



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA LA FUENTE DE CELLA



AUTOR: CELESTE SANCHEZ DOMINGUEZ

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

*“A mis padres, por su apoyo incondicional,
por brindarme la posibilidad de estudiar,
por estar siempre ahí”.*
*“A D. Aurelio Herrero, por su ayuda y
dedicación”.*

INDICE

INDICE

1. Introducción.	13
1.1 Resumen.	13
1.2 Objeto TFC.	14
1.3 Objetivos.	15
1.4 Justificación.	16
2. Antecedentes. Situación actual.	21
2.1 Justificación del TFC.	21
2.2 Economía social.	25
2.3 Introducción al sector cooperativo.	38
3. Análisis estratégico.	49
3.1 Análisis del Macro entorno.	49
3.2 Análisis del Micro entorno.	50
3.2 Ventaja competitiva.	54
4. Análisis de las operaciones.	57
4.1 Localización.	57
4.2 Procesos.	58
4.3 Distribución en planta.	60
5. Organización y recursos humanos.	65
5.1 Misión, valores y objetivos.	65
5.2 Forma jurídica y fiscal.	66
5.3 Organigrama y descripción de los puestos de trabajo.	70
6. Análisis económico-financiero.	77
6.2 Análisis del Balance.	77
6.2 Análisis de la Cuenta de Resultados.	89
6.3 Rentabilidad económica y financiera.	95
6.4 Fondo de maniobra real.	97
7. Propuesta de mejora.	103
7.1 Evaluación económica de la inversión.	115
7.2 Temporalización y control.	119
8. Análisis y mejora del Marketing.	125
8.1 Segmentación.	125
8.2 Producto.	127
8.3 Precio.	127
8.4 Comunicación.	128
8.5 Distribución.	129
8.6 Marketing social.	130
9. Conclusiones.	137
10. Bibliografía.	141
11. Anexos.	145

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Relación de los capítulos con las asignaturas de ADE	16
TABLA 2: Componentes del tercer sector.	32
TABLA 3: Análisis DAFO.	52
TABLA 4: Balance 2008.	77
TABLA 5: Balance 2009.	78
TABLA 6: Análisis horizontal del Activo.	79
TABLA 7: Análisis horizontal del pasivo.	80
TABLA 8: Fondo de maniobra.	80
TABLA 9: Ratios de liquidez.	86
TABLA 10: Ratios de endeudamiento.	88
TABLA 11: Análisis de la cuenta de resultados.	90
TABLA 12: Ratios de expansión.	93
TABLA 13: Rotación de activos.	94
TABLA 14: Rentabilidad económica y financiera.	95
TABLA 15: Fondo de maniobra real.	97
TABLA 16: Análisis de la inversión.	117
TABLA 17: Diagrama de GANTT.	121

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: Evolución anual de la producción de patatas.	25
GRAFICO 2: Secadora de maíz	62
GRAFICO 3: Organigrama.	72
GRAFICO 4: Grafico del Activo 2008.	81
GRAFICO 5: Grafico del Pasivo y PN del 2008.	81
GRAFICO 6: Grafico del Activo 2009	82
GRAFICO 7: Grafico del Pasivo y PN 2009.	82
GRAFICO 8: Gastos sobre ventas 2008.	92
GRAFICO 9: Gastos sobre ventas 2009.	92
GRAFICO 10: Maquinaria para la recepción y primera limpieza del producto.	104
GRAFICO 11: Cinta transportadora.	106
GRAFICO 12: Eliminadora de tierra.	108
GRAFICO 13: Lavadora de patatas.	109
GRAFICO 14: Escurridor de patatas.	111
GRAFICO 15: Maquina de pelado y cortado de patatas	112
GRAFICO 16: Freidora de patatas.	113
GRAFICO 17: Envasadora de patatas.	113
GRAFICO 18: Línea completa.	114

Capitulo 1: Introducción

1.1 Resumen

1.2 Objeto del TFC

1.3 Objetivos

1.4 Justificación de las asignaturas

1. INTRODUCCION.

1.1 Resumen.

La Sociedad Cooperativa “La Fuente de Cella” trabaja con diferentes cultivos de la zona de Teruel, entre ellos su producto estrella, la patata. El que en estos últimos años se encuentra en una situación delicada. Debido al acusado descenso de precios, y las condiciones adversas que marcan el mercado actual, la producción de ésta ha bajado de unas 6000 TN a unas 800 TN.

Por lo que en este trabajo fin de carrera se propone como una posible solución, realizar una inversión en el proceso posterior a la recolección, es decir, frito y comercialización de la misma. De esta manera se evitara la venta a bajos precios, consiguiendo un mayor margen al venderla elaborada (bolsas de patatas fritas) directa para el consumo. Recuperando así, el volumen de producción que durante años ha mantenido esta sociedad cooperativa.

Para ver si es un buen momento para realizar la inversión, se hará un análisis de la cooperativa en su conjunto. Estudiando las variables estratégicas, operativas, organizativas y financieras. Diseñando a la par un plan de marketing en función del nuevo producto.

Tras ello se llevara a cabo una descripción de la inversión, estudiando su rentabilidad y obteniendo así la viabilidad de la misma.

Comparando la rentabilidad anterior y posterior de realizara, que junto al análisis de todos los puntos anteriormente nombrados, se decidirá si contribuirá a la mejora de la situación actual.

1.2 Objeto del TFC.

El objeto de este trabajo fin de carrera es el “Análisis y propuesta de mejora de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella”.

El motivo de éste es la importancia que tiene la misma para la comarca de Teruel, siendo una de las cooperativas más antiguas. La comarca cuenta con 46 municipios todos ellos caracterizados por dedicarse principalmente a la agricultura. La actividad productiva terciaria se concentra en su mayor medida en la capital, siendo en las zonas rurales la principal actividad económica el sector primario y la industria agroalimentaria. Caracterizándose esta comarca como emergentemente agrícola.

Cella municipio donde se localiza la Cooperativa La Fuente de Cella es un importante punto hidrológico, ya que dispone del mayor pozo artesiano de Europa y el segundo del mundo, localizándose en dicho punto el nacimiento del río Jiloca, surgencia del agua que puede alcanzar un caudal de hasta 3.500 litros por segundo.

A su vez cuenta con una rigurosidad climática, representada por un clima mediterráneo continental seco, que junto a sus características geológicas, con zonas mas montañosas, otras mas deprimidas y la presencia del río Jiloca hacen de esta zona un lugar idóneo para el cultivo de cereal. Dando lugar a extensos campos de cultivo tanto de secano como de regadío. Respecto a los cultivos que mayor número de hectáreas ocupan en el municipio son la patata, seguida del trigo y maíz.

Por todo ello y la importancia que tiene para este municipio la actividad agrícola llevada acabo por esta cooperativa, se pretende a traves de este proyecto intentar solucionar las condiciones adversas, que por las dificultades actuales de mercado están repercutiendo negativamente en la misma. Planteando una alternativa que permita rentabilizar más el proceso seguido hasta ahora por la misma.

1.3 Objetivos.

El objetivo principal de este trabajo fin de carrera es conseguir recuperar el volumen de producción de la patata, que siempre ha mantenido la cooperativa “La Fuente de Cella”. Para ello se plantea una nueva línea de negocio que consistirá en la comercialización de este producto ya elaborado (bolsa de patatas fritas), obteniendo así un mayor margen de venta. De este objetivo principal se derivan otros objetivos secundarios:

- Objetivo secundario 1: Elaborar un análisis de la historia de la economía social, así como la clasificación en la que se divide la misma. Introduciendo el marco al que pertenecen las cooperativas agrarias.
- Objetivo secundario 2: Analizar el sector al que pertenece la cooperativa agraria “La Fuente de Cella”, así como la situación actual del mismo.
- Objetivo secundario 3: Realizar un análisis estratégico de los factores externos que influyen en la empresa, mediante el método de PORTER.
- Objetivo secundario 4: Conocer los factores internos que afectan a la cooperativa. Junto con los factores internos y externos elaborar la matriz DAFO.
- Objetivo secundario 5: Determinar la ventaja competitiva para la empresa.
- Objetivo secundario 6: Analizar la zona en la que se encuentra la Cooperativa, así como las características de la misma.
- Objetivo secundario 7: Hacer un análisis de los diferentes procesos seguidos por la empresa.
- Objetivo secundario 8: Definir la forma jurídica de la empresa, así como su misión, valor y objetivos.
- Objetivo secundario 9: Estudiar el organigrama de la organización así como los diferentes puestos que lo componen.
- Objetivo secundario 10: Realizar un estudio económico-financiero, con el fin de determinar si es un buen momento para la empresa para acometer una inversión. Para ello se analizará el Balance, la Cuenta de Resultados y la Rentabilidad económica y financiera.

- Objetivo secundario 11: Describir la inversión a realizar, evaluando su rentabilidad mediante el VAN, TIR y Pay-back, así como su calendario de implantación.
- Objetivo secundario 12: Elaborar un plan de marketing para la nueva línea negocio.

1.4 Justificación de las asignaturas.

TABLA 1: Relación de los capítulos con las asignaturas de ADE.

Capítulo del TFC	Capítulo 3: Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección estratégica y política de empresa. - Economía de la empresa.
Breve justificación	A través de estas asignaturas se podrá estudiar el entorno de la sociedad, tanto los factores externos como internos que influyen en la misma. Una vez analizados estos se podrá hacer la matriz DAFO y el análisis de PORTER, para poder determinar la ventaja competitiva para la empresa.

Capítulo del TFC	Capítulo 4: Análisis de las operaciones
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de producción y logística
Breve justificación	En este apartado se detallara los procesos seguidos por los diferentes productos con los que trabaja, así como el proceso que seguiría la nueva inversión. Determinado el tipo de distribución en planta.

Capítulo del TFC	Capítulo 5 : Organización y recursos humanos
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Gestión fiscal • Economía de empresa.
Breve justificación	Se detallara los puestos de trabajo, así como la relación de responsabilidades de los mismos. Por otro lado se estudiara la forma jurídica de la sociedad así como las ventajas fiscales con las que cuenta.

Capítulo del TFC	Capítulo 6: Análisis económico-financiero.
Asignaturas relacionadas	1. Contabilidad general y analítica
Breve justificación	Análisis de los estados contables de la sociedad, estudiando a través de diferentes ratios, la rentabilidad económica-financiera. Se analizara el Balance de situación, la Cuenta de Resultados.

Capítulo del TFC	Capítulo 7: Análisis y mejora del marketing
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección comercial.
Breve justificación	Se analizara el plan de marketing ya existente y se elabora el que podrá seguir el nuevo producto. Describiendo los mercados en los que se pretende actuar y las acciones comerciales a realizar.

Capítulo del TFC	Capítulo 8: Propuesta de mejora.
Asignaturas relacionadas	Dirección financieras Dirección de proyectos empresariales.
	Se evalúa la viabilidad de la inversión a través de diferentes

Breve justificación	métodos como el VAN (Valor actual neto), TIR (Tasa de rendimiento interno), Pay-back (Plazo de recuperación). Se establece un calendario de aplicación: Diagrama de GANTT.
---------------------	--

FUENTE: Elaboración propia.

Capitulo 2: Antecedentes. Situación actual.

2.1 Justificación del TFC.

2.2 Economía social.

2.3 Introducción al sector cooperativo.

2. ANTECEDENTES. SITUACION ACTUAL

2.1 Justificación del TFC.

En este Trabajo fin de carrera se pretende validar la posibilidad de llevar a cabo la inversión en el proceso posterior a la recolección de la patata, es decir, el frito y comercialización de la misma, en la Sociedad Cooperativa “La Fuente de Cella” Para entender la necesidad de ésta, nos remontamos a la aparición de la cooperativa.

En la historia de Cella, villa ubicada en el altiplano turolense, a 27 kilómetros de Teruel, hay dos constantes: el agua y por ende, la agricultura y la ganadería, y el espíritu cooperativo de gran parte de sus vecinos. Ambas peculiaridades de esta villa (agua y cooperativismo) confluyen en la constitución de la Cooperativa de “La Fuente de Cella”.

Cella se cita en el Cantar del mío Cid como “Celfa la del Canal”, en alusión al acueducto romano que viene de Albarracín, recientemente recuperado. Éste fue utilizado hasta el S.XII, cuando se abrió la “Fuente de Cella” considerada el mayor pozo artesiano de Europa. La Cooperativa “La Fuente de Cella” se constituyó en 1980, pero para encontrar su origen hemos de remontarnos mucho más atrás, porque en Cella tradicionalmente, los vecinos se han reunido en grupos para trabajar la tierra, comercializar productos, compartir los pozos e incluso para el uso de maquinaria en común.

Durante la II República hubo un conato de cooperativa que ya se bautizó con el nombre de la “Fuente”. Entre esos cooperativistas primigenios y visionarios estaba Maximino Pomar, que dejó como legado un interesante texto, datado en 1976, que recogía sus ideas cooperativistas. “Deberíamos darnos cuenta hijos de Cella que es más preciso que a estas alturas deberíamos de tener la cooperativa en marcha [...] esos señores que la componen que la muevan y si no que den paso a otros que den el giro que ha de llevar [...] Con esa unión se conseguirá todo lo que nos hiciese falta [...] si fuésemos todos cooperativistas

¿Quién podría con nosotros? (Según Sixto Blasco, "Memorias hacia el progreso de Cella")

En este texto el autor veía la necesidad de revitalizar la sociedad agraria que se puso en marcha en 1942. Sixto Blasco, uno de los socios más veteranos, recuerda que formaban una hermandad de agricultores para vender patatas.

A finales de los setenta del siglo XX un grupo de agricultores retoman el proyecto cooperativo. Entre estos estaban Sixto Blasco, Eloy Pomar, Manuel Lanzuela y un jovencísimo Juan Sánchez, que fue presidente de la cooperativa de Cella, desde 1989 hasta el 2002. Por entonces se reunían en un pajar para vender patatas, sin tener ni una cinta elevadora. Los agricultores se unieron porque veían como por separad, no tenían fuerza para negociar los precios con los intermediarios.

En febrero del año 1980, se reunieron en los locales de Extensión Agraria ocho de los treinta fundadores de 1942 y un grupo de nuevos socios. No se trataba de crear una nueva cooperativa sino de revitalizar la que se creó en los años cuarenta como se expresa en el Acta del 19 de Febrero de 1980: "Una vez expuesta la situación de la cooperativa y de la falta de actividad hasta el momento, los socios acuerdan dar su conformidad al proceso de revitalización que por personas de dentro y de fuera de la cooperativa se está iniciando"

Debido a su escasa capacidad económica, lo primero que hicieron fue buscar financiación. Una de las entidades de Cella vio que en un pueblo 100% agrícola, que ayudar a los agricultores era abrirse una puerta de negocio Pusieron un capital inicial de 16.000 pesetas, con el que compraron el terreno, donde comenzaron a construir ellos mismos la nave y las oficinas. Con la llegada del primer gerente Daniel Torres Pérez siguieron buscando entidades que les ofrecieran créditos a bajo interés. También viajaban para contactar con compradores de patatas y vendedores de inputs, ya que que por aquel entonces ni ellos conocían a nadie, ni nadie los conocía a ellos.

En el año 1981, la cooperativa tenía 139 socios y solo un año después, 158, lo que demuestra la gran acogida que tuvo la iniciativa. La cooperativa

comenzaba a consolidarse y consiguió nuevas vías de financiación. Con este capital y con una nueva aportación de los socios, en 1984, pudieron acometer la ampliación de la nave original y compraron la seleccionadora de semillas, que ha sido sustituida en la actualidad.

Desde el principio, la Cooperativa “la Fuente de Cella” se hizo socia de la CEJI, a la que vendía cereal y compraba piensos para el ganado. En la actualidad ambas cooperativas y no esta asociadas. A mediados de los años ochenta, cerraron las azucareras, lo que provoco la desaparición del cultivo de la remolacha, un negocio que resultaba seguro para los agricultores, porque todo lo que recogían lo vendían. Del Gobierno de Aragón salio una línea de subvencione para compensar a los pueblos afectados pero por no llegar a un acuerdo, porque parte del dinero había que adelantarlo, se perdió la oportunidad de cobrar parte de las subvenciones que se necesitaban para hacer la nueva nave.

La cooperativa de Cella formo parte del núcleo original de CETER S, Cooperativa, junto con otras siete cooperativas, formando una cooperativa de segundo grado, en el 1989. La cooperativa tenia un volumen de comercialización muy importante y necesitaba construir la nueva nave y dotarse de maquinaria, pero como no habían conseguido las subvenciones por el cierre de las azucareras, pidieron un crédito que algunos tuvieron que avalar con sus propiedades.

A principio de los años noventa, consiguieron algunas subvenciones y acometieron importantes inversiones adecuando la cooperativa a su volumen de comercialización. Se vendían mas de 5 millones de kilos de patatas, comparado con los tan apenas 700 toneladas que se alcanzan ahora. Se amplio la nueva nave, pusieron el surtidor de gasoleo, compraron el secador de maíz, el bunker para las patatas, la pala elevadora, abonadoras, etc.

La tienda de suministros agrícolas también contribuyo al éxito de la cooperativa. Se vendían cerca de un millón de Kilos de granulado de alfalfa, piensos de la CEJI, medicamentos del ganado, además se vendían suministros

agrícolas (filtros, rejas...). Desde hace muchos años, Mercacoop gestiona la tienda de Cella en régimen de alquiler.

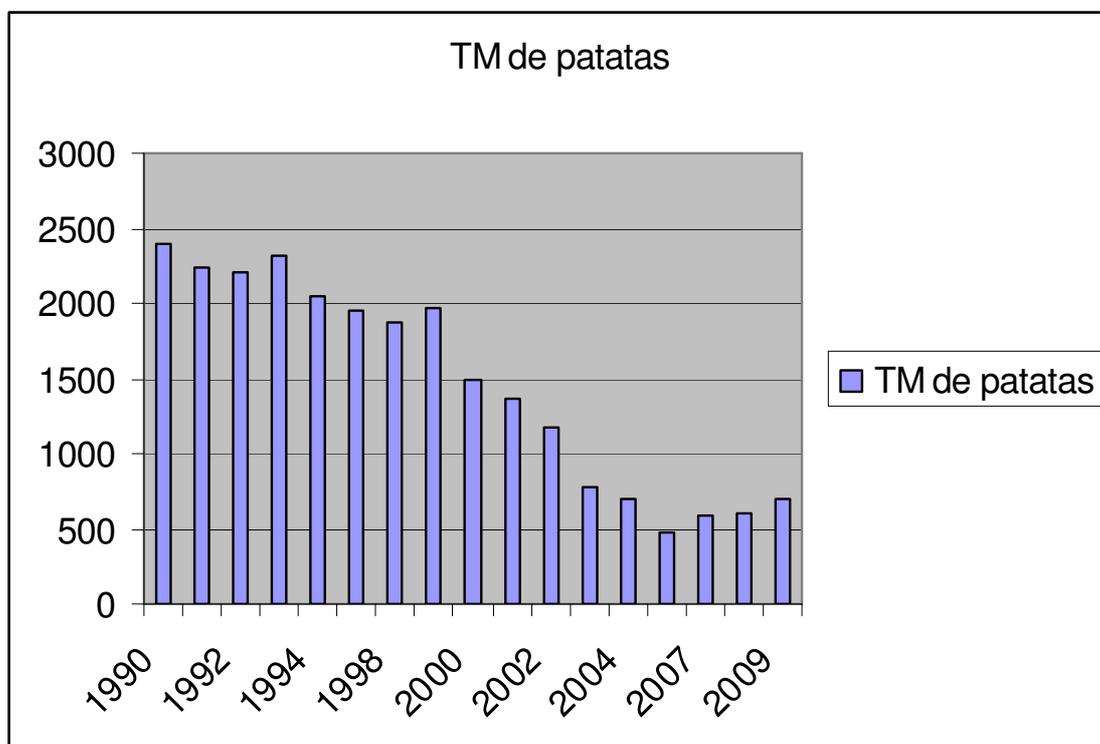
Según crecía el volumen de la cooperativa, se iba incrementando el número de socios, ya que se eliminó la competencia. Muchos de los que en origen eran opuestos acabaron dentro. La cooperativa era tan solvente que no tenía que pedir ni créditos de compañía. El número de socios rondaba los 200 y así como en los inicios nadie les conocía y tenían que viajar por toda España buscando compradores de patatas y vendedores de inputs, en esta etapa les llovían los pretendientes.

En la actualidad, la cooperativa de Cella comercializa además cebada, trigo, guisantes y maíz. También vende fertilizantes, gasoil y suministros agrícolas desde su sede Mercacoop. Con el fin de recuperar el volumen de recolección del producto (la patata) que durante décadas ha conseguido el crecimiento de esta cooperativa se va a llevar a cabo el análisis de la inversión a realizar para realizar el proceso posterior a la recolección, lo que supondría una expansión horizontal.

En estos momentos los precios de la patata como materia prima han caído drásticamente, lo que ha supuesto que muchos de los socios dejen de producirla. Sin embargo, esto no ocurre en los precios de la venta al consumo final. Por lo que se va a intentar subsanar este problema cubriendo este siguiente paso, de tal manera que sea la cooperativa la que venda directamente al consumidor, el producto ya elaborado en bolsas de patatas fritas, y así cubrir el margen de pérdidas ocasionado en estos momentos.

A continuación se muestra el gráfico que ilustra la caída de la producción de patatas en los últimos años:

GRAFICO 1: Evolución de la producción de patatas de la cooperativa agraria “La Fuente de Cella” desde el año 1990 hasta el 2009.



FUENTE: Estadísticas de la Sociedad Cooperativa la Fuente de Cella.

2.2 Economía social.

Para entender los rasgos que caracterizan a la Cooperativa “La Fuente de Cella” haremos un estudio del marco teórico que la engloba.

La economía se divide en dos grandes sectores, el público o economía pública y el privado o economía capitalista. Aunque la realidad se ha encargado de delimitar dicha separación en demasiado simplista, puesto que en la actualidad existen entidades que no encajan en ambos sectores, formando así, lo que puede denominarse tercer sector o economía social.

Desde los años 80 del siglo pasado, surgen una serie de organizaciones que no se integran ni en el sector privado ni en el público, debido a que estas se forman por iniciativa privada pero responden a intereses colectivos o sociales, creando así el tercer sector.

Organizaciones que van unidas al surgir de un conjunto de problemas que afectan a nuestra sociedad, tales como, desempleo, sanidad, educación, calidad de la población jubilada, bienestar en el medio rural, etc. Problemas, que en definitiva, no encuentra solución satisfactoria con la acción de empresas capitalistas, empresas publicas y sector publico en general.

Según sus características principales, cabria distinguir entre las organizaciones de interés general (en las que los beneficiarios de la actividad son diferentes a la de los grupos de personas que lo controlan) y organizaciones de interés mutualistico (donde los beneficios recaen en el mismo grupo de personas que la dirigen). Mezclándose por una parte, el interés colectivo o general y solidaridad; por otra parte en el plano organizativo con participación y responsabilidad.

Si bien el tercer sector no renuncia a la actividad mercantil, ni a las políticas publicas ni recursos del Estado. Buscando compaginar la libertad económica del mercado con la justicia social.

La economía social se caracteriza por constituir una empresa de servicio, en la que el capital esta subordinado a una finalidad social. En la que sus objetivos no son obtener la máxima retribución del capital aportado si no de resolver los problemas sociales marcados.

No obstante, hay una gran diversidad de actividades que componen este sector, con diferentes estatutos jurídicos pero con un punto en común: el factor trabajo como toma de decisiones, mientras que el capital solo es un instrumento necesario para el desarrollo de la actividad. En las que el reparto de beneficios y las decisiones tomadas, no esta directamente relacionado con el capital aportado por cada miembro, si no que todos tiene el mismo peso.

Las crisis económicas arrastran secuelas de paro, marginación, disminución de la calidad de vida de colectivos cada vez más amplios. El sector público no se encuentra en condiciones para solucionar los fallos de mercado y las medidas que se propone tienden a la reducción del llamado Estado de Bienestar. Esta búsqueda de soluciones lleva a una serie de alternativas y propuestas que mejoran los instrumentos de la política económica.

En la actualidad, el sector de la economía social no se presenta como una alternativa del sistema, si no como una institución más.

La evolución del sistema económico, desde la Segunda Guerra Mundial, ha puesto de manifiesto que los problemas de la realidad no pueden ser solucionados exclusivamente con la acción del mercado y con la expansión de la intervención económica del sector público.

Las organizaciones de la economía social colaboran en enriquecer las formas de actuación, creando su propio espacio de tal manera que ofrezcan ventajas frente a las empresas convencionales para solucionar determinados problemas.

Por otro lado, se le considera a este sector como una estabilizante de la crisis del sistema capitalista. Tratándose de un sector económico diferente, en el que la hegemonía la tiene el factor trabajo. Consiguiendo que sus trabajadores puedan crear empresas y responsabilizarse de su funcionamiento, fomentando así, el espíritu emprendedor.

Después de una situación de desestabilización, ante la imposibilidad de crear todos los puestos de trabajo que se han destruido, al sistema le conviene implicar a los trabajadores en la gestión económica, constituyendo su propia fuente de empleo y asumiendo a la par los riesgos que esto lleva consigo.

Además, hay que resaltar la contribución del sector en a la generación de riqueza y renta., aportando entre un 20% y un 30% al PIB de cada país.

No solo se cumple tareas productivas, si no que permite mejoras sociales. Introduce un reparto del excedente mas equitativo, modifica los perfiles de la producción capitalista y colabora con la acción redistributiva ya que realiza

varias actividades relacionadas con el sector de la protección social (asociaciones y mutualidades).

Estas formas asociativas de producción cuentan con el grado de sensibilización de las administraciones públicas. En diferentes programas de fomento que las incluyen, se aprecia la acción de incentivar su desarrollo.

El agotamiento del sistema económico mixto, construido por la mayoría de países tres décadas posteriores a la segunda Guerra Mundial, no ha llevado de vuelta al viejo estado liberal que confiaba en mecanismos de mercado para solucionar todos sus problemas, identificando el estado de equilibrio con el bien estar social. Dejando un espacio para un conjunto de agentes económico-sociales cuya misión es contribuir a resolverlos.

Estos agentes económicos-sociales son empresas que mezclan la función económica y la función social, capaces de crear riqueza y distribuirla equitativamente. Existen de diferentes formas jurídicas, predominando las cooperativas.

En el pasado la economía social se ha entendido como una solución alternativa y global para el capitalismo, mientras que cada vez va mas encaminada a resolver un papel subalterno y marginal.

Se van modificando los problemas económicos y necesidades sociales como desempleo, provisión de bienes públicos...Y estas empresas resultan eficaces para distribuir la renta.

La economía social surge como redescubrimiento de caracteres comunes, objetivos de financiación y representación ante el Estado,

Durante décadas el ámbito social esta gestionado y organizado por una alta influencia de los Poderes públicos. Un cierto desentendimiento de estos ha dejado un vacío, aprovechado desde hace tiempo por este tercer sector.

La empresa capitalista que se afino en el mundo occidental a lo largo del siglo XX, consiguió mejorar el nivel de vida de la mayoría de la población, no obstante, un capitalismo consolidado no significaba que las empresas tuvieran que llegar a todas partes y cubrir todos los huecos. Conservando las

cooperativas su espacio propio en Europa, ganando terreno en España al extenderse el desempleo en el último cuarto del siglo XX.

La empresa que utilizaba el trabajo familiar (forma típica de economía social) no mostraba signos de decadencia. Manteniendo sus posiciones en la agricultura y en la artesanía, creciendo un sector de autónomos urbanos como los taxistas, comerciantes de barrio, peluqueros, abogados, fontaneros, electricistas, etc.

El reto económico desde el surgimiento del capitalismo hasta nuestros días, gira en torno a como conciliar la justicia social con la libertad económica y política. El capitalismo liberal trataba de armonizar justicia social con un sistema de mercado basado en la propiedad privada y en la intervención del Estado. Pronto se comprobó que esto conllevaba a fuertes desigualdades sociales que hacían necesaria la actuación del Estado para redistribuir la renta y la riqueza.

A lo que se le sumó, que el mercado no era capaz de solucionar los ciclos económicos, la provisión de bienes públicos, la aparición de monopolio y oligopolio y un crecimiento desaguado de los países y regiones más desarrollados.

La sociedad democrática ha tomado dos alternativas. Por un lado la creciente participación de Estado en la actividad económica, con el doble propósito de integrar lo “económico” con lo “social”, mediante la distribución de la renta. Por otro lado se han impulsado iniciativas empresariales a través de grupos más desfavorecidos por la evolución espontánea del mercado. Iniciativas que también pretenden integrar lo económico con lo social, mediante organizaciones productivas con la finalidad de resolver un problema colectivo, tal como sanidad, educación, empleo, ahorro, crédito...

Empresas desde la diversidad jurídica y heterogéneas en sus funciones, pero ligadas a una ética común, basada en la solidaridad, servicio a los socios e interés general.

El creciente interés de la iniciativa empresarial de la Economía Social se deriva del conflicto de los valores asumidos por la sociedad y la incapacidad de las teorías económicas ortodoxas para dar una respuesta satisfactoria a estos valores.

Estas organizaciones se presentan con mayor fuerza en épocas de crisis, cuando se observa que determinados problemas no son resueltos ni por empresas capitalistas convencionales ni por administradores del Estado.

La Unión Europea ha valorado la utilidad de este sector en la suma de esfuerzos que permitirán alcanzar objetivos en materia de política regional, cohesión social, y en medidas que controlen el desempleo. Por ello ha puesto en marcha diferentes mecanismos de unión que vinculen a los componentes del sector, con el fin de que establezcan instituciones comunicarais que los representen y configuren una unidad homogénea.

Dicho sector produce servicios de utilidad colectiva, sobre todo las asociaciones, y con las mutualidades sectores como el sanitario, social, cultural, etc. Los que presentan diferentes ventajas frente a ese mismo servicio ofrecido por lo Poderes Públicos. Tales como la rápida integración local, la mano de obra más barata y menos rígida, capacidad de movilización del trabajo voluntario, lo que abaratará notablemente los costes.

A la vez que consigue un trato muchos más personalizado entre productores y usuarios, implicándoles en mayor medida en la gestión y organización. Si bien no todo son virtudes, si no que también asume diferentes riesgos. Tales como los que existen en las pequeñas asociaciones, excediendo en la explotación de los trabajadores, atentando contra el derecho al trabajo y el derecho sindical. Además existe la posibilidad de los recursos; si no están bien controlados. Riesgos que crecen cuando la economía social se encuentra monopolizada o casi monopolizada. Por esta razón mas vale proponer acciones complementarias con la intervención de lo Poderes Públicos.

Las organizaciones de la economía social llevan a cabo un papel complementario de lo Poderes Públicos en el desarrollo de la función de regulación de éstos. Papel que aparece sobre todo desde la crisis económica.

Esta concepción del Tercer Sector engloba una realidad muy heterogénea de Organizaciones cuyo comportamiento puede diferir significativamente entre sí. En la práctica son el reflejo material de la multitud de manifestaciones del comportamiento humano organizado (distintas de los dos modos claramente mayoritarios, el capitalista y el público).

Organizaciones orientadas a unos objetivos definidos, como son, en unos Casos, desarrollar una actividad económica para la producción de bienes y servicios y, en otros casos, desarrollar acciones políticas o sociales. Incluyendo Organizaciones de base informales, sindicatos y partidos políticos hasta fundaciones, mutualidades y cooperativas.

Algunos autores no tienen una concepción tan amplia del tercer sector, excluyendo de ésta a la sociedad civil que según Tomas Carpi identifica a las Entidades de articulación de intereses no traducidos directamente en una actividad económica de producción de bienes y servicios, sino en otras actividades del tipo socialización (ocio, encuentro, etc.) y/o de carácter político (reivindicación y presión, gestión del interés colectivo), funciones asimilables al desarrollo de la ciudadanía.

En el siguiente cuadro se ilustra los componentes del Tercer sector en su sentido más amplio:

TABLA 2: Componentes del tercer sector.

TERCER SECTOR	Entidades con funciones de socialización y política	SOCIEDAD CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> -Asociaciones de hecho -Asociaciones formalizadas si actividad económica: <ul style="list-style-type: none"> -de encuentro (deportivas, de ocio, culturales...) - politicas_revindicativas (Asociaciones profesionales, sindicatos, partidos políticos...)
	Entidades con función de producción de bienes y servicios	Subsector no lucrativo De la economía social	<ul style="list-style-type: none"> -Fundaciones -Asociaciones formalizadas con actividad económica -Ciertas cooperativas y mutualidades -Caritas, ONCE, Cruz Roja -Obras sociales de cajas de ahorros, empresas, sindicatos, parroquias, partidos, bancos...
	ECONOMIA SOCIAL	Subsector empresarial de la economía social	<ul style="list-style-type: none"> -Cooperativas -Mutuas y mutualidades -Sociedad laboral -Sociedad agraria de transformación

FUENTE: El sector de la economía social. (ISBN: 978-84-691-3380-4)

Como ya hemos nombrado, algunos autores no amplían tanto esta clasificación. Centrándose en las entidades con finalidad de producción de bienes y servicios, las que se dividen en el sector no lucrativo y el sector empresarial.

El sector no lucrativo esta formado por:

- **Fundaciones:** Son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Deberá perseguir fines de interés general y beneficiar a colectivos genéricos de personas. Sus ingresos deben ir destinados para la realización de los fines fundacionales en un setenta por ciento de las rentas u otros ingresos que obtenga la fundación (previa obligada deducción); debiéndose destinar el resto a incrementar la dotación fundacional. Para su formación se deberá aportar 30.000 euros como mínimo, en concepto de dotación Fundacional. Los patrono de la fundación responderán solidariamente frente a la los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la ley o a los Estatutos, o por los realizados sin diligencia con la que deben desempeñar el cargo.
- **Caritas:** Es una organización humanitaria que agrupa 162 organizaciones nacionales católicas de asistencia, desarrollo y servicio social. Los trabajos humanitarios de Caritas son realizados sin tener en cuenta la confesión, raza, género o etnia de los beneficiarios. La misión de Caritas es resultado de la doctrina social de la Iglesia, centrando sus actividades en la dignidad de la persona humana. Incluye apostolados que apoyan diversos sectores sociales, en muchas ocasiones en trabajo conjunto con el gobierno del lugar. Caritas como unidad local es autónoma e independiente, sin embargo existe el principio de apoyo entre toda la comunidad global. La financiación de Caritas proviene de donaciones tanto de dinero como en especie.

- ONCE: Es una Corporación sin ánimo de lucro con la misión de mejorar la calidad de vida de las personas ciegas y con discapacidad visual de toda España. Una Institución de carácter social y democrático; abierta a todos... solidaria con las personas afectadas por discapacidades distintas a la ceguera, igualitaria y participativa que trabaja, día a día, en democracia. Y lo hace codo con codo con la Administración a través de los ministerios de Economía y Hacienda, Sanidad, Política Social e Igualdad, e Interior. Por otro lado, la solidaridad, un valor tradicional en la ONCE, se materializa mediante la Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad, financiada con el 3% de la venta bruta de los productos de juego de la Organización.

- CRUZ ROJA: Es una organización no gubernamental, entendida como una entidad de carácter público con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente por los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales. El financiamiento de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados y otras Administraciones Públicas, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc.

- Obras sociales de cajas de ahorro: La indefinición de derechos de propiedad en las cajas de ahorros y la ausencia de ánimo de lucro tienen como resultado la distribución de sus beneficios siguiendo unos canales alternativos al tradicional reparto de dividendos de las sociedades anónimas. La obra social se configura así como un medio de reversión a la sociedad del excedente obtenido por las cajas de ahorros y permite la prestación a grandes capas de población de servicios benéficos, culturales o sociales. Pero, del mismo modo que las necesidades sociales de la población española han evolucionado a lo largo del tiempo, la tipología de las actividades financiadas por las cajas también ha ido modificándose para ajustarse a las nuevas circunstancias. Se clasifican en cuatro destinos posibles: Cultura y tiempo libre, Asistencia

social y sanitaria, Educación e investigación, y Patrimonio histórico, artístico y natural. Las actuaciones de carácter cultural, si bien siguen constituyendo la mayor parte de las actividades financiadas, han perdido cierta importancia como consecuencia de la intervención de las Administraciones Públicas y la consiguiente dotación de infraestructuras en este campo.

La complementariedad de actuaciones entre cajas de ahorros y poderes públicos se manifiesta igualmente en la evolución de las partidas de tipo social pues, en paralelo al proceso demográfico de la población española y a las mayores necesidades asistenciales, se constata una mayor implicación de la obra social en este tipo de servicios.

- Sindicatos: es una organización democrática, integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al empleador con el que están relacionados contractualmente.

Los sindicatos, tras reunirse con sus afiliados, informarles y llegar a acuerdos previos o tomar conciencia de las necesidades del momento, negocian en nombre de estos (negociación colectiva) los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, etc.) dando lugar al contrato colectivo de trabajo.

El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros, es decir asegurar condiciones dignas de seguridad e higiene laboral y generar mediante la unidad, la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores. La libertad sindical de los trabajadores para crear, organizar, afiliarse, no afiliarse o desafiliarse, cambiar de sindicato es libre y sin injerencias del Estado, patronos, empleadores u otros sindicatos.

El sector empresarial lo constituyen principalmente:

- Cooperativas: La sociedad cooperativa, a diferencia de las sociedades mercantiles, se presenta como una asociación de personas físicas o jurídicas que, teniendo intereses o necesidades socio-económicas comunes, desarrollan una actividad empresarial, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativa que realizan. Se presenta pues, como una sociedad de mercado carácter social cuyo objeto es facilitar a sus socios determinados bienes o servicios al precio mínimo posible (cooperativas de consumo), o retribuir sus prestaciones al máximo posible (cooperativas de producción). Las cooperativas pueden ser de primer grado, con un mínimo de tres socios, cuando sus socios son personas físicas o jurídicas, y de segundo o ulterior grado cuando están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase. A su vez, las cooperativas de primer grado se clasifican en:

- _ De trabajadores asociados: cooperativas de trabajo; de iniciativa social y de comercio ambulante.

- _ De apoyo empresarial: rural (cooperativas agrarias y de explotación comunitaria), general (cooperativas de servicios empresariales) o financiero (cooperativas de crédito y de seguros).

- _ De autoayuda consumidora: cooperativa de consumidores; de escolares; y de viviendas.

- _ De sectores o funciones sociales especiales: cooperativas de enseñanza; sanitarias; de transporte; de integración social; e integrales.

- Mutuas y mutualidades: Este tipo de organizaciones puede encasillarse en ambos grupos ya que aunque corresponda a la producción de servicios en el ámbito empresarial también es una entidad sin ánimo de lucro, constituida bajo los principios de la solidaridad y la ayuda mutua en las que unas personas se unen voluntariamente para tener acceso a unos servicios basados en la confianza y la reciprocidad. Los socios de la mutualidad, llamados mutualistas, contribuyen a la financiación de la institución con una cuota periódica. Con el capital acumulado a través de las cuotas de los mutualistas, la institución brinda sus servicios a aquellos socios que los necesiten.

Algunos ejemplos de servicios ofrecidos hoy comúnmente por mutualidades son los seguros con las mutuas de seguros y la previsión de enfermedades y planes de jubilación a través de las mutualidades de previsión social o las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, entidades que cubren los accidentes laborales y colaboradoras de la gestión de la Seguridad Social.

- Sociedad laboral: Es una sociedad anónima o de responsabilidad limitada en la que la mayoría del capital social pertenece a los trabajadores que prestan en ella servicios retribuidos en forma personal y directa, con una relación laboral por tiempo indefinido. La sociedad laboral tiene carácter mercantil cualquiera que sea su objeto social y el capital, constituido por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en acciones nominativas o participaciones sociales, debiendo estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución al menos en un 25 por ciento del valor nominal de cada una de las acciones, cuando se trate de sociedades anónimas laborales, y en su totalidad en el caso de las sociedades de responsabilidad limitada laboral. Ninguno de los socios podrá poseer acciones que representen más de la tercera parte del capital social, salvo cuando se trate de sociedades laborales participadas por el Estado, las Comunidades Autónomas, las Entidades locales o las sociedades públicas, en cuyo caso la participación de las entidades públicas podrá superar dicho

- límite, sin alcanzar el 50 por 100 del capital social. Igual porcentaje podrán ostentar las asociaciones y otras entidades sin ánimo de lucro.
- Sociedad agraria de transformación: es una sociedad civil de finalidad económica-social en orden a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos, forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrario, y la prestación de servicios comunes que sirvan a aquella finalidad. Podrán asociarse o integrarse entre si constituyendo una agrupación de S.A.T con personalidad jurídica y capacidad para obrar, cuya responsabilidad frente a terceros por las deudas sera siempre limitada.

2.3 Introducción al sector cooperativo.

En España, al igual que en el resto de los países, se pueden encontrar antecedentes remotos del cooperativismo en ciertas figuras asociativas y formas de convivencia tales como los prósitos y las cofradías marítimas. De acuerdo con la profesora Bel, en la Edad Media ya se manifestaban Instituciones próximas a lo que siglos después fuera el cooperativismo.

No obstante, el precedente inmediato del cooperativismo moderno hay que buscarlo en el siglo XIX, aunque es a principios del siglo XX cuando se desarrolla el gran movimiento cooperativo en España.

Así, con la llegada de la II República nace la primera Ley de cooperación en 1931 considerada imprescindible dado el número de cooperativas existentes en España.

Posteriormente la Guerra Civil supuso uno de los períodos más difíciles que ha atravesado el cooperativismo. Asimismo durante el periodo franquista la actividad de las cooperativas se vio frenada seriamente cuando no intervenida por las autoridades públicas; aunque al final de esta etapa se produce un avance significativo de esta forma societaria que se consolida con el reconocimiento expreso de estas empresas por la

Constitución española que en su artículo 129.2 establece:

“Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de Participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación Adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios Que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción”

Hasta el momento, la ansiada reforma de acuerdo con lo establecido por la norma constitucional no se ha llevado a la práctica.

En España, el sistema cooperativo se encuentra sumido hasta la fecha en una situación de total abandono por parte de los poderes públicos, los cuales no solamente le han negado el más mínimo apoyo, sino que le han puesto una serie de obstáculos hasta conseguir hacerle prácticamente imposible su desenvolvimiento.

A pesar de ello actualmente existen en nuestro país más de 25.000 sociedades cooperativas, de las que sólo aproximadamente el 20% son agrarias. Este importante número de cooperativas ha crecido contra corriente y dan trabajo a dos millones de españoles en todos los sectores económicos.

A fin de saber qué es la sociedad cooperativa, vamos a hacer referencia a la definición de sociedad cooperativa elaborada por la Alianza Cooperativa Internacional en el Congreso Centenario de Manchester, en 1995:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”.

Por otra parte, nuestra Ley estatal de cooperativas, Ley 27/1999, de 16 de julio, la define en su artículo 1, apartado. 1 como:

“Una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre Adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los

principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la presente Ley”.

Las cooperativas tienen unos valores y unos principios internacionalmente consagrados que han de ser respetados por todas las legislaciones.

Del Informe de la ACI (Alianza corporativa Internacional, Congreso de Manchester, 1995) extraemos la explicación de cada uno de los elementos integrantes de la Declaración sobre los Valores:

1) Autoayuda. Refleja la creencia de los cooperativistas en que el desarrollo individual pleno sólo se puede alcanzar en asociación con otros individuos: la acción conjunta y la responsabilidad mutua aumentan la influencia de los que así se unen.

2) Auto responsabilidad. Los socios asumen la responsabilidad de su cooperativa a lo largo de la vida de ésta, y también contraen la obligación de promoverla y difundirla, guardando su independencia respecto de organizaciones públicas o privadas.

3) Igualdad. El socio es la unidad básica de la cooperativa, y esto permite diferenciarla de otras sociedades orientadas al beneficio del capital. Los socios tienen derechos políticos y económicos. El mantenimiento de la igualdad se revela como tarea difícil en el caso de grandes cooperativas, o de federaciones de cooperativas, pero conseguir y mantener la igualdad es el reto permanente.

4) Equidad. Está referida al tratamiento de los socios en la cooperativa, sobre la base de la contribución y no de la especulación.

5) Solidaridad. La solidaridad es causa y efecto de la autoayuda y la ayuda mutua, dos conceptos firmemente anclados en la filosofía cooperativa. La cooperativa no es una forma de disfrazar el interés personal ilimitado, es una sociedad en la que el interés general o colectivo siempre debe ser tenido en cuenta. El esfuerzo por tratar de forma justa a todos no se circunscribe a los socios, sino que se extiende a los empleados (sean o no socios) y a los no

socios vinculados con la cooperativa. La solidaridad se predica también de las cooperativas entre sí, de forma que se cree un movimiento cooperativo unido, desde el plano local al internacional.

6) Honestidad. Las cooperativas se han caracterizado desde sus orígenes por desarrollar en el mercado prácticas empresariales correctas, éticas, por conducirse de acuerdo con buenos usos, tanto respecto de los socios como de los no socios. Son, podríamos decir, unas “adelantadas” a su tiempo, a esa preocupación por la ética que invade el ámbito mercantil y empresarial de nuestros días.

7) Transparencia. Las cooperativas “tienen una propensión a la transparencia”, revelan una considerable información sobre sus operaciones, algo que sólo desde fechas más recientes hacen otro tipo de sociedades o empresarios, y no siempre de forma voluntaria.

8) Responsabilidad y vocación social. Las cooperativas están abiertas a los miembros de las comunidades en las que se incardinan. Tradicionalmente, han proporcionado ayuda para el crecimiento de comunidades o países en vías de desarrollo, asumiendo y poniendo en práctica un compromiso de colaboración.

En cuanto a los Principios Cooperativos (según Vicent Chulea), son definidos por la Declaración de 1995 como las pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, siendo estos los siguientes:

- Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación de sexo, social, racial, política o religiosa.

- Segundo Principio: Gestión Democrática por parte de los Socios.

Las cooperativas son sociedades gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y

gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

- Tercer Principio: Participación Económica de los Socios.

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. Usualmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas, parte de las cuales por lo menos serían irrepartibles; el beneficio de los socios es en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y al apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

- Cuarto Principio: Autonomía e Independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

- Quinto Principio: Educación, Formación e Información.

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los Representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

- Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el

Movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- Séptimo principio: Interés por la Comunidad.

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

Existen una amplia variedad de sociedades cooperativas en función de su actividad:

- Sociedad cooperativa de trabajo asociado: Son Sociedades Cooperativas de Trabajo aquellas que tienen por objeto crear, mantener o mejorar, para los socios, puestos de trabajo a tiempo parcial o completo, mediante la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros y, en general, el poder de autoorganización y gestión democrática de la sociedad, sea cual fuere la duración, periodicidad, intensidad o continuidad de dichos esfuerzos y el sector económico en que los mismos se desarrollen.

- Sociedad cooperativa agraria: Es una cooperativa de trabajo asociado en el medio agrario. Son empresas constituidas por los productores o empresarios agrarios para brindarse recíprocamente servicios de conservación, transformación y venta de la producción agropecuaria proveniente de la propia actividad económica, además de la producción de insumos y otros elementos necesarios para el desarrollo de la actividad agraria.

- Sociedad cooperativa de explotación comunitaria de la tierra: Son las que se asocian a titulares de algún derecho que lleve aparejado el uso o disfrute de tierras y otros bienes inmuebles, susceptibles de explotación agraria, que ceden dichos derechos a la cooperativa y que presentan o no su trabajo a la misma, pudiendo asociar también a otras personas físicas que sin ceder a la cooperativa derechos de disfrute sobre bienes y prestan su trabajo en la misma pero para la explotación.

- Sociedad cooperativa del mar: Realizan la pesca bajo principios cooperativos, propulsar cuanto se refiera a las industrias marítimas y derivadas,

facilitar los medios adecuados para la adquisición, construcción y reparación de embarcaciones, fabricación y distribución de efectos navales y útiles de pesca, frío industrial, etc., así como crear instituciones de venta en común, y en general, cuantas tiendan a facilitar la pesca y los transportes marítimos".

- Sociedad cooperativa de trasportes: Esta formada por un grupo de conductores o chóferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el transporte de personas o cargas.

- Sociedad cooperativa sanitaria: Son cooperativas de salud, en el cual los asociados y propietarios son médicos, pero los servicios son prestados a una clientela específica que comprende personas y familias, quienes toman uno de varios tipos de contratos con la Cooperativa.

- Sociedad cooperativa de crédito: Son sociedades cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. Realizan actividades tales como la prestación de servicios financieros en el medio rural, tanto operaciones activas, pasivas como servicios a otras entidades de crédito, con atención preferente de las necesidades financieras de sus socios. Este conjunto de operaciones con terceros no podrá superar el 50% de los recursos totales de la entidad.

- Sociedad cooperativa de viviendas: Es una entidad que asocia normalmente a personas físicas, en algunos casos también a determinadas personas jurídicas, que precisen alojamiento o locales para sí y/o sus familiares; permitiendo la ley que entre sus fines estén también, entre otros, la construcción de edificaciones complementarias (por ejemplo, plazas de aparcamiento) y la prestación de servicios a las viviendas y su rehabilitación. Es decir, se trata de una agrupación de personas que comparten básicamente la necesidad de una vivienda y se unen para acceder a ella mediante la autopromoción, en las mejores condiciones de calidad y precio posibles. Una

de las características principales es la ausencia de ánimo de lucro mercantil, ya que la finalidad principal es la adquisición de una vivienda a precio de coste.

- Sociedad cooperativa de consumidores: Es una sociedad de personas cuyo objetivo es realizar una actividad económica de suministro de bienes y servicios para sus socios y su entorno. A través de la cooperativa, los consumidores y usuarios satisfacen sus necesidades buscando mejores condiciones de calidad y precio. El consumidor se integra en el proyecto cooperativo como socio consumidor y ello le da derecho a estar representado en los órganos de gobierno de la cooperativa y en su Asamblea General.

Capitulo 3: Análisis estratégico.

3.1 Análisis del Macro entorno.

3.2 Análisis del Micro entorno.

3.3 Ventaja competitiva.

3. ANALISIS ESTRATEGICO.

3.1. Análisis del Macro entorno.

Mediante el análisis se buscan oportunidades que pueda posicionar a la empresa con una ventaja competitiva que le permita obtener utilidades superiores a la del resto. Logrando crear una estrategia q suponga una ventaja sostenible a largo plazo respondiendo a:

- Neutralizar amenazas
- Corregir debilidades
- Aprovechar oportunidades
- Explotar fortalezas

Realizamos el análisis externo mediante el modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

-Amenaza de cooperativas de nuevo ingreso: Escasa amenaza de entrada de nuevas cooperativas, ya que cada zona de la comarca cuenta con la suya y sería muy difícil conseguir nuevos socios agricultores para formar una nueva.

-Poder de negociación de los proveedores: Éstos tienen poco poder de negociación, ya que existen gran número de diferentes suministradores de inputs, con los que la cooperativa puede negociar mejores precios y calidad.

-Poder de negociación de los compradores: Sin embargo, el poder de negociación de los clientes es mucho más elevado. Cada año son ellos los que determinan el precio de cada producto, ya que son más los vendedores que compradores de cosecha, sobrando en varias ocasiones y siendo difícil encontrar nuevos clientes.

-Amenaza de productos sustitutos: Los precios de los productos de las cooperativas colindantes son similares, si bien hay que destacar que la cooperativa "La Fuente de Cella" tiene reconocida varios premios de calidad, punto positivo frente a las demás.

-Intensidad de la competencia entre rivales: La cooperativa “La Fuente de Cella” tiene una dimensión mayor, tanto en volumen de producción, como en número de socios, como en ingresos, que las cooperativas de la comarca. Esto supone una ventaja competitiva para ésta, ya que al generar mayor volumen de producción cuenta con mayor poder de negociación a la hora de la venta, consiguiendo mayor número de compradores, etc.

3.2. Análisis del Micro entorno.

Mediante el análisis interno se identifica el conjunto de factores (recursos capacidades, y competencias centrales) que determinan la posición competitiva de la cooperativa.

Los factores tradicionales (costo del trabajo, acceso a recursos financieros y materias primas, mercados protegidos o reglamentados), todavía son fuente de ventaja competitiva, pero cada vez en menor medida.

La conjunción exclusiva de recursos con lleva una ventaja competitiva. Se pueden distinguir varios tipos, como tangibles e intangibles.

.Tangibles: La cooperativa cuenta con una estructura financiera equilibrada, en la que sus préstamos ya han sido amortizados y cuenta con un elevado efectivo que le permitirá llevar a cabo las diferentes inversiones (entre otras la analizada en éste proyecto). A su vez, en cuanto a sus productos se refiere, tiene varios certificados de calidad (la patata), lo que le permitirá tener un mayor reconocimiento frente a terceros.

.Intangibles: La reputación que les aguarda, debido a que es una cooperativa consolidada desde hace muchos años, siendo ya muy conocida y por ello contando con una gran cartera de clientes.

Las capacidades están formadas de las habilidades y el saber hacer del que consta la empresa, y con frecuencia también la experiencia de las funciones.

La cooperativa, a medida que se ha desarrollado su evolución, ha ido creando un sistema de almacenamiento separado por productos en diferentes naves, con los tratados necesarios para conservarlos en buen estado hasta su venta.

Conseguir acumular y destacar recursos y capacidades que otorgan a la empresa unas competencias centrales, de las cuales deberá decidir en cual debe centrarse para extraer de ahí su ventaja competitiva.

Se hace un análisis conjunto mediante la matriz de DAFO, éste permite el análisis de la situación desde su perspectiva externa, identificando las oportunidades y amenazas del entorno y desde su visión interna conociendo las fortalezas y debilidades de la organización.

- Fortalezas: formada por los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa.

- Debilidades: son los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

- Oportunidades: describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

- Amenazas: hace referencia a los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

TABLA 3: Análisis DAFO.

Diagnóstico de situación actual



FUENTE: Internet: www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.html

-Fortalezas

- Situación financiera positiva, puesto que dispone de liquidez suficiente para hacer frente a las posibles inversiones.
- Prestamos totalmente amortizados, lo que favorece a la hora de pedir financiación si en su caso fuera necesaria.
- Estructura de la organización muy asentada, debido a la larga vida de la cooperativa.
- Certificado de calidad de la patata, reconocido en una feria celebrada en los últimos años.
- Maquinaria nueva que les permite una mejora de la efectividad en la producción (Seleccionadora de semillas).
- Actual subvención recibida por el cuidado de las tierras (siembra de guisantes que fertilizan el terreno).

- El saber hacer con el cuenta ésta cooperativa debido a su larga experiencia.

- Debilidades

- Debido a la incidencia de los factores climatológicos de este ultimo periodo (escasa lluvia), se ha incurrido en mayores gastos de sistema de regadío, para alcanzar la producción media.

- Gran número de socios tiene elevada edad, por lo que a corto plazo se esperan varias bajas. (Reducción del capital social).

- Oportunidades

- Respecto de las cooperativas de la comarca, la Cooperativa “La Fuente de Cella”, cuenta tanto con un volumen mayor de socios y de producción. Al tener mayor tamaño también tiene mayor cartera de clientes, mayor poder negociación...

- Posibilidad de abrirse a nuevos mercados y productos.

- Amenazas

- Bajada de los precios de varios productos, sobre todo de la patata.

- Hasta hace tiempo la mayoría de la población comarcal se dedicaba a la agricultura. En la actualidad y cada vez más, este sector está quedando inutilizado, peligrando de este modo en un futuro la vida de la cooperativa.

- La situación actual del país representa una situación de incertidumbre a la hora de llevar a cabo nuevos proyectos.

3.3 Ventaja competitiva.

Analizando tanto el análisis estratégico externo como interno, teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentra la cooperativa, se intenta determinar lo que supondrá una ventaja competitiva para ella. Una vez determinada ésta, se elaborara la estrategia a seguir por la empresa, basándonos en la misma.

Puesto que cuenta con un excedente de tesorería importante, podría aprovecharlo para realizar alguna inversión. Uno de sus productos (la patata) posee un reconocimiento de calidad, que lo sitúan en una posición superior a la del resto de cooperativas de los alrededores. Teniendo en cuenta la situación actual del mismo (caída de la producción debido al descenso de los precios como materia prima), y aprovechando ambas ventajas competitivas (liquidez y calidad) podría llevar a cabo una estrategia de expansión horizontal hacia delante. (Inversión que se detalla más adelante).

Capitulo 4: Análisis de las operaciones

4.1 Localización

4.2 Procesos

4.3 Distribución en planta

4. ANALISIS DE LAS OPERACIONES.

4.1 Localización.

La sociedad cooperativa “Fuente de Cella” esta situada en Cella, pueblo perteneciente a la comarca Comunidad de Teruel. Esta comarca esta formada por un territorio muy extenso (2.791km²), situada al sur de la Comunidad Autónoma de Aragón, entre algunas de las sierras mas importantes del Sistema Ibérico. Con un altitud media por encima de los 900 metros, una pluviométrica escasa y temperaturas muy extremas, la Comunidad de Teruel cuenta con paisajes muy distintos entre si, distribuidos entre cinco zonas: el Altiplano turolense, al norte; Sierras del Pobo, al este; el valle del Jiloca, al oeste; el área peri urbana que rodea ala capital y la ribera del Turia, al sur.

En la Comunidad de Teruel se ubica la capital, lo que le confiere ciertas peculiaridades que la diferencia del resto de las comarcas del Alto Teruel: tiene mayor densidad de población (17 habitantes por Km²) aunque de los 47.361 habitantes que tiene la comarca, 35.396 residen en la capital y el resto están dimensionados por otros 45 núcleos urbanos. Además, aunque el sector productivo mas importante es el terciario (69,4%), los servicios se concentran sobre todo en le capital y en las zonas rurales, la principal actividad económica ha sido y sigue siendo el sector primario y la industria agroalimentaria derivada del mismo.

Actualmente, aunque la población ocupada en el sector primario ha disminuido, situándose en un 6,6%, debido a la mecanización del campo y a las migraciones, un 47,3% del territorio (131.980,9 Has.) está constituido por zonas agrícolas. Hay 2.901 explotaciones agrícolas, la mayoría de las cuales tienen entre 5 y 50 hectáreas, y están ocupadas, ante todo con cultivos herbáceos de secano, aunque últimamente se están introduciendo otros cultivos alternativos al cereal como los guisantes o la esparceta. Comienza a practicarse la agricultura ecológica, con algo más de 1500 hectáreas inscritas y una industria carnica ecológica, y la producción integrada ya alcanza las 12.000 hectáreas de cereal. También hay una presencia de industrias

agroalimentarias en la comarca, pequeñas y medianas empresas que generan empleo, cerca de 500 en la comarca, y ponen en valor los productos del campo, cerrando todo el ciclo productivo y garantizando la trazabilidad de sus productos.

Cella, el pueblo donde se ubica la cooperativa, esta situado a 27 kilómetros de Teruel. Esta villa situada en el altiplano turolense mezcla varias constantes: el agua, la agricultura y ganadería, y el espíritu cooperativo de gran parte de sus vecinos. Ambas peculiaridades de esta villa, el agua y el cooperativismo, confluyen en la constitución de la Cooperativa de “La Fuente de Cella”. Esta zona que representa la parte meridional de la fosa del Jiloca, esta formada por numerosas fincas de cultivo, choperas, carrizos y pastizales. En la antigüedad 11km de largo y 2,5 de ancho formaban una zona lacustre, que mas tarde fue desecada para ganar terrenos de cultivo. Ya que la actividad agraria ha sido la principal durante muchas décadas consecutivas.

4.2 Procesos.

La cooperativa agraria “La Fuente de Cella” se dedica a la comercialización de cebada, trigo, guisantes, maíz y patatas. También vende fertilizantes, gasoil y suministros agrícolas.

Las actividades seguidas por sus socios van desde la siembra y recolección de los cultivos hasta la venta de los mismos. Una vez que se ha recolectado los productos, se llevan a la cooperativa, para ahí ser tratados, almacenados y dispuestos para la venta.

Su principal producto es la cebada, cereal sembrado a finales de Octubre y principios de Noviembre. Este producto se adapta muy bien a las características del terreno ya que es de secano. Previo a la siembra se hace una abono de fondo, compuesto por nitrógeno, fósforo y potasa (suministrado por la cooperativa). Cerca del mes de febrero se hará un segundo abono de cobertera, nitrogenado. La recolección tiene lugar el mes de julio, que se llevara directamente a los almacenes de la cooperativa. Una vez aquí se toma

una muestra para determinar el peso específico y la humedad. En el tiempo que permanecerá en almacén hasta la venta, recibirá un tratamiento para evitar su deterioro. La venta comenzara a partir del mes de septiembre hasta el mayo. Su destino es la elaboración de pienso para los animales.

Otro cereal que ocupa un papel importante en esta cooperativa, es el trigo. A diferencia del anterior, éste es tanto de secano como de regadío. La diferencia entre éstos, es que en regadío se siembra en febrero y se debe implantar un sistema de regadío por inundación. Como recompensa de ello, se obtiene una mayor producción. El resto de proceso es similar al de la cebada. La finalidad del trigo es la venta para la elaboración de harina para el pan.

Otros de los cultivos de regadío es el maíz, regado también por inundación. La época de siembra es en abril, al igual que los anteriores se hace un abono de fondo antes de la siembra y uno posterior de cobertera. Se recoge en diciembre, llevándose a al cooperativa. Donde será tratado. Antes de su almacenado, debe pasar por un secadero. Se introduce por una tolva, que mediante aire caliente ira secando el cereal. Al igual que la cebada, se comercializa para pienso.

En la historia de esta Cooperativa el producto estrella durante muchos años ha sido la patata. Si bien, en la actualidad se ha reducido drásticamente el volumen de producción, pasando de 6000 TM a 800 TM. (Propósito principal de este proyecto la mejora de esta situación.)

El proceso de siembra comienza en abril, se realizara un abono común a los anteriores junto con uno de estiércol, que favorecerá el desarrollo de la planta. La patata es de regadío por necesitar mucha mas cantidad de agua llevando implantada un sistema de regadío por aspersión. La cosecha de ésta se realiza en octubre. Una vez en la cooperativa se descargar en un bunquer donde se el quitan todas las impurezas, y posteriormente serán almacenadas hasta la venta. Su destino principal es la patata frita, siendo menos usual la venta para el consumo, aproximadamente un 15 por ciento.

Otro de los procesos llevados a cabo, es la selección de semillas. Consiste en sacar a partir de semillas "R1" semillas "R2". Los socios compran a entidades externas pequeñas cantidades de semillas "R1" (debido a su precio elevado), que después cultivaran. El producto obtenido se pasara por la seleccionadora de semillas, obteniendo así la "R2", semilla que sembraran al año siguiente. Es decir, este proceso sirve para la obtención de semillas a un precio más económico que si se comprara fuera. Solo es valido para el trigo y cebada. El maíz es hibrido y debe ser toda simiente nueva "R1". La semilla de la patata se importa certificada de Holanda.

Una área de la cooperativa esta ocupada por la tienda de productos necesario para el desarrollo de al agricultura, tanto fertilizantes, fitosanitarios, pienso para animales, como repuestos de maquinaria.

También se dispone de un surtidor de gasoil agrícola, más económico para los socios.

4.3 Distribución en planta.

Existen varios tipos de distribución que se caracterizan por la forma de agrupar los diferentes procesos seguidos por la empresa.

La cooperativa "La Fuente de Cella" en su conjunto, sigue la distribución por proceso, ya que agrupa las actividades dependiendo de las maquinas y tratados que sean necesarias para cada una de ellas.

La distribución por proceso llamada también distribución de Taller de Trabajo o distribución por función. Se agrupan el equipo o las funciones similares, como sería un área para tomos, máquinas de estampado.

De acuerdo con la secuencia de operaciones establecida, una parte pasa de un área a otra, donde se ubican las máquinas adecuadas para cada operación.

De manera que la cooperativa se divide en dos naves, la primera sirve de almacén para el trigo, cebada y maíz. La segunda queda decidida por secciones, en un extremo esta las maquinas seleccionadoras de semillas, en otro almacén de patatas, y por ultimo, la tienda, Es decir, según la operación que proceda se ira a un área u otra, agrupando cada una características similares.

La técnica más común para obtener una distribución por proceso, es acomodar las estaciones que realizan procesos similares de manera que se optimice su ubicación relativa. En muchas instalaciones, la ubicación óptima implica colocar de manera adyacente las estaciones entre las cuales hay gran cantidad de tráfico.

Para optimizar se minimiza los costos de movimientos interdependientes, o sea minimizar el costo de manejo de materiales entre estaciones. Como el flujo numérico de artículos entre estaciones no revela los factores cualitativos que pueden ser decisivos para la distribución, se emplea una técnica conocida como PSI) (Planificación Sistemática de Distribución de Planta) o SLP (Systematic Layout Planning). Esto implica desarrollar un diagrama de relaciones, que muestre el grado de importancia de, tener a cada estación adyacente a cada una de las otras, o usar CRAFT.

Por otro lado, algunos de los procesos descritos en el punto anterior siguen una distribución por producto, llamada también distribución de taller de flujo. Es aquella donde se disponen el equipo o los procesos de trabajo de acuerdo con los pasos progresivos necesarios para la fabricación de un producto.

Si el equipo se dedica a la producción continua de una pequeña línea de productos, por lo general se le llama Línea de Producción o Línea de Montaje. Por taller de flujo se hace referencia a un sistema de producción dispuesto para que fluyan con mayor facilidad los productos dominantes. Aquí la gama de productos es mayor que el de las líneas de producción y el equipo no es tan especializado. La producción tiende a ser por lotes de cada artículo, en vez de una secuencia mezclada continua. Se adecua para grandes volúmenes.

Una línea de montaje puede variar desde un 100 % hecho por los trabajadores hasta el otro extremo, totalmente automatizada.

En este caso, por ejemplo el proceso del maíz sigue una distribución por producto, ya que sigue una línea de montaje. Se descarga en la tolva, que transportado por un sinfín llegara un silo, donde se le inyecta aire caliente que lo secura, una vez seco caerá mediante unos conductos a almacén.

La seleccionadora de semillas también sigue la distribución por producto. Se descargan las semillas en una tolva, por un sinfín se transportan hasta unas crivas y unos trianbijones, y de ahí pasaran a una mesa simétrica, donde se le quitan todas las impurezas. De ahí irán a una tratadora que sulfata la semilla, pasando a una tolva que la empaqueta en sacos de diferentes tamaños.

GRAFICO 2: Secadora de maíz.



FUENTE: Fotos de las instalaciones de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

Capitulo 5: Organización y recursos humanos

5.1 Misión, valor y objetivos

5.2 Forma jurídica y fiscal

5.3 Organigrama y descripción de los puestos de trabajo

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Misión, valores y objetivos.

Tradicionalmente los vecinos de Cella se han agrupado para trabajar la tierra, comercializar sus productos agrícolas, compartir los pozos e incluso compartir la maquinaria, así como poder negociar unos mejores precios con los intermediarios.

Actualmente mediante la sociedad cooperativa agraria “La Fuente de Cella” les permite alcanzar estos objetivos con mayor eficiencia. Cuya misión es administrar eficientemente los recursos, proporcionando a los cooperadores productos y servicios de calidad a un coste razonable, comercializando los productos agrícolas producidos por ellos, tales como la cebada, guisantes, maíz y patata. Vendiendo a su vez fertilizantes, gasoil y suministros agrícolas, tanto a los socios cooperantes como a terceros.

Obteniendo así un mayor valor de mercado, que permita a los socios alcanzar una mayor calidad de vida, promoviendo una base social auto sostenible en armonía con el medio ambiente.

En definitiva, la sociedad cooperativa, al ofrecer una mayor cantidad de producto puede aumentar el número de clientes, negociando mejores precios, diversificando el riesgo y consiguiendo más seguridad de cobro.

En relación a ello, la cooperativa agraria marca los siguientes objetivos:

- Conservar, tipificar, distribuir y comercializar los productos agrícolas obtenidos por sus socios.
- Adquirir, elaborar y producir fertilizantes, semillas, piensos y otros elementos necesarios para el desarrollo y fomento agrario.
- Adquirir, parcelar, sanear y mejorar los terrenos destinados a la agricultura, así como la construcción y explotación de las obras e instalaciones necesarias a estos fines.
- Realizar actividades de consumo y servicios para sus socios y demás miembros del entorno social, fomentando aquellas actividades que mejoren la población agraria y el medio rural.

- Todo tipo de actividades que favorezcan el mejoramiento económico, técnico, laboral y ecológico de las explotaciones de los socios de la cooperativa.

La cooperativa “La Fuente de Cella” viene desde sus inicios marcada por unos valores claramente definidos, entre los que destacamos; la autoayuda, basado en el espíritu cooperativista, consiguiendo sus objetivos por medio de la unión, agrupación, cooperación y colaboración, haciéndose así más fuertes.

Como causa de este primer valor, esta la solidaridad, ya que los socios no persiguen el beneficio individual si no el interés colectivo y general. Tratándose a todos por igual, incluidos los empleados, bien sea socios o no.

El tercer valor es la igualdad de voto independientemente del capital aportado por cada socio cooperativista, reforzando esto el valor principal que tiene el factor humano frente al capital.

Otro de los valores muy tenido en cuenta es el compromiso social con el fomento y desarrollo rural, mejorando tanto el entorno como la calida de vida de sus habitantes.

5.2 Forma jurídica y fiscal.

La forma jurídica que adopta la sociedad “La Fuente de Cella” es una cooperativa, ya que es una asociacion de personas físicas con necesidades comunes que se unen para desarrollar una actividad empresarial. Funcionan de manera democrática, sin ánimo de lucro. Repartiendo los excedentes entre los socios una vez atendido a los fondos comunitarios. No tiene un interés capitalista, si no que busca satisfacer las necesidades de sus socios. La responsabilidad de estos se limita, en el caso de que hubiera deudas, al capital aportado.

Se debe dotar de forma obligatoria un fondo que corresponde al 30 por ciento de los excedentes, correspondiente aun fondo de reservas obligatorias y aun fondo de promoción y educación.

Los socios deben participar en las actividades de la cooperativa, deben de recibir la información necesaria para poder ejercer sus derechos y cumplir con sus deberes, como asistir a las reuniones de la Asamblea General y participar en las actividades de formación.

Las sociedades cooperativas agrarias tienen un tratamiento fiscal especial, diferente al de otro tipo de sociedades, regulado en el artículo 129.2 de la constitución Española.

Estas ventajas fiscales se atribuyen a razones históricas y tradicionales, debido a la función social principal de sus actividades; ya que sus beneficios son destinados a fondos colectivos e irrepartibles.

Se entiende que las cooperativas desarrollan actividades de gran necesidad para la sociedad y no siempre suficientemente defendidas, además de resaltar sus operativas mutualistas. La función social de éstas, ya que promueven diferentes formas de participación en la empresa y facilitan el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción, a la creación y mantenimiento de empleo, educación, desarrollo social, y funcionamiento democrático, justifican el trato fiscal favorable.

Si bien otra de las causas que lo originan son la doble condición que se le otorga a sus socios (socio-trabajador), la dotación de reservas específicas con las que cuentan este tipo de sociedades y la menor capacidad económica de sus socios.

Por ello, la legislación fiscal de cooperativas vigente, elabora unas normas fiscales especiales para el impuesto de sociedades y el impuesto de renta de las personas físicas para sus socios, con el fin de ajustarlo a la normativa fiscal de las cooperativas. Estas normas se denominan “normas de ajuste”, contenidas en los artículos 15 a 32 de la Ley 20/1990. Es decir adaptan las normas generales a las peculiaridades cooperativas

Se intenta conseguir que estas sociedades puedan intervenir en el mercado, en plano de igualdad, con el resto de empresas.

No hay que olvidar que las cooperativas asocian a personas, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, satisfaciendo sus necesidades económicas y sociales. Por lo que este elemento personalista, ya que las necesidades de los socios son la causa de la creación de la sociedad, y sus valores éticos que lo constituyen, hacen que no puedan competir con otras formas societarias salvo que se les atribuya ciertas ventajas.

El cumplimiento de los principios cooperativos, hace a la vez, que no puedan llevar a cabo una gestión competitiva, por lo que se merecen una protección especial del Estado. Evidente es que esto se debe conseguir mediante las normas tributarias favorables. Siendo que en la actualidad, el sistema tributario es considerado uno de los mejores medios para garantizar dicha protección, (según García Galvente)..

Las cooperativas agrarias están fiscalmente protegidas, entre otras cosas, debido al sector al que se dedican, al primario y a la inferior capacidad económica de sus socios, recogido en la LRFCA (Ley sobre el régimen fiscal de las cooperativas).

La mayoría de los propietarios o accionistas son trabajadores contrataos a tiempo indefinido, se les garantiza su situación a través del derecho de adquisición preferente, a favor de trabajadores que no sean socios. A la vez que se limita la posesión del capital social por un solo socio, tan solo un tercio del mismo. Es decir, se produce una mejor comunicación entre capital-trabajo, lo que se traducirá en un beneficio para la empresa y para el empleo. Suponiendo una generación de empleo con una gran estabilidad y fuerte contenido social.

La LRFC imponen unas condiciones que las cooperativas agrarias deben cumplir para estar protegidas fiscalmente, la sociedad cooperativa “La fuente de Cella” se encuentra dentro de este grupo.

Ésta se dedica a las actividades de suministro, adquiriendo los factores de producción para la propia cooperativa y para las explotaciones de sus socios, realiza la comercialización de los productos agrarios, sanea y mejora los terrenos destinados a la agricultura, realiza servicios a sus socios facilitando el mejoramiento económico, técnico, laboral y ecológico de las explotaciones.

Uno de los requisitos con los que cumple es que las operaciones con terceros no socios no superan el 50% del total de las realizadas con los socios, por cada tipo de actividad nombrada anteriormente, así como que todas las explotaciones de los socios se encuentran en ámbito territorial determinados por los estatutos de la Cooperativa.

Por otro lado, la base imponible de IBI (Impuesto de bienes inmuebles), correspondiente a los bienes de naturaleza rústicas de cada socio, para la actividad de la cooperativa no excede de 39.065,79 euros, con la excepción de que si hay socios con bases imponible superiores al límite fijado, el conjunto de sus bases no puede superar un 30 por ciento de las bases imponibles del resto.

Los beneficios fiscales que recoge la Ley 20/1990 sobre el Régimen fiscal de las Cooperativas, son los siguientes:

-En lo que representa al Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, con las siguientes excepciones:

- Los actos de constitución, ampliación de capital, fusión y escisión.
- Los actos de constitución y cancelación de préstamos, incluso los representados por obligaciones.
- Las adquisiciones de bienes y derechos financieros por el “Fondo de educación y promisión”.

-En relación al Impuesto de sociedades:

- Tipo de gravamen preferenciales sobre la base imponible correspondiente a los resultados cooperativos con los socios (20 por ciento).
 - Libertad de amortización de los elementos de activos no corriente adquirido en el plazo de tres años desde el registro de la sociedad cooperativa.
- Sobre el Impuesto de actividades económicas:
- Bonificaciones del 95 por ciento de la cuota y de los recargos.
- Por lo que se refiere al Impuesto de bienes inmuebles:
- Bonificaron del 95 por ciento de la cuota y de los recargos correspondiente a los bienes de naturaleza rústica de las sociedades cooperativas agrarias y de las sociedades cooperativas de explotación comunitaria de la tierra.
- Por las operaciones de fusión y escisión realizadas por las sociedades cooperativas.
- Las sociedades cooperativas gozaran de los beneficios fiscales previstos en la Ley 29/1991, del 17 de diciembre, sobre el régimen fiscal de las fusiones de empresas, en su grado máximo.

En definitiva se pretende conseguir que la carga impositiva que sufre el socio sea la mínima posible, ya que lo importante es que reciba la mayor remuneración por su trabajo, el mayor precio para su producto o las mejores condiciones para su consumo.

5.3 Organigrama y descripción de los puestos de trabajo.

Una de las características principales de las sociedades cooperativas agrarias es la participación de los socios tanto en la producción como en la gestión de la misma. Es decir, se atribuye una doble condición socio-trabajador, involucrado en la toma de decisiones. Esto se traduce en un organigrama

diferente al del resto de sociedades, presentado mediante una pirámide organizacional invertida.

Los socios como partícipes activos de la empresa, ocupan la cúspide de la estructura orgánica y a la vez ocupan otros niveles funcionales dentro de la estructura de organización. De este modo, por un lado sería una organización descentralizada, ya que el poder de decisión radica en personas situadas en la base del organigrama, y por el otro se consideraría centralizada, ya que estos mismos se encuentran en el vértice de la pirámide.

Los socios de esta sociedad cooperativa tienen el derecho y el deber de participar activamente y democráticamente en la organización. Existiendo la relación de “una persona un voto”, siendo el socio empresario de su propia sociedad, participando en los procesos de producción y comercialización a través del control de los mismos.

A continuación se enumeran los derechos y deberes que marca Ley 3/1987 de cooperativas:

-Deberes:

- Participar en las reuniones de asamblea general
- Aceptar los cargos en los órganos sociales cuando sean elegidos.
- Participar en las actividades de formación.

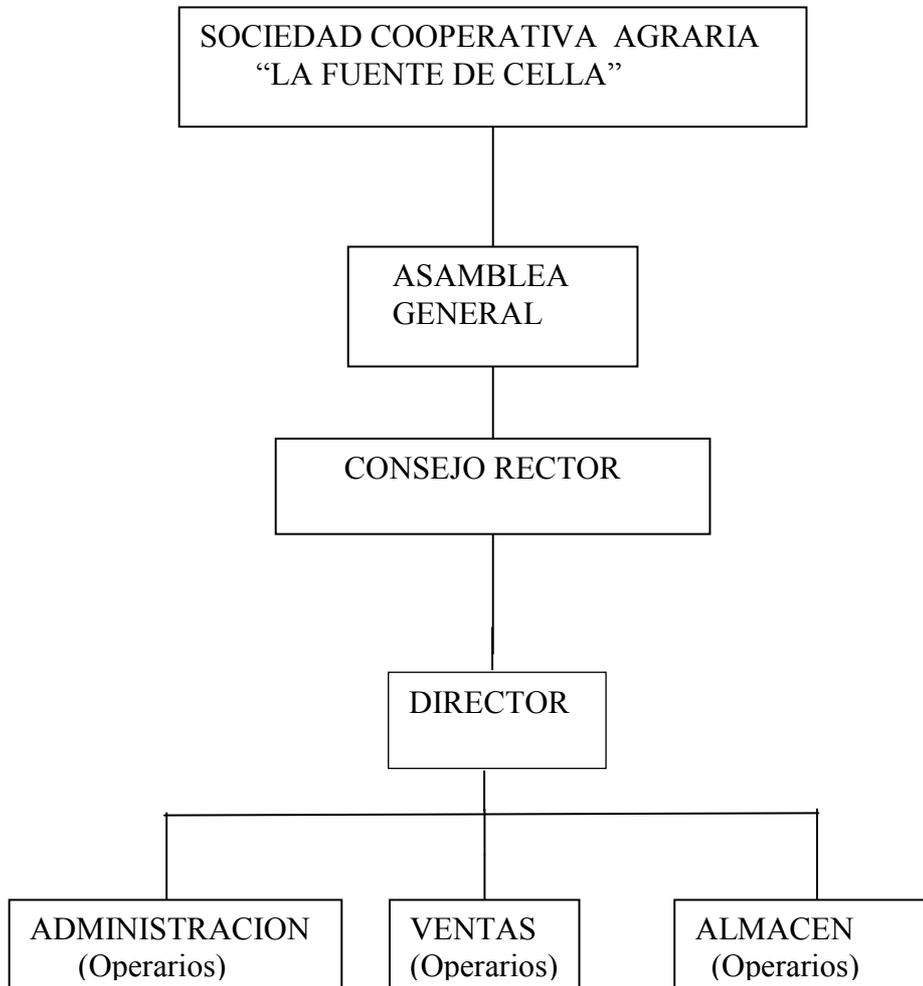
-Derechos:

- Elegir y a ser elegido para participar en los órganos sociales.
- Participar con voz y voto en la asamblea general.
- Recibir la información que solicite.
- Participar en la actividad empresarial.

La toma de decisiones de los socios se lleva a cabo por medio de la participación en los órganos sociales.

El organigrama de la sociedad cooperativa “La Fuente de Cella” es el siguiente:

GRAFICO 3: Organigrama.



FUENTE: Archivos de constitución de la Sociedad Cooperativa de la Fuente de Cella.

La asamblea general es el órgano, mediante el cual los socios pueden participar en la toma de decisiones empresariales de forma democrática. Las competencias de ésta, y por lo tanto de los socios son las siguientes (según N.Paz Canallejo).

- El nombramiento y la revocación de los miembros del resto de los órganos sociales.

- El examen en la gestión social, aprobación de cuentas e imputación de pérdidas.

- El establecimiento de los regímenes de aportaciones al capital social.

- La aprobación de la emisión de obligaciones.

- La modificación de estatutos.

- La enajenación de la sociedad o de parte de ella.

- La creación de sociedades de cooperativas de segundo grado.

- El establecimiento de la política general de la empresa.

El consejo rector es el órgano de gobierno, gestión y representación de la sociedad, sometido a las leyes, políticas y los estatutos fijados por la asamblea general. Está formado por:

- Presidente: D.Vicente Martínez Górriz

- Vicepresidente: D.Primitivo Lanzuela Hernández

- Secretario: D.Mariano Sánchez Lanzuela

- Tesorero: D.Pedro Pérez Hernández

- Vocal 1º: D.Eustaquio Gil Pascual

- Vocal 2º: D.Santiago Gómez Lanzuela

- Vocal 3º: D.Luis García Domínguez

- Vocal 4º: D.Tomás Sánchez Pérez

Cada uno de los miembros del consejo rector, tiene establecido unas responsabilidades:

- Personal y seguridad en el trabajo: D.Vicente Martínez Górriz

- Fertilizantes, semillas y piensos: D.Primitivo Lanzuela Hernández

- Mantenimiento de maquinaria: D.Mariano Sánchez Lanzuela
- Campaña de recogida de productos: D.Pedro Pérez Hernández
- Fitosanitarios y residuos: D.Eustaquio Gil Pascual
- Mantenimiento de Naves y subvenciones: D.Santiago Gómez Lanzuela
- Campaña de recogida de producto: D.Luis García Domínguez
- Tienda y repuestos generales: D.Tomás Sánchez Pérez

La competencia del director se basa en los asuntos ordinarios de la actividad agraria empresarial, en este caso es la misma persona que el presidente, D.Vicente Martínez Gorriz.

En el área de administración, como asalariadas se encuentran Maria José Soler Sebastián y Pili Martínez Sánchez. Ambas se encargan de la facturación, registro y contabilidad de las operaciones llevadas a cabo por la cooperativa. Además realizan los seguros del cereal y gestionan la política agraria común (PAC) de los socios.

En el área de ventas trabaja Antonio Sancha Lahuerta, responsable de la tienda de fitosanitarios, sulfatos para los cereales y la tierra, así como la venta de semillas y fertilizantes.

Del almacén se ocupa José Antonio Pérez Lanzuela. Sus labores son la carga de los camiones de los clientes, con el cereal, junto con la distribución y almacenaje de los diferentes productos.

Tanto José Antonio Pérez Lanzuela como Antonio Sancha La Huerta, aparte de ser trabajadores de la cooperativa tienen la condición de socios.

Capitulo 6: Análisis económico- financiero.

6.1 Análisis del Balance.

6.2 Análisis de la Cuenta de Resultados.

6.3 Rentabilidad económica y financiera.

6.4 Análisis del Fondo de maniobra.

6. ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO.

6.1 Análisis del Balance de Situación.

A continuación se presenta el balance de la sociedad cooperativa agraria “La Fuente de Cella”, durante los dos últimos años consecutivos:

TABLA 4: Balance 2008
BALANCE 2008

ACTIVO		PASIVO	
No corriente	415.419,78	No corriente	723.585,58
Inmovilizado material		Patrimonio neto	
Maquinaria	462.771,36	C.social	244.961,26
Terreno	5.252,25	Reser.especiles	120.065,31
Construcciones	489.015,92	Reser.voluntarias	137.674,47
Ins.técnicas	13.720,16	F.educacion	43.389,56
Utillaje	45.507,59	Suvben.capital	137.433,55
Mobilario	11.046,56	P y G	40.061,43
Equip.informa.	32.183,36	Exigible a l/p	0,00
Amort.acum.	-644.077,42		
Corriente	607.306,00	Corriente	299.140,20
Productos terminados	65.420,00	Proveedores	299.140,20
Deudores,comercilaes	256.988,50		
Efectivo	284.897,50		
TOTAL ACTIVO	1.022.725,78	TOTAL PASIVO	1.022.725,78

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

TABLA 5: Balance 2009

BALANCE 2009

ACTIVO		PASIVO	
No corriente	504.835,38	No corriente	764.117,96
Inmovilizado material		Patrimonio neto	
Maquinaria	573.625,32	C.social	244.961,26
Terreno	5.252,25	Reser.especiles	145.404,62
Construcciones	491.504,67	Reser.voluntarias	130.548,12
Ins.técnicas	38.426,72	F.educacion	42.272,07
Utillaje	45.507,32	Susven.capital	189.720,20
Mobilario	11.046,56	P y G	11.211,69
Equip.informa.	32.183,36	Exigible l/p	0,00
Amort.acum.	-692.710,82		
Corriente	449.697,99	Corriente	190.415,41
Productos terminados	94.564,90	Proveedores	190.415,41
Deudores,comercilaes	171.654,87		
Efectivo	183.478,22		
TOATAL ACTIVO	954.533,37	TOTSL PASIVO	954.533,37

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

ANALISIS DE LA SITUACION PATRIMONIAL

El análisis patrimonial tiene por objeto el estudio de las principales masas de activo junto a patrimonio neto y pasivo además del estudio de su evolución, por medio de un análisis vertical (situación actual) al que le sigue un análisis horizontal (evolución en el tiempo). Para comenzar el estudio de la estructura económico financiera de las empresas se realiza el análisis vertical, que consiste en agrupar las cuentas del balance en siete masas, que son representativas a la vez que facilitan el estudio y manejo de las mismas.

Una vez agrupadas las masas, se calcula el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación al total del activo, así como del pasivo y del patrimonio neto. De esta forma se consigue una mayor relatividad y objetividad.

TABLA 6: Análisis horizontal del Activo.

ACTIVO

	2008	2009	2008%	2009%
ANC	415.419,78	504.835,38	40,62	52,89
EXISTENCIAS	65.420,00	94.564,90	6,40	9,91
REALIZABLE	256.988,50	171.654,87	25,13	17,98
EFFECTIVO	284.897,50	183.478,22	27,86	19,22
T.ACTIVO	1.022.725,78	954.533,37	100,00	100,00

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

TABLA 7: Análisis horizontal del pasivo.

PASIVO

	2008	2009	2008%	2009%
PN	723.585,58	764.117,96	70,75	80,05
PNC	0,00	0,00	0,00	0,00
PC	299.140,20	190.415,41	29,25	19,95
T.PASIVO	1.022.725,78	954.533,37	100	100

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

A la vez obtenemos el fondo de maniobra para los años 2008 y 2009, (Activo corriente menos Pasivo corriente). De esta manera se conoce si con los activos a corto plazo que tiene la empresa puede hacer frente a toda la carga que producen sus pasivos a corto plazo.

TABLA 8: Fondo de maniobra.

FONDO DE MANIOBRA APARENTE

	AC-PC
FM 2008	308.165,80
FM 2009	259.282,58

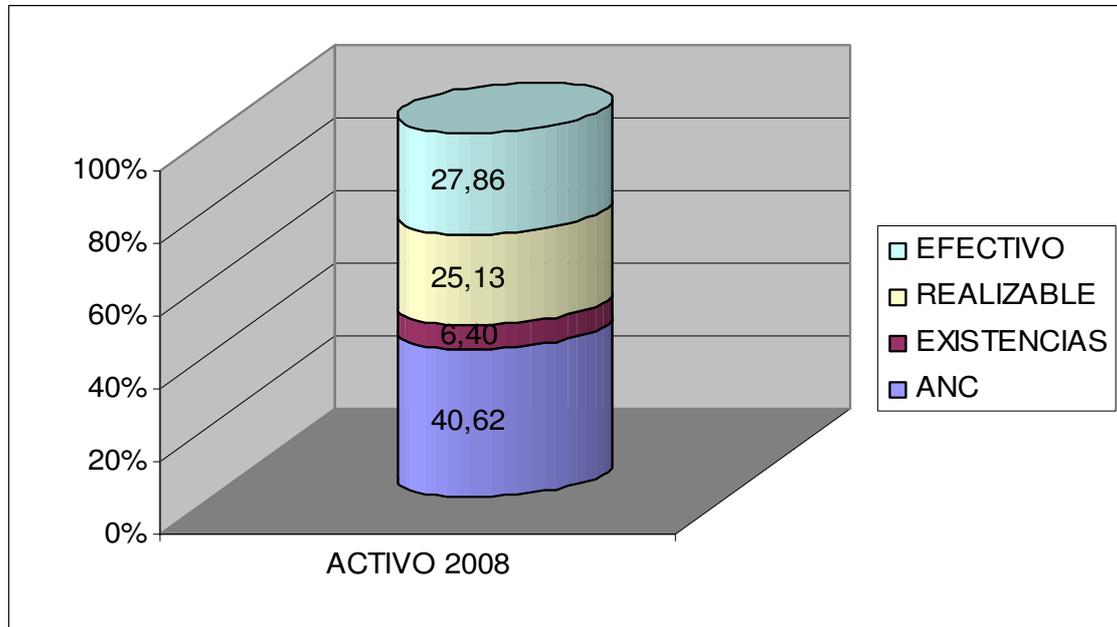
FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de La Sociedad Cooperativa La Fuente. de Cella

Fijándonos en el fondo de maniobra, se puede afirmar que la cooperativa se encuentra en equilibrio económico-financiero, ya que éste es positivo. Además de ello, tiene un alto valor, lo que a priori significa que tiene una liquidez muy buena, ya que con los activos a corto plazo podrá hacer frente a sus pasivos a corto plazo. Se aprecia una disminución del año 2008 al 2009, debido a que disminuye tanto la financiación de los proveedores como el realizable y efectivo, pero en mayor proporción éstos últimos.

GRAFICOS DEL BALANCE

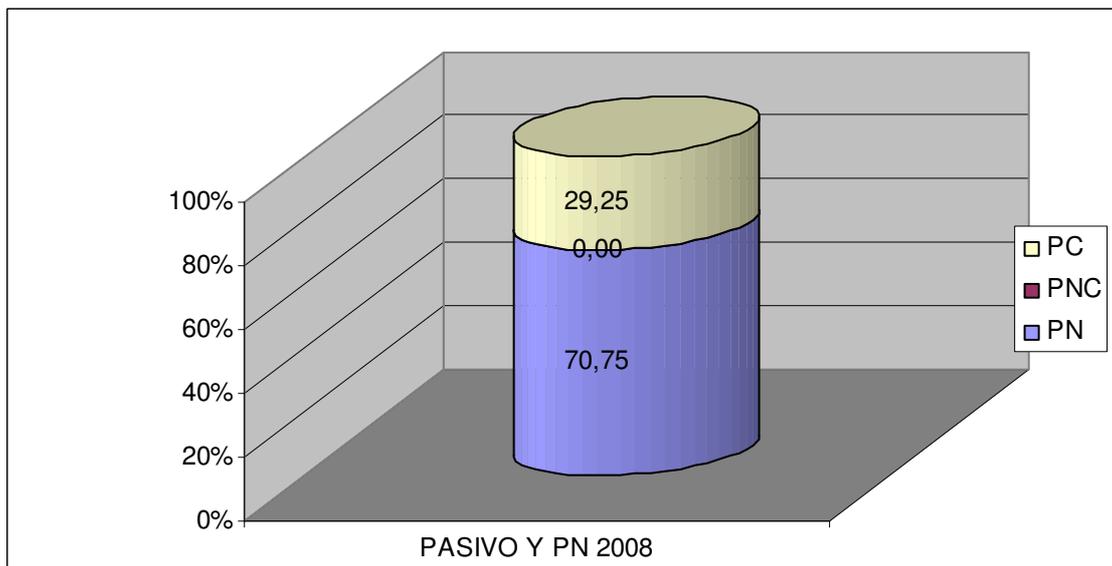
AÑO 2008

GRAFICO 4: Grafico del Activo 2008.



FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

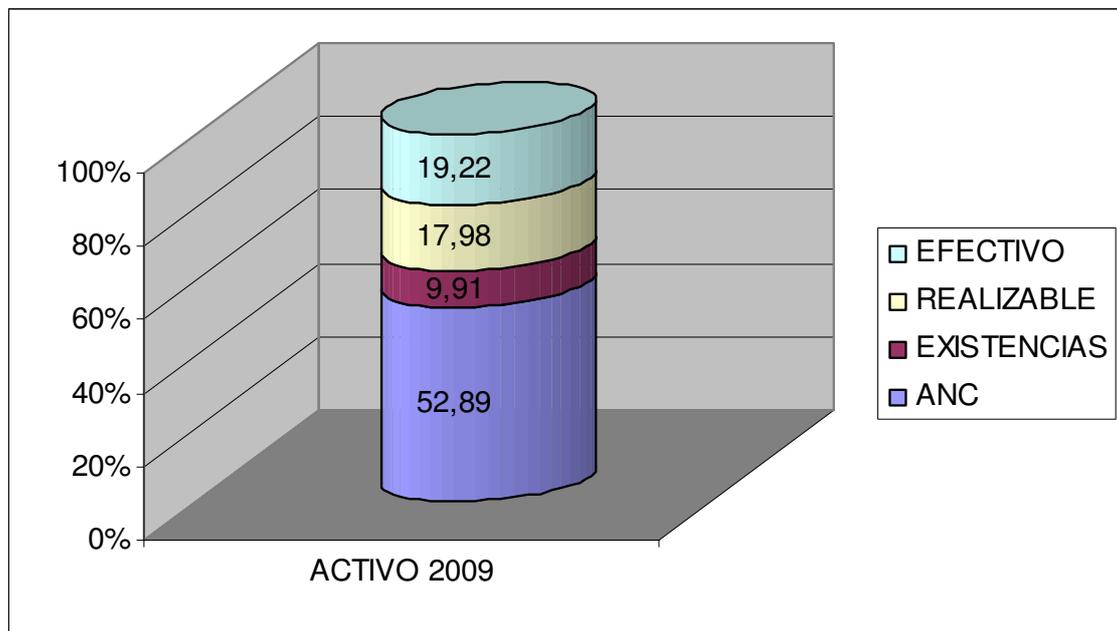
GRAFICO 5: Grafico del Pasivo y PN del 2008.



FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

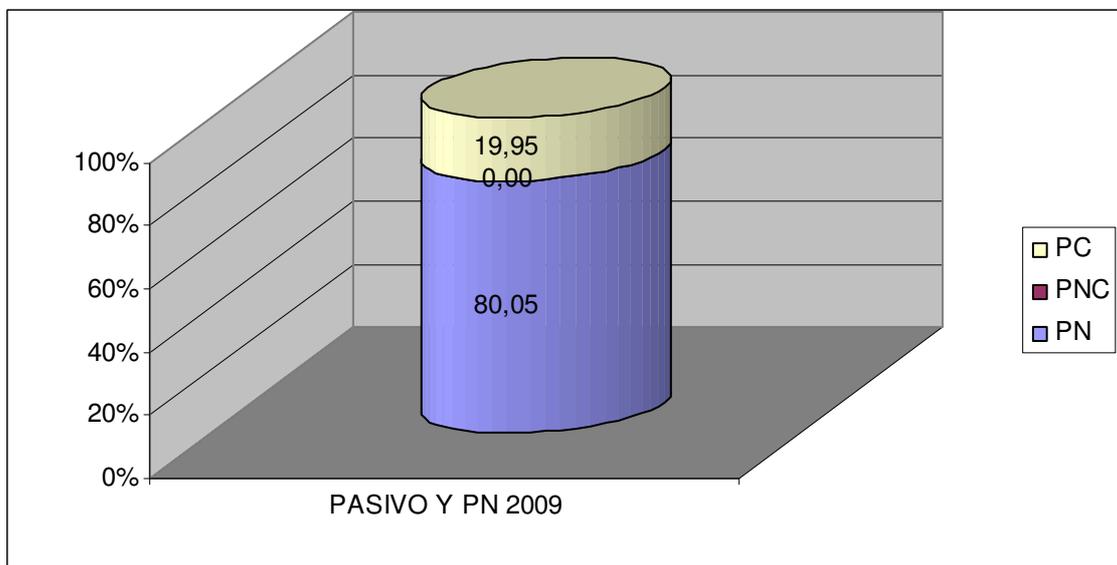
AÑO 2009

GRAFICO 6: Grafico del Activo 2009



FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

GRAFICO 7: Grafico del Pasivo y PN 2009.



FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

Análisis vertical

El Activo no corriente tiene un valor muy elevado, un 52,88 % del total de activo. En principio esto podría afectar a la liquidez, ya que esta masa patrimonial es la menos líquida del balance. La sociedad cooperativa “La Fuente de Cella” como ya se ha nombrado, se dedica al almacenado y tratado de productos agrícolas, lo que justifica la alta inversión en inmovilizado. Tanto la maquinaria como las construcciones (correspondiente al valor de las naves utilizadas como almacén) llevan a esta alta cifra.

Las existencias a penas rozan el 10% del activo. La cooperativa suele vender toda su producción el ciclo del ejercicio, este 10 % corresponde a los productos que a cierre de ejercicio todavía no se han conseguido vender, bien porque no se hayan encontrado clientes o por que según el ciclo normal de algunos productos se venden en meses posteriores a la fecha de cierre.

El realizable alcanza un 17,98% del activo. Representa la financiación que ofrece la cooperativa a sus clientes. El plazo de cobro es corto, ésta cifra hará referencia a las ventas realizadas cerca de a la fecha de cierre por lo que todavía no han sido cobradas,

Respecto al efectivo (liquidez más inmediata), que representa el 19,22% del activo, se observa que es un valor muy elevado. Por un lado es positivo, ya que podrá hacer frente a los pagos inmediatos sin necesidad de hacer líquidos otros activos, pero por otro el exceso de liquidez provoca pérdida de rentabilidad, ya que éste capital podría estar invertido.

Al analizar el patrimonio neto y el activo, se ve que la mayor parte está ocupada por el primero, alcanzando un 80,05%. Este valor tan alto, nos muestra el perfil poco arriesgado de la cooperativa, ya que apuesta por la capitalización propia. Al estar fuertemente capitalizado elimina gran parte del riesgo que supone la deuda externa. Hay que resaltar que este tipo de sociedades están obligados a dotar unas reservas y un fondo para la educación y promoción, lo que será beneficioso para su financiación. Además de ello, por

no tener animo de lucro y ciertas características especiales, cuenta con el apoyo de diferentes tipos de subvenciones, lo que también la favorece en este aspecto. Es una empresa con una gran autonomía.

No existe pasivo a largo plazo, ya que todas las deudas con entidades de crédito las tiene amortizadas. Hace años que no cuenta con préstamos, ya que le fueron concedidos al inicio de la sociedad, pero al llevar mucho tiempo en funcionamiento, quedaron totalmente amortizados.

La única masa del pasivo es la financiación concedida por los proveedores, siendo un 19,95% del total. Este tipo de financiación es muy positivo para la sociedad ya que no supone coste alguno.

Análisis horizontal

Se aprecia un aumento del Activo no corriente, debido a un incremento del inmovilizado material. En el 2009 se lleva cabo una inversión en maquinaria, se compra una seleccionadora de semillas, la que asciende a 110.853,96 €. Lo que supone una subida de casi un 12% del 2008 al 2009. Este incremento es bueno por que dota a la empresa de mayor capacidad para generar su actividad.

Las existencias se mantienen más o menos constantes, con un ligero ascenso.

Tanto el realizable como efectivo sufre un notable descenso. La partida de clientes se reduce en un 7,15%, cifra muy positiva, ya que significa que gestiona mejor su cartera de clientes, por lo que consigue cobrar antes.

La partida de efectivo baja un 8,64%, debido a que la inversión se ha pagado con dinero liquido. Como había un exceso de tesorería, se ha pagado al contado sin necesidad de financiación.

El patrimonio neto sube un 10% en términos relativos, debido a la dotación de reservas voluntarias y especiales, siguiendo con la política de autofinanciación

que sigue la empresa. También se aprecia un incremento de las subvenciones, puesto que recibe una por la inversión de la seleccionadora de semillas.

El pasivo no corriente sigue siendo nulo, mientras que el corriente sufre un descenso del 10 %. Esto se traduce en que los proveedores reducen su financiación a la empresa.

ANALISIS DE LA SITUACION DE LIQUIDEZ

El análisis de la situación por medio de los ratios aporta mas información para la realización del diagnostico de la empresa.

Los ratios a analizar son los siguientes:

- Ratio de liquidez = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
- Ratio de tesorería = $\frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$
- Ratio de disponibilidad = $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$
- Ratio de F.M sobre Activo = $\frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activo}}$
- Ratio de F.M sobre Pasivo = $\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Pasivo corriente}}$

TABLA 9: Ratios de liquidez.

RATIOS DE LIQUIDEZ

	Valor ideal	2008	2009
Ratio de liquidez	1,5	2,03	2,36
Ratio de tesorería	1	1,81	1,87
Ratio de disponibilidad	0,2-0,3	0,95	0,96
Ratio de FM sobre activo		0,30	0,27
Ratio de FM sobre pasivo	0,5-1	1,03	1,36

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa de la Fuente de Cella.

Análisis vertical

En primer lugar se analiza el ratio de liquidez general, éste indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo, junto con el ratio de tesorería que pretende eliminar la incertidumbre asociada da las existencias, y el ratio de disponibilidad que elimina la incertidumbre asociada al realizable. Se analizan los tres ratios juntos, de esta manera se evitan contradicciones, a la vez que aporta más información en su conjunto.

El análisis comienza en el 2009. Como se observaba en la tabla adjunta, el ratio de liquidez general se sitúa medio punto por encima del valor ideal, lo que se traduce en el exceso de activos circulantes, tiene recursos ociosos que generan una perdida de rentabilidad. Debido al escaso volumen de existencias, esta ociosidad se ratifica con el ratio de tesorería, el que casi alcanza un punto por encima del valor ideal.

Y como consecuencia directa, tiene una liquidez inmediata muy alta, lo que en principio puede ser positivo porque puede hacer frente a sus deudas, pero a su vez, esta perdiendo rentabilidad al no invertir este capital.

El Fondo de maniobra respecto el activo ocupa casi un 30%, lo que se traduce que a parte de ser positivo y estar en equilibrio económico-financiero, es una cifra suficientemente alta en relación al volumen del activo.

Por igual pasa con el ratio de Fondo de maniobra sobre el pasivo corriente, el que significa la capacidad que tiene la empresa para una vez atendida sus deudas a corto plazo, pueda hacer frente de nuevas a éstas.

Análisis horizontal

Con lo que respecta a la evolución en el tiempo, los valores aumentan en términos relativos. Pero si bien se puede observar que como hemos nombrado anteriormente, en valores absolutos mejora la situación de ociosidad de recursos puesto que invierte en inmovilizado.

ANALISIS DE LA SITUACION DE ENDEUDAMINETO

A partir de los ratios calculados en la siguiente tabla se puede proceder al análisis de endeudamiento de la sociedad, el cual ayudara a determinar si la estructura financiera de la empresa es la adecuada.

Los ratios calculados son los siguientes:

- Ratio de endeudamiento = $\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio neto} + \text{pasivo}}$
- Ratio de autonomía = $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Total pasivo}}$
- Ratio de solvencia = $\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$
- Ratio de calidad de deuda = $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$

TABLA 10: Ratios de endeudamiento.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

	Valor ideal	2008	2009
Ratio de endeudamiento	0,4-0,6	0,41	0,25
Ratio de autonomía	0,7-1,5	0,71	0,80
Ratio de solvencia	>1	3,42	5,01
Ratio de calidad de la deuda		0,29	0,20

FUENTE: Datos de la las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

Análisis vertical

Tan solo se puede calcular los ratios de volumen de deuda y tipo de ésta, por que como explicaremos a continuación la sociedad no soporta carga financiera. Como se observa en el ratio de endeudamiento, en el 2009, tiene un valor bajo (0,25), lo que significa que la cantidad de deuda que soporta es baja, pudiendo existir un exceso de capitales propios.

El ratio de autonomía se encuentra entre el intervalo ideal, pues la empresa cuenta con una fuerte autonomía y autofinanciación.

El ratio de solvencia o también llamado “distancia a la quiebra” mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Como ya se ha comentado en el análisis de liquidez la empresa es muy solvente, el valor de este ratio es altísimo (5,01), es decir, por cada unidad monetaria que hay que pagar la empresa tiene activos por ese valor contable (5,01).

En cuanto a calidad de la deuda, en lo que a plazo se refiere, vemos que el valor no es elevado, lo que es positivo. Hay que remarcar que toda su deuda vence a corto plazo pero esta no es excesiva.

La única deuda que tiene es con los proveedores, por lo que supone una financiación sin coste, no soporta carga financiera. Los préstamos que al inicio de la actividad de la cooperativa pidió están totalmente amortizados.

A parte de ello, las peculiaridades de este tipo de sociedades como la obligación a dotar reservas y otros fondos especiales, contribuyen con su autofinanciación.

Análisis horizontal

Respecto a la evolución, el ratio de endeudamiento decrece respecto de un año a otro, esto es debido a que aumenta el patrimonio neto pero en mayor proporción decrece el pasivo, por el notable descenso de los acreedores comerciales.

El ratio de autonomía en ambos años sigue dentro del intervalo ideal, experimentado un ligero incremento en el 2009.

El descenso de las deudas comerciales en 2009 genera un gran ascenso del ratio de solvencia.

6.2 Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Con el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias se pretende determinar como la empresa ha generado resultado y su evolución. Aquí se adjunta el análisis de la cuenta de resultados de ambos años, y su valor relativo respecto a las ventas.

TABLA 11: Análisis de la cuenta de resultados.

ANALISIS DE P Y G				
	Año 2008	%	Año 2009	%
VENTAS	1.565.246,85	100	1.423.431,51	100
CV	1.433.171,54	91,56	1.312.526,85	92,21
MB	132.075,31	8,44	110.904,66	7,79
OTROS GASTOS DE				
EXPLO	41.357,11	2,64	39.928,80	2,81
OTROS INGRES.DE				
ESPLO	95.047,71	6,07	83.724,46	5,88
VAB	185.765,91	11,87	154.700,32	10,87
PERSONAL	88.416,49	5,65	91.767,88	6,45
EBITDA	97.349,42	6,22	62.932,44	4,42
DETER. Y AMORT.	45.810,14	2,93	48.633,40	3,42
BAIL	51.539,28	3,29	14.299,04	1,00
GF	0	0,00	0,00	0,00
IF	0	0,00	0,00	0,00
BAI	51.539,28	3,29	14.299,04	1,00
IS	10.307,85	0,66	3.057,80	0,21
Result, operaciones				
continu.=	41.231,43	2,63	11.241,24	0,79
GASTOS				
EXTRAORDINA.	1170	0,07	28,55	0,00
RESULTADO PY G	40.061,43	2,56	11.212,69	0,79

FUENTE: Datos de la Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

Análisis vertical

Se comenzara analizando el año 2009, se observa que el beneficio neto asciende a 11.212.69€. Por cada 100 u.m que vende la empresa gana 40 u.m. Comparando los costes fijos y variables (92,21%) se puede afirmar que la estructura de la empresa es muy flexible, ya que los segundos predominar sobre los primeros.

El margen bruto de la empresa es demasiado pequeño debido a que los costes variables representan un porcentaje sobre las ventas muy elevado. Esa estructura de costes variable tan elevados es poco sostenible y puede llevar a la empresa a tener muy pocos beneficios, además mejorar la parte superior de la estructura de costes resulta una tarea muy complicada.

Los gastos de explotación hacen que el valor añadido bruto represente un 10,87 %, que a priori es un valor bajo para obtener beneficios. Debido a las dimensiones de la empresa (4 empleados) el gasto en el incurre en personal es bajo. El defecto que posee esta empresa es de carácter estructural, es decir, que al tener en la parte superior de la estructura del análisis de pérdidas y ganancias unos costes variables tan elevados, repercute sobre la actividad de explotación.

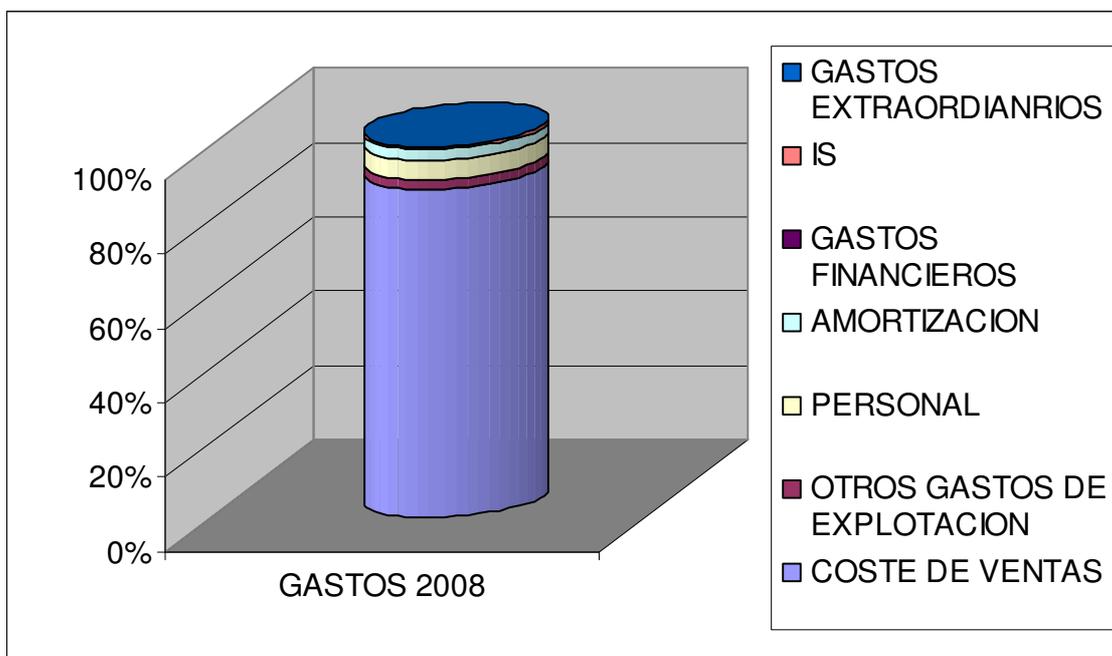
Las amortizaciones representan casi un 4%, fruto de la nueva inversión en inmovilizado (seleccionadora de semillas), lo que lleva al BAII a representar tan solo un 1%.

La ventaja de esta empresa es que no soporta carga financiera, porque con un BAII tan reducido si tuviera que hacer frente a ellas su resultado sería negativo. De esta forma el BAII y el BAI coinciden y puesto que la carga impositiva tampoco es elevada (impuesto de sociedades de cooperativas protegidas 20%) llevan aun resultado final positivo, aunque no muy elevado. El beneficio neto representa un 0,79% del importe neto de la cifra de ventas.

GRAFICOS

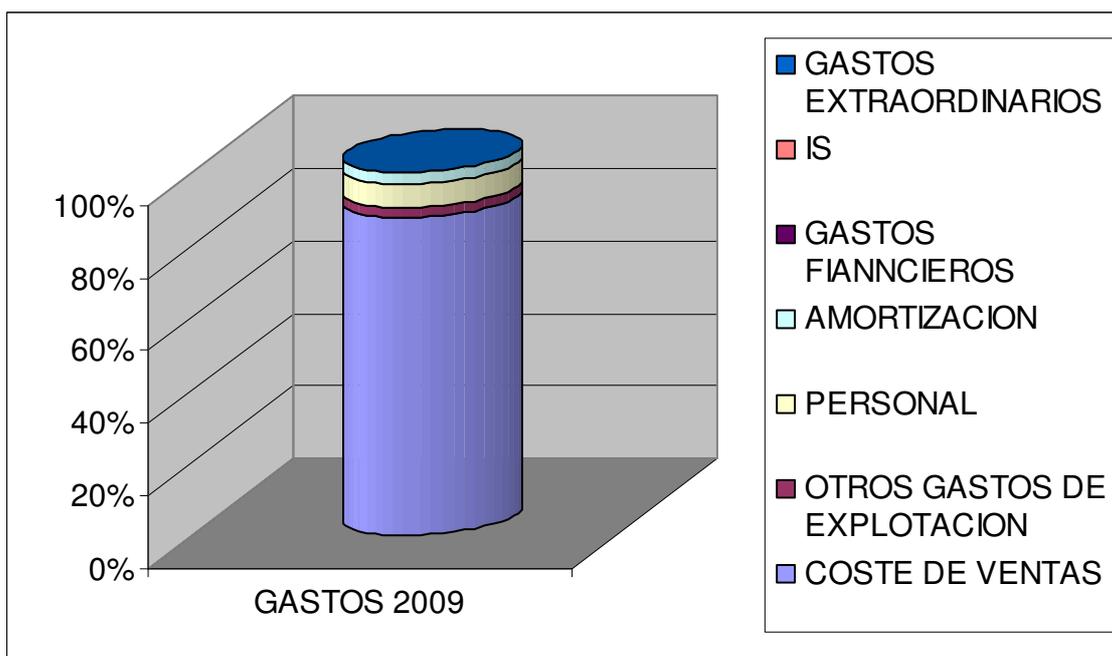
Estos gráficos ilustran el tanto por ciento que representa cada gasto sobre el total de las ventas.

GRAFICO 8: Gastos sobre ventas 2008



FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

GRAFICO 9: Gastos sobre ventas 2009.



FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

Análisis horizontal

Para analizar la evolución se adjunta la tabla con los ratios de expansión:

TABLA 12: Ratios de expansión.

RATIO DE EXPANSION	VALORES
RATIO DE EXPANSION DE VENTAS	0,91
RATI DE EXPANSION MARGEN BRUTO	0,84
RATIO DE EXPANSION VAB	0,83
RATIO DE EXPANSION EBITDA	0,65
RATIO DE EXPANSION BAI	0,28
RATIO DE EXPANSION BAI	0,28
RATIO DE EXPANSION BN	0,27

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

Como se observa en la tabla, la evolución general de la empresa ha sido negativa, puesto que se ve que todos los ratios de expansión han decrecido. Las ventas se han reducido de un año a otro, y así lo han hecho los costes v pero en menor proporción, lo que ha generado que este descenso se vaya acusando cada vez mas según se desciende por la estructura de coste de la cuenta de resultados.

Hay que destacar que los gastos de personal y de amortización aumentan, lo que se ve traducido en el fuerte descenso del ratio de expansión de ventas al de BAI, pasando de un 0,65 a un 0,28. Todo ello lleva a una disminución del beneficio, siendo 40.061,43€ en 2008 y 11.212,69€.

ANALISIS DE LA ROTACION DE ACTIVOS

En este apartado se trata de analizar el rendimiento que esta obteniendo la empresa de sus activos en términos de ventas. El valor ideal será el mas alto posible, si los ratios aumentan, menos inversión tendrá que realizar la empresa en sus activos. Como no se dispone de los datos del sector se analizara la evolución.

TABLA 13: Rotación de activos.

	2008	2009
ROTACION DE ACTIVOS		
Ratio de rotación del activo	1,53	1,49
Ratio de rotación del activo no corriente	3,77	2,82
Ratio de rotación de activo corriente	2,58	3,17
Ratio de rotación de existencias	2,58	15,05
Ratio de rotación de clientes	6,09	8,29

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

Como se observa en la tabla la tendencia general es negativa en los dos primeros ratios y positiva en los restantes.

Del ratio de rotación del activo se extrae que la productividad de los activos de la empresa decrece, esto es debido a la disminución de la cifra de ventas en mayor proporción que el activo. Mas acusado es el descenso del segundo ratio ya que aumenta la cifra de inmovilizado en el 2009.

El incremento del tercer ratio se debe a la fuerte bajada de la cifra de pasivo Corriente (mas de 150.000€ del 2008 al 2009).

Cunado se habla de rotación de existencias se relaciona el gasto con el nivel de existencias de balance, cuya utilidad es medir la rapidez de conversión de las existencias en liquido. La evolución de este ratio es muy positiva porque las

existencias han disminuido, lo que provoca un aumento del rendimiento de éstas.

Otro de los aspectos importantes es la rotación de clientes, la cual esta relacionada con el tiempo que tardan los clientes a pagar, como se puede observar el ratio aumenta, es decir, los clientes pagan antes por lo que la empresa disfruta de una mayor liquidez.

En conclusión se puede afirmar que la empresa habiendo conseguido reducir sus activos corrientes, debería haber aumentado sus ventas. Tal vez la inversión en inmovilizado sea la causante de este efecto contrario, puesto que todavía no se han visto retribuidos los beneficios derivados de ésta.

6.3 Análisis de la rentabilidad económica-financiera y su descomposición.

TABLA 14: Rentabilidad económica y financiera.

	2008	2009
RENTABILIDAD ECONOMICA		
Rendimiento	0,05	0,01
rotación activo	1,53	1,49
Margen de ventas	0,03	0,01
RENTABILIDAD FINANCIERA		
Rentabilidad	0,06	0,01
A/C.propios	1,41	1,25
BAI/BAII	1,00	1,00
Apalancamiento financiero	1,41	1,25
Efecto fiscal	0,78	0,78

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

El estudio comienza con la rentabilidad económica que mide el rendimiento de los activos. Ésta no se puede analizar individualmente, ya que dependerá del valor que tenga el coste de la deuda, para conocer si ésta es aceptable o no. Como se observa en la tabla la rentabilidad económica en ambos años es muy pequeña, todavía mas en el 2009(tan solo de un 1%). Si bien, como ya hemos nombrado anteriormente la sociedad no soporta carga financiera, ya que toda su deuda es sin coste, por lo que aunque la rentabilidad sea baja es aceptable.

Para identificar la estrategia de la empresa es necesario fijarse en los resultados de rotación de activo y del margen de ventas. De aquí se deduce que se trata de una empresa con una mentalidad de liderazgo en costes; en este tipo de empresas se caracterizan por una alta rotación y margen pequeño.

Respecto a la evolución, la rentabilidad económica sufre un notable descenso como consecuencia de la disminución del BAII en mayor proporción que el Activo total.

Una vez descrito la rentabilidad económica se continuara con le análisis de la rentabilidad financiera, ésta indica la relación existente entre el beneficio obtenido y los capitales propios necesarios para que la empresa desarrolle su actividad. También se puede definir como la rentabilidad de los socios de la empresa.

Para poder afirmar si la rentabilidad financiera es buena o mala se tiene que consultar el valor de renta fija del mercado, considerando un perfil poco arriesgado. Comparando la rentabilidad financiera 1% del 2009 con la última subasta de bonos del tesoro (4%), vemos que no es suficiente ya que existe coste de oportunidad y por tanto se obtiene más rentabilidad en la alternativa propuesta. La rentabilidad de los socios es desfavorable.

No sucedió de la misma forma en al año anterior, ya que su rentabilidad financiera fue del 6% superior a la de los bonos del tesoro.

Otro aspecto a tener en cuenta es el valor del apalancamiento financiero (1,25), se observa que es mayor que 1 por lo que sería conveniente aumentar su deuda, ya que el uso de la misma impulsaría la rentabilidad financiera. (El uso de este ratio no es muy acertado puesto que la empresa en este momento no soporta deuda con coste y no se puede evaluar, si el uso de ésta le es positivo)

El efecto fiscal de la empresa se sitúa en torno al 0,78, lo que indica que la presión fiscal que soporta la empresa es un 22% aproximadamente, un porcentaje aceptable ya que las sociedades cooperativas gozan de ventajas fiscales, con una tributación inferior.

6.4 Análisis del fondo de maniobra.

TABLA 15: Fondo de maniobra real.

	2008	2009
CLICO MADURACION		
Plazo,product.terminados	16,66	26,30
Plazo de cobro	50,79	37,30
Plazo de pago	25,88	24,76
Duración total del CM	93,33	88,36
Duración total de CC	67,45	63,60

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa de Cella.

El ciclo de maduración abarca el tiempo transcurrido desde que se compran las materias primas hasta que se produce el cobro a los clientes. Por otro lado el ciclo de caja es el período medio correspondido entre el pago a proveedores y el cobro a los clientes, son conceptos similares, pero el ciclo de caja se calcula eliminando la financiación que conceden los proveedores a la empresa.

Antes de comenzar el análisis cabe destacar que la cooperativa “La Fuente de Cella” se dedica al almacenado y venta de productos agrícolas. Por lo que no cuenta ni con mercaderías, ni productos semiterminados, únicamente tiene en almacén los productos terminados que corresponden a los cultivos recolectados dispuestos para la venta.

Por esto tan solo se calcula tres plazos, excluyendo el plazo de aprovisionamiento y el de fabricación.

Como se puede observar en la tabla adjunta, el plazo de distribución es reducido, incrementándose en el 2009, puesto que a veces se tarda mas tiempo en encontrar clientes para la venta de los productos, dependiendo de los precios de cada año se vende con más o menos facilidad.

El plazo de cobro se sitúa en 51 días en 2008 y 38 en 2009, lo que indica los días que la empresa tarda en cobrar desde que realiza la distribución, ambos valores se encuentran dentro de los plazos utilizados habitualmente. La empresa ofrece una financiación a sus clientes aceptable, aunque cabe destaca una fuerte reducción en el 2009.

El plazo de pago a los proveedores es menor que el de cobro, es decir la empresa ofrece una financiación a sus clientes mayor de la que sus proveedores le ofrecen a el.

Si se suman los plazos resulta que la empresa tiene unas necesidades teóricas de financiación (ciclo de maduración) de 89 días par el 2008 y 94 para el 2009. Que si eliminamos la financiación de los proveedores, obtenemos el ciclo de caja, es decir, las necesidades reales de financiación, siendo 68 días para el 2008 y 64 para el 2009.

Ambos son unos plazos aceptables, si bien recordamos la alta liquidez de la cooperativa.

EPILIGO

Como conclusión, podemos resumir que la sociedad cooperativa agraria “La Fuente de Cella” es una empresa con una liquidez general muy buena, pero con un efectivo demasiado alto, lo que le supone una pérdida de rentabilidad. Esta autofinanciada, por lo que casi todo su pasivo son capitales propios. La única financiación exterior es la percibida de los proveedores, lo que no le ocasiona coste alguno. El estar libre de gastos financieros contribuye a que varios años en los que han caído las ventas siga obteniendo beneficios. Por lo que se encuentra en equilibrio económico-financiero.

Capitulo 7: Propuesta de mejora

7.1 Evaluación económica de la inversión

7.2 Temporalización y control

7. PROPUESTA DE MEJORA.

Una vez analizado las áreas de la cooperativa, se va a describir la inversión que sería necesaria para llevar a cabo el proyecto propuesto. Como ya se ha nombrado la propuesta ante la situación desfavorable de la caída de la producción de la patata, debido a su bajo precio, consistirá en llevar a cabo el paso posterior a la recolección, es decir, frito y comercialización de la misma.

El proceso a seguir es el siguiente: Las patatas crudas se depositan en una máquina de lavado de la que pasan a una peladora, que les quita la piel por fricción y rotación. Antes de ser cortadas, se desechan aquellas que no cumplen los requisitos. Las seleccionadas son laminadas y después, ya fileteadas, pasan a unas duchas que les quitan el almidón. El siguiente paso es el secado y el escurrido del agua para evitar salpicaduras una vez llegan a la sartén, donde les espera aceite de oliva a 180 grados centígrados. En poco más de dos minutos, las patatas se fríen y ya están listas para dejarlas secar y envasarlas.

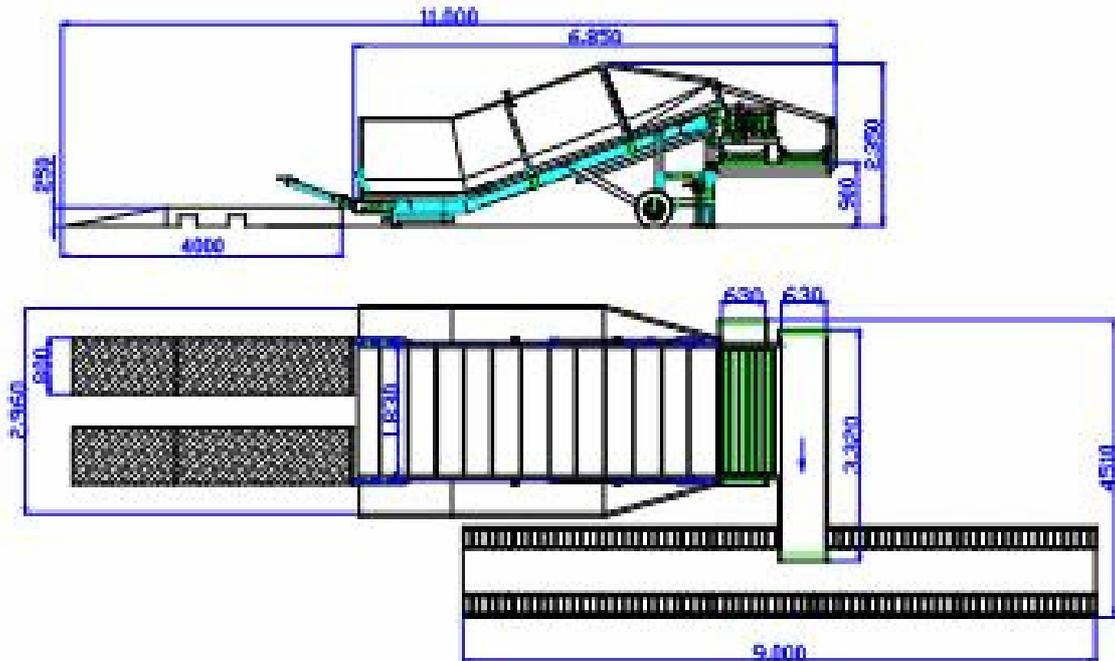
Para ello es necesario llevar a cabo una inversión con la maquinaria necesaria para realizar este proceso. A continuación se enumeran los elementos de la inversión:

- Bunker de recepción:

El camión se sitúa en la parte posterior del Bunker con cuidado e inicia la descarga mediante el volteo de la caja. El producto cae sobre el interior del chasis del Bunker y avanza gracias a unas traviesas acolchadas para no dañarlo. El producto pasa por un eliminador de tierra compuesto por unas barras de muelles, gomas o de estrellas, que giran en el sentido de avance del producto, separando la máxima cantidad posible de tierra y hojas que cae sobre una cinta transportadora y a su vez a un cajón. Estas barras se pueden separar entre sí hasta 40 mm aproximadamente de hueco, de forma manual. A continuación el producto pasa a una cinta transportadora que descarga sobre un cajón o sobre otro punto deseado.

Todo el conjunto dispone de una botonera con cable a distancia para controlarlo desde otra posición y unas ruedas para trasladar el conjunto por el almacén. La cinta de recepción dispone de variados electrónicos.

GRAFICO 10: Maquinaria para la recepción y primera limpieza del producto.





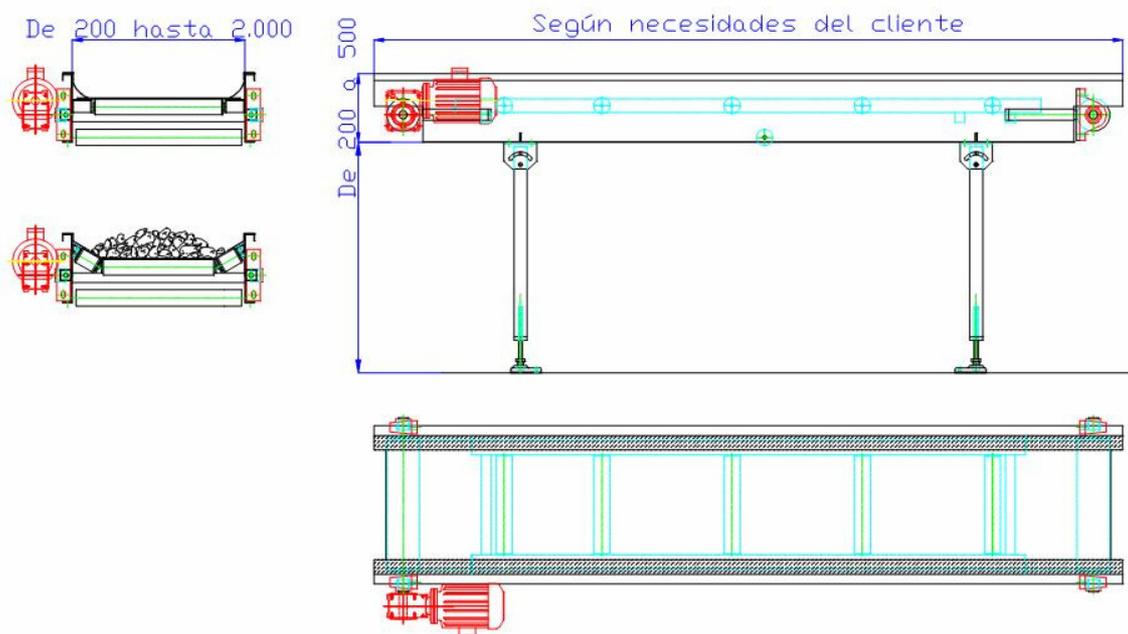
FUENTE: CATALOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

- Cinta transportadora:

El producto entra en la máquina por el lado tensor, y avanza descansando sobre la banda de PVC hasta llegar a la siguiente máquina.

Las cintas transportadoras y elevadores son máquinas que siempre están presentes en cualquier instalación. Se emplean para transportar el producto de una máquina a otra independientemente de las alturas o de las distancias que las separen.

GRAFICO 11: Cinta transportadora.



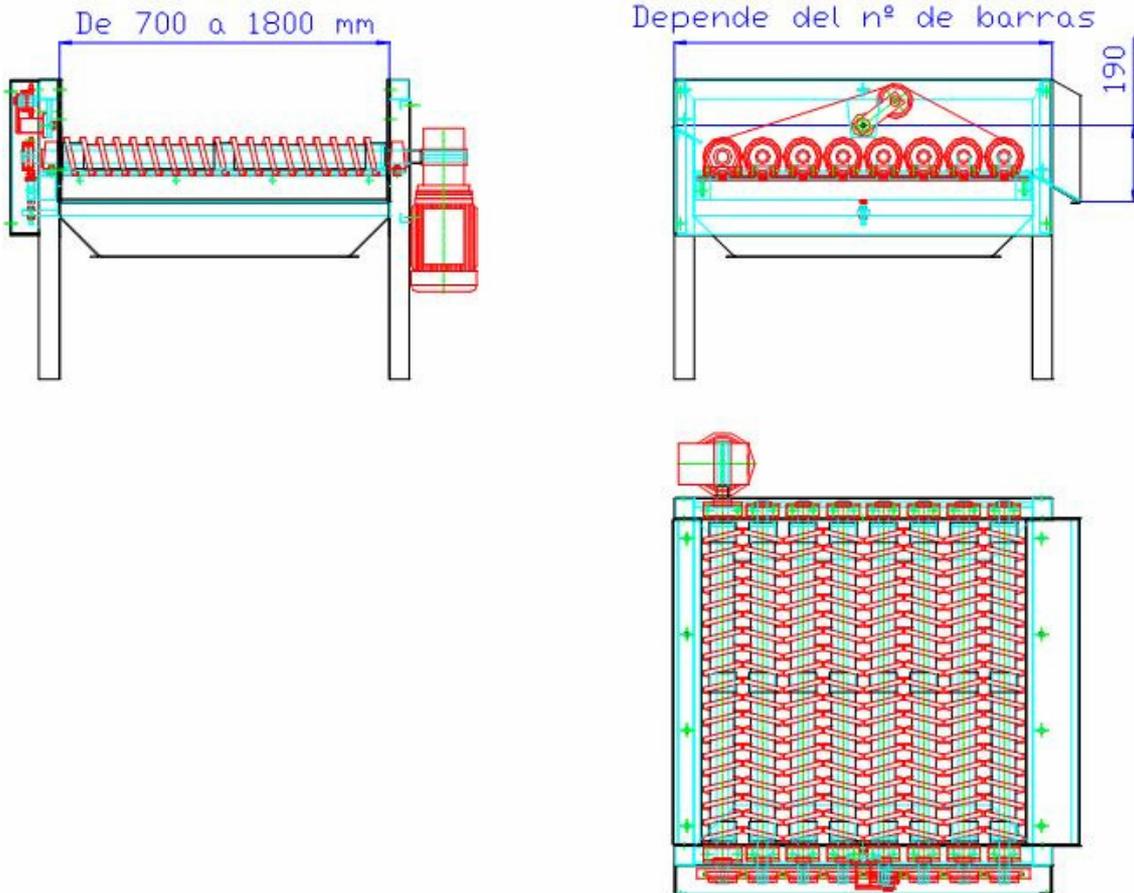


FUENTE :CATOLOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

- Eliminador de tierra:

El producto entra en el eliminador y avanza sobre los rodillos de muelles, gomas helicoidales o estrellas. Entre los rodillos existe una separación que permite que caiga la tierra. La disposición de estos rodillos hace que el producto se entretenga sobre ellos ayudando a la eliminación de la mayor cantidad de tierra.

GRAFICO 12: Eliminadora de tierra.

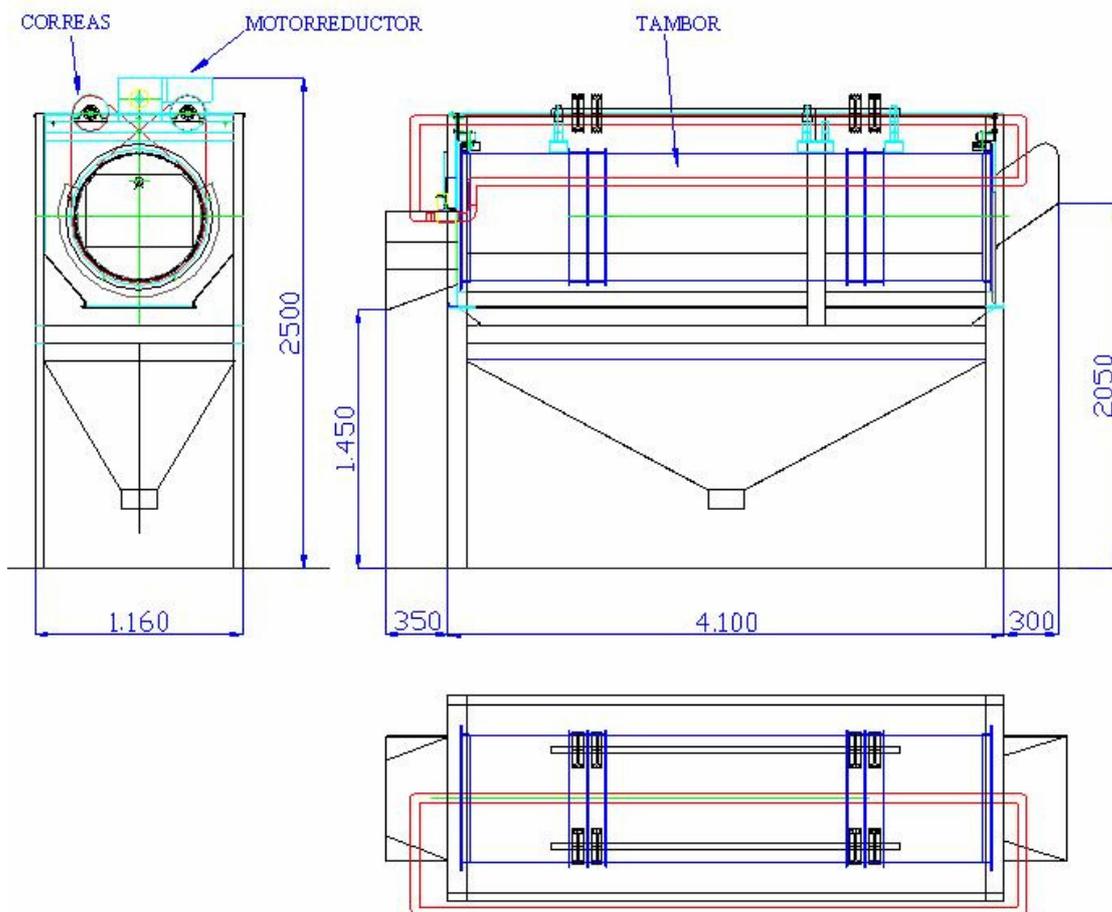


FUENTE: CATALOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

- Lavadora de patatas:

El producto a lavar entra en la máquina por la boca de entrada al interior del tambor, que se encuentra parcialmente sumergido y girando en un sentido mediante una transmisión de correas conectadas a un motor-reductor. El producto descansa sobre el tambor, y se agita de forma constante por unas gomas en forma de espiral para su arrastre, esto hace que las patatas se limpien al estar sumergidas en el agua. Al finalizar el recorrido, el operario abre las portillas que retienen el producto dentro del tambor, y lo deja salir hasta un elevador con duchas de aclarado que lo recoge y lo deposita sobre la siguiente máquina. La máquina dispone de unas válvulas para el vaciado del agua, y un sistema de nivel para que siempre haya la misma cantidad de agua en la máquina. En el nuevo modelo de duchas, las patatas se limpian mediante un chorro constante de agua a lo largo del recorrido del tambor. La limpieza del producto se realiza al frotarse el producto entre si y al finalizar el recorrido, sale por una caída hasta la siguiente máquina.

GRAFICO 13: Lavadora de patatas.



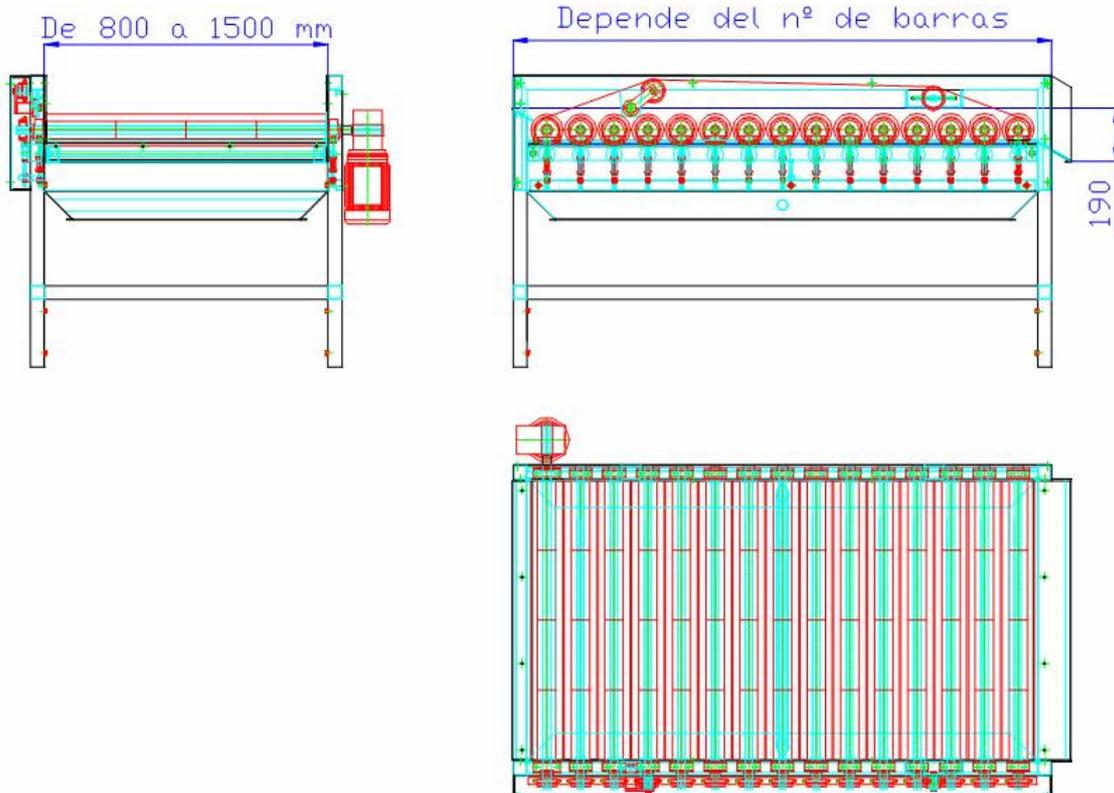


FUENTE: CATALOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

- Escurreidor de patata:

El producto entra en el escurridor y avanza descansando sobre unos rodillos que están recubiertos de un fieltro especial que absorbe el agua de la patata. La disposición de estos rodillos hace que el producto se entreteja sobre ellos, girando de forma constante para que toda la superficie del producto pase por el fieltro de escurrido, ayudando a absorber la mayor cantidad de agua posible. Al mismo tiempo, otra línea de rodillos situada en la parte inferior, presiona el fieltro para eliminar el máximo de agua y conseguir así mayor efectividad y duración de los fieltros.

GRAFICO 14: Escurreidor de patatas.





FUENTE: CATALOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

- Línea de pelado y cortado de la patata:

Esta maquina pela la patata que posteriormente será fileteada.

GRAFICO 15: Maquina de pelado y cortado de patatas.



FUENTE: CATALOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

- Freidora de patatas:

Contiene una cesta de chapa perforada de tamaño reducido; un elevador-volcador de cesta manual por manivela o semiautomático por moto reductor incorporado en la freidora; calefacción del aceite por resistencias partidas en varias unidades, lo cual posibilita la sustitución de alguna de ellas sin que el costo sea elevado; purificador del aceite y mandos de seguridad y control incorporados.

GRAFICO 16: Freidora de patatas.



FUENTE: CATALOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

- Envasadora de patatas frías en bolsas:

GRAFICO 17: Envasadora de patatas.

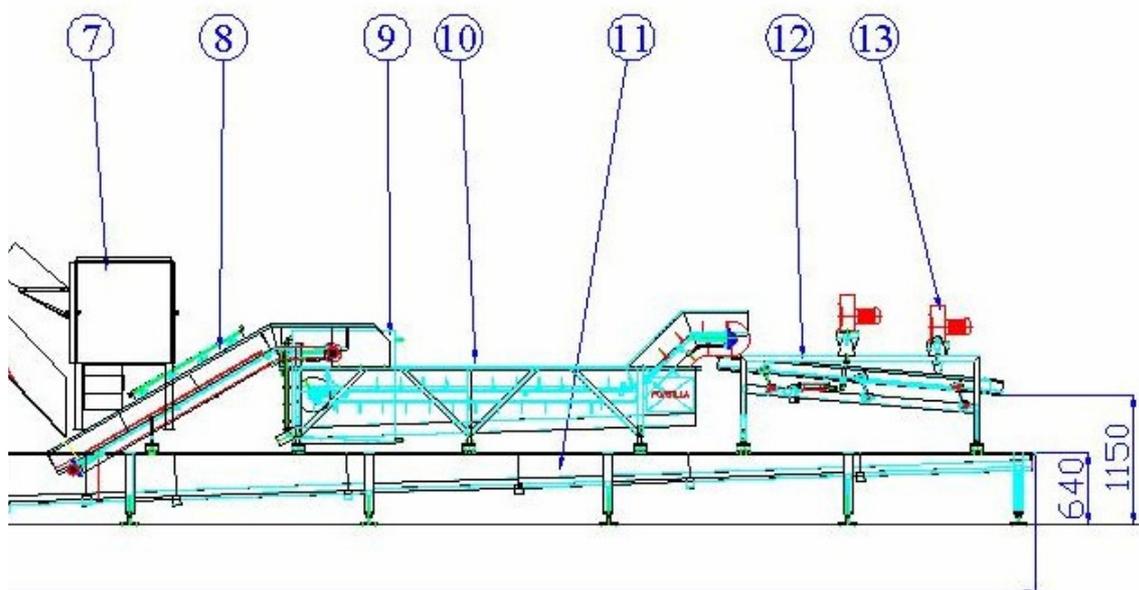
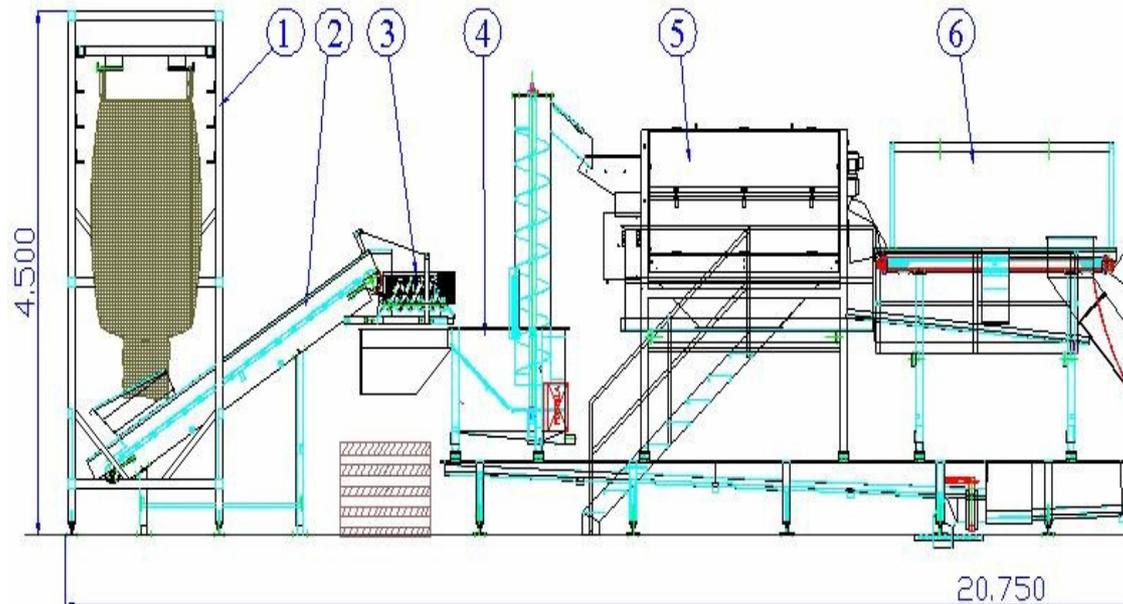


FUENTE: CATALOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

De tal manera que la línea de montaje quedaría así:

GRAFICO 18: Línea completa.

1-Estantería de sacas; 2-Elevador; 3-Eliminador de tierra; 4-Balsa quita piedras; 5-Peladora; 6-Mesa de repaso; 7-Cortadora; 8-Cinta de duchas de pre-lavado; 9-Depósito de mezclas de 500L.; 10-Balsa de Blanqueado; 11-Balsa inferior de residuos; 12-Quita trozos neumático; 13-Sistema de ventilación para escurrido.



FUENTE: CATALOGO DE FOTOS; VENTA ON-LINE DE MAQUINARIA AGRICOLA

7.1 Evaluación económica de la inversión.

PARÁMETROS DE LA INVERSIÓN

Desembolso:

Como capital a desembolsar, vamos a considerar el coste total neto de las instalaciones menos la subvención que se detalla a continuación.

INVERSION A REALIZAR

Eliminador de tierra	2.800 €
Lavadora de patatas	14.000 €
Escurreidor de patatas	3.800 €
Línea de pelado y cortado	37.500 €
Freidora de patatas	9.800 €
Envasadora	7.100 €
Nave de 500 metros cuadrados	102.200 €
Total	177.200 €

SUBVENCION

Subvención FEADER	16.385 €
Subvención DGA	25.260 €
Fondo especial de Teruel	15.019 €
Total	56.664 €

Total inversión a desembolsar = 120.536€

Ingresos:

- Producción anual Estimada:

A priori se espera vender:

Bolsas de 250 gramos: $243.729 * 0,37 = 90.180€$

Bolsas de 80 gramos: $501.000 * 0,12 = 60.120€$

Total ingresos anuales= 150.300€.

:

Suponemos un incremento de las ventas del 2% anual (por adquirir una mayor cuota de mercado), hasta el décimo año que se estabilizara.

(Por no contar con suficientes datos del sector en cuanto a volumen de venta se refiere, se ha hecho una estimación a partir de los datos proporcionados por una empresa de características similares a la línea de negocio planteada)

Pagos:

Los gastos en los que incurrimos anualmente, son los siguientes:

- Costes directos: 87.010€

- Costes indirectos: 37.290€

Total costes: 124.300€

N:

La vida útil de nuestra inversión, la consideraremos de 25 años.

A continuación se llevara a cabo el análisis de la inversión:

TABAL 16: Análisis de la inversión.

AÑOS	GASTOS	INGRESOS	FLUJO DE CAJA	BALANCE TOTAL
0			-120.536,00	-120.536,00
1	124.300	150.300,00	26.000,00	-94.536,00
2	124.300	153.306,00	29.006,00	-65.530,00
3	124.300	156.372,12	32.072,12	-33.457,88
4	124.300	159.499,56	35.199,56	1.741,68
5	124.300	162.689,55	38.389,55	40.131,24
6	124.300	165.943,34	41.643,34	81.774,58
7	124.300	169.262,21	44.962,21	126.736,79
8	124.300	172.647,46	48.347,46	175.084,25
9	124.300	176.100,40	51.800,40	226.884,65
10	124.300	179.622,41	55.322,41	282.207,07
11	124.300	179.622,41	55.322,41	337.529,48
12	124.300	179.622,41	55.322,41	392.851,89
13	124.300	179.622,41	55.322,41	448.174,31
14	124.300	179.622,41	55.322,41	503.496,72
15	124.300	179.622,41	55.322,41	558.819,13
16	124.300	179.622,41	55.322,41	614.141,54
17	124.300	179.622,41	55.322,41	669.463,96
18	124.300	179.622,41	55.322,41	724.786,37
19	124.300	179.622,41	55.322,41	780.108,78
20	124.300	179.622,41	55.322,41	835.431,20
21	124.300	179.622,41	55.322,41	890.753,61
22	124.300	179.622,41	55.322,41	946.076,02
23	124.300	179.622,41	55.322,41	1.001.398,44
24	124.300	179.622,41	55.322,41	1.056.720,85
25	124.300	179.622,41	55.322,41	1.112.043,26

FUENTE: Datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Cooperativa La Fuente de Cella.

Calculamos el VAN (Valor actual neto), que es un clásico de la valoración de inversiones en activos fijos, proporcionando una valoración financiera en el momento actual de los flujos de caja netos proporcionados por la inversión.

Mediante una tasa de descuento actualiza todos y cada uno de los flujos de caja que produce la inversión.

- Es un modelo sencillo de llevar a la práctica.
- Tiene en cuenta el valor del dinero en cada momento.

- Tiene en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja.
- Es muy flexible permitiendo introducir en el criterio cualquier variable que pueda afectar a la inversión, inflación, incertidumbre, fiscalidad, etc.
- Nos ofrece un valor actual fácilmente comprensible.

Fórmula de Cálculo

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1) \cdot (1+k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k_1) \cdot \dots \cdot (1+k_n)}$$

Donde:

- Q_i = Valor neto de los distintos flujos de caja. Se trata del valor neto así cuando en un mismo periodo se den flujos positivos y negativos será la diferencia entre ambos flujos.
- k_i = Tasa de retorno del periodo. (Hemos supuesto 0,06 para este caso).
- VAN = Valor actual neto de la inversión.
- A = Valor de la Inversión inicial.

El VAN de este proyecto es 273.710,33, puesto que es mayor que el desembolso inicial (120.536,00€) se consideraría un inversión rentable, además se recupera la inversión acometida en 5 años (PAY BACK), obteniendo un balance total de 1.112.043,26€.

La TIR (Tasa de retorno interna) es aquella tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero.

Algebraicamente:

$$VAN = 0 = \sum_{i=1 \dots n} BN_i / (1+TIR)^i$$

Donde:

VAN: Valor actual neto

BNi: Beneficio Neto del Año i

TIR: Tasa interna de retorno La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.

Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.

Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

$TIR > i \Rightarrow$ realizar el proyecto

$TIR < i \Rightarrow$ no realizar el proyecto

$TIR = i \Rightarrow$ el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

En este caso si que se realizaría el proyecto puesto que tiene una TIR elevada (30%) muy superior al tipo de interés, es decir al coste del capital.

7.2 Temporalización y control.

El seguimiento del proyecto consiste en medir los resultados (plazo, coste y calidad) que se han obtenido durante la realización del mismo, par comprobar si coinciden con los previstos en el plan.

Se mide si cada tarea ha comenzado y acabado a tiempo, si ha alcanzado los resultados, la calidad esperada y las desviaciones presupuestarias. Debe haber un seguimiento periódico.

Por lo general la planificación se ve afectada por dos tipos de alteraciones:

-Plazos: en general suelen ser retrasos por el inicio tardío de lo programado por la aparición de imponderables o defectos en la programación.

-Costes: pueden ser subcostes o sobrecostes. Los últimos son los más habituales, provocados por costes de actividades no planificadas o actividades realizadas con mayor coste del previsto.

Estas alteraciones requieren un análisis de las causas, para así poder determinar las posibles alteraciones para eliminar o paliar sus efectos sobre el los plazos, costes o resultados del proyecto. Es una herramienta útil en la gestión de proyectos. Consiste en confeccionar un cuadro con todas las actividades o tareas, por orden de inicio, con los respectivos tiempos previstos para su realización e identificación de la actividad precedente, a partir del cual se calculan las fechas de inicio y finalización, y se realiza una representación gráfica horizontal del comienzo y duración de todas las tareas del proyecto. Con este método se consigue una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos, porque permite conseguir los siguientes objetivos:

- Minimizar los tiempos de espera lo que implica una utilización óptima de los recursos.
- Reducir al máximo el incumplimiento de los plazos.
- Minimizar los stocks en curso.
- Acortar el tiempo empleado en la ejecución global del proyecto.

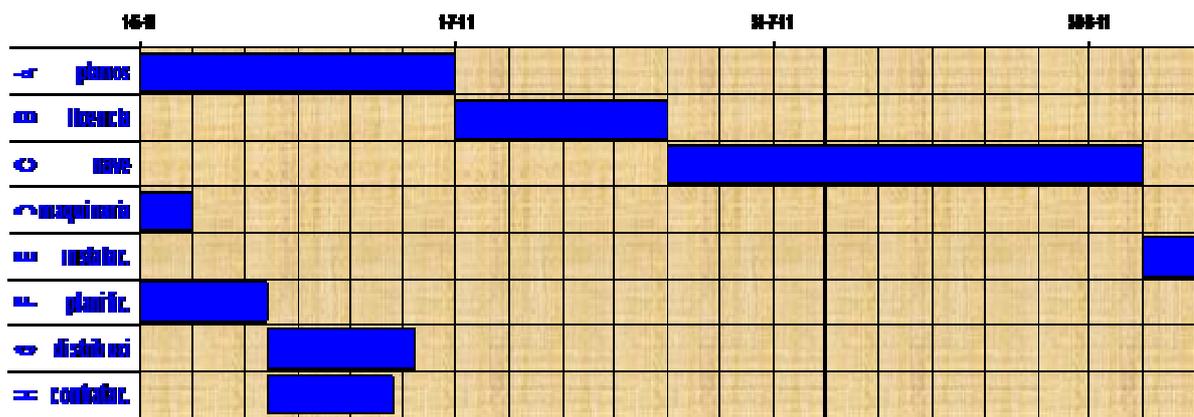
Tabla 17: Diagrama de GANTT.



diagrama de Gantt	
PROYECTO	Instalación freidora de patatas
UNIDAD DE TIEMPO	DIAS
FECHA DE INICIO	01/06/2011

ACTIVIDAD	NOMBRE	DURACIÓN	ACTIVIDAD PRECEDENTE	INICIO	FINALIZACIÓN
A	planos	30		01/06/2011	30/06/2011
B	licencia	20	A	01/07/2011	20/07/2011
C	nave	45	B	21/07/2011	03/09/2011
D	maquinari a	5		01/06/2011	05/06/2011
E	instalac.	7	C	04/09/2011	10/09/2011
F	planific.	12		01/06/2011	12/06/2011
G	distribuci	14	F	13/06/2011	26/06/2011
H	contratac.	12	F	13/06/2011	24/06/2011

DIAGRAMA DE GANTT



FUENTE: Elaboración propia.

Capitula 8: Análisis y mejora del marketing

8.1 Segmentación

8.2 Producto

8.3 Precio

8.4 Comunicación

8.5 Distribución

8.5 Marketing social

8. ANALISIS Y MEJORA DEL MARKETING.

Hasta ahora la cooperativa agraria “La Fuente de Cella” no cuenta con un plan de marketing establecido. Esto es debido a la actividad de la misma, puesto que al recolectar los productos agrícolas y venderlos como materia prima a los clientes de manera rutinaria durante muchos años no le ha sido necesario. Al crear la cooperativa se llevo a cabo la promoción de sus productos con el fin de conseguir clientes, una vez logrado este propósito se ceso ésta.

Para el lanzamiento del proyecto planteado (frito y comercialización de la patata) se necesita un plan de marketing a seguir, que se detalla a continuación.

8.1 Segmentación.

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos que compartan ciertas característica comunes, determinando así diferentes segmentos, con el fin de poder elaborar estrategias de marketing mas efectivas, pudiendo centrarse en el segmento que mas se identifique con el producto.

La segmentación se puede hacer teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Variables geográficas
 - Región del mundo o del país
 - Tamaño del país
 - Clima

- Variables demográficas
 - Edad
 - Género
 - Orientación sexual
 - Tamaño de la familia

- Ciclo de vida familiar
- Ingresos
- Profesión
- Nivel educativo
- Estatus socioeconómico
- Religión
- Nacionalidad

- Variables psicográficas
 - Personalidad
 - Estilo de vida
 - Valores
 - Actitudes

- Variables de comportamiento
 - Búsqueda del beneficio
 - Tasa de utilización del producto
 - Fidelidad a la marca
 - Utilización del producto final
 - Nivel de 'listo-para-consumir'
 - Unidad de toma de decisión

En cuanto a nuestro producto, va a estar determinado por dos variables, el precio y la calidad saludable de las mismas. Por lo que el cliente potencial, teniendo en cuenta la variable del nivel de vida, se encontrara en un poder adquisitivo medio, pero que a su vez le preocupe su estado bien estar, deseando un producto sano, con componentes naturales.

En base a ello se elaborara la estrategia a seguir, en la que se determinara las características del producto y el precio.

8.2 Producto.

Se ha pensado en comercializar dos tipos de bolsas de patatas fritas, una de tamaño individual (80 gramos) y otra de tamaño familiar (250 gramos).

En el diseño de la bolsa aparecerá escrito las características del producto:

“La Patata de Cella es de alta durabilidad y presenta una carne de color amarillento. Su textura, junto con sus niveles de azúcares debidos a la climatología del la zona, hacen que esta patata sea la mas idónea para freír, que junto con los ingredientes naturales que se utilizan hacen que se consiga el sabor final mas auténtico”

La patata de Cella presentara de forma alargada, con un ochenta por ciento de agua y un veinte por ciento de materia seca. La variedad de esta patata es la agria.

Para elaborarla se sigue un riguroso proceso, con la esencia tradicional pero a su vez con la tecnología necesaria para hacerlo de forma más eficiente y económica. Se utiliza aceite de oliva, dándole un sabor mas intenso, que junto con la alta calidad de la patata, conseguimos un sabor final extraordinario.

8.3 Precio.

Desde hace unos años el precio de venta de la patata como materia prima ha sufrido un gran descenso (18 céntimos el Kg.), que comparado con los elevados costes que lleva consigo la producción de la misma, ha llevado a que numerosos socios de la cooperativa cesen la producción de este cultivo.

Objeto principal de este proyecto es apaliar esta situación, recuperando el volumen de producción que siempre ha mantenido esta cooperativa. Para lo que se va venderá el producto ya elaborado (bolsas de patata frita).

Uno de los puntos importantes es determinar el precio de venta que se va a adoptar, pudiendo elegir entre varias estrategias a seguir. Existen varios tipos de estrategia, entre ellas, las principales son la de liderazgo en costes y la de margen bruto. Esta última consiste en vender un producto diferenciado, a un alto precio, del que se pueda obtener gran margen en su venta.

La estrategia a seguir por la cooperativa "La Fuente de Cella" esta basada en liderazgo en costes. Consistente producir a bajo coste, vendiendo a bajos precios grandes cantidades. Dirigiéndose a un cliente de poder adquisitivo medio.

Teniendo en cuenta esto se van a vender a los puntos de venta finales, bolsas de 250 y 80 gramos, a un precio de 0,37 y 0,12 respectivamente.

8.4 Comunicación.

Para empezar debido al éxito de las telecomunicaciones en la actualidad, lo primero se creara una página Web promocionando el producto, en la que por medio de ella se pueda contactar con la empresa para poder hacer pedidos, bien para comercios, restaurantes, bares...

Por otro lado se publicitara la nueva línea de la empresa tanto en la televisión como en los periódicos autonómicos, así como en revistas del sector agrícola. Complementando esto con la asistencia a ferias, la celebración a eventos, y las promociones comerciales.

En el pueblo de Cella, donde se encuentra la cooperativa se celebra desde hace unos años la llamada Feria de la Patata, en la que se promociona la misma, adquiriendo a partir de ésta un certificado de calidad. Por lo que a partir de ella sería buen comienzo para publicitar el nuevo formato de ésta, pasando de venderla como materia prima a producto final listo para el consumo.

8.5 Distribución.

Hasta ahora este proceso no existía dentro de la empresa, ya que era el cliente el que comparaba en la cooperativa, cogiendo allí el producto y transportándolo el mismo.

Uno de los principales problemas con los que nos hemos encontrado en la nueva línea de negocio, es la distribución. A priori se ha pensado en la distribución comarcal tanto en supermercados como bares y restaurantes. Este punto sería accesible ya que los locales mencionados nos facilitarían punto de venta por un pequeño porcentaje.

Pero si somos realistas, con la previsión realizada con este tipo de venta, no sea alcanzaría el volumen deseado en cuanto a la producción marcada en el plan de la inversión.

La segunda opción, ya que introducir nuestra marca en una gran superficie sería muy complicado, sería producir como marca blanca. Es decir, producir para grandes supermercados, el los que nuestro producto adquiriría la marca del mismo.

Una posible solución podría ser el proveedor de mercadota de las superficies comerciales que tiene por la zona de Teruel y Zaragoza. Por la proximidad se abaratarían gastos de logística, consiguiendo así un precio más atractivo para nuestros clientes (Mercadona).

De tal manera que quedaría dos líneas de negocio dentro de este mismo proyecto, la producción con el nombre de la empresa y marca de la misma y otra para marcas blancas.

8.6 Marketing social.

En 1970, y con participación de teóricos y prácticos de la mercadotecnia general, se empieza a desarrollar la mercadotecnia social, tratando de adaptar y transferir los elementos comerciales a las actividades dedicadas a defender los intereses de la sociedad.

Philip Kotler define el marketing social como: "el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o prácticas en grupos". Utiliza conceptos de segmentación de mercados, investigación de consumidores, comunicación, facilidad, incentivos y cambiar la idea de utilidad por la satisfacción máxima del grupo.

El campo no lucrativo abarca numerosas entidades que tienen muchas diferencias y similitudes entre ellas. La mercadotecnia no lucrativa abarca casos tan dispares como la venta de educación (colegios, juntas escolares), cuidado a la salud (hospitales), filantropía (como Big Brothers o hermanos mayores); sin dejar atrás a los mercadólogos que también persiguen distintos objetivos: quizás deseen que se conozcan algo (el valor nutricional de ciertos alimentos) o provocar una respuesta (unirse a una campaña masiva de vacunación). Quizás deseen el cambio de cierto comportamiento (desalentar que se conduzca autos en estado de ebriedad) o cambiar una creencia básica (convencer a los empleadores de que los minusválidos pueden ser útiles en su fuerza de trabajo).

Para la mercadotecnia social es más que publicidad. Muchas campañas públicas de mercadotecnia fracasan porque asignan a la publicidad el papel principal, y no desarrollan ni utilizan todas las herramientas de la mezcla de mercadotecnia que disponemos.

Para que el diseño de estrategias de cambio social sea efectivo, los mercadólogos sociales pasan por un proceso normal de planeación de mercadotecnia.

Primero definen el objetivo del cambio social. Analizan los enfoques de comunicación y distribución que podrían impedir ese comportamiento.

Desarrollan un plan de trabajo y establecen la organización que desarrollarán dicha actividad.

Por último, evalúan, y si es necesario modifican el programa para que surta los efectos deseados.

- Lenta aceptación de la mercadotecnia: Las organizaciones no lucrativas se niegan o tratan de evitar la "mercadotecnia", debido a su tradicional asociación con el motivo del lucro; es por esto que algunas de ellas optan por emplear terminología semejante a la actividad que realizan por ejemplo: Los teatros y centros de artes hablan de desarrollo de audiencia, no promoción para aumentar las ventas, aun cuando las actividades son una y la misma.

- Producción u orientación a ventas: En el caso de las organizaciones no lucrativas, los vendedores sociales tienden a abrigar una fe poderosa, y a menudo apasionada, en lo justo de la causa o idea que defienden; en fin este tipo de ente está para orientar al cliente, desentendiéndose así de la producción o venta de ideas.

- Filosofía de "lo se todo": Los directivos de organizaciones no lucrativas a menudo piensan que saben como crear e implantar programas de mercadotecnia por si solos, a pesar de su carencia de capacitación formal o experiencia en ramo. En muchas universidades, por ejemplo, artista gráfico o periodista han sido nombrados "director de servicio de información" (eufemismo para gerente de publicidad), estos vendedores inexpertos pueden gastar una gran cantidad de dinero para crear mensajes y programas inapropiados o ineficaces que únicamente ofende a los auditorios objetivos (si es que, ciertamente, se ha identificado alguno).

También se presenta la situación contraria, ejecutivo con basta experiencia en el mercado de productos o servicios "regulares", son contratados por entidades no lucrativas para ayudarlas a promover sus objetivos organizacionales. Al dejar de tomar en cuenta las características únicas de la

mercadotecnia social, estos ejecutivos a menudo formulan programas que simplemente no pueden aplicarse o que están plenamente equivocados para un marco de referencia no lucrativo.

En nuestro producto se ha pensado es seguir una trayectoria semejante, que nos permita resaltar las características ecológicas del mismo, tanto en su elaboración como en su cultivo. Ya que los abonos y productos necesarios para la producción de la patata son ecológicos respetando y colaborando con el medio ambiente.

En la zona territorial de Cella delimitada para el cultivo de la patata concurren dos características fundamentales: la primera, el agua de riego, muy buena porque tiene una mínima presencia de cal; y la segunda, la composición franco-arenosa del suelo, nutriendo la tierra de forma equilibrada, apto para el riego del tubérculo, cuya consecuencia no se nota en la abundancia de la producción sino en la calidad de la misma.

Además también hay que tener en cuenta la climatología continental, con muchas horas de frío y menor calor, que hacen que el tubérculo tenga mayor cantidad de azúcar que de almidón, lo que además dota a la patata de la mejor calidad para ser frita.

Para promocionar estas cualidades ecológicas de la misma, desde hace unos años se lleva celebrando la "Feria de la Patata", la que cada vez esta cogiendo mayor protagonismo.

Se pretende dar a conocer la patata con todo su valor culinario y alimenticio a la vez que se proyecta ese valor hacia el exterior. "Para dar a conocer la patata hay que probarla y eso es lo que se hace en esta feria", explica el presidente de la cooperativa. Tanto es así que los actos más multitudinarios siempre tienen relación con la degustación del producto organizando la exhibición de platos por parte de las amas de casa, la elaboración de 425 tortillas de patata que se sirvieron en bocadillos para más de 1.500 personas, o la cocción de un guiso de patatas para 4.000 comensales que servirán para que tanto vecinos

de los alrededores, como comerciantes del sector se acerquen para comprobar la calidad de la misma.

El presidente de la cooperativa “La fuente de Cella” comenta que se ha hermanado la patata de Cella con el chorizo de Cantimpalos y de ahí ha nacido una publicación en la que ambos productos eran las estrellas de un delicioso recetario. A esta hay que sumar otras muchas publicaciones de recetas, resultado de los sucesivos certámenes feriales que se dan a conocer en la feria, puntualizando la importancia de la agrupación para la comercialización de la patata.

Capitulo 9: Conclusiones.

9. CONCLUSIONES.

Una vez finalizado este proyecto y analizando todos los puntos anteriormente estudiados se puede afirmar que la realización de esta inversión supondría una mejora para la cooperativa y por lo tanto para sus socios. Así como para mantener la esencia de la comarca de Teruel, zona caracterizada por el cultivo de la patata.

De los capítulos anteriormente tratados se extraen las siguientes conclusiones:

1. Las conclusiones extraídas del análisis estratégico son diversas. Competitividad potencial escasa, puesto que la mayoría de los pueblos colindantes ya cuentan con la suya, de menor tamaño debido al escaso número de habitantes de estos municipios. Lo que se traduce en una menor fuerza a la hora de llevar a cabo una inversión tal como la que se plantea para la cooperativa “La Fuente de Cella”.
2. Idoneidad climatológica. Debido a las condiciones tanto climatológicas como geológicas de la zona en la que se localiza dicha cooperativa, suponen un lugar idóneo para el cultivo del tubérculo, la patata. Lo que dotan a este de varios premios de calidad, punto fuerte a la hora de comercializarla.
3. Como forma organizativa de esta empresa, al ser una cooperativa agraria y por ello lucrarse de diferentes ventajas, entre otras fiscales, recibiría diferentes subvenciones que ayudarían a financiar la inversión a realizar.
4. Al hacer el análisis económico –financiero se puede afirmar que la cooperativa cuenta con una liquidez general muy buena. Si bien, el excesivo efectivo supone una pérdida de rentabilidad, lo que esta situación es ideal para llevar a cabo una inversión que rentabilice esta pérdida. La empresa esta totalmente autofinanciada (menos la financiación de los proveedores que no supone coste alguno), lo que se traduce en gastos financieros nulos, esta situación a favorecido a no incurrir en pérdidas varios años a pesar de la caída de las ventas. Este equilibrio económico-financiero desencadena en un escenario favorable para llevar a cabo la inversión planteada.
5. Adecuada situación de liquidez. Una vez presupuestada la maquinaria necesaria para la cadena de frito y empaquetado de la patata, y al compararla con el líquido disponible por la empresa, podría pagarse con éste, sin necesidad de financiación.
6. Estudiando la viabilidad de la inversión puesto que el VAN es 273.710,33, mayor que el desembolso inicial (120.536,00€), se considera una inversión rentable, además se recupera la inversión

acometida en 5 años (Pay-back), obteniendo un balance total de 1.112.043,26€.

7. La estrategia de Marketing a seguir se basa en promocionar las características ecológicas y naturales del producto, debido al cuidadoso proceso de elaboración, incidiendo en el certificado de calidad con el que ya cuenta la materia prima. Siguiendo una estrategia de liderazgo en costes a bajo precio de venta para introducirlo en el mercado.

Por tanto a la pregunta planteada de si es o no viable el proyecto se puede afirmar que sí es viable y que el esfuerzo inicial merece la pena dado los beneficios futuros que se esperan obtener según las previsiones.

Capitulo 10: Bibliografía.

10. BIBLIOGRAFIA

LIBROS CONSULTADOS

AMARU MAXIMIANO, A..C.(2008). Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Ed: Person educación. ISBN: 978-970-26-1130-1.

DE MIGUEL FERNANDEZ, E (2004). Introducción a la gestión. Ed: UPV. ISBN: 84-9705-750-3.

GALVEZ VEGA, J. M (2008). El nuevo Plan general Contable y las sociedades cooperativas. Ed: SAN consulting. ISBN: 978-84-612-4707-3.

GARCIA GALVENTS, Y/ GARIJO.M.R. (2005). Cooperativas: Régimen tributario actual en el ordenamiento Español. ED: Thomsom-Civitas.

GIMENO ONINTERO, J. A (2008). Dirección estratégica y viabilidad de empresas. Ed: Pirámide. ISBN: 978-84-368-2228-1.

GONZALEZ PASCUAL, J (2008). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiero. Ed: Pirámide. ISBN: 978-84-368-2173-4.

LOPEZ GODOY, M (2005). Control económico de las cooperativas: propuesta de un modelo económico de los indicadores. Ed: Universidad de Almería. ISBN: 84-8240-750-3.

MARTINEZ FERNANDEZ, J (2006). Cuestiones tributarias y contables de las cooperativas. Ed: lustel. ISBN: 84_96440-48-6.

MIGUEL PERIS, S (2008). Distribución comercial. Ed:Esic. ISBN: 978-84-7356-537-0.

MIGUEL, S y MOLLA DESCALS, A (1994). Introducción al Marketing. Ed: Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-1846-4.

MONTESINOS JULVE, V (2004). Introducción a la contabilidad financiera. Ed: Ariel. ISBN: 84-344-4523-9.

ORIOI AMAT y SANTIAGO AGUILA, (2008). El nuevo plan general contable. Ed: Bresca s.l. ISBN: 978-84-96998-60-5.

PAUL PETER, J (2005). Comportamiento del consumidor y estrategia de Marketing. Ed: Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-1846-4.

PAZ CANALEJO, N (1998) "La Asamblea General" en ESCUELA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS: Las sociedades cooperativas en la nueva legislación Española...

PRIETO JUÁREZ, J.A. (1999). Cooperativas: régimen jurídico y gestión económica. Ed: Ibidem.

REIRA RODRIGUEZ, J. A (2003). Como preparar el plan de empresa. Ed: Fundación confemental. ISBN: 978-84-92735-27-3.

RICHARD B. CHASE, F. ROBERT JACOBS, NICOLAS J. AQUILANO, (2009). Administración de operaciones. Ed: Mc Graw Hill. ISBN: 978-970-10-7027-7.

ROBERTS, P(2008). Guía de gestión de proyectos. Ed: gestión 2000. ISBN: 978-84-9875-013-3.

URIAS VALIENTE, J(2004). Manual practico de contabilidad financiera. Ed: Ediciones académicas S.A. ISBN: 84-96062-37-6.

VALDERRY SANZ, P (2010). Investigación de mercados. Ed: Starpot. ISBN: 978-84-92650-26-2.

REVISTAS CONSULTADAS

ARCAS, N (2001): "Proceso de formación y desarrollo de la formación de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado", REVESCO, nº 73, pp.7-24. ISSN: 84-95003-11-2.

ARCAS, N, MUNUERA, J.L Y HERNANDEZ, M. (2002): "Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios" REVESCO, Nº 76, pp.7-26. ISSN: 84-95003-11-2

BEL, P. (1997): "Análisis del marco socio-económico e institucional de las cooperativas a agrarias" REVESCO, nº 63, pp. 9-44. ISSN: 84-95003-11-2.

BEL, P. (1997): "Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial". Valencia, Ciriéc-España, pp-49. ISSN: 978-84-95003-74-4.

BEL, P; FERNANDEZ, J. Y MIRANDA, M. (2005): "La creación de puestos de trabajo en el ámbito rural y su desarrollo: las organizaciones de participación agrarias" CIRIEC- España, nº 52, pp.335-360. ISSN: 978-84-95003-74-4.

BEREA, J .Y MONZON, J.L (2002): "Informe de síntesis sobre la Economía Social en España". CIRIEC – España, Valencia. ISSN: 978-84-95003-74-4.

DUQUE, J.F; RUÍZ, J.I. "Los grupos en el ordenamiento jurídico".CIRIEC-España, 1999, pp. 99- 195. ISSN: 978-84-95003-74-4.

GARCIA, A. M; OREJA, J. R y GONZALEZ, E (2002): "Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativa frente a los individuales" CIRIEC, España, nº 41, pp. 111-138. ISSN: 978-84-95003-74-4.

GARCIA, E.y RUIZ, C. (2002): "La ética de la sociedad cooperativa agraria en relación con sus grupos de interés" REVESCO, nº76, pp.89-107. ISSN: 84-95003-11-2.

JULIA, J, P. y MARI, S. (2002): "Agricultura y desarrollo rural", CIRIEC, España, nº 48, pp.25-52. ISSN: 978-84-95003-74-4.

MARI, S. y JULIA, J, P. (2001): "Evolución del cooperativismo agrario en España. De los sindicatos agrícolas a la actualidad", REVESCO, nº 73, pp. 59-80. ISSN: 84-95003-11-2.

MOZAS, A; POZA, J. VALLEJO, M, C. (1997): "La gestión en los recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias", REVESCO, nº 60, pp. 93-119. ISSN: 84-95003-11-2.

TOMAS CARPI, J.A.: "La economía social en un mundo en transformación". Valencia, Ciriec-1999, pp.259-292. ISSN: 978-84-95003-74-4.

TOUS, D. y CIRUELA, A, M. (2005): "Responsabilidad social y cultural en las sociedades cooperativas agrarias", CIRIEC, España, nº 52, pp. 209-250. ISSN: 978-84-95003-74-4.

BIBLIOGRAFIA LEGAL

Ley 3/1987, 29 de Diciembre, Presupuestos Generales del Estado.

Ley 20/1990, del 19 de Diciembre, sobre el Régimen Fiscal de las Cooperativas.

Ley 29/1991, del 17 de Diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Fusiones de empresas.

Ley 27/1999 de 16 de Julio. Ley Estatal de Cooperativas.

Capitulo 11: Anexos.