

Iniciación

6

# Por qué y cómo formar una cooperativa

Mirta Vuotto

Inter  
coop

# Por qué y cómo formar una cooperativa

Mirta Vuotto

Inter  
coop

Vuotto, Mirta

Por qué y cómo formar una cooperativa / Mirta Vuotto. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Intercoop, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-6655-05-9

1. Cooperativas. 2. Asociativismo. I. Título.

CDD 334

© 2025, Intercoop

Diseño de cubierta: Patricia Peralta

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

## Índice

Prólogo.....	5
Por qué formar una cooperativa.....	7
Aspectos generales de su constitución.....	14
A modo de conclusión.....	16
Referencias bibliográficas.....	17



## Prólogo

Esta publicación tiene como objetivo principal brindar información sobre los fundamentos legales y la estructura organizativa de las cooperativas. Su propósito es responder de manera clara y concisa a dos interrogantes fundamentales: ¿Por qué optar por el modelo cooperativo? y ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de constitución de una cooperativa?

Al optar por este modelo, el primer paso para iniciar el proceso es recurrir al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). El INAES, autoridad de aplicación del régimen legal de las cooperativas y encargado de su promoción y desarrollo, pone a disposición en su sitio web los procedimientos y formularios actualizados necesarios para la creación de cooperativas.

Se sugiere, asimismo, consultar a las organizaciones cooperativas de segundo y tercer grado para obtener orientación y establecer redes de colaboración con otras entidades. La experiencia de otras cooperativas puede ser de gran ayuda.

Para profundizar en los fundamentos legales y la estructura organizativa del cooperativismo, fortaleciendo así cualquier proyecto cooperativo, se recomienda revisar las referencias bibliográficas mencionadas en el texto, cuya lectura será de gran utilidad tanto para quienes se inician en el tema como para aquellos con experiencia en el ámbito cooperativo.

### **Por qué formar una cooperativa**

#### *Elegir la forma jurídica más adecuada para un proyecto*

La creación de una empresa responde a motivaciones diversas, desde la expresión de la creatividad y la iniciativa personal, hasta la búsqueda de soluciones independientes o la generación de un impacto social positivo. Estas motivaciones, a su vez, influyen directamente en la elección de la estructura legal más adecuada para una iniciativa.

Al iniciar un nuevo proyecto empresarial, es fundamental alinear los objetivos y motivaciones de los emprendedores y la estructura legal que regirá su actividad. Factores como la identificación de una necesidad insatisfecha total

## 6 Para qué formar una cooperativa

o parcialmente por el mercado o el Estado, la búsqueda de rentabilidad, el deseo de generar un impacto social o la realización personal, junto con el nivel de control deseado, la responsabilidad asumida y las proyecciones de crecimiento, influyen directamente en la elección de la forma jurídica más idónea para el proyecto.

Su elección no solo impactará en la gestión diaria de la empresa, sino también en su responsabilidad ante terceros y en su capacidad para atraer inversión. A través de una evaluación se seleccionará la forma jurídica que mejor se adapte a las características particulares del proyecto, entre las cuales se encuentran la empresa individual, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la cooperativa, entre otras posibles estructuras legales.

La fórmula cooperativa es una opción para quienes desean crear una empresa con un propósito social, comprometida con la sostenibilidad socioeconómica y ambiental y la gestión democrática.

Desde un punto de vista legal, una cooperativa es una sociedad de personas, no de capital. Su carácter democrático se evidencia en la adhesión voluntaria y abierta de sus miembros. El modelo cooperativo se fundamenta en la democracia, poniendo a las personas en el centro de sus operaciones. Fomenta la autonomía y el sentido de responsabilidad, cualidades esenciales para cualquier emprendimiento.

Al promover la equidad, los resultados de la cooperativa se distribuyen de manera justa entre sus asociados, según las decisiones de la asamblea. Los excedentes, o economías eventuales, que son el resultado de las operaciones de la cooperativa, son propiedad de los miembros y se distribuyen de manera equitativa y transparente, garantizando que ningún asociado obtenga beneficios a expensas de otros.

La asamblea, como máximo órgano de decisión, determina el destino de los excedentes: pueden reinvertirse en el desarrollo de la cooperativa, destinarse a la prestación de servicios comunes para los asociados, o bien distribuirse en proporción a su participación en las operaciones de la cooperativa.

La cooperativa, propiedad solidaria de los asociados, no puede ser vendida ni estar sujeta a una inversión externa mayoritaria.

Ser miembro de una cooperativa implica formar parte de una organización basada en valores como la autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Los asociados de una cooperativa pueden beneficiarse de la posibilidad de compartir recursos, participar en la toma de decisiones y contribuir a proyectos sociales, además de acceder a distinto tipo de servicios. Este modelo económico promueve un desarrollo más justo y sostenible, tanto a nivel individual como comunitario.

En síntesis, conformar o asociarse a una cooperativa significa:

- Empezar con un sentido solidario y democrático, involucrando a los diferentes participantes y tomando decisiones de manera consensuada.
- Fomentar la innovación y el aprendizaje continuo para optimizar los resultados.
- Reducir los riesgos legales, financieros y operativos a través de una adecuada estrategia de seguridad y herramientas de protección apropiadas.
- Garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo mediante una estructura financiera sólida, una gestión eficiente y una adaptación constante a los cambios del mercado.

Las cooperativas son mucho más que simples mecanismos de producción y distribución de bienes y servicios. Ofrecen una red de apoyo integral, permitiendo a sus miembros desarrollar sus actividades de manera óptima. Maximizan el potencial de sus integrantes y contribuyen al desarrollo de comunidades más justas y solidarias.

### *La opción cooperativa.*

Al iniciar un emprendimiento se trata de identificar una necesidad concreta que no esté siendo satisfecha adecuadamente por el Estado o el mercado.

Esta necesidad puede ser un servicio público, como la electricidad en una zona rural, el cuidado de un grupo vulnerable, la producción de alimentos, la generación de empleo, la prestación de servicios profesionales en distintas ramas (en áreas como las tecnologías de la información y la comunicación o la consultoría legal/contable), el acceso a la vivienda, entre muchas otras.

Una vez identificada la necesidad, el grupo debe:



## 8 Para qué formar una cooperativa

- Evaluar si cuenta con los conocimientos y capacidades necesarias para llevar a cabo el proyecto.
- Elaborar un plan de negocios sólido y viable, considerando que una cooperativa es una empresa.
- Buscar asesoramiento especializado en tres áreas clave: normativa cooperativa (contador público), análisis de mercado y tecnologías específicas del proyecto.
- Conocer las experiencias de otras cooperativas del sector.

A diferencia de las empresas tradicionales, una cooperativa es una empresa propiedad de sus miembros, quienes la utilizan, comparten sus beneficios y toman las decisiones de manera conjunta, lo que fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad.

A continuación mencionaremos las características propias de estas organizaciones, definidas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una organización fundada en 1895 que representa a cooperativas de todo el mundo y promueve el intercambio de conocimientos y la coordinación de acciones para fortalecer el movimiento cooperativo global.

### *Características generales de una cooperativa*

Una cooperativa es una empresa propiedad de sus miembros, creada para satisfacer necesidades comunes, como el acceso a bienes o servicios, la venta de productos o la generación de empleo.

Es una entidad que combina e integra una asociación de personas con una empresa:

- La **estructura asociativa** requiere un sistema democrático compuesto por la asamblea general, el consejo de administración y los comités, donde los miembros o sus representantes participan directamente o como delegados de grupos o asociados. Una sindicatura actúa como el órgano de fiscalización interna de la cooperativa, donde uno o más asociados son elegidos por la asamblea, para que asuman la responsabilidad de controlar la actuación del consejo de administración.
- La **estructura empresarial** puede ser simple o compleja, según la escala y la naturaleza de sus actividades económicas. Un órgano ejecutivo, como la gerencia o la dirección, se encarga de ejecutar las decisiones del consejo de administración y asegurar el buen funcionamiento diario de la cooperativa. Sus funciones incluyen la gestión de personas, la toma de decisiones

Toda asociación cooperativa constituye, al mismo tiempo, una empresa y una escuela, una unidad de producción y una comunidad educadora. A la vez que participa en la producción de bienes, el cooperador se educa y adquiere la capacidad de educar a otros. La esencia última del cooperativismo consiste en concebir el proceso de educación y el proceso de producción, no como dos esferas diferentes y aun opuestas, sino como dos aspectos mutuamente complementarios de toda actividad social (Julio H.G. Olivera, 1973).

estratégicas en relación con el objeto social, la administración de los activos de la cooperativa y la presentación de informes a la asamblea sobre los resultados obtenidos.

En 1995, la ACI adoptó la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, un documento fundamental que define los principios y valores que rigen a las cooperativas. Este marco conceptual, junto con las Notas de orientación para los principios cooperativos, proporciona una guía detallada para la aplicación práctica de estos principios en las cooperativas de todo el mundo.

Según esta Declaración, la cooperativa se define como 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 son empresas que pertenecen a sus miembros, quienes las dirigen y gestionan. Independientemente de que sus miembros sean clientes, o empleados, todos tienen el mismo voto en relación con la actividad de la empresa cooperativa y el reparto igualitario de los beneficios. Como empresas basadas en valores y no limitadas a la obtención de beneficios, las cooperativas comparten unos principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación (ACI, 1995).

### *Los valores y los principios cooperativos*

Los principios cooperativos, cuyas bases fueron establecidas por los Pioneros de Rochdale en 1844, han evolucionado a lo largo del tiempo y se han consolidado como un conjunto de normas internacionales. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), fundada en 1895, ha sido el principal impulsor de esta evolución, definiendo, promoviendo y defendiendo estos principios a través de consultas democráticas con sus miembros. Desde su creación, la ACI ha realizado tres revisiones exhaustivas de los principios cooperativos, adaptándolos a las cambiantes realidades del movimiento cooperativo a nivel mundial.

Los valores cooperativos han sido el faro que guía a las cooperativas, orientando sus acciones y garantizando su sostenibilidad.

- Valores cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Al igual que sus fundadores, los miembros cooperativos creen en los valores éticos de honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás.

- Principios cooperativos

Los principios cooperativos son las directrices mediante las que las cooperativas ponen en práctica sus valores.

1. Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

2. Gestión democrática de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática.

### 3. Participación económica de los miembros

Los asociados contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Cuando corresponde, los miembros suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como requisito de la afiliación. Los miembros destinan los beneficios a cualquiera de las siguientes finalidades: desarrollar su cooperativa, por ejemplo mediante la constitución de reservas, una parte de las cuales es indivisible), beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; o apoyar otras actividades aprobadas por la afiliación.

### 4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas —incluidos los gobiernos—, o se aumenta su capital de fuentes externas, deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía de la cooperativa.

### 5. Educación, formación e información

Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Asimismo, informan al público general —particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión— sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

### 6. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### 7. Interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros. Los principios cooperativos son el resultado de diversas manifestaciones históricas, que encontraron su expresión más significativa en Inglaterra en 1844 con los Pioneros de Rochdale. Estos sentaron las bases del actual movimiento

cooperativo mundial, que hoy agrupa a más de 1.200 millones de personas a través de la Alianza Cooperativa Internacional.

### *Gobernanza cooperativa*

La gobernanza cooperativa es un enfoque que establece las reglas para que la asamblea, el consejo de administración y las gerencias trabajen en conjunto, cada uno con sus responsabilidades específicas. Este marco de referencia se basa en normas, principios y procedimientos que guían el desempeño de la cooperativa hacia la transparencia y el cumplimiento de los valores cooperativos.

La gobernanza permite a las cooperativas alcanzar sus objetivos, crecer y diferenciarse de la competencia, fortaleciendo su reputación. Además, ayuda a prevenir conflictos y crisis al establecer un proceso de toma de decisiones transparente y participativo. Este proceso involucra a todos los actores relevantes, desde los asociados hasta el órgano ejecutivo, asegurando que los intereses de la cooperativa y de sus miembros sean representados de manera equitativa.

Las cooperativas deben encontrar un punto de equilibrio entre la gestión empresarial y los valores cooperativos vinculados a lo asociativo. La eficiencia económica es necesaria, pero no debe comprometer los principios de solidaridad y democracia que son inherentes a este modelo de empresa. Por ello, la gobernanza cooperativa reconoce la importancia de la dimensión asociativa, promoviendo un equilibrio entre los aspectos democráticos y empresariales de la cooperativa.

La asamblea general, como órgano supremo, delega sus facultades en el consejo de administración, el cual, junto con otros órganos consultivos, define las políticas y estrategias de la cooperativa. La gerencia, por su parte, se encarga de ejecutar estas decisiones. Esta estructura garantiza una gestión democrática, asegurando que los intereses de todos los asociados sean representados.

La gestión de las cooperativas es un campo sujeto a los cambios del entorno y las nuevas demandas de los asociados. En este contexto, el libro de José San Pedro *Manual de gestión cooperativa*, ofrece detalles sobre las características especiales de la gestión cooperativa, los problemas que plantea y sus eventuales soluciones. En su obra, dedica especial atención a la gestión del

capital social, un aspecto fundamental que distingue a las cooperativas de otras formas de organización empresarial.

### *Tipos de cooperativas*

Con el objetivo de precisar distintas funciones que desempeñan las cooperativas, Alicia Kaplan y Bernardo Drimer establecen una clasificación técnica que las divide en tres grupos principales: distribución, colocación de la producción y trabajo. Esta clasificación permite comprender las particularidades de cada tipo de cooperativa para aclarar las diversas funciones generales o actividades especializadas que desarrollan. Asimismo indican el objeto social y las características de distintas modalidades de cooperativas.

### **Aspectos generales de su constitución**

Las cooperativas en la Argentina se rigen por la Ley 20.337. La autoridad de aplicación del régimen legal de las cooperativas es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) quien fija las normas particulares o específicas de procedimiento para formar cooperativas de distintos tipos.

Las cooperativas se consideran formalmente constituidas una vez que se inscriben en el registro y obtienen la matrícula nacional otorgada por este Instituto. Sin embargo, antes de proceder con la inscripción, es fundamental que el grupo precooperativo, promotor de la iniciativa, considere los principales pasos a seguir:

- a) Identificación de necesidades y determinación de la actividad. Además de la necesidad general, es importante detallar las necesidades específicas que la cooperativa buscará satisfacer. ¿Qué problema resolverá? ¿Qué beneficio aportará a los asociados y a la comunidad?
- b) Informarse sobre experiencias de cooperativas ya conformadas en la región o el país, analizando sus modelos de negocio, desafíos superados y logros alcanzados
- c) Buscar asesoramiento para elaborar un plan de negocios que incluya una descripción detallada de la cooperativa, los objetivos, los productos o servicios, el mercado, el plan de marketing, el plan operativo y el plan financiero. Evaluar las habilidades y conocimientos del grupo para llevar a cabo el proyecto. Contar con el apoyo de un contador público nacional especializado en cooperativas para llevar a cabo la contabilidad, la gestión fiscal y la auditoría externa. La Ley 20.337 es-

tablece que las cooperativas deben tener una auditoría externa desde su inicio. Esta auditoría debe ser realizada por un Contador Público Nacional (C.P.N.) matriculado en el Consejo Profesional de la provincia donde la cooperativa tiene su domicilio.

- d) Definir el perfil de los asociados y establecer los requisitos necesarios para ser miembro de la cooperativa. Asimismo, es fundamental especificar los cargos y responsabilidades de cada integrante del consejo de administración y otros órganos de gobierno, identificando claramente quiénes formarán parte de la cooperativa y cuáles serán sus funciones. La documentación necesaria para la constitución de una cooperativa difiere según el número de asociados, siendo distinta para aquellas con 6 a 9 miembros y las que superan los 10.
- e) Llevar a cabo la asamblea constitutiva con la debida anticipación, indicando claramente el lugar, fecha, hora y orden del día, para deliberar y decidir sobre los siguientes puntos: presentación del informe de los iniciadores; aprobación del proyecto de estatuto; suscripción e integración de las cuotas sociales y designación de los miembros del consejo de administración y del síndico. Es conveniente consultar la documentación necesaria requerida por el INAES para tomar conocimiento de los informes que se deben presentar.
- f) Una vez constituida la cooperativa en la asamblea, el consejo de administración debe celebrar su primera reunión.
- g) Preparación de la documentación necesaria a remitir al INAES.
- h) Inicio del trámite de constitución de forma digital a través de la plataforma de Trámites a Distancia (TAD) o ingresando la documentación por mesa de entradas. (Ver métodos para iniciar el trámite).

Una vez completados estos trámites y habiendo cumplido con todos los requisitos legales, el INAES emitirá la Matrícula Nacional y la CUIT, otorgando así a la cooperativa su personería jurídica.

Es importante recordar que la constitución de una cooperativa es solo el primer paso. Para garantizar su sostenibilidad, es fundamental una gestión eficaz, una participación de los asociados y un asesoramiento profesional adecuado. También conviene tener presente la obligatoriedad de mantener actualizados los libros contables y cumplir con otros requisitos legales, como la certificación de firmas en la documentación presentada al INAES.

Además de los recursos que pueden ofrecer las confederaciones, federaciones y otras cooperativas, el INAES pone a su disposición un canal de consultas generales ([consultasweb@inaes.gob.ar](mailto:consultasweb@inaes.gob.ar)) para resolver cualquier duda relacionada con los trámites de constitución.

### **A modo de conclusión**

Una cooperativa es una empresa que pertenece a sus propios miembros, quienes son a la vez dueños y usuarios de sus servicios. Como empresa es una forma organizada de realizar la actividad económica, que no persigue fin de lucro. Cada miembro, independientemente de la cantidad de cuotas de capital que posea, tiene derecho a un solo voto garantizando así un proceso democrático para la elección de quienes dirigen la cooperativa.

Formar parte de una cooperativa implica no solo acceder a productos o servicios, sino también participar activa y responsablemente en la gestión. Los miembros influyen directamente en las decisiones de la cooperativa, contribuyendo a una gestión eficaz y adaptándose a los cambios del entorno. Esta participación activa fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.



## Referencias bibliográficas

- Alpa, O., Gallo, M., Vallati, J., Marinello, A. (2020). Nociones básicas sobre cooperativas y mutuales: orientado a la carrera de Contador Público. Universidad Nacional de La Pampa. Intercoop.
- Alpa, O., Gallo, M., Vallati, J., Marinello, A. (2020). Nociones básicas sobre cooperativas y mutuales: orientado a la carrera de Abogacía. Universidad Nacional de La Pampa. Intercoop
- Beaulieu, G. (2024). *Manual Exploratorio de Autogestión*, Intercoop
- Confederación Cooperativa de la República Argentina (Cooperar) (2024).
- Confederación Intercooperativa Agropecuaria (Coninagro) (2024).
- Cracogna, D. (2016). *Manual de legislación cooperativa*. Intercoop.
- Dorigatti, M. Menzani, T. (2022). *101 preguntas sobre la empresa cooperativa*. Intercoop.
- Gerardi R. (2024). *Aspectos a tener en cuenta para que no fracasen las cooperativas*. Cuaderno de Cultura Cooperativa N° 87 Intercoop.
- Guarco, A. (2020). *Principios cooperativos en acción. Frente a los desafíos de la agenda global*. Intercoop.
- Holyoake, G. (1989). *Historia de los pioneros de Rochdale*, Cuaderno de Cultura Cooperativa N° 49, Intercoop.
- Intercoop (2021). *Aprender a cooperar. Un viaje al centro de la cooperación*. Intercoop.
- Inaes (2024). Aspectos básicos cooperativos. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/aspectos-basicos-cooperativos-inaes.pdf>
- Inaes (2024). Preguntas frecuentes. Cooperativas. <https://www.argentina.gob.ar/inaes/faq-cooperativas>
- Kaplan de Drimer, A. Bernardo Drimer, B. (2017). *Las cooperativas : fundamentos, historia y doctrina*. Intercoop.
- Masón, R. (2024). *Fundamentos de la tributación cooperativa*. Cuadernos de Cultura Cooperativa N° 92. Intercoop.
- Masón, R. (2024). *Las cooperativas argentinas y el impuesto sobre la renta*. Cuadernos de Cultura Cooperativa N° 93. Intercoop.
- Olivera, J.H.G (1973). Disertación pronunciada el 8 de junio de 1973 en el Instituto Popular de Conferencias. Buenos Aires.
- San Pedro J. (2019). *Manual de organización y gestión cooperativa*. Actualizado por Marcelo Gallo. Intercoop.
- Vuotto M., Estragó, A. (2021). *A propósito de indicadores y estadísticas sobre el cooperativismo argentino*. Cuadernos de cultura cooperativa, N.º 86. Intercoop.