las Cooperativas Sociales que se estime pertinente, en particular lo que refiere a identificar aquellas cooperativas que desarrollan su actividad en el rubro y territorio requerido por la contratante, señalando si correspondiere situaciones que puedan presentarse como vulnerabilidades específicas de estos colectivos.

6. Comunicará a O.S.E. en cada instancia en que una Cooperativa Social o un emprendimiento Monotributista Social MIDES, que O.S.E. haya contratado pierda la calidad de tales, cualquiera fuera la causal y orientará a O.S.E. en cuanto a la rescisión de la contratación en cuestión.

#### **CUARTO: OBLIGACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS OBRAS SANITARIAS DEL ESTADO**

1. Contratará Cooperativas Sociales o Monotributistas Sociales MIDES, para la realización de los servicios que estime necesarios, de conformidad a lo establecido por el Artículo 33º, Literal "c", Numeral 20º, del Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (T.O.C.A.F.), el cual autoriza a contratar "Directamente o por el procedimiento que el

ordenador determine por razones de buena administración, en los siguientes casos de excepción ... 20) Para adquirir bienes o contratar servicios cuya producción o suministro esté a cargo de una Cooperativa Social debidamente acreditada ante el Ministerio de Desarrollo Social o de un Monotributista Social MIDES, hasta el monto establecido para la licitación abreviada".

2. Determinará a través de la Gerencia General o en quien esta delegue la modalidad de contratación para realizar las tareas requeridas por O.S.E., sea a través de Cooperativas Sociales o mediante Monotributistas Mides e informará, al MI.DE.S., a efectos de que ese Ministerio cumpla con las obligaciones asumidas en el presente Convenio.

3. Una vez seleccionada por O.S.E. la Cooperativa Social a contratar a propuesta de la Gerencia General y culminadas todas las etapas internas de O.S.E. que implica dicha contratación, se procederá a formalizar la suscripción del Contrato, que deberá contener entre otras estipulaciones, de forma específica y con total claridad, el objeto del mismo, la cláusula de ajuste de los rubros salariales de acuerdo a lo que resulte de los Consejos de Salarios del sector de actividad que corresponda, la actualización de los rubros no salariales por IPC, el pago anticipado por los dos primeros meses de actividad con la firma del Contrato, así como los mecanismos de control técnicos que se consideren oportunos con el objetivo de alcanzar los objetivos buscados por la Empresa contratante.

#### **QUINTO: EVALUACIÓN y SEGUIMIENTO**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el Punto Primero, Numeral V, las partes convienen en crear una Comisión Bipartita de Seguimiento del presente Convenio comprometiéndose a intercambiar toda la información necesaria para el cumplimiento del mismo.

#### **SEXTO: PLAZO Y RESCISIÓN**

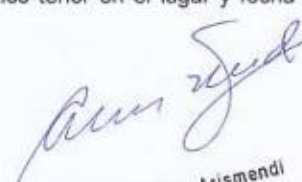
El presente Convenio tendrá un plazo de vigencia de un año a partir de la fecha de su firma, prorrogándose en forma automática siempre que ninguna de las partes comunique en forma fehaciente a la otra, con treinta días de anticipación previos al cumplimiento del plazo original o

#### **SÉPTIMO: DOMICILIO**

Las partes constituyen domicilio a todos los efectos en el declarado en la comparecencia. Las comunicaciones entre las partes se podrán realizar mediante cualquier medio escrito que resultare idóneo, entre ellos el telegrama colacionado.

En señal de conformidad, se firman dos ejemplares de idéntico tenor en el lugar y fecha arriba expresado.

  
P.S. SOC. MARIELA FODDE  
DIRECTORA  
DINESIL - MIDES

  
Mtra. Marina Arismendi  
Ministra  
Ministerio Desarrollo Social

**ANEXO D: Entrevista realizada a Coordinadora Regional de MIDES, Psic. Natalia Camiza sobre Presupuesto elaborado a clientes.**

Entrevistador: “¿Cómo elabora la Cooperativa un presupuesto a un cliente que desee contratar sus servicios?:”

Entrevistado: “en cuanto al presupuesto, hay un formato tipo que la cadena tiene millones porque siempre se presentan y ademas lo venimos desarrollando en la practica,esto es, los costos salariales: como ustedes saben las cooperativas sociales no pueden ganar ni mas ni menos que lo establecido para el laudo de la tarea por consejo de salarios, entonces en la parte salarial nosotros ponemos todo lo que tiene que ver con el laudo,con el salario, con las provisiones de licencia, aguinaldo, salario vacacional, con el banco de seguros del estado y despues tenemos los costos no salariales, que son todo aquello que tiene que ver con los materiales,uniformes, los imprevistos, los gastos administrativos, en este caso la cooperativa tiene una contadora y eso es un servicio que se cobra, transporte si se requiere,durante mucho tiempo la Cooperativa pagó un alquiler de un camion y obviamente eso se lo cobraba a OSE, hace un tiempo se logro que , porque nos dimos cuenta que con esa misma plata se compraban el camion y despues el excedente que es un rubro que está establecido en la Ley , que eso no va ni en lo salarial ni en lo no salarial sino aparte, y que es un porcentaje que no es fijo pero nosotros tratamos de que sea un 10% de la partida total, eso iria como excedente a la caja de la Cooperativa, y es lo que no se puede repartir los socios.el unico dinero que ellos perciben en la Cooperativa tiene que ver con las partidas salariales esto es el sueldo.

Si la Cooperativa quiere vender algo, nosotros tenemos que pensar el costo de la venta en terminos de horas de trabajo “

Entrevistador:”¿Entonces el presupuesto lo elabora la contadora contratada por ellos?”

Entrevistado: “Si, y los chequean los referentes locales del seguimiento , ademas de mi que en realidad superviso el trabajo, hay una OSC y que impone una propeusta de trabajo y ds tecnicos, uno social y otro economico para que acompañen dia a dia la Coperativa .Lo ideal es que lo elabore la Cooperativa a traves de su contadora, que lo chequee el tecnico economico de la OSC, que es tambien una contadora, y si no estamos seguros lo cheamos nosotros tambien. El presupuesto es un aspecto bastante complejo de armar si no es con OSE que sabemos todas las condiciones, es mas complicado a veces cuando es primera vez que va a hacer.”

Entrevistador: “¿si te piden un presupuesto, cuanto tiempo les lleva elaborarlo?”

Entrevistado: “depende del servicio que quiera contratar, la Cooperativa tiene experiencia especifica con OSE, estamos seguros y esperamos que la Cooperativa tenga para mucho tiempo mas con OSE pero bueno, aprendimos que no hay que fiarse, este año cayeron clientes importantes con otras Cooperativas que tambien teniamos cierta seguridad, pero no. Los primeros presupuestos a veces son mas complicados. Otra cosa, cualquier presupuesto que salga de la Cooperativa deberá ser aprobado por el consejo directivo y se tiene que labrar un acta en el libro de actas del consejo directivo.”

Entrevistador: “¿siempre contaron con la misma contadora?”

Entrevistado: “no, antiguamente era otra que por cierto tuvimos unos inconvenientes con la contaduría anterior porque los balances estaban mal. Ellos fueron auditados y cuando mandaron los balances empezó a saltar una cantidad de cosas, tuvimos dificultades y el hecho es que no tenemos buenas experiencias en la elaboracion de balances porque solían tratar a las Cooperativas sociales como empresas comunes en cuanto a omisiones importantes como por ejemplo socios de las Cooperativas pagando aportes patronales porque estan como empleados en la nomica de BPS. La cooperativa es autonoma y su contador lo eligen ellos, el MIDES lo que si puede es aconsejar a la Cooperativa.”

**ANEXO E: Presupuesto de la Cooperativa al ente estatal: OSE. Fecha de realización: Septiembre 2016.**

<b>OSE – Servicios de Reparación y conex.</b>			
<b>COSTOS SALARIALES MENSUALES</b>	<b>251.685</b>	70,64%	
<b>COSTOS NO SALARIALES MENSUALES</b>	<b>104.588</b>	29,36%	
<b>TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL</b>	<b>356.273</b>		
<b>TOTAL MONTO IMPONIBLE MENSUAL</b>	<b>196.843</b>		
<b>Las cooperativas sociales se encuentran reguladas por la Ley 18.407</b>			
<b>Artículo 178.</b> (Fomento). Se declara de interés general el fomento de las cooperativas sociales. Las mismas quedan <b>exoneradas de todo tributo nacional</b> , incluido todo aporte patronal a la seguridad social, y el correspondiente al Fondo Nacional de Salud.			
<b>Artículo 9 de ley 17978 (vigente)</b>			
<b>Artículo 9°.-</b> A los efectos del numeral 4) del artículo 43 TOCAF, se considerará a las cooperativas sociales que cumplen con los requisitos establecidos en la presente ley, como empresas con solvencia y responsabilidad demostradas			
<b>DEFINIR EN EL CONTRATO:</b>			
<b>Este presupuesto se reajustará según la siguiente paramétrica</b>			
Costos no Salariales	Por Reajuste salarial del Grupo 09 Subgrupo 01 Consejo de Salarios.		
Costos Salariales	Por I. P. C.		
<b>Estos reajustes serán aplicados en los meses en que sean reajustados los Salarios (PRÓXIMO AJUSTE: Octubre de 2016)</b>			
<b>Cantidad de Personas: 7</b>			
<b>Carga horaria:</b> 44 Horas Semanales (Dist de lunes a viernes) Se cubrirán emergencias de Sábados y Domingos descontándose esas horas de la semana siguiente			
<b>Horarios:</b> definir necesidad de cobertura del servicio estableciendo el horario			
<b>Días de trabajo:</b> Fijos de lunes a viernes, fines de semana por emergencias			



## ANEXO F: Procedimiento para Cursos, Capacitaciones y Asistencia Técnica brindada por INEFOP.

### Procedimiento para Cursos Regulares, Capacitaciones a Medida o Asistencias Técnicas

#### 1. Presentación de las solicitudes: Formulario de inscripción

Se realizará una primera inscripción en línea mediante registro en la web de INACOOP, CUDECOOP e INEFOP completando el [Formulario de Inscripción](#). Cada solicitud deberá realizarla y respaldarla una organización, ya sea un grupo pre-cooperativo, una cooperativa, entidades del movimiento cooperativo organizado (Federaciones, Corporaciones), u organizaciones que trabajan con el movimiento cooperativo (Institutos de Asistencia Técnica -IATs, programas territoriales, y otros). Deberá indicarse el número total de integrantes de la organización que participarán de la capacitación o actividad solicitada. Se adjuntará una nota que avale el pedido, firmada por los representantes de la organización solicitante.

Podrán ser destinatarios del Programa todos los integrantes de la organización, ya sea socios, dirigentes o de base, o contratados. Se dará la oportunidad a cada persona de recibir hasta dos instancias formativas en un año, las que no podrán realizarse en paralelo.

#### **Cursos Regulares**

Es la formación otorgada regularmente por Entidades de Capacitación (ECA) en temas cooperativos o técnico/profesionales.

El mínimo de participantes será establecido por la ECA.

#### **Capacitaciones a Medida**

Es la formación desarrollada a medida de las organizaciones solicitantes y exclusiva para ellas. Se realiza cuando una organización necesita formación específica interna en temas cooperativos o técnico/profesionales.

Se establece un mínimo de participantes de 5 personas.

#### **Asistencias Técnicas**

Es el caso en que la organización necesita desarrollar un proceso de asesoramiento periódico sobre un tema específico de su emprendimiento, que acompaña un cambio en cualquier área, proceso que será programado y evaluado.

Las horas directas de asistencia técnica no podrán superar las 100 horas por año.

Se podrá acceder a la información sobre los requisitos de participación, subsidios correspondientes y postulación en:

- > [www.inacoop.org.uy](http://www.inacoop.org.uy) – [www.inefop.org.uy](http://www.inefop.org.uy)
- > por los correos [procoop@inacoop.org.uy](mailto:procoop@inacoop.org.uy) – [economiasocial@inefop.org.uy](mailto:economiasocial@inefop.org.uy)
- > por los teléfonos 0800-1900 (INACOOP) - 29025339 (CUDECOOP)

## **2. Tipificación de la demanda: definición del subsidio a otorgar**

Se tipificará la demanda, estableciendo el subsidio que corresponda: Total o Parcial.

En el caso de los Subsidios Totales, el costo total de las capacitaciones está a cargo del Programa de Formación Cooperativa.

En el caso de los Subsidios Parciales, el costo de las capacitaciones es compartido entre el Programa de Formación Cooperativa y la organización solicitante, obteniendo ésta porcentajes variables entre el 60 y el 80%, de acuerdo a los criterios que se verán.

### **Subsidios totales**

Corresponde subsidio total en las siguientes situaciones:

- a) Cooperativas en formación o durante el primer año de ejercicio, siempre que sea el único ingreso de sus integrantes.
- b) Cooperativas en formación o formadas de trabajo o mixtas, de jóvenes (hasta 29 años), como primera experiencia laboral en más del 50% de los socios, durante los dos primeros años de ejercicio.
- c) Empresas en crisis (con alguna persona en seguro de paro).
- d) Cooperativas exoneradas de prestación coactiva:
  - COOPERATIVAS SOCIALES en forma permanente.
  - COOPERATIVAS DE VIVIENDA antes de ser ocupadas por sus socios.
  - COOPERATIVAS DE TRABAJO RECUPERADAS durante los primeros 5 años a partir de inicio de actividades de producción
  - COOPERATIVAS CON MONTO IMPONIBLE MENOR A 500.000 UI a la cotización del cierre del ejercicio. Todas las que cumplan la condición.
  - Las COOPERATIVAS DE TRABAJO EN LAS QUE el monto imponible para la liquidación de las contribuciones especiales de seguridad social correspondientes a los socios superen en el ejercicio el 70% (setenta por ciento) de los ingresos que integran dicho monto imponible y cumplan con la condición de que los salarios y demás prestaciones que la cooperativa pague, no sean superiores a los establecidos por los laudos de la rama respectiva.
  - FEDERACIONES, CONFEDERACIÓN, COOPERATIVAS de segundo o ulterior grado con fines gremiales o de representación.
  - Los CENTROS EDUCATIVOS COOPERATIVOS (reconocidos por el MEC) están exonerados de éste y otros impuestos según la Constitución de la República.

### **Subsidios parciales**

Corresponde subsidio parcial en las siguientes situaciones:

- a) Organizaciones de usuarios con más de un año de antigüedad.
- b) Organizaciones de trabajadores pero con dedicación parcial o secundaria
- c) Cooperativas no exoneradas de prestación coactiva

d) Organizaciones de segundo o ulterior grado con fines no gremiales

El porcentaje de subsidio dependerá del tamaño de la empresa, de acuerdo a los criterios que se presentan en la siguiente tabla:

%	Condición
80	Facturación anual hasta 11.000.000 UI1 Cooperativa de vivienda de usuarios no exonerada de prestación coactiva.
70	Facturación anual hasta 82.500.000 UI De segundo o ulterior grado con fines no gremiales.
60	Facturación anual superior a 82.500.000 UI Cooperativa de vivienda de propietarios no exonerada de la prestación coactiva.

### 3. Construcción y formalización de la demanda: Formulario de Solicitud

Para formalizar la solicitud, se deberá entregar personalmente o enviar por correo electrónico el [Formulario de Solicitud](#), donde se indicarán los datos de los aspirantes, la temática, a qué modalidad/es postula, las características de la organización y el subsidio que le corresponde y los anexos del caso.

CUDECOOP evaluará con la organización si existe la necesidad de su apoyo para la completar el **Formulario de Solicitud**), en cuyo caso se pactará al menos una instancia presencial de construcción de la demanda (modalidad de la capacitación: regular, a medida y/o asistencia técnica, áreas temáticas, lista de participantes, carga horaria, etc.).

En casos particulares, la construcción de la demanda se podrá realizar en programas de trabajo con cooperativas.

Se buscará lograr que el grupo pre-cooperativo, entidad, organización o la CEFIC (Comisión de Educación, Fomento e Integración Cooperativa) de la organización involucrada planifique la mejora de su emprendimiento valorando la herramienta que se ofrece en este Programa.

La organización solicitante tiene la opción de presentar a su Entidad de Capacitación o Consultor de preferencia, y en ese caso agregará los datos de contenidos y costos de la propuesta, los que deberán estar dentro de los criterios de este Programa para ser aceptados. Para tal fin los costos se presentarán en el documento adjunto [Planilla de Costos](#).

Si la organización no tuviera una ECA o Consultor de preferencia, se llamará a propuestas y precios entre los integrantes del Registro del PROCOOP que oferten lo solicitado.

En el caso de subsidio parcial, se asignará la ECA o Consultor sugerido por la organización, si su propuesta cumple con los criterios establecidos.

En el caso de subsidio total, la ECA o Consultor sugerido será uno de los tres considerados en un llamado a propuestas y precios.

Si la ECA sugerida y aprobada no estuviera inscrita en el Registro de ECAs y Consultores del PROCOOP, tendrá un plazo de 10 días calendario para hacerlo, previamente a firmarse el convenio.

Al momento de formalizar la solicitud, constituye un requisito formal la presentación de la planilla del MTSS cuando corresponda. El INACOOOP controlará internamente el Certificado Regular de Prestación Coactiva vigente. Posteriormente, se analizará el cumplimiento de estos requisitos y, en caso de no cumplirlos, se comunicará a la organización que solicita, la cual tendrá 6 días hábiles para subsanar los mismos, bajo apercibimiento de tener la propuesta como no presentada.

Para el caso de las solicitudes de grupos pre-cooperativos, los requisitos formales no serán de aplicación. Por su calidad de pre-cooperativas podrán ser beneficiarios de un solo curso y sólo podrán ser destinatarios de nuevos cursos una vez formalizada legalmente la cooperativa.

#### **4. Análisis y asignación de ECA o Consultor**

##### **4.1. Solicitudes sin propuesta de ECA/Consultor:**

En el caso de las capacitaciones y asistencias que no incluyan propuesta de ECA o Consultor, se seguirá el siguiente procedimiento:

a) **Identificación de Entidades o Consultores acordes a la solicitud**

a.1. Contratación con Registro de ECAs y Consultores y solicitud de tres presupuestos.

Se establecerá cuáles son las Entidades Capacitadoras o Consultores inscritos adecuados para realizar esa capacitación o asistencia técnica de acuerdo a su puntuación y alcance territorial. A las tres Entidades o Consultores mejor rankeadas se les solicitará que presenten una propuesta de formación, y su respectivo presupuesto, en un plazo de 15 días calendario desde que son notificadas al correo electrónico establecido en la inscripción de la entidad.

Luego de seleccionadas las ECAs o Consultores para pedir precios, se facilitarán los intercambios con la organización que realizó la solicitud, con el fin de ajustar la propuesta a sus necesidades e intereses.

a.2. En caso de no contar en el Registro con Consultores o ECAs que, por su alcance territorial y puntuación, sean acordes a la solicitud, se realizará un llamado específico (abierto y preferentemente zonal) para dar respuesta a las necesidades planteadas.

b) **Revisión de la pertinencia de la capacitación o asistencia en referencia a las necesidades planteadas por la organización.**

c) **Revisión de los montos, verificando que sean adecuados al servicio solicitado y que no superen los topes previstos.**

d) **Informe al Comité de Gestión, adjuntando el Formulario de inscripción, el de solicitud y si correspondiese la Planilla del MTSS y el Certificado de Prestación Coactiva vigente controlado por INACOOOP.**

## INVESTIGACIÓN DE ALTERNATIVAS DE MERCADO PARA UNA COOPERATIVA SOCIAL

- e) Evaluadas las propuestas y aprobada una en el Comité, se envía a INEFOP para dar vista y consideración (7 días calendario). INEFOP devuelve nota con su consideración.
- f) Reformulación o asignación de la propuesta por parte del Comité de Gestión y documentación de la resolución en sus Actas, indicando las condiciones necesarias para la firma del Convenio.
- g) Notificación a la entidad capacitadora o consultor, la cual, en caso de no estar inscrita en el Registro de Entidades y Consultores del PROCOOP, tendrá un plazo de 10 días calendario para hacerlo.

### 4.2. Solicitudes con propuesta de ECA/Consultor

En el caso de actividades con subsidio total, si la organización solicitante presenta su ECA o Consultor de preferencia, será incluido entre las tres propuestas a considerar en el Llamado.

En el caso de las capacitaciones y asistencias técnicas con subsidio parcial y propuesta de ECA o Consultor, se seguirá el siguiente procedimiento:

- a) Revisión de la fundamentación de la solicitud y la pertinencia de la capacitación o asistencia técnica en referencia a las necesidades planteadas por la organización.
- b) Revisión de los montos, verificando que sean adecuados al servicio solicitado y que no superen los topes previstos, mencionados en el apartado anterior.
- c) Informe al Comité de Gestión, adjuntando el Formulario de inscripción, el de solicitud y si correspondiese la Planilla del MTSS y el Certificado de Prestación Coactiva vigente controlado por INACOOOP. Se adjunta la propuesta de ECA o Consultor presentada.
- d) Evaluada y aprobada la propuesta en el Comité, se envía a INEFOP para dar vista y consideración (7 días calendario). INEFOP devuelve nota con su consideración.
- e) Según la vista de INEFOP, se reformula o asigna la propuesta por parte del Comité de Gestión, lo que se documenta en sus Actas, indicando las condiciones necesarias para la firma del Convenio.
- f) Notificación a la Entidad Capacitadora o Consultor, la cual, en caso de no estar inscrita en el Registro de Entidades y Consultores del PROCOOP, tendrá un plazo de 10 días hábiles de notificada para hacerlo.

### 5. Contratación formal de las Entidades o Consultores y ejecución de las propuestas

A partir de la definición tomada se firmará un convenio que será bipartito en el caso de los Subsidios Totales (entre el INACOP y la ECA o Consultor) y tripartito en el caso de los Subsidios Parciales (entre el INACOOOP, la ECA o Consultor y el grupo, cooperativa, entidad u organización). En el mismo se pautan los criterios de trabajo y rendición de cuentas.

**6. Monitoreo y evaluación**

Será responsabilidad de los grupos pre-cooperativos, cooperativas, entidades u organizaciones, la realización de un seguimiento de la participación individual a los cursos regulares, las capacitaciones a medida o las

PROCOOP

6

instancias que incluya el proceso de asistencia técnica, debiendo garantizar el mínimo de asistencia requerido en cada caso (75%).

El cronograma de las actividades pactadas y la ubicación física de su realización será de conocimiento del Comité de Gestión.

Las actividades desarrolladas serán evaluadas y monitoreadas por el PROCOOP. Para ello, además de otras estrategias a desarrollarse, se solicitará a los participantes y a los grupos, cooperativas, entidades u organizaciones, su evaluación de las actividades y de las ECAs o Consultores mediante la Pauta de evaluación de capacitaciones.

**ANEXO G: Formulario de Solicitud de Capacitación y/Asistencia Técnica de INACOOOP.**

**I) TIPO DE SOLICITUD:**

Capacitación	
Asistencia Técnica	
Ambas	

**II) DATOS DE LA ORGANIZACIÓN O GRUPO SOLICITANTE**

(En caso de ser una pre-cooperativa deberá completar los ítems: 1, 6, 7, 8, 11 y siguientes en caso de corresponder)

1. Nombre o Denominación		
2. Razón Social:		
3. Nro. R.U.T.		
4. Nro. B.P.S.		
5. Nro. de empresa ante M.T.S.S.		
6. Clase Cooperativa		
7. Sector de Actividad		
8. Giro de la Cooperativa		
9. Año que comenzó a operar		
10. Representantes legales	Nombre	
	Cargo	
	Nombre	
	Cargo	
11. Contacto referente de la Cooperativa con el PROCOOP	Nombre	
	Cargo	
	E-MAIL	
	Celular	

**12. Domicilio legal de la Cooperativa:**

Calle		N°		Apto		Esq.	
Localidad		Departament o				C.P.	
Teléfono 1		Teléfono 2					
Fax		e-mail					
Sitio web							

**13. Datos de la Organización:**

Facturación anual aproximada (en pesos uruguayos)	
N° de personas ocupadas en la Organización (incluidos socios y empleados)	
Cantidad de socios:	
¿Cuenta con Comisión o Responsable de Capacitación?	
¿Tiene un Plan de Formación o Capacitación?	

**14. Capital Humano:**

Concepto:	Cant. Socios	Cant.Empleados
Total de personas que trabajan en la organización (socios más empleados)		
Número de puestos gerenciales		
Número de mandos medios		
Número de trabajadores en otras funciones		

(Marque con X, la respuesta que corresponda)



¿Tiene definiciones escritas de las tareas para cada puesto de trabajo?	Sí, muy detallada	Sí, con algo de detalle	Sí, pero muy general	No tiene
¿Efectúa selección de personal?	Siempre (más de 5 veces en el año)	Casi siempre (entre 3 y 5 veces en el año)	De vez en cuando (entre 1 y 2 veces en el año)	Nunca
¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores?	Siempre (por lo menos una vez en el año)	Casi siempre (por lo menos una vez en los últimos dos años)	De vez en cuando (por lo menos una vez en los últimos tres años)	Nunca
¿Capacita a sus trabajadores? (sean socios o empleados)	Siempre (Más de 30 horas en el año)	Casi siempre (entre 10 y 30 horas en el año)	De vez en cuando (entre 1 y 9 horas en el año)	Nunca

**15. Descripción de clientes y mercado de la organización, si correspondiere:**

**16. Descripción del proceso productivo/servicio de la Cooperativa:**

--

**17. Diagnóstico primario de la organización:**

Marque la situación en que Ud. valora que se encuentra el desempeño de su organización para las dimensiones mencionadas en el siguiente cuadro. Valore de 1 a 10, de acuerdo al siguiente criterio: 1 es el peor escenario, o muy bajo; y 10 es el mejor escenario, o excelente desempeño.

	Valoración									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gobierno Cooperativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inserción en el Mercado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión económica /administrativo-contable / financiera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión del proceso productivo o de prestación de servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tecnología	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de la información y del conocimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación con el Estado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**III) DETALLE DE LA CAPACITACIÓN Y/O ASISTENCIA TÉCNICA QUE SOLICITA**

**18. Determinación de la Entidad de Capacitación y/o Asistencia Técnica**

¿Cuenta con una ECA definida para la Capacitación y/o AT?	SI		NO	
---	----	--	----	--

**19. CAPACITACIÓN que se solicita:**

Nombre de Capacitación a Medida						
Fecha inicio (tentativa)		Fecha finalización				
Duración (días, meses)						
Disponibilidad horaria (días y horarios)						
Carga Horaria Total						
Lugar de la capacitación						
Entidad de Capacitación (ECA)/Consultor que se propone (si corresponde)	Nombre					
	Naturaleza jurídica		Exonera IVA:	SI		NO
	Mail de contacto		Tel de Contacto			

**20. ASISTENCIA TÉCNICA que se solicita:**

Nombre de Asistencia Técnica			
Fecha inicio (tentativa)		Fecha finalización	
Duración (días, meses)			
Disponibilidad horaria			

INVESTIGACIÓN DE ALTERNATIVAS DE MERCADO PARA UNA COOPERATIVA SOCIAL

(días y horarios)							
Carga Horaria Total							
Entidad de Capacitación y Asistencia Técnica (ECA)/Consultor que se propone(si corresponde)	Nombre						
	Naturaleza jurídica		Exonera IVA	SI		NO	
	Mail de contacto		Tel de contacto				

**21. Explique las razones por las que la organización considera necesaria la Capacitación / Asistencia Técnica y los Resultados Esperados:**

DATOS COMPLEMENTARIOS

**22. ¿La cooperativa cuenta con el certificado de prestación coactiva al día?**

--

### 23. Participantes

	Nombre y Apellido	Cargo en la Cooperativa	Antigüedad	Edad
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

**IV) DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN Y/O ASISTENCIA TÉCNICA**  
**(SÓLO PARA LAS SOLICITUDES QUE SE PRESENTAN CON ECA DEFINIDA)**

**24. Descripción de la Capacitación / Asistencia Técnica:**

--

**25. Calendario y Cronograma propuesto:**

--

**26. Presupuesto total:**

**(Presentar adjunta la Planilla de costos)**

--

**27. Descripción del equipo docente:**

**(Nombre, Módulo asignado, Horas de docencia ó AT directa y horas de reuniones)**

--

**28. Representantes legales de la ECA (nombre y cédula de identidad)**

--

**ANEXO H: Ingreso al Formulario de Inscripción INEFOP-INACOOOP: Programa de Formación Cooperativa.**



**PROCOOP - FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN**  
INEFOP-INACOOOP: PROGRAMA DE FORMACIÓN COOPERATIVA

<p><b>COOPERATIVA o FEDERACIÓN</b></p> <p>Número de registro en INACOOOP <input type="text"/></p> <p>Contraseña <input type="password"/></p> <p><input type="button" value="Continuar"/></p>	<p><b>PRE-COOPERATIVA, CORPORACIÓN o TRABAJO CON LA ESS (IATs, programas territoriales, etc.)</b></p> <p><input type="button" value="Continuar"/></p>
--	---



