



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ORGANIZACIÓN DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE TRABAJO

Autores: Bader, María Marta  
Salomon, Álvaro Eduardo

Director: Raya, Cecilia

**2012**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **RESUMEN**

Las cooperativas son caracterizadas en su mayoría por sus dimensiones relativamente pequeñas, una inserción económica precaria y un gran contenido democrático en su gestión.

Ante un Estado que se muestra incapaz de afrontar los nuevos riesgos sociales emergentes, sectores de la sociedad civil apelarán a la construcción de espacios asociativos y de redes sociales como modalidad de dar cuenta de los mismos. En consecuencia, vemos movilizarse y fortalecerse en el escenario local, una diversidad de actores colectivos, que van reconfigurando un espacio público de representaciones y voces múltiples, como estrategia de resistencia a la visión única y jerárquica.

De esta manera planteamos nuestro trabajo de seminario en el que tratamos de contribuir a una cooperativa local en el desarrollo de sus funciones y actividades para que puedan crecer y mantener una actividad productiva y sus fuentes de trabajo.

## **PRÓLOGO**

El crecimiento de toda empresa viene acompañado de múltiples situaciones que deben ser consideradas para no perder vigencia ni competitividad en el mercado.

Si bien las vías por las cuales la Economía Social se expande actualmente en nuestro país, son de diversa índole, las mismas parecieran compartir un mismo origen: la búsqueda, luego de la profunda crisis argentina, de alternativas de inclusión bajo modalidades más equitativas, democráticas y solidarias.

Así, en diferentes momentos de nuestra última década y en el campo que nos ocupa, encontramos experiencias que surgen tanto desde la sociedad civil, como desde programas estatales de incipiente construcción, las que hacen su centro en modalidades asociativas y autogestionarias. Es en este campo, en donde el sector de las cooperativas de trabajo toma un papel privilegiado al momento de dar cuenta de los altos niveles de exclusión y desempleo.

Así en 1958 se funda el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos bajo la idea de:

“Crear instituciones fuertes que, sin descuidar su rol de ayuda al menesteroso, pasen a ser entidades financieras de apoyo al empresario mediano y pequeño, al profesional y a las instituciones de bien público, en aquel momento, era una quimera y por tal razón suscitó agrias discusiones”.

Las cooperativas son caracterizadas en su mayoría por sus dimensiones relativamente pequeñas, una inserción económica precaria y un gran contenido democrático en su gestión.

Ante un Estado que se muestra incapaz de afrontar los nuevos riesgos sociales emergentes, sectores de la sociedad civil apelarán a la construcción de espacios asociativos y de redes sociales como modalidad de dar cuenta de los mismos. En consecuencia, vemos movilizarse y fortalecerse en el escenario local, una diversidad de actores colectivos, que van reconfigurando un espacio público de

representaciones y voces múltiples, como estrategia de resistencia a la visión única y jerárquica.

De esta manera planteamos nuestro trabajo de seminario para la carrera de contador de la universidad nacional de Tucumán en el que tratamos de contribuir a una cooperativa local en el desarrollo de sus funciones y actividades para que puedan crecer y mantener una actividad productiva y sus fuentes de trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **Concepto y marco legal – ley 20337**

**Sumario:** 1.- De la naturaleza y caracteres. 2.- Constitución. 3.- De los asociados. 4.-Del capital y las cuotas sociales. 5.- Contabilidad y el ejercicio fiscal 6.-de la admiración y representación

Comenzamos la investigación plasmando el régimen legal argentino para las cooperativas.<sup>1</sup>

#### **1.- De la naturaleza y caracteres:**

##### **Régimen**

ARTÍCULO 1º.- Las cooperativas se rigen por las disposiciones de esta ley.

---

<sup>1</sup> Ley de Sociedades Cooperativas, N° 20337, (B.O. 1983)

Concepto. Caracteres

ARTÍCULO 2º.- Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, que reúnen los siguientes caracteres:

1º. Tienen capital variable y duración ilimitada.

2º. No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.

3º. Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.

4º. Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.

5º. Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.

6º. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.

7º. No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.

8º. Fomentan la educación cooperativa.

9º. Prevén la integración cooperativa.

10º. Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42.

11º. Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.

12°. Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Son sujeto de derecho con el alcance fijado en esta ley.

### Denominación

ARTÍCULO 3.- La denominación social debe incluir los términos "cooperativa" y "limitada" o sus abreviaturas.

No pueden adoptar denominaciones que induzcan a suponer un campo de operaciones distinto del previsto por el estatuto o la existencia de un propósito contrario a la prohibición del artículo 2 inciso 7.

### Asociación con personas de otro carácter jurídico

ARTÍCULO 5.- Pueden asociarse con personas de otro carácter jurídico a condición de que sea conveniente para su objeto social y que no desvirtúen su propósito de servicio.

### Transformación. Prohibición

ARTÍCULO 6.- No pueden transformarse en sociedades comerciales o asociaciones civiles.

Es nula toda resolución en contrario.

## **2.- Constitución**

### Forma

ARTÍCULO 7.- Se constituyen por acto único y por instrumento público o privado, labrándose acta que debe ser suscripta por todos los fundadores.

#### Asamblea constitutiva

La asamblea constitutiva debe pronunciarse sobre:

- 1º. Informe de los iniciadores;
- 2º. Proyecto de estatuto;
- 3º. Suscripción e integración de cuotas sociales;
- 4º. Designación de consejeros y síndico;

Todo ello debe constar en un solo cuerpo de acta, en el que se consignará igualmente nombre y apellido, domicilio, estado civil y número de documento de identidad de los fundadores.

#### Estatuto. Contenido

ARTÍCULO 8.- El estatuto debe contener, sin perjuicio de otras disposiciones:

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

#### Trámite

ARTÍCULO 9.- Tres copias del acta de constitución firmadas por todos los consejeros y acompañadas de la constancia del depósito en un banco oficial o

cooperativo de la vigésima parte del capital suscrito deben ser presentadas a la autoridad de aplicación o al órgano local competente, el cual las remitirá a la autoridad de aplicación dentro de los treinta días. Las firmas serán ratificadas ante ésta o debidamente autenticadas.

Dentro de los sesenta días de recibida la documentación, si no hubiera observaciones, o de igual plazo una vez satisfechas éstas, la autoridad de aplicación autorizará a funcionar e inscribirá a la cooperativa, hecho lo cual remitirá testimonios certificados al órgano local competente y otorgará igual constancia a aquélla.

#### Constitución regular

ARTÍCULO 10.- Se consideran regularmente constituidas, con la autorización para funcionar y la inscripción en el registro de la autoridad de aplicación. No se requiere publicación alguna.

#### Responsabilidad de fundadores y consejeros

ARTÍCULO 11.- Los fundadores y consejeros son ilimitada y solidariamente responsables por los actos practicados y los bienes recibidos hasta que la cooperativa se hallare regularmente constituida.

#### Modificaciones estatutarias

ARTÍCULO 12.- Para la vigencia de las modificaciones estatutarias se requiere su aprobación por la autoridad de aplicación y la inscripción en el registro de ésta. A tal efecto se seguirá en lo pertinente, el trámite establecido en el artículo 9°.

### Reglamentos

ARTÍCULO 13.- Los reglamentos que no sean de mera organización interna de las oficinas y sus modificaciones deben ser aprobados e inscriptos conforme con lo previsto en el artículo anterior antes de entrar en vigencia.

### Sucursales

ARTÍCULO 14.- Para el funcionamiento de sucursales en distinta jurisdicción debe darse conocimiento al órgano local competente, acreditando la constitución regular de la cooperativa.

### Cooperativas constituidas en el extranjero

ARTÍCULO 15.- Para las constituidas en el extranjero rigen las disposiciones de la Sección XV del Capítulo I de la Ley 19.550 con las modificaciones establecidas por esta ley en materia de autorización para funcionar y registro.

Recursos contra decisiones relacionadas con la autorización para funcionar, modificaciones estatutarias y reglamentos

ARTÍCULO 16.- Las decisiones de la autoridad de aplicación relacionadas con la autorización para funcionar, modificaciones estatutarias y reglamentos, son recurribles administrativa y judicialmente.

### Recurso judicial

El recurso judicial debe ser fundado e interponerse dentro de los treinta días hábiles de notificada la resolución ante la autoridad de aplicación o ante el

órgano local competente, que lo remitirá a aquélla dentro del quinto día hábil. La autoridad de aplicación elevará el recurso, junto con los antecedentes respectivos, a la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Federal y Contencioso Administrativo de la Capital Federal dentro de los cinco días hábiles.

### **3.- De los asociados**

#### Condiciones

ARTÍCULO 17.- Pueden ser asociados las personas físicas mayores de dieciocho años, los menores de edad por medio de sus representantes legales y los demás sujetos de derecho, inclusive las sociedades por acciones, siempre que reúnan los requisitos establecidos por el estatuto.

Dentro de tales supuestos el ingreso es libre, pero podrá ser supeditado a las condiciones derivadas del objeto social.

#### Derecho de ingreso

ARTÍCULO 18.- Cuando el estatuto establezca un derecho de ingreso no puede elevarse a título de compensación por las reservas sociales. Su importe no puede exceder el valor de una cuota social.

#### Derecho de información

ARTÍCULO 21.- Los asociados tienen libre acceso a las constancias del registro de asociados. La información sobre las constancias de los demás libros debe ser solicitada al síndico.

Retiro

ARTÍCULO 22.- Los asociados pueden retirarse voluntariamente en la época establecida en el estatuto, o en su defecto, al finalizar el ejercicio social dando aviso con treinta días de anticipación

Exclusión. Apelación

ARTÍCULO 23.- La exclusión puede ser apelada ante la asamblea en todos los casos.

Efectos

El estatuto debe establecer los efectos del recurso.

**4.- Del capital y las cuotas sociales**

División en cuotas sociales

ARTÍCULO 24.- El capital se constituye por cuotas sociales indivisibles y de igual valor.

Acciones

Las cuotas sociales deben constar en acciones representativas de una o más, que revisten el carácter de nominativas.

Transferencia

Pueden transferirse sólo entre asociados y con acuerdo del consejo de administración en las condiciones que determine el estatuto.

Integración de las cuotas sociales

ARTÍCULO 25.- Las cuotas sociales deben integrarse al ser suscritas, como mínimo de un cinco por ciento (5%) y completarse la integración dentro del plazo de cinco (5) años de la suscripción

### Acciones. Formalidades

ARTÍCULO 26.- El estatuto debe establecer las formalidades de las acciones. Son esenciales las siguientes:

1º. Denominación, domicilio, fecha y lugar de constitución.

2º. Mención de la autorización para funcionar y de las inscripciones previstas por esta ley.

3º. Número y valor nominal de las cuotas sociales que representan

4º. Número correlativo de orden y fecha de emisión.

5º. Firma autógrafa del presidente, un consejero y el síndico.

El órgano local competente puede autorizar, en cada caso, el reemplazo de la firma autógrafa por impresión que garantice la autenticidad de las acciones.

### Capital proporcional

ARTÍCULO 27.- El estatuto puede establecer un procedimiento para la formación e incremento del capital en proporción con el uso real o potencial de los servicios sociales.

### Bienes aportables

ARTÍCULO 28.- Sólo pueden aportarse bienes determinados y susceptibles de ejecución forzada.

### Aportes no dinerarios

La valuación de los aportes no dinerarios se hará en la asamblea constitutiva o, si estos se efectuaran con posterioridad, por acuerdo entre el asociado aporte y el consejo de administración, el cual debe ser sometido a la asamblea.

Los fundadores y los consejeros responden en forma solidaria e ilimitada por el mayor valor atribuido a los bienes, hasta la aprobación por la asamblea.

Si en la constitución se verifican aportes no dinerarios, estos deberán integrarse en su totalidad.

Cuando para la transferencia del aporte se requiera la inscripción en un registro, ésta se hará preventivamente a nombre de la Cooperativa en formación.

Mora en la integración. Sanciones

ARTÍCULO 29.- El asociado que no integre las cuotas sociales suscriptas en las condiciones previstas por el estatuto incurre en mora por el mero vencimiento del plazo y debe resarcir los daños e intereses. La mora comporta la suspensión de los derechos sociales

El estatuto puede establecer que se producirá la caducidad de los derechos. En este caso la sanción surtirá sus efectos previa intimación a integrar en un plazo no menor de quince días bajo apercibimiento de pérdida de las sumas abonadas. Sin perjuicio de ello, la cooperativa puede optar por el cumplimiento del contrato de suscripción.

Condominio. Representante

ARTÍCULO 30.- Si existe copropiedad de cuotas sociales se aplican las reglas del condominio. Puede exigirse la unificación de la representación para el ejercicio de determinados derechos y obligaciones sociales.

Reembolso de cuotas sociales

ARTÍCULO 31. El estatuto puede limitar el reembolso anual de las cuotas sociales a un monto no menor del cinco por ciento del capital integrado conforme al último balance aprobado. Los casos que no pueden ser atendidos con dicho porcentaje lo serán en los ejercicios siguientes por orden de antigüedad.

Cuotas sociales pendientes de reembolso

ARTÍCULO 32.- Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al cincuenta por ciento de la tasa fijada por el Banco Central de la República Argentina para los depósitos en caja de ahorro.

Liquidación de cuentas

ARTÍCULO 33.- Ninguna liquidación definitiva en favor del asociado puede ser practicada sin haberse descontado previamente todas las deudas que tuviera con la cooperativa.

Las cuotas sociales quedan afectadas como mayor garantía de las operaciones que el asociado realice.

Prenda. Embargo

ARTÍCULO 34.- La constitución de prenda o embargo judicial no afecta los derechos del asociado.

Reducción de capital

ARTÍCULO 35.- El consejo de administración, sin excluir asociados, puede ordenar en cualquier momento la reducción de capital en proporción al número de sus respectivas cuotas sociales.

Irrepartibilidad de las reservas

ARTÍCULO 36.- En caso de retiro, exclusión o disolución, los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiera soportar

**5.- Contabilidad y el ejercicio fiscal**

Contabilidad

ARTÍCULO 37.- La contabilidad debe ser llevada en idioma nacional y con arreglo a lo dispuesto por el artículo 43 del Código de Comercio.

Libros

ARTÍCULO 38.- Deben llevar, además de los libros prescritos por el artículo 44 del Código de Comercio, los siguientes:

- 1°. Registro de asociados;
- 2°. Actas de asambleas;
- 3°. Actas de reuniones del consejo de administración;
- 4°. Informes de auditoría.

El órgano local competente puede autorizar por resolución fundada, en cada caso, el empleo de medios mecánicos y libros de hojas movibles en reemplazo o complemento de los indicados.

#### Rubricación

La rubricación de los libros estará a cargo del órgano local competente, si existiera, y será comunicada a la autoridad de aplicación con individualización de los libros respectivos. Esta rubricación produce los mismos efectos que la prevista por el Capítulo III, Título II, Libro Primero del Código de Comercio.

#### Balance

ARTÍCULO 39.- Anualmente se confeccionará inventario, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos, cuya presentación debe ajustarse a la reglamentación que dicte la autoridad de aplicación, sin perjuicio de los regímenes específicos establecidos para determinadas actividades.

#### Memoria

ARTÍCULO 40.- La memoria anual del consejo de administración debe contener una descripción del estado de la cooperativa con mención de las diferentes secciones en que opera, actividad registrada y los proyectos en curso de ejecución. Hará especial referencia a:

- 1°. Los gastos e ingresos cuando no estuvieran discriminados en estado de resultados u otros cuadros anexos;
- 2°. La relación económica social con la cooperativa de grado superior a que estuviera asociada, con mención del porcentaje de operaciones en su caso;

3°. Las sumas invertidas en educación y capacitación cooperativas, con indicación de la labor desarrollada o mención de la cooperativa de grado superior o institución especializada a la cual se remitieron los fondos respectivos para tales fines.

#### Documentos. Remisión

ARTÍCULO 41.- Copias del balance general, estado de resultados y cuadros anexos, juntamente con la memoria, y acompañados de los informes del síndico y del auditor y demás documentos, deben ser puestos a disposición de los asociados en la sede, sucursales y cualquier otra especie de representación permanente, y remitidos a la autoridad de aplicación y al órgano local competente con no menos de quince días de anticipación a la realización de la asamblea que los considerará.

En caso de que dichos documentos fueran modificados por la asamblea, se remitirán también copias de los definitivos a la autoridad de aplicación y órgano local competente dentro de los treinta días.

#### Excedentes repartibles. Concepto

ARTÍCULO 42.- Se consideran excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados.

#### Distribución

De los excedentes repartibles se destinará:

- 1°. El cinco por ciento a reserva legal;
- 2°. El cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal;
- 3°. El cinco por ciento al fondo de educación y capacitación cooperativas;

4°. Una suma indeterminadas para pagar un interés a las cuotas sociales si lo autoriza el estatuto, el cual no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento;

5°. El resto para su distribución entre los asociados en concepto de retorno;

a) en las cooperativas o secciones de consumo de bienes o servicios, en proporción al consumo hecho por cada asociado;

b) en las cooperativas de producción o trabajo, en proporción al trabajo efectivamente prestado por cada uno;

c) en las cooperativas o secciones de adquisición de elementos de trabajo, de transformación y de comercialización de productos en estado natural o elaborados, en proporción al monto de las operaciones realizadas por cada asociado;

d) en las cooperativas o secciones de crédito, en proporción al capital aportado o a los servicios utilizados, según establezca el estatuto;

e) en las demás cooperativas o secciones, en proporción a las operaciones realizadas o a los servicios utilizados por cada asociado.

Destino de excedentes generados por prestación de servicios a no Asociados

Los excedentes que deriven de la prestación de servicios a no asociados autorizada por esta ley se destinarán a una cuenta especial de reserva.

#### Seccionalización de resultados. Compensación de quebrantos

ARTÍCULO 43.- Los resultados deben determinarse por secciones y no podrán distribuirse excedentes sin compensar previamente los quebrantos de las que hubieran arrojado pérdida.

Cuando se hubieran utilizado reservas para compensar quebrantos, no se podrán distribuir excedentes sin haberlas reconstituido al nivel anterior a su utilización.

Tampoco podrán distribuirse excedentes sin haber compensado las pérdidas de ejercicios anteriores.

Distribución de excedentes en cuotas sociales

ARTÍCULO 44.- La asamblea puede resolver que el retorno, y los intereses en su caso, se distribuyan total o parcialmente en cuotas sociales.

Revalúo de activos

ARTÍCULO 45.- Las cooperativas pueden revaluar sus activos de acuerdo con la reglamentación que dicte la autoridad de aplicación

Educación y capacitación cooperativas

ARTÍCULO 46.- Deben invertir anualmente el fondo de educación y capacitación cooperativas previsto por el artículo 42 inciso 3, ya sea directamente o a través de cooperativas de grado superior o de instituciones especializadas con personería jurídica.

**6.- De la administración y Representación**

De la Administración y Representación

(Nota: por art. 1 de la Ley 25.027 B.O., 09/11/1998, se establece que en ningún caso las asambleas o los consejos de administración de las cooperativas podrán adoptar decisiones que en forma directa o indirecta impliquen la pérdida de la condición de asociado para un número superior al diez por ciento -10%- del patrón registrado al cierre del último ejercicio social).

Consejo de administración. Elección. Composición

ARTÍCULO 63.- El consejo de administración es elegido por la asamblea con la periodicidad, forma y número previstos en el estatuto. Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres.

Duración del cargo

La duración del cargo de consejero no puede exceder de tres ejercicios.

### Reelegibilidad

Los consejeros son reelegibles, salvo prohibición expresa del estatuto.

### Prohibiciones e incompatibilidades

ARTÍCULO 64.- No pueden ser consejeros:

1°. Los fallidos por quiebra culpable o fraudulenta, hasta diez años después de su rehabilitación; los fallidos por quiebra casual o los concursados, hasta cinco años después de su rehabilitación; los directores o administradores de sociedad cuya conducta se calificare de culpable o fraudulenta, hasta diez años después de su rehabilitación;

2°. Los condenados con accesoria de inhabilitación de ejercer cargos públicos; los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondos, delitos contra la fe pública; los condenados por delitos cometidos en la constitución, funcionamiento y liquidación de sociedades. En todos los casos hasta diez años después de cumplida la condena;

3°. Las personas que perciban sueldo, honorarios o comisiones de la cooperativa, excepto en las de producción o trabajo y salvo lo previsto en el artículo 67.

### Reemplazo de los consejeros

ARTÍCULO 65.- El estatuto puede establecer la elección de suplentes para subsanar la falta de consejeros por cualquier causa. Salvo disposición contraria, el cargo de los suplentes que pasaran a reemplazar a titulares durará hasta la primera asamblea ordinaria.

Silencio del estatuto o vacancia

En caso de silencio del estatuto o vacancia, el síndico designará los reemplazantes hasta la reunión de la primera asamblea.

### Renuncia

ARTÍCULO 66.- La renuncia debe ser presentada al consejo de administración y éste podrá aceptarla siempre que no afectara su regular funcionamiento. En caso contrario, el renunciante deberá continuar en funciones hasta tanto la asamblea se pronuncie

### Remuneración

ARTÍCULO 67.- Por resolución de la asamblea puede ser retribuido el trabajo personal realizado por los consejeros en el cumplimiento de la actividad institucional.

### Reembolso de gastos

Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados.

### Funciones

ARTÍCULO 68.- El consejo de administración tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales, dentro de los límites que fije el estatuto, con aplicación supletoria de las normas del mandato.

### Atribuciones

Sus atribuciones son las explícitamente asignadas por el estatuto y las indicadas para la realización del objeto social. A este efecto se consideran facultades implícitas las que la ley o el estatuto no reservaran expresamente a la asamblea.

### Reglas de funcionamiento

ARTÍCULO 69.- El estatuto debe establecer las reglas de funcionamiento del consejo de administración.

### Quórum

El quórum será de más de la mitad de los consejeros, por lo menos. Actas  
Las actas deben ser firmadas por el presidente y un consejero.

### Reuniones. Convocatoria

ARTÍCULO 70.- Debe reunirse por lo menos una vez al mes y cuando lo requiera cualquiera de sus miembros. La convocatoria se hará en este último caso por el presidente para reunirse dentro del sexto día de recibido el pedido. En su defecto podrá convocarlo cualquiera de los consejeros.

### Comité ejecutivo

ARTÍCULO 71.- El estatuto o el reglamento pueden instituir un comité ejecutivo o mesa directiva, integrados por consejeros, para asegurar la continuidad de la gestión ordinaria. Esta institución no modifica las obligaciones y responsabilidades de los consejeros.

### Gerentes

ARTÍCULO 72.- El consejo de administración puede designar gerentes, a quienes puede encomendar las funciones ejecutivas de la administración. Responden ante la cooperativa y los terceros por el desempeño de su cargo en la misma extensión y forma que los consejeros. Su designación no excluye la responsabilidad de aquellos.

### Representación

ARTÍCULO 73.- La representación corresponde al presidente del consejo de administración. El estatuto puede, no obstante, autorizar la actuación de uno o más consejeros. En ambos supuestos obligan a la cooperativa por todos los actos que no sean notoriamente extraños al objeto social. Este régimen se aplica aun en infracción de la representación plural, si se tratara de obligaciones contraídas mediante títulos, valores, por contratos entre ausentes, de adhesión o concluidos mediante formularios, salvo cuando el tercero tuviera conocimiento efectivo de que el acto se celebra en infracción de la representación plural.

Esta consecuencia legal respecto de los terceros no afecta la validez interna de las restricciones estatutarias y la responsabilidad por su infracción.

Responsabilidad de los consejeros. Exención

ARTÍCULO 74.- Los consejeros sólo pueden ser eximidos de responsabilidad por violación de la ley, el estatuto o el reglamento, mediante la prueba de no haber participado en la reunión que adoptó la resolución impugnada o la constancia en acta de su voto en contra.

Uso de los servicios sociales

ARTÍCULO 75.- El consejero puede hacer uso de los servicios sociales en igualdad de condiciones con los demás asociados.

Interés contrario

Cuando en una operación determinada tuviera un interés contrario al de la cooperativa deberá hacerlo saber al consejo de administración y al síndico y abstenerse de intervenir en la deliberación y la votación.

Actividades en competencia

No puede efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros en competencia con la cooperativa.

## **CAPITULO II**

### **Pasos para su constitución**

**Sumario:** 1.- Inscripción en IPACYM.  
2.- Inscripción en AFIP. 3.-  
Inscripción en DGR. 4.- Inscripción  
en TEM. 5.- Solicitud de exención.

Para la constitución de una cooperativa debe cumplimentar los siguientes pasos:

#### **1.- Inscripción en IPACYM.<sup>2</sup>**

- 1) Realizar nota dirigida al interventor del I.P.A.C.Y.M Dr. Regino Racedo.
- 2) Especificar la actividad que están desarrollando o a desarrollar
- 3) Informe de viabilidad del proyecto productivo, según Resolución 2037 del INAES. (Solo para cooperativas de trabajo: La Resolución 2037/03 del INAES establece que los asociados fundadores deben certificar su asistencia a los Cursos de Información y Capacitación dictados por el INAES, y además deberán notificar con quince (15) días de anticipación la realización de la Asamblea Constitutiva.)

---

<sup>2</sup> Instituto Provincial Acción Cooperativa y Mutual. Rivadavia 235 – San Miguel de Tucumán

- 4) Número de socios fundadores como mínimo para Cooperativas de Trabajo = 6
- 5) Adjuntar listados con apellido y nombre, DNI y firma
- 6) La nota deberá ser firmada por 3 socios y dejar bien claro domicilio y teléfono, de los mismos.
- 7) Elección de una Mesa Directiva para la Asamblea.
- 8) Informe de los iniciadores.
- 9) Proyecto de Estatuto:

El Estatuto debe contener, sin perjuicio de otras disposiciones: (Artículo 8° - Ley 20.337)

- 1°.- La denominación y el domicilio
- 2°.- La designación precisa del objeto social
- 3°.- El valor de las cuotas sociales y el derecho de ingreso si lo hubiera, expresado en moneda argentina
- 4°.- La organización de la administración y la fiscalización y el régimen de las asambleas
- 5°.- Las reglas para distribuir los excedentes y soportar las pérdidas
- 6°.- Las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados
- 7°.- Las cláusulas necesarias para establecer los derechos y obligaciones de los asociados
- 8°.- Las cláusulas atinentes a la disolución y liquidación
- 10°.- Suscripción e Integración de cuotas sociales
- 11°.- Designación de Consejeros
- 12°.- Designación de Síndico

## **2.- Inscripción en AFIP<sup>3</sup>**

- 1) Inscripción en AFIP de la cooperativa como responsable inscripto.

---

<sup>3</sup> Administración Federal de Ingresos Públicos: [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar) (20/06/2012)

- 2) Cada socio deberá inscribirse como monotributista.
- 3) Reunir las siguientes condiciones para poder solicitar el certificado de exención.

Solicitudes. Requisitos y condiciones

ARTICULO 3°.- El certificado podrá solicitarse siempre que, a la fecha de presentación, las entidades reúnan los requisitos que seguidamente se detallan:

- a) Estar inscriptas ante esta Administración Federal y contar con Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T.) activa.
- b) Poseer el alta en el impuesto a las ganancias y -de corresponder- en el impuesto al valor agregado, de acuerdo con lo dispuesto por las Resoluciones Generales N° 10, sus modificatorias y complementarias, y N° 2.337.
- c) Tener actualizada la información respecto a su forma jurídica, el mes de cierre del ejercicio fiscal y la o las actividad/es económica/s por las cuales se solicita el beneficio, de acuerdo con los códigos previstos en el "Codificador de Actividades" -Formulario N° 150- aprobado mediante la Resolución General N° 485.
- d) Tener actualizado el domicilio fiscal declarado, en los términos establecidos por la Resolución General N° 2.109 y su modificatoria.

Efectos

Las entidades comprendidas en el artículo anterior, solicitarán el certificado de exención, a los siguientes fines:

- a) No ingresar el impuesto a las ganancias.
- b) No ser pasibles de las retenciones y/o percepciones en el impuesto a las ganancias.
- c) No ser pasibles de las retenciones y/o percepciones en el impuesto al valor agregado, en el caso de los sujetos comprendidos en el inciso f), y en los puntos 5. y 6. Del inciso h) del Artículo 7° de la Ley de Impuesto al Valor Agregado, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones.

d) Estar alcanzadas por las alícuotas reducidas, o exentas, del impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias y otras operatorias, de acuerdo con lo previsto en los Artículos 7° y 10 -respectivamente- del Anexo del Decreto N° 380 del 29 de marzo de 2001 y sus modificatorios

### **3.- Inscripción en DGR**<sup>4</sup>

1) - Los contribuyentes y responsables de los tributos y regímenes cuya Aplicación, percepción y fiscalización se encuentren a cargo de la DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS, a los fines de solicitar la inscripción o reinscripción y alta –en los casos que correspondan- o informar sobre modificación de datos, deberán Presentar el formulario de declaración jurada N° 900 (F.900).

2) Fotocopia del estatuto o contrato social y, en su caso, del acta de Directorio o instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad de que se trate donde se fija el domicilio legal.

3) Fotocopia de constancia de inscripción que corresponda, en su caso, ante los respectivos órganos de contralor.

4) A los fines de acreditar la existencia y veracidad del domicilio fiscal denunciado en esta Autoridad de Aplicación, para el supuesto que el mismo no coincida con el domicilio fiscal denunciado como tal ante la Administración Federal de Ingresos Públicos, además de los requisitos exigidos por la presente.

### **4.- Inscripción de TEM**<sup>5</sup>

1) Tramite personal, la firma del titular debe ser certificada por escribano o entidad bancaria. Si el trámite lo realiza el apoderado, debe adjuntar poder otorgado por escribano.

2) Original y copia del DNI.

---

<sup>4</sup> Dirección General de Rentas: [www.rentastucuman.gov.ar](http://www.rentastucuman.gov.ar) (20/06/2012)

<sup>5</sup> Tributo de Emergencia Municipal – 24 de Setiembre 334 – San Miguel de Tucumán

- 3) Original y copia de la inscripción en AFIP. (F460)
- 4) Original y copia de la inscripción en DGR (F900).
- 5) Sistema registral de la AFIP.
- 6) Original y fotocopia de escritura o boleta de compra de la propiedad en caso de ser propietario.
- 7) Original y fotocopia de contrato de locación (en caso de alquiler del local comercial)
- 8) Fotocopia de nota de cesión sellada por rentas de la provincia (en caso de cesión gratuita del local comercial)
- 9) para sociedades comerciales original y copia del contrato social
- 10) En caso de ser una empresa con origen en otra provincia copia de convenio multilateral
- 11) Para entidades sin fines de lucro personería jurídica y estatutos.
- 12) Formulario FAE 13 por duplicado
- 13) Formulario FAE 14 por duplicado

## **5.- Solicitud de exención**

### AFIP:

- 1) Presentar el formulario 953 generado por aplicativo: “AFIP DGI Certificado de Exención en Ganancias versión 1.0”.
- 2) Confirmar la solicitud ingresando con clave fiscal al servicio “Certificado de Exención en el Impuesto a las Ganancias”, opción “Régimen General”.
- 3) El estado de la solicitud podrá consultarse por Internet ingresando al servicio: “Consultar Estado de Solicitud”, dentro de los 2 días corridos de haber confirmado la solicitud.
- 4) Si la solicitud es aceptada, deberá concurrir a la agencia dentro de los 12 días corridos contados desde el momento en que el contribuyente confirmó la

solicitud y obtuvo el número de presentación con la documentación que para caso se detalla.

Rentas:

Artículo 1º.- Establécese que las actividades desarrolladas, dentro del territorio de la Provincia de Tucumán, por quienes revistan la condición de inscriptos en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social creado mediante Decreto N° 189/04 del Poder Ejecutivo Nacional y se encuentren inscriptos en el Régimen del Monotributo Social ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), tributarán a partir de su inscripción en el mencionado Registro, el Impuesto sobre los Ingresos Brutos con la alícuota del cero por ciento (0%).<sup>6</sup>

TEM:

Para solicitar la exención hay que realizar una nota y presentarla en mesa de entrada.

Art. 8º.- Las exenciones deberán ser solicitadas por el beneficiario, salvo disposición expresa en particular o decisión fundada del Organismo Fiscal.

Las exenciones son taxativas y deberán interpretarse en forma restrictiva. La disposición legal que la establezca especificará las condiciones para su otorgamiento, tributos que comprende y personas beneficiadas.

Las exenciones que deben ser declaradas por tiempo determinado, regirán hasta la expiración del término en que se acuerdan, aunque la norma, que las contemple fuese antes derogada. En los demás casos tendrán carácter permanente mientras subsistan las disposiciones que las establezcan y los extremos tenidos en cuenta para su otorgamiento.

Art. 9º.- La resolución que acuerde una exención en los casos que ésta surja de una solicitud del beneficiario tendrá carácter declarativo y efecto a la fecha en que se configuró el hecho, acto, circunstancia o situación determinante de la exención, salvo disposiciones en contrario.

---

<sup>6</sup> S/Decreto N° 4194/3 (ME)-2007 – BO (Tucumán): 12/11/2007

Las solicitudes de exención deberán efectuarse por escrito y en todos los casos acompañarse las pruebas que justifiquen el derecho a las mismas. El Organismo Fiscal deberá resolver la solicitud dentro de los 60 (sesenta) días de formulada. Vencido ese plazo, sin que medie resolución, podrá el interesado considerarla denegada.

## **CAPITULO III**

### **Planeamiento Estratégico**

**Sumario:** 1.- Objeto del trabajo de Seminario: “La Pizzería”. 2.- Concepto: Misión y Visión. 3.- La Pizzería: Misión, Visión y análisis FODA

#### **1.- Objeto del trabajo de seminario: “La Pizzería”:**

Nuestro trabajo se aplica en una cooperativa de trabajo del rubro gastronómico que por motivos de confidencialidad y en agradecimiento a los datos suministrados por sus socios vamos a reservar su nombre. En adelante le llamaremos: “La Pizzería”.

Esta Pizzería data de los años 1979, su antiguo dueño entro en crisis en el año 2002/03 y declara la quiebra de la empresa dando la posibilidad de continuar a sus empleados con la misma a cambio de las indemnizaciones que les correspondía. De esta forma nace la cooperativa de trabajo que es una pizzería restaurante que brinda un servicio familiar acorde en el cual colaboran todos y siempre tienen una solución para los problemas y dan prioridad al cliente.

#### **2.- La Visión y la Misión:**

A medida que va creciendo y evolucionando la organización debe ir adaptándose a un entorno en permanente cambio que exige un aprendizaje continuo, aprendizaje que requiere la asimilación de nuevos postulados que podrán convertirse en fundamentales aunque, inicialmente, sólo sean aspectos, planteamientos, sugerencias u otras ideas a la espera de contrastes empíricos.

Tanto la visión como la misión empresarial forman parte de estos términos aún en estudio deseosos de ser reconocidos como principios.

La visión es siempre la obra de un individuo que, en un momento determinado, enuncia el proyecto por concebido y que tienen en mente. En un principio, es el único capaz de ver aquel proyecto mediante la ayuda de su imaginación y la fuerza de su ilusión. Ese visionario, animado en su proyecto, intentará compartirlo para que el mismo se convierta en la causa de esa organización.

En ese sentido, si asociamos la visión a la creatividad e intuición desarrollada por un individuo, debemos, en cambio, relacionar la misión con el conjunto de los miembros de la empresa.

Cuando la visión se transmite a los demás individuos de la organización y se comparte surge ese punto de convergencia que se recogerá en la misión y en el posterior marco de gestión de la empresa. De esta manera, podemos llegar a la conclusión de que la visión se fundamenta sobre las ideas de un individuo mientras que la misión de la empresa, que traduce el compromiso organizacional, se apoya sobre la visión una vez compartida con los demás miembros de la empresa.

La visión es lo que da sentido al proyecto empresarial y la misión lo que le da forma y consistencia. En consecuencia, les corresponderá a los dirigentes transformar la visión por ellos definida en misión empresarial.

Esos individuos visionarios serán, los creadores de la imagen de la organización e influirán en los empleados de forma que estos sientan, piensen y actúen en conformidad con sus ideas. Transformarán la organización como el “arquitecto social” y se destacarán como líderes.

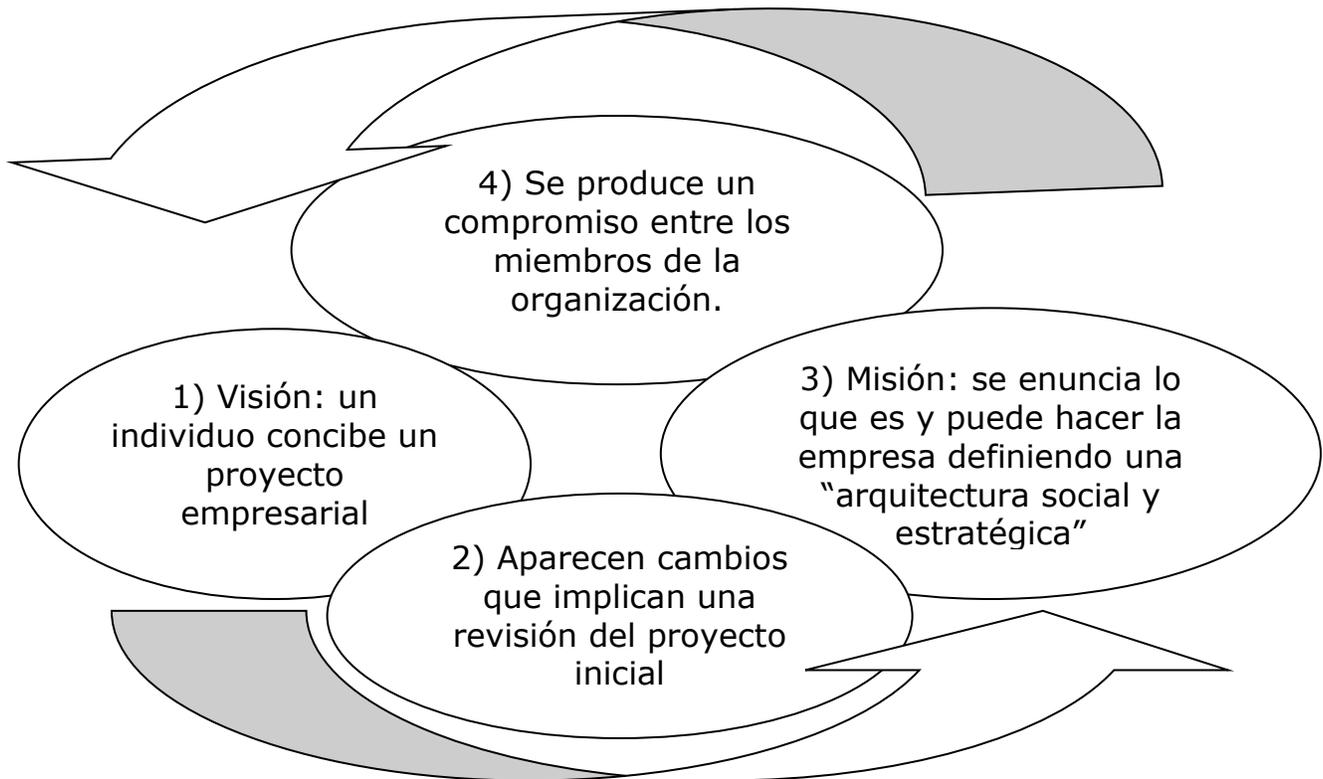
Los líderes crean una visión, la articulan, la defienden apasionadamente, y poco a poco la llevan a cabo intentando comprometer la gran mayoría de los empleados en torno a su proyecto, a medida que ese proyecto vaya calando en los más próximos colaboradores y se vaya extendiendo a los demás miembros de la organización sumando ilusiones y entusiasmos, se irá definiendo la misión que tomará el relevo y fijará el rumbo a seguir, no basta con tener una clara visión y un sentido del rumbo, a pesar de que estos son elementos esenciales de un liderazgo eficaz, también es necesario conseguir que los demás vean, entiendan y crean en la visión.

Si seguimos paso a paso las etapas de la figura 1, observamos que las empresas nacen con una visión individual la cual, en el momento que se comparte con los miembros de la organización, se transforma en misión. Cuando la empresa se estabiliza y se adapta al entorno no necesita modificar su visión, solo conviene fijar, por una parte, unos objetivos factibles, realistas,

motivantes y cuantificables y por otra, crear el marco de gestión que establece “el código genético de la empresa”. Es decir, los instrumentos necesarios para la aplicación de las estrategias y el modelo de la organización elegido. Si se producen cambios dentro o fuera de la empresa, pueden surgir desajustes que socaven la eficiencia de la empresa lo cual implicará que alguien se pregunte urgentemente ¿hacia dónde se dirige la empresa?

Esta situación de reorientación, crisis o turbulencia conducirá a los directivos a revisar el proyecto inicial y a enunciar, posiblemente, una nueva visión que desembocará en una nueva misión y en un nuevo marco de gestión. Con el fin de abordar el futuro en óptimas condiciones, será imprescindible, siempre y cuando lo exija el contexto, reinventar la empresa y eso llevará a una revisión de la visión y misión empresarial. Esta capacidad de mutación apuntada por la empresa se convertirá en un elemento clave para su supervivencia. La figura traduce esta transformación de la empresa con un bucle de retroalimentación.

### **Relación Visión – Misión – El Bucle de Retroalimentación<sup>7</sup>**



<sup>7</sup> SORIA, Julio M., Nota técnica: “yo visiono, tu visionas, el visiona”, pág. 9. Tucumán: UNT, 2010.

### 3.- Misión, Visión y análisis FODA

La Misión de esta cooperativa es seguir siendo tradicionales en nuestras comidas, mejorando la calidad de nuestros servicios, con una estricta higiene, ofreciendo la mejor relación precio-calidad a nuestros clientes para que disfruten de nuestros productos como en su propia casa.

La Visión de los socios es posicionarse a nivel provincial reconocido por sus comidas y la calidez humana. Lograr verse como una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	Una de sus fortalezas es su ubicación en zona céntrica de San Miguel de Tucumán. La cocción de sus pizzas se realiza con horno de barro, lo que diferencia su sabor del resto de las pizzerías. Estar exento en impuestos a los ingresos brutos e impuestos a las ganancias y municipal les da una ventaja respecto a las otras.	El hecho de no poder expandirse al ser los socios los encargados de realizar todas las tareas, sin la posibilidad de contratar empleados. La falta de un planeamiento estratégico y analizar como aumentan sus ventas con este.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	Mejorar sus estrategias de marketing, ya sea en panfletos para atraer a los trabajadores de empresas o comercios cercanos con distintas promociones o en diarios locales, televisión, Facebook, etc.	Hay una falta de reinversión del capital para el crecimiento de la empresa ante los competidores, la llegada de nuevos competidores “caseros” que realizan ventas on-line a través de las distintas redes sociales, área en la que no tiene conocimiento.

## **CAPITULO IV**

### **Diseño Estructural**

**Sumario:** 1.- Estructura Organizativa. 2.- Organigrama de La Pizzería. 3.- Puntos débiles de cada sector.

#### **1.- Estructura Organizativa:**

En las organizaciones, los actos e interacciones de los participantes adquieren cierta estabilidad mediante el establecimiento de roles, normas y valores. Este fenómeno subyace en la idea de formalización y estructura como medio de lograr predicción y racionalidad en el comportamiento organizativo.

En este capítulo analizaremos el concepto de estructura, muchas veces asociado exclusivamente con la organización formal, y veremos distintas perspectivas de estudio, desde la clásica preocupación por las reglas técnicas de diseño hasta la investigación contemporánea que centra su atención en los factores de contingencia. También exploraremos el proceso de formalización y la confrontación entre la estructura que resulta del mismo y la realidad.

La etimología del término estructura nos permite una primera aproximación a su conceptualización; deriva del verbo latino *struere*, que significa construir y en su uso actual se refiere tanto a construcción como soporte o basamento de sistemas constituidos por elementos

físicos como a sistemas abstractos en que se interrelacionan conceptos, ideas o símbolos<sup>8</sup>. Esta extensión de su significado es consecuencia de su empleo en diferentes disciplinas.

En el caso particular de la administración, el significado de soporte o sostén está presente en el enfoque formal-mecanicista, y muy especialmente en el organicista, en el cual, por analogía, se asimila la estructura de la organización al esqueleto en el organismo humano. Con la perspectiva de sistemas, el término adquiere mayor abstracción y también mayor riqueza al definírsele como el conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema influenciados por el intercambio con el medio.

Toda actividad humana organizada plantea dos dificultades básicas y a la vez opuesta entre sí: por un lado, la asignación de las actividades que debe realizar cada uno de los participantes y, por el otro, la forma en que se logra la coordinación de las mismas. Para Mintzberg: “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”<sup>9</sup>.

Pero una perspectiva más amplia nos remite a la compleja trama de relaciones entre los participantes como determinante del comportamiento: “la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar”. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

La intencionalidad de la conducta organizativa supone la búsqueda de objetivos, y el logro de éstos puede llevar a la preservación de una determinada forma o estado interno del sistema; pero los objetivos no constituyen una referencia inmutable, sino que resultan de la interacción del sistema con el medio y, por lo tanto, se modifican en el tiempo. De tal manera, la estructura interna del sistema sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias; cuando varía la relación del sistema con su medio, la estructura debe adaptarse, es decir, que ésta representa los estados y condiciones del sistema en un momento dado.

Cuando la coherencia interna de las relaciones entre las parte se ve afectada por el medio externo, o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la estructura

---

<sup>8</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (20/06/2012)

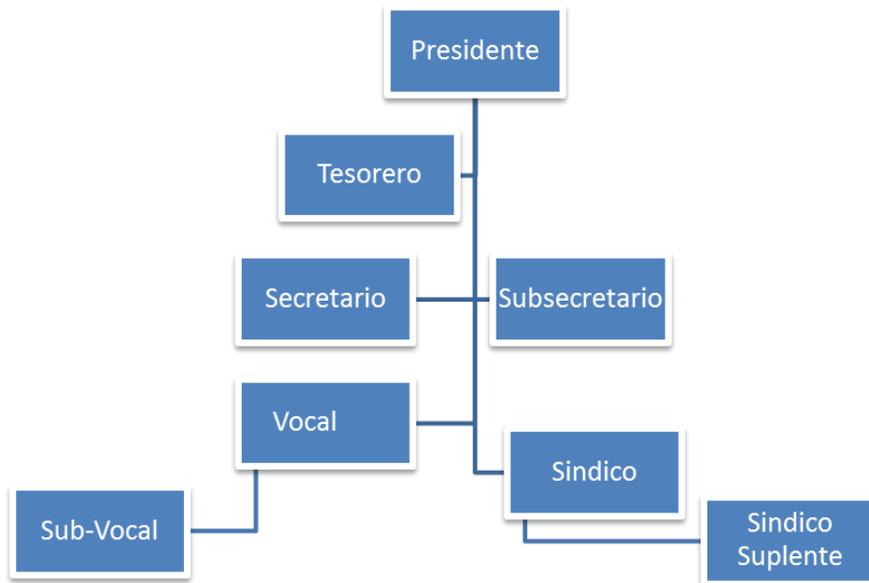
<sup>9</sup> MINTZBERG, Henry (1939). Profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. En la actualidad es profesor de la cátedra Cleghorm de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Canadá.

existente pierde representatividad respecto de la situación real y sólo resulta ser un esquema abstracto de un estado deseable. Por ello, la expresión de Alfred Chandler<sup>10</sup> “la estructura sigue a la estrategia”, basada en la investigación de cien de las más grandes empresas norteamericanas, representa la conclusión de que, frente al ambiente externo, las empresas desarrollaban nuevas estrategias y esto, a su vez, les exigía nuevas estructuras.

Tradicionalmente, se ha descrito la estructura como un diagrama que muestra las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de autoridad entre las mismas; pero, en realidad, “las instituciones no presentan una estructura, ya que su funcionamiento demuestra la existencia de un conjunto de estructuras superpuestas con un variable grado de complejidad”<sup>11</sup>. Esta afirmación de Etkin coincide con la tesis de Mintzberg, según la cual “las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión”.

Desde este enfoque, se ha desarrollado un marco de análisis más amplio, que excede la representación formal de la estructura organizativa e incluye el estudio de aquellos aspectos dinámicos de las relaciones entre los componentes de la misma, tales como los flujos de trabajo operativo, de información y de decisión.

## 2.- Organigrama del tipo societario de La Pizzería



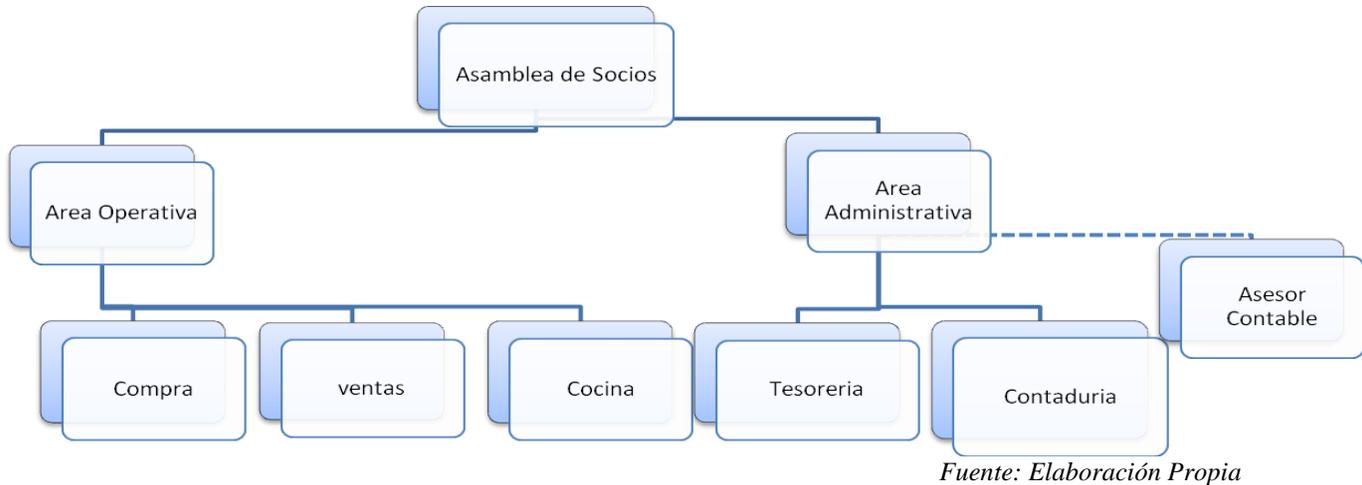
*Fuente: Elaboración Propia*

<sup>10</sup> CHANDLER, Alfred. (1918-2007) Profesor de Historia de Negocios en Harvard Business School y Johns Hopkins University. Escribió diversos paper sobre escala y estructura gerencial de las corporaciones modernas.

<sup>11</sup> ETKIN, Jorge. Sistemas y estructuras de organización. Ediciones Macchi (1989)

La empresa no posee organigrama por lo que a partir de las entrevistas que presentamos en los anexos les sugerimos el siguiente organigrama funcional.

**Organigrama Funcional:**



**3.- Puntos Débiles del Sector**

**Sector compras y cuentas por pagar**

La función compras consiste en la adquisición de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de una organización, bajo las mejores condiciones de contratación.

Se realiza el control y aprobación de facturas de proveedores, pago a proveedores, registro de las operaciones de compra y pago.

La Pizzería no realiza sus compras de manera óptima, ya que solo compra a corto plazo 1 o 2 días, no teniendo conocimiento del Lote económico

La recepción, control de calidad y almacenamiento se realiza en el mismo establecimiento por la misma persona.

**Sector cocina**

Se encarga de organizar las comidas del día según el menú, servir en las proporciones adecuadas para cada persona, tener suficiente cuidado con los elementos de una manera higiénica, ser el responsable del inventario de suplementos de materia prima y elementos de su

zona de trabajo, ser responsable con los cargos bajo su mando, es responsable de sus elementos de trabajo.

#### Sector pagos

La función del sector pagos consiste en la cancelación de obligaciones contraídas, y originadas con motivo de compras de servicios recibidos de sueldos y jornales del personal, etc.

Realizan los pagos de contado o realizan acuerdos con los proveedores, no emiten cheques, no tienen claro el concepto de fondo fijo.

#### Sector ventas

Las ventas son el conjunto de operaciones mediante las cuales una empresa transfiere a otra (consumidor final) un bien o presta un servicio y recibe a cambio un precio pactado generalmente en dinero o a través de una promesa de pago futura.

La realización y la aprobación de la venta se realizan por la misma persona. Para el despacho de la mercadería se terceriza con cadetes o la misma se consume en el local con una correcta atención de los mozos. Utilizan una maquina registradora y emiten factura A y B.

#### Sector cobranza

Este sector se refiere a la percepción efectiva (en dinero o equivalente) del precio pactado de la operación de venta.

Realizan las ventas de contado y también por medio de tarjetas de crédito o debito.

#### Sector tesorería

La realización de tareas vinculadas al manejo de fondos es incompatible con cualquier otro sector.

Realizan registraciones, trabajan con bancos y realizan todos los días arquez de caja tanto en el turno de la mañana como en el de la noche.

#### Sector contaduría

Se encarga del registro de las operaciones contables. La Determinación del impuesto y haberes es realizada por un contador, el mismo es un tercero ajeno a la cooperativa de trabajo.

La facturación, las ND, NC son realizadas por un encargado del establecimiento.

## **CAPITULO V**

### **Análisis de Control Interno y de los Circuitos Administrativos**

**Sumario:** 1.- Circuitos Administrativos y Control Interno  
2.- Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas compras, servicios y tesorería  
3.- Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas de Créditos y Ventas  
4.-Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas de Bienes de cambio y Costo de Ventas

#### **1.- Circuitos Administrativos y Control Interno:**

Son una serie de procedimientos y prácticas que comprenden tanto la preparación, autorización, registración y por último archivo y seguimiento de toda la documentación (física o electrónica) respaldatoria de una determinada operatoria, reflejo de una transacción económico - financiera.

La palabra “circuito” implica fundamentalmente el seguimiento de un orden secuencial, normalmente bajo la forma de procedimientos burocráticos. Comúnmente se normalizan en manuales de procedimientos, que les confieren una “formalidad” muchas veces necesaria para su posterior y correcta aplicación,

confiriendo además la posibilidad de rotar personal en cualquier puesto de la organización con mayor facilidad.

Cualquier circuito administrativo que se formule tiene en cuenta las áreas o puestos de trabajo encargadas de llevar a cabo las tareas específicas que los mismos determinan, estableciendo para cada agente de la organización funciones, responsabilidades y autoridad. Estos tres últimos son los pilares sobre los que se basa la división de las tareas o descentralización de funciones.<sup>12</sup>

En base a los puntos débiles detectados a partir de las entrevistas, sugerimos las siguientes pautas de control interno.

**2.- Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas de caja y bancos:**

Controles relativos a cobranzas:

- 1- Control de las cobranzas que teóricamente deberían efectivizarse con las reales.
- 2- Limitar el acceso a las cobranzas.
- 3- Registración inmediata de la cobranza.
- 4- Recibos:
  - a. Pre-numerados de imprenta
  - b. Control externo a caja de los talonarios en blanco.
  - c. Control de la correlatividad numérico de los recibos rendidos y procesados.
- 5- Existencia de políticas sobre monto y ocasión de los descuentos.
- 6- Comprobación del total depositado con los recibos emitidos.

---

<sup>12</sup> PUNGITORE, José Luís, Sistemas Administrativos y Control Interno (Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control, incluyendo ambiente computarizado), Editorial Club de Estudio S.R.L. (Bs. As. 1994), Capítulo I pág. 5

Relativos a pagos:

- 1- Limitación del acceso a los pagos.
- 2- Límites de importes disponibles en cuentas corrientes en entidades financieras para acotar el riesgo.
- 3- Revisión del pago por el firmante.
- 4- Los pagos sean autorizados previo examen de la documentación de respaldo.

Relativo al movimiento de fondos:

- 1- Sistema de fondo fijo:
  - a. Todas las cobranzas se depositan íntegras e intactas diariamente
  - b. Todos los pagos se efectúan con cheque, salvo los menores que se canalizan por el fondo fijo o caja chica.
- 2- Arqueo diario de caja y conciliación con mayor o planillas de caja.
- 3- Conciliación bancaria mensual.
- 4- Aclaración de las discrepancias de las cuentas con clientes y proveedores.
- 5- Análisis y justificación de notas de débito y de crédito bancarias.
- 6- Control de la documentación.
- 7- Control contable periódico.
- 8- Separación de funciones:
  - a. Separación de funciones de los que intervienen en el movimiento de fondos de los que lo registran.
  - b. Separación de los que custodian los fondos de los sectores contables.
  - c. Separación de los que custodian fondos de los que autorizan las transacciones.

- d. Custodia de otros valores (documentos a cobrar, inversiones, etc.), por otros sectores no relacionados.
- e. Preparación de las liquidaciones de sueldos por personas ajenas a la caja.
- f. Entrega de cheques a los beneficiarios por personal distinto al de la caja.

### **3.- Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas de Ventas:**

#### Relativos a las operaciones de venta:

- 1- Separación de la función de ventas de: entrega al cliente registraciones contables y del manejo y custodia de fondos.
- 2- Utilización de notas de pedido, remitos, facturas, notas de debito y crédito pre numeradas y control posterior de correlatividad numérica.
- 3- Existencia de un régimen de autorización y control de facturas, notas de debito y crédito.
- 4- Existencia de pruebas del despacho de las mercaderías y de su recepción por el cliente.
- 5- Existencia de un régimen de autorizaciones para la concesión de descuentos y bonificaciones, aceptación de devoluciones.
- 6- Registración contable por procesos separados en sub-mayores de clientes y en cuentas de control de mayor general y conciliación periódica entre ambos por persona ajena a la registración.

### **4.- Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas de Bienes de cambio y Costo de Ventas**

#### Relativos a ingreso, custodia y salidas de materias primas

- 1- Control de los envíos de proveedores con notificaciones previas (orden de compra o similar), del área de abastecimientos.
- 2- Provisión de información contable referida al ingreso de las materias primas (emisión de nota de recepción o equivalente).
- 3- Las mercaderías se recuentan o pesan antes de su aceptación.
- 4- Normas sobre control de calidad.
- 5- Constancia de ingreso a depósito de las materias primas y normas sobre estiba y almacenamiento.
- 6- Control de las devoluciones a proveedores con el conforme de la recepción respectiva.

#### Relativos a Cocina

- 1- Tener en cuenta las cantidades óptimas para cada día y que nunca falten, podría recomendarse la construcción de un almacén para almacenar MP.
- 2- Ver si se puede mejorar el tiempo o establecer algún tipo de control para terminar cada comida.
- 3- Normas sobre control de calidad.
- 4- Provisión de información contable referida a la entrega de los productos elaborados a almacenes.
- 5- Criterios para la aplicación de los gastos indirectos de producción y para determinar cuanto cuesta la elaboración de cada comida así tenemos una mejor idea de los márgenes de contribución de cada una.

#### Relativos a ingresos, custodia y salida.

- 1- Provisión de información contable referida al ingreso de productos terminados.
- 2- Provisión de información contable referida a la salida por venta de productos terminados.

- 3- Control de entrega a clientes con el conforme de la recepción respectiva.

Relativos de forma común

- 1- Separación de las actividades de Cocina del sector responsable de los registros contables.
- 2- Mantenimiento de registros de existencias.
- 3- Realización de recuentos físicos periódicos por el personal ajeno a las custodias y registros.
- 4- Adecuadas medidas de seguridad y cobertura de siniestros.
- 5- Políticas definidas en cuanto al tratamiento de residuos de producción.
- 6- Normas precisas sobre procedimientos contables de valuación.
- 7- Comprobación por el sector contable de la correlatividad de formularios, autorizaciones, consistencia de la información contenida, imputación, etc.
- 8- Análisis de cuentas periódicos.
- 9- Restricción al acceso a depósitos y almacenes.
- 10- Comprobación y conciliación de los registros de inventarios analíticos con registros contables.

## **CONCLUSIÓN:**

En este caso tenemos una cooperativa de trabajo formada por los empleados que quedaron a su cargo después de que el antiguo dueño entro en quiebra.

Podemos notar en su organigrama que es muy precario y además el mismo no se cumple tal cual, por lo que en la cooperativa hay falta de control y de una definición de responsabilidad por parte de los integrantes.

Un gran problema es la limitación a contratar nuevas personas que realicen trabajos extras para lograr ampliarse dentro del mismo o peor aún si pensamos en la posibilidad de crear otras sucursales. Esto es así debido a que es una cooperativa de trabajo de modo que si se incorporan nuevos integrantes, la ley exige que deberían ser los socios quien lleven estas tareas y sino habría que convertirse en una empresa o sociedad perdiendo los beneficios impositivos que tiene la cooperativa. Situación que deberían analizar si quieren expandirse.

Ahora dentro de las posibilidades que tienen en su cooperativa hay mucho por explotar, es el caso de inversión en publicidad, capacitación del personal, no realizaron el trámite de exención TEM.

Les falta el análisis FODA, no tienen definida una misión y visión, a los socios le es muy difícil ir juntos en busca de un objetivo, ya que no tienen una coordinación entre los mismos para llegar, realizan compras mínimas por lo que podrían analizar de realizar compras por mayor según el consumo para abaratar costos de producción. Con nuestro trabajo intentamos asesorarlos en estos temas con las herramientas adquiridas durante nuestros años de estudio en esta facultad.

Sus clientes valoran el esfuerzo que ellos realizan por mantener el negocio, así también el sabor que marca diferencia con la competencia al realizarse en horno de leña, lo cual le da un valor agregado importante.

Sería importante aplicar una gestión similar a la de una empresa privada, para aumentar la rentabilidad. Para ello deberían elegir un líder que los conduzca a ese objetivo claro, sin perder de vista que legalmente es una cooperativa. No obstante, su funcionamiento desde el punto de vista de la gestión, puede seguir los lineamientos de liderazgo y trabajo estratégico.

## INDICE BIBLIOGRÁFICO

### Bibliografía General

1. Charla informativa en Instituto Provincial Acción Cooperativa y Mutual. Rivadavia 235 – San Miguel de Tucumán
2. Charla informativa en Tributo de Emergencia Municipal – 24 de Setiembre 334 – San Miguel de Tucumán
3. ETKIN, Jorge. “Sistemas y estructuras de organización”. Ediciones Macchi (1989)
4. Decreto N° 4194/3 (ME)-2007 – BO (Tucumán): 12/11/2007
5. MINTZBERG, Henry, “Diseño de las organizaciones efectivas” Prentice-Hall (1999)
6. SORIA, Julio M., Nota técnica: “yo visiono, tu visionas, el visiona”, pág. 9. Tucumán: UNT, 2010.

### Bibliografía Particular

1. Código Tributario Municipal
2. Ley de Sociedades Cooperativas, N° 20337, (B.O. 1983)
3. MINTZBERG, Henry, “La estructuración de las organizaciones”. Prentice-Hall (1979)

### Páginas de Internet

1. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
2. [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)
3. [www.rentastucuman.gov.ar](http://www.rentastucuman.gov.ar)

## ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
Resumen.....	1
Prólogo.....	2

### CAPÍTULO I

#### Concepto y marco legal – ley 20337

1 De la naturaleza y caracteres.....	4
2 Constitución.....	6
3 De los Asociados.....	10
4 Del Capital y de las cuotas sociales.....	11
5 Contabilidad y el Ejercicio Fiscal.....	14
6 De la Administración y Representación.....	18

### CAPÍTULO II

#### Pasos para su Constitución

1 Inscripción en el IPACYM.....	23
2 Inscripción en AFIP.....	24
3 Inscripción en la DGR.....	26
4 Inscripción en TEM.....	26
5 Solicitud de Exención.....	27

### CAPÍTULO III

#### Planeamiento Estratégico

1 Objeto del trabajo de Seminario: “La Pizzería”.....	29
2 La Visión y la Misión.....	29
3 Misión, Visión y análisis FODA de “La Pizzería”.....	33

**CAPITULO IV**

**Diseño Estructural**

1	Estructura Organizativa.....	34
2	Organigrama de La Pizzería.....	36
3	Manual de Funciones.....	37

**CAPITULO V**

**Análisis de Control Interno y de los Circuitos Administrativos**

1	Circuito Administrativo y Control interno.....	39
2	Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas de caja y bancos.....	40
3	Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas de Créditos y Ventas.....	42
4	Pautas de control interno aplicables para la cooperativa en las áreas de Bienes de cambio y Costo de Ventas.....	43
	Conclusión.....	45
	Índice Bibliográfico.....	47
	Índice Analítico.....	48