

# Guía para apoyar la formación de cooperativas

a partir de la recuperación de empresas o reformulación de proyectos productivos



Más de un millón de cooperativistas  
forjando el Uruguay sostenible





# **Guía para apoyar la formación de cooperativas**

a partir de la recuperación de empresas  
o reformulación de proyectos productivos

---

Esta guía está orientada a apoyar a las trabajadoras y a los trabajadores que enfrenten un proceso de transformación o recuperación de empresas privadas en cooperativas

---

**Guía para apoyar la formación de cooperativas a partir de la recuperación  
de empresas o reformulación de proyectos productivos**  
Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP)

Primera edición – Noviembre de 2014  
400 ejemplares  
ISBN 978-9974-99-720-2

Edición:  
**CUDECOOP**

Diseño:  
**Lateral Diseño**  
[www.lateral.com.uy](http://www.lateral.com.uy)

Impreso en:  
**INGRACO - Industria Gráfica Cooperativa**  
**Porongos 2969, Montevideo 11800**  
**tel: 2209 6286**

Montevideo - Uruguay

# Créditos y referencias institucionales

---

El presente material fue desarrollado en el marco del Proyecto de Identificación y Promoción en Sectores Estratégicos de Emprendimientos de Economía Social, llevado adelante sobre la base de un convenio interinstitucional integrado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP) y la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) que desarrollado a lo largo de 2013 y 2014.

El equipo de redacción del mismo estuvo constituido por la Cra. Elizabeth Nuesch, el Ing. Alfredo Belo, el Ec. Milton Torrelli, y el Ing. Agr. Gabriel Isola (coordinador del proyecto).

Como muchas otras iniciativas de este tipo son muchos los involucrados en su concreción, destacándose los Directores de las instituciones que han estado acompañando la ejecución del proyecto estos años:

Roberto Kreimerman, Ministro de Industria Energía y Minería  
Edgardo Ortúño, Subsecretario de Industria Energía y Minería  
Mónica Barriola, Programa de Especialización Productiva

Fernando Berasain, Presidente del Instituto Nacional de Cooperativismo  
Jorge Alvariño, Vicepresidente del Instituto Nacional de Cooperativismo  
Mario Aristi, Director del Instituto Nacional de Cooperativismo  
Rosana Perdomo, Directora del Instituto Nacional de Cooperativismo  
Ricardo Pisciottano, Director del Instituto Nacional de Cooperativismo

Alberto Estéves, Presidente de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas  
María de los Ángeles Dati, Vice-presidenta Primera de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas  
Juan Carlos Canessa, Vice-presidente Segundo de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas  
Joaquín Pos, Secretario de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas  
Gerardo Gilardoni, Tesorero de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas

Publicación editada por CUDECOOP  
Setiembre de 2014  
Montevideo  
Uruguay

# Presentación

---

Esta guía se elabora en el marco del **Proyecto de Identificación y Promoción en Sectores Estratégicos de Emprendimientos de Economía Social**, llevado adelante sobre la base de un convenio interinstitucional integrado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP) y la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) desarrollado a lo largo de 2013 y 2014.

## ¿Para qué sirve esta guía?

Su finalidad principal es brindar información y herramientas a aquellos individuos que emprenden procesos de recuperación y/o transformación de proyectos productivos en soluciones cooperativas.

Los contenidos seleccionados les permitirán:

1. Saber más sobre la autogestión y el cooperativismo de trabajo asociado;
2. conocer algunas experiencias concretas que han logrado formarse y desarrollarse como empresas recuperadas o transformadas;
3. visualizar los pasos a dar en un proceso de transformación de una empresa preexistente; y
4. contar con una herramienta para realizar un autodiagnóstico de la situación en que se encuentra su empresa o cooperativa.

## ¿A quién está dirigida?

Pretende llegar a todas las personas que estén adecuando o elaborando un proyecto productivo a llevar adelante bajo una modalidad autogestionaria, ya sea partiendo de empresas pre-existentes, en quiebra o ya cerradas (recuperación) o embarcadas en procesos de cambio de su forma jurídica y organizacional (transformación). También será de utilidad para grupos de trabajadores con cierta identidad laboral común previa que estén diseñando nuevos emprendimientos.

## ¿Cómo debería usarse?

Esta guía se elabora en base a la experiencia de otros emprendimientos autogestionados que han pasado por procesos de recuperación, así como a partir de la información y conocimiento incluido en la bibliografía internacional de referencia.

El presente manual integra estos elementos conceptuales, los aprendizajes de la experiencia, e incorpora aspectos más instrumentales para que puedan servir para desarrollar autodiagnósticos de los emprendimientos. Los anexos contienen información sintética para la creación de una cooperativa y formularios para que puedan realizar su propia evaluación del estado de situación en que se encuentran en el punto de partida. También se espera que pueda ser utilizado como un documento de referencia para la difusión del tema y para la realización de talleres de formación y/o capacitación.

## Una advertencia inicial para los lectores.

A pesar de que el concepto “recuperación de empresas” pone de manifiesto el gesto casi heroico que simboliza el hecho que los trabajadores antes dependientes sujetos al capitalista pasen a gestionar la empresa en forma autónoma, también esconde un riesgo, olvidar que la centralidad de la cooperación son las personas, y el objetivo principal de las cooperativas de trabajo la generación de puestos e ingresos y no el rescate de unidades productivas. Así, lo que deben proponerse los trabajadores en todos los casos es cómo proyectar un emprendimiento que sea capaz de desarrollar cantidad y calidad de puestos de trabajo, lo que podrá ser o no a partir del negocio y la unidad productiva que se está enterrando.

# Índice

---

Presentación .....	6
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	7
PARTE I – Formación de cooperativas por trabajadores de empresas en quiebra o transformación en el Uruguay .....	11
PARTE II – ¿Por qué considerar la autogestión como una opción? .....	15
PARTE III – La formación de un emprendimiento autogestionado .....	25
 Anexo 1 – Trámites para la creación de una cooperativa .....	39
Anexo 2 – Formularios para realizar un Autodiagnóstico .....	41

## Siglas y abreviaturas

---

7	
ACI .....	Alianza Cooperativa Internacional
ANEP .....	Administración Nacional de Educación Pública
ANERT .....	Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por los Trabajadores
ANII .....	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
BROU .....	Banco de la República Oriental del Uruguay
CETP .....	Consejo de Educación Técnico Profesional
CICOPA .....	Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios
CND .....	Corporación Nacional para el Desarrollo
CNT .....	Convención Nacional de Trabajadores
COCETA .....	Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado
COOPIMA .....	Cooperativa Industrial Maragata
COPAY .....	Cooperativa de Transportes de Paysandú
COTRAPAY .....	Cooperativa de Trabajadores de la ex Paylana
CUDECOOP .....	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
EFI .....	Espacio de Formación Integral – Extensión universitaria - UDELAR
FCPU .....	Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay
FONDES .....	Fondo para el Desarrollo
INACOOP .....	Instituto Nacional del Cooperativismo
MEF .....	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDES .....	Ministerio de Desarrollo Social
MIEM .....	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MTSS .....	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OIT .....	Organización Internacional del Trabajo
OPP .....	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PIT .....	Plenario Intersindical de Trabajadores
PROFUNCOOP .....	Proyecto Fundición Cooperativa
UDELAR .....	Universidad de la República
UEC .....	Unidad de Estudios Cooperativos – SCEAM - UDELAR
UNTMRA .....	Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines



# **Parte I**

## La formación de un emprendimiento autogestionado





Cooperativa: Coobre  
Foto: Agustín Fernández

## II.1

---

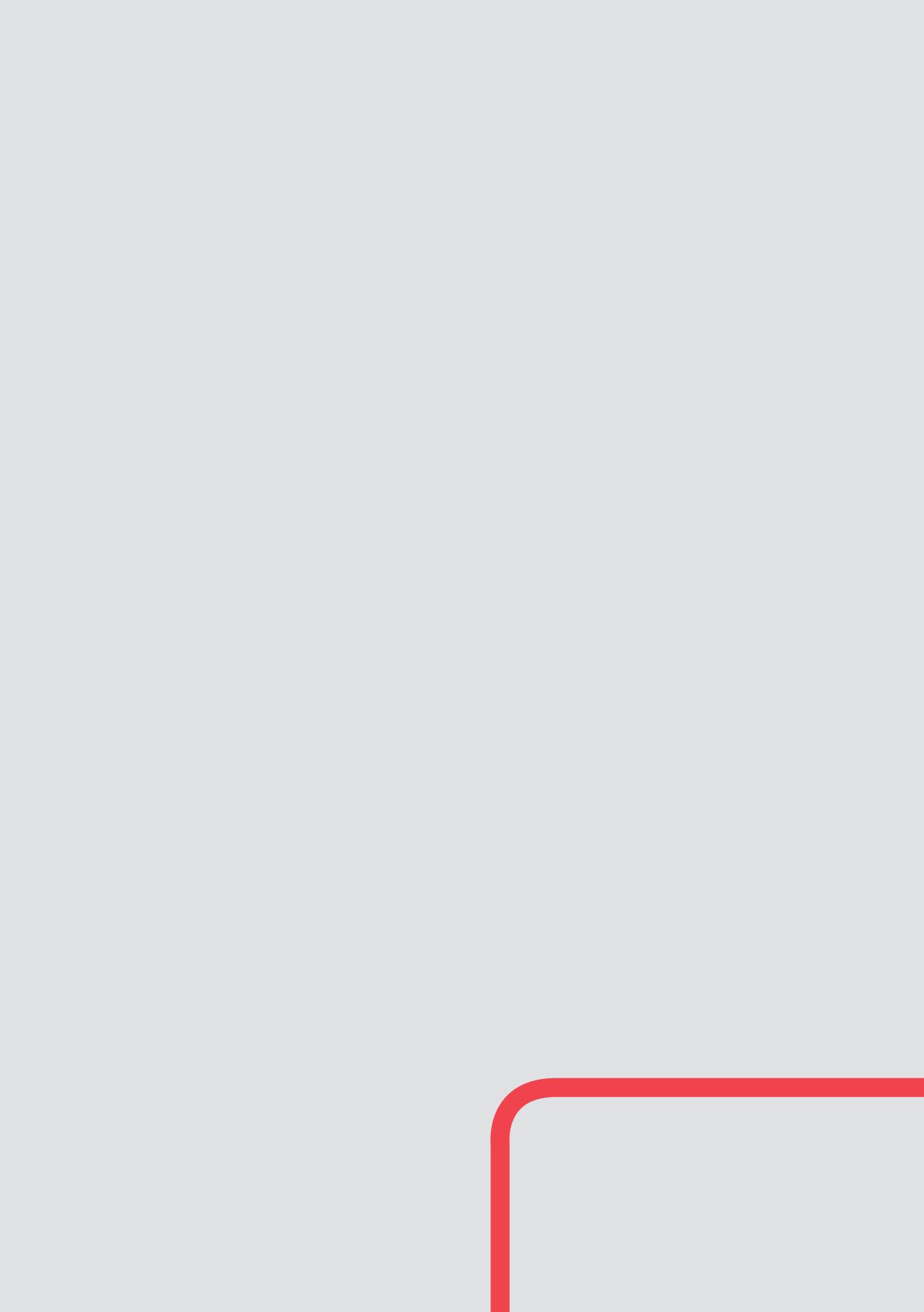
El surgimiento de cooperativas de trabajo integradas por ex trabajadores o que tienen afinidad laboral tiene una historia en el Uruguay que arranca en la década del 50'. El primer registro de una empresa recuperada por sus trabajadores es del año 1952, referida a la creación de la Cooperativa de Transportes de Paysandú (COPAY) ex ERSA (Empresa Renacimiento SA)<sup>1</sup>. En el año 1962 se crea la cooperativa Caorsi (molino) y la cantidad de emprendimientos crece hacia finales del siglo pasado. Estos proyectos surgen con un fuerte apoyo del movimiento cooperativo y se integran a la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU).

Su surgimiento está muy vinculado a épocas de crisis y por ello sobre finales de los 90' e inicios del 2000, estos procesos comienzan a cobrar más intensidad. En los últimos años la mayoría de los mismos ha contado con apoyo de gobierno nacional o departamental y de los sindicatos.

La última década ha estado signada por una política pública que ha promovido el asociativismo en general y el cooperativismo en particular. En este período se ha concretado la creación del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP) producto de la modernización del marco normativo para el desarrollo cooperativo (Ley 18.407) y fue creado el Fondo para el Desarrollo (FONDES) en el año 2010, el cual está orientado específicamente a la creación de emprendimientos autogestionarios. Esto ha permitido incrementar las oportunidades para la creación de emprendimientos asociativos y para la recuperación de empresas que atraviesan dificultades económicas que afectan los puestos de trabajo de las mismas.

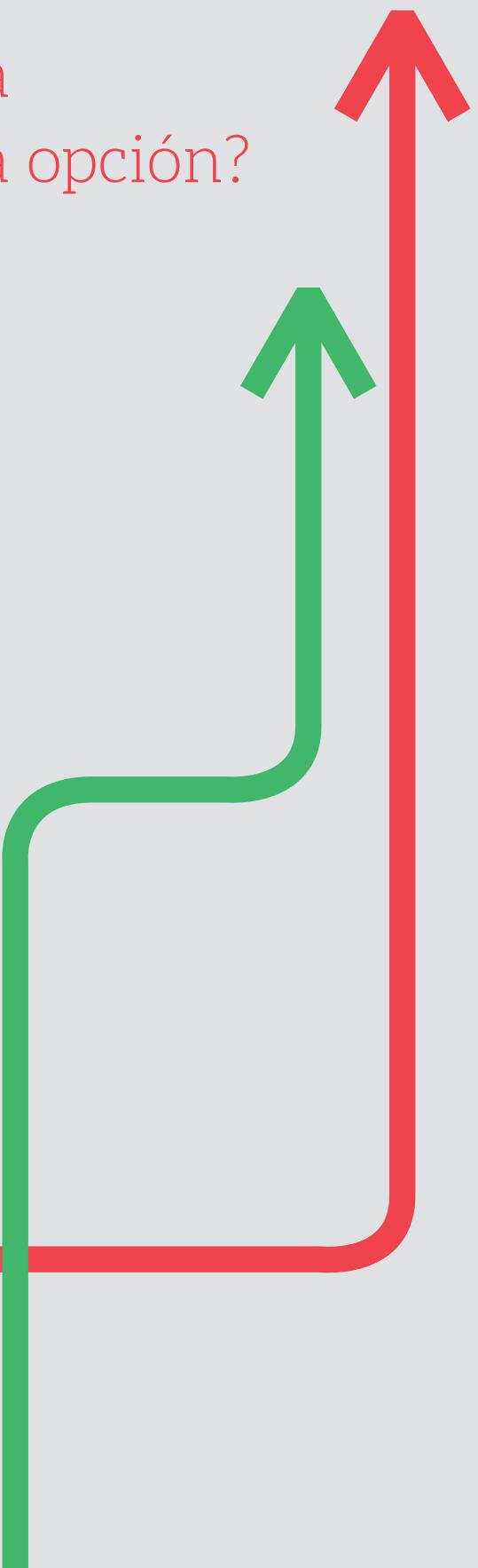
En este contexto, la transformación en sentido amplio, y la recuperación de emprendimientos productivos en particular, tienen “*el desafío de preservar y desarrollar relaciones económicas autogestionarias inclusive cuando el producto del proceso deba atenderse a las reglas de la competencia del mercado. En este sentido, aunque los trabajadores se sientan “dueños” de su trabajo, no se puede suplir la carencia de un orden social donde se inserte el trabajo autogestionario sin depender de las relaciones sociales hegemonizadas por el capital*”<sup>2</sup>.

Aunque la mayor parte de las empresas recuperadas se encuentran en el sector de industria manufacturera (metalúrgico, textil, plásticos, cerámicas, agroindustrias), la mayor parte de las cooperativas que surgen de procesos de transformación se encuentran en sectores de servicios (muy especialmente educación, pero también salud, transporte, entre otros).



## Parte II

¿Por qué considerar la  
autogestión como una opción?





Cooperativa: Cotraydi  
Foto: Agustín Fernández

## II.1

### ¿Qué es un emprendimiento autogestionado y una cooperativa de trabajo asociado?

La autogestión como concepto general hace alusión a la “gestión autónoma”, que en las cooperativas responde directamente al 4º Principio de la Cooperación. Desde una perspectiva amplia es una seña de identidad del cooperativismo sea de usuarios o trabajadores.

Dean y Burdin del Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, sostienen que el concepto refiere específicamente a los emprendimientos donde todos los aspectos de la producción, comercialización y gestión en sentido amplio están a cargo de los socios trabajadores. Se destacan tres aspectos específicos de la autogestión<sup>3</sup>:

- opera para el beneficio de todos sus integrantes y de la comunidad;
- involucra a los trabajadores en los procesos clave de la toma de decisiones; y
- la propiedad está en manos de los socios trabajadores.

Ser cooperativistas es un proceso, una construcción, un proyecto de vida, donde cada uno de sus integrantes se siente parte en la generación de valor. Esto tiene múltiples implicancias en el desarrollo integral de las personas, en el desarrollo comunitario y social, y en el desarrollo empresarial, donde la responsabilidad está implícita en los valores cooperativos.

En este marco, el cooperativismo provee un marco ético acorde y explícito para el desarrollo de la autogestión:

*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada". Las cooperativas se basan en valores de "ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad".*  
*(Definición de Cooperativas para la ACI)*

Hasta ahora el desarrollo cooperativo basado en la transformación y recuperación de empresas ha estado centrado en la formación de cooperativas de trabajo;

sin embargo, la nueva normativa abre la posibilidad de generar cooperativas mixtas, corporaciones cooperativas, entre otras innovaciones.

**Cuarto Principio Cooperativo**  
*Autonomía e independencia – las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control.*

→ <sup>3</sup>/ Burdín, G. y Dean, A. (2008). Los autores sistematizan y analizan los aspectos teóricos que explicarían la baja presencia y desarrollo de cooperativas de trabajo asociado (CTA), identificando las diferencias con una empresa capitalista tradicional.

## II.2

### ¿Cuáles situaciones pueden convertirse en oportunidades para comenzar a autogestionarse?

Se identifican al menos seis situaciones que pueden llevar a un grupo de trabajadores que comparte o compartieron una actividad laboral, a explorar la posibilidad de crear un emprendimiento autogestionado:

**1. Quiebra.** La primera situación es cuando los trabajadores deciden recuperar una empresa que está atravesando un proceso de liquidación. Se trata de una situación dramática, que lleva un proceso largo y costoso, donde se presentan todos los acreedores a recuperar su dinero. Si bien los salarios tienen prioridad en tal proceso, los trabajadores pierden su fuente laboral, por lo que se plantean tratar de “recuperar el trabajo”, muchas veces la propia “unidad productiva”, y lograr mantener la “marca” que pesa mucho en la identidad de dicho grupo humano (pertenencia), más aún cuando se asocia a una “identidad local”.

En estos casos, los trabajadores (o parte de ellos), muchas veces con apoyo del sindicato correspondiente y en otros, de líderes cooperativos, optan por mantenerse en el lugar de trabajo (a veces ocupándolo) e iniciar un proceso de apropiación de la empresa. En nuestro país hay ejemplos destacados de recuperación exitosa, tales como COPAY, Molino Santa Rosa, entre otros.

**2. Retiro o transferencia.** La segunda circunstancia se da cuando el dueño de una empresa decide retirarse y da preferencia en la sucesión del negocio a los trabajadores. Es el caso de la cooperativa Caorsi, molino cuya propiedad era detentada por la familia que le da nombre, en cuyo proceso de sucesión, se acuerda con los trabajadores la transferencia de la propiedad a los mismos. También es el caso de PRESSUR, una imprenta recuperada cuyo dueño residía en el exterior y no quería continuar con la empresa. La gestión de la producción estaba de hecho en manos de los empleados.

En estos casos es muy importante, como lo vamos a describir más adelante, la capacidad de anticiparse y de negociación que puedan desarrollar los trabajadores. Durante el proceso de negociación debería lograrse que el empresario comprenda y valore la importancia que tiene la transferencia del

negocio a la cooperativa, en términos de impacto social y de desarrollo local. La venta del negocio a sus trabajadores tiene un importante impacto económico en la comunidad, dado que protege la fuerza de trabajo, mantiene en funcionamiento el emprendimiento y promueve el desarrollo de capacidades y habilidades para su viabilidad y sustentabilidad.

Dentro de esta categoría se consideran las empresas familiares, cuando el negocio no será mantenido por las generaciones subsiguientes. Sus empleados pueden convertirse en la mejor opción de asegurar el negocio familiar donde el “ethos” y la cultura se mantengan.

*El Molino Santa Rosa – en 1999 se crea la cooperativa con 44 ex trabajadores del emprendimiento que había quebrado. En 2004 por remate público compran sus instalaciones a partir de un préstamo con el BROU. Hoy han pagado todo el crédito original y se orientan a nuevas inversiones y la ampliación de su actividad.*

Otra situación que puede darse es que los propietarios del negocio no quieran continuar invirtiendo en el mismo, o que por diversas razones hayan decidido venderlo. Los empleados pueden ver un potencial inexplorado del negocio y pueden hacerse cargo del mismo en forma asociada.

En nuestro país han surgido situaciones similares de transferencia del negocio de establecimientos educativos religiosos, cuya congregación decide retirarse y transferir el mismo al grupo de docentes.

**3. Tercerización o separación de una unidad de negocio de la empresa.** Otra situación que puede darse es que los dueños decidan separar una unidad de negocio de la empresa y que la misma sea transferida a un grupo de trabajadores. Es una suerte de tercerización o una nueva modalidad de dar determinado bien o servicio. Puede incluso suceder que en algunos casos la empresa ceda parte incluso de las instalaciones para que la cooperativa de

trabajo pueda hacerse cargo de la misma<sup>4/</sup>. En estos casos, es muy importante clarificar las condiciones del contrato de trabajo a futuro, que permita que la cooperativa de trabajo no sólo pueda cubrir bien sus costos, sino que también pueda –en algunos casos– ampliar su clientela, y no solo producir para la empresa original, y eventualmente brindar otros servicios. Eventualmente algunas cooperativas podrían encontrar interesante desarrollar experiencias de spin-off que dieran lugar a nuevos emprendimientos asociativos. Este puede haber sido el escenario de la Unidad Cooperativa Lavadero escindida de la estructura del CASMU.

**4. Política Pública.** Atendiendo al desarrollo de la política pública en América Latina, ha sido creciente el número de cooperativas que surgen a partir de promoción desde el Estado. En el Uruguay ha sido creciente el espacio que la política pública le ha dado al desarrollo del asociativismo. En este sentido, se destaca la creación del INACOOP como un espacio privilegiado para la construcción de política pública que permite la articulación del sector público con el movimiento cooperativo, la creación del FONDES orientado específicamente a financiar emprendimientos autogestionarios, además de las políticas específicas de promoción de emprendimientos que llevan adelante los diferentes programas que operan en el ámbito del Poder Ejecutivo –unidad asesora de empresas recuperadas del MTSS, el programa de apoyo a la creación de cooperativas sociales del MIDES, el fomento de emprendimientos productivos por el MIEM, los gobiernos departamentales, la ANII y la CND. Algunas experiencias históricas vinculadas a la política pública también han sido varias cooperativas del transporte en el sector del taxi y de transporte colectivo en Montevideo.

**5. Incubación con apoyo externo.** Además de las cooperativas que se forman por iniciativa propia o con apoyo desde el Estado, también se destacan las que surgen a través del apoyo de otras organizaciones privadas ya sea del ámbito cooperativo, como de formación. Tal es el caso de los apoyos que brinda CUDECOOP, FCPU, e incluso el Programa de Incubadora que lleva adelante la Unidad de Estudios Cooperativos de la UDELAR. Para los casos en que un grupo de personas con afinidad

*En el sector de educación ya son varias decenas las cooperativas que han surgido de la transformación de emprendimientos que fueron de alguna manera transferidos de entidades religiosas o ONGs a manos de los equipos docentes. Hoy pueden encontrarse a nivel de la enseñanza primaria, secundaria, pre-escolar, técnica e incluso a nivel de la formación de adultos.*

en lo laboral deciden formar una cooperativa de cero, es recomendable revisar las pautas y guías donde se identifican los trámites a desarrollar y las charlas o cursos que pueden tomar para formarse<sup>5/</sup>. En este espacio podría señalarse el proceso de la fideería CTEPA que con apoyo de la FOEMYA, la FCPU, la UDELAR, entre otros, se proyecta de a poco en el mercado con su marca “Alma”.

**6. Intercooperación.** Si bien la mayoría de las soluciones que se han encontrado históricamente en materia de recuperación de empresas han estado referidas a la transformación de una empresa a una cooperativa de trabajo, la actual Ley General de Cooperativas 18.407, y la promoción de conglomerados, permitirá en el futuro generar soluciones posibles a partir de la creación de corporaciones que den cabida o conecten emprendimientos de menor porte, de forma de lograr que se generen con mayor perspectiva y sustentabilidad.

→ <sup>4/</sup> Hay una tendencia a nivel de los empresarios del sector de retener o mantener para sí la comercialización de la producción, y sacan hacia afuera la producción, en un esquema que podría llamarse “tercerización”, pero que en los hechos generan unidades de negocio más pequeñas y autónomas. Esto tiene que ver con el crecimiento del salario base de los trabajadores en algunas ramas que genere un problema de costos, pero puede ser una oportunidad para la especialización en la producción de un bien o servicio.

<sup>5/</sup> Ver Guía CUDECOOP (2013) y Manual FCPU (2010).

## II.3

### Factores que inciden sobre su desarrollo

En este capítulo se incorporan aquellos aspectos que son imprescindibles para que el emprendimiento autogestionario sea viable y sustentable. La transformación exitosa a cooperativas tiene un doble desafío:

(1) por un lado generar una estrategia cooperativa que permita insertarse externamente en las cadenas de valor, en lógicas cooperativas pero también en el mercado con lógicas competitivas; y

(2) por otro lado, generar internamente una nueva cultura organizacional, que implica pasar de estructuras generalmente verticales, basadas en la relación de jefe – empleado (liderazgo competitivo), a estructuras horizontales, basadas en el trabajo en equipo, donde todos deben conocer no sólo el proceso productivo sino el negocio en su globalidad, actuando allí donde sea más necesario para el desarrollo de la cooperativa (liderazgo compartido).

En los puntos siguientes se desarrollan los factores que favorecen u obstaculizan la generación de un emprendimiento basado en una lógica interna cooperativa y que sea económicamente viable y sustentable en el tiempo.

**Segundo Principio Cooperativo**  
**Control democrático de los miembros –**  
Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros (...)

#### Viabilidad - sustentabilidad

Los trabajadores cuando enfrentan un proceso de transformación, deberían considerar cuestiones de corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, en situaciones dramáticas tales como un proceso de liquidación de una empresa, los trabajadores están centrados en el corto plazo y tratar de mantener sus puestos de trabajo en el mismo ámbito o contexto.

Esta situación no necesariamente es la mejor solución, en cuanto a alternativas que pueden presentárseles a dicho grupo humano, dado que puede suceder que los apoyos que reciban logren sostener una situación en el corto plazo, pero que no sea sustentable en el mediano y largo plazo. En este punto nos detendremos en el próximo capítulo (alternativas).

Si bien la sustentabilidad tiene relación con un análisis de factibilidad económica y por lo tanto, de oferta y demanda del sector al cual pertenece, hay aspectos de organización interna que también hacen a la sustentabilidad del emprendimiento.

Los problemas de eficiencia están relacionados con aspectos de capacidad de producir, a través de la incorporación de tecnología y de optimización de procesos.

Estudios de investigación muestran que las cooperativas de trabajo no invierten, o sea, no consideran aspectos de mediano y largo plazo, dado que los aportes que se realizan se vuelcan al capital social de la cooperativa<sup>6</sup>. Esto es un tema clave en la consideración del sector (si requiere de fondos para invertir, reinvertir o de mantenimiento) e identificar posibles soluciones a través de asociaciones o integraciones con otros emprendimientos.

#### Pacto fundacional

La cooperativa de trabajo surge muchas veces como una solución para que los trabajadores logren mantener su puesto de trabajo y encontrar una forma para que el emprendimiento pueda continuar, manteniendo en funcionamiento la empresa que se encuentra atravesando un proceso de quiebra, con la perspectiva de poder adquirir el emprendimiento.

En estos casos las “urgencias” y los apoyos llevan a que el proceso de constitución de la cooperativa se realice como un “trámite” y cuanto más rápido y estándar mejor. Eso puede llevar a que la cooperativa pase por alto aspectos simbólicos que son muy relevantes y que refieren básicamente al “pacto fundacional” por el cual se genera un compromiso entre las partes y la definición de las condiciones con

las cuales se conforman y quieren proyectarse en el futuro, en términos de funcionamiento. Tal como se señaló anteriormente, la lógica cooperativa requiere de un compromiso muy fuerte de sus integrantes entre ellos mismos, para asumir las responsabilidades por el emprendimiento y también para ser independientes y autosustentables.

La cooperación se sustenta en la medida que existan normas formales (estatutos, manuales de procedimientos) y normas informales (reputación, pertenencia, identificación) que regulan de alguna manera el comportamiento del grupo. Dichas normas prevén incentivos y a su vez sanciones en caso de no ser cumplidas. Su promoción por líderes fundacionales generará mejores condiciones para su funcionamiento<sup>7</sup>.

*En el Molino Santa Rosa el pacto fundacional fue el fuerte compromiso de todos y de plantearse metas y objetivos a alcanzar, no solo en términos de capacidad de producción sino también a la necesidad de reinvertir fondos para actualizar la planta y saldar la deuda con el BROU en el plazo previsto.*

### Cambio de cultura organizacional

Los trabajadores enfrentan un desafío enorme al pasar de un esquema en que reciben directivas de los dueños y jefes, a un esquema donde son ellos los que definen qué hacer, cuándo, dónde y cómo, en ámbitos participativos y democráticos. En este aspecto es recomendable que las cooperativas tomen rápidamente contacto con los apoyos que puedan facilitarles capacitación y entrenamiento tanto en aspectos de cooperativismo como de gestión (ver “apoyos” en el punto III).

Las entrevistas realizadas dejan entrever que uno de los mayores esfuerzos que los trabajadores tienen que hacer es pasar de posturas más pasivas a ser parte del proceso de toma de decisiones y a funcionar como cooperativista. Ser cooperativista no es solo trabajar en un puesto que fue definido por el otro dueño, sino tomar conocimiento del funcionamiento de todo el negocio, de todas las áreas de la cooperativa, y tomar decisiones y realizar todas aquellas tareas que sean requeridas para viabilizar y desarrollar su propia cooperativa, labores que van mucho más allá de las

que se acostumbraba realizar.

Uno de los aspectos que habilita el cambio cultural es que todos los integrantes conozcan todo el proceso productivo, que logren una visión integral del negocio. Así lo decía Carlos Reyes del Molino Santa Rosa, durante la entrevista: *“Si no ves la globalidad no se pueden identificar las necesidades de otras personas. Es difícil porque tenés que romper una lógica que funciona de otra manera. Antes, que vos supieras algo, era un elemento de poder para negociar, entonces no lo compartías porque perdías tu poder. Por eso, primero hay que lograr generar la confianza de que es algo que hay que compartir entre todos. Eso cuesta, ganarse en confianza cuesta tiempo. Con este proceso estás indirectamente haciendo eso”*.

Otro aspecto que caracteriza muchos casos es que el grupo humano viene con una formación muy desigual, y esto es clave para luego definir la estrategia de capacitación. Esa diferencia de formación es importante identificarla y darle un valor diferencial.

### Modelo de gestión<sup>8</sup>

Un aspecto clave es diseñar un modelo de gestión que sostenga el proyecto productivo y que a la vez contemple una lógica asociativa, democrática y solidaria. Muchas veces termina pasando que la nueva directiva de la cooperativa asume el mismo rol de la patronal y se reproduce una lógica que termina no alcanzando los fines para los cuales fue creada la nueva entidad.

Es un tema reincidente que las cooperativas de trabajo le dan mayor importancia a la producción que a los aspectos de comercialización y de administración y finanzas. Esto está muy vinculado a la experiencia previa de los trabajadores que asumen este tipo de emprendimientos, generalmente más ligados a las secciones de producción, que de



<sup>6</sup>/ Burdín G. y Dean, A. (2008).

<sup>7</sup>/ Burdín, G. y Dean, A (2008).

<sup>8</sup>/ Al respecto se recomienda “Manual para cooperativas de trabajo asociado. Bases para la organización de una cooperativa de producción”. Capítulo 7: “Gobierno, administración y fiscalización de la cooperativa”. FCPU. [www.fcpu.coop](http://www.fcpu.coop)

administración o ventas. También se debe en cierta medida al conocimiento que se tenga del negocio por parte de los nuevos liderazgos y en definitiva a la cultura de la organización previa, anterior al proceso de recuperación o transferencia. En este sentido, si la colocación del producto es muy dependiente de las destrezas del vendedor, será estratégico para que la cooperativa pueda funcionar, que el vendedor forme parte de ella o buscar una solución que permita generar una alianza estratégica, por lo menos hasta que se formen otras personas.

El funcionamiento con lógica cooperativa de todas maneras implica una mayor exigencia porque todos los integrantes de la cooperativa tienen que adquirir conocimientos y destrezas en muchas más áreas de las que venían trabajando.

Por otra parte, la capacidad para coordinar un grupo de trabajo requiere de formación y capacidades específicas, que también habrá que ir construyendo. Será necesario generar espacios para poder dirimir las eventuales discrepancias sobre diversos temas, ayudando a resolver aquellos conflictos que surgen en toda organización, procurando el desarrollo integral de todos los socios. La actitud de ser cooperativista implica asumir que el que está trabajando al lado, “contigo”, es un socio que está dando lo mejor de sí para el colectivo.

### Liderazgo

En términos generales se necesitan liderazgos compartidos, con capacidad de realizar múltiples tareas, de aprovechar las oportunidades y adecuarse a las necesidades del momento. Por definición la participación de los miembros en un emprendimiento asociativo es igualitaria. Una definición de liderazgo que se aplica claramente en estos casos es aquella que define al líder como “*aquel que hace lo que se necesita hacer en determinado momento*”.

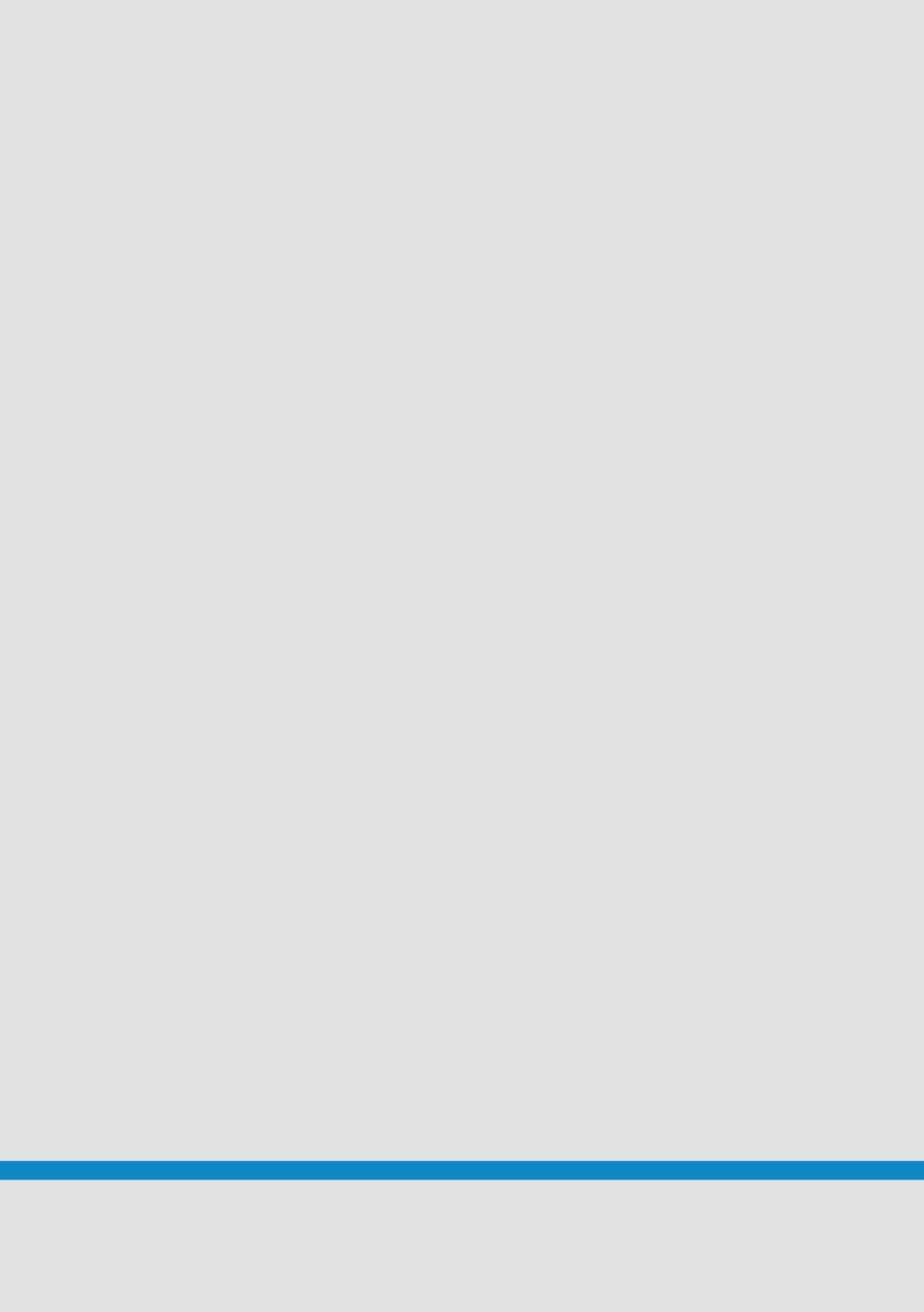
En la etapa I de formación, especialmente en los procesos de recuperación tras la quiebra de una empresa originaria, el tipo de liderazgo que se necesita es más carismático, combativo, de fuerte presencia y perseverancia, para lograr posicionarse frente a los dueños de la empresa y otros actores

relevantes, como el Estado. Pero, es muy importante que esos líderes luego se replieguen y logren ocupar un lugar adecuado a sus habilidades y capacidades en el trabajo, de acuerdo al modelo de gestión definido. El liderazgo debe pasar del tipo carismático al democrático.

El líder que surja dependerá del momento y oportunidad en que se encuentre el grupo. Por ejemplo, si hay una mala relación con los dueños, el tipo de liderazgo que se precisará es más confrontativo y de lucha. Si por el contrario, se pueden identificar oportunidades para evitar situaciones de confrontación, el tipo de liderazgo que será más beneficioso es el de aquel que logre acercarse y negociar con los dueños de la empresa, por lo cual tiene que tener mucha capacidad de generar empatía y ser rápido para evaluar alternativas beneficiosas para la cooperativa. En todos los casos será importante contar con líderes cooperativos que promuevan la cohesión del grupo, que transmitan en todas las situaciones los valores y el sentido de porqué trabajan juntos, que generen confianza y respeto mutuo.

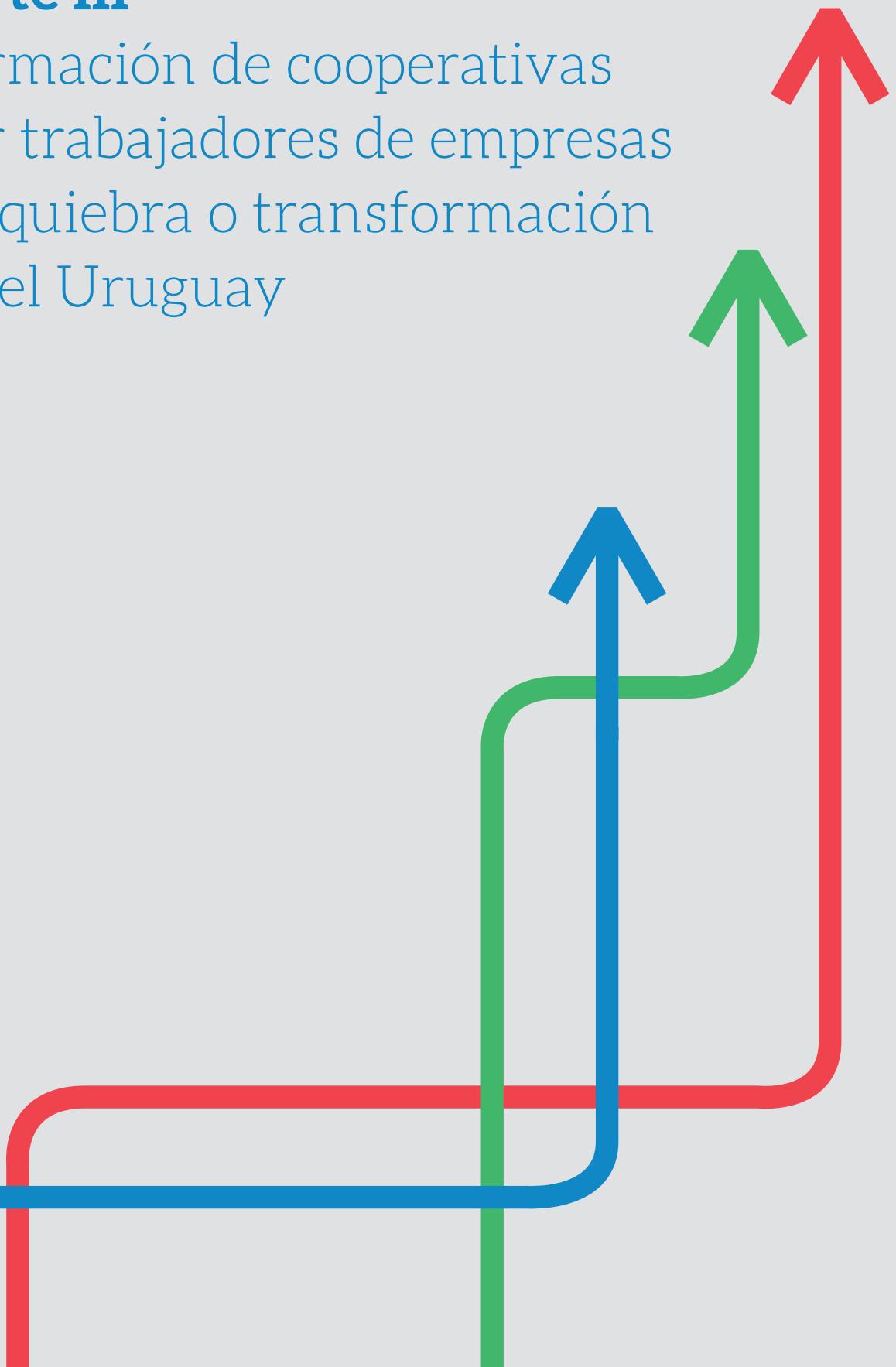


Cooperativa: Raincoop  
Foto: Agustín Fernández



## Parte III

Formación de cooperativas  
por trabajadores de empresas  
en quiebra o transformación  
en el Uruguay





31 de  
enero

31-01-2010



AL SERVICIO DE LA I.M.M.

## III.1

### Las etapas del proceso de transformación

Dada la gran variedad de situaciones que pueden llevar a transformar una empresa en cooperativa, a los efectos de poder describir un proceso, se considera una situación “tipo” de recuperación, donde los trabajadores buscan una solución a una situación de pérdida de fuente de trabajo (quiebra).

Si bien es muy difícil encontrar una secuencia cronológica, en el siguiente diagrama se muestran cuáles serían las etapas por las que transitan, identificando en cada caso las acciones a emprender.

Se identifican tres etapas, que van desde la “**formación**” de la cooperativa, donde es muy importante la toma de conciencia por parte de los trabajadores de la situación en que se encuentra la empresa, la búsqueda de apoyos, así como el análisis de alternativas y elaboración de una primera propuesta. En segundo lugar, se identifica una etapa de “**transición**”, donde la cooperativa de trabajo se inserte en el proceso de producción de la empresa, ya sea para lograr mantener la infraestructura o el proceso productivo, como para generar antecedentes y obtener el financiamiento para asumir la responsabilidad del emprendimiento. Por último se identifica una etapa de “**operación**” cuando la cooperativa de trabajo inicia una actividad propia, o sea, asume el proceso de producción y cuenta con una operativa autónoma.

**En esta guía nos centraremos más en las etapas de formación y de transición**, dado que la etapa de operación requiere un enfoque más centrado en cada negocio y la necesidad de formular una estrategia cooperativa en particular, poner en marcha un modelo de gestión adecuado y desarrollar las capacidades y habilidades que sean necesarias.

#### Etapa I FORMACIÓN

Toma de conciencia, búsqueda de apoyos, análisis de alternativas y elaboración de propuesta.

#### Etapa II TRANSICIÓN

Formación de cooperativa, obtención de financiamiento, mantenimiento de infraestructura.

#### Etapa III OPERACIÓN

Puesta en marcha de la producción y operativa independiente de la cooperativa.

## III.2

### Etapa 1: Formación de un emprendimiento autogestionado

Hay tres aspectos centrales que se deben tener presentes al momento de formar un emprendimiento autogestionado: la viabilidad y sustentabilidad del proyecto productivo, el grado de compromiso y cohesión del grupo humano y los apoyos externos que se logren para poder ejecutarlo.

En primer lugar, el proyecto productivo logrará mayores apoyos en la medida que cuente con una evaluación socioeconómica que concluya que el proyecto es viable y sustentable<sup>9</sup>. Esto no necesariamente quiere decir que el proyecto sea rentable desde el punto de vista meramente financiero. Las evaluaciones socioeconómicas consideran variables de desarrollo social, tales como la ocupación de mano de obra de la zona (bajar la tasa de desempleo o subempleo), la calificación de la mano de obra de la zona o región, el mantenimiento de infraestructura y capacidad productiva, el desarrollo local y comunitario, y asimismo se valora especialmente proyectos con fuerte responsabilidad social y que contribuyan a mejorar el medio ambiente. Todos estos aspectos que no serían considerados en una evaluación privada de un proyecto, sí lo son cuando el emprendimiento adquiere una dimensión que los diferentes apoyos visualizan beneficioso para el desarrollo del país.

En segundo lugar, importan los aspectos del negocio propiamente dicho, que el diseño organizacional considere un funcionamiento acorde a las necesidades. Aspectos tales como el conocimiento del cliente, de la competencia, de cómo funciona el mercado, cuáles son los clientes potenciales, cómo adecuar el producto o diferenciarlo, etc., son aspectos relevantes en emprendimientos productivos.

El compromiso de la cooperativa, el pacto fundacional, también tiene que contemplar la estrategia de desarrollo que considere los aspectos señalados anteriormente, llevados adelante con valores cooperativos, de compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

En el caso del Molino Santa Rosa, ese compromiso fue expresado y asumido de tal forma que ellos fijaron un plazo y acordaron que si lograban pagar el préstamo otorgado por el BROU antes de

determinada fecha, podían continuar, de lo contrario la cooperativa se disolvería. La presencia de un fuerte compromiso hace que todas sus partes se involucren activamente con el trabajo e intenten superar todos los obstáculos que van surgiendo durante el transcurso del proceso. Es un desafío muy grande, dado que pasar de ser empleados y tener una visión muy parcial del negocio, a ser socios co-responsables por el logro de la producción y su comercialización, es un salto muy importante y se constituye una gran exigencia sobre la madurez y cohesión del grupo humano.

Por último, el poder contar con apoyos es muy importante y hace a que efectivamente se logre acortar el camino en muchos casos. Es muy importante que puedan acercarse y conocer directamente a personas que hayan participado en otros procesos de recuperación, que puedan conocer a través de sus experiencias las formas que encontraron para ir salvando los obstáculos que se les presentaban.

En los puntos siguientes se sistematizan, de alguna manera, la experiencia de otros procesos de recuperación de forma que pueda visualizarse e identificarse una suerte de camino “crítico” que conduzca a reducir los tiempos y la incertidumbre. Tal como se señalaba anteriormente, es preferible evitar llegar a una situación de concordato, liquidación y quiebra para que los trabajadores se organicen y hagan una propuesta, sino que por el contrario, en la medida que logren anticiparse a un proceso de tales características, que genera un deterioro de las condiciones de todos los involucrados, se podrá obtener una mejor solución para todos.

#### Paso 1: Alertas - conformación de grupo

Tal como lo señala el Dr. Faedo (FCPU): “los primeros que saben que la empresa está atravesando por dificultades financieras o de colocación de la producción son los trabajadores, y en muchas ocasiones, antes que sus propios dueños o administradores”.

→ <sup>9/</sup> En este punto se recomienda ver el capítulo 6 de la guía de FCPU (2010).

El punto no es solo detectar las alertas y compartir la preocupación con los compañeros de trabajo, sino avanzar rápidamente en la identificación de posibles espacios de negociación y evitar entrar en etapas de más severo deterioro. Esto es posible en algunos casos, y en otros no; de todas maneras surge como una primera recomendación el anticiparse y moverse rápidamente.

Si los trabajadores saben que en pocos años el dueño de la empresa se va a retirar y los sucesores no van a asumir la misma, deberían iniciar un proceso de negociación y lograr, por ejemplo, una transferencia paulatina de algunas partes del negocio. En el caso que el dueño no quiera encargarse de algunas áreas de la empresa y quiera asumir solo una parte, también se genera una oportunidad para que los trabajadores se asocien y realicen una propuesta.

Este primer paso es como una suerte de toma de conciencia de la situación y de la posibilidad de encontrar una solución que reduzca los daños de la fuente laboral.

#### **Paso 2: Búsqueda de apoyos**

La propia acumulación de experiencias en materia de transformación y recuperación de empresas, genera un mayor entramado de apoyos para futuros emprendimientos. En este punto identificamos los principales actores que vienen brindando su apoyo a la transformación de empresas en cooperativas.

Uno de los ámbitos naturales donde los trabajadores comparten, analizan y transmiten sus preocupaciones son los sindicatos. En la mayoría de emprendimientos recuperados el sindicato ha cumplido un rol importante para apoyar a los trabajadores que están por perder su fuente de trabajo.

Las federaciones de cooperativas, en particular la FCPU, que reúne a las cooperativas de trabajo asociado, y la Confederación (CUDECOOP), son referentes importantes para informar a los que están llevando adelante procesos de este tipo. Deben destacarse los apoyos políticos de este tipo de entidades a la hora de negociar, particularmente con

el Estado, pero no debe despreciarse el bagaje de acumulación práctica y de capacidades técnicas para este tipo de procesos. También se suma como referencia institucional más reciente la Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ANERT) que integra algunas experiencias no sólo cooperativas.

El Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP), cuya función principal es la promoción del cooperativismo, viene desarrollando un rol significativo en el apoyo a diferentes experiencias de recuperación de empresas y autogestión empresarial (Cooperativa El Águila, Coopima, Moda Chic, COTRAPAY, FUNSACOOP, Cooptravín, entre otras)<sup>10</sup>.

Asimismo, la Universidad de la República (UDELAR) está brindando apoyo tanto en la creación como en la recuperación de empresas. Hay una importante experiencia acumulada y la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) del Servicio Central de Extensión Universitaria cuenta con un área específica vinculada al desarrollo cooperativo (INCOOP).

Por último, se destaca el apoyo que brinda el Fondo de Desarrollo (FONDES) que financia estudios de factibilidad económica y brinda préstamos para que los emprendimientos asociativos puedan iniciar actividades. En este sentido, viene cumpliendo un rol muy importante en los procesos de transformación y generación de emprendimientos asociativos.

#### **Paso 3: Elaboración del Diagnóstico - justificación del emprendimiento y caracterización de la situación actual**

Si bien hay situaciones complejas que pueden llevar a que un grupo de trabajadores recurra a la formación de una cooperativa de trabajo para encontrar una salida laboral, es clave que en el grupo estén las capacidades y habilidades necesarias para llevar adelante el emprendimiento y generar los espacios para el liderazgo diferenciado que les permitirá transitar por las diferentes etapas para lograrlo.

Por lo tanto, el primer paso antes de decidirse a armar la cooperativa es partir de un buen **DIAGNÓSTICO**, donde se considere información económico-financiera fidedigna de la situación de la empresa. Esto constituye un paso fundamental, para lo cual se debe hacer un relevamiento de información, paso imprescindible para saber efectivamente dónde se está parado. Esto implica realizar un análisis desapasionado de la situación y conocer las razones por las cuales la empresa llegó a estar en una situación económica financiera deficitaria. Puede ser que se deba a un problema de competitividad, de atraso tecnológico, por lo cual puede suceder que el negocio no sea rentable o sustentable en el futuro. Esto los trabajadores deben saberlo antes de analizar las diferentes alternativas. En definitiva, debe estar siempre presente que lo importante a recuperar en estos casos debe ser el trabajo, las capacidades y habilidades de los trabajadores y puede que esto mismo sea más viable de hacerse efectivo fuera del negocio o la unidad productiva original.

#### **Herramienta de Autodiagnóstico**

Más allá de que para realizar el diagnóstico es importante conseguir un apoyo técnico (hay apoyo financiero de INACOOP y FONDES para ello), en el Anexo 2 se incorpora una herramienta de autodiagnóstico, para que puedan avanzar en el conocimiento de la situación en que se encuentra el emprendimiento antes de conformar una cooperativa de trabajo. Este instrumento permitirá analizar alternativas de solución a los diversos problemas planteados. En total son 56 preguntas que se organizan sobre la base de nueve áreas temáticas.

Estos formularios se elaboraron tomando como referencia la guía española elaborada por COCETA y adaptada a nuestro país. Los trabajadores identificarán la situación de cada ítem a través de la marca (X) de la celda que consideran refleja la situación actual de la organización, previo a formarse la cooperativa.

Los criterios para la autovaloración son los siguientes:

1. No se cuenta, es insuficiente o nulo;
2. Se cuenta en forma muy inicial o reducida, insuficiente;

3. Se cuenta y es suficiente pero debería mejorar;
4. Se cuenta con un nivel suficiente y adecuado.

Los niveles 1 y 2 serán analizados posteriormente y podrían asociarse a “debilidades” y constituyen la base para definir una estrategia de complementación y de capacitación. En definitiva, permiten identificar las debilidades en términos de gestión de la cooperativa y puede servir de base para la búsqueda de socios con las capacidades que son necesarias incorporar, y para identificar las líneas de capacitación y entrenamiento que precisarían los trabajadores. Por su parte los niveles 3 y 4 pueden ser considerados como “fortalezas” sobre los cuales pararse para justificar la importancia de que se conforme la cooperativa y pueda asumir el control del emprendimiento.

A su vez, muchas de las preguntas tienen una clara referencia a la gestión interna de la organización y otras a contexto externo, lo cual permite identificar oportunidades y amenazas para llevar adelante el emprendimiento.

En definitiva, se pretende que todos los elementos que surjan del análisis puedan ser aprovechados para la justificación de la necesidad de llevar adelante la cooperativa de trabajo y para identificar las fortalezas y debilidades que contaría para ello. Dichos elementos podrían ser incorporados en las solicitudes de apoyos y financiamiento para obtener asesoramiento. En general es importante poder lograr sintetizar y describir la situación en que se encuentra, o sea complementar lo que surge de dicho análisis con una breve historia de la empresa.

#### **Paso 4: Evaluación de alternativas**

En función del diagnóstico de la situación actual, el grupo de trabajadores está en condiciones de realizar una evaluación de alternativas utilizando la lógica de formulación y evaluación de proyectos/<sup>11</sup>. Esto podría considerarse como parte de la elaboración de la propuesta, pero a los efectos del

→ / Se recomienda utilizar el Manual de elaboración de proyectos de la OIT (2012).

proceso es importante darle un lugar diferente, tanto para que se visualice su necesidad, como para realizarla lo más rápidamente posible.

Muchos trabajadores inician el proceso más complejo sin haber realizado o descartado otras alternativas que pueden ser menos dolorosas tanto desde el punto de vista económico como de desgaste personal y grupal. Una alternativa posible es aprovechar las capacidades y habilidades y crear una cooperativa de trabajo pero sin embarcarse en una recuperación en sentido estricto. Estas opciones dependerán de la infraestructura y maquinaria que necesiten los trabajadores y de los apoyos que se logren.

El análisis de alternativas está más centrado en el potencial y expectativas del grupo humano que decide crear un emprendimiento asociativo, en una búsqueda de intentar separar dicho análisis de la necesidad de recuperar una empresa que se encuentra en una situación económico-financiera complicada.

Sin duda que el contar con apoyos en estos procesos es clave y por ello se identifica claramente como paso en el proceso. De todas maneras, los apoyos no deberían definir de alguna manera la solución al problema.

El estudio de alternativas requiere realizar un análisis económico de las mismas, a través del análisis del flujo de ingresos y gastos que son realizados en cada caso. Es importante poder contar con algún apoyo técnico específico en esta etapa.

#### **Paso 5: Elaboración del Proyecto Productivo**

Una vez que el análisis de alternativas permite visualizar más claramente que es viable la conformación de una cooperativa de trabajo que recupere el emprendimiento, se comienza a elaborar una propuesta, que incluya la elaboración de una estrategia, la definición de un plan de trabajo y la elaboración del plan de negocios. La elaboración de la propuesta en general se realiza tomando en cuenta el eventual financiador. En general se solicitan una serie de ítems con los contenidos que se incorporan a continuación:

#### **(1) Elaborar una estrategia para el nuevo emprendimiento**

El inicio de un emprendimiento en general requiere de la identificación de una estrategia y la misma será más robusta en la medida que surja de un análisis y trabajo compartido y asumido por las personas implicadas.

Los procesos de planificación estratégica abarcan aspectos tales como:

- Identificación de la misión, o razón de ser de la nueva cooperativa
- Objetivos de mediano plazo, que abarquen todos las áreas del emprendimiento
- La traducción de objetivos en metas anuales que permitan elaborar el plan operativo anual, con identificación de productos, actividades a desarrollar
- El cronograma de trabajo que permita identificar grupos de trabajo, responsables y recursos necesarios,

En el ámbito de desarrollo humano, la identificación de la estrategia y un plan de trabajo debe prever el desarrollo de las capacidades, se ha de tener un planteamiento claro sobre cómo se ha de desarrollar el factor humano en la nueva cooperativa, considerando los procesos de comunicación, participación y toma de decisiones, observando igualmente aspectos tan relevantes como la formación y la conciliación de la vida laboral y personal.

En el ámbito productivo, disponer de un análisis sobre la productividad y la eficiencia de los procesos y, en su caso, sobre la tecnología (incluyendo la maquinaria), contar con una valoración sobre la capacidad de producción presente y futura, así como sobre la identificación de recursos productivos adicionales (acción que tiene una relación directa con las decisiones comerciales).

En el ámbito comercial, debe tenerse claro el posicionamiento de la nueva cooperativa, su situación en el mercado, las tendencias y la identificación de necesidades de modificación del producto o servicio, mercado, clientes, licencias y marcas.

Por otra parte, en relación con el proceso de transformación, se ha de disponer de una idea clara de lo que se espera del proceso (objetivos principales) así como del tiempo máximo asumible para su despliegue. En definitiva, debe establecerse el camino para desarrollar el conjunto de valores propios de la nueva entidad que condicionarán la manera de actuar, las relaciones e incluso la manera de pensarse como empresa.

## (2) Definición del plan de trabajo

A la hora de definir el plan de trabajo, deben estar presentes todas las personas que conforman la cooperativa a fin de comenzar un proceso de reflexión que considere las diferentes actividades que deben llevarse a cabo para la ejecución del proceso de transformación.

En este sentido recomendamos el siguiente esquema:

- Definir la metodología de trabajo que incluye: los participantes, el facilitador, la frecuencia de las reuniones, la identificación de indicadores;
- identificar las actividades que llevarán a cabo los distintos grupos de trabajo;
- definir las acciones que deben llevarse a cabo en el ámbito legal (para lo cual en general se realiza con asesoramiento externo especializado);
- identificar la información y sus fuentes, necesarias para llevar a cabo este proceso de transformación;
- identificar los posibles impactos (positivos y negativos) que puede tener y las posibles acciones para poder aprovecharlos o mitigarlos según el caso;
- definir un cronograma de actividades, con identificación de responsable de cada actividad, la fecha esperada de inicio y final, y todos los aspectos relevantes; y
- elaborar el mensaje y los contenidos que se han de transmitir tanto a las personas de la nueva cooperativa como a los diferentes grupos de interés.

## (3) Elaboración del Plan de Negocios

El contenido del Plan de Negocios en general se ajusta a los requerimientos que definen los organismos financieros. En este punto se

incorporan los conceptos que en general son solicitados.

Incluye básicamente todos los recursos que serán necesarios para llevar adelante el emprendimiento (recursos humanos, materiales, financieros) así como las fuentes de financiación de las que se servirán para cubrir la operación.

### • Recursos Humanos

En el ámbito de las personas implicadas, resulta importante comentar que el equipo de transformación ha de tener la visión global del proceso y la responsabilidad sobre las diferentes actividades que deben llevarse a cabo.

El autodiagnóstico en este sentido, permite identificar las capacidades y habilidades con que se cuenta, así como aquellas que será preciso incorporar, reclutar, y en particular aquellas claves para la operativa del emprendimiento.

### • Recursos materiales

Debe determinarse la definición de los recursos materiales a partir de los objetivos planteados. Algunos de los elementos que deben considerarse son:

- El precio y las condiciones de pago,
- la disponibilidad de fondos de financiación propios
- de terceros,
- las especificaciones técnicas del producto o servicio,
- las alternativas tecnológicas para la producción (la inversión inicial necesaria y los gastos de operación de cada opción),
- las garantías vinculadas al producto o servicio, los gastos complementarios (mantenimiento, costo de los recambios, etc).

### • Fuentes de financiación

Una vez cuantificados los recursos e inversiones necesarios, debe identificarse la forma en que se han de financiar las diferentes operaciones. Es recomendable que, para esta tarea, se pueda contar con un soporte y asesoramiento institucional a través de los apoyos mencionados.

El FONDES es uno de los apoyos principales para

### III.3

#### Etapa 2: La etapa de “transición”

---

obtener financiamiento tanto en etapas previas para elaborar el proyecto productivo y realizar estudios de factibilidad, como en la etapa de la recuperación, a través de la obtención de fondos para adquirir maquinarias e instalaciones.

En lo que respecta a las fuentes de financiación, pueden ser propias o externas. Las fuentes propias, habitualmente se vinculan a la capacidad que tiene la nueva cooperativa de financiar operaciones de inversión, con sus recursos o a través de nuevos recursos aportados por los propios socios.

En cambio las fuentes externas, aunque deben tenerse en cuenta todo tipo de entidades que pueden avalar operaciones de adquisición de activos, están en su mayor parte vinculadas a los bancos y cajas. En este sentido es muy relevante la elaboración del plan de negocios acorde a los requerimientos que los organismos prestadores definen.

---

En general las etapas definidas son válidas tanto para emprendimientos nuevos como para aquellos que están en un proceso de transformación y específicamente de recuperación.

Esta etapa de transición claramente está orientada a aquellas empresas recuperadas, dado que las mismas atraviesan situaciones de gran incertidumbre y de alto riesgo, lo cual ha ido mejorando en los últimos años tanto por el la extensión y desarrollo de las entidades de apoyo: Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ANERT), Área de Desarrollo Cooperativo de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), espacio de trabajo autogestionario del PIT CNT, Unidad de Estudios Cooperativos y Red Temática de Economía Social y Solidaria de la Universidad de la República, ; como de fomento público: Fondo de Desarrollo (FONDES), Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP), Unidad de Empresas Recuperadas del MTSS, y Unidad de Especialización Productiva del MIEM, entre otros espacios que apoyan emprendimientos asociativos.

##### Creación de la cooperativa

En general las cooperativas de trabajo se crean cuando se toma la decisión de que esa empresa va a ser recuperada por sus trabajadores y que necesitan tener una identidad propia para poder producir aún estando en situación de precariedad.

Muchas veces sucede que para evitar que el bien o la maquinaria se deterioren, los trabajadores siguen manteniéndola y trabajando pero tienen el problema que su trabajo sigue yéndose para los acreedores que están en el proceso de liquidación.

Lo ideal en estos casos es lograr negociar, primero con el (los) propietario(s) de la empresa para seguir produciendo, mediante un pago de alquiler o un equivalente, y cuando se declara la quiebra, negociar con la mesa de acreedores o síndico algo similar.

Ya en ese momento se está produciendo el cambio, el pasaje de empleado a patrón, porque pasan a ser dueños de lo que producen y lo negocian con el “otro”.

## Mantenimiento de la infraestructura

En un proceso de liquidación de una empresa, suele suceder que la infraestructura y los activos (maquinarias) se estropean, generando luego mayores costos para su recuperación. En estas situaciones se trata de acordar con la mesa de acreedores, o con el síndico según el caso, que la nueva cooperativa de trabajadores tenga el usufructo de la misma a cambio del equivalente a un alquiler, generando situaciones en que todos se vean beneficiados.

Este es un aspecto que debiera cuidarse incluso en la asignación de un síndico que colabore con la identificación de soluciones y que facilite el proceso de recuperación por sus trabajadores.

En general las mayores dificultades en este tramo tienen que ver con la falta de un capital de trabajo que le permita a la cooperativa de trabajo alcanzar un nivel mínimo de producción.

Se sugiere registrar las horas de trabajo realizadas por los cooperativistas durante esta etapa, especialmente cuando las mismas no son remuneradas por falta de actividad. Eventualmente las mismas podrían ser parte del capital inicial de los asociados y por ende una forma de "igualar" el esfuerzo realizado por los fundadores ante los futuros ingresos de asociados.

## Obtención del financiamiento

Con anterioridad al 2010 las cooperativas que buscaban financiamiento para recuperar una empresa recurrían básicamente al BROU y al MTSS por el seguro de desempleo.

Tal como se mencionó anteriormente, a partir del año 2011, básicamente el financiamiento para emprendimientos asociativos es provisto por INACOOP y el FONDES.

El FONDES da subsidios para la capacitación de los integrantes de la cooperativa de trabajo y préstamos a tasas subsidiadas para que puedan adquirir los activos que sean necesarios para que pueda recuperarse y la cooperativa se haga cargo del

emprendimiento. Los bienes quedan en garantía en el fideicomiso del FONDES.

Si bien se han ido aceptando los procedimientos, sigue habiendo una importante demora desde que se presenta la solicitud de financiamiento al FONDES, hasta que se aprueba el préstamo, aspecto que seguramente tienda a mejorar en la medida que se institucionalice esta herramienta por Ley.

Otra de las instituciones con las que suele existir relación en la etapa de financiamiento es la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). La CND es el organismo que gestiona los recursos del FONDES, y va suministrando los montos acordados a la cooperativa. En general lo realizan contra la presentación de las facturas, lo cual hasta ahora ha generado algunos problemas en la gestión de proveedores, porque el proveedor no entrega hasta que se le pague y esto genera atrasos importantes en la producción, aún cuando el FONDES haya liberado el financiamiento.

En el caso de COTRAPAY, por ejemplo, este retraso en los pagos implica un atraso en la entrega de lana, lo que genera un retraso en la entrega de su producción y ha generado problemas con los clientes, así como en la calidad de la producción. En definitiva se termina comprando de mala calidad y caro.

## III.4

### Etapa 3: La etapa de “operación”

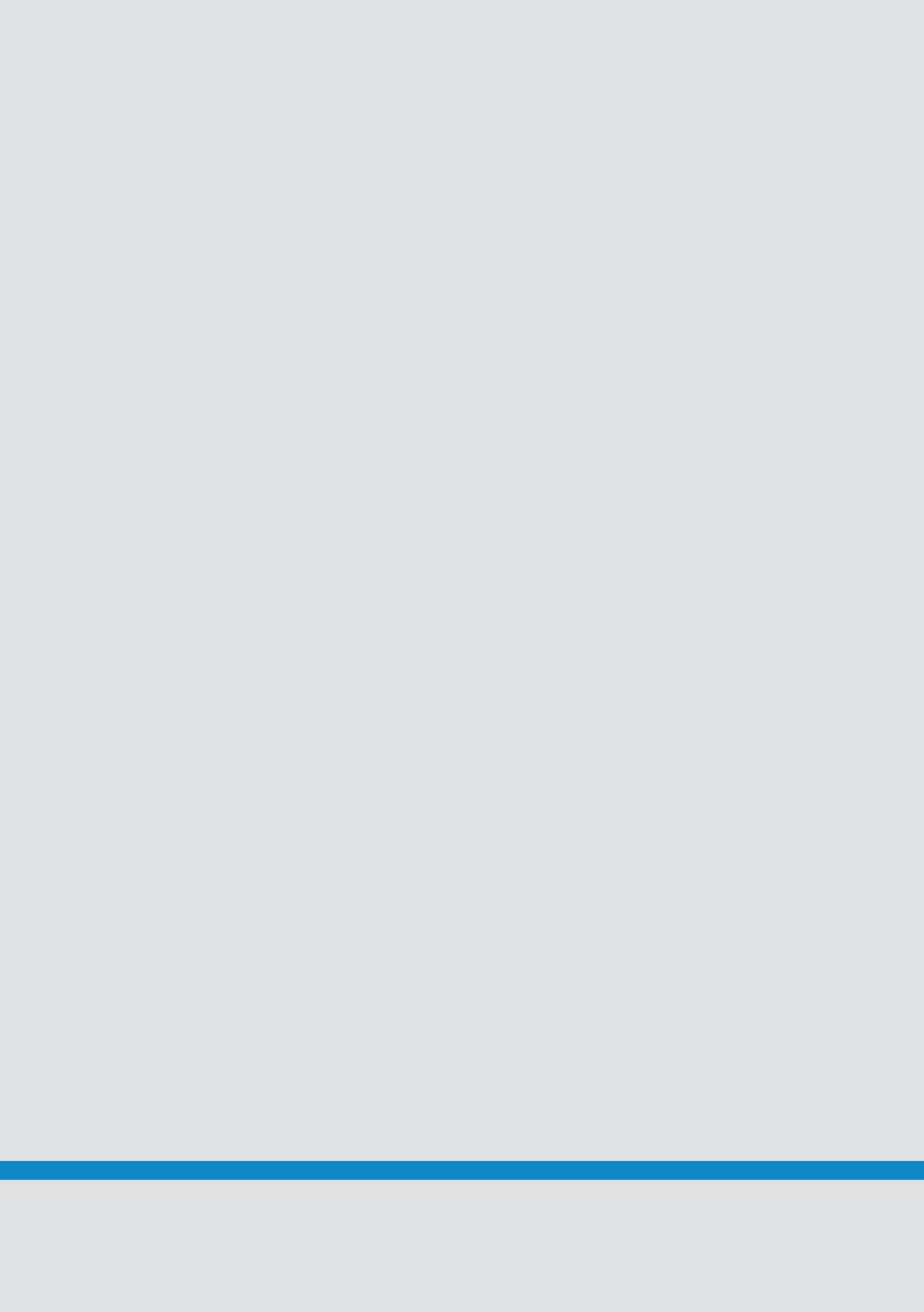
---

Una de las mayores debilidades que se identifican en las empresas recuperadas es en el inicio de la etapa de operación. Condiciones adecuadas de las instalaciones, de los procesos productivos, obtención de la marca, entre otros, son aspectos relevantes para una mejor inserción en el sector productivo en el cual se desempeñe.

En este sentido, todos los apoyos que se logren para obtener certificación de calidad de procesos, racionalización de los mismos, así como acuerdos comerciales, permitirán avanzar en una inserción más rápida.

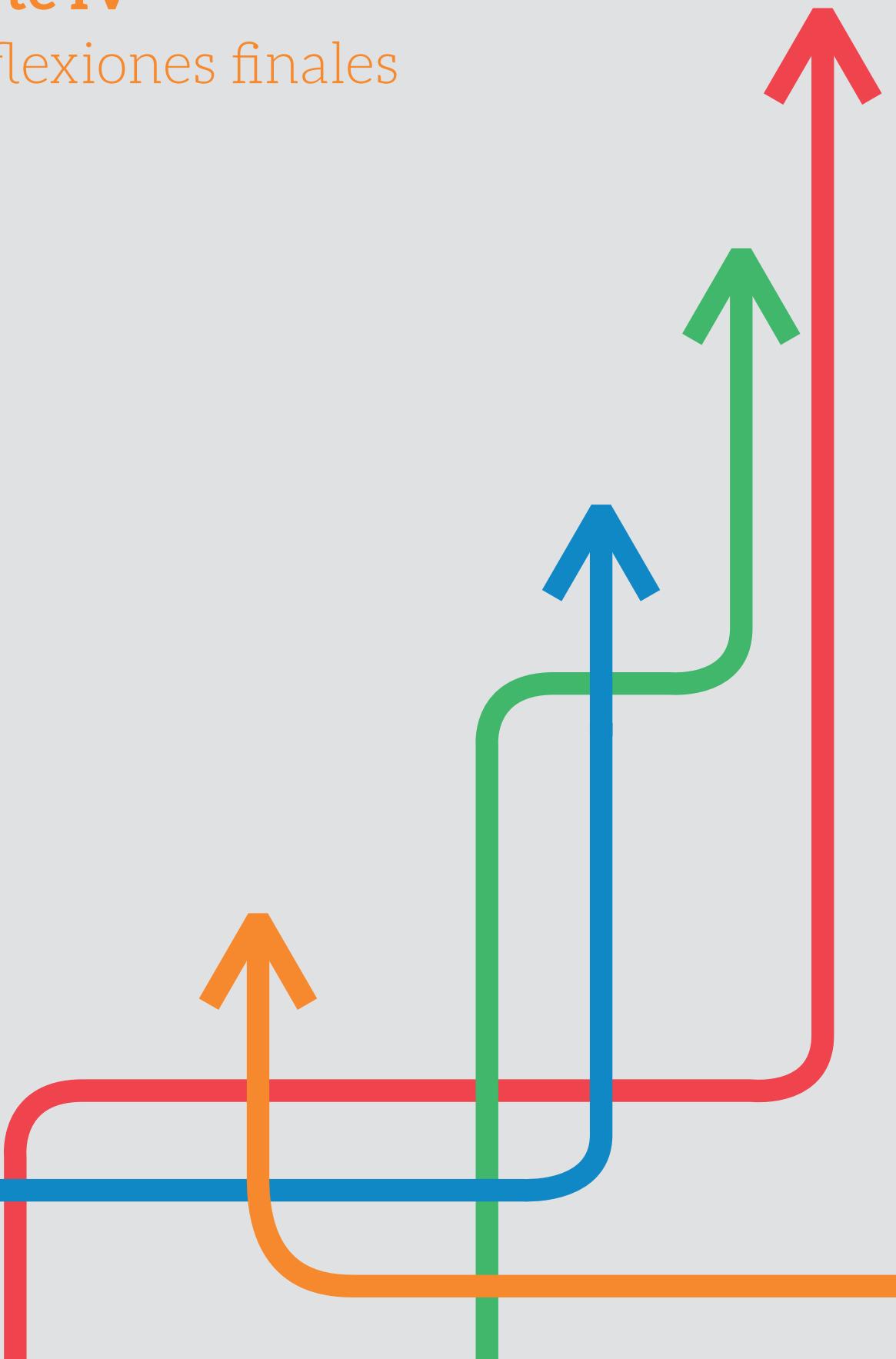
Otro de los aspectos que se descuidan bastante son los de competencia en el mercado, y estrategia comercial y de marketing. En este sentido, son muy relevantes los estudios de mercado que se hayan realizado en la fase diagnóstica, así como para elaborar el proyecto productivo.

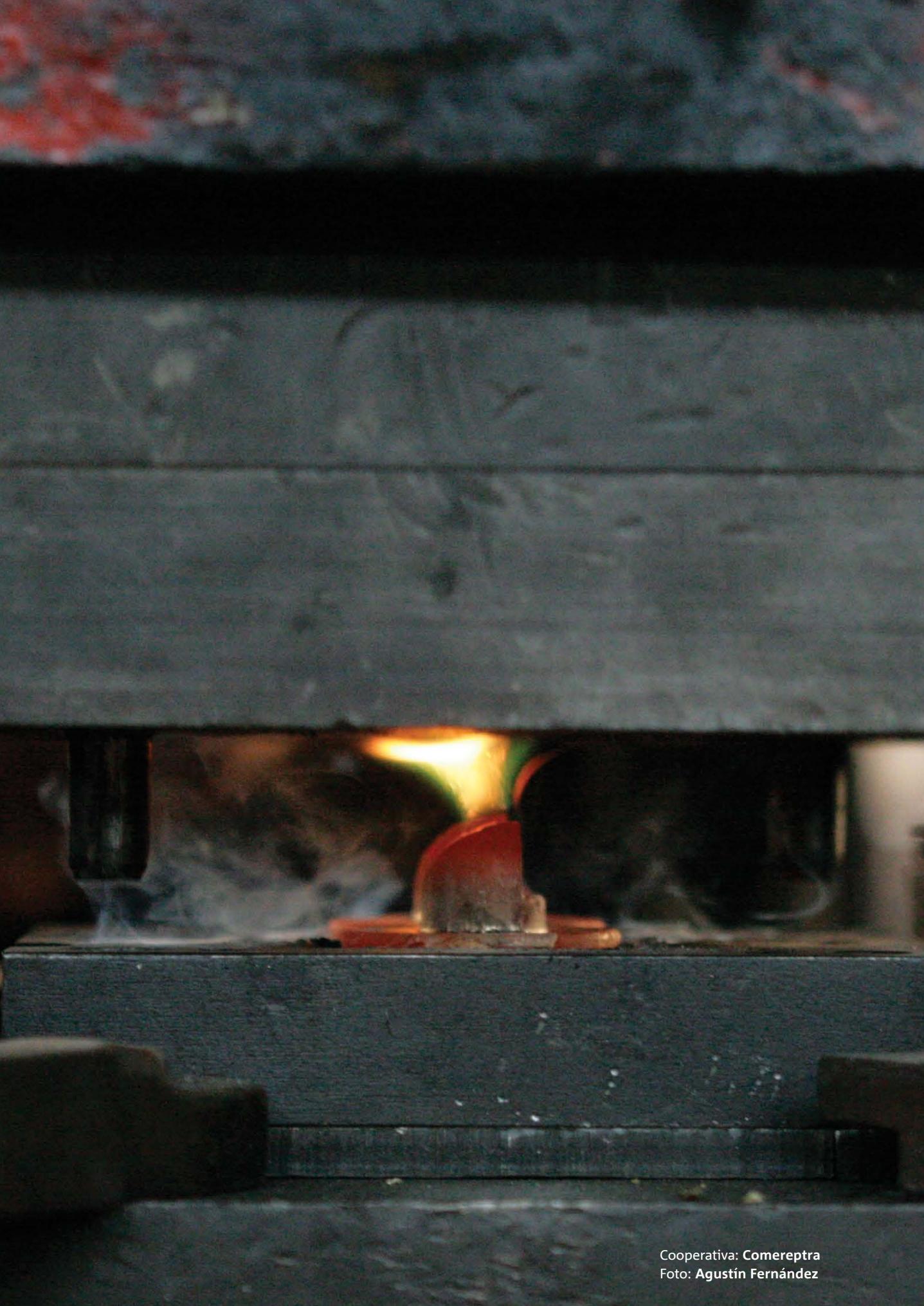
Por último, es altamente recomendable apostar a la intercooperación entre sectores dentro del cooperativismo, que permitan concretar acuerdos para la producción, comercialización y colocación de productos, generando sinergias en el sector y en el movimiento cooperativo.



## Parte IV

### Reflexiones finales





Cooperativa: Comereptra  
Foto: Agustín Fernández

# IV

## Reflexiones Finales

---

Cada proceso de recuperación es único. Sin embargo, la experiencia y la acumulación de información permiten mejorar las condiciones para iniciar nuevos emprendimientos asociativos.

En estos procesos son clave los apoyos tanto para la fase diagnóstica, como para la elaboración del proyecto productivo y los estudios necesarios para comenzar a operar.

Es central recordar que lo que se busca en última instancia es recuperar o mantener las oportunidades laborales frente a un escenario de quiebra y recuperación o transferencia. Esto puede implicar, o no, recuperar la planta física de la unidad productiva anterior.

No es menor darse los tiempos necesarios para la evaluación de todas las opciones posibles por parte del colectivo emprendedor. Es altamente probable que existan alternativas productivas que sirvan mejor a los intereses del grupo.

Es importante considerar que una iniciativa de este tipo es un proceso con varias etapas, su correcta planificación ayudará en el éxito del proyecto y reducirá los tiempos para llevarlo a cabo.

La consolidación de los emprendimientos en el mediano y largo plazo depende de la estrategia de formación de su propio personal asociado, así como de la capacidad de establecer redes de alianzas institucionales.

# Bibliografía

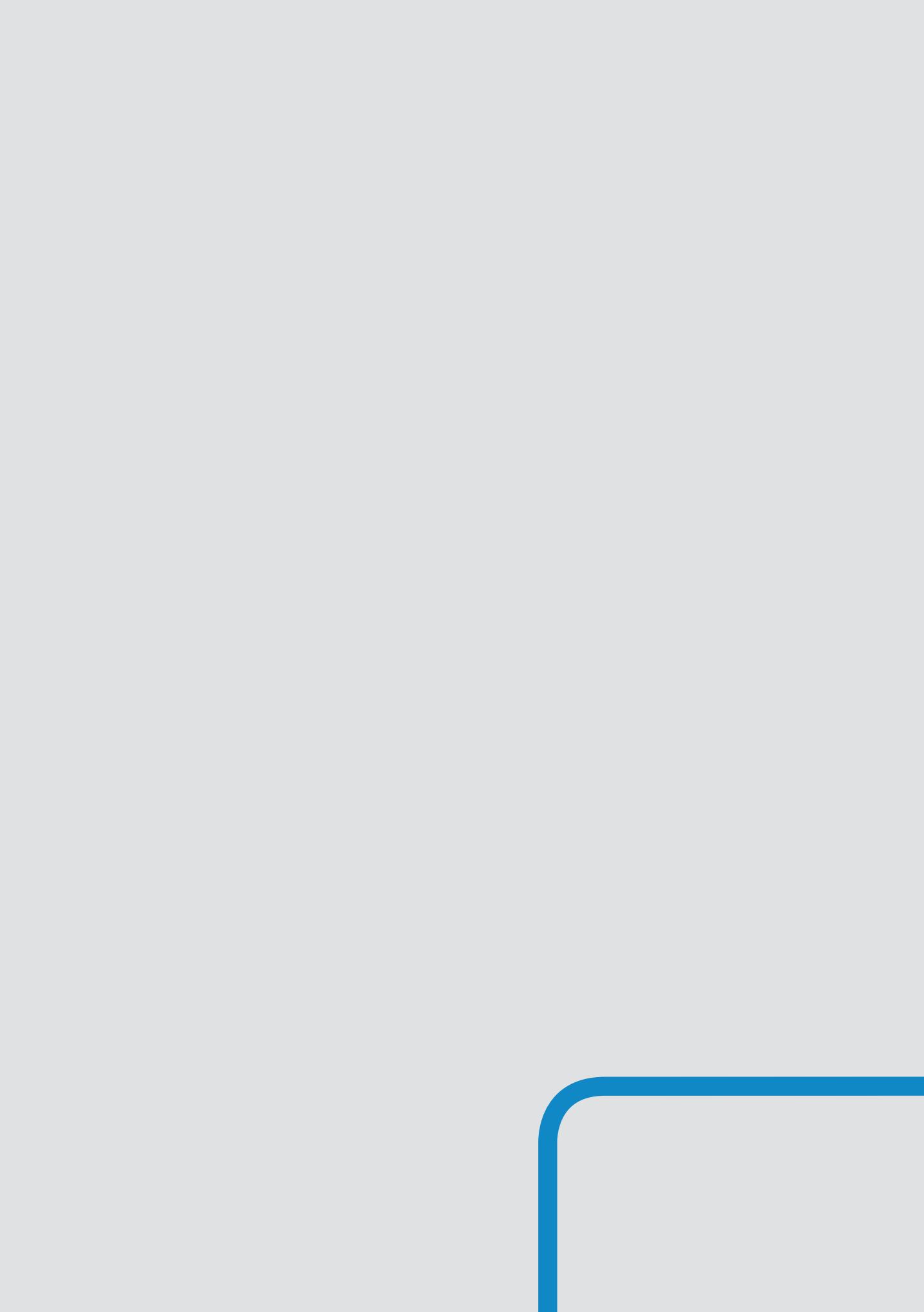
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). <http://www.aciamericas.coop/>
- Burdin, Gabriel; Dean, Andrés. *¿Por qué existen pocas empresas gestionadas por sus trabajadores?* Revista Quantum. Vol I.III. Nº187. 2008. <http://www.quantum.edu.uy/numero2/nota%206.pdf> .
- COCETA. *“De empresa en crisis a empresa cooperativa. Guía para la transformación de empresas mercantiles en cooperativas de trabajo”*. España. [www.coceta.coop](http://www.coceta.coop)
- CO-OPERATIVES UK. *“Simply BUYOUT. A guide to employee buyouts and becoming an employee owned business”*. 2013. Reino Unido. [www.uk.coop](http://www.uk.coop)
- CUDECOOP. *¿Qué es una cooperativa? ¿Cómo formarla?* 2013. <http://www.cudecoop.coop/documentos/2013/Libro%20Cudecoop.pdf>
- FCPU. *“Manual para cooperativas de trabajo asociado. Bases para la organización de una cooperativa de producción”*. Canelones Cooperativo. 2010. <http://www.fcpu.coop/fr/documentos/publicaciones/MANUAL%20para%20cooperativas%20de%20trabajo%20asociado.pdf>
- FCPU. *“Textos normativos fundamentales”* – Manuales de apoyo para cooperativas de trabajo. Canelones Cooperativo. <http://www.fcpu.coop/fr/documentos/publicaciones/Textos%20normativos%20fundamentales.pdf>
- Guerra, Pablo. *“Autogestión empresarial en Uruguay. Análisis de caso del FONDES.”* Facultad de Derecho. Doc.Tr.Nº1. UDELAR. 2013.
- Martí, Juan Pablo y Perdomo, Yaniré. *“Recuperación de empresas y construcción de autonomía a través de la comunidad: el caso de la Cooperativa de trabajadores del Molino Santa Rosa”*. Trabajo presentado en IX jornadas Investigación Ciencias Sociales. UDELAR. 2010.
- Martí, Juan Pablo; Soria, Cecilia; Torrelli, Milton; Silveira, Milton y otros. *“Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión”*. UnirCoop Vol. 3, Nº1. 2005.
- Martí, J.P; Thul, F.; Cancela, V. *“Las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo en Uruguay: entre la crisis y la oportunidad”*. Marzo 2013. [http://www.fcs.edu.uy/archivos/Marti\\_Thul\\_Cancela%20Historia%20de%20las%20empresas%20recuperadas%20en%20Uruguay%2028052013.pdf](http://www.fcs.edu.uy/archivos/Marti_Thul_Cancela%20Historia%20de%20las%20empresas%20recuperadas%20en%20Uruguay%2028052013.pdf)
- OIT. *“Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda”*. 2012. Disponible en: [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/manual\\_de\\_proyectos.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/manual_de_proyectos.pdf)
- Pressur. Imagen obtenida en La Diaria. <http://ladiaria.com.uy/articulo/2013/5/otro-balero/>
- Producción Nacional. Cooperativa metalúrgica PROFUNCOOP. Farolas coloniales y luminarias para la IMM. <http://www.produccionnacional.com.uy/ciclos-tv/cooperativa-metalurgica-profuncoop-3/>
- Ruggeri, Andrés; Wertheimer, Marina; Galeazzi, Cecilia y García, Fernando. *“Autogestión y cooperativismo”*; en Cuadernos de Autogestión # 1. Ed. Cooperativa Chilavert. Programa Facultad Abierta – Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. 2012.
- SCOP. Sociétés coopératives et participatives. *“La transmission d'entreprise en Scop”*. Francia. [http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/\\_media/docs-outilscommunication/guide-transmission.pdf](http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/docs-outilscommunication/guide-transmission.pdf)
- Trivelli, Isabel. *“Producir sin Patrón. Nuevos impulsos para viejos sueños”*, en Revista “No te olvides” Nº17. Diciembre 2013.
- UDELAR. Extensión Universitaria. *“¿De Ilusiones y Fantasías? PROFUNCOOP una experiencia de autogestión”*, en rev. En Diálogo “Universidad y el Mundo del Trabajo”. Nº 13, año 5. Junio 2013. [http://www.extension.edu.uy/sites/extension.edu.uy/files/end\\_n13\\_web.pdf](http://www.extension.edu.uy/sites/extension.edu.uy/files/end_n13_web.pdf)

### **Entrevistas realizadas**

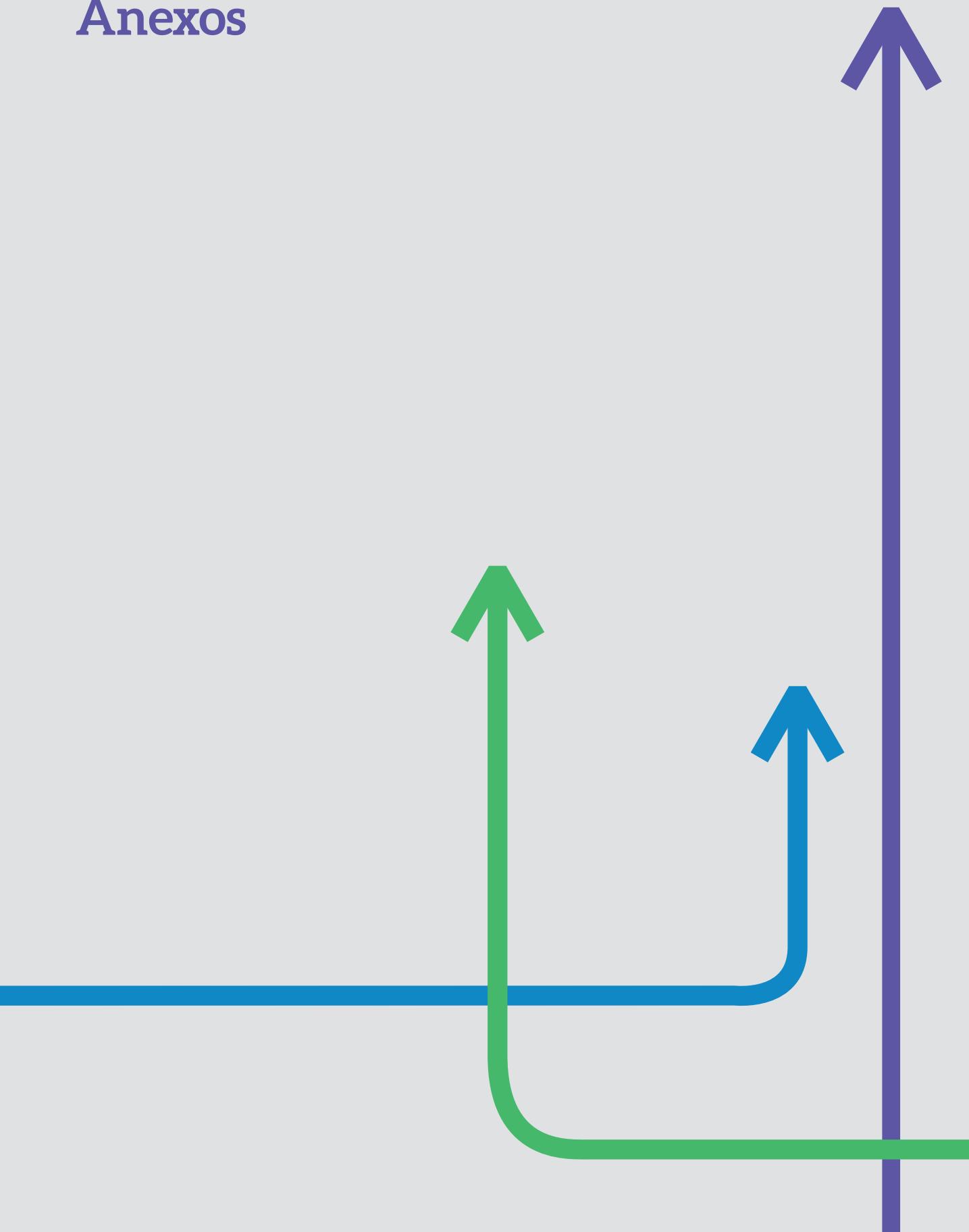
- Belvisi, Silvia. Asesora de COTRAPAY.
- Faedo, Álvaro. Asesor técnico legal de la FCPU.
- Reyes, Carlos. Presidente de la ANERT años 2011-2012; Secretario Asuntos Económicos FCPU años 2011 – 2013.
- Sarachu, Gerardo. Coordinador de la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC), SCEAM, UDELAR.
- Varela, Jorge. Coordinación de la Unidad Técnica del FONDES, OPP-Presidencia.

### **Participantes en reuniones para revisar y recabar aportes para la Guía**

- Guerra, Agustín. Facultad de Ingeniería, UDELAR.
  - Martí, Juan Pablo. Docente del Programa de Historia Económica (PHES). FCS, UDELAR.
  - Martínez, Álvaro. Unidad de Empresas Recuperadas. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
-



# Anexos





Cooperativa: Ingraco  
Foto: Agustín Fernández

# Anexo 1

## Trámites para la creación de una cooperativa

Actualmente se dispone de mucha información para poder crear una cooperativa; en las páginas web de CUDECOOP y de FCPU pueden acceder a guías que explican los pasos a dar y los conceptos más relevantes. La información que se sintetiza a continuación surge básicamente de lo que está disponible en dichas páginas web así como de la web de la CND relativo al Programa Uruguay Fomenta/<sup>12</sup>.

### Diseño de estatutos

Uno de los primeros pasos a dar en la formación de una cooperativa es la redacción de estatutos, en documento público o privado, con elección de autoridades. En dicho momento se redacta el Acta de constitución de la cooperativa.

La asamblea votará a las autoridades del Consejo Directivo, que es el órgano encargado de la administración permanente de la cooperativa. La administración la ejerce un Consejo Directivo que deberá reunirse al menos una vez al año para aprobar el balance y disponer sobre las utilidades. La Auditoría Interna de la Nación (AIN) controla los balances anuales, actos eleccionarios y asambleas generales.

El número de socios no puede ser inferior a cinco, salvo para las cooperativas de segundo o ulterior grado. Cada socio tendrá un voto en la asamblea general, independientemente de sus aportes.

El capital social está compuesto por las partes sociales, provenientes de los aportes obligatorios y voluntarios realizados por los socios y, cuando correspondiere, de sus reexpresiones contables.

Uno de los puntos refiere a establecer la responsabilidad económica de los socios para con la cooperativa y con terceros. De acuerdo a la normativa, pueden optar por establecer la responsabilidad limitada de los socios a los aportes suscritos o responsabilidad suplementada, por la cual los socios serán responsables, además y subsidiariamente, por un monto suplementario (que no puede ser superior a veinte veces el importe del aporte suscrito).

### Inscripciones en distintas reparticiones (para el inicio de actividad)

- (1) Registro Público de Comercio (MEC). Los socios fundadores deben concurrir con un testimonio notarial de acta de constitución y de estatutos, para comenzar a tramitar la personería jurídica.
- (2) DGI – BPS: Una vez que se obtiene la personería jurídica se debe realizar la inscripción en DGI-BPS (trámite unificado). En muchas localidades hay ventanillas únicas; de lo contrario deben ir a ambos locales/<sup>13</sup>.
- (3) AIN (MEF): la cooperativa debe inscribirse en el Registro en la Auditoría Interna de la Nación (AIN), en la División Cooperativas<sup>14</sup> y anualmente solicitar el Certificado de Regularidad.
- (4) BSE: Todo el personal (socios y eventuales asalariados) debe estar inscripto en el Banco de Seguros del Estado por concepto de Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales<sup>15</sup>.
- (5) MTSS: Todo el personal (socios y eventuales asalariados) deben inscribirse en la Dirección Nacional de Trabajo (DINATRA) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- (6) INACOOP: Es importante el registro en INACOOP para estar al día con la “prestación coactiva” sea que deba pagarse o no (ya que depende del nivel de facturación). INACOOP expedirá una nota de estar al día que es necesaria para el Certificado de Regularidad de la AIN.

→ <sup>12</sup>/ Ver página web CND - <http://www.uruguayfomenta.com.uy/inicio/guias-y-ayuda/171-guia-para-la-creacion-de-una-unipersonal>

<sup>13</sup>/ En la página web de DGI se explican los pasos a dar para la inscripción. Se puede solicitar hora a través de la “agenda web”, la cual puede ser presencial o vía internet. En éste caso el trámite se inicia vía mail y luego se concurre al local correspondiente reservando día y hora a través de la agenda web. La información está disponible en:  
<http://www.dgi.gub.uy/gxpsites1/hgxxpp001?5,4,21,O,S,0,PAG;CONC;76;1;D;7155;2;PAG;MNU;E;1;3;4;1;12;9;23;6;MNU;>

## Pago de tributos

Las cooperativas deberán pagar las obligaciones al BPS, BSE y DGI en lo relativo a IVA. Están exoneradas del Impuesto a la Renta (gestión que deben hacer ante DGI ya que aún no se libra esta exoneración de manera automática). Además todas las cooperativas, por encima de cierto nivel de facturación deben pagar una “prestación coactiva” ante el INACOOP.

Las cooperativas que desarrollen actividad económica y no se declaren exoneradas del pago, pagarán el 0.15% sobre sus ingresos (sin IVA) con un tope máximo de 200.000 UI, pudiendo exonerar hasta un 15% de acuerdo a lo que se establece en el instructivo del INACOOP.<sup>16</sup>

→ <sup>14</sup>/ La información está disponible en la página web de la Auditoría Interna de la Nación, donde se puede acceder al formulario de declaración jurada e instructivo para facilitar su llenado: [http://www.ain.gub.uy/cooperativas/registro\\_coop.htm](http://www.ain.gub.uy/cooperativas/registro_coop.htm)

<sup>15</sup>/ El formulario pueden obtenerlo en el sitio web del Banco de Seguros del Estado: <http://www.bse.com.uy/bse/interna.php?id=300&ori=104>

<sup>16</sup>/ A tales efectos se puede consultar en la web del INACOOP, el instructivo correspondiente:  
[http://www.inacoop.org.uy/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=2&Itemid=6](http://www.inacoop.org.uy/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=2&Itemid=6)

# Anexo 2

## Formularios para realizar un Autodiagnóstico

Estos formularios se elaboraron tomando como referencia la guía española elaborada por COCETA y adaptada a nuestro país.

Se realiza a través de la marca (X) de la celda que consideran refleja la situación actual de la organización (previo a formarse la cooperativa).

**1 - No se cuenta, es insuficiente o nulo; 2 - Se cuenta en forma muy inicial o reducida, insuficiente; 3 - Se cuenta y es suficiente pero debería mejorar; y 4. Se cuenta con un nivel suficiente y adecuado.**

### 1 - Estructura y capacidad de gestión

1    2    3    4

1. ¿Se cuenta con una estructura organizativa adecuada?

--	--	--	--

2. ¿Están definidas las funciones y responsabilidades en un manual de procedimientos o equivalente?

--	--	--	--

3. ¿La gestión estaba a cargo de un gerente general o equivalente?

--	--	--	--

4. ¿Están delimitadas las funciones de producción, comercialización y administración y cuentan con un responsable de cada una?

--	--	--	--

5. ¿Hay documentación donde se describan los procesos de producción, los cuales se traduzcan en procedimientos?

--	--	--	--

6. ¿Se aplican estándares de calidad definidos y documentados?

--	--	--	--

7. ¿Existen procedimientos para seleccionar el personal?

--	--	--	--

8. ¿Están definidos previamente y documentados los perfiles de puestos de trabajo y seleccionados acorde a los mismos?

--	--	--	--

9. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico donde se defina la estrategia para cada una de las áreas, a partir del cual se defina un plan de trabajo?

--	--	--	--

10. ¿El seguimiento de la producción y comercialización se realiza con una frecuencia preestablecida y se encuentra documentado?

--	--	--	--

## 2 - Recursos humanos

1 2 3 4

1. ¿Están cubiertos todos los puestos de trabajo definidos?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. ¿Hay más trabajadores de los que se necesitan para determinadas tareas y faltan en otras?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Los trabajadores que van a cooperativizarse, ¿ocupan los puestos clave de la empresa en las áreas de producción y comercialización?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. En caso de contestar No en 3. ¿Cuentan con una estrategia para la captación y retención de dichos puestos clave?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Los trabajadores actuales, ¿son más del %80 del personal necesario? Si es "no" indique en "comentarios" cuál sería el % estimado.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Los trabajadores que van a trabajar en la cooperativa, ¿requieren de una capacitación para poder ocupar los puestos de trabajo previstos?

1	2	3	4
---	---	---	---

7. ¿La empresa acostumbraba comunicar y dar participación al personal en cuanto a clientes, situación económica y financiera?

1	2	3	4
---	---	---	---

8. ¿Había una política de entrenamiento que permitiera al personal rotar por diferentes tareas y tener un conocimiento amplio del negocio?

1	2	3	4
---	---	---	---

9. ¿Los trabajadores tienen un sentido de pertenencia importante con la empresa que va más allá del salario?

1	2	3	4
---	---	---	---

10. ¿Se acostumbraban hacer actividades de integración del personal y su familia?

1	2	3	4
---	---	---	---

### 3 - Liderazgo

1 2 3 4

1. ¿Se identifican los liderazgos necesarios entre los trabajadores para poder llevar adelante un proceso de negociación con los actuales dueños?

2. ¿Se cuenta con líderes sindicales que permitan lograr apoyos del sindicato PIT CNT y otros para llevar adelante el proceso de recuperación?

3. ¿Se cuenta con líderes que tengan capacidad de comunicación y negociación con organismos financiadores y/o organismos públicos o entidades de capacitación?

4. ¿Se cuenta con liderazgo que fortalezca el grupo humano en valores cooperativos?

5. ¿Los distintos liderazgos son conscientes del rol que ocupan en cada etapa del proceso de recuperación?

47

### 4 - Clientes

1 2 3 4

1. ¿Conocemos los clientes de la empresa?

2. ¿La empresa ha tenido incremento de clientes en los últimos tres años?

3. ¿Los clientes de la empresa valoran nuestros productos o servicios?

4. ¿Los clientes son fieles?

5. ¿Tenemos claro a qué clientes potenciales podemos orientarnos?

6. ¿La relación con el cliente y las relaciones comerciales van a pasar a la cooperativa?

7. ¿Los clientes valoran aspectos diferentes al precio de los productos o servicios?

## 5 - Productos o servicios

1 2 3 4

1. ¿Hay una renovación de los productos, creando nuevos al menos cada dos años?

--	--	--	--	--

2. ¿La empresa ha crecido en términos de facturación en los últimos tres años?

--	--	--	--	--

3. ¿hay una diferenciación clara de nuestros productos respecto a la competencia?

--	--	--	--	--

4. Los productos o servicios ¿cuentan con más de un aspecto diferenciador y habitualmente el precio no es la única variable que tiene en cuenta?

--	--	--	--	--

5. ¿Generan márgenes suficientes para obtener beneficios (globalmente)?

--	--	--	--	--

6. ¿En la empresa se cuenta con un área o un grupo dedicado a la innovación en los productos o servicios?

--	--	--	--	--

7. ¿Se cuenta con alianzas estratégicas para el desarrollo e innovación en nuestros productos o servicios?

--	--	--	--	--

48

## 6 - Aspectos económicos

1 2 3 4

1. Considerando el proceso de transformación, ¿el dueño está dispuesto a negociar por una transferencia de la propiedad y/o activos a la nueva cooperativa integrada por ex trabajadores?

--	--	--	--	--

2. Durante los últimos tres años. ¿la facturación ha presentado una evolución positiva que está en línea con el sector?

--	--	--	--	--

3.¿Se observa una evolución positiva de los beneficios que permitirá sustentabilidad?

--	--	--	--	--

4. ¿Se puede constatar una evolución de los márgenes de ganancia positiva?

--	--	--	--	--

5. ¿La empresa tiene la capacidad de asumir sus obligaciones de corto plazo?

--	--	--	--	--

6. ¿El mercado ofrece oportunidades para colocar los productos o servicios?

--	--	--	--	--

## 7 - Entorno - mercado

1 2 3 4

1. ¿Se cuenta con conocimiento de cuáles son las tendencias actuales del mercado y las posibilidades de crecimiento?

2. ¿Hay posibilidades para la colocación de los productos en función de la demanda potencial?

3. ¿Hay amenazas al ingreso de nueva competencia al mercado que pueda perjudicar la colocación de nuestros productos?

4. ¿Hay posibilidades de incrementar la participación en el mercado objetivo?

5. ¿Se cuenta con proveedores confiables que puedan proveer de los insumos necesarios para mantener o incrementar la actividad de la empresa?

## 8 - Grupos de interés

1 2 3 4

1. ¿Cuenta la empresa sabe (y está documentado) con algún estudio sobre cuáles son los grupos de interés clave para relacionarse y cuál es la importancia de dicha relación y lo qué se espera de ella?

2. ¿Están claro quiénes son los responsables internos de cada una de las relaciones de la nueva cooperativa con los grupos de interés?

3. ¿Se conocen los actores clave de socios potenciales que puedan colaborar, desarrollar nuevos productos, mejorar costos e incrementar la actividad del sector?

4. ¿En los últimos tres años se ha realizado al menos algún acuerdo con otra empresa / entidad u organismo para la colocación de nuestros productos?

## 9 - Información y documentación

1 2 3 4

1. Los actuales dueños ¿ponen a disposición la información económica financiera para poder analizar los datos y elaborar el plan de negocios?

2. Los actuales dueños ¿ponen a disposición información de la producción que permitan determinar la capacidad de producción y carga de trabajo necesaria?



**Más de un millón de cooperativistas  
forjando el Uruguay sostenible**





Más de un millón de cooperativistas  
forjando el Uruguay sostenible

Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas - CUDECOOP  
18 de Julio 948 Oficina 602 - CP 11100 - Montevideo - Uruguay  
Teléfonos: +(598) 29029355 / 29025339 - Telefax: +(598) 29021330  
E-mail: cudecoop@cudecoop.coop - www.cudecoop.coop