



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



SETEM Comunidad Valenciana, análisis y propuesta de mejora de una tienda de Comercio Justo, en Ruzafa (Valencia).

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Laura Dublino Bellés

Marzo 2012



Setem

Director: Aurelio Herrero Blasco

Setem

Agradecimientos

A la Universidad Politécnica de Valencia,
por haberme brindado la oportunidad de
formarme en el extranjero.

A Don Aurelio Herrero Blasco por su
paciencia, consejos y tiempo.

A todas las personas que han aparecido a
lo largo de mi carrera y de las que he
podido aprender tantas cosas.

A todos, gracias.

Setem

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Resumen	11
1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas	12
1.3. Objetivos del TFC	18
2. ANTECEDENTES	20
2.1. La Economía Social, las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo y el Comercio Justo.....	21
2.1.1. Ética empresarial y economía social	22
2.1.2. Desigualdades Norte/Sur. Características de las ONGD	28
2.1.3. El Comercio Justo en España. Análisis y evolución.....	32
2.2. Análisis del entorno	43
2.2.1. Entorno Económico y Marco Legal actual	43
2.3. La federación SETEM. SETEM Comunidad Valenciana.....	51
2.3.1. Origen y evolución	51
2.3.2. La tienda de Comercio Justo.....	54
3. DESARROLLO	56
3.1. Análisis estratégico	57
3.2. Estructura de la organización.....	58
3.3. Situación patrimonial actual.....	65
3.4. Estrategia de marketing	80
3.5. Sistemas de información utilizados	95
3.6. Análisis y DAFO-CAME	104

4. PLAN DE MEJORA / PROPUESTA DE ACTUACIÓN	116
4.1. Propuestas de mejora en procesos administrativos, organizativos y de gestión.....	117
4.1.1. Recursos humanos: Análisis de los puestos de trabajo necesarios	117
4.1.2. Marketing: Método de fijación del precio de venta	122
4.1.3. Gestión de la calidad: Implantación de la norma ISO 9000	127
4.1.4. Sistemas de información: Mejorar los procesos relacionados con la gestión de la información	133
4.2. Valoración económica y viabilidad de la inversión.....	143
4.3. Implantación, calendarización y control	146
CONCLUSIONES.....	148
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS.....	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Prioridades en RSC (Responsabilidad Social Corporativa)	26
Tabla 2. Clasificación de países según du IDH (Índice de Desarrollo Humano)	29
Tabla 3. Previsiones Macroeconómicas: Cuenta Corriente (%) PIB)	46
Tabla 4. Distribución de los grupos de voluntariado	63
Tabla 5. Distribución del Patrimonio Neto	72
Tabla 6. Cuenta de pérdidas y ganancias	77
Tabla 7. Descomposición de la partida: "Otros gastos de explotación"	77
Tabla 8. Descomposición de la partida: "Otros servicios"	78
Tabla 9. Composición de la partida: "Gastos de personal"	79
Tabla 10. Pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes de la CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España).....	85
Tabla 11. TICs en la organización	96
Tabla 12. Preparación para las TICs.....	97
Tabla 13. Uso de las TIC con los clientes	97
Tabla 14. Uso de las TICs con los proveedores	98
Tabla 15. Uso de las TIC con los empleados	99
Tabla 16. Uso de las TICs con los bancos y otros agentes.	99
Tabla 17. Análisis DAFO.....	106
Tabla 18. Análisis CAME	113
Tabla 19. Comparativa de precios	123
Tabla 20. Margen de los productos respecto al precio de compra	125
Tabla 21. Estimación del valor percibido por el mercado (Café).....	126
Tabla 22. Ventajas de la implementación de la ISO 9000.....	132
Tabla 23. Presupuesto de la inversión	143
Tabla 24. Flujos de caja.....	145
Tabla 25. Diagrama de Gantt.....	147

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Integración estratégica y operativa de la Responsabilidad Social Empresarial	27
Ilustración 2. Separación económica Norte - Sur	28
Ilustración 3. Evolución de las ventas totales nacionales del Comercio Justo (2000-2007).....	37
Ilustración 4. Evolución internacional del Comercio Justo.....	40
Ilustración 5. Ventas en los principales países europeos 2007.....	42
Ilustración 6. Organizaciones de Comercio Justo con presencia internacional según regiones y continentes en las que están presentes (%).....	43
Ilustración 7. Perspectivas mundiales (PIB real, variación porcentual trimestral)....	44
Ilustración 8. Tienda de Comercio Justo Setem CV, C/Tomasos 14	55
Ilustración 9. Organización jerárquica de SETEM CV	59
Ilustración 10. Gráfico del balance de situación.....	69
Ilustración 11. Canal de distribución de productos de Comercio Justo	89
Ilustración 12. Evolución de las ventas de productos de Comercio Justo según el canal de distribución	90
Ilustración 13. La flor del servicio.....	91
Ilustración 14. Las cinco fuerzas de Porter	103
Ilustración 15. Localización de SETEM Comunitat Valenciana	108
Ilustración 16. Comparación precios café de Comercio Justo	124
Ilustración 17. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos	128
Ilustración 18. Matriz de decisión según viabilidad tecnológica.....	134
Ilustración 19. Características del programa FacturLinEx	136
Ilustración 20. Interfaz de FacturLinEx	137
Ilustración 21. Gráfica de artículos de FacturLinEx	138
Ilustración 22. Xopie.com: Comercio Electrónico.....	140
Ilustración 23. Fórmula del V.A.N.	145

Setem

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

Mi trabajo final de carrera consiste en un análisis de los procesos actuales y sus consecuentes procesos de mejora para una tienda de Comercio Justo en el barrio de Ruzafa, Valencia.

Las organizaciones no gubernamentales en defensa de un sistema económico justo y promoción del comercio justo tienen un potencial ético e ideológico muy extenso que en ocasiones se ve debilitado por una falta de aplicación de conceptos económicos prácticos. Este trabajo permite servir de soporte a SETEM Comunidad Valenciana para que mejore sus procesos de gestión y organización relacionados con la tienda de Comercio Justo.

El trabajo se estructura en una **introducción**, en la que se define el alcance del documento, unos **antecedentes**, para situar al lector en el contexto del trabajo, describiendo conceptos tales como economía social, cooperación al desarrollo y Comercio Justo, **desarrollo**, en el que se analizan los procesos llevados a cabo actualmente por la organización, en cuanto a estrategia, recursos humanos, situación financiera, marketing y sistemas de información, **propuesta de mejora**, donde se estudian las diferentes opciones de SETEM CV para solucionar sus deficiencias en procesos, para finalmente llegar a las **conclusiones**, en las que se recogen las prácticas y cambios recomendados que llevarán a la organización a una mejor gestión de sus procesos y por lo tanto a una mayor productividad que generará una mayor rentabilidad.

Las principales limitaciones en el alcance se han presentado en lo relacionado a la obtención de datos de gestión y procesos de la organización, dado que esta asociación valenciana no disponía de un histórico de datos muy amplio y carecía de bases de datos y sistemas de registro básicos.

Con la propuesta de mejora realizada para la tienda de Comercio Justo de SETEM CV se pretende un cambio sustancial de la gestión de la tienda con el objetivo de maximizar el potencial de fuente de ingresos de la misma para lograr una autonomía financiera mayor, y por lo tanto un mayor margen de actuación para la organización.

1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

Este trabajo consistirá en un análisis y propuesta de mejora de una tienda de comercio justo de la Organización No Gubernamental para el Desarrollo SETEM Comunidad Valenciana, en Ruzafa (Valencia).

El fin de este trabajo es ofrecer tanto a SETEM como a cualquier establecimiento de venta de productos de Comercio Justo, una estructura de gestión y administración a nivel práctico que permita llevar a cabo una correcta organización de los procesos existentes en un establecimiento de este tipo.

Se centrará principalmente en la mejora de los procesos administrativos y de gestión de la tienda.

Las asignaturas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas con las que se ha relacionado este proyecto son, por apartados:

<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo del TFC 	<p>2. Antecedentes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía española y mundial • Ética en las empresas • <i>International Organizations</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Para introducir al lector en el ámbito de la cooperación al desarrollo y los conceptos básicos de éste, se recurrirá a contenidos estudiados en economía española y mundial, por su carácter internacional y sus aspectos relacionados con la interacción económica entre países, y a la asignatura de libre elección “ética en las empresas” al recurrir a sus aspectos de compromiso y conciencia social. También se usarán conceptos de la asignatura <i>International Organizations</i> cursada en Holanda en cuanto a las ONGD.

<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo del TFC 	<p>3.1 Análisis estratégico 3.6. Análisis y DAFO-CAME (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades – Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de la empresa (I) • Dirección Estratégica y Política de Empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estudiará la actual situación estratégica y de gestión de SETEM mediante conceptos estudiados en Economía de la Empresa (I) tales como modelos de gestión del primer dominio de la asignatura, y en dirección estratégica y política de empresa para realizar el análisis estratégico tanto interno como externo.

<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo del TFC 	<p>3.2. Estructura de la organización</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la estructura de la organización: personal contratado y voluntariado, análisis del proceso de contratación, del puesto de trabajo individual y desarrollo de los recursos humanos.

<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo del TFC 	3.3 Situación patrimonial actual
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad financiera • Contabilidad General y Analítica
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estudiará cómo se recoge la información contable para analizar la situación patrimonial de la ONGD mediante el análisis de sus estados financieros, con el objetivo de determinar su posición económica y financiera.

<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo del TFC 	3.4. Estrategia de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección comercial • Marketing en empresas de servicios • Gestión de la calidad • International marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> • En este apartado se analizará la estrategia de marketing que sigue la tienda de comercio justo estudiando las cuatro variables de Producto, Precio, Promoción y Distribución, y también se analizarán los modelos de calidad para ONGD.

<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo del TFC 	3.5. Sistemas de información utilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • La Economía de la información • Tecnología de la Información y de las comunicaciones • Ofimática para ADE
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizarán los actuales sistemas de información utilizados para la gestión de sus datos y el tipo de aplicaciones informáticas que se utilizan con ese fin.

<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo del TFC 	4.2. Valoración económica y viabilidad de la inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de la Empresa (II)
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> • En este apartado se analizará la rentabilidad de la inversión mediante los métodos dinámicos VAN y TIR en un contexto de riesgo y variación de precios.

<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo del TFC 	<p>4.1. Propuestas de mejora en procesos administrativos, organizativos y de gestión</p> <p>4.3. Implantación, calendarización y control</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Proyectos Empresariales
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicarán métodos y herramientas actuales de gestión de proyectos distribuido en diferentes fases y se propondrán alternativas para la acción, como el diagrama de GANTT.

1.3. Objetivos del TFC

El principal objetivo de este trabajo es determinar una práctica adecuada para que el personal que gestiona este establecimiento minorista llegue a optimizar sus procesos para lograr unos ingresos óptimos.

Los objetivos principales de este trabajo son:

Objetivo principal 1. Estudiar la situación actual del Comercio Justo

- *Objetivo secundario 1.1.:* Explicar en qué consisten las organizaciones de la Economía Social, qué suponen las diferencias entre países productores e importadores y en qué entorno se contextualizan estos conceptos.
- *Objetivo secundario 1.2.:* Realizar un análisis del Comercio Justo en España y su evolución en los últimos años.

Objetivo principal 2. Analizar la estrategia y estructura de la organización para determinar la disposición de recursos necesarios enfocados a la mejora.

- *Objetivo secundario 2.1.:* Detectar la actual estrategia seguida por la organización y la evolución llevada a cabo en cuanto a objetivos estratégicos y metas alcanzadas.
- *Objetivo secundario 2.2.:* Llevar a cabo un análisis de recursos humanos en la organización y funciones desempeñadas así como responsabilidades de cada uno.

Objetivo principal 3. Realizar un análisis interno en cuanto a situación patrimonial, estrategia de marketing y sistemas de información utilizados.

- *Objetivo secundario 3.1.:* Analizar los datos contables disponibles para elaborar un diagnóstico de la situación económico-financiera actual.
- *Objetivo secundario 3.2.:* Estudiar si existe algún tipo de estrategia de marketing y sus principales características.

- *Objetivo secundario 3.3.:* Analizar los principales sistemas de información utilizados por la organización y detectar qué áreas son mejorables.

Objetivo principal 4. Detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

- *Objetivo secundario 4.1.:* Proponer correcciones para las debilidades.
- *Objetivo secundario 4.2.:* Proponer formas para afrontar las amenazas.
- *Objetivo secundario 4.3.:* Proponer formas para mantener las fortalezas.
- *Objetivo secundario 4.4.:* Proponer formas para explotar las oportunidades.

Objetivo principal 5. Estudiar cómo llevar a cabo una mejora en los procesos administrativos de la tienda minorista.

- *Objetivo secundario 5.1.:* Valorar la distribución de tareas y responsabilidades necesaria para una buena gestión del capital humano.
- *Objetivo secundario 5.2.:* Estudiar el actual método de fijación de precios y proponer una mejora.
- *Objetivo secundario 5.3.:* Analizar qué opciones tiene SETEM CV en cuanto a implantación de normas de calidad
- *Objetivo secundario 5.4.:* Mejorar los procesos relacionados con la gestión de la información.

Objetivo principal 6. Estudiar cómo se van a llevar a cabo las mejoras propuestas para los procesos administrativos de la tienda de Comercio Justo.

- *Objetivo secundario 6.1.:* Valorar qué cambios son necesarios.
- *Objetivo secundario 6.2.:* Analizar la inversión necesaria y comprobar que es viable.
- *Objetivo secundario 6.3.:* Realizar un calendario de implantación y control de los resultados.

2. ANTECEDENTES

2.1. La Economía Social, las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo y el Comercio Justo

Bien es sabido que la globalización constituye un salto cualitativo, en el sentido de que desborda la expansión del comercio internacional y de las fases de cooperación (disminución de barreras) e integración (supresión de las mismas). El comercio se hace ya virtualmente sin fronteras.

Es por tanto la globalización el rasgo fundamental de la economía mundial. Un mercado basado en las transacciones internacionales, tanto de bienes y servicios como cultural y etnológico. Aquí es donde se pone de manifiesto la importancia de la presencia de dos magnitudes esenciales para una buena gestión del funcionamiento de estas interacciones internacionales:

1. La economía social como base de la aplicación de principios igualitarios y justos.
2. Las instituciones globales como medios reguladores en la aplicación de esos principios.

En primer lugar, la economía social puede resumirse como “Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital” (Ley de la economía social, Art.2). La economía social es precursora y está comprometida con el modelo económico de desarrollo sostenible, en su triple dimensión económica, social y medioambiental. Es imprescindible en este término la aplicación de la ética a las decisiones económicas.

En segundo lugar, las instituciones globales no gubernamentales. Entre ellas destacaremos a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y a las ONGD (Organización No Gubernamental para el Desarrollo). Estas últimas son entidades sin fines de lucro que tienen como objetivo impulsar políticas o actuaciones encaminadas al desarrollo de colectivos y comunidades desfavorecidos. Sus principales ámbitos de actuación son el bienestar y desarrollo social, la capacitación y oportunidades equitativas, y el desarrollo sostenible.

Para el desarrollo de este proyecto tendremos en cuenta a las que se integran dentro del ámbito de la cooperación internacional, cuyo fin último es el de promover el progreso económico y social de los países del Sur de modo que resulte sostenible y más equilibrado en relación con el Norte.

2.1.1. Ética empresarial y economía social

¿Qué es?

España fue el primer país de la Unión Europea que, en el año 2011, promulgó una Ley de Economía social. La razón es que alrededor de un diez por ciento de la economía del país gira alrededor de las entidades y empresas de la Economía Social, sin tener hasta entonces una definición precisa de cuál es su ámbito de actuación y de las características diferenciadoras del mismo.

La definición de “Economía Social” de la Comisión Científica de CIRIEC-España, comprende las empresas que actúan en el mercado con el fin de producir, asegurar, financiar o de distribuir bienes o servicios, pero en las que la repartición de beneficios no está directamente relacionada con el capital de cada socio; el peso a la hora de tomar decisiones es el mismo para todos, independientemente del capital aportado por cada uno.

Esquemáticamente, las características de los agentes de la economía social son:

- a) No tienen nada que ver con la economía pública.
- b) Pueden obtener beneficios de su actividad productiva.
- c) Necesitan un capital para desarrollar su actividad de producción, comercialización, distribución, etc.
- d) Las relaciones existentes entre el capital y el reparto de beneficios son una de las condiciones para la inclusión o no de una empresa en la economía

social. Si no hay relación, directamente proporcional o de otro tipo, entre el capital y el beneficio repartido, podemos decir que el agente en cuestión puede pertenecer a la economía social.

- e) La toma de decisiones no debe estar supeditada al capital sino a los socios propietarios de la empresa; es decir, se trata de poner en práctica el principio una persona, un voto en la economía social.

De aquí se desprende que son entidades privadas, que surgen de la iniciativa de las personas que actúan y se agrupan para operar en el ámbito económico y social; sin buscar ante todo el afán de lucro, aunque sí buscan la eficiencia y buenos resultados de los proyectos que promueven.

¿Quién constituye la “Economía Social”?

El art.5.1. de la Ley de la Economía Social relaciona directamente las entidades que forman parte de la misma: cooperativas, mutualidades, fundaciones y asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores, sociedades agrarias de transformación y entidades singulares.

Este listado queda abierto con el establecimiento de un Catálogo de Entidades de Economía Social del Ministerio de Trabajo que puede incluir a cuantas sociedades decidan registrarse por los principios orientadores de la Economía Social, sea cual sea su forma jurídica.

Evolución

En el año 1991 se creó el Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social, INFES, reconociendo institucionalmente el concepto de Economía Social. Esta creación fue un gran paso para la incorporación de España de un término que se venía extendiendo en Europa y que, en las instituciones europeas se definía como el

agrupamiento de las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones y fundaciones.

Pero, para que fuera efectivo el sector asociativo debía coordinar su actuación para tener más fuerza de representación en este ámbito institucional. De ahí surgió la necesidad de crear CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social) como confederación de organizaciones empresariales que defienden de forma conjunta los intereses de la Economía Social, sin perder la identidad de cada una de las figuras que conforman la misma.

De una CEPES originaria en la que sólo participaban las organizaciones de cooperativas, y no todas, las sociedades laborales y las mutualidades de previsión social, se ha pasado en la actualidad a un amplio conjunto de organizaciones de todas las familias de la Economía Social en España, siendo un ejemplo de excelencia de vertebración asociativa para Europa.

Los objetivos de esta confederación son los siguientes:

1. Fomentar y defender la Economía Social y los movimientos y sectores que la integran
2. Incidir e influir en la constitución de las Políticas Públicas y en la legislación tanto a nivel estatal como internacional.
3. Propiciar el desarrollo económico del país como medio de lograr la estabilidad y pluralismo en los mercados económicos.
4. Trasladar a la sociedad y al ámbito empresarial una forma de hacer empresa socialmente responsable y con valores específicos.
5. Expresar y defender los intereses comunes a las entidades asociadas ante la sociedad y la Administración y ante las instituciones europeas e internacionales.
6. Defender, manifestar, en sus aspectos comunes, los intereses de la Economía Social ante todas las instancias, en los planos económicos, sociales, culturales o políticos del Estado y en la Unión Europea.

7. Estudiar todo tipo de problemas que se planteen con carácter genérico y común a todas las entidades de Economía Social, acordar soluciones pertinentes y establecer las consiguientes líneas de actuación conjunta.
8. Establecer y facilitar los servicios de interés común o específicos que requieran las organizaciones de la Economía social.
9. Promover el avance en los métodos y técnicas de gestión de empresa, particularmente mediante la realización y difusión de la investigación y la organización y funcionamiento de los oportunos medios de formación e información.

Es por tanto una confederación de carácter intersectorial que constituye una plataforma de diálogo institucional con los poderes públicos, fomentando la responsabilidad social corporativa y apoyando a las entidades participantes de la Economía Social.

Responsabilidad Social Corporativa

Por otra parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un concepto que se ha venido usando con un importante auge recientemente, pero que carece de unos términos de referencia universalmente aceptados. La confusión que a menudo existe entre los términos de RSC y de acción social, unida a su uso como simple herramienta de imagen, pueden devaluar el sentido de un término indispensable para promover el desarrollo sostenible de la sociedad de la que forma parte.

Un ejemplo son los procesos de deslocalización de procesos productivos. Las empresas buscan reducir sus costes extendiendo su cadena de producción a países que habitualmente exigen o aplican menores garantías laborales o medioambientales. Así, el distanciamiento físico entre el lugar en el que la empresa toma las decisiones y los lugares donde estas repercuten, unido a los abundantes

intermediarios y proveedores a lo largo de la cadena de valor, lleva a diluir las responsabilidades sobre el impacto generado por la actividad de la empresa.

Alrededor del 52% de las mayores economías mundiales son multinacionales. Esto hace que los Estados pierdan alcance a la hora de regularlas con eficacia, y queden unos vacíos legislativos que deben ser subsanados a través de normas jurídicas internacionales.

Se puede por lo tanto afirmar que la actividad del sector privado influye de manera muy significativa en los procesos de desarrollo y en las condiciones de vida de su población, siendo en este trabajo esencial el enfoque de la RSC desde la perspectiva de su actuación en el exterior, fijándonos especialmente en las empresas involucradas el comercio internacional por su gran impacto en los países en desarrollo.

Tabla 1. Prioridades en RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

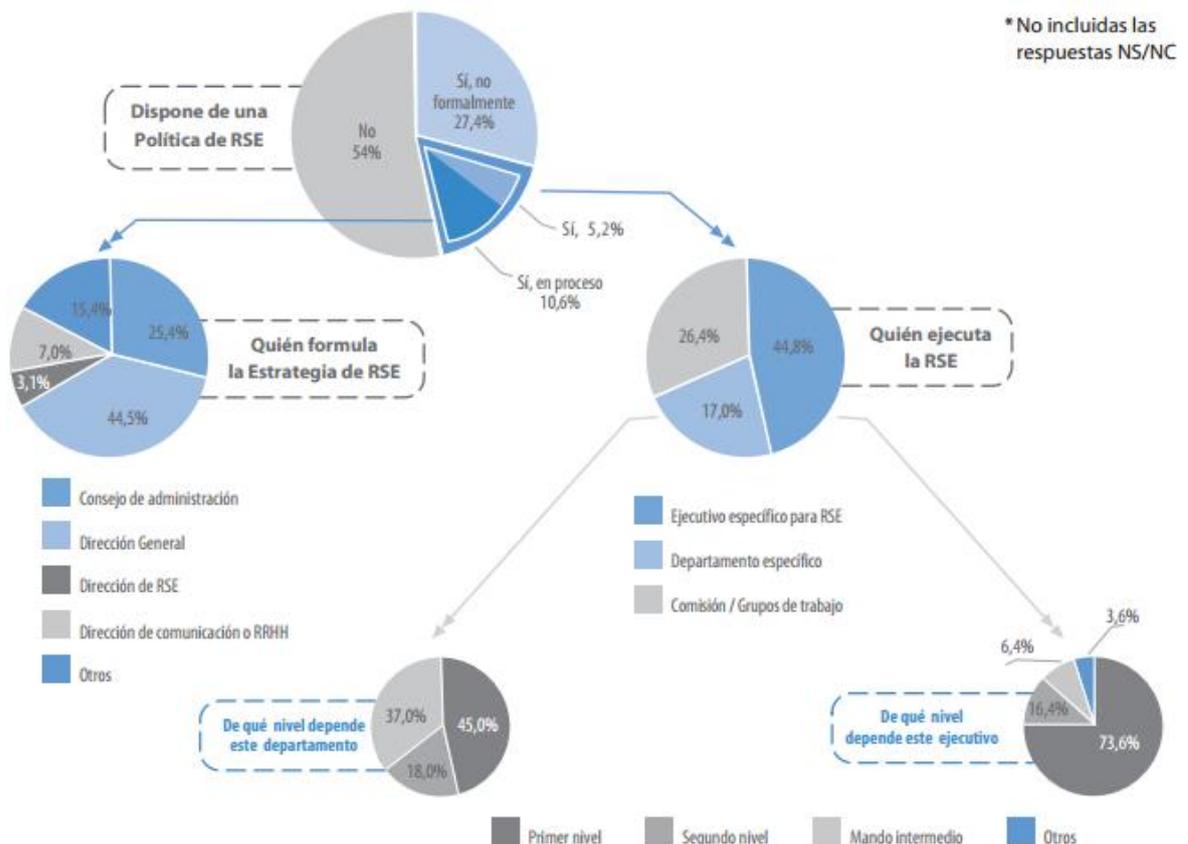
2010	2012
Respetar los derechos humanos y la intimidad de sus trabajadores y proveedores	Respetar los derechos humanos y la intimidad de sus trabajadores y proveedores
Ser respetuoso con el medio ambiente	Crear empleo
Apostar decididamente por la prevención y salud en el trabajo	No discriminar y promover la igualdad, en especial de trabajadoras
No discriminar y promover la igualdad, en especial de trabajadoras	Apostar decididamente por la prevención y salud en el trabajo
Atender y proteger los derechos de sus clientes	Ser respetuoso con el medio ambiente

Fuente: (CEPES, 2012)

Los cambios producidos en RSC en el 2010 respecto al 2008 responden a una adaptación al contexto socioeconómico actual, donde ganan posiciones las variables vinculadas al empleo – cuatro de las cinco prioridades más importantes responden a esta dimensión frente a tres en 2008- y ceden el medio ambiente y la protección del cliente.

En la siguiente ilustración puede observarse en qué medida se integra la RSC o RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en los niveles estratégicos y operativos (Informe Forética, 2011)

Ilustración 1. Integración estratégica y operativa de la Responsabilidad Social Empresarial



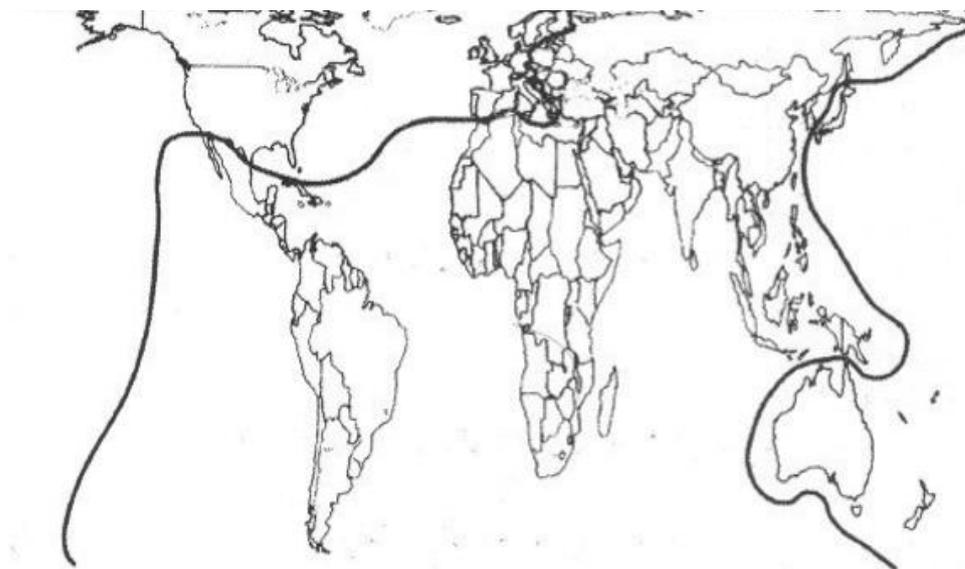
Fuente: (CEPES, 2011)

2.1.2. Desigualdades Norte/Sur. Características de las ONGD

La definición de países del Norte y del Sur es en cierto modo una catalogación para facilitar la explicación de determinados temas. No se refiere únicamente al parámetro geográfico. La perspectiva Norte/Sur es una de las muchas formas que existen para leer fenómenos actuales como la globalización y la interdependencia existentes en el mundo.

Por Norte del mundo se entiende el área que correspondería a Europa, Estados Unidos, Japón y Australia. Por Sur se entiende América Latina, África y resto de Asia. :

Ilustración 2. Separación económica Norte - Sur



Fuente: (www.setem.org, 2010)

Tradicionalmente, la riqueza de un país se mide por su renta, o PIB per cápita, siendo este último la relación entre el PIB de un país y su cantidad de habitantes.

$$\text{PIB per cápita} = \frac{\text{PIB total}}{N^{\circ} \text{ habitantes}}$$

El inconveniente de este indicador es que no tiene en cuenta las desigualdades de la renta, por lo tanto no mide el bienestar real de la población. Al dividir el total del PIB entre su número de habitantes, lo que hace es atribuir el mismo nivel de renta a todos, ignorando las diferencias económicas entre los habitantes.

Una de las fórmulas alternativas más eficaces de medir el bienestar de una sociedad es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que se creó para enfatizar que las personas y sus capacidades deberían ser el criterio más importante para evaluar el desarrollo de un país, no sólo el crecimiento económico.

Este indicador mide el bienestar social de un país según su esperanza de vida, nivel educativo, situación sanitaria y PIB per cápita.

Tabla 2. Clasificación de países según du IDH (Índice de Desarrollo Humano)

País	Índice de desarrollo humano (IDH) Valor
• Desarrollo humano muy alto	
1. Noruega	0,943
2. Australia	0,929
• Desarrollo humano alto	
48. Uruguay	0,783
49. Rumania	0,781
• Desarrollo humano medio	
95. Jordania	0,698
96. Argelia	0,698
• Desarrollo humano bajo	
142. Islas Salomón	0,510
143. Kenia	0,509

Fuente: (Informe sobre el desarrollo humano 2011)

Históricamente las relaciones entre el Norte y el Sur del planeta no se han desarrollado en condiciones de igualdad.

Después de la segunda guerra mundial, en abril de 1945, se creó la Organización de las Naciones Unidas. En aquel momento se fundaron órganos internacionales de discusión y pacificación de controversias. Se pensó también en un marco económico internacional, llamado marco de Bretton Woods, que se creó

en 1944 y daría origen al grupo del Banco Mundial como banco de reconstrucción y Desarrollo, al Fondo Monetario Internacional como órgano de estabilización financiera internacional, y al Acuerdo General sobre Comercio y Tarifas (GATT), predecesor de la futura Organización Mundial del Comercio, que nacería en 1995.

Aunque esta podría haber sido una oportunidad histórica para que todos los Estados hubieran podido participar abiertamente y sin discriminación para conseguir el pleno desarrollo de sus pueblos, eso no se produjo. La reunión de Bretton Woods fue una nueva repartición del poder entre las potencias económicas, de la que sobresalía la hegemonía ya imperante de los Estados Unidos de América. La Europa Occidental se recuperó del conflicto mundial en gran parte gracias a la ayuda del plan Marshall, pero esto no sucedió con África, Asia o Latinoamérica.

Características de las ONGD

Según la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España, las características de una ONGD son:

1. Ser una organización estable, que dispone de un grado mínimo de estructura. No se trata de campañas, ni de iniciativas aisladas. Deben poseer personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente.
2. No poseer ánimo de lucro. La totalidad de los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto de los programas de desarrollo, ser utilizados en actividades de educación y sensibilización y, en último lugar, ser destinados al funcionamiento de la propia organización.
3. Trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional, ya sea en el ámbito del desarrollo, la respuesta ante situaciones de emergencia o la educación para el desarrollo.

4. Tener una voluntad de cambio o de transformación social, participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones Norte-Sur más justas y equitativas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres como parte inherente e indispensable del proceso de desarrollo.

5. Poseer respaldo y presencia social. Deben gozar de un comprobado apoyo en la sociedad, así como de una presencia activa en medio de ella. Este respaldo social se manifiesta de diversas formas: el apoyo económico mediante donaciones o cuotas, la capacidad de movilizar trabajo voluntario, la participación activa en redes con presencia social, el contacto con otras organizaciones locales, etc.

6. Tener independencia. Las ONGD deben tener autonomía institucional y decisoria respecto de cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución. Esto implica que las organizaciones no deben estar sujetas a ningún control o dependencia orgánica u organizativa de entidades públicas o grupos empresariales, deben poseer capacidad de fijar libremente sus objetivos, estrategias, elección de contrapartes, etc. Si han sido creadas por otra institución deben estar legalmente diferenciadas y mantener una capacidad de decisión propia sin interferencias. Las ONGD con algún tipo de relación de dependencia con otras instituciones (tales como partidos políticos, instituciones religiosas, sindicatos, empresas...) deberán hacer pública dicha relación. Si son parte de una organización internacional deben acreditar, al menos, una autonomía suficiente en las decisiones con relación a las oficinas centrales.

7. Poseer recursos, tanto humanos como económicos, que provienen de la solidaridad, de donaciones privadas, del trabajo voluntario o semejantes.

8. Actuar con mecanismos transparentes y participativos de elección o nombramiento de sus cargos, promoviendo la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. En particular los miembros del Patronato (para las fundaciones) o Juntas Directivas o equivalentes serán voluntarios, sin perjuicio de las compensaciones oportunas originadas por los gastos derivados de su cargo.
9. Ser transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos. Esto supone la obligación de publicar documentación cuantitativa y cualitativa, así como facilitar el control externo de sus actividades y recursos.
10. Estar basadas y articuladas en torno a los fines de solidaridad internacional y cooperación.

2.1.3. El Comercio Justo en España. Análisis y evolución

Para hablar de comercio justo hemos de hablar primero de comercio internacional, ya que utilizamos el término “justo” para aludir a las desigualdades principalmente entre las relaciones comerciales entre los países del Norte y del Sur.

Para ello, haremos una breve descripción de los diferentes modelos o teorías tradicionales del comercio internacional:

- Modelo de la ventaja absoluta de Adam Smith

La idea inicial es que para que exista comercio entre dos países uno de ellos debe tener una ventaja absoluta en la producción de alguno de los bienes que se comercian. Es decir, si un país puede producir una unidad de algún bien con una menor cantidad de trabajo que la usada por el otro país para producir el mismo bien, entonces el primero tiene una ventaja absoluta.

De acuerdo con esta perspectiva, los beneficios del comercio están basados en el principio de la ventaja absoluta, bajo el siguiente argumento: un país puede ser

más eficiente que otro en la producción de algunos bienes y menos eficiente en la producción de otros e, independientemente de las causas de las ineficiencias, ambos se pueden beneficiar del intercambio si cada país se especializa en la producción del bien que produce con mayor eficiencia que el otro.

- Modelo de David Ricardo. Teoría de la ventaja comparativa

En el Siglo XIX, el economista D. Ricardo estableció que “la ventaja comparativa es la que disfruta un país sobre otro en la elaboración de un producto cuando éste se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en el otro país”.

A raíz de lo cual se afirma que aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien le convendrá especializarse en aquellas mercancías para las que su ventaja sea comparativamente mayor o su desventaja comparativamente menor. La razón por la que las naciones comercian está ligada al concepto de ventaja comparativa. Una nación tiene una ventaja comparativa si es capaz de producir un bien de forma relativamente más eficientemente que otro país. Las naciones se especializarán en aquellos bienes en los que tienen una ventaja comparativa y los intercambian con otras naciones. La existencia de recursos naturales en un país es una fuente importante de su ventaja comparativa.

- Modelo de Hechscher-Ohlin

Predice que si un país tiene una abundancia relativa de un factor (trabajo o capital) tendrá una ventaja comparativa y competitiva en los bienes que requieran de una mayor cantidad de ese factor. Es decir, los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en los factores con los que disponen en abundancia.

Además de los beneficios de especialización según la ventaja comparativa, el comercio puede entregar prestaciones y expensas a través de otros canales. La

liberación comercial abre al público a mercados extranjeros, expande la demanda de los bienes de empresas domésticas y les permite servir a un mayor mercado.

La liberalización comercial también puede afectar las condiciones de un país comercial - el precio en el cual vende sus exportaciones relativo al precio que valga la pena para importaciones. Una mejora en las condiciones de comercio de una nación es buena para ese país porque tiene que pagar menos por los productos que importa - esto significa que tiene que exportar menos por las importaciones que recibe. La liberalización también puede introducir más competencia entre empresas extranjeras para la economía doméstica, lo cual puede cambiar la eficiencia de producción local. Finalmente, la liberalización comercial puede afectar la tasa de crecimiento económico. La mayor parte de las discusiones para el libre comercio no se basan en el crecimiento sino en la eficiencia, es decir, los cambios de liberalización y el nivel del bienestar de un país, en vez de cualquier cambio en la tasa a largo plazo de crecimiento.

El Comercio Justo

“El Comercio Justo de hoy es un verdadero movimiento global. Más de un millón de pequeños productores y trabajadores están organizados en más de tres mil organizaciones de base y sus respectivas estructuras en más de 50 países del Sur. Sus productos se venden en miles de Tiendas del Mundo o Tiendas de Comercio Justo, supermercados y muchos otros puntos de venta en el Norte y, cada vez más, en tiendas del hemisferio Sur. El movimiento está involucrado en debates con funcionarios encargados de tomar decisiones políticas en instituciones europeas y en los foros internacionales que discuten sobre cómo desarrollar un comercio más justo. Adicionalmente, el Comercio Justo ha hecho que la corriente de negocios convencional sea más consciente de su responsabilidad social y ambiental.”

Marlike Kocken, Gerente de EFTA (Asociación Europea de Comercio Justo)

El Comercio Justo, también llamado comercio alternativo, es un movimiento internacional formado por organizaciones del Sur y del Norte, con el doble objetivo

de mejorar el acceso al mercado de los productores más desfavorecidos y cambiar las injustas reglas del comercio internacional.

La novedad del Comercio Justo es que las organizaciones del Norte no se limitan a transferir recursos para crear infraestructuras, capacitar o pre financiar a los grupos productores, sino que participan activamente en la comercialización mediante la importación, distribución o venta directa al público. Además realizan una importante labor de denuncia y concienciación.

Es la única red comercial en la que los intermediarios (importadoras, distribuidoras o tiendas) están dispuestos a reducir sus márgenes para que le quede un mayor beneficio al productor.

Recientemente, las principales organizaciones de Comercio Justo a escala internacional han consensuado la siguiente definición:

“El Comercio Justo es una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur. Las organizaciones de Comercio Justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.”

En las relaciones comerciales entre países, El Norte tiene una clara ventaja sobre el Sur, que se encuentra cada vez más empobrecido. Esta ventaja esconde en muchas ocasiones situaciones de explotación laboral, esclavitud, explotación infantil, discriminación de la mujer, salarios miserables, condiciones de trabajo insalubres y destrucción de la naturaleza, entre otros.

En las entidades que tratan con Comercio Justo se establecen relaciones comerciales basadas en el trato directo y el respeto mutuo, con criterios no sólo económicos sino también sociales y ambientales.

En muchos países del Sur existen las cooperativas de campesinos, así como grupos de mujeres, artesanos, asociaciones de carácter social, entre otras, que constituyen los productores del Comercio Justo.

Los productos terminados que provienen de estas asociaciones y cooperativas pueden agruparse en tres grandes bloques:

1. Productos de alimentación (Café, cacao, chocolate, azúcar...)
2. Textiles (Prendas de vestir, ropa para el hogar, juguetes...)
3. Productos de artesanía

En los países del Norte, las organizaciones de Comercio Justo trabajan con estos grupos, con el fin de abrir mercado a sus productos. Así, las importadoras y las tiendas de comercio justo hacen posible que estos productos lleguen al consumidor final.

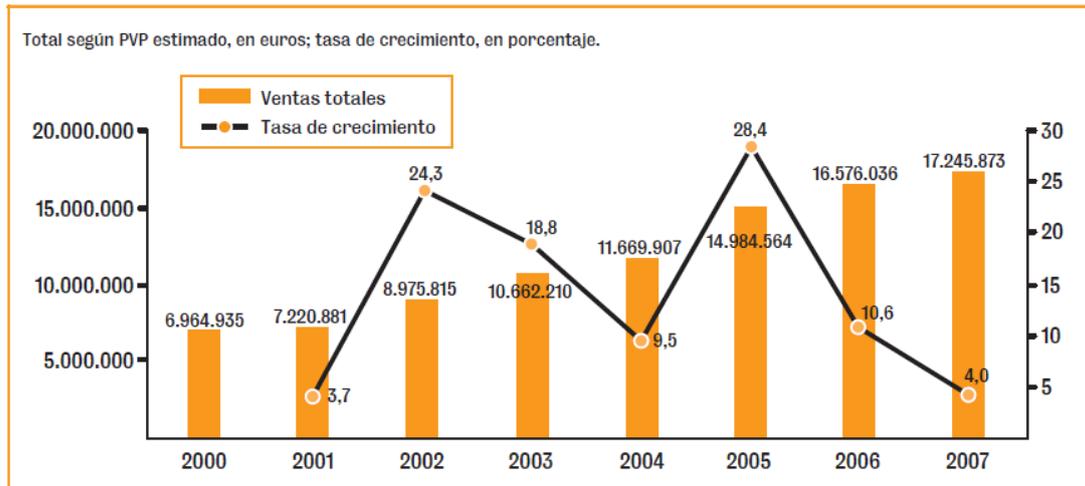
En Europa ya hay más de tres mil tiendas de Comercio Justo. El país que más gasto por habitante registra en productos de comercio justo es Holanda, uno de los países europeos pioneros en su implantación, con un total de 4.872€ por cada mil habitantes (Setem, 2007) En España el gasto es de tan sólo 384€, lo que da idea del enorme margen de crecimiento de que todavía dispone el movimiento de Comercio Justo.

Desde el punto de vista de volumen de ventas, el Reino Unido se sitúa en primer lugar, por su tamaño absoluto y mayor número de habitantes.

En España las primeras tiendas surgieron en 1986, siendo la ubicación de la mayoría de ellas en Cataluña, Comunidad de Madrid, Andalucía, País Vasco y Comunidad Valenciana, en ese orden.

En cuanto a las ventas totales, podemos ver que han ido en constante aumento desde el año 2000, aun siendo la tasa de crecimiento notablemente irregular, alcanzando máximos en 2002 y en 2006.

Ilustración 3. Evolución de las ventas totales nacionales del Comercio Justo (2000-2007)



Fuente: SETEM

En el funcionamiento del Comercio Justo, el actor decisivo para que pueda llevarse a cabo con éxito es el consumidor final. En este se plantea no únicamente el precio de los productos, sino también las condiciones sociales y ecológicas en que se han fabricado.

Otra forma de participar es apoyando a las campañas de las organizaciones de Comercio Justo destinadas a promover los cambios necesarios, tanto políticos como económicos, para acabar con las condiciones de explotación.

La *International Fair Trade Association* (IFAT) prescribe 10 estándares que deben seguir las Organizaciones de Comercio Justo en su rutina de trabajo diaria y sigue un sistema de monitoreo constante que asegure el cumplimiento de los mismos:

- Creación de oportunidades para productores en desventaja económica.
- El Comercio Justo es una estrategia para aliviar la pobreza y para el desarrollo sostenible. Su objetivo es crear oportunidades para productores

que se encuentran en desventaja económica o marginados por el sistema de comercio convencional.

- Transparencia y rendición de cuentas.
- El Comercio Justo requiere una administración y relaciones comerciales transparentes, para trabajar de forma justa y respetuosa hacia los socios comerciales.
- Desarrollo de Capacidades

El Comercio Justo es un medio para desarrollar la independencia del productor. Las relaciones de Comercio Justo otorgan continuidad, durante la cual los productores y sus organizaciones de mercadeo pueden mejorar sus habilidades en administración y su acceso a nuevos mercados.

- Promoción del Comercio Justo

Las Organizaciones de Comercio Justo generan conciencia sobre el Comercio Justo y sobre la posibilidad de una mayor justicia en el comercio mundial. Suministran a sus clientes información sobre la organización, sus productos y en qué condiciones son fabricados. Utilizan técnicas honestas de publicidad y mercadeo y apuntan a los estándares más altos en calidad y empaquetado del producto.

- Pago de un precio justo

Un precio justo en el contexto local o regional, es aquel que se ha acordado a través de diálogo y participación. No solamente cubre costos de producción sino que también permite una producción socialmente justa y ambientalmente responsable. Ofrece un pago justo a los productores y toma en consideración el principio de igual paga para igual trabajo tanto de mujeres como de hombres. Quienes Comercian Justamente aseguran un pago al día con sus socios y, en lo posible, ayudan a los productores a obtener acceso a financiamiento para las fases previas al cultivo y la cosecha.

- Equidad de Género

Comercio Justo significa que se valora y recompensa debidamente el trabajo de la mujer. Las mujeres siempre son retribuidas por su contribución en el proceso de producción y empoderadas en sus organizaciones.

- Condiciones de Trabajo

El Comercio Justo también se refiere al trabajo de los productores en un entorno seguro y saludable. La participación de niños (si la hubiera) no afecta adversamente a su bienestar, su seguridad ni sus requerimientos educacionales y recreativos y se adhiere a la Convención de los Derechos de la Niñez de las Naciones Unidas así como a todas las leyes y normas en su contexto local.

- Trabajo Infantil

Las Organizaciones de Comercio Justo respetan la Convención de las Naciones Unidas para los Derechos del Niño así como las leyes locales y normas sociales para asegurar que la participación de niños (si la hubiera) en los procesos de producción de artículos comercializados justamente no afecte adversamente su bienestar, su seguridad ni sus requerimientos educacionales y recreativos. Las Organizaciones que trabajan directamente con productores organizados informalmente deben hacer explícita la participación de niños en la producción.

- El medio ambiente

El Comercio Justo promueve activamente mejores prácticas medioambientales y la aplicación de métodos de producción responsables.

- Relaciones Comerciales

Las Organizaciones de Comercio Justo, comercian con una preocupación por el bienestar social, económico y medio ambiental de los pequeños productores marginados y no maximizan sus ganancias a costo de ellos. Mantienen relaciones a largo plazo basadas en la solidaridad, la confianza y el respeto mutuo que contribuye a la promoción y al crecimiento del Comercio Justo. Se contribuye a los productores con el acceso a un pago por adelantado en las fases de pre-cosecha y pre-producción.

Evolución del Comercio Justo

Ilustración 4. Evolución internacional del Comercio Justo

- *En 1964, en una reunión de la ONU, los países del Sur reivindican "comercio no ayuda". Ese mismo año surge la primera organización de Comercio Justo.*
- *En 1969 la primera tienda abre sus puertas en Holanda.*
- *En 1973 se importa el primer café. Procede de Guatemala.*
- *En la década de los 80 se crean las primeras redes internacionales de organizaciones de Comercio Justo.*
- *En 1986 se abren las dos primeras tiendas en nuestro país, una en Andalucía y otra en el País Vasco.*
- *En 1988 se crea en Holanda el primer sello de garantía. Certificación con la que algunos productos empiezan a venderse en los comercios convencionales.*
- *En 1996 SETEM abre su tienda en Madrid.*
- *En 1996 se constituye la Coordinadora Estatal de Comercio Justo.*
- *En 1997 se crea FLO, que reúne las iniciativas de certificación surgidas hasta entonces en distintos países.*
- *En 1998 se crea FINE (ahora llamada FTAO), oficina de incidencia política del movimiento de Comercio Justo.*
- *En 2001 se establece el Día Mundial del Comercio Justo, que se celebra cada año.*
- *En 2005 se crea en España la Asociación del Sello FAIRTRADE-Comercio Justo.*
- *En 2009, a partir de plataformas internacionales ya existentes, se constituye la Organización Mundial del Comercio Justo (OMCJ).*
- *Hoy el Comercio Justo está presente en los cinco continentes y trabaja por unas relaciones comerciales justas.*

Fuente: SETEM

La primera empresa en trabajar con el Comercio Justo como tal fue “Ten Thousand Villages”, que vendía bordados de Puerto Rico en 1946 para favorecer a las comunidades empobrecidas. La primera tienda de “Comercio Justo” que vendía estos y otros productos, se abrió en 1958 en los Estados Unidos.

En Europa, los primeros pasos del Comercio Justo datan de finales de los años cincuenta, cuando Oxfam UK empezó a vender artesanías fabricadas por refugiados chinos en sus propios locales. En 1964 se creó la primera Organización de Comercio Justo (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), y en 1967 se estableció la primera importadora, FairTrade Original.

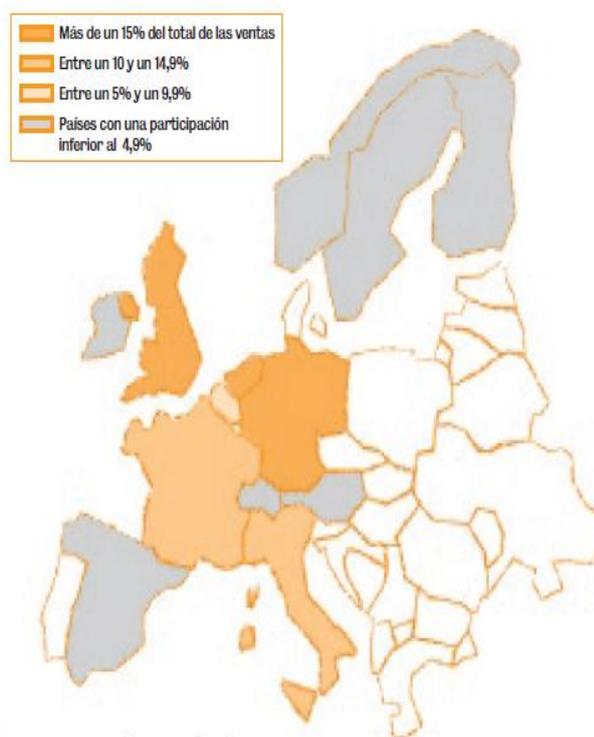
En 1969, se abrió la primera tienda de Comercio Justo en Europa, en Breukelen, Holanda. Esta tienda vendía solamente azúcar y productos de artesanía. Dos años más tarde, en 1971, el número de establecimientos dedicados al comercio justo ascendía a 120.

Por lo general, los establecimientos dedicados al comercio justo no sólo son puntos de venta, sino que también trabajan constantemente en la creación de campañas para la concienciación y sensibilización de los consumidores.

Ilustración 5. Ventas en los principales países europeos 2007

Países europeos	Ventas	Peso SETEM	Peso EFTA
Reino Unido	98.211.000	23,1	23,3
Holanda	80.389.000	18,9	19,1
Alemania	65.686.000	15,5	15,6
Italia	50.404.000	11,9	12,0
Francia	46.067.000	10,8	10,9
Bélgica	26.099.000	6,1	6,2
Suiza	20.729.000	4,9	4,9
Austria	15.737.000	3,7	3,7
Suecia	2.430.000	0,6	0,6
Irlanda	1.262.000	0,3	0,3
Finlandia	300.000	0,1	0,1
Noruega	249.000	0,1	0,1
España (SETEM)	17.245.873	4,1	
España (EFTA)	14.211.000		3,4
Total (SETEM)	424.808.873	100,0	
Total (EFTA)	421.774.000		100,0

FUENTE: SETEM a partir de los datos de las importadoras de CJ y d

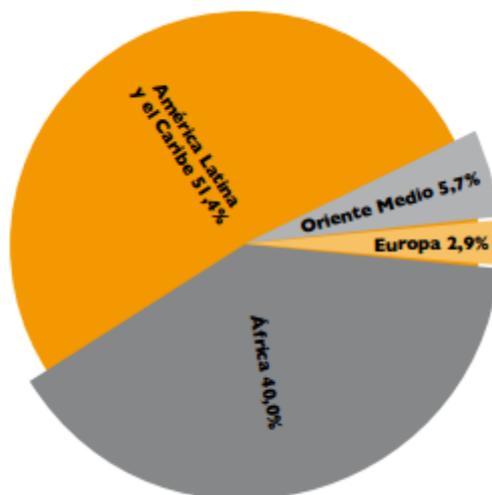


En los años sesenta y setenta surgieron numerosas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) e individuos con fuerte motivación social en muchos países de Asia, África y Latinoamérica, que vieron la necesidad de crear organizaciones que dotasen de asistencia y apoyo a los productores en desventaja. Se establecieron algunas organizaciones de Comercio Justo y crearon vínculos con las nuevas organizaciones del Norte, con el objetivo de obtener mayor equidad en el comercio internacional.

Origen de los productos de Comercio Justo

Las regiones en las que más Organizaciones de Comercio Justo están presentes son América latina y el Caribe con más de la mitad de organizaciones, seguido por África.

Ilustración 6. Organizaciones de Comercio Justo con presencia internacional según regiones y continentes en las que están presentes (%)



Fuente: SETEM CV, 2010

Aquí es donde se concentra la presencia de estas organizaciones, ya que en Oriente Medio y en Europa no llega a un 8%.

2.2. Análisis del entorno

2.2.1. Entorno Económico y Marco Legal actual

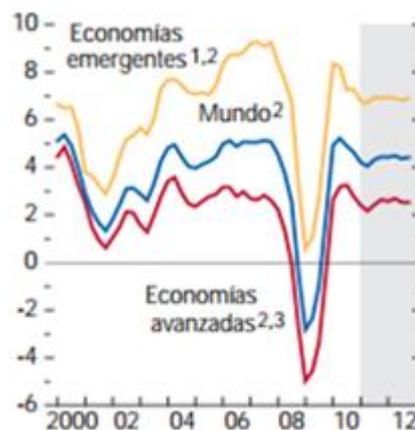
El entorno económico mundial actual está fuertemente condicionado por la recuperación de la crisis, siendo esta recuperación muy desigual entre países. El ritmo de recuperación es muy débil, y se espera que siga siendo moderado en los próximos años. Por otra parte, los países en desarrollo y las economías en transición continúan impulsando la recuperación mundial, pero se prevé que el crecimiento de la producción también se vaya desacelerando durante el 2012. Los países asiáticos en desarrollo siguen mostrando un fuerte crecimiento.

Cabe destacar aquí el rol desempeñado por China, que ha sido un factor importante en la recuperación del comercio mundial y de los precios de los bienes primarios.

El desafío sigue siendo formidable para el desarrollo a largo plazo de muchos países de bajos ingresos. En particular, la recuperación de muchos de los países menos adelantados (PMA) también estará por debajo de su potencial.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la importancia de las economías en desarrollo (en rojo) en cuanto al desarrollo del Producto Nacional Bruto (PNB). Son las economías desarrolladas las que presentan mayor lentitud de recuperación.

Ilustración 7. Perspectivas mundiales (PIB real, variación porcentual trimestral)



Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2011)

En las dos últimas décadas se ha presenciado el aumento en número de os países en vías de desarrollo, caracterizados por un crecimiento interanual relativamente alto de sus PIB. Estos incrementos superan considerablemente a los registrados en países desarrollados, especialmente a partir de los años noventa.

Si en algo coinciden los diferentes informes realizados sobre la evolución de la situación económica actual, es que han sido las economías emergentes las que han estado liderando el crecimiento hasta la mitad de 2011.

Por otra parte, la economía mundial se desaceleró marcadamente en los últimos trimestres de 2011. Esto fue el resultado de un crecimiento más débil en Europa (con un crecimiento negativo ya en el cuarto trimestre) y la desaceleración en las economías emergentes. Sin embargo, los determinantes de esta desaceleración no pueden ser más diferentes en ambas áreas. Europa está empezando a sentir los efectos de unas tensiones financieras persistentemente elevadas, dada la falta de avances importantes para resolver su crisis soberana y financiera.

La desaceleración en las economías emergentes, además de ser consecuencia del peor entorno internacional, es en parte resultado de un tono menos acomodaticio de las políticas económicas orientadas a evitar el sobrecalentamiento.

Si disminuyen las tensiones financieras en Europa, y también la aversión al riesgo global, se condicionaría una recuperación global en el segundo semestre de 2012. La mayor contribución seguirá viniendo de las economías emergentes, ya que sus tasas de crecimiento recuperarán su diferencial histórico de alrededor de 4 puntos porcentuales con respecto a las de los países desarrollados, al tiempo que sus políticas económicas vayan girando hacia un mayor apoyo al crecimiento.

Al mismo tiempo, a pesar de que EE.UU. crecerá menos que en recuperaciones anteriores, se desacoplará de la recesión en Europa en la primera mitad del año.

Así, la resistencia de la demanda interna en las economías emergentes amortigua el impacto del deterioro global al tiempo que se suavizan los riesgos inflacionistas. La desaceleración se intensificó al final de 2011, debido a una intensificación del deterioro de su entorno exterior, procedente de la falta de resolución de la crisis de deuda en Europa. Las preocupaciones por una desaceleración brusca de China también han influido negativamente en el resto de economías emergentes.

Sin embargo, la desaceleración de las economías emergentes puede calificarse como ligera dadas las dificultades que atraviesa el conjunto de la

economía global, y ello es debido a que la demanda interna, tanto en Asia emergente como en Latinoamérica, se está mostrando resistente.

En general estas economías continúan creciendo con más fuerza que las economías avanzadas y, de momento, se puede decir que las tensiones en los mercados de deuda europea no están teniendo un impacto significativo en estas regiones, sino más bien están provocando una desaceleración que, en algunos casos donde se habían acumulado desequilibrios difíciles de manejar por la política económica, es muy conveniente.

Tabla 3. Previsiones Macroeconómicas: Cuenta Corriente (%)

	2009	2010	2011	2012	2013
Estados Unidos	-2,7	-3,3	-3,2	-3,1	-3,2
UEM	-0,5	-0,5	0,0	-0,1	0,4
Alemania	5,6	5,7	5,3	4,6	4,4
Francia	-1,5	-1,7	5,3	4,6	4,4
Italia	-2,0	-3,5	5,3	4,6	4,4
España	-5,2	-4,5	-4,3	-3,5	-1,1
Reino Unido	-1,7	-2,5	-2,5	-0,9	-0,2
América Latina *	-0,3	-0,8	-0,6	-2,0	-2,2
México	-0,7	-0,5	-1,0	-1,1	-1,1
EAGLES**	2,4	2,1	1,4	1,2	1,1
Turquía	-2,2	-6,4	-10,2	-8,0	-7,8
Asia-Pacífico	3,5	3,4	2,5	2,4	2,5
China	5,2	5,2	4,5	4,5	4,5
Asia (exc. China)	2,3	2,2	1,1	1,1	1,2

* Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Venezuela

** Brasil, China, Egipto, India, Indonesia, Corea del Sur, México, Rusia, Taiwán, Turquía

Fecha cierre de previsiones: 31 de enero de 2012

Fuente: BBVA Research

Fuente: (www.bbvaresearch.com, 2011)

La inflación, por su parte, presenta una evolución un tanto divergente. Por una parte, en Asia emergente se han suavizado las presiones inflacionistas, tanto por la caída de los precios de los alimentos como por el menor dinamismo de la actividad, y se prevé que continúe haciéndolo en la medida en que los precios de otras materias primas (petróleo, en particular) se moderen adicionalmente. Por su parte, en Latinoamérica, la inflación recientemente está resultando algo más alta de lo

esperado, con pocas excepciones, si bien también se espera una moderación, probablemente menos intensa que en Asia.

La moderación en la inflación, y las previsiones de que en mayor o menor medida pueda continuar hacia delante, da margen a que las políticas monetarias puedan apoyar más al crecimiento. De hecho esa es la expectativa: un giro de la política en apoyo al crecimiento o, cuando menos de estabilidad, tanto por el mayor margen que da la moderación de la inflación, como por la desaceleración en el crecimiento que se espera. Probablemente el apoyo de política monetaria será mayor en Asia que en Latinoamérica –dada una mayor reducción prevista de la inflación en la primera–, pero incluso en esta última región se cancelan prácticamente todas las subidas de tipos previstas y en algunos casos se producen recortes.

La ONG objeto de estudio de este proyecto está acogida a la CONGDE y por lo tanto a su Código de Conducta, que fue aprobado por la Asamblea General Ordinaria el 28 de marzo de 1998 y adaptado en la Asamblea del 29 marzo de 2008.

El Código se divide en dos partes. La primera, ordenada en cinco capítulos, recoge su contenido: la identidad de las ONGD, sus campos de trabajo, los criterios generales de actuación y de organización interna y las pautas a seguir en cuanto a publicidad, comunicación y uso de imágenes. La segunda parte, hace referencia a la aplicación, difusión y cumplimiento del Código.

Transparencia y gestión

En este Código se estipula que las ONGD deberán actuar en todo momento conforme a la ley, y que su gestión deberá ser responsable y leal, buscando en todo momento el logro de los objetivos de la institución. También cita que al ser organizaciones al servicio de la sociedad, deben facilitar a todo aquel que lo solicite información periódica sobre sus líneas de actuación, programas objetivos, forma de obtención de recursos, cantidad de los mismos y composición de sus órganos de

gobierno. También están obligadas a publicar anualmente una memoria con información sobre sus actividades, programas, recursos y órganos de gobierno.

Por otra parte, queda también plasmado en este Código que toda actividad de captación de fondos que realicen las ONGD se ajustará al marco legal, evitando mensajes engañosos y el uso de tácticas de presión o culpabilizadoras.

También han de hacer públicas la distribución de sus gastos, especificando las cantidades destinadas a gastos de administración, así como la definición de los conceptos incluidos en el cálculo de dichos gastos.

Recursos humanos

Respecto a los recursos humanos de las ONGD, los puntos más importantes son:

- Se respetará escrupulosamente la legalidad vigente cuando la relación entre las ONGD y las personas que aportan su trabajo sea de tipo laboral.
- Las ONGD definirán claramente las relaciones con el personal voluntario.
- Serán públicos los datos referidos al número total de personas al servicio de cada ONGD.

Pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes

La comunicación para las ONGD es un instrumento de sensibilización y educación para el desarrollo y deberá servir para:

- Promover la toma de conciencia sobre los problemas del desarrollo; conocer y comprender las causas de la pobreza y sus posibles soluciones; la interdependencia de todos los pueblos del planeta; la necesaria reciprocidad para un conocimiento mutuo y el respeto por las diferentes culturas.
- Aumentar la voluntad de participación ciudadana en los procesos de cooperación para el desarrollo, fomentando el debate público necesario para impulsar políticas correctas de cooperación, intensificando la solidaridad entre el Norte y el Sur y luchando para cambiar las estructuras vigentes.

Para ello, las ONGD deberán respetar en su trabajo de comunicación las siguientes pautas:

- Propiciar el conocimiento objetivo de las realidades de los países del Sur reflejando su complejidad, los obstáculos con los que se enfrenta el desarrollo, la diversidad de las situaciones, los esfuerzos propios desplegados y los progresos realizados.
- Situar como protagonistas de la comunicación a las personas, las situaciones y los pueblos del Sur y no a las ONGD y a sus miembros.
- Mostrar absoluto respeto por la dignidad de las personas y de los pueblos.
- Destacar siempre valores “radicales” de las ONGD como son la justicia, la solidaridad, la responsabilidad y la equidad de género.
- Promover la participación activa de las personas en la comunicación.
- Ser rigurosos en todos los trabajos de comunicación, teniendo en cuenta los distintos soportes comunicativos.
- Trabajar conjuntamente con los profesionales de los medios.

Reglas prácticas que deberán marcar la comunicación de las ONGD:

- El mensaje debe velar por evitar toda clase de discriminación (racial, sexual, cultural, religiosa, socioeconómica...).
- Toda persona debe ser presentada con la dignidad que le corresponde y las informaciones sobre su entorno social, cultural y económico deben ser mostradas a fin de preservar su identidad cultural y su dignidad. La cultura debe ser presentada como un recurso para el desarrollo de los pueblos del Sur.
- Evitar los mensajes e imágenes catastrofistas, idílicas y discriminatorias.
- Los obstáculos internos y externos al desarrollo deben aparecer claramente, subrayándose la dimensión de interdependencia y co-responsabilidad. Las causas de la miseria (política, estructural, natural) deben ser expuestas en los mensajes de las ONGD, subrayando los problemas de poder y de intereses

contrapuestos y denunciando los medios de opresión existentes así como las injusticias cometidas.

- El mensaje debe ser concebido de manera que evite confusión y generalización.
- Evitar mensajes e imágenes que expresen una superioridad del Norte y/o que presenten a las poblaciones del Sur como objetos de nuestra pena y no como socios en el trabajo conjunto de desarrollo. Debe ponerse de relieve la capacidad de las personas para hacerse cargo de sí mismas.
- Promover la consulta a las organizaciones del Sur respecto de los mensajes a transmitir sobre su realidad.
- Los testimonios de las personas interesadas deben ser utilizados con preferencia sobre las interpretaciones de terceros.
- Facilitar el acceso a los medios de comunicación a los protagonistas del Sur.
- Fomentar los mensajes que promuevan cambios de actitudes individuales y sociales en el Norte, que hagan posible un cambio real en las condiciones de exclusión del Sur.

En los casos en que la comunicación se realice en el marco de una colaboración con otros socios (empresas, instituciones u organizaciones), las ONGD velarán igualmente por el cumplimiento de las pautas mencionadas en este punto, propiciando la referencia expresa del Código en los acuerdos de colaboración realizados.

2.3. La federación SETEM. SETEM Comunidad Valenciana.

2.3.1. Origen y evolución

SETEM es una federación de 10 ONG de solidaridad internacional nacida en 1968 que centra su trabajo independiente en concienciar a la sociedad de las desigualdades Norte-Sur, denunciar sus causas y promover transformaciones sociales, individuales y colectivas, para conseguir un mundo más justo y solidario.

Sus campos de actuación son:

- La sensibilización y formación a través de cursos, viajes, talleres, publicaciones y campañas.
- La promoción de alternativas, principalmente de Comercio Justo, por medio de campañas, programas especializados y venta de productos.
- La solidaridad con organizaciones del Sur mediante intercambios y actividades de cooperación.

Además, SETEM forma parte de:

- Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (CONGDE).
- Coordinadora Estatal de Organizaciones de Comercio Justo (CECJ).
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (OBRSC).
- Clean Clothes Campaign-Campaña Ropa Limpia (CRL)
- +enRED.
- NEWS! Red Europea de Tiendas de Comercio Justo.
- FLO (Fair Trade Labelling Organizations International) a través de la Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo.

SETEM Comunidad Valenciana

SETEM Comunidad Valenciana es una organización no gubernamental para el desarrollo, declarada de utilidad pública, que trabaja en la Comunidad Valenciana desde el año 1993, fruto de la inquietud de un grupo de personas comprometidas con la realidad social y política del momento y preocupadas por las desigualdades sociales existentes a nivel internacional. Se constituyó con el fin de promover la solidaridad a través de la formación del voluntariado y la sensibilización sobre las desigualdades entre los países del Norte y del Sur.

Con el objetivo de realizar un programa global de formación, se plantea conocer la realidad de los países del Sur, vivirla y, a posteriori, sensibilizar sobre ella a la población en nuestro país, con el lema de Colabora y Aprende. Los primeros campos de solidaridad se realizaron en el verano de 1993 a Nicaragua y República dominicana. Al año siguiente, en 1994 se amplían los campos y se comienzan a realizar actividades de sensibilización en el marco de la Campaña amigos del mundo. Posteriormente, en el año 1995 se abren nuevos campos y se crean los comités de solidaridad con voluntarios y voluntarias y el programa de las Voces del Sur. En este mismo año, también se legaliza la Federación SETEM y se comienza a trabajar en red con organizaciones locales y estatales, vinculándonos a la Coordinadora de ONGD estatal y la coordinadora estatal de Comercio Justo.

Como resultado de las relaciones entre los miembros de SETEM y las organizaciones del Sur, surge en el año 1995 el apoyo a los primeros proyectos de cooperación en República Dominicana, Haití, Bolivia y Costa de Marfil.

En el año 1993, SETEM Comunidad Valenciana entra a formar parte de la Coordinadora Valenciana de ONGD participando activamente en la Vocalía de Educación para el desarrollo y, a partir de 1998, en la Vocalía de Comercio Justo. Fruto del trabajo en red con otras organizaciones en el ámbito del Comercio Justo, en 1998 se crea el Rincón de Comercio Justo formado por SETEM Comunidad

Valenciana, Intermón Oxfam, Adsis-Equimercado y Sodepau ejecutando un proyecto de sensibilización con el mismo nombre financiado por la Generalitat Valenciana. Con el tiempo se van incorporando más organizaciones al grupo constituyéndose en el año 2004 la Xarxa de Consum Responsable.

El día del Comercio Justo, las dos ediciones de Moda Justa, San Consumo, los materiales audiovisuales y documentales como Se Vende Justo, Mujeres de Intag y El Ultimátum Evolutivo, son algunos de los proyectos emblemáticos de los últimos años.

Sigue siendo una ONGD cuya base principal es el voluntariado y socios y socias, lo que no significa que la tarea realizada no sea profesional.

Actualmente se mantienen los campos de solidaridad y el curso de formación, que desde los primeros años ha constituido un lazo directo con los países del Sur permitiendo a participantes vivir experiencias inolvidables. También colaboran por medio de pequeños proyectos de cooperación de manera continuada con copartes de Ecuador, Argentina y Guatemala.

La promoción del Comercio Justo es una de sus actividades principales. De las degustaciones en ferias y catering pasaron en 2007 a un punto de venta estable que funcionaba on-line. En diciembre de 2010 se abrió una tienda de Comercio Justo en el barrio de Ruzafa, que es su sede social actual.

Los recursos básicos de SETEM CV provienen preferentemente de sus socias y socios y otros medios de financiación propios. El derecho de acceder a subvenciones públicas se acepta siempre y cuando estas no condicionen la independencia de la organización.

2.3.2. La tienda de Comercio Justo

SETEM abrió su tienda de Comercio Justo en diciembre de 2010.

Esta tienda coincide también con el domicilio social de la asociación, en la calle Tomasos, 14, del Barrio Ruzafa de Valencia.

Al ser el objetivo principal de este proyecto el aumentar la rentabilidad de la tienda de comercio justo, la información recabada será sobre esta actividad, teniendo en cuenta que es una actividad complementaria a la que se realiza en dicho local.

Todos los artículos que pueden encontrarse en la tienda provienen de importadoras de Comercio Justo. Los principales proveedores son:

- **Alternativa 3** – Cataluña - Importa productos de los países más desfavorecidos por el comercio internacional a productores organizados en cooperativas u otras formas participativas, que obtienen precios más justos por sus cosechas. Los productos más importados por alternativa 3 son café y chocolates procedentes de Latinoamérica y África.
- **Mundo solidario** – Navarra - Esta organización se dedica a la importación, distribución y venta de productos de comercio justo y a la concienciación hacia los problemas de los colectivos más desfavorecidos de los países del Sur. También compran a organizaciones campesinas y artesanas de los países más desfavorecidos.
- **Ideas** – Madrid – También sigue la línea de las dos anteriores, importando productos de cooperativas o agrupaciones de campesinos/ artesanos de los países menos favorecidos por el comercio internacional.

Los productos pueden distribuirse en tres grandes categorías:

- Alimentación – supone aproximadamente el 70% del volumen de productos de la tienda.
- Artesanía – Incluye objetos de decoración, bisutería, hogar y juguetes.

- Textil – La tienda dispone de un espacio para prendas de vestir, incluso de un probador de ropa.

Según lo visto hasta ahora, el Comercio Justo es una herramienta de acercamiento al respeto de los derechos humanos y de las condiciones de igualdad, favoreciendo al comercio en países que por lo general no se benefician en absoluto del comercio exterior. SETEM ofrece a través de su tienda de Comercio Justo en Valencia una oportunidad de contribuir a esta causa, ofreciendo además la posibilidad de adquirir productos de primera calidad.

Esta tienda ofrece una oportunidad a la asociación de aumentar considerablemente su financiación mediante recursos propios, por lo tanto, un análisis de la gestión de la misma podrá introducir mejoras que beneficien a su máximo aprovechamiento.

Ilustración 8. Tienda de Comercio Justo Setem CV, C/Tomasos 14



Fuente: SETEM Comunidad Valenciana

3. DESARROLLO

3.1. Análisis estratégico

En mayo del 2007 el Equipo Técnico y la Junta Directiva de SETEMCV lanzaron la propuesta de realizar un proceso de reflexión interna que condujera a renovar los documentos fundamentales de la asociación y a definir aspectos ideológicos de la organización frente a temas recurrentes en el trabajo del día a día.

De todas formas, este Plan estratégico está dirigido más bien a las líneas estratégicas generales de la asociación, siendo la que más relevancia tiene respecto al objetivo de este trabajo la línea estratégica 7: RECURSOS PROPIOS. El objetivo específico fue de optimizar los recursos propios y reforzar la identidad, mediante:

- La creación de una comisión de recursos propios
- Recoger y crear los soportes necesarios
- Elaboración de estrategias de financiación propia
- Crear un punto de venta online en la web
- Cambio de local que permita mejorar el acceso al punto de venta.

De esta lista de acciones solamente se han llevado a cabo las dos últimas.

Así pues, en este punto se analizará la estrategia seguida por el grupo tienda. Para ello se hará referencia al documento realizado por la misma a principios de 2011, el cual tenía los siguientes objetivos:

1. Lograr autofinanciación para SETEM Comunidad Valenciana
2. Conocer el comercio justo, los productores y productoras, las importadoras y los productos.
3. Sensibilizar a la población valenciana acerca del comercio justo a través de sus productos
4. Gestionar la tienda
5. Atender a los clientes de la tienda
6. Realizar actividades de sensibilización y difusión de la tienda y sus productos.

Mediante las siguientes actividades y funciones:

1. Búsqueda de financiación (subvenciones, otras)
2. Gestión de proyectos
3. Realización de actividades de sensibilización para la población valenciana (talleres, charlas, demostraciones)
4. Realización y preparación de pedidos
5. Atención al público
6. Control de stock (inventario, caducidades)
7. Control de caja (cuadrar ventas)
8. Revisión de los productos (caducidad, etiquetado)
9. Dinamización de la tienda, cambio del escaparate
10. Realización de visitas a otras tiendas de comercio justo
11. Comunicación interna y externa (web SETEMCV, Boletín...)
12. Planificación, revisión y evaluación del funcionamiento y resultados del grupo.

3.2. Estructura de la organización

Cuando hablamos de Recursos Humanos, nos referimos a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa (Climent, 2008).

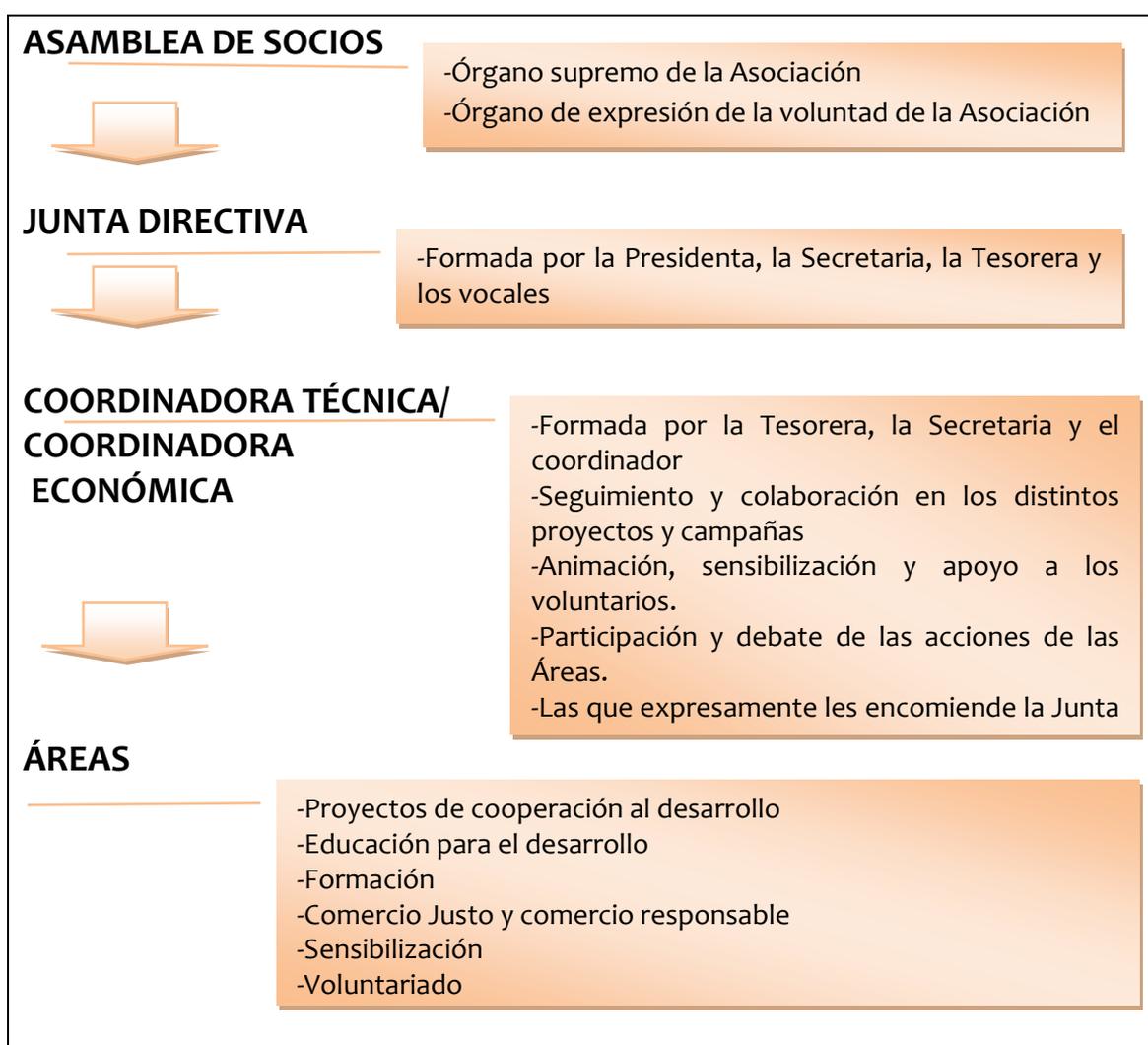
Además, “se debe tener en cuenta que, como todo factor organizativo, son un recurso a minimizar porque implican un coste, pero también son personas, por lo que puede ser complejo encontrar el equilibrio entre estos dos elementos”.

Esto hay que tenerlo aún más en cuenta cuando hablamos de una asociación pequeña sin ánimo de lucro, en la que todos los gastos se deben medir minuciosamente para poder obtener ingresos.

Los recursos humanos de una Entidad Sin Ánimo de Lucro son su principal capital. En SETEM Comunidad Valenciana, los recursos humanos están organizados en una estructura típica de asociación, con las figuras organizativas de Asamblea de socios, Junta directiva, Coordinadora técnica y coordinadora económica, y por último áreas. Dentro de la organización podemos distinguir dos tipos de estructuras: una de toma de decisiones y otra ejecutiva. En este caso la Asamblea de Socios y la Junta Directiva son los órganos de decisión de la asociación.

En la siguiente Ilustración se observa esta estructura jerárquica y sus diferentes funciones.

Ilustración 9. Organización jerárquica de SETEM CV



Fuente: SETEM

A continuación se detallan las funciones de cada uno de los componentes de estas figuras organizativas (Presidenta, Vicepresidenta, Secretaria, Tesorera y Vocales).

- **PRESIDENTA:** Cecilia Poyatos Hernández

Funciones:

1. Convoca y preside la Asamblea de Socios, las reuniones de la Directiva y las reuniones parciales de socios, cumpliendo la función de armonizador entre los distintos miembros y subgrupos que se generen.
2. Presenta la Memoria Anual a la Asamblea.
3. Hacia fuera, representa a todo el grupo, incluyendo a su propia comisión.

- **VICEPRESIDENTA:** Juani García Juárez

Funciones:

Sustituye en sus funciones en caso de ausencia del presidente; generalmente trabajan en equipo.

- **SECRETARIA:** María Sánchez Martínez

Funciones:

1. Es quien debe custodiar el acopio de la memoria de todo lo actuado y resuelto por el grupo: actas, notas, correspondencia, información, resoluciones.
2. Mantiene al día la lista de socios
3. Lleva el libro de actas

- **TESORERA:** Neus Fábregas Santana

Funciones:

1. Es la depositaria oficial de los fondos.

2. Es la responsable del control de los fondos
3. Recibe todos los pagos.
4. Autoriza todos los pagos
5. Informa a la Directiva y a la Asamblea sobre el estado de la situación económica.
6. Es responsable de llevar al día los registros contables en los libros oficiales para tales efectos.
7. En el caso de existir Comisión de Finanzas, es quien la preside.

- **VOCALES:** Magdalena Camps Pardo, Cristina Ferri Pastor, Cristina Moreno Cárcel, Jose Figueres Seco de Herrera y Ana Poza Luján.

Funciones:

1. Servir de enlace entre los voluntarios y la Junta Directiva, transmitir las necesidades y problemas de los voluntarios a la Junta Directiva.
2. Sustituir en caso de ausencia a los miembros de la Junta Directiva.

Por otra parte, los recursos humanos que hacen que esta asociación lleve a cabo sus actividades a nivel ejecutivo están estructurados en dos grupos: personal contratado y voluntariado.

1) Personal contratado

En la oficina de SETEM trabajan dos técnicas de Educación para el Desarrollo, las cuales llevan a cabo proyectos para educación al desarrollo, siendo esta la principal actividad de la asociación. Estas dos trabajadoras cuentan con un contrato laboral.

También cuenta como personal contratado una asistencia de limpieza y un contable que cobran por sus servicios, habiéndose encontrado con limitaciones al alcance a la hora de conocer sus honorarios.

Las actividades que llevan a cabo actualmente cada una de estas trabajadoras son:

- **Técnica de Educación para el Desarrollo 1**

Proyectos de educación al desarrollo

- Comercio Justo y explotación infantil.
- Consumo responsable en tiempos de crisis.
- Fundar, Solidaridad en el aula.

Los proyectos de educación para el desarrollo están financiados por diferentes entidades gubernamentales tales como la Generalitat Valenciana, Ayuntamientos y Entidades financieras.

Grupo voluntariado Educación para el Desarrollo

- Organización y soporte de las tareas a realizar por este grupo de voluntariado.

Comunicación

Esta técnica de educación para el desarrollo es la encargada de los aspectos relacionados con la comunicación de SETEM entendida como la difusión de la entidad y de las actividades que se llevan a cabo, teniendo además las siguientes funciones:

- Contacto asiduo e intercambio con las distintas ONG y Asociaciones
- Representación en la Plataforma del Voluntariado social.
- Relación con los medios de comunicación.
- Atención a las TIC Y Redes Sociales (página web, blog, facebook, etc.)

- **Técnica Educación para el Desarrollo 2(Silvia López)**

Proyectos de educación al desarrollo

- Fortalecimiento y dinamización del voluntariado.
- *Comerç just, una qüestió de justícia.*

Proyectos de cooperación

- Desarrollo local, protección social y participación ciudadana en zonas urbano marginales y rurales de Quito.

Proyecto Federación

- Políticas y acuerdos comerciales. AECID

Grupos voluntariado formación, cooperación y tienda

- Organización y soporte de las tareas a realizar por estos grupos de voluntariado.

2) Voluntariado

A los efectos de la Ley 6/1996 de 15 de enero del voluntariado, se entiende por el mismo “el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcional, mercantil o cualquier otra retribuida”

SETEM Comunidad Valenciana tiene como factor fundamental para su funcionamiento su base social. Es por ello que en cada una de las áreas de acción de la asociación existe un grupo de voluntarios, siendo su distribución la siguiente:

Tabla 4. Distribución de los grupos de voluntariado

Grupo	Número voluntarios
- Formación	4
- Cooperación	6
- Tienda ←	8
- Educación para el desarrollo	10
- Comunicación	10
- Traducciones	3

Fuente: SETEM

Hasta aquí se ha expuesto la organización general de SETEM. A continuación se procede a describir la organización del personal encargado de la tienda.

FUNCIONES GRUPO TIENDA

Área organizativa en la que se ubica y dependencia: Gestión (recursos propios) y Educación para el desarrollo

Experiencia previa preferente: Atención al cliente, control stock...

Formación previa necesaria: Conocimientos en: contabilidad, administración, comunicación...)

- Formación en comercio justo
- Manejo del paquete office y FacturLinex

Habilidades y competencias necesarias para el desarrollo del puesto:

- Personas mayores de edad
- Con inquietud en conocer el comercio justo, los grupos productores, las importadoras...
- Con ideas afines a SETEMCV acerca del comercio justo y consumo responsable
- Con ganas de lograr un mundo más justo y solidario
- Con compromiso con la organización
- Con capacidad de trabajar en equipo
- Con iniciativa y creatividad

Modalidad de colaboración y duración prevista: Presencial

- todo el año, de lunes a viernes mañanas y tardes, y sábado mañana

Dedicación requerida: Mañanas de 10:30 a 14

Tardes de 17:30 a 20:30

Las funciones del grupo dedicado a la gestión de la tienda están distribuidas actualmente en:

- Atención al público
- Realización y preparación de pedidos
- Control de stock (inventario, caducidades...)
- Control de caja (cuadrar ventas)
- Revisión de los productos (caducidad), etiquetado...
- Dinamización de la tienda (cambio de escaparate)
- Realización de actividades de sensibilización para la población valenciana (talleres, charlas, demostraciones...)

Hay una oportunidad de mejora de los procesos en casi todas las funciones de la tienda, que se detallarán en el punto 4. Plan de mejora/ propuesta de actuación.

3.3. Situación patrimonial actual

En este apartado se pretende estudiar la actual situación económico-financiera de la asociación. Para ello se analizarán el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2009 y 2010, siendo estos los últimos ejercicios disponibles.

Las cuentas anuales se han preparado a partir de los registros contables de la Asociación aplicando las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad a las Entidades Sin Fines Lucrativos y las Normas de Información Presupuestarias.

A pesar de haberse realizado siguiendo la normativa se han dado limitaciones en el alcance, así lo que se analizará a continuación servirá para dar una idea global al lector de la posición patrimonial de la Asociación.

- **ORDENACIÓN DEL BALANCE DE SITUACIÓN, PORCENTAJES E INTERPRETACIÓN.**

En los siguientes cuadros se muestra el balance preparado para el análisis del 2010 y 2009 los cuales nos permiten aproximarnos a la situación económica-financiera en la que la asociación se encuentra. Para ampliar esta información, referirse al Anexo 1- Cuentas anuales abreviadas.

2010

ACTIVO			PARTRIMONIO NETO Y PASIVO		
	€	%		€	%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.772,84	2,69%	PATRIMONIO NETO	12.348,82	18,71%
ACTIVO CORRIENTE	64.233,80	97,31%	PASIVO NO CORRIENTE	0	0,00%
Existencias	0	0,00%	PASIVO CORRIENTE	53.657,82	81,29%
Realizable	4.823,37	7,31%			
Efectivo	59.410,43	90,01%			
TOTAL	66.006,64	100,00%	TOTAL	66.006,64	100,00%

2009

ACTIVO			PARTRIMONIO NETO Y PASIVO		
	€	%		€	%
ACTIVO NO CORRIENTE	9.341,80	6,34%	PATRIMONIO NETO	74.165,26	50,33%
ACTIVO CORRIENTE	138.005,48	93,66%	PASIVO NO CORRIENTE	0	0,00%
Existencias	0	0,00%	PASIVO CORRIENTE	73.182,02	49,67%
Realizable	6.969,40	4,73%			
Efectivo	131.036,40	88,93%			
TOTAL	147.347,28	100,00%	TOTAL	147.347,28	100,00%

- En primer lugar nos centramos en el balance del año 2010.

Dentro del Activo llama la atención el Activo Corriente que es el 97,31% del Activo Total de la empresa. Siendo el Activo no Corriente un 2,69%. Si comparamos el Activo Corriente con el Pasivo Corriente ($97,31\% > 81,29\%$) observamos que es mayor el Activo, lo que proporciona una comodidad a la empresa para hacer frente a los pagos inmediatos.

Otro comentario a destacar es que el balance lo ordenamos de mayor a menor liquidez por lo que con un 92,49% de efectivo, a priori, es un exceso desmesurado de liquidez.

Por otra parte el realizable (7,51%) es muy reducido, por lo que habría que estudiar los términos de cobro de clientes y de pago a los proveedores, en la medida que la velocidad de cobrar las facturas de los clientes afectara a los pagos a proveedores en función del vencimiento.

Por otro lado el patrimonio neto es del 50,33% lo que indica que la empresa no se encuentra especialmente capitalizada.

En cuanto al pasivo corriente y no corriente destaca la ausencia de pasivo no corriente, por lo que las deudas y obligaciones a largo plazo son nulas.

Por último cabe destacar que las existencias representan un 0% debido a que la actividad de la tienda física empezó en el ejercicio 2011.

- En cuanto a la evolución de 2009 a 2010:

Es importante que destaquemos que hay una gran disminución de Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

En términos relativos, la empresa tiende a la descapitalización ya que el Patrimonio Neto pasa de ser el 50,33% al 18,71%.

En cuanto al pasivo no corriente sigue siendo cero en ambos ejercicios. El pasivo corriente disminuye debido principalmente a la disminución de las periodificaciones.

Tanto el activo no corriente como el activo corriente disminuyen en términos absolutos y relativos.

- **FONDO DE MANIOBRA Y GRÁFICO DEL BALANCE DE SITUACIÓN**

El Fondo de Maniobra (FM) es la parte del activo corriente que es financiado por el pasivo no corriente, es decir aquel excedente del activo corriente que nos queda después de hacer frente a nuestros compromisos de pago a corto plazo (Amat, 2002).

$$FM = AC - PC$$

A continuación se muestra el fondo de maniobra:

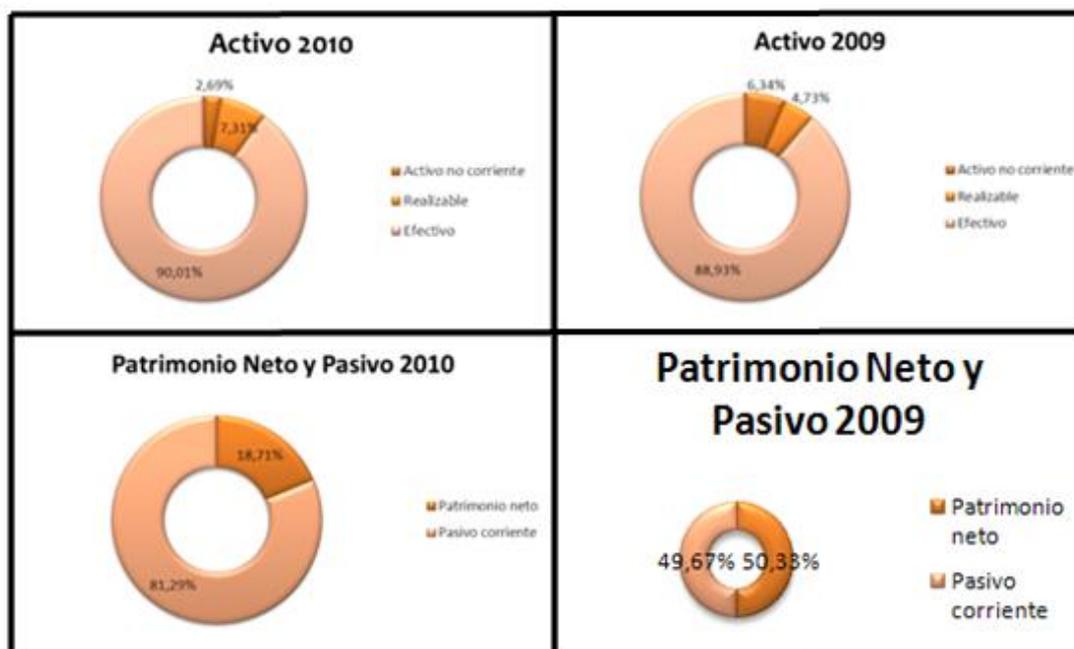
	€	€
	2010	2009
Activo corriente	64.233,80	138.005,48
Pasivo corriente	53.657,82	73.182,02
AC-PC	10.575,98	64.823,46

Observamos que el Fondo de Maniobra ha disminuido de manera significativa de un ejercicio a otro. Esto se debe a una bajada del Activo Corriente en más de 70.000 €, mientras que el Pasivo Corriente ha disminuido aproximadamente en 19.000€.

A pesar de estos cambios, a priori como el Fondo de Maniobra es positivo sin tener en cuenta otras consideraciones nos lleva a realizar un diagnóstico favorable

de la empresa ya que dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos.

Ilustración 10. Gráfico del balance de situación



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SETEM

Observando estos dos gráficos apreciamos mucho mejor el importante papel que desempeña el Activo Corriente (especialmente el efectivo) frente al Activo No Corriente, y el Pasivo frente al Patrimonio Neto.

En cuanto a la evolución observamos como aumenta el efectivo por lo que la asociación no ha realizado una adecuada gestión del mismo. El aumento del Activo No Corriente parece reflejar un aumento del inmovilizado material adquirido para la nueva tienda.

El Pasivo Corriente disminuye por lo que existen menos deudas a corto plazo mientras que el Pasivo No Corriente sigue siendo inexistente. Observamos que el Patrimonio Neto aumenta, así la empresa se encuentra más capitalizada.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ.

- MÉTODO DE LOS RATIOS.

	€	€
	2010	2009
Activo corriente	64.233,80	138.805,48
Pasivo corriente	53.657,82	73.182,02
AC/PC	1,20	1,90

❖ LIQUIDEZ GENERAL = Activo corriente / Pasivo corriente

El ratio de liquidez general indica a priori una buena capacidad para hacer frente a sus pagos a corto plazo, aunque habría que estudiar la velocidad de cobro que tiene la asociación para determinar mejor su estado de liquidez general.

En cuanto a la evolución de la situación de liquidez, disminuye debido a la disminución del activo corriente en mayor cuantía que el pasivo corriente, siendo esta disminución favorable, ya que en el ejercicio anterior el elevado ratio indicaba activos ociosos.

❖ TESORERÍA = (Activo realizable+ Efectivo)/ Pasivo corriente

Este ratio mide la liquidez eliminando la incertidumbre asociada a las existencias. Al tener un nivel de existencias nulo, el ratio de tesorería es el mismo que el de liquidez general.

❖ DISPONIBILIDAD = Efectivo/ Pasivo corriente

	€	€
	2010	2009
Efectivo	59.410,43	131.036,40
Pasivo corriente	53.657,82	73.182,02
AC/PC	1,11	1,79

1,11 → Superior al recomendado

No se encuentra en el intervalo correspondiente a los valores óptimos deseados [0,2; 0,3], es más, este ratio indica que hay una cantidad importante de efectivo y otros activos líquidos equivalentes de la cual no se está gestionando adecuadamente.

Este resultado ha disminuido de 2009 a 2010, pero sigue tratándose de una cifra demasiado elevada.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO.

El fin de analizar la situación de endeudamiento de la empresa es: conocer la cantidad y la calidad de la deuda.

- MÉTODO DE LOS RATIOS.

➤ CANTIDAD.

❖ ENDEUDAMIENTO= Pasivo / (Patrimonio Neto + Pasivo)

	€	€
	2010	2009
Total pasivo	53.657,82	73.182,02
PN+Pasivo	66.006,64	147.347,28
TP/(PN+Pasivo)	0,81	0,50
BAll	-61.816,44	-132.457,58

Aparentemente hay una deuda excesiva que supone una descapitalización. Al observar la memoria vemos que el pasivo corriente constituye el cien por cien del pasivo, y de ese pasivo corriente un sesenta y cinco por cien aproximadamente lo constituyen las periodificaciones a corto plazo, es decir, los ingresos anticipados procedentes de las subvenciones. En el ejercicio 2009 la proporción era adecuada, pero en 2010, debido al resultado negativo, la cuantía de los fondos propios disminuye en más de sesenta mil euros. En el siguiente cuadro se observan más detalladamente las causas de este descenso.

Tabla 5. Distribución del Patrimonio Neto

	Saldo inicial	Distribución Resultado 2009	ajustes	resultado 2010	saldos finales
Fondo social	6.010,12 €				6.010,12 €
Reserva voluntaria	131.815,38 €				131.815,38 €
remanente	222.955,30 €				222.955,30 €
Rdos neg. Eje anteriore	- 154.329,27€	-132.286,27 €			286.615,54 €
Resultado ejercicio	-132.286,27 €			- 61.816,44€	- 61.816,44 €
total fondos propios	74.165,26 €				12.348,82 €

Fuente: Memoria SETEM 2010

❖ AUTONOMÍA= Patrimonio neto / Pasivo

	€	€
	2010	2009
Patrimonio Neto	12.348,82	74.165,26
Pasivo	53.657,82	73.182,02
PN/Pasivo	0,23	1,01

En cuanto a la autonomía de la asociación el intervalo recomendado de este ratio es de [1-1.5]. Observamos que en 2010 el ratio alcanza tan sólo 0,23, por lo que se entiende que la asociación prácticamente no tiene autonomía, como hemos visto en el análisis horizontal del balance de situación de la empresa. Respecto a la

evolución en 2009 la empresa se encontraba dentro de los límites de autonomía pero las pérdidas le afectaron muy negativamente.

❖ SOLVENCIA=Activo / Pasivo

	€	€
	2010	2009
Activo	66.006,64	147.347,28
Pasivo	53.657,82	73.182,02
Activo/Pasivo	1,23	2,01

Este ratio mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de su deuda. La empresa por cada euro que debe posee activos por el valor contable de 1,23. Por lo que tiene garantía para hacer frente a sus deudas. Este ratio evoluciona negativamente respecto de 2009, ejercicio en el que disponía dos euros de activo por cada euro de pasivo.

3. ANÁLISIS DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS (EOAF).

El EOAF es un estado financiero que muestra cuál ha sido el flujo de fondo obtenidos en un periodo de tiempo determinado, y cómo se han invertido estos. Sirve para analizar la política de inversión-financiación que ha realizado la empresa, refleja las variaciones producidas en las cuentas del Balance en un determinado ejercicio.

Informa sobre la inversión realizada (Activo No Corriente, Activo Corriente, devolución de la deuda, pérdidas) y cuál ha sido la financiación de esta inversión (Capital, Deudas, Beneficios, Amortizaciones, venta de activos).

Podemos decir que el Estado de Origen y Aplicación de Fondos está en equilibrio si y solo si:

- El incremento de Activos Corrientes es igual al incremento de los Pasivos Corrientes
- El incremento del Patrimonio Neto y del Pasivo No Corriente es igual al incremento del Activo No Corriente.

Si se parte de un Estado de equilibrio en el balance de situación inicial, la política de inversión-financiación será equilibrada cuando los orígenes a largo plazo financien las aplicaciones a largo plazo, y los orígenes a corto plazo financian las aplicaciones a corto plazo (porque esto nos va a asegurar mantener el FM positivo).

Partimos de pérdidas en los dos años analizados (2010-2009) por tanto la empresa no está en situación de equilibrio financiero.

Viendo la estructura del EOAF tenemos que la columna de aplicaciones corresponde a las inversiones llevadas a cabo por la empresa, mientras que la columna de orígenes corresponde a la financiación de esas inversiones.

	Aplicaciones	Orígenes
ANC		7.568,96
Realizable		2.145,71
Efectivo		71.625,97
PC	19.524,2	
Pérdidas	61.816,44	
	81.340,64	81.340,64

Analizamos primero las partidas de activo y pasivo no corrientes y patrimonio neto del EOAF.

	Aplicaciones	Orígenes
ANC		7.568,96

Pérdidas	61.816,44	
	61.816,44	7.568,96

Se enajena parte del inmovilizado material, de ahí que la variación del activo no corriente (ANC) sea grande.

SETEM no está en disposición de un EOAF en equilibrio debido a que en el periodo analizado las aplicaciones en Activo No Corriente, Patrimonio neto y Pasivo No Corriente superan a los orígenes de dichos fondos. Destacamos el Resultado Negativo del ejercicio.

SETEM realiza su mayor aplicación de fondos en cubrir el excedente del ejercicio, siendo su mayor origen el efectivo.

Pasamos a analizar ahora las partidas de Activo Corriente y Pasivo Corriente del Estado de Origen y Aplicación de Fondos:

	Aplicaciones	Orígenes
PC	19.524,20	
Efectivo		71.625,97
Realizable		2.145,71
	19.524,20	73.771,68

La cuenta de deudores disminuye, lo que supone un origen de fondos de 2.145,71€. Asimismo las partidas de efectivo y otros activos líquidos también disminuyen.

SETEM no dispone de un Estado de Origen y Aplicación de Fondos en equilibrio debido a que en el periodo analizado las aplicaciones en Activo Corriente y Pasivo Corriente superan a los orígenes de dichos fondos.

Los orígenes de las partidas de Activo Corriente los encontramos en la disminución de los Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, seguidas del

Efectivo y otros activos líquidos equivalentes. Los orígenes de las partidas de Pasivo Corriente los encontramos en las Deudas a corto plazo, acreedores comerciales y periodificaciones.

ΔFondo de Maniobra= Aplicaciones a corto plazo – Orígenes a corto plazo= -54.247,48

4. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A continuación se analizará la cuenta de pérdidas y ganancias para poder determinar cómo la Asociación genera resultados y cómo se pueden mejorar. De esta manera podremos evaluarla evolución de la cifra de ventas, del margen bruto y de los gastos además de comprobar la viabilidad económica de la empresa y optimizar la evolución del resultado futuro.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis

Se presenta a continuación la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias preparada para el análisis.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SETEM CV

	2010		2009	
	u.m.	%	u.m.	%
Ingresos				
a) Cuotas de usuarios y afiliados	10.109,11		17.666,13	
b) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones	2.923,34		7.602,60	
c) Subvenciones, donaciones y legados imputados a resultados del ejercicio afectas a la actividad propia	146.496,94		95.358,05	
Total ingresos de actividades no relacionadas con la venta	159.529,39	0,92	120.626,78	0,91
Ventas	14.678,23	0,08	12.595,17	0,09
Total ingresos	174.207,62	1,00	133.221,95	1,00
(-) Coste de ventas	-15.880,47	-0,09	-9.732,43	-0,07
Margen Bruto	158.327,15	0,91	123.489,52	0,93
(-) Otros gastos de explotación	-129.600,82	-0,74	-155.350,29	-1,17
(+) Otros ingresos de explotación	0,00		0,00	
Valor añadido Bruto (VAB)	28.726,33	0,16	-31.860,77	0,00
(-) Gastos de personal	-89.300,86	-0,51	-98.706,37	-0,74
EBITDA	-60.574,53	0,00	-130.567,14	0,00
(-) Amortizaciones y deterioro	-1.558,84	-0,01	-2.052,17	-0,02
BAII	-59.015,69	0,00	-132.619,31	-1,00
(+) Ingresos financieros	363,48	0,00	264,39	0,00
(-) Gastos financieros	-46,55	0,00	-102,66	0,00
BAI	-58.698,76	0,00	-132.457,58	0,00
(-) Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado del ejercicio	-61.816,44	0,00	-132.457,58	0,00

Cabe destacar en primer lugar que las ventas procedentes de la venta de productos de Comercio Justo suponen únicamente un 8% de los ingresos de SETEM, hay que añadir también que en 2010 las ventas se realizaban únicamente mediante pedidos online y no se llevaba una gestión de las mismas.

El coste de las ventas es mayor que el importe de las ventas ya que al final del año 2010 se hizo un mayor desembolso para aprovisionamientos.

Por otra parte, salta a la vista el elevado importe de la partida “Otros gastos de explotación”, que suponen un 74% de los ingresos. A continuación se analizará la nota explicativa de la memoria:

Tabla 7. Descomposición de la partida: "Otros gastos de explotación"

	31/12/2010	31/12/2009
Arrendamientos y cánones (Nota 7.1)	-23.813,30 €	-18.807,00 €
Reparaciones y conservaciones	- 1.264,00 €	-1.293,81 €
Servicios profesionales independientes	- 14.227,00 €	-1.041,76 €
transportes	-34,63 €	-51,51 €
Primas de seguros	-1.316,67 €	- 815,97 €
Servicios bancarios y similares	-629,94 €	- 290,33 €
Publicidad y propoaganda	-696 €	
suministros	- 2.775,47 €	-2717,07 €
Otros servicios	-73.744,40 €	-122.869,90 €
Operaciones en comun	-10.900 €	
Gasto por prestación colaboradores		-6.873,25 €
gastos excepcionales	-199,41 €	-569,69 €
TOTAL	-129.600,82 €	- 155.350,29 €

Fuente: Memoria SETEM 2010

A su vez en esta tabla destaca la cuantía por gastos de “Otros servicios”, que se desglosan en el cuadro siguiente:

Tabla 8. Descomposición de la partida: "Otros servicios"

Hospedajes y manutenciones	-1.368,77 €
Mensajeros	-166,04 €
Correos	-369,37 €
Gastos campos	-1.667,48 €
Material oficina	-48,13 €
Fotocopias y mantenimiento	-631,23 €
Materiales ferias, act y proyectos	-1.370,80 €
Ponencias, actuaciones y servicios ext	-20.547,70 €
Publicidad y difusión proyec sensibi	-12.700,88 €
Locomoción	-843,76 €
TOTAL	-73.744,40 €

Desglose de Otros servicios por un total de -73.744,40 €:

	31/12/2010
Material fungible y suministros	-28.930,66 €
Papelería e imprenta	- 760,60 €
Gastos varios (productos limpieza,...)	- 2.067,60 €
Cuotas asociaciones	-1.920,00€
Formación personal y voluntariado	- 45,00
Suscripciones, publicaciones	-306,38 €

Fuente: (SETEM, 2010)

Debido al gran peso que suponen estos gastos, que a su vez fueron costes fijos, se señala como prioridad el analizar su procedencia y controlarlos para minimizarlos.

También cabe destacar el elevado peso de la partida "Gastos de personal", que supone proporcionalmente más de un 50% de los ingresos. En la memoria encontramos la información referente a la cantidad que corresponde a sueldos y salarios y la que corresponde a la seguridad social.

Tabla 9. Composición de la partida: "Gastos de personal"

	2010	2009
	€	€
Gastos del personal	89.300,86	98.706,37
Sueldos y salarios	68.668,56	75.730,56
Seguridad social	20.632,30	22.975,81

Fuente: (SETEM, 2010)

En esta tabla podemos comprobar que la cantidad destinada a la seguridad social supone aproximadamente un 23% de los salarios. Aun así, para tratarse de una organización de reducida dimensión sería conveniente analizar las retribuciones actuales con lo presupuestado en convenio.

Conclusión: Los datos financieros de la Asociación reflejan una inadecuada gestión de la misma, principalmente debida a su poca autonomía financiera y a la débil gestión del efectivo. Las mejoras propuestas en los siguientes apartados permitirán reducir la dependencia de la asociación y ofrecerán nuevas posibilidades de distribución

3.4. Estrategia de marketing

La autonomía financiera de las ONG es una garantía para mantener su independencia, pero son pocas las que consiguen cubrir la mayor parte de su presupuesto con fondos privados. El descenso de las fuentes de financiación tradicionales ha llevado a un gran crecimiento en el uso del marketing aplicado a las ONGD.

En el apartado anterior hemos visto que esto es lo que sucede con SETEM Comunidad Valenciana, que es altamente dependiente de las subvenciones que recibe.

En las campañas de sensibilización obtienen apoyo ético y económico, pero no siempre es fácil compatibilizar la sensibilización realizada con criterios educativos con la recaudación inmediata de dinero.

Las ONG de cooperación al desarrollo, en su conjunto, no quieren presentar la situación de los países del Tercer Mundo demasiado sensibleramente para conseguir financiación fácil. En 1988 las ONGD (Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo) de la Unión Europea aprobaron un código de conducta referente a las imágenes y mensajes sobre el tercer mundo.

Las ONGD presentan características exclusivas como las siguientes:

1. Los grupos de clientes a satisfacer, como:
 - Donantes, con sus aportaciones, tanto monetarias, de tiempo y experiencia y también la actuación de organismos oficiales.
 - Destinatarios o receptores, que en los países en vías de desarrollo, son representados por personas y comunidades.
 - Público en general
2. Medidas de cumplimiento de los objetivos: Porque se alcanza el éxito cuando se satisface de forma clara las necesidades de la comunidad a la que se sirve.

3. Los fondos operativos son muy limitados.

En cuanto a la captación de recursos, conlleva actividades convencionales del marketing clásico, entre ellas las del conocimiento de mercado, los del estudio de la segmentación, posicionamiento de los productos, así como del conocimiento de las actuaciones de los competidores.

EL MARKETING MIX

- **PRODUCTO**

El producto constituye el núcleo de la gestión, siendo el elemento más importante y el eje entorno al cual se generarán el resto de estrategias (Salvador, 1999).

En este sentido, el concepto de producto-servicio define perfectamente la visión del producto desde el punto de vista del marketing al señalar que lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio que el bien es susceptible de prestar.

En el caso del Comercio Justo, el producto está fuertemente asociado a una determinada actitud y la compra del mismo implica unos principios relacionados con el consumo responsable.

Líneas de productos

En la actualidad, SETEM Comunidad Valenciana cuenta con tres líneas diferenciadas de productos:

- 1) Alimentación

La línea de productos de alimentación de productos de Comercio Justo está compuesta principalmente por:

- Cafés
- Tés e infusiones

- Azúcar
- Miel y mermeladas
- Cacao y chocolate
- Especias, salsas y aliños
- Caramelos
- Galletas
- Aperitivos
- Cereales y pasta
- Bebidas

Estos productos forman más del 50% de la cartera de productos de la tienda. Estos productos satisfacen dos necesidades del consumidor, por una parte, la necesidad fisiológica de alimentación. En este aspecto, pueden potenciarse las posibilidades de elaboración de cocina de comercio justo, habiendo disponibles diversos libros de recetas y recursos online para la elaboración de las mismas.

Por otra parte, está la actitud del consumidor hacia productos de comercio justo y de compra responsable. Es sobre este factor sobre el que interesa ampliar el alcance ya que es determinante a la hora de aumentar las ventas.

2) Artesanía

En segundo lugar por volumen de productos se encuentran los relacionados con artesanía. Son productos realizados a mano e importados de pequeñas cooperativas del Sur. Entre estos productos se encuentran:

- Artículos de bisutería
- Artículos de papelería y bazar
- Artículos de decoración / Hogar

- Juegos y juguetes infantiles

Estos productos tienen su punto fuerte en su aspecto de artículos de regalo, y son los que ven aumentado su nivel de ventas con mayor intensidad en períodos como navidad, San Valentín, Día del Padre, etcétera.

3) Textil

La tienda cuenta con artículos de ropa, bolsos y complementos, siendo el volumen de productos ofrecidos de alrededor del 10% del total.

4) Cosmética natural

Los productos de cosmética natural son una novedad del ejercicio 2011 en los que la asociación consideró atractivo aumentar su línea de productos introduciendo crema corporal, crema facial, protector de labios y sales de baño.

Los productos de comercio justo están en la etapa del ciclo de vida del producto de introducción, por lo que resultan fundamentales los esfuerzos realizados tanto en los canales de distribución como en los medios de comunicación oportunos, con el objeto de provocar tanto reacciones de presión como de aspiración de los consumidores finales. Es importante en esta etapa la incorporación de modificaciones hasta adecuarse a las características de la demanda.

- **PRECIO**

Al analizar la variable precio de los productos de comercio justo, surge en primer lugar la relevancia de la comparación con el precio de los productos de comercio convencional. Existe una creencia generalizada de que los productos de comercio justo tienen un precio superior a los de los productos de comercio convencional, pero esto no siempre es así.

En el comercio justo, los precios vienen determinados por el precio que se paga a los proveedores de comercio justo, que se caracterizan por pagar a los productores de los mismos un precio justo. Esto no implica un precio más elevado, sino un menor número de intermediarios y por tanto una distribución más equitativa de las remuneraciones.

Un precio justo debe cubrir todos los costes de producción, y permitir a los productores tener una vida digna y reservar un margen para fines sociales como pueden ser la construcción de escuelas, centros de salud o viviendas.

Por lo general, las importadoras aceptan los cálculos propuestos por los productores. En el caso de las materias primas como café o cacao, cuyo precio se determina en las bolsas internacionales de Nueva York y Londres, las organizaciones de Comercio Justo toman como referencia ese precio y añaden una cantidad adicional. Se garantiza además, un precio mínimo que el productor recibirá aunque el precio del mercado caiga por debajo de él.

El precio de los productos se establece con el objetivo de que el productor alcance un nivel de vida que le permita superar su pobreza. Es más equitativo y más justo que el precio pagado por la mayoría de las empresas multinacionales pues además de que debe cubrir todos los costes de producción, también debe permitir a los productores tener una vida digna y reservar un margen para fines sociales: escuela, salud, vivienda.

Además, los productos de Comercio Justo son de alta calidad, lo que también repercute en el precio. Un factor añadido que incide en el mayor precio de algunos productos de alimentación es el bajo volumen manejado por el Comercio Justo en comparación con el que manejan los canales de distribución convencional de alimentación, lo que encarece proporcionalmente los gastos de transporte y almacenaje.

En cuanto a los artículos de artesanía y textiles, tienen precios similares a los del comercio convencional. Aunque también se pagan mayores retribuciones a los artesanos, como la cadena de intermediarios es muy pequeña, se pueden conseguir precios más competitivos.

Por último, si la comparación la hacemos con los productos que podemos encontrar en tiendas especializadas en ofrecer bajos precios, debemos preguntarnos cuál es el coste humano que se ha pagado, en forma de explotación laboral, para que puedan llegar a nuestras manos esos productos a un precio tan increíblemente barato. Y si la comparación se hace con artículos de alta calidad, como lo son los de Comercio Justo, los precios son similares e incluso en ocasiones inferiores.

Actualmente, el método que sigue la tienda de SETEM para la fijación de precios se basa en el “precio de venta recomendado” que reciben de los proveedores de comercio justo cuando realizan sus compras. Este método de fijación de precios no es el más adecuado dado que la diferencia que se produce entre el precio de venta del proveedor y el precio de venta en la tienda deberían cubrir su coste y generar un beneficio real.

En el apartado 4. Plan de mejora/ propuesta de actuación se analizará este tema con mayor profundidad.

- *PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN*

La CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España) cita en el documento “código de conducta de las ONGD” ciertos objetivos y pautas comunicativas, de publicidad y uso de imágenes que se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 10. Pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes de la CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España)

OBJETIVOS:

- Promover la toma de conciencia sobre los problemas del desarrollo
- Conocer y comprender las causas de la pobreza y sus posibles soluciones
- La interdependencia de todos los pueblos del planeta

- La necesaria reciprocidad para un conocimiento mutuo y el respeto por las diferentes culturas.
- Aumentar la voluntad de participación ciudadana en los procesos de cooperación para el desarrollo.
- Impulsar políticas correctas de cooperación, intensificando la solidaridad entre el Norte y el Sur y luchando para cambiar las estructuras vigentes.

PAUTAS:

- Propiciar el conocimiento objetivo de las realidades de los países del Sur reflejando su complejidad, los obstáculos con los que se enfrenta el desarrollo, la diversidad de las situaciones, los esfuerzos propios desplegados y los progresos realizados.
- Situar como protagonistas de la comunicación a las personas, las situaciones y los pueblos del Sur y no a las ONGD y a sus miembros.
- Mostrar absoluto respeto por la dignidad de las personas y de los pueblos.
- Destacar siempre valores “radicales” de las ONGD como son la justicia, la solidaridad, la responsabilidad y la equidad de género.
- Promover la participación activa de las personas en la comunicación.
- Ser rigurosos en todos los trabajos de comunicación, teniendo en cuenta los distintos soportes comunicativos.
- Trabajar conjuntamente con los profesionales de los medios.

REGLAS PRÁCTICAS:

- Evitar toda clase de discriminación.
- Toda persona debe ser presentada con la dignidad que le corresponde y las informaciones sobre su entorno social, cultural y económico deben ser mostradas a fin de preservar su identidad cultural y su dignidad. La cultura debe ser presentada como un recurso para el desarrollo de los pueblos del Sur.
- Evitar los mensajes e imágenes catastrofistas, idílicas y discriminatorias.
- Los obstáculos internos y externos al desarrollo deben aparecer claramente, subrayándose la dimensión de interdependencia y co-responsabilidad. Las causas de la miseria (política, estructural, natural) deben ser expuestas en los mensajes de las ONGD, subrayando los problemas de poder y de intereses contrapuestos y denunciando los medios de opresión existentes así como las injusticias cometidas.
- El mensaje debe ser concebido de manera que evite confusión y generalización.
- Evitar mensajes e imágenes que expresen una superioridad del Norte y/o que presenten a las poblaciones del Sur como objetos de nuestra pena y no como socios en el trabajo conjunto de desarrollo. Debe ponerse de relieve la capacidad de las personas para hacerse cargo de sí mismas.
- Promover la consulta a las organizaciones del Sur respecto de los mensajes a transmitir sobre su realidad.
- Los testimonios de las personas interesadas deben ser utilizados con

preferencia sobre las interpretaciones de terceros.

- Facilitar el acceso a los medios de comunicación a los protagonistas del Sur.
- Fomentar los mensajes que promuevan cambios de actitudes individuales y sociales en el Norte, que hagan posible un cambio real en las condiciones de exclusión del Sur.

Fuente: (Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España, 2011)

En los casos en que la comunicación se realice en el marco de una colaboración con otros socios (empresas, instituciones u organizaciones), las ONGD velarán igualmente por el cumplimiento de las pautas mencionadas en este punto, propiciando la referencia expresa del Código en los acuerdos de colaboración realizados.

La comunicación contribuye, junto con el resto de variables del marketing mix, a alcanzar los objetivos del marketing, pero estos no podrán alcanzarse con una comunicación descoordinada o autónoma respecto del resto.

SETEM no ha tenido campañas publicitarias para la venta de sus productos. Sería muy conveniente para lograr los objetivos de marketing el diseño de una campaña publicitaria, que ayudase a ampliar el conocimiento de los fines de la asociación y de cómo contribuir a ellos mediante la compra de productos de Comercio Justo.

También hay un potencial muy grande en el uso de SETEM de la venta personal, sin ser necesario disponer de un grupo de ventas en sentido estricto. Con la fijación de una de las trabajadoras como jefe de ventas y su dedicación parcial a la búsqueda de nuevos clientes, ventas y generación de información, la estrategia de ventas tomaría un sentido mucho más productivo.

Son por tanto las funciones esenciales de la comunicación en SETEM las de:

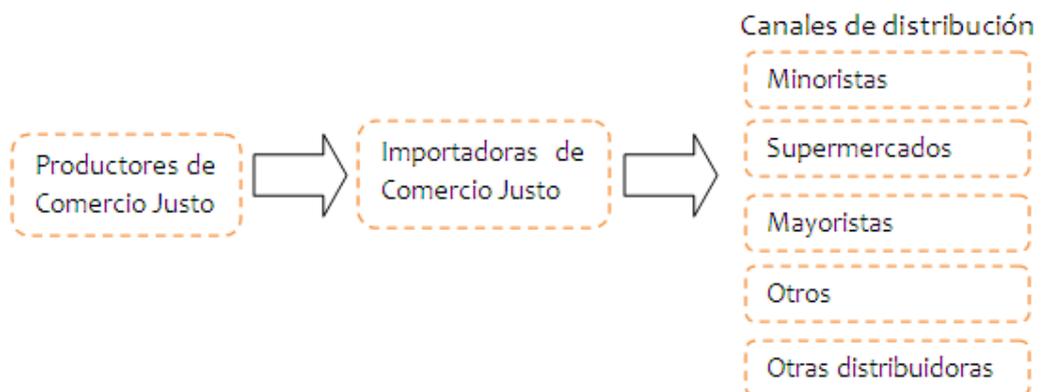
- Dirigirse al público objetivo que está interesado en la compra de productos de comercio justo, comunicarles las cualidades de los productos disponibles en SETEM, y
- Dar a conocer al público en general las características del Comercio Justo y promocionarlo.

Así pues, a la hora de planificar una campaña de Comunicación habría que tener en cuenta a ambos grupos, y planificar adecuadamente cada una de las fases de la misma. Al ser una asociación que cuenta tan sólo con dos trabajadoras, se recomendaría la contratación de una Agencia de Medios que llevase la campaña.

- **DISTRIBUCIÓN**

En cuanto a la política referente a los canales de distribución, el comercio justo presenta la particularidad de que la propia filosofía que engloba el concepto predetermina su estructura, siendo las importadoras de productos de comercio justo unas pocas en España, y teniendo estas el rol de único intermediario entre los productores y las distribuidoras.

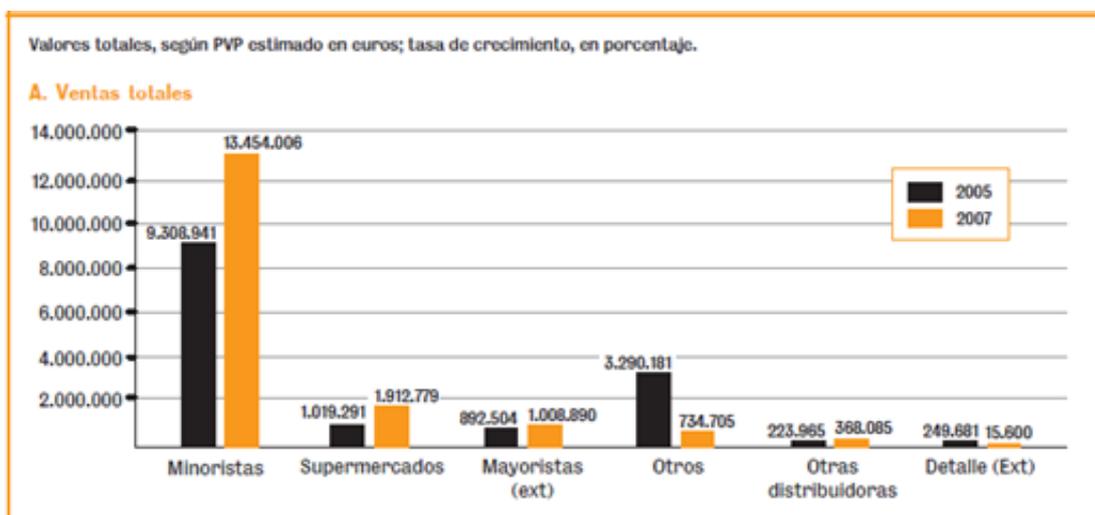
Ilustración 11. Canal de distribución de productos de Comercio Justo



Fuente: SETEM

En el gráfico siguiente pueden observarse los principales canales de distribución de los productos de comercio justo, y su evolución del año 2005 al 2007.

Ilustración 12. Evolución de las ventas de productos de Comercio Justo según el canal de distribución



Fuente: SETEM

El modo en que se distribuyen las ventas según el canal de distribución observado en este gráfico indica que en el año 2007 las tiendas especializadas acababan explicando más de las tres cuartas partes de las ventas finales (el equivalente a unos 13.500.000 euros). Le siguen a notable distancia las ventas realizadas en los supermercados (casi dos millones de euros) que, sin embargo, se convierten en el segundo canal de distribución más importante (un 10% del total) tras desplazar a los otros canales (restauración, vending, Internet...), los cuales, con sus casi 750.000 euros, quedan ahora relegados a un cuarto lugar. Como tercer canal de distribución se sitúa la venta de las organizaciones a mayoristas de otros países (un millón de euros, equivalente a casi el 6% de las ventas finales). En último término quedaría la venta al detalle al exterior, con un peso poco significativo del 0,1%.

Las ventas a través de los supermercados cubriría una de las demandas más reiteradas de quienes aun deseando adquirir productos de Comercio Justo alegan

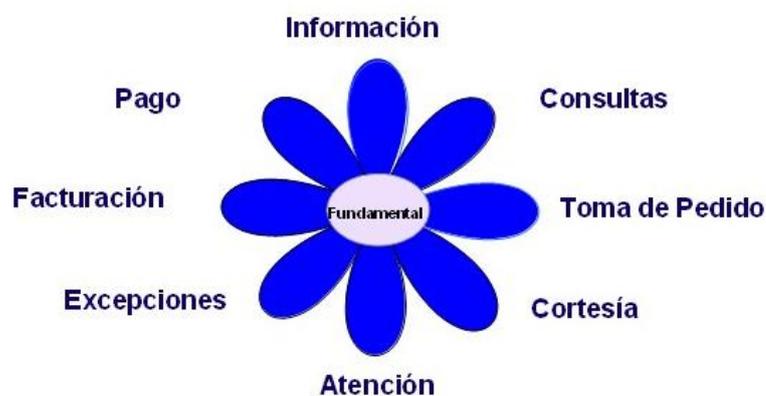
distintos obstáculos, entre éstos, poder encontrar los productos en espacios de compra habituales.

Se suele utilizar por tanto el canal largo en la distribución de productos de Comercio Justo, al intervenir dos intermediarios (las importadoras y los establecimientos donde el consumidor adquiere el producto).

Después de observar el marketing mix que aplica SETEM en su tienda de comercio justo, cabe resaltar la diferenciación basada en los servicios.

Los servicios que marcan la diferencia, que permiten alcanzar altos niveles de satisfacción entre los clientes son los llamados servicios complementarios. Estos, generalmente, rodean al servicio esencial que ofrece una entidad, como nos muestra la siguiente ilustración:

Ilustración 13. La flor del servicio



Fuente: (Lovelock y otros, 2004)

Cada pétalo representa conceptos teóricos definitivos en el curso de las organizaciones; en la medida que se llenen los pétalos de la flor con valores positivos, se garantiza el éxito del servicio fundamental.

La estrategia de posicionamiento de mercado de SETEM es lo que queda a determinar los servicios suplementarios que incorpora, ya que una estrategia que

busca agregar beneficios para aumentar la percepción de calidad de los clientes, requiere más servicios suplementarios que una estrategia de competencia por precio.

A continuación, se van a definir los servicios que ofrece SETEM, siguiendo el esquema de la Flor del Servicio:

INFORMACIÓN:

Para obtener el valor completo del servicio, los clientes necesitan información relevante. Las necesidades de los clientes pueden referirse a multitud de aspectos, como por ejemplo:

- Instrucciones para llegar a SETEM: En la página web de la asociación, además de tarjetas y folletos informativos, detallan correctamente la ubicación de la tienda, además de su teléfono y correo electrónico.
- Precio del producto: Indicado en todas las etiquetas y estanterías, tanto por €/kg como el precio final.
- Etiquetas en los envases: En los paquetes procedentes de productos a granel, en las etiquetas se incluye: los ingredientes, el modo de preparación de cada alimento y sus propiedades o beneficios naturales.
- Información sobre el producto: Sobre su procedencia y cumplimiento con la normativa de productos de Comercio Justo.
- Información sobre el proveedor: Mediante folletos informativos se informa de las características, procedencia y demás beneficios del producto.

CONSULTAS:

Se trata de un servicio suplementario que aumenta el valor del servicio fundamental. A diferencia de la información que sugiere el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes, las consultas implican un nivel de diálogo

que permita indagar sobre los requerimientos de los clientes y desarrollar una solución adecuada.

- Las empleadas tienen la información adecuada para responder todas las preguntas de los clientes respecto al Comercio Justo, su filosofía, sus ventajas, así como de los productos que se venden en la tienda.

TOMA DE PEDIDOS:

El proceso de toma de pedidos debe ser cortés, rápido y preciso de modo que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental y físico innecesario. La clave radica en minimizar dichos esfuerzos asegurando la obtención del servicio completa y correctamente.

- La toma de pedido puede ser tanto telefónica, como por email, como en la tienda física.

CORTESÍA/HOSPITALIDAD:

Los servicios de hospitalidad deberían, en términos ideales, reflejar el placer de recibir nuevos clientes y saludar a aquellos que vuelven a solicitar el servicio.

- La hospitalidad se expresa, en forma completa, en los encuentros en persona. Además de saludar y agradecer a los clientes su compra, es importante también el trato cuando necesitan ayuda a la hora de escoger sus productos, es por ello que siempre debe haber una persona atendiendo a los clientes.

ATENCIÓN/CUIDADO:

Respecto a atención y cuidado, a SETEM le atañen los servicios de consumo responsable y a menos que no ofreciera este tipo de productos, los clientes no visitarían la tienda. Los más destacados son:

- Consumo responsable
- Conciencia proactiva en temas de acción global

- Cada vez que un cliente realiza una compra, puede apuntar su email para recibir información acerca de la asociación.

FACTURACIÓN:

La facturación es un elemento común a casi todos los servicios. En el caso de SETEM, este aspecto es muy mejorable, ya que la asociación no cuenta con ninguna máquina registradora, ni programas informáticos que ayuden a gestionar la facturación.

El proceso de facturación en SETEM consta de un papel escrito a mano en una libreta de recibos en el que se detalla el número de artículos comprados, el nombre y el precio. Aspectos de mejora relacionados con el actual sistema de facturación se detallarán en el apartado 4. Plan de mejora/ propuesta de actuación.

PAGO:

En el caso del pago, en esta empresa, la factura obliga al cliente al pago inmediato, que puede realizarse únicamente en efectivo.

EXCEPCIONES:

Las excepciones corresponden a servicios suplementarios que no se encuadran dentro de la prestación normal del servicio. Existen varios tipos de excepciones que se dan en SETEM, como por ejemplo la sustitución de productos en mal estado. Este punto es clave en la prestación de servicios, ya que aporta un valor añadido.

Cabe también destacar en este punto, la importancia de la calidad en las ONG, especialmente después de determinados sucesos de entidades de este tipo descubiertas como fraude. Las ONG dependen en su subsistencia de la imagen de confianza que transmitan a la población, y más aún si se trata de la venta de productos que ayudan al desarrollo. El cliente que compre esos productos lo hará porque crea en la causa, y es ahí donde toman relevancia los sistemas de calidad.

La creación y defensa de valores solidarios y éticos pueden y deben ir acompañados por una gestión de calidad.

En un futuro próximo, las entidades no lucrativas que no sepan combinar ambos elementos dejarán de ser potenciales agentes de cambio y mejora social.

Por un lado, en cuanto a la inquietud del Sector por los aspectos éticos, se publicó en 1998 el ‘Código de Conducta de las ONGD de la Coordinadora de ONGD España’, que recoge la identidad de las ONGD, sus campos de trabajo, los criterios generales de actuación y de organización interna, y las pautas a seguir en cuanto a publicidad, comunicación y uso de imágenes. También hace referencia a la aplicación, difusión y cumplimiento del código.

Los sistemas de gestión de la calidad contribuirían a mejorar la eficacia y la eficiencia así como a mejorar la credibilidad del Tercer Sector puesto que la acreditación frente a terceros de la adecuada gestión de estas organizaciones permitiría construir una imagen de excelencia, seriedad y calidad.

En el apartado 4. Plan de mejora/propuesta de actuación se analizará la posibilidad de la implantación de la norma ISO 9000 para SETEM.

3.5. Sistemas de información utilizados

En la administración de la tienda, se busca una excelente gestión de la economía de la información. Se establece como un aspecto fundamental el construir un adecuado flujo de información tanto con el entorno (proveedores, socios/os, voluntarios, clientes) como entre las diferentes unidades internas (trabajadoras).

Se establece este objetivo para aumentar el valor de los activos intangibles de la empresa, como la imagen, el dominio de los canales de distribución y la comunicación directa con el consumidor.

En el caso de SETEM, se utilizarán las Tecnologías de Información (TI) y los sistemas de Información (SI) para mejorar la posición estratégica del mercado, a partir de un plan de negocio ya conocido, para aumentar la generación de Valor Añadido de la tienda de Comercio Justo y de la Asociación en general.

Para analizar la situación actual de SETEM en cuanto a su uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), se utilizará la guía “Autodiagnóstico para pymes en la utilización de las TICs” (Sociedad para la promoción y reconversión industrial, 2011)

Cuestionario de auto diagnóstico

¿Qué TICS se están utilizando en la empresa?

Tabla 11. TICs en la organización

	<u>Sí</u>
Teléfono (Móvil, fijo)	X
Otros servicios de comunicación personal (fax, buscas...)	X
Ordenadores de sobremesa	X
Ordenadores portátiles	X
Red local	X
Red extendida	
Internet	
Intranet	
Extranet	
Correo electrónico	X
Transferencia electrónica de fondos	X
Intercambio electrónico de datos (EDI)	

Fuente: (Sociedad para la promoción y reconversión industrial, 2011)

¿Está la organización preparada para el uso de las TICs?

Tabla 12. Preparación para las TICs

	<u>Sí</u>
El gerente conoce y entiende las ventajas de las TICs	X
El gerente utiliza de forma habitual el PC para realizar su trabajo	X
El gerente utiliza de forma habitual internet y/o el correo electrónico para realizar su trabajo	X
Nuestros empleados disponen de la tecnología necesaria para realizar su trabajo de forma óptima	
Se realiza la formación adecuada a los empleados para que puedan utilizar la tecnología de manera óptima	
Nuestros empleados son capaces de resolver los problemas técnicos básicos que se producen en el uso de las TICs	X
Algunos de nuestros clientes o proveedores nos piden que utilicemos internet o el correo electrónico como herramienta de trabajo con ellos	X

Fuente: (Sociedad para la promoción y reconversión industrial, 2011)

¿Cómo se utilizan en la organización las TICs en las relaciones con los siguientes agentes?

Tabla 13. Uso de las TIC con los clientes

Cientes	<u>Sí</u>
Utilizamos el teléfono y fax para comunicarnos con nuestros clientes	
Nuestros empleados utilizan el correo electrónico para comunicarse con los clientes	X
Utilizamos internet para obtener información de clientes y competidores	
Disponemos de una página en internet en la que hay información de la organización y los productos/servicios que vendemos	X
Los clientes pueden realizar consultas enviándonos un correo electrónico desde nuestra página de internet	X
Periódicamente analizamos la información acumulada en bases de datos sobre nuestros clientes para generar promociones y ofertas a grupos de	

clientes	
Tenemos sistemas que emitan automáticamente las facturas en el momento de la venta	
Nuestros clientes pueden realizar su pedido a través de nuestra página en internet	
Los clientes pueden acceder a través de nuestra página de internet a información de la situación de la situación de su pedido (estatus del envío, etc.)	
Colaboramos con nuestros clientes en el desarrollo de nuevos productos a través de extranets	
Disponemos de bases de datos de clientes únicas, que permiten compartir la misma información en toda la organización, independientemente de la tecnología que se haya utilizado para su captación (teléfono, fax, correo electrónico...)	
Somos capaces de ofrecer productos distintos, o promociones adaptadas a las necesidades concretas de cada cliente particular, a partir de la información sobre anteriores visitas a nuestra página de Internet	

Fuente: (Sociedad para la promoción y reconversión industrial, 2011)

Tabla 14. Uso de las TICs con los proveedores

Proveedores	Sí
Utilizamos el teléfono y fax para comunicarnos con nuestros proveedores	X
Nuestros empleados utilizan el correo electrónico para comunicarse con los proveedores	X
Utilizamos Internet para la búsqueda de información sobre nuestros proveedores	X
Los proveedores pueden rellenar formularios de ofertas de compra a través de nuestra página web	
Disponemos de sistemas de información para la gestión de nuestro almacén	X
Disponemos de sistemas de planificación de la producción que son capaces de emitir simultáneamente las órdenes de fabricación y los pedidos de materiales	
Nuestros sistemas permiten generar automáticamente los pedidos a proveedores a partir del pedido del cliente	
Nuestros sistemas de compra permiten la integración de todas las operaciones desde que realizamos el pedido hasta que hacemos el pago	
Accedemos a los Marketplaces de nuestro sector para trabajar con proveedores	
Los proveedores son capaces de acceder directamente a la información de nuestros almacenes y anticipar el envío de los pedidos	
Los proveedores colaboran con nosotros en el desarrollo de nuevos productos a través de extranets	

Fuente: (Sociedad para la promoción y reconversión industrial, 2011)

Tabla 15. Uso de las TIC con los empleados

Empleados	Sí
Disponemos en nuestros PC's de procesadores de texto y hojas de cálculo	X
Utilizamos el correo electrónico para comunicarnos dentro de la organización	X
La información de los empleados se encuentra en un sistema interno que nos permite emitir automáticamente las nóminas	
Compartimos información entre los empleados a través de una red interna	
Podemos acceder a los sistemas de información (contable, de ventas, etc.) desde nuestra red interna	X
Podemos acceder a nuestra red interna desde fuera de la empresa	
Nuestros empleados disponen de un portal personalizado en nuestra Intranet en función de sus perfiles	
Nuestros empleados disponen de herramientas de colaboración basadas en las nuevas TICs (videoconferencias, reuniones a través de ordenador...)	

Fuente: (Sociedad para la promoción y reconversión industrial, 2011)

Tabla 16. Uso de las TICs con los bancos y otros agentes.

Bancos, administraciones y otros agentes	Sí
Utilizamos el teléfono/fax para realizar las gestiones con la administración y los bancos	X
Disponemos de aplicaciones de contabilidad	
Utilizamos el correo electrónico para intercambiar información con nuestros asesores (fiscales, contables, etc.)	X
Utilizamos Internet como herramienta para obtener información de nuestros bancos sobre el estado de nuestras cuentas, cambio de divisas, seguimiento de los gastos de tarjeta de crédito, etc.	X
Utilizamos Internet como herramienta para obtener información sobre las fechas de liquidación de impuestos, nuevas normativas, formularios administrativos, etc.	
Realizamos la declaración de impuestos (impuesto de sociedades, IAE, etc.) a través de la página web de las diferentes administraciones.	
Intercambiamos información con nuestros bancos en formato electrónico (información de las nóminas y su transferencia, gestión de cobro de recibos...)	
Los movimientos que se producen en otras áreas (ventas, compras, almacén...) son contabilizados automáticamente	
La información de las operaciones bancarias es automáticamente introducida en mis aplicaciones de contabilidad	

Fuente: (Sociedad para la promoción y reconversión industrial, 2011)

RESULTADO DE SUMAR EL TOTAL DE X MARCADAS =25

Según este resultado, la organización se encuentra en la fase de Interacción (de 15 a 25 puntos). Esta fase está caracterizada por:

- Las TICs y fundamentalmente Internet se utilizan para entablar un diálogo con los clientes, proveedores, etc.
- Existe por tanto un intercambio de información aunque la transacción económica (compra-venta) se sigue produciendo por el canal tradicional.
- La organización va avanzando en su automatización, incorporando sistemas de información para alguna de las áreas clave (ventas, producción, compras y/o logística).
- Sin embargo, estas aplicaciones todavía no están integradas entre sí, por lo que se da un cierto tratamiento manual de la información.

Se detecta por lo tanto un desaprovechamiento de todas las ventajas, principalmente económicas, que ofrece el uso de las nuevas tecnologías.

En el apartado 4. Plan de actuación/propuesta de mejora se estudiarán con mayor profundidad las alternativas de las que dispone SETEM para poder mejorar sus procesos relacionados con la gestión de la información.

Por otra parte, y para facilitar la planificación, la utilización de los sistemas de información y las comunicaciones se debe hacer desde una perspectiva más

estratégica que táctica. A continuación veremos el Análisis Competitivo de la Industria (ACI) de Michael Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea (Porter, 2008).

La competencia en un sector depende de las cinco fuerzas propuestas:

Amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y rivalidad entre competidores.

Es importante destacar que el modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento (Cuypers, 2010)

1. Poder de negociación de los clientes

En el sector no existe concentración de los clientes ya que la venta es siempre al por menor y el volumen de compra de éstos es reducido. Tampoco hay excesiva sensibilidad al precio, al tener el producto una calidad muy alta y estar destinado a una causa social.

Sin embargo, la facilidad del cliente para cambiar de empresa es relativamente alta ya que los precios son similares en las demás tiendas de comercio justo. Las características de SETEM que se proponen para favorecer de la retención de clientes son: Creación de un club de clientes, productos exclusivos, ofertas especiales.

Es imprescindible mantener actualizada la información acerca de las ventas para poder adaptarse a las necesidades del cliente.

2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores podría ser considerado como medio: según datos de la Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ), en España operan nueve importadoras de comercio justo, sin que haya concentración entre ninguna de ellas. Dado que todas ellas tienen unos productos muy parecidos, podría decirse que hay un alto poder de negociación, pero el hecho de que cada importadora se especialice en determinados productos les da ventaja a la hora de negociar.

Habría que mantener actualizada por tanto la información relativa a los productos disponibles en cada importadora, así como precios y condiciones de venta, para poder tratar siempre con las importadoras que ofrezcan mejores productos y condiciones.

3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es bastante alta, ya que ha incrementado el número de consumidores como consecuencia de las campañas de sensibilización, especialmente en la televisión cuyos altos costes son financiados por empresas lucrativas. Es por ello que el producto que la tienda de Comercio Justo llama la atención de un mayor número de clientes que podrían cambiar de tienda por el simple hecho de una ubicación más conveniente.

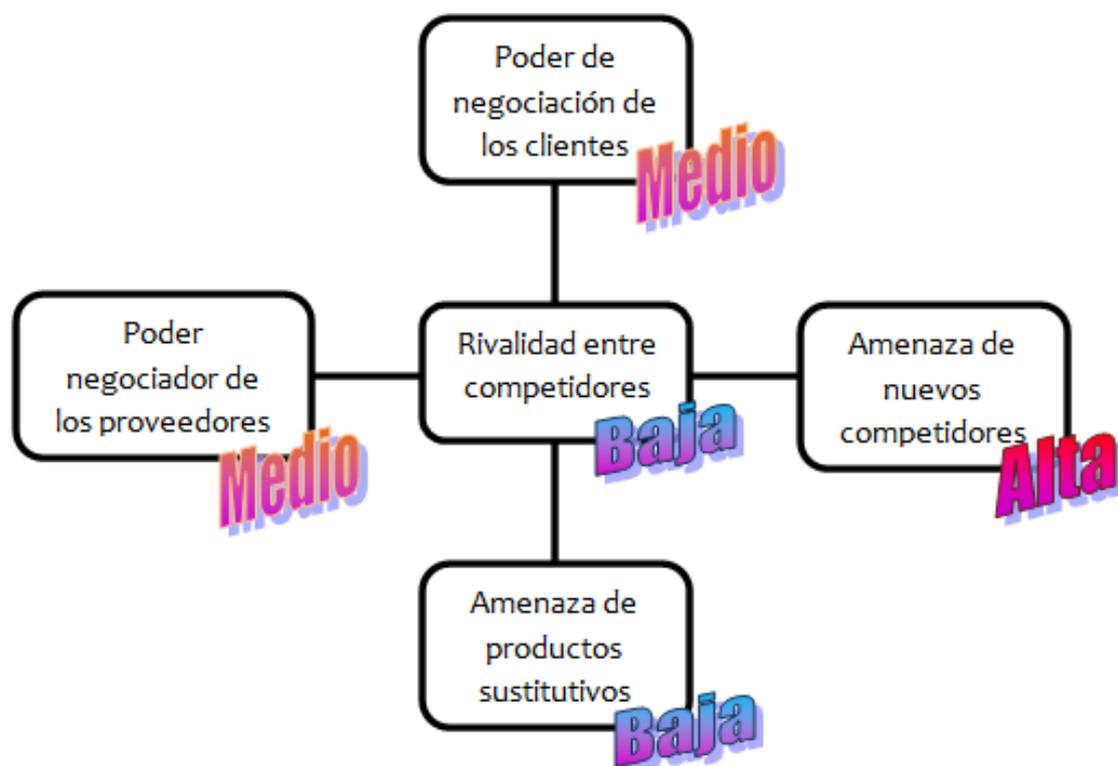
4. Amenaza de productos sustitutivos

Los productos de Comercio Justo no son extremadamente fáciles de encontrar, ya que el número de tiendas que disponen de los mismos es reducido. Puede encontrarse en el sector fidelidad hacia un producto en concreto (Café de Colombia, por ejemplo). Este tipo de producto tiene habitualmente una calidad comparable a los más renombrados en el comercio tradicional. Por lo tanto la propensión a sustituir los productos o el lugar de compra, no es habitual.

5. Rivalidad entre competidores

No puede hablarse en este sector de una “rivalidad entre competidores” como tal, ya que todos los establecimientos de venta de producto de Comercio justo tienen como finalidad la mejora de condiciones del comercio. Es más una manera de difundir un comportamiento cívico, humanitario y premeditado, que una lucha por aumento de ventas. La rivalidad entre competidores puede ser considerada, por tanto, como baja.

Ilustración 14. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de las cinco fuerzas de Porter

Por tanto, para exponer las iniciativas que podrían implantarse en SETEM, teniendo en cuenta la situación de actual respecto a las TICs (Interacción) y la influencia de las cinco fuerzas de Porter en la organización, pasaría ahora a analizarse una lista de prioridades de la asociación, de esta manera será más fácil seleccionar las iniciativas más adecuadas para la empresa.

Esta selección de prioridades se realizará en función a dos criterios:

- El enfoque o estrategia de negocio.

La estrategia de negocio de la tienda de Comercio Justo está basada en atraer al tipo de consumidor que le concierne la actual situación de desigualdad norte/sur y que ve en la compra de productos de este tipo una manera de aportar algo a este movimiento.

- Los principales agentes (clientes, proveedores, empleados y otros) cuya relación con la empresa quiere fortalecer.

La prioridad actual es mejorar los sistemas de información relativos a clientes, proveedores y empleados.

En definitiva, se trata de que se realicen unas implantaciones que cubran los objetivos prioritarios de la empresa y que sean adecuadas para el negocio, evitando el “efecto moda”.

3.6. Análisis y DAFO-CAME

En los apartados anteriores hemos podido observar la situación actual de la asociación sin ánimo de lucro SETEM Comunitat Valenciana. Se ha podido analizar la actual situación en cuanto a su estrategia, sus recursos humanos, su situación patrimonial, su política de marketing y los sistemas de información utilizados.

En todos estos apartados, se han detectado no solamente puntos mejorables, sino también puntos que necesariamente han de cambiar en el corto plazo para asegurar la subsistencia de la organización.

A continuación, se utilizará la herramienta DAFO – CAME (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades – Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar).

El DAFO sirve para identificar, a nivel interno, las debilidades y fortalezas, y a nivel externo, las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado.

Según el libro “La economía de la información para la administración de empresas” el objetivo final del análisis DAFO es poder determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa en función de sus características propias y las del mercado en que se mueve (Herrero Blasco, y otros, 2011).

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de aprovisionamiento, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la organización.

- **Debilidades.** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas.** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Tabla 17. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Las tareas de la tienda no están claramente organizadas • Los ingresos que se generan en la tienda son muy reducidos • Ubicación de la tienda • Escaso desarrollo tecnológico • No hay estrategia de marketing • Falta de promoción y comunicación • No utilizan el comercio electrónico • Desaprovechamiento de las redes sociales • Mala situación financiera • Elevada descapitalización • Reducida autonomía • El método de fijación de precios se basa únicamente en el precio de venta recomendado por los proveedores • El personal a cargo de la tienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica. • Preocupación social: disminución del consumo. • Desconocimiento de gran parte de la población de los productos.

<p>no está adecuadamente organizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad inexistente 	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo concepto de negocio. • Concienciados con temas humanitarios. • Buena calidad y precios. • Nueva tienda abierta en 2011. • Realización de talleres y charlas. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudas económicas para implantación de nuevas tecnologías. • Uso de las nuevas tecnologías para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales. • El uso de sistemas de información adecuados está a su alcance y facilitaría las tareas de gestión de la tienda.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de SETEM

Debilidades

- **Las tareas de la tienda no están claramente organizadas.** Una de las técnicas de Desarrollo es la responsable de gestionar la tienda con ayuda del voluntariado, pero no se delegan responsabilidades específicas para cada aspecto funcional y de gestión de la misma.

- **Los ingresos que se generan en la tienda son muy reducidos.** Observamos que en el ejercicio 2011 las ventas de la tienda suponían tan sólo un 8%. Según la información facilitada por la Presidenta, esta cifra ha mejorado, pero sigue siendo una fuente de financiación secundaria de la organización.
- **Ubicación de la tienda.** La tienda está situada en la Calle Tomasos nº 14, en el barrio de Ruzafa. Aunque este barrio está situado muy próximo al centro de la ciudad, la calle donde está localizada la tienda es muy pequeña y poco transitada.

Ilustración 15. Localización de SETEM Comunitat Valenciana



Fuente: (Google maps, 2012)

- **Escaso desarrollo tecnológico.** No se disponen de sistemas de información avanzados para la gestión de la tienda, casi todas las tareas (facturación, inventario...) se realizan mediante hoja de cálculo.
- **No hay estrategia de marketing.** No hay una estrategia clara de marketing, este se encuentra infravalorado mientras que podría aportar muchas soluciones a la organización.
- **Falta de promoción y comunicación.** No se sigue ninguna estrategia de fidelización. Se observa la falta de promoción de nuevas ofertas o la utilización con folletos de las ofertas de los productos. A esto hay que añadirle la falta de comunicación con los clientes, por ejemplo a través de las redes sociales.
- **No utilizan el comercio electrónico.** Aunque SETEM CV posee página web y existe la posibilidad de solicitar productos a través del email, esta opción no es fácilmente accesible desde la página web, y presenta el inconveniente de tener que ir presencialmente a la tienda a recoger el pedido. Según las empleadas, la opción de compra mediante correo electrónico ha sido empleada únicamente por socios o personas de confianza de la organización.

- **Mala situación financiera.** Como se ha podido observar en el análisis financiero, SETEM CV presenta unas pérdidas muy elevadas y una descapitalización muy grande.
- **El método de fijación de precios se basa únicamente en el precio de venta recomendado por los proveedores.** Se entienden de esta manera como precio – aceptantes al no tener ningún poder de decisión en el precio. Sería conveniente estudiar si el margen que están ofreciendo estos precios están realmente cubriendo los gastos que tiene la organización.
- **El personal a cargo de la tienda no está adecuadamente organizado.** El personal dedicado a la gestión de la tienda no lleva una gestión diaria de la misma, dejándose las tareas a lo más básico.
- **Gestión de la calidad inexistente.** La organización no cuenta con ningún tipo de certificación que homologue el cumplimiento de las normas de calidad para ONG.

Fortalezas

- **Nuevo concepto de negocio.** El concepto de Comercio Justo es relativamente nuevo en España, eso le da más puntos a SETEM a dar servicio a los clientes interesados en este tipo de productos.
- **Concienciados con temas humanitarios.** El perfil de consumidor de las tiendas de Comercio Justo es de personas sensibilizadas con las

desigualdades y la pobreza mundiales, con iniciativa para intentar mejorar la situación mediante acciones como la compra de este tipo de productos.

- **Buena calidad y precios.** Los productos son de muy buena calidad y los precios son más bajos que los que se pueden encontrar de Comercio Justo por ejemplo, en grandes superficies.
- **Nueva tienda abierta en 2011.** Fue en 2011 cuando decidió abrirse la tienda de comercio justo con la finalidad de dar a conocer al público el Comercio Justo y sus productos, además de ser una fuente de autofinanciación de la entidad.
- **Realización de talleres y charlas.** La realización de talleres y charlas que se lleva a cabo por SETEM tanto en el propio local como en distintas organizaciones, centros docentes y espacios para el diálogo son una gran oportunidad de presentar y concienciar al público acerca de las ventajas del Comercio Justo.

Amenazas

- **Crisis económica.** La crisis económica es una amenaza para todas las empresas, y también lo es para la organización objeto del estudio.
- **Preocupación social: disminución del consumo.** Una consecuencia directa de la crisis económica es la disminución del consumo debido a los millones de parados y demás circunstancias familiares como son los embargos, que se están dando en la actualidad. Es un hecho que en esta situación el público prescinde de los productos y servicios no básicos. Aunque la tienda de ETEM vende productos “básicos”, son productos de Comercio Justo que son más

caros que los que provienen del comercio convencional y por tanto muchas de las personas que comprarían en SETEM prefieren hacerlo en otros establecimientos.

- **Desconocimiento de gran parte de la población de los productos.** A pesar de no ser ninguna novedad, el consumo y las ventajas asociadas al mismo de los productos procedentes del Comercio Justo, son desconocidos por gran parte de los potenciales clientes.

Oportunidades

- **Ayudas económicas para implantación de nuevas tecnologías.** Existen numerosas ayudas de este tipo. La implantación de alguna de estas nuevas tecnologías, como por ejemplo el uso del comercio electrónico, supondría a la empresa un incremento de las ventas y por tanto una mejora del resultado.
- **Uso de las nuevas tecnologías para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.** SETEM cuenta con página web, Facebook y Twitter. Sacándole el máximo partido a estas herramientas se conseguiría aumentar tanto el número de ventas como el de clientes. También sería de gran utilidad incorporar nuevas tecnologías como el CRM (Customer Relationship Management) con el objetivo de conocer a fondo y fidelizar a los clientes.
- **El uso de sistemas de información adecuados está a su alcance y facilitaría enormemente las tareas de gestión de la tienda.** La actual manera de llevar a cabo los procesos de la tienda con aplicaciones casi obsoletas está impidiendo que la organización pueda sacar provecho de los nuevos

sistemas de información y facilitar tareas tan sencillas como la facturación a clientes o los procesos de inventario.

Análisis CAME:

Una vez identificados estos aspectos clave y utilizando el análisis CAME, identificaremos qué estrategias se deben llevar a cabo en SETEM:

- Corregir las Debilidades
- Afrontar las Amenazas
- Mantener las Fortalezas
- Explotar las Oportunidades

Tabla 18. Análisis CAME

Cómo corregir las debilidades

- **Las tareas de la tienda no están claramente organizadas** → Realizar un análisis de puestos de trabajo y asignar responsabilidades.
- **Los ingresos que se generan en la tienda son muy reducidos** → Aumentar los ingresos.
- **Ubicación de la tienda** → Aumentar señalización y facilitar acceso a la tienda.
- **Escaso desarrollo tecnológico** → Implantación de nuevas tecnologías.
- **No hay estrategia de marketing** → Incrementar la promoción y la comunicación.
- **No utilizan el comercio electrónico** → Potenciar este canal de ventas.

- **Mala situación financiera** → Mejora de los resultados aumentando las ventas.
- **El método de fijación de precios se basa únicamente en el precio de venta recomendado por los proveedores** → Analizar la determinación de los precios para ver si se ajustan a la política de la organización.
- **Gestión de la calidad inexistente** → Aplicar algún sistema de certificación de la calidad como la ISO 9000.

Cómo mantener las fortalezas

- **Nuevo concepto de negocio.** → Reforzar con nuevas tecnologías.
- **Concienciados con temas humanitarios.** → Ampliar esta imagen con más talleres y charlas.
- **Nueva tienda abierta en 2011.** → Seguir aprovechando las ventajas que ofrece tener un punto de venta físico.

Cómo afrontar las amenazas

- **Crisis económica.** → Ofrecer nuevos servicios.
- **Preocupación social: disminución del consumo.** → Estudiar la posibilidad de realizar más ofertas y promociones que capten la atención de los potenciales consumidores.
- **Desconocimiento de gran parte de la población de los productos.** → Aumentar la promoción y publicidad.

Cómo explotar las oportunidades

- **Ayudas económicas para implantación de nuevas tecnologías.** → Utilizar

estas ayudas.

- **Uso de las nuevas tecnologías para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales.** → Ampliar aplicaciones de las nuevas tecnologías.
- **El uso de sistemas de información adecuados está a su alcance y facilitaría enormemente las tareas de gestión de la tienda.** → Implementar nuevos sistemas de información.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SETEM CV

Después de realizar este análisis DAFO-CAME y localizar los principales problemas de la organización y sus causas, en el apartado siguiente se realizará un plan de mejora así como una propuesta de actuación.

4. PLAN DE MEJORA / PROPUESTA DE ACTUACIÓN

4.1. Propuestas de mejora en procesos administrativos, organizativos y de gestión

En este apartado vamos a priorizar las necesidades de mejora analizadas en el apartado anterior para seleccionar un plan de actuación.

Se van a tratar específicamente los siguientes puntos:

Recursos humanos:

- Análisis de los puestos de trabajo necesarios

Marketing:

- Método de fijación del precio de venta

Gestión de la calidad:

- Implantación de la norma ISO 9000

Sistemas de información:

- Mejorar los procesos relacionados con la gestión de la información.

4.1.1. **Recursos humanos: Análisis de los puestos de trabajo necesarios**

Del análisis realizado en el punto 3.2 Estructura de la organización, y del análisis DAFO-CAME se desprende que las funciones del personal encargado de llevar la tienda no se encuentran bien estructuradas ni existe un reparto de tareas firme.

Partiendo del hecho de que el objeto social de SETEM no es la comercialización de productos, y debido a su falta de experiencia y a su prioridad de sensibilización de la población en lugar de la maximización de beneficios, se propone la siguiente mejora en cuanto a la estructura organizativa del personal de SETEM:

Situación actual:

Una técnica de educación para el desarrollo se encarga de gestionar las actividades de la tienda. Estas actividades se reducen a cobro de clientes, cambio de escaparate, control de las cantidades de producto disponible e inventariado.

Por otra parte, según la información facilitada por SETEM, se dispone actualmente de ocho personas voluntarias que ayudan en la gestión de las tareas de la tienda. También indican que, en general, estas personas no tienen unas tareas ni horario preestablecido, sino que simplemente acuden a la tienda de vez en cuando y colaboran si hay algo que hacer, como poner precios en los productos, reorganizar la distribución de los mismos en las estanterías, comprobar número de unidades, etcétera.

Solución propuesta:

La técnica de desarrollo que se ocupa de gestionar las tareas de la tienda pasaría a ser la encargada de la misma. Para ello, se propone que la trabajadora dedique cuatro de las ocho horas de trabajo únicamente a la gestión de la tienda, al menos hasta que las ventas se estabilicen y pueda plantearse la opción de contratar a una persona que sea la que lleve a cabo estas funciones.

Para describir las funciones y características del puesto de trabajo, se utilizará la descripción de los puestos de trabajo en la empresa. Según el libro de Recursos Humanos, primero se ha de realizar un análisis del puesto, esta tarea resulta fundamental para el desarrollo de la descripción de los puestos de trabajo (DPT). La DPT es un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. (Ribes Giner, y otros, 2011).

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:

-Identificación del puesto: Encargada de tienda en SETEM CV.

-Resumen del puesto: Se encargará de la correcta gestión y control de los siguientes departamentos:

- Compras: Incluye gestión de inventario, negociación con proveedores y selección de los productos a comprar, garantizar que se mantienen las existencias adecuadas y que el mantenimiento de las existencias se lleva a cabo de forma eficiente.
- Marketing:
 - Analizar e interpretar preferencias del cliente, tendencias de mercado, actividades de los competidores y registros de funcionamiento, e iniciar cambios para aumentar las ventas y mejorar la eficiencia.
 - Promocionar localmente la tienda trabajando en colaboración con la comunidad, los periódicos, las escuelas, etcétera.
 - Fijar precios y tarifas de descuento.
- Recursos humanos:
 - Planificar y organizar las actividades de la tienda, asignar tareas al personal y delegar responsabilidades.
 - Supervisar y vigilar el rendimiento del personal.
- Finanzas:
 - Preparar presupuestos y aprobar gastos de presupuesto.

-Estándares de desempeño: Tener capacidad de organización, liderazgo, trabajo en equipo, motivador, saber transmitir energía, don de gentes, sociable, amable, paciente, etc.

- Condiciones laborales: 4 horas diarias 5 días a la semana, pudiendo ser uno de esos días sábado. Tipo de contrato: indefinido.

-Especificaciones del puesto:

- Experiencia: Mínima de un año y favorable experiencia con el trato cara al público.
- Educación: Ciclo formativo o equivalente. Conveniente tener cursos o títulos que demuestren conocimientos en Comercio Justo.
- Otros conocimientos: Idiomas: Inglés valorable.

Será por tanto Silvia Gómez la responsable de la tienda, y delegará responsabilidades en el personal voluntario.

El principal aspecto débil del voluntariado de tienda es que no hay un compromiso real respecto a las funciones a desempeñar. En este aspecto, SETEM es responsable de llevar esta actitud al cambio, y la mejor manera de hacerlo es transmitir a estas personas su relevancia en cuanto a su aportación a los fines de la asociación.

Para lograr un óptimo rendimiento del voluntariado de la tienda deben establecerse unos turnos y horarios que permitan crear una estructura organizativa para el buen funcionamiento de la misma. En muchas ocasiones se da el caso de que, al no ser un trabajo como tal, el voluntario no se siente motivado a acudir dependiendo de su estado de ánimo o de si tiene mejores alternativas en las que aprovechar su tiempo.

Pues bien, la clave para el cambio es hacerles sentir indispensables dentro de la organización. Estas personas deben comprometerse a llevar a cabo las funciones asignadas en los periodos de tiempo asignados, y si esto les supone un impedimento, entonces no reunirán las aptitudes necesarias para formar parte del voluntariado de SETEM.

Una vez explicado esto a los voluntarios y obteniendo una respuesta positiva por su parte en cuanto al compromiso con la entidad, se puede proceder al reparto de tareas de los mismos.

Si se cuenta con 8 voluntarios, la distribución podría ser la siguiente:

Voluntario 1 y 2: COMPRAS

Estas personas serán las encargadas de todo lo relacionado con la gestión del producto en tienda. Gestión del inventario y selección de los productos a comprar, garantizar que se mantienen las existencias adecuadas y que el mantenimiento de las existencias se lleva a cabo de forma eficiente.

Un voluntario será el encargado de almacén y pedidos y el otro servirá de apoyo. Cada semana este voluntario será el encargado de supervisar las cantidades de producto para planificar las necesidades de pedido. Lo adecuado sería que este voluntario acudiera a la tienda al menos dos veces por semana, para llevar a cabo un recuento de productos.

Voluntarios 2,3 y 4: MARKETING

Estos tres voluntarios llevarán a cabo tareas de soporte de marketing, siendo sus principales responsabilidades las de estudiar de cerca el comportamiento del consumidor, estudiar las preferencias del comprador de productos de comercio justo para poder ofrecerle productos que suplan sus expectativas. Estos tres voluntarios llevarán a cabo acciones de investigación comercial y estudios de mercado. Mediante el trabajo en equipo y la supervisión de la encargada de la tienda, este grupo de voluntarios tendrá como objetivo último conocer cuál es el público objetivo de la tienda y qué productos satisfacen sus expectativas.

Voluntarios 5, 6, 7 y 8: Atención al cliente y preparación de pedidos

Estos cuatro voluntarios acudirán a la tienda para atender a los clientes cuando la afluencia de gente sea mayor. Esto ocurre las tardes de miércoles, jueves y viernes, y los sábados por la mañana. Así pues, estos voluntarios acudirán a la tienda, según su disponibilidad horaria, para poder llevar a cabo la atención a los

clientes. Se recomienda que como mínimo acudan dos veces por semana dos horas cada vez.

Así, con esta distribución de las tareas para los voluntarios, la encargada de la tienda, Silvia Gómez, podrá dedicarse con mayor margen a llevar las actividades relacionadas con la tienda.

4.1.2. Marketing: Método de fijación del precio de venta

Situación actual

Una gran debilidad que presenta SETEM CV es la determinación del precio de venta. Para asignar un método de fijación de precios efectivo, la organización debería realizar un análisis de los costes de la misma para comprobar que realmente se compensan y existe un margen real. Siguiendo este método, quizás se esté perdiendo una oportunidad y se fije un precio excesivo para lo que el mercado valora.

El precio representa un factor fundamental en el marketing puesto que es el único que genera ingresos. La estimación correcta del mismo es un elemento trascendental, de cuyo nivel dependerá el posicionamiento, la imagen del producto y la importancia de los clientes potenciales.

Solución propuesta

Se pretende que con un conocimiento aproximado de los costes, ajustar al máximo para conseguir incrementar la rotación del lineal.

Es importante tener en cuenta que aunque no se quiere fijar un precio alto, es interesante comparar con los precios de las tiendas que ofrezcan productos similares y utilizar más servicio a clientes y mejoras en los productos como medio para competir e incrementar las ventas. Se establecen por tanto como mínimo el precio de coste y como máximo los precios del mercado para productos análogos.

El precio de costo es el precio que se paga a los proveedores. En cuanto al precio máximo, se observa a continuación una comparación de precios de los productos con mayor porcentaje de ventas entre SETEM CV, Intermón Oxfam y Olokuti:

Tabla 19. Comparativa de precios

Producto	Precio Intermón oxfam	Precio SETEM CV	Precio Olokuti
Café biológico 250g.	2,39€	3,10€	2,60€
Azúcar panela Ecuador 500gr	1,47€	1,90€	1,69€
Té Earl Grey 20 bolsitas	2,70€	1,85€	2,50€
Quinoa 500g	3,60€	3,30€	3,50€
Crema corporal de aloe vera 200 ml	15,90€	16,90€	14,30€

Fuente: (I.Oxfam 2012, SETEM CV 2012, Olokuti 2012))

Comparando los precios de la tienda de SETEM CV con los de las dos principales distribuidoras de productos de Comercio Justo en la Comunidad Valenciana, observamos que estos son por lo general más elevados.

En el caso del café, el producto estrella, el precio resulta más atractivo para Intermón oxfam, con un precio 71 céntimos menor al que vende SETEM.

También cabe destacar que este precio es para compras mediante la tienda online de Intermón Oxfam, si esta se realizase mediante cualquiera de sus intermediarios el precio sería mayor. Por ejemplo, en la página web de la tienda “Olokuti”, el precio es de 2,60€. Aun así, este precio sigue siendo más barato que el que ofrece SETEM en su tienda.

Ilustración 16. Comparación precios café de Comercio Justo



Fuente: (Oxfam, 2011)

Así, quizás se esté fijando un precio excesivo para lo que el mercado valora.

Es importante llegados a este punto el recordar que al tratarse de productos de comercio justo, no puede influirse demasiado sobre el abaratamiento de los productos, ya que el propio significado de los mismos involucra que los productores de los mismos se encuentran justamente remunerados.

También al tratarse de productos de comercio justo, el mejor método a aplicar será el del valor percibido. El consumidor está dispuesto a pagar, como máximo, el valor asignado a la utilidad que le reporta el producto adquirido (Mestre, 2001)

El precio de venta de los productos de la tienda de Comercio Justo de SETEM CV es más elevado que el de sus principales competidores.

Para conocer el margen aproximado que está obteniendo SETEM CV, se analizará en la siguiente tabla el margen sobre el producto que se obtiene en una muestra de cinco productos:

Tabla 20. Margen de los productos respecto al precio de compra

Producto	Precio de compra	Precio de venta	Margen
Café BIO 100% Arábica	2,17€	3,10€	0,93€
Azúcar panela Ecuador 500gr	1,33€	1,90€	0,57€
Té Earl Grey 20 bolsitas	1,30€	1,85€	0,55€
Quinoa 500g	2,40€	3,30€	0,90€
Crema corporal de aloe vera 200 ml	11,83€	16,90€	5,07€

Fuente: SETEM CV

Según los datos de los productos analizados en la tabla anterior, el margen aproximado que está obteniendo SETEM CV es de un 30%.

Para determinar la línea de productos que realmente generan beneficio sería aconsejable estudiar las ventas en unidades de cada producto, pero estos datos no están disponibles al no haber sido registrados adecuadamente por SETEM CV.

Teniendo en cuenta los factores de tipo externo a la hora de fijar los precios, un primer factor a tener en cuenta son los precios de los competidores que serán utilizados por el cliente como referencia para juzgar el nivel de precios. En este caso hemos visto que los precios son considerablemente elevados. El segundo e importante factor a considerar son las percepciones de los consumidores, de tal manera que un producto no debería venderse por encima del precio percibido como máximo definido como la percepción de “este producto es caro y no lo voy a comprar”, ni por debajo de su precio mínimo definido como la percepción de “a este precio tan bajo, el producto debe ser de mala calidad y no lo voy a comprar”. (Rivera, 2010)

SETEM CV debería intentar estimar para un producto el valor percibido por el cliente. Se utilizará para ello un procedimiento de aproximación basado en una estimación de tipo *multiatributo* ponderado. Así en una primera fase los clientes potenciales definen las variables o atributos importantes en la compra de un cierto producto o marca. En una segunda fase se recoge información sobre el grado de posesión de estos atributos para los diferentes productos sustitutivos o marcas,

existentes en el mercado, utilizando una valoración que consiste en distribuir, para cada atributo, cien puntos entre los diferentes productos o marcas. El resultado final puede resumirse como se muestra en la Tabla 21, donde aparecen las variables relevantes en la compra, las ponderaciones de cada una de ellas, y las valoraciones de cada producto para cada atributo.

Tabla 21. Estimación del valor percibido por el mercado (Café)

	Ponderación	SETEM	OXFAM	OLOKUTI	CONVENCIONAL	SUMA
MARCA	0,1	20	35	10	35	100
PRECIO	0,2	10	20	20	50	100
CALIDAD	0,3	35	20	10	35	100
CAUSA	0,4	25	40	35	0	100
	RESULTADOS					MEDIA
	Valor percibido	24,5	43,5	22	24	28,5
	Índice Valor Percibido	0,85	1,52	0,77	0,84	1
	Precio real €	3,1	2,39	2,60	1,60	2,42
	Precio ajustado €	2,64	3,63	1,71	1,34	2,33

Fuente: Elaboración propia según datos de SETEM CV

Según la información que proporciona la tabla, el valor percibido que tienen los potenciales consumidores de café de la tienda de SETEM CV es menor que el precio actual, por lo que sería recomendable disminuir este precio con el fin de aumentar las ventas. Este análisis se ha hecho sólo con un producto y para obtener una idea general, pero sería conveniente realizarlo con cada uno de los diferentes productos.

4.1.3. Gestión de la calidad: Implantación de la norma ISO 9000

Según lo analizado en el apartado 3 los sistemas de gestión de la calidad contribuirían a mejorar la eficacia y la eficiencia así como a mejorar la credibilidad del Tercer Sector puesto que la acreditación frente a terceros de la adecuada gestión de estas organizaciones permitiría construir una imagen de excelencia, seriedad y calidad.

Se estudiará a continuación la posibilidad de implementar la norma ISO 9000 para SETEM CV.

La aplicación de un sistema de gestión de calidad en la organización tiene una serie de implicaciones tanto en el modelo de gestión de la propia entidad como en su cultura organizativa. Por esta razón se trata de un proceso que debe ser implantado gradualmente.

La familia de normas de la serie ISO 9000 está compuesta por:

- Norma ISO 9000: 2000: contiene los principios de un sistema de gestión de calidad y define los términos relacionados con el mismo.
- Norma ISO 9001:2000: contiene las especificaciones que debe cumplir un sistema de gestión de calidad.
- Norma ISO 9004: 2000: son directrices para la mejora del desempeño (diseñada para ser utilizada de forma conjunta con la ISO 9001 como un par coherente).

¿Qué es la ISO 9000?

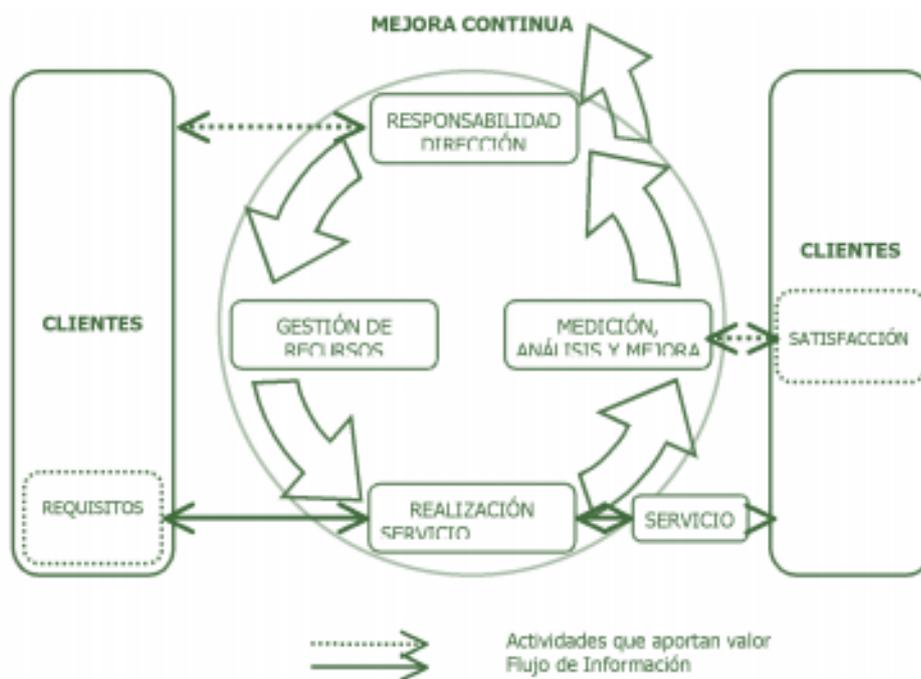
La familia de normas ISO 9000 se fundamenta en ocho principios de gestión de la calidad, que tienen como objeto conducir a una organización hacia el éxito a largo plazo:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.

4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La implantación de la ISO 9001:2000 puede ayudar a la organización a mejorar su gestión de la calidad, independientemente de su magnitud, producto o servicio, ámbito o cometido. (Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2011)

Ilustración 17. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente: (Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2011)

Requisitos

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos que ha de tener un sistema de gestión de la calidad. Estos requisitos se encuentran agrupados en cinco capítulos, que se relacionan a continuación:

- Sistema de Gestión de la Calidad. Incluye los requisitos generales de identificación de procesos, su interacción, criterios y métodos de operación y control, disponibilidad de recursos e información, seguimiento, medición y análisis y acciones para alcanzar resultados y la mejora continua. También incluye los requisitos que ha de cumplir la documentación.
- Responsabilidad por la Dirección. Compromiso y enfoque al cliente, establecimiento de política y objetivos, responsabilidad y comunicación y revisión por la dirección.
- Gestión de Recursos. Incluye los requisitos relativos a los recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- Realización del Producto/ Servicio. Incluye los requisitos relativos a planificación, procesos relacionados con el cliente y con el producto, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- Medición, análisis y mejora. Requisitos sobre seguimiento y medición (satisfacción del cliente, seguimiento y medición de procesos y del producto), control de producto no conforme, análisis de datos y mejora (mejora continua, acción correctora y acción preventiva).

Los pasos a seguir pueden ser los siguientes:

- Identificar al cliente y los requisitos que concretan el producto / servicio para él: los especificados, los no especificados, los legales y reglamentarios y cualquier requisito adicional determinado por la organización (fiabilidad, plazos, atención, posventa...).
- Establecer nivel de calidad mínimo: definición del estándar de calidad de nuestro producto / servicio.
- Tener procesos de control eficaces, identificados, planificados y documentados.
- Sistema de prevención de errores: no conformidades, reclamaciones, indicadores, acciones correctoras y preventivas.

La metodología empleada en el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 que se puede seguir, consta de las siguientes etapas de trabajo:

Paso 1. Diagnóstico inicial.

Necesitamos conocer la situación actual de nuestra organización, para poder determinar cuál es nuestro punto de partida.

El resultado de este análisis podemos plasmarlo en un informe de diagnóstico.

Paso 2. Establecimiento del plan de desarrollo del sistema de gestión de calidad.

En esta fase tendremos que acometer las siguientes tareas:

- Realizar un cronograma de trabajo, con la fijación de un calendario concreto, con responsables y plazos.
- Constituir la organización necesaria para llevar a cabo la implantación del sistema de gestión de calidad.

El resultado de esta fase será una planificación ratificada y un calendario de actividades.

Paso 3. Elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad.

Para elaborar la documentación del sistema de gestión de calidad, conviene coordinar a los responsables de hacerla por procesos que aporten valor, y que sean homogéneos y sencillos.

También es preciso generar los registros necesarios para documentar el correcto funcionamiento del Sistema y la determinación de los indicadores o ratios.

El resultado de esta fase será el establecimiento de la base documental del sistema de calidad.

Paso 4. Implantación del sistema de gestión de calidad.

Llegados a esta fase es preciso:

- Ejecutar lo establecido en el plan de desarrollo: aplicación de lo establecido en los procedimientos, medición, control de no conformidades, acciones correctoras, etc., adopción de las responsabilidades de cada agente del proceso, seguimiento o establecimiento de indicadores, del cuadro de mando, etc.
- Revisar la aparición de nuevas tareas a realizar.
- Examinar nuestra disponibilidad de recursos.
- Replantear el proceso de desarrollo de las tareas si fuera necesario.

El resultado de esta fase será la puesta en marcha del sistema: generación de registros, conocimiento del mismo y participación.

Paso 5. Revisión y auditoría.

Una vez puesto en marcha el sistema de gestión de calidad es preciso hacer su seguimiento y evaluación. Esto nos permitirá comprobar el grado de cumplimiento real que tenemos en la organización de las políticas y procedimientos que hemos establecido introducir los ajustes y modificaciones necesarios para su correcto funcionamiento (retroalimentación del sistema).

El resultado de esta fase es asegurarnos del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad que hemos establecido.

Paso 6. Certificación.

Una vez que tengamos el sistema de gestión de calidad implantado en nuestra organización podemos optar, si lo consideramos bueno para nuestra organización, por certificarlo.

Resultado: certificación del sistema. Posteriormente hay auditorías de seguimiento anuales.

Las principales entidades de certificación que en este momento tenemos implantadas en España son (por orden alfabético): AENOR, Bureau Veritas, Det Norske Veritas, ECA, LGAI, Lloyd's Register, SGS y TUV.

Otros aspectos importantes

Es importante reseñar que dentro de estas fases o en paralelo, es necesario que establezcamos mecanismos concretos que faciliten la adaptación de los recursos humanos al sistema, para lo cual conviene que elaboremos:

- Un Plan de Comunicación para darlo a conocer entre los posibles interesados.
- Un Plan de Formación en calidad.

Tabla 22. Ventajas de la implementación de la ISO 9000

- Reconocimiento internacional ya que trasciende las fronteras nacionales, sectoriales y culturales, permitiéndole influir de forma positiva en la calidad y la credibilidad del Tercer Sector. Mejora la imagen y por tanto la aceptación de la organización que consigue su certificación.
- Responsabilidad de la organización de proporcionar la calidad que los/as beneficiarios/as necesitan, fomentando así la participación e implicación de los/as beneficiarios/as, en lugar de la “responsabilidad ascendente” ante los/as donantes.
- Promueve la conformidad con los principios de gestión de la calidad.
- No tiene porqué ser implantada en la totalidad de la organización: se puede elegir dónde hacer la implantación.
- Esta norma incrementa la capacidad de una organización para evaluar su trabajo y aprender de las experiencias
- Se establecen las responsabilidades e indicadores de los procesos ayudando a la mejora de los mismos.
- promueve la evaluación y el aprendizaje: esta norma incrementa la capacidad de una organización para evaluar su trabajo y aprender de las experiencias
- En cuanto a la gestión por procesos que fomenta la norma se producen las siguientes ventajas:
 - Mayor y mejor conocimiento de la organización.
 - Optimización de los recursos
 - Mejora en la comunicación.
 - Mayor control de posibles errores.
 - Mayor implicación del personal

Fuente: (Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2011)

4.1.4. Sistemas de información: Mejorar los procesos relacionados con la gestión de la información

En este apartado se estudiarán las opciones tecnológicas que hemos comentado en el apartado anterior, para su implementación en la organización.

A la hora de valorar las opciones tecnológicas consideraremos varios aspectos:

- **La situación económico- financiera de SETEM CV**
- **Resultados del autodiagnóstico:**
 - Organización en fase de “interacción”
 - Enfoque de negocio. CRECER
 - Enfoque de relación: CLIENTE
- **Resultados del análisis DAFO-CAME.**
 - Necesidad de implantación de nuevas tecnologías en diversos ámbitos: marketing, recursos humanos, gestión de la tienda..
- **Valor de la tecnología: El beneficio que reporta.**
- **Viabilidad de su implementación en el contexto de SETEM CV.**

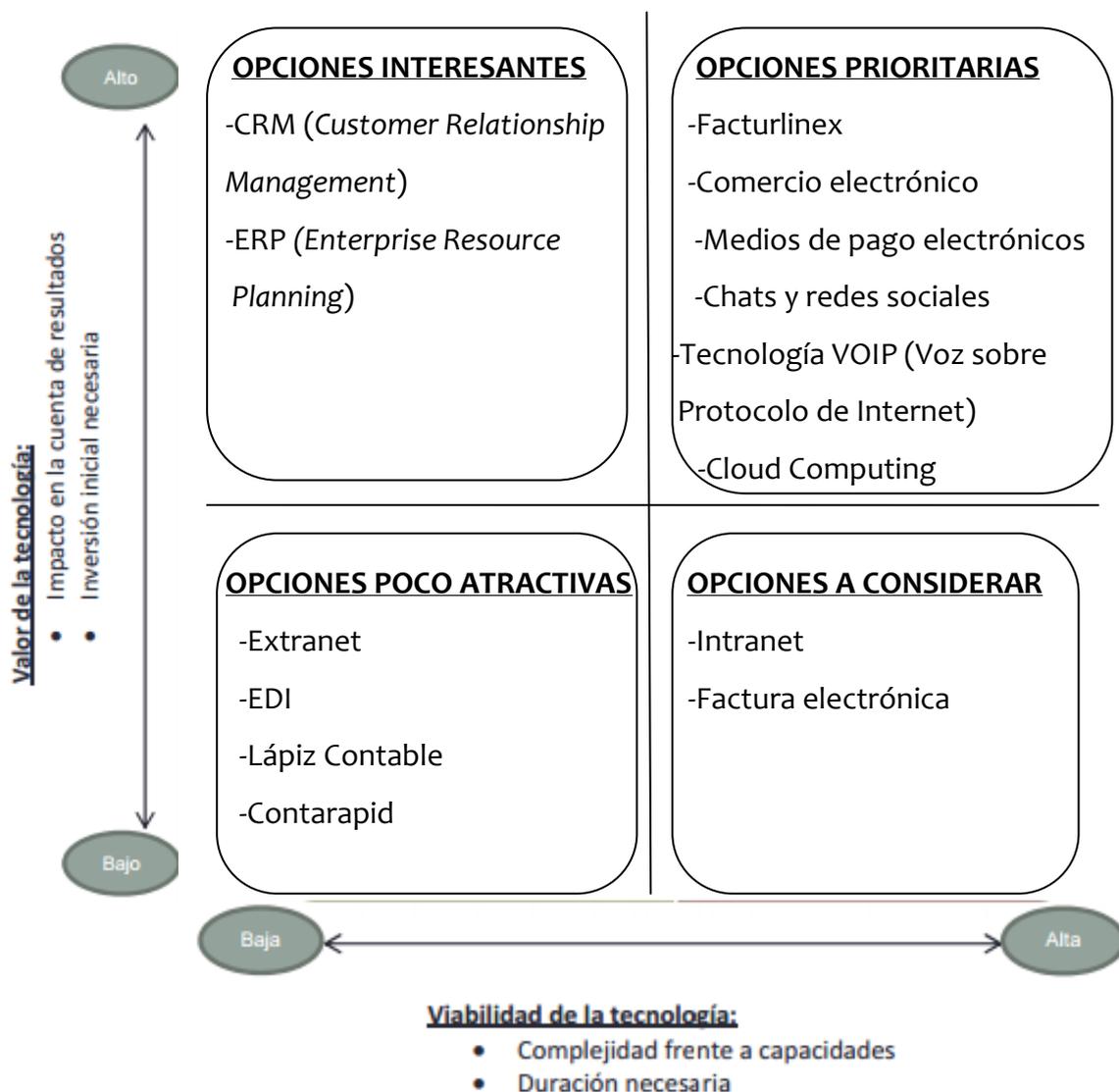
Respecto a estos puntos, el primer aspecto (valor de la tecnología) es el que más peso tiene en la toma de decisión y al que más atención se dedicará en el proceso de decisión.

El segundo aspecto es el siguiente en cuanto a importancia, ya que las personas que trabajan en la organización deben saber utilizar la tecnología para que la inversión tenga sentido.

En la siguiente ilustración se ha representado una matriz de decisión tomando en cada eje una de las dos variables anteriores. De este modo, se plasman las distintas opciones tecnológicas en la matriz atendiendo a sus diferencias relativas en viabilidad y en aportación de valor. En los casos en los que la opción tecnológica tenga una aportación diferencial y una viabilidad alta estaremos ante opciones prioritarias, las más atractivas.

Cuando su aportación de valor sea alta pero su viabilidad dudosa, estaremos ante opciones interesantes (por su valor) pero no prioritarias por la posible dificultad de su implementación y/o explotación. Cuando sea el caso de aportación de valor bajas, se estará ante opciones poco atractivas que hay que descartar. En una comparación de diferentes opciones, la más atractiva será aquella que se encuentre más cerca de la esquina superior derecha.

Ilustración 18. Matriz de decisión según viabilidad tecnológica



Por tanto, las **opciones prioritarias** son básicamente aquellas que son gratuitas o conllevan un coste monetario de implementación muy bajo. De esta manera se contribuirá positivamente en el resultado de la organización sin tener que gastar grandes cantidades de dinero, que teniendo en cuenta la situación económica de SETEM sería inviable.

En cuanto a las **opciones interesantes**, son opciones que resultarían muy recomendables, pero conllevarían un desembolso grande de dinero para poder llevar a cabo su implementación. Ambas están relacionadas con el enfoque de relación que la organización quiere. Por ello se propone que se utilice el software de GoldenSoft.

Esto es viable en el corto plazo, sin embargo, para el largo plazo a la organización le convendrá la implementación de un CRM más elaborado para sacar el mayor partido posible a la página web y a los programas de fidelización.

Entre las **opciones poco atractivas** se encuentran: extranet, EDI, lápiz contable y contarapid. Estas opciones no son adecuadas para la organización. Básicamente, utilizando internet y el ERP de GoldenSoft estas necesidades quedan cubiertas.

Por último, las **opciones a considerar** son la intranet y la factura electrónica. Hemos que la intranet en este momento no es viable ya que se pueden utilizar otras técnicas (Dropbox, redes sociales, Web) para realizar la comunicación con las trabajadoras, y también con el resto de delegaciones de SETEM. En cuanto a la factura electrónica, es una tecnología que podría muy útil para SETEM CV, ya que facilitaría el proceso de cobro de proveedores. Sin embargo, esta tecnología no es necesaria en un corto plazo, se pueden utilizar otros medios, como sucede con la intranet. Ambas son opciones a considerar, porque no hay que descartar en un futuro su implantación.

IMPLANTACIÓN DE TICS EN SETEM CV

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente, se concluye que la implantación de elementos de tecnologías de la información más recomendable y adecuada teniendo en cuenta la situación de pérdidas de SETEM CV es la siguiente:

1. Programa de facturación FacturLinEx v1.6.0

La tienda urge de un sistema de punto de venta. FacturLinEx es una aplicación creada con el fin de dotar a las pequeñas y medianas empresas de una aplicación cliente-servidor multiusuario. FacturLinEx presenta las siguientes características:

Ilustración 19. Características del programa FacturLinEx

Ventas: Punto de venta configurable para todo tipo de tiqueteras, cajones, escáneres, etc. Se integra perfectamente con monitores táctiles y contempla todo tipo de operaciones, ventas normales, albaranes, facturas, tickets, devoluciones, presupuestos, etc.
Cajas: La sección de cajas nos da la posibilidad de ver la caja de un día en concreto, o bien una caja agrupada de varios días, mostrando ventas normales de unidades e importes al PVP, coste y beneficios en el periodo seleccionado. Integra las devoluciones de unidades e importe en el periodo.
Albaranes: Completa gestión de albaranes, modificaciones, nuevas líneas, borrado, facturación y agrupación de los mismos, impresión, etc...
Facturas: Gestión de facturas, modificación de las mismas, impresión, etc...
Facturación Automatizada: Facturación de albaranes automática, controlando la selección de fechas e importes mínimos a facturar, plazos de pagos, etc...

Fuente: (FacturLinEx 2011)

Esta aplicación permite controlar las operaciones tanto de gestión de la información de las ventas, el almacén y la caja, como las de facturación, pedidos, contabilidad o gestión estratégica. Todo en el sistema está interconectado en tiempo real permitiendo ello, visualizar o gestionar los datos de cualquier sucursal al momento.

Ilustración 20. Interfaz de FacturLinEx



Fuente: (FacturLinEx, 2011)

Esta aplicación presenta el gran beneficio de ser gratuito y actualizable desde Internet o desde un CD para los usuarios que no tengan acceso a Internet, asimismo la ayuda está configurada directamente en el programa y también online, por lo que cualquier duda que tengan las trabajadoras sobre su funcionamiento puede ser resuelta fácilmente.

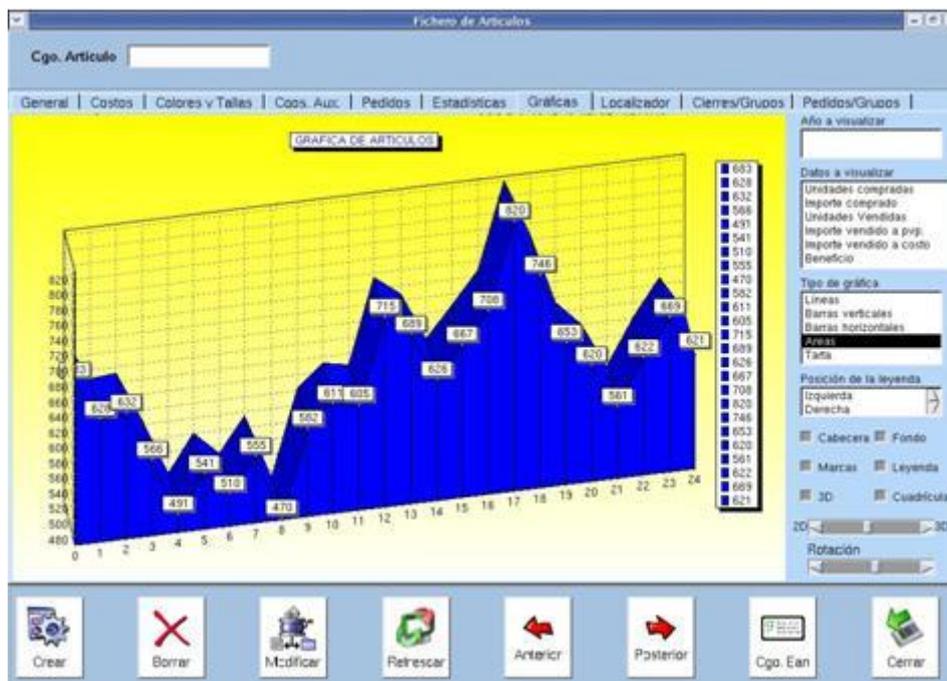
A grandes rasgos, las principales características del programa son las siguientes:

- ✚ En cuanto a las ventas, el sistema permite configurar todo tipo de etiqueteras, cajones, escáneres, etc. Se integra perfectamente con monitores táctiles y contempla todo tipo de operaciones, ventas normales, albaranes, facturas, tickets, devoluciones, presupuestos, etc.; asimismo es un software muy útil para el control de caja, pudiendo visualizarse la información de cada una correspondiente a un día en concreto, o bien agrupar las operaciones de varios días, mostrando ventas normales de unidades e importes al PVP, coste y

beneficios en el periodo seleccionado. Integra las devoluciones de unidades e importe en el periodo.

- ✚ En lo relacionado con albaranes y facturas, **FacturLinEx v1.6.0** es un programa que permite la completa gestión de albaranes y facturas, estando diseñado para admitir modificaciones, nuevas líneas, borrado, agrupación, facturación automática, control de la selección de fechas e importes mínimos a facturar, plazos de pagos, impresión, etc.

Ilustración 21. Gráfica de artículos de FacturLinEx



Fuente: (Aplicaciones Empresariales.com, 2010)

- ✚ **Los Usuarios también están controlados**, el software está diseñado para verificar el accionar de los usuarios/vendedores; se podrá visualizar las estadísticas mensuales de ventas, beneficios, gráficas, etc. En relación a ello se puede controlar la base de datos de clientes de la empresa, administrándola, verificando los históricos de ventas, las estadísticas mensuales, la gestión de pagos fraccionados, las gráficas, los beneficios obtenidos, las deudas generadas a favor de la empresa, grado de morosidad,

etc. Los proveedores que se constituyen en suministradores de nuestra pequeña y mediana empresa, son gestionados por FacturLinEx; se podrán observar datos personales de los mismos, relación y datos de facturación, estadísticas de compras, beneficios y gráficas. Asimismo puedes gestionar series para el módulo de Colores y Tallas, verificando estadísticas de compras, beneficios y gráficas.

- ✚ **Es posible controlar tus pedidos gestionando las distintas líneas vendidas para su posterior proceso en pedidos**, pudiendo intercambiar las unidades pedidas entre reposición o bajo mínimos; costos, márgenes, públicos, bonificaciones, descuentos, etc. Comunicar los pedidos directamente del almacén al proveedor es más fácil con FacturLinEx, ya que estos se pueden transmitir directamente.

Este interesante programa de gestión ofrece también variedad de listados, como por ejemplo un listado completo de artículos con posibilidad de generar y guardar informes, un listado completo de clientes que incluye listados de simples, listado de clientes para etiquetas, listado de compras y ventas realizadas y listado de beneficios obtenidos, o un listado completo de proveedores mediante el cual se pueden obtener listados de proveedores y listado de compras realizadas, todos ellos con posibilidad de generar y guardar informes.

Debido a las grandes ventajas que presenta el trabajar con un programa de facturación tal como FacturLinEx y ya que su disponibilidad es gratuita e inmediata, se recomienda a SETEM CV su implementación.

2. Mejora del sistema de Comercio electrónico

El comercio online o E-commerce es una gran oportunidad para SETEM CV y lo ideal sería centrar los esfuerzos en este método de venta ya que el nivel de alcance es mucho mayor y los costes de gestión, mucho menores.

Observamos en la página web de SETEM CV que actualmente existe la opción de realizar las compras electrónicamente. Este proceso consiste en acceder a un documento de MS Excel, en el que aparece un listado de los productos disponibles en la tienda y su precio. El cliente va marcando las unidades que desea de cada producto para a continuación guardar el archivo .xls modificado y enviarlo por correo electrónico a la SETEM CV. Este sistema presenta el inconveniente de que es laborioso y el cliente no puede conocer las características del producto, es por ello que actualmente SETEM CV no recibe ningún pedido mediante este método disponible en su página web. La recomendación que se realiza en este proyecto es la de contratar los servicios de xopie.com, que ofrece la posibilidad de crear una tienda online a un precio asequible para la organización.

Ilustración 22. Xopie.com: Comercio Electrónico

Fuente: (Xopie,com, 2012)

Esta página presenta la gran ventaja de poder obtener una tienda online básica, en la que se podrán incluir imágenes de los productos, características, procedencia, comunidad a la que se ayuda mediante su compra, etc. Por otra

parte, una de las mayores trabas al comercio electrónico es la seguridad, ya que este tipo de medio de compra aún genera cierta desconfianza entre gran parte de los clientes. Por ello se hará hincapié en que se cuenta con la adhesión a “CONFIANZA ONLINE”. CONFIANZA ONLINE es una asociación que nace con vocación de proyecto integral y con el objetivo de aunar las voluntades del mayor número de instancias profesionales dedicadas a la realización, fomento y defensa del desarrollo de la publicidad y el comercio en los nuevos medios. (CONFIANZAONLINE, 2012).

Además, a través de las compras efectuadas mediante esta web, los clientes podrán efectuar el pago mediante medios de pago electrónicos, ya sea con tarjeta, PayPal o moneybookers.com, entre otros.

El proceso de creación de la tienda online es muy fácil y puede iniciarse desde la web www.xopie.com.

3. Chats y redes sociales

Aunque SETEM CV está presente en las principales redes sociales tales como Facebook o Twitter, es imprescindible que sea un usuario activo y no pasivo como hasta ahora. Estos medios son muy adecuados para promover la asistencia a charlas y seminarios, incluso para el reclutamiento de voluntarios y la formación de grupos y actividades solidarias.

4. Tecnología VOIP (Voz sobre Protocolo de Internet)

La Voz sobre IP (también llamado VozIP o VoIP por sus siglas en inglés Voice over IP) es una tecnología que permite la transmisión de la voz a través de Internet en forma de paquetes de datos empleando un protocolo IP. Se envía la señal de voz en forma digital en paquetes en lugar de enviarla (en forma digital o analógica) a través de circuitos utilizables sólo para telefonía. En el caso de SETEM CV sería muy útil para realizar llamadas a empleados, clientes, proveedores...

5. Cloud Computing

Se trata en este caso de Dropbox, servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, que permite almacenar y sincronizar archivos en línea y entre terminales y compartir archivos y carpetas con otros. Si bien trabaja como un servicio de almacenamiento, se enfoca en sincronizar y compartir archivos. Tiene soporte para historial de revisiones, de forma que los archivos borrados de la carpeta de Dropbox pueden ser recuperados desde cualquiera de los ordenadores sincronizados. Es muy recomendable en el caso de SETEM CV para realizar copias de seguridad.

Por tanto estas son las nuevas tecnologías que sumaremos a las ya existentes en SETEM CV. Entre ellas la organización ya cuenta con tres ordenadores de sobremesa, y dos ordenadores portátiles.

En esta implantación se ha de tener en cuenta que la mayoría de las nuevas tecnologías que se van a utilizar tienen un coste mínimo o son gratuitas. Son aplicaciones muy sencillas que no requieren de profesionales a la hora de instalarlas en los ordenadores de la organización. Sin embargo, sí que se necesitará a una persona encargada de instalar y gestionar todas esas tecnologías. La mayoría de las tecnologías que han sido elegidas como adecuadas y necesarias para la empresa no tienen requisitos de potencia del ordenador elevados, con los ordenadores que dispone la asociación será suficiente y no será necesario invertir en nuevos.

TICs a implementar:

1. Programa de facturación “FacturLinEx”.
2. Tienda virtual mediante xopie.com.
3. Chats y redes sociales.
4. Tecnología VOIP.
5. Cloud computing.

4.2. Valoración económica y viabilidad de la inversión

De las propuestas de mejora analizadas en el apartado anterior, el coste total de las mismas se estructura de la siguiente forma:

- Tienda online → 275€/año
- Implantación ISO 9000 → 80 horas, contratación consultor
- Consultora marketing 2.0 para ONGs , Bono 10 horas consultoría →100€
- Microsoft Office, Office pequeña empresa 2010 → 249€
- ERP y CRM → Goldensoft → 351€
- Comercio electrónico,Tienda online → 275€/año
- Antivirus Kaspersky Pure → 59,95€/año
- Cloud computing, Dropbox 100Gb →148,81€/año
- Tecnología VOIP, Skype → 59,88€/año

Tabla 23. Presupuesto de la inversión

Concepto	Precio (€)
Implantación ISO 9000,80 horas	870,00
Consultora marketing 2.0 para ONGs , Bono 10 horas consultoría	100,00
Microsoft Office, Office pequeña empresa 2010	249,00
ERP y CRM → Goldensoft	351,00
Comercio electrónico,Tienda online	275,00
Antivirus kaspersky Pure	59,95
Cloud computing, Dropbox 100Gb	148,81
Tecnología VOIP, Skype	59,88
TOTAL	2.388,64

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto la necesidad de financiación para llevar a cabo la mejora en los procesos consistirá en la suma de 2.388,64€, siendo la inversión de esta cantidad

total el primer año, y de 872,74€ en los dos años consecutivos. Por lo tanto, la asociación puede financiar la inversión con el efectivo disponible sin suponerle un gran esfuerzo.

Como vimos en la asignatura de Economía de la Empresa II, el VAN es la suma de todos los flujos netos de caja actualizados al momento inicial a una tasa de descuento apropiada para el proyecto. Es, por tanto, una medida de la rentabilidad neta y si es positivo, significa que el proyecto permite recuperar la inversión inicial y generar un beneficio neto.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno o TIR es una medida de la rentabilidad bruta anual por unidad monetaria invertida en el proyecto (Guadalajara Olmeda, y otros, 2007).

Para asegurarnos de la rentabilidad de la inversión, hemos realizado la tabla correspondiente con el importe de la inversión así como los cobros y pagos que se producen año a año, con los correspondientes Flujos de Caja que producen.

Parámetros de la inversión:

-Valor de adquisición= 2.388,64

-Vida útil 3 años, que es lo que tarda la tecnología en quedarse obsoleta.

-Flujos de caja: A continuación calcularemos los flujos de caja. Para su cálculo aproximado nos ayudaremos de varios informes y del libro Análisis coste- beneficio, De Rus. Por tanto, gracias a la implantación de las nuevas tecnologías en los procesos administrativos de SETEM CV:

- Supondrá ahorro en: Tiempo, pagos (marketing, almacenamiento, gestión interna)

- Aumentarán los cobros: Incremento de ventas debido al comercio electrónico, por incremento del marketing online, por fidelización de clientes, etc.

Muchos autores sitúan estos valores entre el 20 y el 80% de los resultados actuales y además afirman que cada año se mejoran los resultados (debido a que existen más clientes conocedores del nuevo servicio web, empleados con mejor

formación en TICs...). Supondremos entonces que los cobros de SETEM CV aumentarán el actual resultado del ejercicio (minorado en amortizaciones y gastos financieros):

$$7165,92 * 0,2 = 1.433,18$$

$$7165,92 * 0,7 = 5.016,14$$

$$7165,92 * 0,8 = 5.732,75$$

Y los pagos serán los gastos anuales derivados de la implementación de las mejoras en la organización:

2.388,64€ el primer año y 872,74€ los siguientes.

Tabla 24. Flujos de caja

PERIODO	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA	ACUMULADO
0		-2.388,64	-2.388,64	-2.388,64
1	1.433,18	-872,74	560,44	-1.828,2
2	5.016,64	-872,74	4.143,9	2.315,7
3	5.732,75	-872,74	4860,01	7.175,71

Fuente: Elaboración propia

La fórmula usada ha sido la siguiente:

Ilustración 23. Fórmula del V.A.N.

$$VAN = -D + \sum_{j=i}^n \frac{F_j}{(1+k)^j}$$

Fuente: (Guadalajara Olmeda, y otros, 2007)

Siendo:

D= Desembolso inicial = 2.388,64

F= Flujo de caja en el periodo j.

k= coste de capital= 1,4%

i=3 años

Con esto se obtiene que el Valor Neto Actual de la inversión a 3 años es de 6.763,94 €, positivo, por lo que la inversión **es viable y rentable**.

La Tasa Interna de Retorno, es la tasa “r” que hace cero el VAN. Para estos valores es del 7,5% ($r > k$) y por tanto **se acepta el proyecto**.

4.3. Implantación, calendarización y control

Para controlar los resultados de todo el proceso que conlleva la implantación de los cambios propuestos en la organización se realizará un diagrama de Gantt y se irá observando si se cumplen los plazos.

Para la realización del diagrama de Gantt, tendremos en cuenta los conocimientos adquiridos en la asignatura Dirección de Proyectos Empresariales. El diagrama o gráfico Gantt es un herramienta útil en la gestión de proyectos, creada por Henry L. Gantt en 1917. 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

A continuación se presenta el diagrama de Gantt para este proyecto, donde podemos observar la duración estimada para cada tarea.

Tabla 25. Diagrama de Gantt

Nº	Tarea	Comienzo	Fin	Duración	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Analizar el estado actual de SETEM	01/04/20 12	03/04/20 12	3						
2	Determinar nuevo plan estratégico, metas/objetivos	03/04/20 12	07/04/20 12	3						
3	Búsqueda de información sobre empresas que ofrecen estas tecnologías.	07/04/20 12	20/04/20 12	6						
4	Cálculo de los costes	20/04/20 12	27/04/20 12	3						
5	Evaluación de la Inversión	27/04/20 12	29/04/20 12	2						
6	Implementación de las nuevas tecnologías	01/05/20 12	01/09/20 12	90						
7	Monitorear los Resultados	01/05/20 12	04/09/20 12	112						
8	Realizar los ajustes Necesarios	05/05/20 12	10/09/20 12	5						

Fuente: Elaboración propia

Otra forma de controlar los resultados de la implantación de las mejoras es el control numérico, es decir, viendo si se cumplen los objetivos de los cobros y pagos tenidos en cuenta para el análisis de la inversión.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Llegados a este apartado, se resumirán cuales han sido las principales conclusiones obtenidas en este trabajo final de carrera, que consiste en una serie de mejoras para una organización sin ánimo de lucro, todo ello aplicado al caso de la asociación valenciana SETEM.

Antecedentes

- Existe una creciente desigualdad entre los países del Norte y del Sur, que va aumentando con el paso del tiempo. Mediante prácticas como el Comercio Justo, se colabora activamente de forma que ambas partes salen beneficiadas.
- En el caso concreto de SETEM Comunidad Valenciana, una mejora en la gestión de los procesos de la tienda de Comercio Justo colaborarían enormemente a un mejor funcionamiento de la entidad.

Desarrollo

- Análisis estratégico: SETEM Comunidad Valenciana propuso un Plan Estratégico en el año 2007 con un plazo hasta 2012. Este plan presenta la debilidad de no haber sido monitoreado por lo que muchos de los objetivos no se han cumplido.
- Se ha detectado una falta de estructura en la organización del personal a cargo de la tienda.

- La asociación no dispone apenas de autonomía financiera y está perdiendo una importante oportunidad de ingresos de la tienda de Comercio Justo.
- No se lleva a cabo una adecuada gestión del efectivo, dado que este se presenta en el análisis como un activo ocioso, información que contrasta con la actual situación de pérdidas.
- El Estado de Origen y Aplicación de Fondos indica en su análisis que no se ha llevado a cabo una correcta política de inversión-financiación.
- Las principales debilidades que dificultan la adecuada gestión de la tienda se dan en las áreas de gestión de fondos, estrategia de marketing y en los sistemas de información utilizados.

Plan de mejora / Propuesta de actuación

- Se considera como más relevante para el futuro correcto funcionamiento de la tienda, y por tanto se propone un plan de mejora en las siguientes áreas:
 - Recursos humanos: Análisis de los puestos de trabajo necesarios
 - Marketing: Método de fijación del precio de venta
 - Gestión de la calidad: Implantación de la norma ISO 9000
 - Sistemas de información: Mejorar los procesos relacionados con la gestión de la información.
- El análisis de la inversión determina que el Valor Neto Actual de la inversión a 3 años es de 6.763,94 €, positivo, por lo que la inversión es viable y rentable. Además, la Tasa Interna de Retorno, para estos valores es del 7,5% ($r > k$). Por tanto se acepta el proyecto.

- Es imprescindible el seguimiento de la aplicación del proyecto para comprobar los tiempos y los resultados, para, en el caso de que se produzcan desviaciones, estar a tiempo de corregirlas. El plazo de implementación de mejoras está previsto para seis meses y es muy recomendable realizar una comprobación de alcance de los objetivos al final de los mismos.

En conclusión, la implantación de las mejoras propuestas es conveniente ya que:

- Permitirá una mejor gestión de los productos
- Mejorará la atención al cliente
- Mejorará la colaboración con proveedores
- Mejorará el nivel de involucramiento de los voluntarios
- Mejorara la comunicación interna

En definitiva, incrementará las ventas, lo que dará a la asociación una mayor independencia financiera para poder seguir llevando a cabo los proyectos de sensibilización y campañas. Además, la inversión necesaria es viable y las mejoras a obtener van a producir un importante ahorro de costes y mejoras en la gestión.

Setem

BIBLIOGRAFÍA

Setem

BIBLIOGRAFÍA

- **Libros**

- **ABASCAL ROJAS, F. 2005.** *Marketing social y ética empresarial.* (2005) Ed. ESIC. ISBN 8473564030
- **AMAT, Oriol. 2008.** *Análisis de los estados financieros.* S.I.: Gestión 2000. 2008 ISBN9788496612969
- **DALMAU, Juan Ignacio y HERVÁS, José Luis. 2006.** *Estrategia y Política de Empresa. Una Introducción.* S.I.: UPV Editorial, 2006. ISBN 9788497054621
- **DE RUS, GINÉS. 2004.** *Análisis coste- beneficio. Evaluación económica de proyectos de inversión,* s.l.: Ariel S.A., 2004. ISBN 8434445115
- **GARRIDO, J. 2011.** *Cómo vender más en su tienda I.* Editorial gestión2000.com, ISBN 8496426564
- **GUADALAJARA OLMEDA, Natividad, BARTUAL SANFELIU, Inmaculada y BLASCO RUIZ, Ana. 2007.** *La inversión financiera en la empresa.* S.I.: UPV Editorial, 2007. Ref. 2007.291.
- **LAUDON, Kenneth and GUERCIO TRAVER, Carol. 2011.** *E-commerce 2011.* ISBN 9702603889
- **MESTRE, M.S. 2001.** *Marketing, conceptos y estrategias.* Editorial Pirámide. ISBN 8436813987
- **MIQUEL, S., MOLLÁ, A., BIGNÉ, J.E. 1999.** *Introducción al marketing.* Editorial: Mc Graw Hill, Madrid. ISBN 8448118464
- **OLTRA CLIMENT, F. 2008.** *Dirección de Recursos Humanos,* Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 8478224458
- **RANSOM, D. 2002.** *Comercio justo: Doble Comercio,* Intermón Oxfam. ISBN 847854654656
- **RIBES, G, HERRERO, A Y PERELLÓ, R. 2011.** *Los recursos humanos en la empresa.* Editorial UPV: Valencia ISBN 9788483637517
- **RIVERA, L.M. 2010.** *Decisiones en marketing, cliente y empresa.* Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. ISBN 9788483635421

- **TAMAMES, R. 1999.** *Estructura económica internacional*, decimonovena ed., Alianza editorial. ISBN 8478224696

- **Fuentes electrónicas:**

- **BARRERA CEREZAL, Juan José.** Director de Economía Social, Trabajo Autónomo y Responsabilidad Social de la Empresa del Ministerio de Trabajo e Inmigración, *La Ley que reconoce a la Economía Social*. [Consulta: 16 febrero 2012]
- **BBVA.** *Situación global*, Primer trimestre 2012, Análisis económico, http://www.bbvaerearch.com/KETD/fbin/mult/1202_Situacionglobal_tcm346-286433.pdf?ts=1522012 [Consulta 15 Febrero 2012]
- **Boletín Oficial del Estado**, www.boe.es (29 de Marzo de 2011). Recuperado el 1 de Febrero de 2012: <http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf> [Consulta: 02 febrero 2012]
- **CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA.** *BOLETÍN DE SITUACIÓN ECONÓMICA.* Demografía. http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/estad%C3%ADsticas_economicas/Paginas/estadisticas_economicas_valencia.aspx [Consulta: 01 febrero 2012]
- **CIRIEC-ESPAÑA**, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 8, octubre 1990, pp. 109-117 http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/rev8_09.pdf consulta 7/2/12 [Consulta: 13 Febrero 2012]
- **Confederación Empresarial Española de la Economía Social.** Entidades integrantes de la Economía Social. http://www.cepes.es/pagina_cepes=24 [consulta: 1 de febrero 2012]
- **Confederación Empresarial Española de la Economía Social.** *Informe de la Economía Social Española 2010-2011.* Ley 5/2011 de Economía Social: https://docs.google.com/gview?url=http://www.cepes.es/publicaciones/3505_a5_2011+Libro+de+la+Ley+de+Economia+Socialr.pdf&chrome=true [Consulta: 27 febrero 2012]

- **Confederación Empresarial Española de la Economía Social.** *La economía Social en España*, Cifras de la Economía Española en 2010
https://docs.google.com/gview?url=http://www.cepes.es/publicaciones/018bcc_2011+Folleto+Informartivo+de+la+Economia+Social+en+Españal.pdf&chrome=true
 [Consulta: 16 febrero 2012]

- **Confederación Empresarial Española de la Economía Social.** Objetivos de la Confederación, http://www.cepes.es/pagina_cepes=1e
 [Consulta: 16 febrero 2012]

- **COORDINADORA ONG PARA EL DESARROLLO ESPAÑA.** *Código de conducta de las ONG de desarrollo*, España. Características de las ONGD y Código de Conducta.
http://www.congde.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf
 f [Consulta: 16 febrero 2012]

- **COORDINADORA ONG PARA EL DEASARROLLO DE ESPAÑA** ,*Código de conducta*. Recuperado el 8 de Marzo de 2012:
http://congde.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf
 [Consulta: 7 de febrero 2012]

- **COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO – ESPAÑA**, “*La calidad en las ONG, situación actual y retos*”, Madrid, 2008
[http://www.congde.org/ant/l%20Encuentro%20\(%20publicacion\)/Calidad.pdf](http://www.congde.org/ant/l%20Encuentro%20(%20publicacion)/Calidad.pdf)
 [Consulta 10 marzo 2012]

- **ENTIDAD NACIONAL DE ACREDITACIÓN**, Tarifas. Recuperado el 27 de Marzo de 2012: www.enac.es
 [Consulta: 7 de marzo 2012]

- **FAURA I VENTOSA, Ignasi.** Ex consejero de la Junta Directiva de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social. ¿Por qué una Ley de Economía Social?
 [Consulta: 16 febrero 2012]

- **FONDO MONETARIO INTERNACIONAL.** *Informe anual*
http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2011/pdf/ar11_esl.pdf
 [Consulta: 7 de febrero 2012]

- **FONDO MONETARIO INTERNACIONAL** .*Perspectivas de la economía mundial*, Datos de crecimiento del PIB [Consulta 10 Febrero 2012] <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/texts.pdf> [Consulta 02 Febrero 2012]
- **FORÉTICA**. *Informe Forética 2011, Resumen ejecutivo*. Datos evolutivos RSC. http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2011/03/informe_2011_resumen_ejecutivo.pdf [Consulta: 15 de febrero 2012]
- **INTERMÓN OXFAM**. *Informe Oxfam, “Más por Menos ”* http://www.intermonoxfam.org/sites/default/files/documentos/files/o_2996_090204_mas_por_menos.pdf [Consulta 02 Febrero 2012]
- **MONTOLIO, J.M.** *Economía Social: Concepto, contenido y significación en España*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº42, noviembre 2002, p 5-31 <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17404201.pdf> [Consulta 2 de febrero 2012]
- **NACIONES UNIDAS**. *Informe anual de las Naciones Unidas* http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp.pdf, Publicación de las Naciones Unidas, ISBN 978-92-1-055103-8 [Consulta: 7 de febrero 2012]
- **REAS - Red de redes de Economía Alternativa y Solidaria**. Portal de Economía Solidaria. Criterios del Comercio Justo. http://www.economiasolidaria.org/comercio_justo [Consulta 14 de febrero 2012]
- **SETEM**, *El Comercio justo en España 2008* <http://madrid.setem.org/publicaciones/archivos/ELComercioJustoenEspana-2008-SETEM-baja.pdf> [Consulta 15 Febrero 2012]
- **SETEM**, *El Comercio Justo en España 2009* http://www.setem.cat/pdf/informe_cj_2009.pdf [Consulta 15 Febrero 2012]
- **SETEM**, *El Comercio Justo en España. Canales de importación y distribución*. Icaria Ed. Importadoras de comercio justo. Págs. 34-52. [Consulta: 19 de febrero 2012]

<http://madrid.setem.org/publicaciones/archivos/ELComercioJustoenEspana-2008-SETEM-baja.pdf>

[Consulta 15 Febrero 2012]

- **SETEM**, *Anuario Estatal de Comercio Justo en España*, Icaria editorial, Julio 2006. Coordinación: Joan Gratacós Guillem
[Consulta 15 Febrero 2012]
- **STIGLITZ, J.E. y CHARLTON, A.** , “Comercio Justo para todos”, Artículo de la revista WorldArk, Marzo/Abril 2006, p.9-17. Ventaja comparativa.
http://www.heiferperu.org/site/images/stories/documentos/comercio_justo.pdf
[Consulta 2 de febrero 2012]
- **TAMARIT, Isabel.** *RSC para la promoción de una vida digna*, CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº53, noviembre 2005, p. 79-95.
[Consulta: 13 Febrero 2012]
- **VEROLI, Eva.** *Observatorio de la Deuda en la Globalización*. Cat. UNESCO Sostenibilitat. UPC. Definición Países Norte-Sur.
http://portalsostenibilitat.upc.edu/detall_01.php?numapartat=4&id=73
[Consulta: 13 Febrero 2012]
- **WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION.** *Los 10 principios del Comercio Justo*.
http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=12
[Consulta 14 de febrero 2012]

Setem

ANEXOS

Setem

Anexo 1. Estatutos de la Asociación SETEM CV




Estatutos

SETEM Comunitat Valenciana

CAPITULO I - DENOMINACIÓN, FINES, DOMICILIO Y ÁMBITO

Artículo 1º Denominación
 La Asociación denominada SETEM Comunitat Valenciana, se acoge a lo dispuesto en la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, y al amparo de lo dispuesto en el artículo 22 de la Constitución, careciendo de ánimo de lucro.

Artículo 2º Personalidad jurídica
 La Asociación tiene personalidad jurídica propia y capacidad plena de obrar para administrar y disponer de sus bienes y cumplir los fines que se propone.

Artículo 3º Domicilio y ámbito de actuación
 El domicilio de la Asociación se establece en Valencia, calle Pintor Domingo 3, 2ª planta, Código Postal 46001.
 La Asociación realizará principalmente sus actividades en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana.

Artículo 4º Fines
 Constituyen los fines de la Asociación:

- Sensibilización sobre la creciente desigualdad socioeconómica y sus causas, presentes en la actualidad principalmente entre los países empobrecidos económicamente y los países enriquecidos, las injusticias sociales y la negación de los derechos fundamentales que esto provoca, dando a conocer el Comercio Justo y el Consumo Responsable como alternativas posibles.

Página 1 de 11
Estatutos SETEM Comunitat Valenciana
20/06/2008



- Favorecer un cambio de actitud a la ciudadanía respecto a estos problemas a través de la Educación para el Desarrollo.
- Promoción de transformaciones personales y colectivas necesarias para conseguir un mundo más justo.
- Promoción y formación de voluntariado.
- La Cooperación Internacional con países empobrecidos para generar transformaciones sociales que consigan un mundo más justo y solidario a través de herramientas de cooperación.

Artículo 5º Actividades

Para el cumplimiento de los fines enumerados en el artículo anterior, se realizarán las siguientes actividades:

- Promover las transformaciones personales y colectivas necesarias para poner fin a las desigualdades. Tanto las que son posibles desde nuestro país (comercio justo y consumo responsable, denuncia de la injusticia, compra pública ética, banca ética, presión pública...) como apoyando otros movimientos internacionales.
- Sensibilizar a la población sobre la creciente desigualdad del mundo, tanto elaborando materiales divulgativos, actos públicos, y cualquier otro medio de difusión; como por medio del conocimiento directo de la realidad de otros países favoreciendo el intercambio.
- Promover las transformaciones de la realidad de los países empobrecidos, que fomenten el desarrollo humano y socioeconómico, en coordinación con dichos países y según las necesidades detectadas por ellos (proyectos de cooperación, programas de cooperación, asistencias técnicas...).
- Profundizar en las causas de la desigualdad y las vías de solución, tales como cursos de formación, materiales, formativos e investigación.

CAPITULO II - LOS ASOCIADOS/ LAS ASOCIADAS

Artículo 6º Capacidad

Podrán formar parte de la Asociación todas las personas físicas y jurídicas que, libre y voluntariamente, tengan interés en el desarrollo de los fines de la Asociación con arreglo a los siguientes principios:



- a) Las personas físicas con capacidad de obrar y que no estén sujetas a ninguna condición legal para el ejercicio del derecho.
- b) Las personas menores no emancipadas de más de catorce años de edad, deben contar con el consentimiento documentalmente acreditado, de las personas que deban suplir su capacidad.
- c) Las personas jurídicas, previa acuerdo expreso de su órgano competente.

Deberán presentar una solicitud por escrito al órgano de representación, y éste resolverá en la primera reunión que se celebre; si la persona solicitante se ajusta a las condiciones exigidas en los estatutos, el órgano de representación no le podrá denegar la admisión.

La condición de asociado/asociada es intransmisible.

Artículo 7º Derechos de los asociados y de las asociadas

Los derechos que corresponden a los asociados y a las asociadas son los siguientes:

- a) A participar en las actividades de la Asociación y en los órganos de gobierno y representación, a ejercer el derecho de voto, así como a asistir a la Asamblea General, de acuerdo con los Estatutos. Para poder ser miembro de los órganos de representación es requisito imprescindible ser mayor de edad, estar en pleno uso de los derechos civiles y no incurrir en los motivos de incompatibilidad establecidos en la legislación vigente.
- b) A recibir información acerca de la composición de los órganos de gobierno y representación de la Asociación, de su estado de cuentas y del desarrollo de su actividad. Podrán acceder a toda la información a través de los órganos de representación.
- c) A ser oído/a con carácter previo a la adopción de medidas disciplinarias contra él/ella y a recibir información sobre los hechos que den lugar a tales medidas, debiendo ser motivado el acuerdo que, en su caso, imponga sanción.
- d) A impugnar los acuerdos de los órganos de la Asociación que estime contrarios a la Ley o a los Estatutos.

Artículo 8º Deberes de los asociados y las asociadas

Los deberes de los asociados y de las asociadas son:

- a) Compartir las finalidades de la Asociación y colaborar para la consecución de las mismas.
- b) Pagar las cuotas, derramas y otras aportaciones que, con arreglo a los Estatutos, puedan corresponderle.
- c) Cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de gobierno y representación de la Asociación.



- d) Ajustar su actuación a las disposiciones estatutarias.

Artículo 9º Causas de baja

Son causa de baja en la Asociación:

- a) Su propia voluntad, comunicada por escrito a los órganos de representación. Podrá percibir la participación patrimonial inicial y otras aportaciones económicas realizadas sin incluir las cuotas de pertenencia a la Asociación y siempre que la reducción patrimonial no implique perjuicios a terceras partes.
- b) No satisfacer las cuotas fijadas, si dejara de hacerlo durante 1 año consecutivo.

Artículo 10º Régimen sancionador

La separación de la Asociación de los/as asociados/as por motivo de sanción tendrá lugar cuando cometan actos que los hagan indignos/as de seguir perteneciendo a aquella.

Se presumirá que existe este tipo de actos:

- a) Cuando deliberadamente impida o ponga obstáculos al cumplimiento de los fines sociales.
- b) Cuando intencionadamente obstaculice de cualquier manera el funcionamiento de los órganos de gobierno y representación de la Asociación.

En cualquier caso para acordar la separación por parte del órgano de gobierno, será necesaria la tramitación de un expediente disciplinario que contemple la audiencia la persona afectada.

CAPITULO III - EL ÓRGANO DE GOBIERNO

Artículo 11º La Asamblea General

La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno la Asociación, integrado por todos los asociados y las asociadas por derecho propio irrenunciable y en igualdad absoluta, que adopta sus acuerdos por el principio mayoritario o de democracia interna.

Todos los miembros quedarán sujetos a los acuerdos de la Asamblea General, incluso los ausentes, los disidentes y los que aún estando presentes se hayan abstenido de votar.

Artículo 12º Reuniones de la Asamblea

La Asamblea General se reunirá en sesión ordinaria como mínimo una vez al año, en el segundo trimestre.



La Asamblea General se reunirá con carácter extraordinario siempre que sea necesario, a requerimiento de un número de miembros que represente, como mínimo, un diez por ciento de la totalidad.

Artículo 13º Convocatoria de las asambleas

Las convocatorias de las Asambleas Generales, tanto ordinarias como extraordinarias, se harán por escrito. Los anuncios de la convocatoria se colocarán en los lugares de costumbre con quince días de antelación como mínimo. Siempre que sea posible se convocará individualmente a cada miembro. La convocatoria expresará el día, la hora y el lugar de la reunión, así como el orden del día.

Al inicio de las reuniones de la Asamblea General, serán designados el/la Presidente/a y el/la Secretario/a de la misma.

El/la Secretario/a redactará el Acta de cada reunión que reflejará un extracto de las deliberaciones, el texto de los acuerdos que se hayan adoptado y el resultado numérico de las votaciones. Al comienzo de cada reunión de la Asamblea General se leerá el Acta de la reunión anterior a fin de que se apruebe o no.

Artículo 14º Competencias y validez de los acuerdos

La Asamblea General quedará constituida válidamente en primera convocatoria con la asistencia de un mínimo de un tercio de los/as asociados/as, presentes o representados/as; y en segunda convocatoria, sea cual sea su número, se tendrá que celebrar media hora después de la primera y en el mismo lugar.

En las reuniones de la Asamblea General, corresponde un voto a cada miembro de la Asociación.

Son competencias de la Asamblea General:

- a) Aprobar, en su caso, la gestión del órgano de representación.
- b) Examinar y aprobar o rechazar los presupuestos anuales de ingresos y gastos, así como la Memoria Anual de actividades.
- c) Establecer las líneas generales de actuación que permitan a la Asociación cumplir sus fines.
- d) Disponer todas las medidas encaminadas a garantizar el funcionamiento democrático de la Asociación.
- e) Fijar las cuotas ordinarias y extraordinarias.
- f) Elegir y destituir a los miembros del órgano de representación.
- g) Adoptar los acuerdos referentes a:
 - Expulsión de los/as socios/as, a propuesta del órgano de representación.



- Constitución de federaciones o de integración en ellas.
- Solicitud de la declaración de utilidad pública.
- Disolución de la Asociación.
- Modificación de los estatutos.
- Disposición y enajenación de bienes.
- Remuneración, en su caso, de miembros del órgano de representación.

Los acuerdos se tomarán por mayoría simple de los/as asociados/as presentes o representados/as, cuando los votos afirmativos superen a los negativos. No obstante, requerirán mayoría cualificada de los/as asociados/as presentes o representados/as, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los acuerdos relativos a disolución de la Asociación, modificación de Estatutos, disposición o enajenación de bienes y remuneración de miembros del órgano de representación, siempre que se haya convocado específicamente con tal objeto la asamblea correspondiente.

CAPITULO IV - EL ÓRGANO DE REPRESENTACIÓN

Artículo 15º Composición del órgano de representación

La Asociación la regirá, administrará y representará el órgano de representación denominado Junta Directiva, formada por el/la Presidente/a, Vicepresidente/a, Secretario/a, Tesorero/a y un máximo de Vocales para la representación de todos los grupos de trabajo.

La elección de los miembros del órgano de representación se hará por sufragio libre y secreto de los miembros de la Asamblea General. Las candidaturas serán abiertas, es decir, cualquier miembro podrá presentarse, siendo requisitos imprescindibles: ser mayor de edad, estar en pleno uso de los derechos civiles y no incurrir en los motivos de incompatibilidad establecidos en la Legislación vigente.

En la primera Junta posterior a la Asamblea General los miembros elegidos por votación acordaran los cargos a desempeñar por cada persona.

Los cargos de Presidente/a, Secretario/a y Tesorero/a deben recaer en personas diferentes.

El ejercicio de los cargos será gratuito.

Artículo 16º Duración del mandato en el órgano de representación

Los miembros del órgano de representación, ejercerán el cargo durante un período de un año, y podrán ser reelegidos.

El cese en el cargo antes de extinguirse el término reglamentario podrá deberse a:



- a) Dimisión voluntaria presentada mediante un escrito en el que se razonen los motivos.
- b) Enfermedad que incapacite para el ejercicio del cargo.
- c) Causar baja como miembro de la Asociación.
- d) Sanción impuesta por una falta cometida en el ejercicio del cargo.

Las vacantes que se produzcan en el órgano de representación se cubrirán en la primera Asamblea General que se celebre. No obstante, el órgano de representación podrá contar, provisionalmente, hasta la próxima Asamblea General, con un miembro de la Asociación para el cargo vacante.

Artículo 17º Competencias del órgano de representación

El órgano de representación posee las facultades siguientes:

- a) Ostentar y ejercitar la representación de la Asociación y llevar a término la dirección y la administración de la manera más amplia que reconozca la ley y cumplir las decisiones tomadas por la Asamblea General, y de acuerdo con las normas, las instrucciones y las directrices generales que esta Asamblea General establezca.
- b) Tomar los acuerdos necesarios para la comparecencia ante los organismos públicos, para el ejercicio de toda clase de acciones legales y para interponer los recursos pertinentes.
- c) Resolver sobre la admisión de nuevos miembros de la Asociación, llevando la relación actualizada de los/as asociados/as.
- d) Proponer a la Asamblea General el establecimiento de las cuotas que cada miembro de la Asociación tenga que satisfacer.
- e) Convocar las Asambleas Generales y controlar que los acuerdos que allí se adopten, se cumplan.
- f) Comunicar al Registro de Asociaciones, la modificación de los Estatutos acordada por la Asamblea General en el plazo de un mes.
- g) Presentar el balance y el estado de cuentas de cada ejercicio a la Asamblea General para que los apruebe, y confeccionar los presupuestos del ejercicio siguiente.
- h) Llevar una contabilidad conforme a las normas específicas que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad.
- i) Efectuar el inventario de los bienes de la Asociación.
- j) Elaborar la memoria anual de actividades y someterla a la aprobación de la Asamblea General.



- k) Resolver provisionalmente cualquier caso no previsto por los presentes Estatutos y dar cuenta de ello en la primera Asamblea General subsiguiente.
- l) Cualquier otra facultad que no esté atribuida de una manera específica en estos Estatutos a la Asamblea General.

Artículo 18º Reuniones del órgano de representación

El órgano de representación, convocado previamente por el/la Presidente/a o por la persona que lo sustituya, se reunirá en sesión ordinaria con la periodicidad que sus miembros decidan, que en todo caso no podrá ser superior a dos meses. Se reunirá en sesión extraordinaria si lo solicita un tercio de sus componentes.

El órgano de representación quedará válidamente constituido con convocatoria previa y quórum de la mitad más uno de sus miembros.

Los miembros del órgano de representación están obligados a asistir a todas las reuniones que se convoquen, pudiendo excusar su asistencia por causas justificadas.

En cualquier caso, será necesaria la asistencia del Presidente/a y del Secretario/a o de las personas que los sustituyan.

En el órgano de representación se tomarán los acuerdos por mayoría simple de votos de los/as asistentes. En caso de empate, el voto del Presidente/a será de calidad.

Los acuerdos del órgano de representación se harán constar en el libro de actas.

Al iniciarse cada reunión del mismo, se leerá el acta de la sesión anterior para que se apruebe o se rectifique.

Artículo 19º El Presidente/ La Presidenta

El/la Presidente/a de la Asociación también será Presidente/a del órgano de representación.

Son propias del Presidente/a, las siguientes funciones:

- a) La dirección y representación legal de la Asociación, por delegación de la Asamblea General y del órgano de representación.
- b) La presidencia y la moderación de los debates de los órganos de gobierno y de representación.
- c) Firmar las convocatorias de las reuniones de la Asamblea General y del órgano de representación.
- d) Visar las actas y los certificados confeccionados por el/la Secretario/a de la Asociación.
- e) Las atribuciones restantes propias del cargo y las que le delegue la Asamblea General o el órgano de representación.

Al Presidente/a lo sustituirá, en caso de ausencia o enfermedad, el/la Vicepresidente/a o el/la Vocal del órgano de representación.



Setem

Artículo 20º El Tesorero/ La Tesorera

El/la Tesorero/a tendrá como función la custodia y el control de los recursos de la Asociación, así como la elaboración del presupuesto, el balance y liquidación de cuentas, a fin de someterlos al órgano de representación, conforme se determina en el artículo 17 de estos Estatutos. Firmará los recibos, cuotas y otros documentos de tesorería. Pagará las facturas aprobadas por el órgano de representación, las cuales tendrán que ser visadas previamente por el/la Presidente/a.

[Handwritten signature]

Artículo 21º El Secretario/ La Secretaria

El/la Secretario/a debe custodiar la documentación de la Asociación, redactar y firmar las actas de las reuniones de los órganos de gobierno y representación, redactar y autorizar las certificaciones que haya que librar, así como tener actualizada la relación de los/as asociados/as.

[Handwritten signature]

CAPITULO V - EL RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 22º Patrimonio inicial y recursos económicos

El patrimonio inicial de esta Asociación está valorado en 6012.12€.

El presupuesto anual será aprobado cada año en la Asamblea General Ordinaria:

Los recursos económicos de la Asociación se nutrirán de:

- a) De las cuotas que fije la Asamblea General a sus miembros.
- b) De las subvenciones oficiales o particulares.
- c) De donaciones, herencias o/y legados.
- d) De las rentas del mismo patrimonio o bien de otros ingresos que puedan obtener.

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Artículo 23º Beneficio de las actividades

Los beneficios obtenidos derivados del ejercicio de actividades económicas, incluidas las prestaciones de servicios, se destinarán exclusivamente al cumplimiento de los fines de la Asociación, sin que quepa en ningún caso su reparto entre los/as asociados/as ni entre sus cónyuges o personas que convivan con aquellos con análoga relación de afectividad, ni entre sus parientes, ni su cesión gratuita a personas físicas o jurídicas con interés lucrativo.

[Handwritten signature]



Artículo 24º Cuotas

Todos los miembros de la Asociación tienen obligación de sostenerla económicamente, mediante cuotas o derramas, de la manera y en la proporción que determine la Asamblea General a propuesta del órgano de representación.

La Asamblea General podrá establecer cuotas de ingreso, cuotas periódicas mensuales, y cuotas extraordinarias.

El ejercicio económico quedará cerrado el 31 de diciembre.

Artículo 25º Disposición de fondos

En las cuentas corrientes o libretas de ahorro abiertas en establecimientos de crédito, deben figurar la firma del Presidente/a, del Tesorero/a y del Secretario/a.

Para poder disponer de fondos, serán suficientes dos firmas, de las cuales, una será necesariamente la del Tesorero/a o bien la del Presidente/a.

CAPITULO VI - DISOLUCIÓN

Artículo 26º Causas de Disolución y entrega del remanente

La Asociación podrá ser disuelta:

- Si así lo acuerda la Asamblea General convocada expresamente para este fin y con el voto favorable de la más de la mitad de las personas presentes o representadas.
- Por las causas determinadas en el artículo 39 del Código Civil.
- Por sentencia judicial firme.

Artículo 27º Liquidación

La disolución de la Asociación abre el período de liquidación, hasta el fin del cual la entidad conservará su entidad jurídica.

Los miembros del órgano de representación en el momento de la disolución se convierten en liquidadores, salvo que la Asamblea General designe a otros, o bien los que el/la juez, en su caso, decida.

Corresponde a los/as liquidadores:

- Velar por la integridad del patrimonio de la Asociación.
- Concluir las operaciones pendientes y efectuar las nuevas que sean precisas para la liquidación.



- c) Cobrar los créditos de la Asociación.
- d) Liquidar el patrimonio y pagar a los/as acreedores.
- e) Aplicar los bienes sobrantes de la Asociación a los fines previstos por los Estatutos.
- f) Solicitar la cancelación de los asientos en el Registro correspondiente.

En caso de insolvencia de la Asociación, el órgano de representación o, si es el caso, los/as liquidadores han de promover inmediatamente el oportuno procedimiento concursal ante el/la juez competente.

El remanente neto que resulte de la liquidación se destinará directamente a asociaciones con fines similares a las de SETEM Comunitat Valenciana. Los/as asociados/as no responden personalmente de las deudas de la Asociación.

Los miembros o titulares de los órganos de gobierno y representación, y las demás personas que obren en nombre y representación de la Asociación, responderán ante ésta, ante sus miembros y ante terceras partes por los daños causados y las deudas contraídas por actos dolosos, culposos o negligentes.

CAPITULO VII - RESOLUCIÓN EXTRAJUDICIAL DE CONFLICTOS

Artículo 28º Resolución extrajudicial de conflictos

Las cuestiones litigiosas que puedan surgir con motivo de las actuaciones desarrolladas o de las decisiones adoptadas en el seno de la Asociación, se resolverán mediante arbitraje, a través de un procedimiento ajustado a lo dispuesto por la Ley 60/2003 de 23 diciembre de Arbitraje, y con sujeción, en todo caso, a los principios esenciales de audiencia, contradicción e igualdad entre las partes.

En VALENCIA, a 20 de junio de 2008

Setem

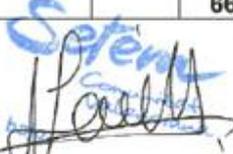
Anexo 2. Cuentas anuales abreviadas

3. Balance de situación

ASOCIACIÓN SETEM COMUNITAT VALENCIANA
Balance de Situación Abreviado al 31 de diciembre de 2010 y 2009
(expresado en euros)

ACTIVO	Notas	Saldo 31.12.10	Saldo 31.12.09
A) ACTIVO NO CORRIENTE		1.772,84	9.341,80
I. Inmovilizado Intangible.	5	1,22	89,38
II. Bienes del Patrimonio Histórico.		-	-
III. Inmovilizado Material.	6	1.600,31	3.070,99
IV. Inversiones Inmobiliarias.		-	-
V. Inversiones en empresas del grupo y entidades del grupo asociadas a largo plazo.		-	-
VI. Inversiones financieras a largo plazo.	8.1.1	0	6010,12
VII. Activos por Impuesto Diferido.	13	171,31	171,31
B) ACTIVO CORRIENTE		64233,8	138.005,48
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta.			
II. Existencias.			
III. Usuarios y otros deudores de la actividad.			
IV. Deudores comerciales y otras cuentas	9	4823,37	6.969,08
V. Fundadores / Asociados por desembolsos exigidos			
VI. Inversiones en empresas y entidades del grupo y asociadas a corto plazo.			
VII. Inversiones financieras a corto plazo.			
VIII. Periodificaciones a corto plazo.			
IX. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.	10	59410,43	131.036,40
TOTAL ACTIVO (A + B)		66006,64	147.347,28

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Notas	Saldo 31.12.10	Saldo 31.12.09
A) PATRIMONIO NETO	11.1	12348,82	74.165,26
A-1) Fondos Propios	11.1	12348,82	74.165,26
I. Dotacion fundacional/fondo social.		6.010,12	6010,12
II. Reservas.		131.815,38	131.815,38
III. Excedentes de ejercicios anteriores		-63.660,24	68.626,03
IV. Excedente del ejercicio		-61.816,44	-132.286,27
A-2) Ajustes por cambios de valor		-	-
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		-	-
B) PASIVO NO CORRIENTE			
I. Provisiones a largo plazo		-	-
II. Deudas a largo plazo		-	-
III. Deudas con empresas del grupo y entidades del grupo asociadas a largo plazo		-	-
IV. Pasivos por impuesto diferido		-	-
V. Periodificaciones a largo plazo		-	-
C) PASIVO CORRIENTE		53.657,82	73.182,02
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		-	-
II. Provisiones a corto plazo		-	-
III. Deudas a corto plazo		-	-
IV. Deudas con empresas del grupo y entidades del grupo asociadas a largo plazo.		-	-
V. Beneficiarios-acreedores		-	-
VI. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	12	18.762,07	8.867,61
1. Proveedores		7.173,42	1.992,89
2. Otros acreedores		11.588,65	6.874,72
VII. Periodificaciones a corto plazo	11.2	34.895,75	64.314,41
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		66006,64	147.347,28


 G-96141015
 c/ Tomasos N° 14, b...
 46006 VALENCIA
 Tel: 96 315...

4. Cuenta de pérdidas y Ganancias

ASOCIACIÓN SETEM COMUNITAT VALENCIANA
Cuentas de Pérdidas y Ganancias Abreviadas al 31 de diciembre de 2010 y 2009
 (expresado en euros)

	Notas	2010	2009
1. INGRESOS de la entidad por la actividad propia			
a) Cuotas de usuarios y afiliados	14.1	10.109,11	17.666,13
b) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones		2.923,34	7.602,60
c) Subvenciones, donaciones y legados imputados a resultados del ejercicio afectas a la actividad propia	14.2	146.496,94-	95.358,05-
d) Reintegro de subvenciones, donaciones y legados			
2. AYUDAS MONETARIAS y otros **			
a) Ayudas monetarias		-	-
b) Gastos por colaboraciones y del órgano de gobierno		-	-
c) Reintegro de ayudas y asignaciones		-	-
3. VENTAS Y OTROS INGRESOS ORDINARIOS DE LA ACTIVIDAD MERCANTIL	14.3	14.678,23	12.595,17
4. VARIACIÓN DE EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y EN CURSO DE FABRICACION		-	-
5. TRABAJOS REALIZADOS POR LA ENTIDAD PARA SU ACTIVO		-	-
6. APROVISIONAMIENTOS	14.4	-15.880,47	-9.732,43
7. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		-	-
b) Subvenciones, donaciones y legados de explotación imputados a resultados del ejercicio afectas a la actividad mercantil		-	-
8. GASTOS DE PERSONAL	14.5	-89.300,86	-98.706,37
9. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	14.6	-129.600,82	-155.350,29
10. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO		-1.558,84	-2.052,17
11. SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS DE CAPITAL Y OTROS AFECTOS A LA ACTIVIDAD MERCANTIL TRASPASADOS A RESULTADOS DEL EJERCICIO			
a) Afectas a la actividad propia		-	-
b) Afectas a la actividad mercantil		-	-
12. EXCESOS DE PROVISIONES		-	-
13. DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACIÓN DE INMOVILIZADO		-	-
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)		-62.133,37	-132.619,31
14. INGRESOS FINANCIEROS		363,48	264,39
15. GASTOS FINANCIEROS	14.7	-46,55	-102,66
16. VARIACIONES DE VALOR RAZONABLE EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS		-	-
17. DIFERENCIAS DE CAMBIO		-	-
18. DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACIONES DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS		-	-
B) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18)		316,93	161,73
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)		-61.816,44	-132.457,58
19. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS		0	171,31
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)		-61.816,44	-132.286,27

Setem