



Manual de buenas prácticas y procedimientos para proveedurias mutuales

INAES

INSTITUTO NACIONAL
DE ASOCIATIVISMO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PROVEEDURIAS MUTUALES

Objeto Mutua

Las entidades Mutuales tienen como uno de sus fines y objetivos fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros en la búsqueda de la consecución de sus necesidades. El ordenamiento normativo que rige para estas entidades está en la Ley 20321 y en sus estatutos, que son los que establecen los servicios que se prestarán, previa reglamentación de los mismos aprobados por las asambleas de socios y la autoridad pública de aplicación, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

El mutualismo como herramienta social y económica tiene como horizonte dar cobertura a las necesidades básicas de sus asociados; este es justamente el fin por el cual un grupo de personas deciden llevar a cabo un proceso de mutualización, como la misma palabra lo indica. Pensando en aquellas necesidades básicas de cualquier colectivo humano, la necesidad de alimentación de calidad se constata como uno de los primeros objetivos que requieren de estrategias de mutua colaboración, sobre todo en términos de búsqueda de competitividad frente a los grandes monopolios distribuidores de alimentos.

Asociados, calidad de asociado, exclusividad de servicios mutuales para socios o socios por convenio

Las entidades mutuales trabajan por y para sus asociados, que se constituyen como verdaderos dueños de las mutuales, y es así como dentro del marco normativo nos encontramos con que toda persona que tenga como deseo ingresar en calidad de asociado (miembro benefactor de las prestaciones mutualistas) deberá hallarse en cuadrado en las categorías de asociado/socio; determinadas por los estatutos nombrados anteriormente. En este sentido, el Consejo Directivo es el órgano competente para resolver sobre su admisión.

Dentro de las regulaciones establecidas por el órgano competente, las mutuales cuentan con las siguientes categorías de asociados:

- **Activos:** Gozan de todos los servicios y tienen derecho a integrar y elegir los órganos directivos y de fiscalización mutua.
- **Participantes:** Serán el padre, madre, cónyuge, hijas y hermanas solteras, hijos menores de 18 años e hijos discapacitados sin límite de edad de un socio activo, como así también cualquier menor de 18 años. Los asociados participantes gozan de todos los servicios sociales, pero no tienen

derecho a participar en las asambleas ni a ser elegidos para ocupar los cargos directivos que determina el estatuto mutual.

- **Adherentes:** Serán todas aquellas personas mayores de 18 años y personas jurídicas que tuvieren interés de pertenecer a la entidad, siempre que no se hallaren comprendidas en alguna de las categorías enunciadas anteriormente. Los asociados adherentes gozan de los servicios sociales reconocidos por los reglamentos careciendo del derecho de elegir y de ser elegidos para ocupar los cargos determinados en este estatuto.
- **Honorarios:** Serán todas aquellas personas que en atención a determinadas condiciones personales o por donaciones efectuadas a la entidad sean designados como Honorarios por la asamblea, a propuesta fundada del Consejo Directivo o de los socios con derecho a voto. Los asociados honorarios carecen de derechos políticos.
- **Por Convenio:** Existe una categoría adicional, que está previsto en el amplio marco normativo, que son los Socios por Convenios de Reciprocidad Institucional. Esta posibilidad de ampliar el sector social al cual la mutual puede proyectar sus servicios está prevista en el Art.5de la Ley 20.321 de Mutuales:

“ARTICULO 5.- Las mutuales podrán asociarse y celebrar toda clase de contratos de colaboración entre sí y con personas de otro carácter jurídico para el cumplimiento de su objeto social, siempre que no desvirtúen su propósito de servicio.”

En complemento con este lineamiento de la propia Ley de Mutuales, el Reglamento del Servicio de Proveeduría en su articulado establece esta posibilidad de extender los servicios mutuales a otras instituciones:

“También podrán hacer uso de la proveeduría todos los asociados de las entidades mutuales, instituciones de bien público, sociedades sin fines de lucro, que soliciten la prestación del servicio, pero previamente será necesario la celebración de los respectivos convenios de reciprocidad de acuerdo a lo estipulado en el artículo quinto de la Ley 20.321”

Los socios por convenio incluyen a todas aquellas personas que pueden acreditar la condición que los vincula a la Entidad con la que haya firmado la Mutual un convenio de reciprocidad institucional. En este contexto se incluye una amplia cantidad de entidades (Mutuales, Cooperativas, ONG, clubes, fundaciones, asociaciones, sindicatos, colegios, bomberos voluntarios, etc.) que acreditando su condición de tales hayan firmado convenios con una mutual, y ponga bajo el “paraguas mutual” al grupo de personas vinculadas directamente a ellas para la prestación de todos los servicios de la mutual incluidos o detallados en el mismo convenio, siempre y cuando acrediten fehacientemente esta condición de socios/asociados/afiliados de esas instituciones.

Es condición necesaria para la incorporación en la categoría de asociado por convenio que las Instituciones firmantes de prestaciones de servicios con la Mutual, pongan a disposición de la mutual el listado de aquellas personas vinculadas para que la Mutual las incluya en su padrón de asociados, en este caso como Socios por Convenio, en virtud de que los mismos puedan hacer uso del/los servicio/s incluidos.

Convenios de Reciprocidad Institucional

(Se recomienda utilizar el Modelo de Convenio de Reciprocidad que sugiere el INAES en su página oficial y que transcribimos a continuación).

MODELO DE CONVENIO DE RECIPROCIDAD MUTUAL

Entre la Asociación Mutual.....en adelante “la otorgante del servicio”, con domicilio en.....representada por los Señores.....Y.....en su carácter de Presidente y Secretario respectivamente por una parte y la Asociación Mutual.....en adelante “la tomadora del servicio”, con domicilio en.....representada por los señoresy..... en su carácter de Presidente y Secretario respectivamente, en relación al servicio de..... que la primera de ellas presta a sus asociados y según las condiciones establecidas en el reglamento que a tal efecto tiene dictado y aprobado por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social N°.....del.....convienen lo siguiente:

PRIMERA: Ambas entidades coinciden en la conveniencia y recíproca necesidad de brindar a los asociados de la otra contratante iguales servicios y bajo idénticas condiciones que los ofrecidos a sus propios asociados, lo que evidencia la solidaridad, que es patrimonio permanente del movimiento mutual argentino y que en materia de convenios intermutuales fuera recogida en el Art. 5° del DecretoLey20.321. Tales interpretaciones serán reguladas en cada caso en particular mediante la suscripción del respectivo convenio que deberá ser ratificado por la primera asamblea que realice cada una de las correspondientes entidades.

SEGUNDA: “La otorgante del Servicio” ofrece y la “Tomadora” acepta que la totalidad de los socios de la segunda hagan uso del servicio de..... con la sola presentación del carné social.

TERCERA: La utilización de dicho servicio será con estricta sujeción de las normas legales, estatutarias y reglamentarias que le regulan en el presente, aceptando expresamente las que la otorgante dicte en el futuro para regular la prestación con total independencia de la “Tomadora”.

CUARTA: El servicio podrá sufrir variaciones y/o ser levantado en forma unilateral por la otorgante o ser denunciado por la tomadora, sin que de ello deriven responsabilidades patrimoniales, teniendo como única obligación la de comunicarse tales hechos.

QUINTA: El presente convenio tendrá vigencia de seis meses a partir de la fecha de su firma.

Vencido dicho plazo y no habiendo sido denunciado de manera expresa con diez días de anticipación, continuará su vigencia en las condiciones aquí pactadas y por idénticos periodos.

SEXTA: En prueba de conformidad, se firman tres ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, el original será remitido al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, al solo efecto de que dicho organismo tome conocimiento, la primera copia quedará en poder de la “otorgante” y la otra en poder de la “Tomadora”, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los.....días del mes de.....de...

El servicio de Proveeduría como parte del Objeto Estatutario. Modelo de Reglamento de Proveeduría. Alcance del servicio, requisitos para operar con una proveeduría.

El Servicio de Proveeduría está previsto en el modelo de Estatuto del INAES, cuando en su Artículo 2º, *inciso d)* menciona:

“Proporcionar servicios de asistencia médica integral, farmacéutica, de proveeduría, recreación, turismo, culturales y otros compatibles con el desarrollo físico y espiritual de los asociados”.

Como lo mencionábamos previamente, además de estar incluido el servicio de proveeduría dentro de los fines y objetos que establece el Estatuto de la mutual, esta prestación debe tener necesariamente un Reglamento aprobado por la Asamblea de socios y por el INAES, en el cual van a estar especificados todas las condiciones y requisitos de la prestación de este servicio. Se recomienda utilizar el Modelo de Reglamento de Proveeduría que sugiere el INAES en su página oficial.

REGLAMENTO DEL SERVICIO DE PROVEEDURIA DE LA ASOCIACION MUTUAL

ARTICULO 1º: La prestación del servicio de proveeduría es una de las finalidades previstas en el Estatuto Social de la Asociación Mutual.....(nombre) en su artículo segundo y se implementa por el presente reglamento. **ARTICULO 2º:** Podrán hacer uso de la proveeduría, todos los asociados de la entidad, sea cual fuere su categoría, siempre y cuando se encuentren al día con todas sus obligaciones para con la mutual. **ARTICULO 3º:** También podrán hacer uso de la proveeduría todos los asociados de las entidades mutuales, instituciones de bien público, sociedades sin fines de lucro, que soliciten la prestación del servicio, pero previamente será necesario la celebración de los respectivos convenios de reciprocidad de acuerdo a lo estipulado en el artículo quinto de la Ley 20.321. **ARTICULO 4º:** Las ventas que se realicen en la proveeduría serán: a) Al contado; b) A pagar a los treinta (30) días corridos de la fecha facturada. **ARTICULO 5º:** Las ventas a realizarse en la proveeduría mutual deberán hacerse observando que los productos que se

comercialicen lleguen a los asociados a precios menores que los de plaza. **ARTICULO 6°:** No existe limitación en cuanto a los artículos a proveer respetándose invariablemente la calidad y precios oficiales que pudiera existir. **ARTICULO 7°:** Los márgenes de comercialización a aplicarse en la venta de los artículos por parte de la proveeduría, serán establecidos por el Consejo Directivo teniendo en cuenta la función social del sistema. **ARTICULO 8°:** La compra de artículos a comercializar por parte de la mutual podrá efectuarse por algunas de las siguientes formas: a) Compra directa. b) Concurso de precios. c) Licitación pública. d) Licitación privada, será facultad del Consejo Directivo establecer los méritos para cada una de las diversas modalidades de compra a la que así mismo podrán ajustarse de acuerdo con los valores de los bienes en el mercado, como también a las condiciones más ventajosas para las adquisiciones. **ARTICULO 9°:** La administración de la proveeduría estará a cargo del Consejo Directivo, el cual llevará un libro de actas en donde se dejará constancia de todas las disposiciones que se adopten para el mejor funcionamiento de este sector. **ARTICULO 10°:** Queda facultado el Consejo Directivo para contratar el personal necesario para la mejor atención de la proveeduría. **ARTICULO 11°:** Los excedentes que arroje la proveeduría anualmente, serán distribuidos de la siguiente forma: a) A cuenta capital 33%. b) A futuros quebrantos 33%. c) A conservación de bienes y nuevas adquisiciones 34%. **DISPOSICION TRANSITORIA:** El Consejo Directivo queda facultado a aplicar, modificar o corregir el presente reglamento introduciendo las observaciones que pudiera efectuar el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

Algunas consideraciones sobre el Reglamento del Servicio de Proveeduría

Las mutuales que cuenten con su Reglamento de Proveeduría aprobado deberán repasar las condiciones establecidas en el mismo, fecha de aprobación, vigencia, etc.; y principalmente verificar que cuentan con la aprobación del INAES, sin la cual **no es posible** poner en funcionamiento el servicio.

Algunos modelos antiguos de Reglamento de Proveeduría cuentan con un detalle, que menciona aquellos productos que el servicio puede ofrecer a sus asociados. Esta enumeración de productos debe entenderse de manera enunciativa y no taxativa: es factible la posibilidad de que se obvien, en esa lista, algunos productos como los alimenticios. Esto no debe ser limitante para la viabilidad de su inclusión dentro de este servicio, como así también cualquier otro producto que se constituya en beneficio del bienestar de los socios y sus familias.

Es por eso (para clarificar y facilitar las condiciones normativas, desde este manual sugerimos incorporar) el nuevo texto del Reglamento de Proveeduría propuesto por el INAES, nombrado anteriormente, ya que plantea en su **ARTICULO 6º**:

“No existe limitación en cuanto a los artículos a proveer respetándose invariablemente la calidad y precios oficiales que pudiera existir.”

Como allí se expresa, el propio texto del nuevo Reglamento del INAES deja en claro que no existe limitación de los artículos que la proveeduría puede trabajar siempre que se asegure a los socios la calidad y precio de los mismos. Las proveedurías deben cuidar las necesidades de provisión de sus asociados respetando calidad y precios oficiales. Es improbable, a modo de ejemplo, que una mutual que vincula socios relacionados a aspectos médicos necesite una proveeduría de productos relacionados al agro. Con este ejemplo queremos ilustrar que la lógica de la proveeduría es atender las necesidades humanas y mutuales inherentes a la entidad en cuestión y al objeto que funciona como medio y fin de creación y sostén del colectivo asociativo.

En el caso particular de proveeduría de alimentos, es prácticamente indiscutible que esta necesidad es inherente a la condición humana de alimentación, con lo cual se puede inferir que la proveeduría de alimentos es casi un común denominador de productos factibles para una proveeduría mutual, más allá de su especificación puntual o no en el reglamento aprobado, si se trata de una versión anterior de este Reglamento.

Alternativas para iniciar el Servicio de Proveeduría Mutual:

A-Montaje / armado propio: adquisición de instalaciones, muebles y útiles, rodados

Se constata la existencia en lo extensivo del territorio argentino, de mutuales que decidieron incursionar en el servicio de Proveeduría Mutual de alimentos. Las primeras experiencias en este tipo de avances se tratan de la adquisición de las instalaciones, muebles, útiles y rodados; pudiendo adquirir o alquilar el inmueble en donde funciona tal establecimiento de comercialización de productos alimenticios.

En estas experiencias, la Mutual toma el control de estos elementos impulsando el desarrollo de una proveeduría Mayorista o Minorista, dejando como un aspecto pendiente de definición lo referido a la cartera de clientes (luego asociados) y el desarrollo de los proveedores de mercaderías que pudiera tener el actual titular del negocio. Siempre queda en la etapa de negociación que el titular actual del negocio pretenda o no un precio por ese “valor llave” del negocio. Si este fuera el caso, se consolida bajo la figura de la adquisición del Fondo de Comercio, que detallaremos a continuación.

Esta opción significa un esfuerzo económico y financiero de importancia, que se debe considerar con suficiente detalle antes de tomar la decisión de avanzar, ya que además de la adquisición inicial se

debe tener en cuenta el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del mismo: la compra de mercadería para la rotación de venta que prevea la proveeduría, cuya dimensión estará dada por la magnitud del servicio que se pretenda (alternativa Mayorista o Minorista)

Este es un aspecto muy importante que se debe analizar en profundidad por el esfuerzo que deberá realizar la mutual, y que de ser mayor a lo estimado puede significar complicaciones en el flujo de fondos para mantener las expectativas puestas de inicio en este servicio.

B- Alquiler de inmueble, instalaciones, muebles y útiles, rodados, etc.

Una alternativa a la primera opción para Mutuales que no están en condiciones de adquisición, y que partiendo del conocimiento de la previsión financiera que se debe contemplar para la inversión inicial del capital de trabajo (mercadería) necesario para el correcto inicio y crecimiento del servicio, es la de alquilar el inmueble donde funciona un negocio tradicional de venta de alimentos sumado al alquiler de las instalaciones, muebles y útiles necesarios para su normal funcionamiento, con la posibilidad de incluir los rodados que se utilizan para la compra de mercaderías y para su distribución (en los casos de Mayoristas).

En este caso, el acuerdo con el titular del inmueble/negocio es un monto del alquiler atado a un porcentaje de la facturación que la Mutual tuviera en el desarrollo del servicio de proveeduría.

Para la Mutual significaría la posibilidad de iniciarse en el servicio de Proveeduría sin necesidad de una importante inversión inicial, reservando las posibilidades económicas y financieras para el capital de trabajo del servicio. En el caso de optar por la alternativa de una Proveeduría de alimentos Mayorista, hablamos del capital de trabajo necesario para soportar un importante stock inicial de mercadería y la cuenta corriente de socios.

Por otra parte, para el titular del inmueble/instalaciones/rodados/negocio este tipo de transacción le permite asegurar la mantención del valor real de alquiler en el tiempo, ya que se actualiza de manera automática con el incremento de los niveles de facturación que la Mutual va generando todos los meses, como también por el crecimiento en el volumen que la mutual va generando en el desarrollo del servicio entre sus asociados y los convenios logrados con otras instituciones interesadas en que sus propios asociados puedan recibir los beneficios de acceder a una Proveeduría Mutual.

C- Adquisición de un Fondo de Comercio funcionando: alcances de una transferencia de Fondo de Comercio

Esta tercera alternativa (que se fue generando en la medida que se incursionó en el Servicio de Proveeduría Mutual), significa adquirir un negocio Mayorista o Minorista de alimentos que está funcionando, con su cartera de clientes y proveedores, mutualizarlos bajo todas las condiciones,

requisitos legales y estatutarios exigidos para que puedan operar; y, de manera inmediata, brindar este servicio a los socios actuales de la Mutual y los factibles de desarrollar a través de convenios con otras instituciones.

En comparación con las dos alternativas anteriores, ésta significa posiblemente la de mayor esfuerzo económico y financiero. Esto es así porque se está reconociendo (la propiedad) a quien transfiere el fondo de comercio, todo lo inherente al funcionamiento del propio negocio: instalaciones, muebles y útiles, rodados, etc.; sumado a su red de proveedores de mercaderías, cartera de clientes que serán futuros asociados de la mutual, reconociendo también sus años de trayectoria, su nivel de facturación, etc.

Sin duda alguna, el mayor esfuerzo financiero y económico tiene como contrapartida la posibilidad de iniciar con el servicio de proveeduría de manera inmediata, y rápidamente llevar mejores precios y condiciones a los clientes (ahora asociados) del Fondo que mutualizamos y a los socios actuales de la mutual.

Esta alternativa es, a su vez, una manera de incorporar rápidamente una gran cantidad de personas que tal vez no tenían acceso a servicios mutuales; esta alternativa implica entonces, no solo su acceso a los servicios de proveeduría, sino a los demás servicios que cada mutual ofrece.

Debemos considerar que esta opción nos lleva a tener en cuenta aspectos legales y contractuales muy específicos respecto de la transferencia de Fondos de Comercio, y que no debemos dejar de lado ninguno de ellos para que todo sea desarrollado dentro del marco legal e institucional necesario. En ese sentido adjuntamos a continuación modelos orientativos de contratos necesarios para su concreción de manera correcta.

MODELO PARA PUBLICACIÓN DE EDICTOS LEY 11.867

El Sr. (transferente del Fondo Comercio), CUIT....., con domicilio, vende y transfiere a la/s mutual/es: Mutual, CUIT....., con domicilio y Mutual, CUIT....., con domicilio en; el fondo de comercio denominado, con domicilio en de la localidad de - Oposiciones en Ciudad de Dr. (.....@hotmail.com-TE ...-....).

MODELO DE CONTRATO DE TRANSFERENCIA DE FONDO DE COMERCIO

En la Ciudad de a los días del mes de...., entre, CUIT....., con domicilio en; por una parte y como vendedor y por la otra parte como compradores: la Mutual, con domicilio en, inscrita en el INAES en Matrícula, CUIT....., con sede en; representada en este acto por su Presidente, DNI y Secretario..., DNI y que indican su domicilio electrónico en: ...@mutual.....com.ar y la Mutual....., con domicilio en, inscrita en el INAES en Matrícula, CUIT, con sede en; representada en este acto por su Presidente, DNI y Secretario, DNI y que indican su domicilio electrónico en: ...@mutual.....com.ar- Las partes han resuelto

celebrar el presente contrato de compraventa comercial sujeto a las reglas generales del derecho y a las convenciones que a continuación se detallan:

PRIMERO: El vendedor VENDE, CEDE Y TRANSFIERE a los compradores y éstos aceptan de conformidad; el fondo de comercio de su titularidad denominado..., con domicilio en... de la localidad de..., provincia de..., dedicado a la venta y distribución mayorista y minorista de productos alimenticios,..... y similares. La presente operación se integra exclusivamente con el giro comercial y la mercadería existente y que es inventariada por separado. El establecimiento comercial se entrega con/sin muebles y útiles y con/sin empleados. SEGUNDO: El precio total y convenido para la presente operación ha quedado fijado entre las partes en PESOS..... (\$); que los compradores abonarán de la siguiente forma:El atraso en el pago de estos importes generará un interés equivalente al de Banco Nación para las operaciones en descubierto. Transcurridos veinte (20) días de atraso, el vendedor podrá reclamar la totalidad del monto debido como si fuese de plazo vencido, más sus intereses contractuales hasta su pago total, con más los daños y perjuicios que se le ocasionen. TERCERO: La posesión del establecimiento transferido se entrega en este momento, en el estado ya revisado por los compradores, quienes la aceptan de conformidad. - A la fecha se han realizado la correspondiente publicación de edictos dispuesta por la ley 11867 y no se ha presentado oposición alguna, lo que será oportunamente juramentado por el profesional interviniente. CUARTO: El inmueble en donde se asienta el fondo de comercio a transferir, es de titularidad de la..... con la cual contratarán los compradores. La totalidad del mobiliario existente en el establecimiento que se transfiere también es de propiedad de.... y se alquila anexo al inmueble, conforme el inventario que consta anexo a la locación; motivo por el que esta operación no es integrada con ningún tipo de muebles o útiles. También en forma separada, se alquilan por el período de.....,..... (..) vehículos de titularidad de..... para que lo continúen utilizando los mismos choferes autorizados por la empresa que se transfiere y para la comercialización de la misma. Estos rodados deberán ser restituidos dentro de dicho plazo, salvo expreso acuerdo en contrario y las compradoras, deberán abonar la suma total y convenida de Pesos ... (\$....) mensuales por dicho alquiler. El vendedor declara que el comercio no tiene ningún tipo de relación laboral vigente, responsabilizándose en caso contrario por cualquier reclamo que en lo futuro pudiera existir por vínculos laborales hasta la fecha. QUINTO: A partir de la fecha, los compradores inician la actividad comercial en el establecimiento y designan de común acuerdo como encargado general al Sr....., quien se encuentra autorizado por el vendedor para representar y operar la firma comercial, hasta su inscripción a nombre de los compradores. - Es condición esencial de la presente operación que el vendedor...., conserve su/s cuenta/s en las empresas..... El motivo de la presente estipulación es debido a que la citada empresa hasta tanto no abra nuevas cuentas comerciales a nombre de los compradores y que es imprescindible trabajar con la misma para cumplir el objeto comercial del establecimiento que se adquiere. SEXTO: El vendedor se compromete a extenderle a los compradores, un listado de proveedores y clientes habituales, indicándoles la logística para la distribución de mercadería que estuviese realizando hasta la fecha. El vendedor se obliga a la NO CONCURRENCIA comercial dentro del ejido de las Ciudad/es de A..... y hasta.... (...) kilómetros del centro de esta Ciudad. Esta restricción tiene una vigencia de cinco (5) años a partir del presente e incluye cualquier actividad comercial de venta y/o depósito y/o distribución de alimentos o productos similares; por sí, a través o en favor de terceros.

SEPTIMO: Los compradores asumen a su exclusivo cargo realizar la documentación interna que resulte necesaria; manifestando que se encuentran suficientemente autorizados para la presente operación, la que consta en las Actas de sus respectivas instituciones. - En cumplimiento de convenios precedentes, la inscripción comercial de este establecimiento estará a nombre de una sola de ellas: Mutual..... Ante ello, el vendedor se compromete a otorgar otro contrato a nombre de la Mutual...., si fuese necesario para esa inscripción. - Los gastos que demande este contrato, serán soportados en partes iguales. OCTAVO: Para cualquier tipo de divergencia sobre el presente, las partes de total conformidad se someten a la jurisdicción ordinaria de los tribunales de..... Firman tres ejemplares iguales y a un mismo efecto, en el lugar y fecha indicados al comienzo.

MODELO DE CONVENIO INTERMUTUAL EN CASO DE ADQUISICION DE FONDO DE COMERCIO DE DOS O MAS MUTUALES

En la Ciudad de ..., a los ... días del mes de ... del año ..., entre la Mutual....., con domicilio en de la Ciudad de, inscrita en el INAES en Matrícula, CUIT....., representada en este acto por su Presidente, DNI y Secretario....., DNI y que indican su domicilio electrónico en: ...@mutual.....com.ar y la Mutual, con domicilio en de la Ciudad de, inscrita en el INAES en Matrícula, CUIT....., con domicilio en de la Ciudad de.....; representada en este acto por su Presidente, DNI y Secretario, DNI y que indican su domicilio electrónico en: ...@mutual.....com.ar; han resuelto celebrar el presente contrato de interrelación, asistencia y trabajo recíproco sujeto a las reglas generales establecidas por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y a las convenciones particulares que aquí se pactan; declarando las partes que el presente es absolutamente compatible con el objeto social de ambas mutuales, han decidido lo siguiente: PRIMERO: Ambas entidades coinciden en la conveniencia y recíproca necesidad de brindar a sus asociados mejores servicios, manteniendo una colaboración intermutual en un emprendimiento comercial de una DISTRIBUIDORA de ALIMENTOS mayorista y minorista, lo que evidencia la solidaridad, que es patrimonio permanente del movimiento mutual argentino y que en materia de convenios entre entidades del mismo rango, fuera recogida en el Art. 5° del Decreto Ley 20.321.- Tales interpretaciones serán reguladas en cada caso en particular mediante la aprobación de los órganos directivos, lo que deberá ser ratificado por la primera asamblea que realice cada una de las entidades. SEGUNDO: Las mutuales partes, adquirirán y explotarán el establecimiento comercial denominado....., con domicilio en..... de la localidad de ... y que le será adquirido a su titular Sr/es., conforme los argumentos que cada mutual ha desarrollado en sus reuniones de Órganos Directivos. TERCERO: Para dicha adquisición cada Mutual aportará los mismos fondos (50% y 50%) a fin de compartir sus excedentes en igual proporción. La utilización de dicho servicio será con estricta sujeción de las normas legales, estatutarias y reglamentarias que regulen en el presente. La administración general, estará a cargo de, quien junto con el Sr. serán apoderados de cada Mutual, otorgándoles a los nombrados las más amplias facultades de administración para el establecimiento comercial mencionado. CUARTO: En la fecha se suscriben los contratos de compraventa del establecimiento comercial a nombre de ambas mutuales, así como el de alquiler del local y de los bienes muebles que forman parte de este. No obstante, y para mayor

eficiencia las inscripciones comerciales se realizarán a nombre de la mutual....exclusivamente, la cual deberá rendir cuentas en cada oportunidad a la otra mutual. Estos contratos deberán ser informados a los consejos directivos de cada mutual. QUINTO: El presente convenio tendrá una vigencia igual a la de la duración del comercio indicado, salvo caso de separación expresado por alguna de las mutuales con tres (3) meses de anticipación. En tal caso, se procederá a la liquidación de las cargas y excedentes devengados hasta la fecha, de forma tal de repartir equitativamente las pérdidas y los excedentes. SEXTO: En prueba de conformidad, se firman... ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, el original será remitido al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, al solo efecto de que dicho organismo tome conocimiento

Marco legal - administrativo cuando dos o más mutuales comparten una Proveeduría

Esta es una situación que se fue generando a medida que las mutuales fuimos aprendiendo sobre el servicio de Proveeduría Mutual de alimentos, entendiendo que muchas alternativas de impacto positivo que se presentaron significaban una alta inversión de recursos económicos, financieros y humanos. La propia lógica que orienta al mutualismo llevó a la conclusión de que, uniendo los esfuerzos y las decisiones de dos o más Mutuales, era posible concretar este servicio bajo alguna de las formas mencionadas anteriormente, aunando el esfuerzo conjunto de las instituciones que decidían participar en el proyecto.

El punto de partida para poder avanzar de manera conjunta entre dos o más mutuales que quieran desarrollar este servicio, es realizar un Convenio Intermutual que funcione como marco normativo que permita brindar sus beneficios a los socios de todas las mutuales participantes.

En el caso que la Proveeduría sea adquirida por dos o más Mutuales, hay que tener presente que la titularidad fiscal de la misma no podrá ser compartida, esto es debido a que la titularidad funciona por número de CUIT. En ese caso, una de las entidades deberá asumir la titularidad fiscal a los fines de la compra y la venta de los productos. Es importante mencionar que estas experiencias refuerzan las *redes de confianza* establecidas entre entidades de la economía social y solidaria, avanzando el horizonte de pensar en otras maneras de generar sostenibilidad económica a partir de fortalecer la capacidad de asunción de riesgos en la generación de responsabilidades cogestionadas.

Conforme, entonces, a los porcentuales de participación de la/s otra/s entidad/es, en el convenio intermutual se deben acordar las condiciones de participación de cada entidad (porcentual de tenencia del patrimonio de la distribuidora, porcentual de participación en los excedentes, costos, gastos, etc.).

En el caso de la/s entidad/es que sean propietarias de la Proveeduría Mutual de alimentos y que no tengan la titularidad fiscal de la misma, deberán exponer en sus estados contables una línea en el activo de INVERSIONES, registrando periódicamente los resultados (excedentes o pérdidas) como resultado de esa inversión, que serán informados periódicamente por la mutual titular del servicio. Al mismo tiempo, la entidad que se encuentre como titular, y como contrapartida contable de lo considerado por las otras mutuales del convenio, genera un pasivo y una obligación de participación

hacia la/s otra/s por su cooperación en el servicio y por los resultados mensuales que le pudiere corresponder.

Apertura de Filiales. Orden normativo: INAES, AFIP, Provincia, Municipalidad.

Cuando la proveeduría (minorista o distribuidora mayorista) se abra en un domicilio distinto a la dirección de la sede principal de la entidad deberá tenerse en cuenta lo establecido por el INAES en las *Resoluciones 986/1996 y 4516/2011*, en las que se especifican los requisitos e información a presentar al organismo para la apertura de filiales.

Se detalla a continuación la documentación necesaria según organismo:

Ante INAES, deberá presentarse:

- Nota informando la apertura de la filial en la dirección donde funcione la proveeduría mutual, mediante la plataforma TAD.
- Acta de Consejo directivo donde se decide la apertura la filial.
- Contrato de alquiler (de corresponder), o aquello que acredite la titularidad mutual sobre el inmueble en el que operara la proveeduría.
- Descripción de los servicios a prestar (en este caso servicio de proveeduría de alimentos).
- Reglamentos aprobados a tal fin (reglamento de proveeduría aprobado por el INAES).
- Datos del encargado de la filial y certificado de antecedentes penales del mismo.

Ante AFIP: Dar de alta el punto fiscal en la web de AFIP (alta de puntos de venta)

Ante Rentas Provincial: de corresponder

Ante cada municipio: Conforme a las normas locales necesarias para la habilitación municipal del local en cuestión (bomberos, higiene y salubridad, etc.)

Recordando que, ante los tres ámbitos del Estado, la Mutual está exenta de los impuestos y tasas para la actividad de Proveeduría Mutual, por lo que es imprescindible realizar de manera correcta las inscripciones de la Mutual en las respectivas administraciones del Estado.

Aspectos tributarios de una Proveeduría Mutual

El objetivo del presente, es analizar el tratamiento tributario de las asociaciones mutuales¹ que poseen características específicas, carecen de fin de lucro y son un actor fundamental en la economía y la sociedad de nuestro país. El análisis se basará en el estudio de los tributos aplicables en los distintos niveles de gobierno, en especial para las mutuales que prestan servicios de proveeduría

¹ En adelante se las denominará indistintamente como entidades mutuales, asociaciones mutuales o mutuales.

Actualmente, a raíz de las desigualdades, de un mundo cada vez más individualista y globalizado, es que estas instituciones tienen una función extremadamente significativa coadyuvando al Estado en funciones, y esta es una de las principales causas por las que nuestros legisladores a través de la sanción de la Ley Orgánica para las Asociaciones Mutuales (B.O. 10/05/1973) otorgaron a estos organismos beneficios exentivos en todas las categorías de tributos, con el fin de estimular su accionar y la creación de nuevas entidades que maximicen los beneficios sociales y económicos.

El empleo de exenciones tributarias encuentra sustento en el artículo 75, incisos 18 y 19 de la Constitución Nacional y Ley Orgánica para Asociaciones Mutuales, Ley de Coparticipación Federal, leyes generales de impuestos y otras normativas, jurisprudencia administrativa y judicial, bibliografía y análisis de doctrina especializada en la materia.

Como previo y especial pronunciamiento transcribimos el artículo 29 de la Ley Orgánica para las Asociaciones Mutuales:

“Las asociaciones mutualistas constituidas de acuerdo a las exigencias de la presente ley quedan exentas en el orden nacional, en el de la Municipalidad de la Capital Federal y en el Territorio Nacional de Tierra de Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, de todo impuesto, tasa o contribución de mejoras, en relación a sus bienes y por sus actos. Queda entendido que este beneficio alcanza a todos los inmuebles que tengan las asociaciones, y cuando de éstos se obtengan rentas, condicionado a que las mismas ingresen al fondo social para ser invertidas en la atención de los fines sociales determinados en los respectivos estatutos de cada asociación. Asimismo, quedan exentos del impuesto a los réditos los intereses originados por los depósitos efectuados en instituciones mutualistas por sus asociados.”

De la lectura del artículo transcrito ut supra se desprende con claridad que las entidades mutuales gozan de una exención tributaria subjetiva amplia respecto de todo tipo de tributos creados o por crearse a nivel nacional, provincial y municipal. No obstante, la contundencia del artículo transcrito describiremos las exenciones en los distintos tributos y sus aplicaciones prácticas. Atendiendo a doctrina, legislación y jurisprudencia administrativa y judicial.

IMPUESTO A LAS GANANCIAS. Ley 20628 y mod.

Es opinión de reconocida doctrina en la materia² que señala que este tipo de entidades no cumple con un requisito esencial del hecho imponible (elemento material) en el impuesto de referencia que es la obtención de ganancias, rendimientos o utilidades, muy por el contrario, estas entidades se caracterizan por desarrollar actos mutuales definidos como actividades realizadas por personas inspiradas en la solidaridad y la ayuda recíproca para concurrir a su bienestar material y espiritual a través de la prestación de servicios de diferente índole El elemento material del hecho imponible hipotético definido por el legislador, en el impuesto a las ganancias (L. 20 628), es el obtener los beneficios que la ley menciona.³

Cabe aclarar, tal como lo establece el artículo 2º de la ley de creación de las mutuales, este tipo de entidades son constituidas libremente sin fin de lucro. Los excedentes que obtienen no se distribuyen entre los asociados, directivos y/o autoridad alguna, sino que son aplicados estrictamente a lo establecido en los estatutos de creación para la prestación de servicios mutuales.

En caso de liquidación, el destino del remanente patrimonial no se reintegra a los asociados, sino que tienen como destino otra asociación sin fines de lucro.

Por todo lo expuesto entendemos que pretender gravar a este tipo de entidades con el impuesto a las ganancias es a todas luces “antinatural”. Sin perjuicio de estas reflexiones la ley de rito ha establecido la exención con algunos requisitos para su otorgamiento, en su artículo 26 inc.”g” de la ley y 77 del Decreto reglamentario.

Entendemos que la inclusión de este inciso en la ley del impuesto a las ganancias no es necesaria primero porque consideramos que las entidades mutuales son ajenas al hecho imponible del impuesto a la renta y segundo porque existe una exención subjetiva dentro de una ley específica que prevalece por sobre la ley general del tributo.⁴

No obstante, nuestra opinión, transcribimos el artículo en cuestión a los efectos de analizar su texto:

“Art. 26 - Están exentos del gravamen: (...)”

²

³ Villegas, Héctor B.: “Curso de Finanzas” – Derecho Tributario – pág. 273.

⁴ Impuesto al Valor Agregado – Notas de Cátedra – Legislación y Técnica Fiscal II - Tapia Ángel A. y Crespi Germán A. – Año 2019 – pág. 1.

g) Las ganancias de las entidades mutualistas que cumplan las exigencias de las normas legales y reglamentarias pertinentes y los beneficios que éstas [sic] proporcionen a sus asociados. (...)

Del artículo transcrito podemos concluir que la ley del impuesto a las ganancias no hace más que ratificar lo establecido por la Ley Orgánica para Asociaciones Mutuales.

Este artículo exime del impuesto:

- Las ganancias de las mutuales que cumplan las exigencias de las normas legales y reglamentarias pertinentes.
- Los beneficios que éstas proporcionen a sus asociados.

No hay que perder de vista las condiciones establecidas en el último párrafo del artículo 26 del impuesto a las ganancias a los efectos de gozar de la exención que establece

“La exención prevista en los incisos f), g; mutuales) y m) no será de aplicación para aquellas instituciones comprendidas en los mismos que durante el período fiscal abonen a cualquiera de las personas que formen parte de los elencos directivos, ejecutivos y de contralor de las mismas (directores, consejeros, síndicos, revisores de cuentas, etc.), cualquiera fuere su denominación, un importe por todo concepto, incluido los gastos de representación y similares, superior en un CINCUENTA POR CIENTO (50 %) al promedio anual de las TRES (3) mejores remuneraciones del personal administrativo. Tampoco serán de aplicación las citadas exenciones, cualquiera sea el monto de la retribución, para aquellas entidades que tengan vedado el pago de las mismas por las normas que rijan su constitución y funcionamiento.”

En relación a este punto, parte de la doctrina⁵ entiende que las entidades deben cumplir los requisitos establecidos en la ley. Si bien no estamos de acuerdo con la limitación establecida por la ley general del tributo (prevalece la exención instituida en la Ley 20 321 que no establece limitación alguna), consideramos que resulta importante y prudente cumplir con este requisito en virtud de la razonabilidad del mismo y de alguna jurisprudencia que avala esta postura⁶.

Respecto a la caducidad del beneficio, entendemos que el fisco debe abstenerse de quitar la exención de manera automática por cuestiones meramente formales o por incumplimientos de presentaciones

⁵ Reig Enrique J. – Gebhardt Jorge y Malvitano Rubén – Impuesto a las Ganancias (2012).

⁶

de declaraciones juradas, información de ingresos de asociados, ente otras, sin poner en conocimiento previo al INAES, que se pronunciara como único ente regulador, acerca si la entidad está encuadrada como Mutual.

De todo lo analizado previamente podemos concluir preliminarmente que, a los fines de obtener y/o preservar el “certificado de exención” vigente otorgado por la AFIP, deberían observar como mínimo los siguientes requisitos:

- Poseer matrícula vigente en el INAES.
- Cumplir estrictamente el objeto establecido en el estatuto de la entidad.
- Cumplimentar todos los requisitos legales establecidos por leyes nacionales y demás normativa referente a dichas instituciones (en especial resoluciones emanadas del INAES).
- Propender el bien común de los asociados a través del cumplimiento del principio de solidaridad.
- Operar únicamente con sujetos asociados.
- Documentar correctamente todas las operaciones llevadas a cabo.
- Observar los condicionamientos relativos a los topes de remuneraciones de los directivos y fiscalizadores.
- Los excedentes obtenidos no deben ser destinados a ninguna finalidad que no sea el previsto en el objeto de creación de la asociación y no se distribuyan entre los asociados ni directivos y/o fiscalizadores algunos, directa o indirectamente
- Presentar en tiempo y forma las declaraciones juradas anuales.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

La ley de IVA en su artículo 1º enuncia las actividades que se encuentran sujetas al impuesto. Dichas actividades se encuentran enumeradas más detalladamente en el artículo 2º y 3º de dicha ley.

El artículo 7º, inciso h) de la Ley del Impuesto al Valor Agregado establece que se encuentran exentas “las prestaciones y locaciones comprendidas en el apartado 21 del inciso “e” del artículo 3, que se indican a continuación”(…), apartado 6) “los servicios prestados por obras sociales creadas o reconocidas por normas legales nacionales o provinciales, por instituciones, entidades y asociaciones comprendidas en los incisos f), g; mutuales) y m) del artículo 20 de la Ley de Impuesto a las Ganancias (...), cuando tales servicios se relacionen en forma directa con sus fines específicos”.

Si centrásemos nuestra atención aisladamente en este artículo, y teniendo en cuenta que la ley de IVA no contiene ninguna exención absolutamente subjetiva⁷ concluiríamos rápidamente que solamente estarían exentos de tributar el IVA, aquellos servicios prestados por las mutuales incluidos en el artículo 3 inciso “e” apartado 21 de la ley de IVA. Es decir, cualquier otra actividad que no esté encuadrada dentro de ese artículo estaría alcanzada por el impuesto de referencia. A modo de ejemplo podríamos mencionar el caso de provisión de bienes (caracterizado como venta de cosa mueble en el impuesto de referencia) efectuado por una proveeduría-mutual, el cual no entraría dentro de la franquicia exentiva por no tratarse de la prestación de un servicio encuadrado en el artículo anteriormente mencionado.

Pero tal como lo señalábamos anteriormente existe un concepto fundamental en cuanto a la prioridad de las leyes; el mismo es que puede existir superposición de normas, como sucede en algunos casos en materia tributaria, debiendo en este aspecto aplicar el principio jerárquico, que da prioridad a la ley específica que fija el tratamiento de determinada actividad o sujeto, sobre las leyes generales de los tributos (Ley de Impuesto a las Ganancias y al Valor Agregado).

La ley 25920 (B.O 9/9/2004) vino solucionar y a imponer esta interpretación, ratificando el principio fundamental; “Que la ley específica prevalece sobre la ley general”. Si bien esta norma está referida a una modificación en la ley del IVA, le da plena operatividad y vigencia a la ley 20321.

Finalmente tanto doctrina como jurisprudencia y aún el propio Fisco, han entendido que el artículo 29 de la ley 20321 que otorga las exenciones sigue vigente para el impuesto a las ganancias y el impuesto al valor agregado, avalando esta afirmación con numerosos pronunciamientos

⁷ Juan Oklander – Ley de IVA comentada – 2009 – Editorial La Ley.

administrativos y judiciales, entre el que más se destaca es el del “Fallo Mutual Sancor c/ AFIP “acción meramente declarativa” de CSJN del 14 de Abril de 2015, que puso punto final a décadas de incertidumbre jurídica para estas entidades.

Cabe aclarar que “la exención de `todo impuesto´ [sic] tasa o contribución de mejoras, en relación a sus bienes y por sus actos, que consagra el artículo 29 de la ley 20321, comprende en sus alcances al impuesto al valor agregado, del que pudieran resultar responsables las mutuales en el carácter de vendedores, locadores o prestadores de servicios, no amparando a las compras, locaciones de obras y/o servicios que reciban, en los que el responsable será el mismo proveedor o locador.”⁸

IMPUESTO SOBRE LOS DÉBITOS Y CRÉDITOS EN CUENTA CORRIENTE BANCARIA

La ley 25413 reglamentada por el Decreto 380/1 y sus modificatorias instauro a partir del año 2001 el impuesto del título cuyo alcance para las mutuales lo desarrollamos a continuación, no sin antes resaltar lo establecido en los dos últimos párrafos del artículo 2 de la ley 25 413 que establecen:

“A los efectos del impuesto establecido en la presente ley, no serán de aplicación las exenciones objetivas y/o subjetivas dispuestas en otras leyes nacionales —aun cuando se tratase de leyes generales, especiales o estatutarias—, decretos o cualquier otra norma de inferior jerarquía normativa.

Facultase al Poder Ejecutivo nacional a establecer exenciones totales o parciales del presente impuesto en aquellos casos en que lo estime pertinente.”

Previo a introducimos a fondo en la aplicación de este impuesto a las mutuales no podemos dejar pasar por alto la redacción de estos dos párrafos. En primer lugar, porque se pretende limitar el alcance de las exenciones subjetivas dadas por leyes específicas que prevalecen por sobre las leyes generales tal como lo hemos mencionado a lo largo del presente reiteradas ocasiones. En segundo lugar, y más grave aún, es la delegación legislativa en materia tributaria al poder ejecutivo, es decir,

⁸ Consulta (DGI) – 11/12/1990. Impuesto al Valor Agregado. Entidad mutual. Adquisición de productos componentes de la “canasta familiar”. Su exención objetiva.

el poder ejecutivo a su “gusto y piacere” queda facultado a establecer exenciones totales o parciales del presente impuesto en los casos que considere pertinente.

Entendemos que este artículo es una clara violación del principio de legalidad en materia tributaria ya que solo el Congreso de la Nación tiene facultades para crear tributos y como contrapartida fijar exenciones tributarias.

Abordando la normativa específicamente, nos abocaremos a desarrollar los aspectos salientes del encuadramiento que la misma hace a estas entidades. Que prevé reducciones en sus alícuotas

En el primer párrafo del artículo 7 del decreto 380/2001 se establece la alícuota general del impuesto (6% para los créditos y 6% para los débitos). Pero a continuación menciona situaciones especiales en donde la alícuota a aplicar será del 2,50% incluyendo a las mutuales cuando establece que sean concurrentemente exentas y/o no alcanzadas en el impuesto al valor agregado por la totalidad de las operaciones que realizan y resulten exentos en el impuesto a las ganancias

Podemos decir, sin lugar a dudas, en virtud de lo expuesto en los puntos anteriores, que las mutuales son sujetos que cumplen con la condición mencionada ut-supra: son sujetos exentos en el impuesto al valor agregado y en el impuesto a las ganancias por todas las operaciones que efectúan.

Es importante destacar que este beneficio no opera automáticamente, la RG (AFIP) 3900 / 2016 y sus modificatorias, crea un registro de beneficios fiscales en el impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias y otras operatorias.

En virtud de la normativa descripta, para gozar del beneficio, es necesario efectuar un trámite ingresando con clave fiscal del contribuyente al servicio “Registro Beneficios Imp. s/Créditos y Débitos” informando como alta en el referido registro cada una de las claves bancarias uniformes (CBU) con las que opera la entidad.

Es importante destacar que la pérdida de la exención dictada por del Organismo Fiscal hace caducar inmediatamente los beneficios de la alícuota reducida del régimen de recaudación.

Si bien el contribuyente es el titular de la cuenta bancaria, y si bien las entidades bancarias deben actuar como agentes de percepción y liquidación, si no lo hacen, el impuesto debe ser ingresado por el contribuyente.

También en su calidad de contribuyente, cuando la mutual efectuó movimiento de fondos que tiendan a evitar la bancarización de las operaciones, según artículo 1° inc. “c” de la ley, estaría obligado a tributar el impuesto omitido por haber evitado la percepción que hubieran efectuado las entidades bancarias. Por caso, si el pago a proveedores se efectuara a través de depósitos en efectivo en sus cuentas corrientes bancarias se podría configurar el hecho imponible descrito en este artículo, con su consecuente determinación de la obligación tributaria, en cabeza de la mutual.⁹

No podemos dejar pasar por alto que las empresas consideradas “micro” y “pequeñas” en virtud del artículo 6 de la ley 27264 (comprendido en el título II: tratamiento especial para el fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) actualmente pueden computar el 100% de dicho tributo contra el impuesto a las ganancias. Esta situación nos hace reflexionar acerca de quiénes son realmente los verdaderos sujetos pasivos del tributo, pues bien, arribamos a la conclusión de que quienes efectivamente ingresan el tributo son aquellas empresas que no pueden computar la totalidad del mismo contra otros tributos (medianas y grandes empresas en la cuantía no computable contra el impuesto a las ganancias) y las entidades exentas en el impuesto a las ganancias y en el impuesto al valor agregado, tal es el caso de las mutuales que pese a su reducción de alícuota, por los motivos expuestos, son las principales pagadoras del tributo en cuestión ya que al ser entidades exentas, “el impuesto al cheque”, se transforma en un costo tributario irrecuperable.

IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS PROVINCIALES

Efectuando un expedito análisis de los Códigos Tributarios de las distintas jurisdicciones podemos concluir que la mayoría de ellos contiene exenciones subjetivas en el impuesto sobre los ingresos brutos para las mutuales que desarrollen proveedurías (supermercados minoristas, mayoristas). Y, en honor a la brevedad del presente trabajo, transcribiremos a modo de “muestra”, la exención prevista en el art. 214 inciso 5 de Código Tributario Provincial de la Provincia de Córdoba:

“Artículo 214°.- Están exentos del pago de este impuesto: (...)

5) Las asociaciones mutualistas constituidas de conformidad con las exigencias establecidas en la legislación vigente. Excluyese de esta exención los ingresos que deban tributar el Impuesto al Valor

⁹Asociación Mutual y Social del Club Atlético y Filodramático Alicia s/recurso de apelación – TFN – Sala D – 13/09/2018. Máxima Energía S.R.L. (T. F. 30045-1) c. D.G.I. del 23/02/2012. Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal, Sala II

Agregado, **la actividad que puedan realizar en materia de seguros y las colocaciones financieras y préstamos de dinero;** (...)"'. El resaltado nos pertenece.

Que ante una pretendida gravabilidad por parte de las jurisdicciones provinciales y de la CABA a estas actividades sería una clara vulneración a la jerarquía legal que poseen los acuerdos intra federales – ley de coparticipación federal ley 23548-por sobre las leyes de tributos nacionales y locales, tal como lo entendió la Corte Suprema de Justicia en la causa “Santa Fe, Provincia de c/Estado Nacional s/acción declarativa de inconstitucionalidad”¹⁰ al proclamarse en su considerando sexto en los siguientes términos:

Por la Ley de Coparticipación Federal 23548 (artículo 9º, inciso b), apartado 1), las provincias que perciben de las mutuales el impuesto sobre los ingresos brutos y sus municipios que cobran tasas, están cometiendo una clara infracción, de aquello que ellas mismas se han obligado a respetar en todo su plexo normativo. A efectos de brindar mayor claridad se transcribe la parte pertinente de esta posición avalada por La Corte Suprema de Justicia de Tucumán quien dictó sentencia el 2 de marzo del 2017, declarando la inconstitucionalidad del impuesto sobre los ingresos brutos, cuando es aplicado a entes sin fines de lucro¹¹. A posteriori la Cámara de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo con asiento en La Plata, Provincia de Buenos Aires, con fecha 11/10/2018, declaró la inconstitucionalidad de este impuesto cuando es aplicado a las entidades sin fines de lucro¹².

Estos fallos y sus fundamentos son, sin lugar a dudas, aplicables a las mutuales, que por su ley de creación (20321) palmariamente las identifica como entidades que no persiguen fines de lucro y por tanto se encuentran no alcanzadas por este tributo y por las tasas que gravan las actividades de servicios que pretenden aplicar, cualquiera de las jurisdicciones provinciales.

LAS TASAS MUNICIPALES SOBRE ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

¹⁰ Sentencia del 24/11/2015.

¹¹Cooperativa Farmacéutica de Provisión y Consumo Alberdi Ltda. C/Prov. de Tucumán s/inconstitucionalidad. Cabe mencionar que dicha sentencia ha quedado firme frente a la Resolución de la CSJN del 4/09/2018 que declaró inadmisibile el recurso extraordinario por aplicación del artículo 280 del CPCCN.

¹²Asociación Bancaria c/ Tribunal Fiscal de Apelación de la Provincia de Bs. As. y otros s/ Impugnación de resolución – 11/10/2018.

Siguiendo con el análisis de los distintos Códigos Fiscales, pero esta vez analizando los inherentes a los municipios y, tomando una muestra de las principales ciudades de Argentina, podemos concluir que el tratamiento respecto a tasas, independientemente del nombre que puedan colocarle a las mismas, es bastante dispar entre las distintas jurisdicciones. Algunas las eximen totalmente, otras con limitaciones y otras no prevén exenciones para estas entidades.

En relación a las tasas municipales resulta importante traer a colación un novedoso fallo del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba¹³ que, en su considerando V: avala en sí mismo nuestra postura acerca de la no gravabilidad de estas entidades. Para que resulte clarificador, transcribimos la parte pertinente

“Si una entidad se ajusta inequívocamente a alguno de los supuestos en los que la ley prevé la exención y no se demuestran circunstancias que lo desvirtúen o el incumplimiento de otras condiciones exigibles, esa franquicia debe ser reconocida, al margen de la valoración que pueda efectuarse con respecto a si su finalidad es socialmente útil o no lo es”

Las conclusiones acerca de la no gravabilidad de las tasas municipales son idénticas a las enunciadas en el punto de “Los impuestos sobre los ingresos brutos provinciales”.

Régimen de Facturación y Registración

Régimen de Facturación

Mediante la Resolución General (AFIP) 4290 (1), en adelante se la denominará “RG”, a todas las mencionadas en este punto, se generalizó la emisión de comprobantes a través de medios electrónicos o con controladores fiscales.

La citada norma establece la obligación de que los contribuyentes emitan sus comprobantes mediante facturas electrónicas o a través de controladores fiscales, reservándose los comprobantes manuales únicamente como comprobantes de respaldo ante inconvenientes en los sistemas de emisión.

La citada obligación incluye a los sujetos exentos en el impuesto al valor agregado.

Se destaca que los contribuyentes podrán optar por la emisión electrónica de comprobantes o la utilización de controladores fiscales, sin necesidad de informar esta situación a la AFIP.

¹³ Asociación Mutualista del Docente de la Provincia de Córdoba c/Municipalidad de Córdoba- Plena Jurisdicción – recurso de casación – 27/10/2015.

A su vez su artículo 5° exceptúa de cumplir con este régimen la emisión de facturas o documentos equivalentes emitidos por los sujetos indicados en el Anexo I ap. A de la RG 1415. (2)

Los sujetos indicados en su Anexo I apartado A inciso K, relacionados con la **excepción al cumplimiento** de emisión de facturas electrónicas son las entidades comprendidas en los incisos e), f), g) y m) del artículo 20 de la ley de impuesto a las ganancias, entre las cuales, se encuentran las entidades mutuales.

A su vez el apartado B del mismo anexo, establece determinadas situaciones en los que los comprobantes a emitir y a entregar sean facturas electrónicas, con todos los requisitos establecidos en la mencionada RG Los sujetos que se encuentran en la situación mencionada en el inciso d) son las entidades comprendidas en los incisos e), f), g)- **mutuales**-, y m) del artículo 20 de la ley de impuesto a las ganancias, a que se refiere el inciso k) del Apartado "A", cuando:

1. El adquirente, prestatario o locatario, requiera la entrega del comprobante que respalda la operación efectuada, o
2. la respectiva operación se encuentre alcanzada por el impuesto al valor agregado. (No aplica, las mutuales son entidades exentas de todo impuesto, tasa o contribución de mejoras, en relación a sus bienes y por sus actos, en virtud de lo establecido por el art. 29 de la Ley 20.321).

En estos supuestos se deberán cumplir con los requisitos establecidos de facturación por la presente RG N°4290 y/o por la RGN°100, sus complementarias y modificatorias

Así lo interpreto el Organismo fiscal ante una consulta efectuada por profesionales en Ciencias Económicas en una reunión convocada a tal efecto. (3)

Atento a lo expuesto se concluye:

Las entidades mutuales no están obligadas a emitir comprobantes con los requisitos que establece la RG 1415 y RG 4290, siempre y cuando el adquirente, prestatario o locatario, **no** requiera la entrega del comprobante que respalda la operación efectuada.

Registración electrónica de operaciones -"Libro IVA Digital"

A través de la RG 4597 (4) se reglamenta y pone en funcionamiento el denominado "Libro de IVA Digital", que sustituye el régimen informativo de compras y ventas instaurado por la RG 3685 (5) y sus modificatorias (comúnmente conocido como "CITI compras y ventas").

Se trata de un régimen de registración electrónica de operaciones de venta, compra, cesiones, exportaciones e importaciones definitivas de bienes y servicios, locaciones y prestaciones. Así, el art. 1° de la RG 4597, establece que los siguientes sujetos están obligados a registrar electrónicamente sus operaciones a través del "Libro de IVA Digital":

- Responsables inscriptos en el IVA.
- Sujetos exentos en el IVA.

Por el contrario, conforme lo dispone el art. 2° de la misma RG, no se encuentran alcanzados por la obligación de registrar electrónicamente sus operaciones a través del "Libro de IVA Digital": Instituciones religiosas, asociaciones, fundaciones y entidades civiles de asistencia social, salud pública, caridad, beneficencia, educación e instrucción, científicas, literarias, artísticas, gremiales y las de cultura física o intelectual, **entidades mutualistas**, asociaciones deportivas y de cultura física.

La excepción dispuesta en el párrafo anterior no obsta el cumplimiento que en materia de registración y respecto de otros aspectos de naturaleza tributaria, civil, comercial, contable, profesional u otros, establezcan otras disposiciones legales.

- 1- Resolución General (AFIP) 4290 y mod. del 3/8/2018
- 2- Resolución General (AFIP) 1415 y mod. del 1/04/2003
- 3- Acta de AFIP y Profesionales de Cs. Ecs. Del 12/12/2018
- 4- Resolución General (AFIP) 4597 y mod. del 01/10/2020
- 5- Resolución General (AFIP) 3485 y mod. Del22/10/2014

Sistema informático/administrativo del servicio de Proveeduría

Es de conocimiento colectivo hace ya tiempo, el valor agregado que ofrece para las organizaciones una correcta implementación y funcionamiento del software adecuado para cada servicio que las mutuales deciden llevar adelante. Resulta indispensable contar con un sistema informático ágil, que sea capaz de interactuar con todos los actores y procesos tanto internos como externos.

Las mutuales se conforman como entidades emblemáticas para efectuar procesos de innovación en lo relativo a sistemas informáticos, por la complejidad que es requerida a nivel administrativo, por lo que se encuentran inmersas desde hace años en un incesante proceso de digitalización de sus actividades. El servicio de proveeduría mutual no se encuentra exento a la necesidad de incorporar tecnologías, siendo necesario para cualquier mutual que pretenda incursionar en el desarrollo del servicio contar con un software específico para tal fin.

Algunas de las características indispensables que debe ofrecer este software son las siguientes:

- **ALTA DISPONIBILIDAD:** Acceso a datos, siempre y desde cualquier dispositivo.
- **SEGURIDAD:** La información y las aplicaciones deben estar alojadas en centros de datos que cumplan con los estándares de exigencia mundial en protección informática.
- **INTEGRACIÓN:** Interacción adecuada con el resto del software de la mutual, y con las herramientas y dispositivos que son necesarios para la prestación del servicio de proveeduría.
- **INTUITIVIDAD:** Opciones de sistema desarrolladas para un uso ágil e inmediato, minimizando el tiempo de aprendizaje.
- **CONTROL:** Es fundamental que el software facilite el control del servicio hacia dentro de la organización.

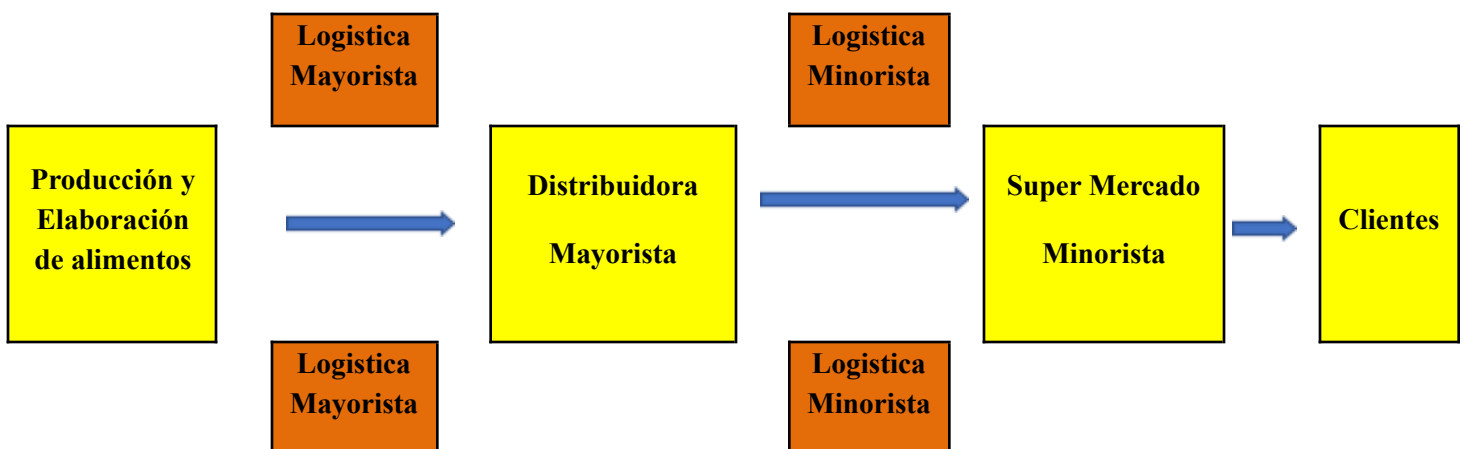
Los módulos necesarios con los que debe contar el software específico para el servicio de proveeduría, y algunas de las funcionalidades que se deben ofrecer son las siguientes:

- **ASOCIADOS:** A sabiendas de que la mutual solo tiene permitido proveer a sus asociados, resulta **indispensable** un adecuado mantenimiento del padrón de asociados de la mutual dentro del software de proveeduría. Se debe facilitar la asociatividad generando agilidad en el proceso sin dejar

de cumplir con los requerimientos indispensables. Una adecuada transmisión de información al sistema general de la mutual es necesario; para ello, debemos contar con herramientas de importación, exportación o generación automática de intercambios de información.

- **PRODUCTOS:** Mantenimiento de productos, agilidad en el cambio de precios, manejo de códigos de barra, clasificaciones, medidas, talles, listas de precio, etiquetas de góndola, configuración de ofertas y promociones, estadísticas.
- **STOCK:** Ingreso ágil de mercadería (carga de facturas de compra), movimiento de mercadería (remitos), ajustes de diferencia de stock y capacidad de auditar el proceso, manejo de devoluciones de mercadería, gestión de inventarios (modificación, apertura, toma de inventario parcial y total, y consultas de stock en tiempo real).
- **COMPRAS:** Gestión de proveedores, anticipos a proveedores, órdenes de pago, consultas de compra, emisión de cheques, estadísticas.
- **VENTAS:** Punto de venta capaz de funcionar off-line con la posibilidad de dar respuesta a todas las necesidades que pueden presentarse en una caja, y con funcionamiento ágil e intuitivo, cotizaciones, manejo de créditos, administración de vendedores, estadísticas.
- **FINANZAS:** Administración de fondos, control de cuentas bancarias, cheques de terceros, tarjetas de crédito, presupuestos, estadísticas.
- **CONTABILIDAD:** Registración contable de todos los procesos que acontecen en el resto de los módulos, facilidad de parametrización para cumplir con las necesidades que las mutuales tienen al respecto.
- **ESTADÍSTICAS GENERALES:** Generación de estadísticas provenientes de todos los módulos operativos del sistema que faciliten la toma de decisiones basadas en información histórica y la generación de proyecciones.
- **CONTROL NORMATIVO:** Por último, se debe destacar el valor agregado que posee un software que colabore en el cumplimiento de las obligaciones que la mutual tiene respecto de las entidades de control en lo que a trasmisión de padrón de asociados respecta.

Cadena actual del alimento, Logística mayorista y minorista. Provisión Mayorista y Minorista.





Este esquema nos muestra la cadena actual de alimentos, desde la Producción y Elaboración de estos por parte del sector privado; la cadena intermedia de servicios de logística mayorista que lleva el producto desde las plantas de Producción/Elaboración hasta los centros Mayoristas de Distribución. Desde este punto de Distribución Mayorista, y por medio de un servicio de logística minorista, los productos llegan hasta los centros (supermercados) de comercialización minoristas, y desde allí al consumidor final/clientes. Este esquema de cadena de comercialización de los alimentos, con sus centros comerciales y la logística privados, incluyen en las seis etapas dos elementos propios de la comercialización privada de cualquier producto, **“lucro”** y **“carga impositiva”**. Ambos conceptos, significativos en su impacto desde la producción hasta el consumidor final, determinan un encarecimiento de alto impacto en el precio final del producto, en este caso en particular de los alimentos.

El segundo esquema del diagrama anterior, muestra la inserción del Sector Mutual en dos de los eslabones de la cadena de comercialización, la Distribución Mayorista como Proveeduría Mutual Mayorista y Proveeduría Mutual Minorista para llegar al socio como consumidor final de los alimentos que proveen las mutuales. Esto nos ha permitido hasta ahora poder cambiar en esta parte o en estos dos eslabones de la cadena el concepto **“lucro”** por **“margen razonable”**, es decir el margen sobre los productos que se ofrecen a los socios que la mutual necesita para soportar su estructura y capitalizar excedentes para mejorar el servicio, pero manteniendo los valores de los alimentos accesibles a los asociados, y por nuestra naturaleza mutual no **soportar la carga impositiva**, y por lo tanto eliminar en la cadena, la cascada creciente de estos dos conceptos en cada paso de un eslabón a otro. Estamos trabajando para insertar al sector mutual en los eslabones de la cadena alimenticias de la **logística** mayorista y minorista, pese a la complejidad que pueda significar la manipulación de los productos, el control de movimientos, las cadenas de frío, etc.; incluir estos servicios o eslabones de la cadena dentro de las prestaciones mutuales sin duda redundará en un efecto en la baja de los precios finales de los alimentos; mejorando aún más el proceso de facilitar la accesibilidad en el coste y por lo tanto avanzando en el alcance de la equidad alimentaria.

Entendemos que, en la estructura productiva de la producción y elaboración de alimentos, existe una concentración monopólica del poder económico de actores privados dedicados al sector, a nivel nacional. Sin embargo, a la par de este proceso, emerge el gran esfuerzo que se realiza en todo el sector productivo de la Economía Social y Solidaria (ESyS) en nuestro territorio. Por lo tanto, consideramos que el avance en el desarrollo de un sistema de logística que comparta valores de horizontalidad y solidaridad entre ambos sectores de la ESyS (Cooperativas y Mutuales) puede estructurar un sistema de comercialización integral que ofrezca precios de compra razonables y justos para éstos productores, de acuerdo a los esfuerzos productivos que se realizan, y al mismo tiempo

poder canalizarlos en nuestra red de Proveedurías Mutuales a precios razonables de los alimentos para nuestros asociados.

Canales de compra mayoristas mutualizados, ventajas del volumen y distribución: Utilización de corredores territoriales e integración intermutual en esos corredores

En el proceso emergente de inserción del mutualismo en el eslabón de la Distribución Mayorista de Alimentos, y a medida que se fueron sumando mutuales como Proveedurías Mayoristas, se fueron desarrollando canales propios de compras con Proveedores, dentro del volumen individual de adquisición determinado por su nivel de ventas. En este proceso, advertimos que muchas veces las entidades mutuales trabajando individualmente pueden ver obstaculizado el acceso a los volúmenes que se necesitan para llegar los precios del primer eslabón de comercialización.

Abrir una cuenta exige volúmenes mínimos, que individualmente son difíciles de alcanzar; a lo que se suma la dificultad de que los proveedores requieren, en su gran mayoría, el desembolso de pagos anticipados. En función de esto, el armado de Mesas de trabajo de Mutuales con servicio de Proveeduría Mayorista (sin venta directa a socios consumidores finales) permite sumar el volumen de compras a través de la opción más conveniente, en función de la oferta de precio y condiciones que cada una pueda tener; aprovechando, de esta manera, la desafectación de carga impositiva en la re-facturación entre las mutuales que integran estas mesas de compra mayorista. De esta manera, se logra canalizar el volumen total de todas las que participan vehiculizando la compra en una de las mutuales pertenecientes a la articulación, específicamente por la que tiene la mejor oferta, lo cual es analizado en conjunto por la mesa de trabajo. Posteriormente, esta Mutual Mayorista le factura a cada una de las que se sumaron a esta compra corporativa su propia participación o cuota de compra de los productos adquiridos.

Esto permite, en función de los volúmenes alcanzados por la concentración o unificación de las compras en una sola Entidad, mejorar significativamente los precios de compra y a veces hasta las condiciones de pago, y al mismo tiempo, permite por un efecto de cascada virtuoso trasladar estas ventajas a las mutuales con proveeduría minorista y consecuentemente, lograr un mejor precio del alimento a los socios como consumidores finales.

De la misma manera sucede con los socios de las Mutuales Mayoristas, como pequeños negocios de barrio y almacenes, a los que les resulta imposible acceder a éstos precios conseguidos por el aumento de volumen de compra; esto posibilita un avance en la mantención de la actividad comercial y las fuentes de trabajo, impactando especialmente en localidades más pequeñas del interior del país, en donde los precios de los productos suelen estar encarecidos por los efectos de la logística en desventaja con las grandes superficies de compra de las ciudades.

Es importante también mencionar que en esta mesa de trabajo hemos logrado armar una estructura de financiación interna entre las mutuales participantes de la mesa, para que ninguna quede afuera de la posibilidad de compra por un condicionamiento financiero puntual o temporal. Pensar en esta lógica

de cooperación y colectivización financiera nos asegura alcanzar el volumen de compras exigido por los proveedores.

En esta mesa de trabajo de Mutuales con Servicio de Proveeduría Mayorista, y en función de la localización de cada una, se trabaja sobre un mapeo territorial de la Provincia, estableciendo zonas de intervención y trabajo con cada uno de los servicios de Proveeduría, evitando así conflictos de superposición, duplicación de esfuerzos y establecimiento de reglas de funcionamiento que aseguren la sostenibilidad de los proyectos encarados desde la Mesa.

La figura del bolsón alimentario.

Sin dudas la figura de los bolsones alimentarios es una práctica sumamente interesante para interactuar desde una proveeduría mutual

Los ámbitos de aplicación son variados. Existen diferentes programas estatales (a nivel provincia y municipio especialmente), que muchas veces interactúan con organizaciones territoriales, ONG, fundaciones, clubes, etc. cuyo objeto es fortalecer redes de asistencia social; y donde muchas veces las dificultades de acceder a precios ventajosos, y a una logística que muchas veces se torna muy compleja, conducen al fracaso de estas propuestas, sumamente necesarias para alcanzar la justicia alimentaria.

Las mesas coordinadoras del INAES están llevando adelante en todo el país muchas de estas funciones, siendo estos también terrenos muy fértiles para las proveedurías mutuales en la búsqueda de suministrar a las mismas los alimentos a precios convenientes. En provincias como Córdoba, existen programas de asistencia alimentaria (caso PAICOR), que dan partidas presupuestarias a municipios y comunas a lo largo de todo el año

La propuesta que se busca trabajar en el armado de estos bolsones es que cuiden la calidad nutricional de los consumidores, avanzando en generar una alimentación saludable e integral. Consideramos al sector mutual como emblemático para pensar en nuevas formas de brindar asistencia social en sectores vulnerables, normalmente los principales destinatarios de los bolsones, incorporando así los valores que orientan la actividad de la ESyS: Equidad y justicia alimentaria para la sociedad toda. La propuesta de acción contempla entonces la importancia de recurrir a la asistencia de profesionales para que el armado de estos no se oriente exclusivamente a una cuestión de precios, sino que apunte a un cuidado equilibrio entre contenido alimentario y precios socialmente accesibles.

La articulación y el fortalecimiento de redes con instituciones referentes de cada localidad es un claro punto de partida para que desde la proveeduría mutual se llegue al armado y suministro de Bolsones de Alimentos.

Cartelería, marketing y denominaciones de una proveeduría, accesos, control de la calidad de socio

Existe una tendencia natural a referirnos a los productos en los que se comercializan alimentos a como SUPERMERCADOS, MERCADOS, DESPENSA, NEGOCIOS, etc. Debemos tener muy presente y concientizar al personal y al grupo mutual en general que lo que una mutual desarrolla es una *PROVEEDURIA MUTUAL*.

La diferenciación entre los conceptos que se usan tradicionalmente y los que debemos utilizar las mutuales tiene que ver esencialmente con la APERTURA. En general, los comercios apuntan a un público abierto y general; mientras que las proveedurías se orientan ÚNICA y EXCLUSIVAMENTE a los asociados mutuales, a la masa societaria de cada mutual. Este servicio no se puede prestar al público no asociado.

De allí la importancia de la correcta denominación que debemos tomar en nuestra cartelería tanto la que da al exterior como la que tengamos en el interior del local. Es importante la identificación de carteles tales como:

- *Proveduría mutual*
- *Servicios exclusivos para nuestros asociados*
- *Asóciense para poder utilizar los servicios de esta proveeduría,*
- *Etc.*

Es importante evitar cartelería que diga MERCADO, SUPERMERCADO, DESPENSA, o referirse a aspectos como COMERCIAL, NEGOCIO, etc.

Indicadores: panel de control básico de proveeduría.

El desarrollo del servicio de proveeduría que procura satisfacer las necesidades de los asociados necesita de la aplicación de un sistema de gestión que nos permita evaluar los resultados obtenidos, siempre desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria. Podemos mencionar una serie de indicadores a mero título enunciativo que pueden cumplir con el fin de orientar a la gerencia y dirección de la mutual, a la hora de la toma de decisiones:

- **Nivel de facturación:** Se trata de un indicador básico, no nos dice mucho por sí mismo pero asociado con otros, nos brindará información importante sobre los recursos de la mutual.
- **Costo de ventas:** Nos indica el costo de la mercadería vendida en un periodo determinado y asociado con otros indicadores nos procura información relevante.
- **Resultado bruto:** Relaciona el “nivel de facturación” (ventas), con el costo de ventas y nos brinda entre otros muchos aspectos el nivel de recursos que se desprenden de la operación del servicio, los recursos con los que cuenta la mutual para hacer frente a sus gastos fijos y variables.

- **Mark-up promedio:** Indicador que cobra una relevancia mayor en el mundo mutual dado el objetivo final que se persigue debe tender a la baja y tener en claro que favorecer al asociado es la razón de existir del servicio de proveeduría mutual. Es campo de disputa, y diferencia en gran medida a una mutual de una empresa.
- **Margen de utilidad bruta:** Que porcentaje de las ventas de la mutual nos queda disponible para hacer frente a los gastos de esta, debe tender al equilibrio en el sector mutual, resultados abismales pueden indicar que se desvirtúa nuestro objetivo. Es un claro indicador además de nuestro poder de compra.
- **Nivel de gastos operativos:** Al asociarse con otros indicadores como se muestra más abajo nos acerca información relevante, y al ser comparado con otras organizaciones del sector nos brinda información respecto al nivel de eficiencia del servicio.
- **Margen de gastos de operación:** Que porcentaje de nuestras ventas se destina a cubrir los gastos de operación del servicio. Es un indicador clave para visualizar el grado de eficiencia del servicio de proveeduría mutual. Una mutual eficiente termina por impactar positivamente en la calidad de vida de sus asociados y en la comunidad en la que se encuentra inmersa.
- **Resultado neto:** En combinación con otros indicadores nos brinda información relevante, y por sí mismo permite conocer los recursos de los que dispone la mutual.
- **Margen de utilidad neta:** Nos brinda información respecto de la eficiencia, poder de compra de la mutual y perspectiva de crecimiento.
- **Cantidad de tickets emitidos:** Nos permite corregir las desviaciones que pueden producirse al solo prestar atención al nivel de facturación.
- **Socios alcanzados:** Indicador sumamente relevante teniendo en cuenta nuestro fin mutual. El crecimiento mes a mes de este valor significa un impacto mutual mayor.
- **Socios nuevos alcanzados:** Indicador sumamente relevante teniendo en cuenta nuestro fin mutual. El crecimiento de este valor implica un crecimiento directo de nuestra mutual.
- **Tickets promedio por asociados:** Nos permite conocer el volumen de necesidades que el asociado promedio cubre desde la mutual. Sin dudas su crecimiento implica un logro mutual.
- **Valor de ticket promedio:** Al igual que el indicador precedente nos permite conocer el volumen de necesidades que los asociados cubren desde la mutual. Nuevamente su crecimiento implica un logro mutual.
- **Stock promedio:** En asociación con otros indicadores nos brinda información relevante. Implica capital inmovilizado para dar lugar al servicio.
- **Rotación de stock:** Es un indicador clave para conocer el nivel de inmovilización de capital necesario para dar cobertura al servicio. Es claramente un indicador de eficiencia, y políticas asociadas a la provisión “justo a tiempo” permiten su crecimiento.

Finalmente, no podemos dejar de hacer referencia a trabajo de registración y auditoría de procesos, que son los que nos permitirán afirmar que los datos que dan vida a nuestro panel de control son confiables.



Cuentas bancarias específicas para el servicio. Bancarización de la recaudación por ventas.

Resulta muy conveniente el uso de cuentas bancarias específicas para el desarrollo de las operaciones de proveeduría. Normalmente, las entidades bancarias de las que somos clientes acceden a los pedidos de apertura de cuentas específicas para uso *EXCLUSIVO* de la operatoria de proveeduría. De esta manera aparecen ventajas en el uso de cuentas específicas tales como:

- Mejor control de pagos a proveedores
- Autorizaciones de las personas que tendrán la doble firma para el pago a proveedores y gastos
- Mejor control de las recaudaciones
- Unificación de los puntos de cobro.
- Facilidad para las conciliaciones de Caja
- Posibilidad de uso de herramientas como GETNET, e-cheqs, códigos QR, postNet, etc.
- Facilidad en el control de pago a proveedores,
- Mejor visualización de la evolución financiera de la proveeduría sobre la visualización de la cuenta exclusiva de este servicio
- Evitar los cruces de recursos con otras actividades distintas de la mutual
- Independencia de uso de factores y recursos de los institucionales,

Asimismo, se recomienda la apertura de otros medios virtuales no bancarizados; ya que hoy la generalización a nivel social amplía las posibilidades de adquisición simple y ágil de los productos por parte de nuestros asociados. Tal es el caso de herramientas como MERCADO PAGO, incluso de la Tarjeta ALIMENTAR, o las billeteras digitales de algunas entidades bancarias. Fundamentalmente recomendamos la adquisición y disponibilidad de postnets para el uso generalizado de tarjetas de crédito. Es importante en este sentido conocer los costos y adicionales de tasas de descuentos que maneja cada entidad bancaria, para que esos conceptos no impacten de manera significativa en los excedentes que defina cada mutual.

Importancia de las compras 100% facturadas

Como cuestión metodológica básica, la única manera de operar en las mutuales es con el concepto de 100% facturado. Existe una tendencia en los proveedores de tratar de instalar en sus clientes ofertas con un MIX de producto facturado y producto no facturado; esta realidad no la podemos dejar de reconocer como un concepto instalado en la comercialización de productos.

Esta práctica debe ser absolutamente desterrada y negada en el accionar de compra de las Mutuales. Las entidades de la Economía Social y Solidaria no comparten el concepto de Compra NO facturada, primero porque va contra los principios democráticos e institucionales reguladores de nuestro territorio, y segundo porque *NO TENEMOS NECESIDAD ALGUNA* de este tipo de prácticas; debido

a que somos entidades Exentas de Impuestos, IVA, Ganancias (con el correspondiente certificado fiscal), Ingresos Brutos y Contribuciones Municipales

La cadena impositiva se trunca de manera definitiva al momento en que un proveedor le factura a una mutual. De allí en adelante la cascada impositiva sobre los valores agregados (caso del IVA), o de los valores totales (caso Ingresos brutos como contribuciones municipales), *DESAPARECE*.

Imponer desde nuestra ventaja impositiva la aplicación de prácticas de compraventa adecuadas, no resulta una tarea fácil, no obstante, y dadas las ventajas antes mencionadas, debe ser motivo de capacitación constante al personal para que se puedan transmitir las mismas como la condición esencial de trabajo con una proveeduría Mutual.

Recordatorio de prácticas o acciones que no deben realizarse en las Proveedurías Mutuales

Finalmente, y a modo de cierre de éste Manual, queremos dejar una enumeración rápida de las prácticas que no se deben realizar en las proveedurías mutuales, muchas de las cuales ya fueron mencionadas en el desarrollo de éste manual, pero consideramos importante tenerlas muy presentes si decidimos poner en funcionamiento éste servicio:

- Iniciar el Servicio sin tener el Reglamento de proveeduría aprobado por el INAES.
- Prestar el Servicio de proveeduría Mutual de alimentos a un no asociado a la mutual.
- Prestar el servicios a los socios de otras instituciones sin tener firmados los respectivos convenios interinstitucionales, como condición previa obligatoria a su prestación.
- Operar con los socios de los convenios sin haber dado de alta en nuestro sistema de administración del servicio a los socios de las instituciones con las que se firmaron.
- Asociar a personas físicas o jurídicas que no cumplan las condiciones estatutarias para poder recibir los servicios mutuales.
- Emitir comprobantes que no responden a la calidad fiscal de la Mutual (por ej. Facturas o tickets fiscales), y cumplir en todo de acuerdo a lo normado por la Res.1415 de AFIP.
- Realizar ventas a socios sin la emisión del respectivo comprobante mutual, y que en el mismo no se identifique con claridad a la Mutual que presta el servicio, y los datos del asociados que lo recibe.