



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA WORKFLOW PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE COMPRAS DEL GRUPO ANECOOP

TRABAJO FINAL DE CARRERA

DIPLOMATURA EN GESTIÓN DE
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

AUTORA: VANESSA GÓMEZ LIZANDRA

18 Noviembre, 2013





Agradecimientos

Quiero agradecer este trabajo final de carrera, sobre todo a mis padres y familia, en especial a mi padre que ha colaborado con algunas ideas y a mi abuelo por motivarme siempre día tras día, de manera incondicional.

Al Director de este trabajo Aurelio Herrero Blasco, y a todos los profesores de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, en concreto a los del área de Gestión de Administraciones Públicas los cuales han ayudado a formarme intelectualmente y como persona.





Índice de Contenido

Índice de Ilustraciones.....	7
Índice de Organigrama.....	7
Índice de Tablas.....	8
Índice de Gráficos	8
1. INTRODUCCION	9
1.1. Resumen.....	11
1.2. Abstract.....	12
1.2. Objeto del Practicum y Asignaturas relacionadas.....	13
1.3. Objetivos	14
2. ANTECEDENTES	15
2.1. Antecedentes y justificación de este estudio	17
2.2. Los Sistemas de Información en la Empresa	18
2.2.1 Concepto.....	19
2.2.2 Funciones de Sistema Información Empresarial.....	20
2.2.3 Objetivo de un Sistema de Información	21
2.2.4 Estructura de un Sistema de Información	21
2.2.5 Tipos de Sistemas de Información.....	24
2.3. Introducción a la Economía Social	28
2.3.1. Orígenes de la Economía Social	28
2.3.2 Concepto y características de la Economía Social	29
2.4. El cooperativismo agrario en la CV y Cooperativas de comercialización de segundo grado.....	36
2.4.1 Introducción al Cooperativismo Agrario	36
2.4.2 Cooperativismo Agrario en la Comunidad Valenciana	43
2.4.3 ¿Qué es una Cooperativa?	46
2.4.3 Cooperativas de comercialización de segundo grado.....	53
2.5. Epílogo del capítulo 2	63
3. EL GRUPO ANECOOP	65
3.1. Introducción	67
3.2. Organización y funciones	68
3.3. Principales cifras. Retos para el futuro	70
3.3.1 Evolución de la actividad comercial	70
3.3.2 Distribución de los resultados y capital social.....	71
3.3.3 Retos para el futuro.....	72
4. PROPUESTA DE MEJORA.....	74



4.1. Bussines Intelligence	76
4.1.2 Origen	77
4.2.1 Definición y características	78
4.2. Groupware/Workflow y actividades colaborativas.....	80
4.2.1 Concepto y Evolución.....	80
4.2.2 Tipos de software colaborativo. Workflow y Groupware	83
4.3. Implantación del sistema workflow para la mejora de compras	86
4.4. Evaluación de la inversión necesaria y beneficios esperados	93
4.5. Calendario de implantación y control.....	96
4.6. Alternativas de workflow contempladas y selección del Software	99
5. CONCLUSIONES.....	101
6. BIBLIOGRAFIA	105



Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Relación entre Subsistemas</i>	22
<i>Ilustración 2. Aplicaciones del Sistema de información a nivel operativo</i>	23
<i>Ilustración 3. Distribución geográfica de Socios de Anecoop (Memoria, 2012)</i>	67
<i>Ilustración 4. Mercados en los que Anecoop está presente (Memoria, 2012)</i>	67
<i>Ilustración 5. Distribución geográfica de Anecoop en Europa (Memoria, 2012)</i>	68
<i>Ilustración 6. Plan de actuación Anecoop 2010-2013 (Memoria, 2012)</i>	72
<i>Ilustración 7. Evolución del Sistema Workflow</i>	83
<i>Ilustración 8. Diagrama de flujo. Workflow compras en Anecoop</i>	88
<i>Ilustración 9. Ventana sistema workflow "Petición de Compra"</i>	89
<i>Ilustración 10. Ventana sistema workflow. "Autorización área, petición compra"</i>	90
<i>Ilustración 11. Ventana sistema workflow. "Gestión de peticiones de compra"</i>	91
<i>Ilustración 12. Ventana de sistema workflow. "Consulta de peticiones de compra"</i>	92
<i>Ilustración 13. Diagrama de Gantt y Tareas del Proyecto</i>	96
<i>Ilustración 14. Tareas del Proyecto</i>	97
<i>Ilustración 15. Diagrama de Gantt del Proyecto</i>	98

Índice de Organigrama

<i>Organigrama 1. Principales órganos de Anecoop (Memoria, 2012)</i>	69
--	----



Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Tipos de Sistemas de Información (Bravo, 2000)</i>	25
<i>Tabla 2. Evolución del número de cooperativas, socios y facturación entre 2000 y 2009 en España (2013)</i>	41
<i>Tabla 3. Número de cooperativas de primer y segundo grado (OSCAE, 2012)</i>	60
<i>Tabla 4. Facturación cooperativas primer y segundo grado (OSCAE, 2012)</i>	60
<i>Tabla 5. Empleo cooperativas primer y segundo grado (OSCAE, 2012)</i>	61
<i>Tabla 6. Tabla Cooperativas “top 10” (OSCAE, 2012)</i>	62
<i>Tabla 7. Inversión económica necesaria</i>	94

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1. Evolución del Cooperativismo Agrario Español (OSCAE, 2012)</i>	42
<i>Gráfico 2. Evolución de Socios Cooperativos en Cooperativas Agro-alimentarias (OSCAE, 2012)</i>	60
<i>Gráfico 3. Evolución volumen de comercialización, cítricos, hortalizas y frutas (Memoria, 2012)</i>	71



CAPITULO 1.

INTRODUCCIÓN





1. INTRODUCCION

1.1. Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera habla de cómo incorporar y porqué es necesario un sistema Workflow en la organización de la empresa, en este caso concreto, se aborda el tema de la implantación para la gestión de compras del Grupo Anecoop.

Para desarrollar el tema a tratar, los primeros puntos del trabajo tienen la función de introducirnos en el contexto en el que se encuentra la propuesta de mejora, por un lado se explican los Sistemas de Información del que forma parte el sistema Workflow, los sistemas de información, consisten principalmente en facilitar las actividades administrativas y de gestión de la información, de ahí la importancia de la información, la cual es igual de relevante que los recursos financieros. Una organización ordenada es una organización eficiente.

Por otro lado se da a conocer la historia de la empresa y el sector en el que opera, así se habla de la Economía Social y a su vez del cooperativismo agrario, para enmarcar la cooperativa de segundo grado, Anecoop.

La propuesta de incorporar el sistema workflow trata de mejorar la gestión de compras en el Grupo Anecoop, en concreto la compra de suministros, desde material de oficina, hasta el transporte, automatizando los procesos de trabajo y el control total de las diferentes etapas, durante las cuales los documentos y la información viajan de un participante a otro, según unos procedimientos previamente definidos.

Por tanto los beneficios esperados son muchos, al abarcar todas las áreas de la empresa, desde el abastecimiento, desde donde se pretende reducir los costes agilizando los flujos de trabajo, y así reducir el tiempo empleado por un trabajador para llevar a cabo determinadas tareas.

La tecnología workflow se basa en la idea de que algunas cosas son realizadas más efectivamente por los ordenadores que por las personas, no trata de dejar a las personas en segundo plano, sino al contrario, le da las herramientas básicas de búsqueda de documentación, recordar fechas de vencimientos y entregas, para que los trabajadores tomen las decisiones correspondientes, innoven e identifiquen hechos inesperados.

A modo de conclusión, se puede decir que los sistemas workflow tendrán tanto impacto en la informática, como lo tuvieron las bases de datos hace 20 años. Así pues, se pasará de dependencia de datos, a dependencia de flujo de datos e información.



1.2. Abstract

This Final Project talks about how and why it is necessary to incorporate a system Workflow in the organization of the company, in this case, it addresses the issue of implementation for managing Anecoop Group purchasing.

To develop the topic, the first points of the work have the function of introducing the context in which the proposal is to improve, on the one hand explains Information Systems which includes the Workflow system, systems information, consist mainly of providing the administrative and information management, hence the importance of information , which is as relevant as financial resources. An orderly organization is an efficient organization.

On the other hand is given to know the history of the company and the sector in which it operates, and speaks of the social economy and in turn the agricultural cooperatives, to frame the second degree cooperative, Anecoop.

The proposal to incorporate the workflow system is to improve the management of the Group Anecoop shopping, namely purchase supplies from office supplies, to transportation, automating work processes and the control of the different steps during which documents and information travel from one participant to another, according to previously defined procedures.

Thus the expected benefits are many, to cover all areas of the business, from sourcing, where it seeks to reduce costs by streamlining workflows , and reduce the time spent by a worker to carry out certain tasks .

Workflow technology is based on the idea that some things are done more effectively by computers than people , not about leaving people in the background, but on the contrary , gives you the basic tools documentation search , remember due dates and deliveries, for workers to take appropriate decisions , innovate and identify unexpected events .

In conclusion, we can say that workflow systems will have much impact on the computer, as the databases had 20 years ago. Thus, it will dependency data, dependency information and data flow.



1.2. Objeto del Practicum y Asignaturas relacionadas

El objeto de este proyecto, es proporcionar una aplicación de Workflow o Flujos de Trabajo, para la gestión de compras del Grupo Anecoop. Se trata de un software que, automatiza y coordina la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución del proceso, basadas en reglas preestablecidas con objetivos predefinidos, incluyendo el seguimiento del estado de cada una de sus etapas y la aportación de las herramientas necesarias para gestionarlo.

Los primeros capítulos del proyecto nos ofrecen una visión global e introductoria del proyecto, por ello las asignaturas que más se adaptan a dicha globalidad son las que se describen a continuación. Puesto que ofrece una primera visión del tema a tratar, en este caso la mejora en la gestión de compras de la cooperativa de segundo grado Anecoop, se hace desde el punto de vista general, por ello se utilizarán asignaturas con un marco de conocimiento amplio y genérico, sin hondar por ahora en las asignaturas más específicas.

Se presenta como introducción al tema y antecedentes, al hablar de los Sistemas de Información de la Empresa, también del sector de la Economía Social y Solidaria, de la cual forman parte las cooperativas, finalizando con el Cooperativismo agrario en la Comunidad Valenciana y las cooperativas de comercialización de segundo grado.

La asignatura de Gestión Administrativa II nos introduce a la Teoría de la organización, las tecnologías de la información y comunicación (TIC), también habla de los sistemas de información, del cual forma parte el sistema workflow, que a su vez es objeto de este proyecto de mejora. La asignatura de Sistemas Económicos y Financieros I, SEFI nos acerca a los problemas básicos de la economía, es decir, a tener las herramientas y un conocimiento e interpretación de los indicadores básicos de la economía.

El capítulo tres, trata sobre la empresa en cuestión, Anecoop, sigue con sus funciones en los primeros puntos del capítulo, por ello este punto se basa en los estudios e informaciones adquiridas de forma general sobre las formas de gestión y mercado en la asignatura de Sistemas Económicos y Financieros I y también ayuda a comprender el entorno económico y la dimensión económica del sector.

En los puntos posteriores del capítulo tres se encuentran las principales cifras y retos para el futuro, la asignatura de estadística ha sido de ayuda para aprender a analizar los datos y finalmente convertirlos en información de relevancia.

La asignatura de Información y Documentación Administrativa I, IDA I, proporciona al alumno conocimientos básicos sobre la gestión de la información en las administraciones públicas. El objetivo de esta asignatura es dotar al alumno de una base conceptual en cuanto a documentos y sus soportes, tipología documental e instituciones documentales, sistemas, fuentes y acceso a la información administrativa. Así esta asignatura ha servido para tener una idea clara de los procesos y documentos que se generan, en este caso en los procedimientos de compra, y de lo importante que es tener un acceso ágil a la información.

A la hora de llevar a cabo la idea de mejora en la plataforma del sistema workflow para la gestión de compras, al estar todo automatizado ha servido de soporte la asignatura de IDA/IB, Informática Básica, y sobre todo la asignatura de Gestión de



Proyectos en el Sector Público (GPSP), pues su objetivo es que los alumnos conozcan las técnicas modernas de Gestión de Proyectos, aquí se estudian las fases de aplicación que se desarrollan antes, durante y después de la aplicación de proyecto, es decir, planificación, programación, seguimiento y control, a través del software de gestión de proyectos MS Project. Así como, el software de MS Visio, utilizado en la asignatura de GPSP, para realizar el dibujo del diagrama de flujo de los procesos y actores que intervienen en la gestión de compras de suministros.

Para evaluar la inversión necesaria y beneficios esperados ha sido de ayuda el contenido de la asignatura de Presupuestos, Medición y Costes de Construcción, así como las dos primeras asignaturas de Gestión Financiera y Contabilidad, GFCI y GFCII, pues proporcionan los conocimientos necesarios para conocer y entender los presupuestos de las administraciones públicas, y su aplicación a la empresa privada, también se estudia el procedimiento presupuestario a través del seguimiento de las fases de elaboración del presupuesto.

1.3. Objetivos

El objetivo principal de este proyecto es dar eficacia y eficiencia a los flujos de trabajo y de datos, automatizando los procesos de negocio, dicho de otra manera, automatizando el conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido, y así ser interpretadas y ejecutadas correctamente mediante la herramienta de “Workflow” o Flujo del trabajo, la cual consiste en, la implementación, automatización y seguimiento de procesos administrativos donde se involucren documentos, información o tareas que pasen de un participante a otro, para la realización de acciones específicas, de acuerdo a ciertas reglas de negocio establecidas con anterioridad.

Los objetivos de esta mejora, se puede decir que son prácticamente los objetivos de Workflow, concretamente su objeto principal es el aumento de la eficiencia, pues cada gestor documental es capaz de conocer las tareas pendientes, así como, los documentos en los que otros usuarios han requerido que se realicen otras tareas, como revisión, aprobación, firma digital, etc. Por otra parte, la capacidad de monitorizar el estado en el que se encuentran ciertos procesos es realmente valiosa, y se hace cada vez más necesaria en la actual Sociedad de la Información. Si no se ordena la información, ni los procesos, tenemos un entorno sin Workflows visuales, paneles de control etc., en consecuencia se desconocerá donde terminan los flujos de trabajo y sin forma de monitorizarlos. Entonces se puede decir también, que otro objetivo de un sistema de Workflow es aumenta un valor intangible pero incalculable en las empresas modernas: la transparencia.

Como objetivo general, el presente proyecto trata de mejorar la gestión de compras, elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales. Así pues, en los últimos años la aparición de nuevas tecnologías, y en concreto de internet, han contribuido en gran medida al desarrollo y evolución de la gestión de compras, así pues se propone el sistema Workflow como oportunidad para mejorarla.



CAPITULO 2.

ANTECEDENTES





2. ANTECEDENTES

2.1. Antecedentes y justificación de este estudio

El presente proyecto se basa en dar rapidez, dinamismo y ligereza a los procesos de trabajo, automatizando los procesos que con anterioridad se realizaban de forma manual. Dotar así al Grupo Anecoop de una plataforma o software de Workflow para facilitar a los usuarios y componentes de la organización, la gestión de compras y pedidos de suministros.

Estos procesos, los cuales en la actualidad, se realizan manualmente son las compras de hardware, transportes, mobiliario, material de oficina, materiales de confección y embases, estas abarcan a un grupo de personas distintas a lo largo del monto de trabajadores que conforman el Grupo Anecoop, y se realizan de maneras distintas según el tipo de suministro que se fuera a adquirir.

Así, se empieza hablando por ejemplo, de la actual forma de proceder a la hora de pedir el material de oficina, se selecciona primero el proveedor, y después se realiza un contrato por un tiempo determinado, a partir de ese momento, el proveedor se encargaría de pasar por las oficinas para reponer lo necesario, y mensualmente facturar lo consumido. Respecto a las impresoras, el procedimiento es igual que el anterior, pero en vez de reponer, lo que hace el proveedor son tareas de mantenimiento. La facturación la realiza en base al número de copias realizadas. En cuanto a las compras de mobiliario, transporte o servicios, la primera acción es pedir presupuesto, después se efectúa la compra, y cuando llega la factura, si esta es correcta, pasa a Administración para que realicen el pago.

Los pasos seguidos en el pedido de materiales de confección, es distinto a los demás, así una vez seleccionado el proveedor, son las Cooperativas de primer grado del Grupo Empresarial Anecoop, las que se van poniendo en contacto con él para pedirle el material que van necesitando durante la campaña.

De esta forma, se ve que hay muchos pasos distintos según que suministro se vaya a adquirir, mediante el sistema workflow que se propone, representado más tarde mediante un diagrama de flujo, se explica el proceso a seguir para unificar las peticiones así como agilizar los flujos de trabajo y aumentar la competitividad de la empresa.

Por ello, lo que se pretende es crear un flujo de trabajo automatizado, en este caso un sistema Workflow que permita fusionar, las peticiones de compra de manera conjunta en una interfaz sencilla y práctica.

En flujos de trabajo asociados a documentos de cierta complejidad, con más de cinco personas involucradas y con retrocesos, si una etapa no es satisfactoria por algún parámetro y hay que volver atrás en el flujo a una etapa anterior, este tipo de herramientas se hace imprescindible en estos procesos, ya que de otra forma es imposible controlar en qué estado se encuentra cada documento, dentro del ciclo de actividad del documento, o qué etapa es la siguiente que debe realizarse y quién es el responsable. Esto hace que se repitan preguntas y pasos, y el control externo sobre el estado de ciertos documentos (¿se ha pagado la factura X? ¿Hemos enviado a un



proveedor la solicitud de ofertas con anexo técnico Y?, ¿qué falta para la entrada de los suministros Z?).

De la misma manera, con respecto a documentos físicos en papel, las ventajas serán mucho mayores con la implantación de un sistema workflow, ya que los documentos no viajan físicamente de mesa en mesa para ser revisados, modificados o firmados por diversas personas, lo que puede suponer días de trabajo para la gestión de un expediente. De esta manera el documento está siempre accesibles 24 horas los 7 días de la semana, desde cualquier lugar con conexión a internet, para entrar en la plataforma y colaborar atendiendo la petición de otro usuario del sistema.

Otra razón de este estudio es la de aumentar la eficiencia en cuanto a mejora de los costes internos, reducción de tiempos en los procesos asociados a documentos, un potente motor de flujos de trabajo supone dar una respuesta más rápida a sus usuarios, una sensación interna de apuesta por la tecnología, lo que se traduce en el aumento de la motivación de sus trabajadores, así como un aprendizaje más rápido de los procesos más repetitivos del negocio.

Además estos sistemas permiten ahorrar tiempo y así dinero, pues los principales factores que influyen en el ahorro obtenido con un motor de flujos de trabajo, son la cantidad de personas de la organización, la cantidad de procesos automatizados y la diferencia en tiempo, costes adicionales, por ejemplo, los sellos, mensajería en el caso de mover documentos físicos en formato tradicional.

2.2. Los Sistemas de Información en la Empresa

Uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas, es el de la saturación de la información. Ante esta situación, los directivos, se encuentran cada vez con más información y menos tiempo para procesarla y transformarla en decisiones. Por lo tanto, la calidad de la información que reciben se convierte en un aspecto clave. Entre otras, la buena información debe caracterizarse por ser:

- Fiable, lo que se consigue asegurándose de que la fuente sea cierta.
- Precisa, que trate sobre la cuestión.
- Relevante, adaptada a las necesidades de su usuario.
- Comprensible para el receptor.
- Que se reciba en el momento justo en que se necesita.
- Que sea presentada según espera el usuario, es decir, con el formato holográfico o combinado que requiera.
- Que la reciba la persona adecuada.

Se considera que la información es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían constituido los ejes sobre los que había girado la gestión empresarial. Si la Teoría económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, la información se ha convertido, ahora, en el cuarto recurso a gestionar.



De manera frecuente, se ha utilizado el término informatización como sinónimo de sistemas de información. Y aunque la mayoría de los autores están de acuerdo en asumir que un sistema de información requiere un adecuado proceso de informatización, también está claro que no todos los sistemas de información llevan aparejado el uso de tecnologías de la información. Sin embargo, es evidente que hoy en día cualquier sistema de información, por pequeño que sea requiere de unos mínimos procesos de automatización. (Chain Navarro, 2000)

Cabe decir que la información en la empresa puede ser interna o externa y corporativa: la primera es la generada en el interior de la empresa, la externa es la generada en el entorno de la empresa y finalmente la corporativa consistente en dar a conocer sus productos o servicios. La información corporativa tradicional se está sustituyendo por una política de apertura al exterior como una forma de aumentar la competitividad.

2.2.1 Concepto

El sistema de información empresarial constituye el conjunto de recursos de la empresa que sirven como soporte para el proceso básico de captación, transformación y comunicación de la información. Un sistema de información debe ser eficaz y eficiente, es eficaz si facilita la información necesaria, y es eficiente si lo realiza con los menores recursos posibles.

Cualquier organización o empresa es en sí un sistema. Su entorno es el sistema productivo en el que se inserta, del que recibe una serie de entradas, en forma de demanda, y al que entrega una serie de salidas, u oferta. A su vez, dentro de él existen varios subsistemas, los distintos departamentos o áreas en que se divide la empresa.

Para que los subsistemas que forman la organización funcionen coordinadamente, es necesario otro subsistema más, el sistema de información, que tiene como misión asegurar que la información necesaria fluya, dentro del sistema, de unos subsistemas a otros y que inevitablemente existe en cualquier empresa u organización. Del buen funcionamiento de este subsistema depende en gran parte el éxito global del sistema.

Los elementos de un sistema de información son muy variados; pueden agruparse en recursos físicos, como archivos, teléfonos, recursos humanos, documentación en general, y una serie de normas, procesos y procedimientos que determinan los flujos de información tanto internos como hacia y desde el exterior, así como el uso y administración de los recursos.

Los principales elementos de un sistema de información son tres, primero hablamos de la información y los datos, es decir las materias primas para el proceso que se realiza en el sistema, un sistema de información debe convertir los datos en información. El segundo elemento son las personas las cuales son los usuarios del sistema de información, generan inputs y/o utilizan outputs. Y por último el tercero, los elementos de soporte, son los que permiten recoger elaborar y diseminar la información, en un sistema manual estos elementos serían tanto archivadores como



teléfonos o máquinas de escribir, en un sistema informatizado abarcarán el hardware, el software y la red de telecomunicaciones.

El concepto de sistema de información es anterior al surgimiento de la informática, no obstante hoy en día es la potencia de las nuevas tecnologías lo que hace fiable el funcionamiento de los sistemas de información, por lo que resulta inconcebible que sea viable mantener un sistema de información sin elementos de soporte apoyados por la informática.

2.2.2 Funciones de Sistema Información Empresarial

La organización marcará los procedimientos a llevar a cabo en el sistema de información y quien o que hace cada función. Estas funciones serán:

- **Captación y recolección:** Es la primera función de todo sistema de información, trata de captar los datos procedentes del mundo real, consiste en la puesta en contacto entre el sistema de información y los sucesos a los que el mismo hace referencia. Los datos que entran al sistema han de ser filtrados o depurados antes de proceder a su almacenamiento, eliminando la redundancia o duplicidad de los mismos.
- **Almacenamiento:** Una característica básica es poder almacenar grandes cantidades de datos, que proporcionen información para el tratamiento de transacciones y para la toma de decisiones, estos datos se almacenan y organizan en una Base de Datos.
- **Tratamiento:** Se transforman los datos en información útil, significativa para quien lo requiera, para ello se manipulan los datos, por ejemplo ordenándolos, mejorando su presentación, comparando datos y cediendo en base al resultado, realizando operaciones de cálculo aritmético o lógico.
- **Distribución:** Consiste en proporcionar la información a aquellos usuarios que la requieran. Con ello se pretende que los miembros de la empresa conozcan mejor a ésta y a su entorno, pudiendo así hacer frente con mayor rapidez y éxito a situaciones que cada día se presentan y en que necesitan adoptar decisiones.
- **Comunicación:** Los sistemas de información actuales se diferencian de los anteriores por su fuerte apoyo en las comunicaciones, el sistema debe relacionar a sus miembros entre sí, incluso con el exterior. La comunicación consiste en poder compartir recursos de información, como hardware y el software del sistema.



2.2.3 Objetivo de un Sistema de Información

El objetivo básico de un sistema de información consistirá en facilitar las actividades administrativas y de gestión en todos los niveles de la organización, mediante el suministro de la información adecuada, con la calidad y el grado de extensión que la persona necesite, en el momento y lugar oportunos y con el formato preciso para su correcta utilización. En definitiva, este objetivo es el de dar información que facilite la toma de decisiones.

Sistema de información es el conjunto de procedimientos que tratan de gestionar la información de una organización, y para ello se encarga de recoger los datos pertinentes, procesándolos de forma adecuada a fin de transformarlos en información, almacenarlos y proporcionarla a los decisores, en forma y tiempo oportunos.

Así pues, la circulación de información se presenta como una compleja estructura de organizaciones, caracterizada por el traspaso permanente de información de una organización a otra, en donde la información tiene un doble camino de ida y vuelta, agregando más información a la información durante este proceso de transformación. Lo anterior tiene serias implicaciones en el diseño de los sistemas de información y más específicamente en la configuración de las redes de información, por cuanto resulta indispensable definir reglas claras que permitan gestionar adecuadamente la información, facilitando su control, almacenamiento, distribución, compartición, recuperación, eliminación, clasificación, etc.

2.2.4 Estructura de un Sistema de Información

Un sistema de información completo para una organización es un instrumento sumamente complejo, puesto que está constituido por un enorme número de partes, la estructuración de estas partes tiene al mismo tiempo una dimensión Vertical y otra Horizontal.

En la dimensión vertical generalmente se distinguen tres niveles de actividades administrativas: el operativo, el táctico, y el estratégico.

Los Subsistemas Operativos se relacionan con las decisiones a corto plazo, relacionadas con el día a día de la empresa y comprenden la mayoría de las operaciones rutinarias, donde más relaciones se producen con el entorno, como tratar pedidos de clientes, elaborar nóminas, etc. Es de donde proceden los recursos y a donde se dirigen los outputs como mercancías, servicios e información. Los SI utilizados a este nivel son los sistemas de Proceso de Datos (PD), e incluso los Sistemas de Información para la Dirección (MIS).

Los Subsistemas Tácticos se ocupan de dar información para la toma de decisiones a plazo medio o relativamente corto, pero que necesitan de la intervención humana, por ejemplo planificar la producción y la venta, conceder un préstamo. A este nivel le corresponde tanto la recogida de recursos de todo tipo como su organización, encargándose por lo tanto del reclutamiento, entrenamiento y formación del personal y de la estructuración del trabajo. La información de los subsistemas tácticos es utilizada

por los directores de departamentos o centros de beneficios, necesitando estar resumida, de forma que se observen las tendencias, se expliquen las variaciones de su funcionamiento y surjan las soluciones necesarias. A este nivel funcionan los Sistemas de apoyo a las Decisiones y los Sistemas de Información para la Dirección (MIS) que también se utilizan a nivel operativo.

Los Subsistemas Estratégicos tratan decisiones más importantes, como realizar inversiones, incorporar nuevos productos en la empresa o entrar en nuevos mercados. Por tanto, a diferencia de lo que ocurre a nivel táctico no existen ciclos uniformes identificables. Muchos de los datos requeridos a este nivel son externos, con la dificultad que esto supone en su captación, de ahí que muchos autores aseguren que es imposible que los SI cubran o apoyen decisiones estratégicas. En este nivel se pueden situar básicamente los sistemas DSS ya citados, los IES (Sistemas de Información para Ejecutivo) y los GDSS (Sistemas de Apoyo para las Decisiones en Grupo).

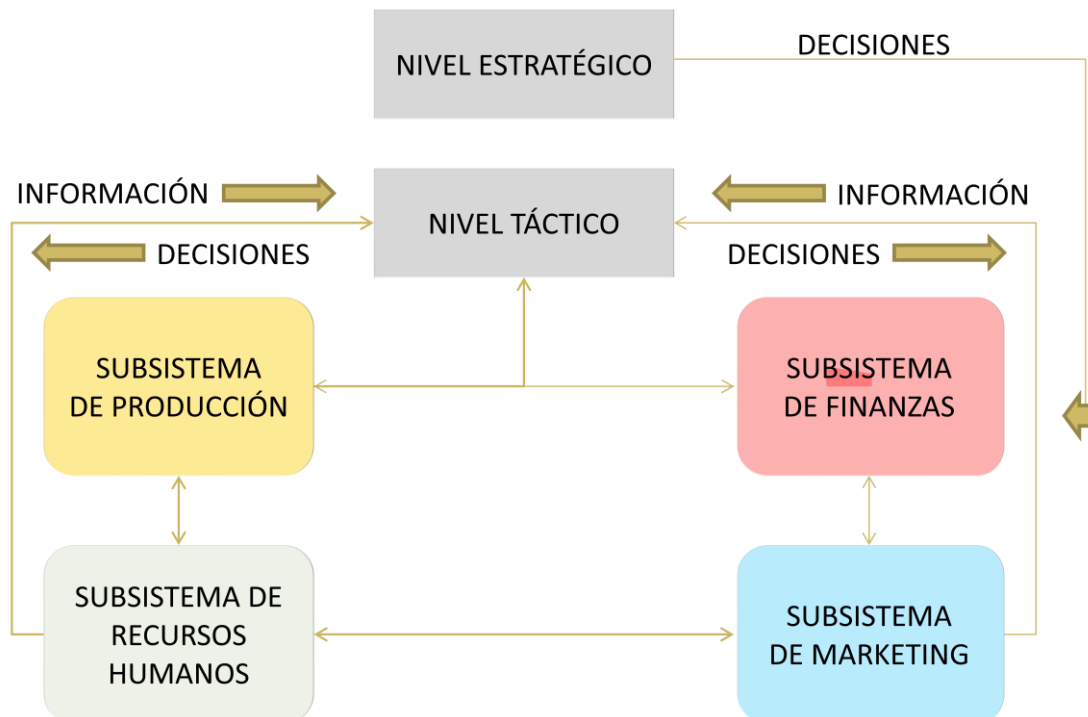


Ilustración 1. Relación entre Subsistemas

La imagen anterior expresa las relaciones existentes entre los diferentes subsistemas por funciones y niveles administrativos. Las flechas en sentido descendente quieren expresar que las decisiones marcadas por los subsistemas estratégicos influirán sobre los subsistemas tácticos y, ambos a su vez, sobre los operativos. En sentido ascendente se muestra como los flujos de información sobre las operaciones de la empresa surgen desde la base y pasarán (en forma resumida) hasta los niveles superiores.

La división horizontal se realiza para cada nivel según qué área o función empresarial está atendiendo el sistema, por lo que tanto a nivel estratégico, como

táctico y operativo, podemos encontrar SI de finanzas, de producción, contabilidad, cada uno con sus correspondientes aplicaciones.

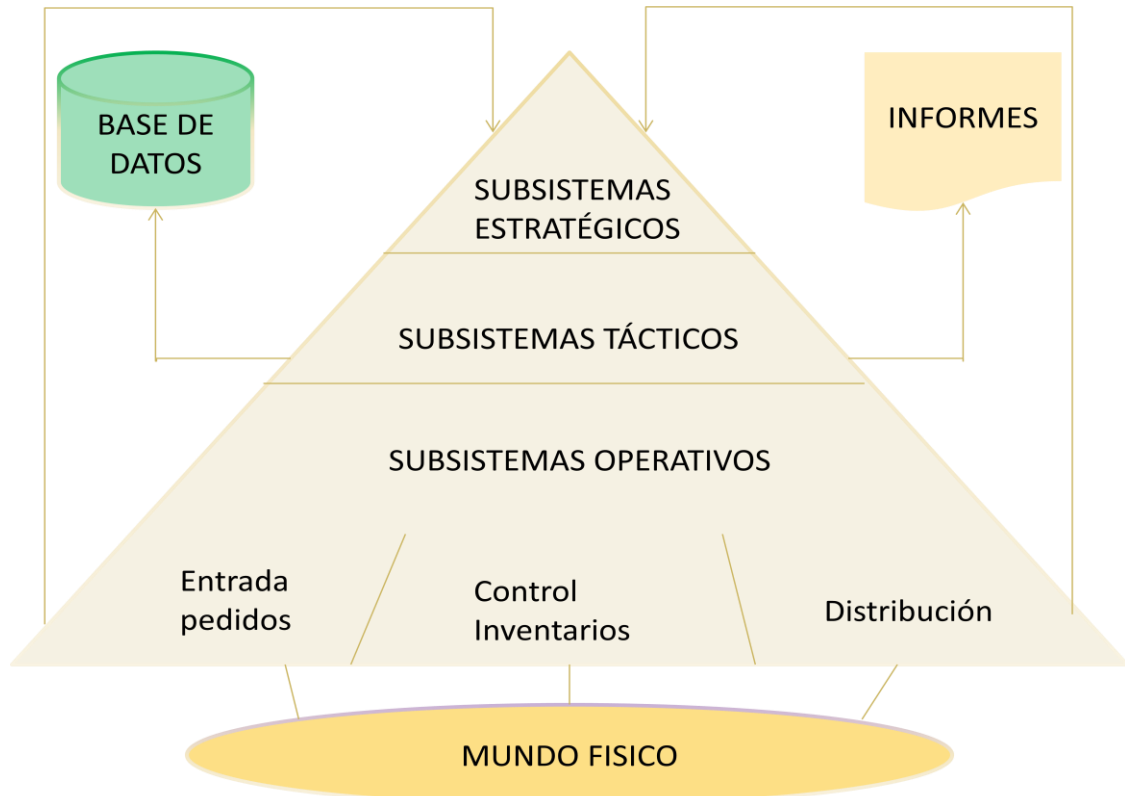


Ilustración 2. Aplicaciones del Sistema de información a nivel operativo

En la imagen anterior se observan las aplicaciones del sistema de información que podría tener una fábrica a nivel operativo, donde se incluyen la entrada de pedidos de clientes, el control de inventarios y la distribución, entre otros. Se puede observar que los datos, que llegan al sistema de información, procedentes del mundo físico entran en forma de transacciones a los subsistemas operativos. También se muestra que existe una base de datos que contiene temporalmente los inputs con los que trabaja el sistema de información, la flecha de dirección que los une refleja que un dato puede permanecer en la base una vez que ha sido elaborado o tratado por el sistema de información. Como resultado final del proceso que realiza el sistema surgen informes.

Tanto en la ilustración 1 “Relación entre subsistemas” como en la 2 “Aplicaciones del sistema de información a nivel operativo”, se muestra la distinción de subsistemas a nivel operativo, pero esta división se repite a nivel táctico y estratégico.

Todos estos subsistemas pueden estar directamente conectados entre sí, con un alto nivel de integración, sin embargo esto es costoso económicamente, por la complejidad que requiere el diseño y las interconexiones. En otras ocasiones los sistemas pueden intercambiar información a través de bases de datos compartidas, desafortunadamente de esta modo aparecen duplicidades por estar tratados de forma separada por los distintos subsistemas.



Hemos definido el sistema de información pero solo se ha hecho referencia al sistema formal, sin embargo, existen junto a estos flujos informativos de carácter informal en toda organización, relativos a las relaciones interpersonales que surgen por encima de lo previamente establecido, canalizados mediante rumores, conversaciones informales, llamadas telefónicas, etc. Estos flujos constituyen el sistema de información informal, que por naturaleza se puede estudiar, planificar, y dirigir mucho menos, desde un punto de vista cohesionado y global.

Es importante que los sistemas de información formal e informal se relacionen entre sí, puesto que los últimos añaden valor a los primeros y pueden proporcionar información vital para el funcionamiento de la organización, en ámbitos donde no existen reglas determinadas sobre cómo obtenerlos. En este sentido gran parte de la información externa, útil a niveles estratégicos de las compañías, se ubica en los sistemas de información informales. Por eso, deberíamos intentar que las Tecnologías de la Información proporcionaran al menos la infraestructura adecuada para que los Sistemas Informales funcionen, por ejemplo mediante correo electrónico o redes sociales.

2.2.5 Tipos de Sistemas de Información

A continuación se clasifican los sistemas de información según su evolución temporal, su complejidad, los usuarios principales, y la función principal que tienen. De esta forma se puede hablar de dos grandes grupos de sistemas de información:

Por un lado sistemas que tienen por función capturar, procesar y almacenar datos de forma rutinaria, con información muy detallada referida a las diferentes funciones empresariales. Debido al tipo de información proporcionada y el grado de especialidad sus usuarios son los empleados y no por administradores o directivos. Son los sistemas de información más antiguos en las empresas y aquí se clasifican a los sistemas de Proceso de Datos (PD).

Por otro lado los sistemas de información destinados a los Administradores, presentan la información con menor grado de detalle, puesto que los problemas que tratan de resolver no son estructurados, sino semiestructurados o no estructurados. Por orden cronológico los que sirven para el nivel táctico de la toma de decisiones son los Sistemas de Información para la Dirección (MIS), Sistemas de Apoyo a las Decisiones (DDS) y los Sistemas Expertos (SE), por último los más sofisticados y modernos que pretenden servir de ayuda a la Alta Dirección de la empresa son los Sistemas de Información para Ejecutivos (EIS). A continuación se detallan cada uno de ellos, pero antes una tabla con un resumen inicial sobre los tipos de sistemas de información.

Tipo de sistemas de Información	Tipos
Grado de formalidad	Formales Informales
Automatización	Manuales Informáticos
Relación con la toma de decisiones	Estratégicos (Alta dirección) Gerencial (nivel intermedio) Operativos (control operativo)
Funcionalidad	Gestión comercial Gestión financiera Gestión de Recursos Humanos Gestión de la producción
Grado de especialización	Específicos Generales

Tabla 1. Tipos de Sistemas de Información (Bravo, 2000)

2.2.5.1 Sistemas de Procesos de datos

Los sistemas de procesos de datos o PD son los primeros en aparecer, se encargan de procesar las operaciones más rutinarias en la gestión de empresa, es decir, captura, tratamiento y almacenamiento de datos relativos a procesos órdenes, ventas, pagos, etc. Estas operaciones se pueden repetir muchas veces al día, de ahí la facilidad para poder mecanizar este tipo de tareas.

Estos sistemas están usualmente en contacto con el mundo real, por el tipo de tareas que tratan por ello manejan datos con mayor nivel de detalle. A pesar de ser sistemas a nivel operativo son muy importantes, ya que gran parte de la información que manejan servirá como base de información para el resto de subsistemas de nivel táctico o estratégico.

2.2.5.2 Sistemas de Información para la Dirección (MIS)

Son sistemas informativos que están diseñados para ayudar en la toma de decisiones estructuradas o programadas, pues tienen información identificada de antemano, procesada por los sistemas PD.

El papel de la informática en este nivel es imprescindible pues en el departamento de informática es donde se prepara la información de salida que proporciona el sistema, no pudiendo el usuario de la misma intervenir en su confección. Como resultado no es completamente válido a nivel de Alta Dirección.



2.2.5.3 Sistemas de Apoyo a las Decisiones (DSS)

El objetivo fundamental de los DSS es ayudar a los miembros de una organización a resolver problemas de los que en ocasiones solo conocen algunos detalles, son decisiones no estructuradas o semiestructuradas. A diferencia de los Sistemas MIS, éstos son definidos por el ejecutivo usuario del sistema, en el mismo momento que lo solicita y no de forma anticipada.

El DSS debe su aparición al desarrollo de las bases de datos, que permite acceder a la información en función de su propia naturaleza. Además ayuda a complementar las potencias del usuario con las capacidades de operación de datos del ordenador y debe adecuarse a la forma de trabajo de cada decisor, pues es una interacción hombre-máquina.

Podemos encontrar dos grandes grupos de DSS, los institucionales y los particulares. Los institucionales se desarrollan para resolver problemas complejos con grandes cantidades de datos, por ejemplo problemas de planificación. En cambio los DSS particulares se desarrollan para resolver problemas más pequeños, como situaciones concretas a que se enfrenta un directivo.

Los DSS tienen dos bases de datos, por una parte una base de datos que contiene información y datos reunidos de otras bases, tanto de la organización como del exterior, aquí se encuentran los datos que se necesitan principalmente para resolver los problemas del área de trabajo. Por otra parte la Base de Modelos, aquí se incluye una auténtica biblioteca de modelos matemáticos y problemas de análisis, éstos pueden ser combinados con el subsistema de gestión de modelos, para servir de soporte a decisiones más especiales.

Un tipo de DSS son los sistemas expertos, éstos se caracterizan por sus diversas aplicaciones empresariales y su posibilidad de “imitar” la mente humana, entre los DSS se encuentra también los Sistemas de Información para Ejecutivos.

2.2.5.4 La Inteligencia Artificial y los Sistemas Expertos (SE)

Para entender el significado de Inteligencia Artificial primero debemos saber que entendemos por inteligencia. La inteligencia se refiere a las facultades de entender, conocer y también de adaptarse al entorno muchas veces cambiante. Es muy difícil medir la inteligencia, pero existen determinadas acciones del ser humano que la hacen más mesurable, como su capacidad de aprender, de recordar, de clasificar información, muchas de estas actividades pueden ser realizadas por un ordenador. La Inteligencia Artificial, estudia el comportamiento inteligente de los ordenadores, y una tecnología que trata de dotar a las máquinas de las facultades intelectuales humanas.

Los sistemas de Inteligencia Artificial se diferencian principalmente de los sistemas informáticos convencionales en que no procesan principalmente datos, si no conocimientos más o menos estructurados, que se almacenan y se ponen a disposición del usuario en forma de reglas y estructuras del conocimiento. Así pueden construirse sistemas complejos para el análisis, la decisión y la planificación. Se le da a la máquina el potencial para resolver planteamientos no conocidos y previstos, a base de mecanismos de interacción, y de prueba y error.



La Inteligencia Artificial constituye un campo amplio de investigación, en el que se ubican tres grupos principales de tecnologías; el lenguaje natural (programas para que los ordenadores puedan leer, hablar y comprender), la robótica (diseño de programas táctiles y visuales que permitan a los robots concienciarse de su entorno para actuar conforme a este), y los sistemas expertos (utilizan conocimientos simbólicos para simular el comportamiento de los expertos humanos).

Un sistema Experto es un programa especializado, que proporciona respuestas similares a las de un experto en el área. Sin embargo, será imposible que estos sistemas resuelvan problemas que especialistas humanos no sepan cómo resolver. Así, mientras un analista de sistemas interpreta datos e información, obtenidos de los usuarios finales para desarrollar un sistema modelo y crear una estructura de sistema de información, un ingeniero del conocimiento, gracias a la información y a los datos provistos por los expertos, ejecuta un mapa de dominio del conocimiento, creando así una estructura de sistema experto.

Los componentes básicos de un sistema experto:

- Bases de hechos: base de datos con los problemas a resolver.
- Base de conocimientos: aquí están los conocimientos sobre el área concreta.
- Motor de inferencia: dónde se almacenan los razonamientos de los expertos.
- Módulo de justificación: se explica cómo se ha llegado a la conclusión final.
- Interfaz con el usuario: pone a hombre-máquina en comunicación.

Un sistema experto no puede superar al experto humano como sujeto decisor, por lo que su función en la empresa será de solucionador de problemas concretos. Sin embargo, es superior al hombre en dos aspectos, como son su velocidad de proceso y ausencia de fatiga, y además es capaz de hacer algo que muchas personas no pueden, y es explicarse a sí mismo el proceso, retrocediendo en la lógica de la conclusión.

2.2.5.5 Los Sistemas de Información para Ejecutivos (EIS)

Un sistema de información para ejecutivos es un sistema informático que permite a los ejecutivos un fácil acceso a la información interna y externa que influye en los factores críticos del éxito de la empresa. Están orientados al aprovisionamiento de información de uso directivo, que mejore la planificación, el control y análisis, por lo que precisarán de una base de datos mucho más diversa que la de un DSS típico. Un sistema de información experto debe encontrar información variada y variable que necesitarán los ejecutivos, por lo que deberán extraer información tanto de fuentes internas como de sistemas de proceso de datos internos. Permite tratar a la organización como un todo, ampliando su modelo mental y evitando centrarse en una única área.

La incorporación de un sistema de información experto sólo habrá alcanzado pleno éxito cuando mejore el actual estilo de trabajo de un directivo en el apoyo en el proceso de dirección estratégica, cuando ayude a clarificar el modelo mental que representa el comportamiento de la empresa, y apoye las tareas de oficina, permitiendo mejorar la eficiencia del ejecutivo.



2.3. Introducción a la Economía Social

2.3.1. Orígenes de la Economía Social

La Economía Social nace de una realidad con estilo de desarrollo que parte de la primacía de las personas sobre el capital. Ya en el segundo tercio del siglo XX empezaron a surgir otras formas de producción, comercialización, consumo, alternativas a las capitalistas. Éstas aparecieron como respuesta ante tales desigualdades provocadas por el capitalismo industrial, en la medida que satisfacían mejor las necesidades humanas y se acercaban hacia un modelo de gestión que se basaba en valores como la ayuda mutua, igualdad, democracia, completamente ajenos al capitalismo.

Se puede decir que muchas de las experiencias antiguas han desaparecido con el tiempo y otras tantas han aparecido, no obstante aún persisten iniciativas que muestran con dignidad su historia centenaria. Gracias a todas ellas sabemos que existen formas de producir, consumir, comerciar distintas a las capitalistas que existen y se rigen bajo los valores y principios de la solidaridad, y que son tan resistentes que incluso en la actualidad vienen demostrando que pueden sobrevivir en tiempos de crisis.

En España, no empezó a conocerse el concepto hasta hace dos decenios aproximadamente, pues la entendían simplemente como “cooperativismo”, a diferencia de Europa la cual ya empezaba a denominarla como Sociología Económica, si nombramos a algunos de los autores que se inscribieron en esta disciplina, hablamos de economistas como Vilfredo Pareto, Joseph Schumpeter, Thorstein Veblen, John Commons, Max Weber, Karl Marx e inclusive un marginalista como William Jevons, o sociólogos y antropólogos como Emile Durkheim, Marcel Mauss o Georg Simmel entre otros, para englobar en un punto común a esta heterogeneidad de autores y teorías, sería sin duda la afirmación de la necesidad de producir conocimiento desde el estudio de objetos problemáticos, movilizandando las disciplinas como si fueran múltiples puntos de vista posibles.

La Economía Social ha adquirido un papel creciente sobre la realidad socioeconómica de nuestro país a lo largo del tiempo. Esto ha sido posible, gracias a las características propias que la conforman, el predominio social sobre el capital, la toma de decisiones de manera democrática, solidaridad de sus componentes hacia el desarrollo de la iniciativa económica común.

Hay que destacar la idea de que la crisis económica ha puesto de manifiesto, que las entidades de Economía Social, son una herramienta más para afrontar coyunturas adversas que ni el Mercado ni el Estado han sido capaces de solventar. Ya que en cuanto a la forma de hacer empresa, en la que se complementan la acción empresarial con la acción social confluyen por partes iguales y en las que se apuesta tanto por acciones de emprendimiento, como de creación de empleo de calidad y sostenible.



2.3.2 Concepto y características de la Economía Social

El concepto de Economía Social propiamente dicho surge al final del primer tercio del siglo XIX. En 1830, Charles Dunoyer publica en París un Nuevo Tratado de Economía Social y se sabe que en la misma década se imparte un Curso de Economía Social en Lovaina. El año 1844 marca el comienzo de la aventura Cooperativa de los “pioneros de Rochadale” en el Reino Unido, y 1901 se convierte en el año simbólico con la votación de la ley de asociaciones en Francia.

Para continuar, una cita de Ramón de la Sagra importante pensador de la época, sociólogo, economista, botánico, escritor y político del siglo XIX:

“La Economía Social debe ocuparse de los medios de mejorar la situación material y moral del pueblo, o mejor dicho, es la ciencia del progreso social”. (La Economía Social como enfoque metodológico, como objeto de estudio, y como disciplina científica)

En esos tiempos de cambio, los costes humanos de la Revolución Industrial, la falta de interés por las consecuencias sociales de las medidas que se van adoptando y la evolución de las economías occidentales marcan el desarrollo de la Economía Social, que se configura como una variante de la política económica que trata de contrarrestar las consecuencias negativas de los procesos anteriores.

El modelo de Economía mixta se configura tras la II Guerra Mundial con el objetivo de resolver los problemas que urgían en los Estados occidentales. Sin embargo, la incapacidad de este modelo para responder a las viejas y nuevas circunstancias que van surgiendo no justifica la vuelta al modelo liberal anterior que consideraba que el mercado por sí solo resolvería todas las necesidades, desequilibrios que afectaban a las sociedades y economías de los distintos países. Por el contrario, se echa mano de estos agentes económico-sociales “empresas capaces de integrar la función económica y la función social, es decir, capaces de crear riqueza con eficiencia económica y distribuirla equitativamente.” Estas empresas son las que denominamos empresas de Economía Social.

En España el concepto de Economía Social es ampliamente reconocido en la actualidad, sin embargo se encuentran diferencias de contenido según se expresen los especialistas ámbito científico, los poderes públicos en sus políticas, normas y discursos, o los profesionales del sector, en especial sus estructuras representativas.

Por ello, a continuación se va a analizar las distintas definiciones de Economía Social desde la variedad de perspectivas que se dan entre los expertos y la serie de Instituciones que se ocupan de su estudio y promoción.

En un intento de definir el ámbito de actuación de la Economía Social, se aprobó la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (BOE del 30 de marzo), que conforma un marco jurídico en el que se encuadran todas esas entidades, y que tiene como objeto configurar una serie de medidas de protección y promoción de aquellas, que la propia ley relaciona con la economía sostenible.



Dicha Ley define a la economía social como:

Artículo 2. *Concepto y denominación. Ley 5/2011, de 29 de Marzo de Economía Social.*

“Se denomina Economía Social al conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”. (Cortes Generales, 2011)

Sin embargo se considera mínima la definición y a lo largo de la Ley 5/2011 de Economía Social, pues no precisa el ámbito de aplicación, ni sobre el conjunto de entidades a las que sí pertenece y cuáles no, es decir, no se hace distinción en dicho marco jurídico que entidades de la Economía Social son de mercado y cuales entidades son de no mercado.

Por ello, con objeto de proceder a una definición completa de la Economía Social existe la necesidad de considerar una serie de aspectos específicos, tales como, el conjunto de características y requerimientos mínimos que deberá cumplir una entidad de ese ámbito.

Uno de los expertos más reconocidos en el campo de la Economía Social es José Luis Monzón Campos, el cual ostenta el puesto de Presidente de CIRIEC-España y Presidente de Honor de CIRIEC-Internacional, como indica Monzón, *“el actual interés por las fórmulas empresariales propias de la Economía Social se deriva de la creciente sospecha de que viejos y nuevos problemas que afectan a nuestras sociedades no pueden resolverse satisfactoriamente con la exclusiva acción de empresas capitalistas, empresas públicas y sector público en general. Son problemas de desempleo, distribución de la renta, calidad de los servicios públicos, vivienda, sanidad, educación, calidad de vida de la población jubilada, etc.”* (Monzón, 1997)

Se necesita una nueva perspectiva de cambio, en vez de hablar de crisis y esperar a que mejore, debemos hacer una previsión de futuro y pensar en cambiar la forma mayoritaria de hacer empresa que es donde reside el gran error.

Según los estudios realizados por Jose Luis Monzón, en un artículo de la Revista CIRIEC-España, consideran que: *“La delimitación científica de ese campo de la economía, que no se corresponde ni con la economía pública (Primer Sector Institucional), ni con la economía capitalista tradicional (Segundo Sector), se halla exenta de consenso entre la comunidad científica”.* (Economía Social y conceptos a fines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector, 2006)

Ampliando más esa pequeña definición unos años más tarde mediante un informe a manos de Rafael Chaves y José Luis Monzón del Comité Económico y Social Europeo, sobre *“La Economía Social en la Unión Europea”* se ha formulado una definición operativa de Economía Social basada en un amplio consenso político y científico que permitirá cuantificar y hacer visible de forma homogénea y armonizada internacionalmente, los principales datos agregados de las entidades que la integran. Dicha definición, es la siguiente:



“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos.

La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.” (Chaves-Monzon, 2008)

Por ello hay gente que habla de la Economía Social como el Tercer Sector, concepto del que se hablará más adelante, porque su concepción de empresa es totalmente distinta a las hasta ahora conocidas, como la capitalista.

Así la Comisión Científica del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública Social y Cooperativa, CIRIEC-España, propuso una definición que pretendía incorporar su campo a las organizaciones privadas, como las fundaciones que respondían a estos aspectos éticos de Economía Social, así se toma como referencia la definición que CIRIEC proporciona.

“Conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también incluye a las instituciones sin fines de lucro que son productores no de mercado privados, no controlados por las Administraciones Públicas y que producen servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares, procediendo sus recursos principales de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad”. (CIRIEC)

El equipo de su compañera nacional la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), trabajó también en una definición de Economía Social, que se aprobaría en Asamblea Extraordinaria en 2001, se define Economía Social como:

“Cualquier forma empresarial que integre a todas las novedades organizativas y sus correspondientes figuras jurídicas, surgidos como respuesta a las diversas necesidades que plantea la cohesión social. (La Economía Social y el seguimiento de los fondos estructurales, 2001)

La Empresa de la Economía Social, es una forma de emprender que integra los siguientes valores:

- *Primacía de las personas y del Objeto social sobre el capital.*
- *Organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y democrática.*
- *Conjunción de los intereses miembros usuarios y del interés general.*
- *Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad entre sus miembros.*



- *Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.*
- *Aplicación de la mayor parte de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del interés general, de los servicios a los miembros y el desarrollo sostenible.*

El compendio de valores expresados supone el fondo y la forma en que las organizaciones de la Economía Social materializan la responsabilidad social, en tanto que:

- *Se fundamenta sobre los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas en un proceso de ciudadanía activa e implicación en la Comunidad.*
- *Genera empleo de calidad así como una mejor calidad de vida, y propone un marco adaptado a las nuevas formas de empresa y de trabajo.*
- *Desempeña un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social.*
- *Es un factor de democracia y de generación de Capital Social*
- *Contribuye a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos.”*
(CIRIEC)

Cabe reconocer que la Ley 5/2011, de 29 de Marzo, de Economía Social, ha buscado el núcleo de identidad común de las entidades de Economía Social sobre la base de unos valores y principios que son los que dan especificidad a las empresas y entidades de Economía Social.

Artículo 4. *Principios orientadores.*

“Las entidades de la economía social actúan en base a los siguientes principios orientadores:

a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.

b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.

c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.

d) Independencia respecto a los poderes públicos”.

Estos principios han sido también asumidos por las más importantes instituciones europeas, entre ellas el Comité Económico y Social Europeo (Dictamen 01/10/2009 sobre “Diversidad de formas de empresa) y el Parlamento Europeo (Informe sobre Economía Social, 26/01/2009). La mayoría de entidades cuyo funcionamiento se inspira en los sobredichos principios está representada por el CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social).



En la actualidad el concepto señalado de Economía Social es sobre todo latino (países francófonos –Francia, Bélgica, Canadá-, España, Portugal y regiones iberoamericanas) con un reconocimiento creciente en Italia, Grecia, Suecia y Reino Unido, protegido especialmente por las instancias comunitarias y la actividad académica.

En nuestro país, el concepto de Economía Social es ampliamente reconocido en el mundo académico, especialmente en el económico, gracias a la actividad de la asociación científica CIRIEC, y también reconocido por el movimiento representativo de esa realidad socioeconómica, como revela la actividad desarrollada por su “patronal”, (CEPES). En el ámbito político, la administración central y las autonómicas tienden a identificar la economía social con el “subsector de mercado de la Economía Social”, es decir, principalmente con las cooperativas, sociedades laborales y mutualidades, concepción sin duda influenciada por una lectura restrictiva del Art. 129.2 de la Constitución Española.

Artículo 129.2, de la Constitución Española.

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

De las definiciones anteriores se desprenden dos grandes subsectores de la Economía Social, que se explican detalladamente a continuación, son: el subsector de mercado y el subsector de productores no de mercado.

El subsector de mercado o empresarial se caracteriza por su sistema democrático, una persona un voto, y por su distribución de los beneficios, que a diferencia del resto de sociedades conocidas donde se distribuye según la aportación realizada por cada socio, pero en este caso la distribución de los beneficios no está vinculada al capital aportado individualmente.

Este tipo de asociaciones tienen que cumplir tres objetivos, el primero de todos es que han sido creadas para satisfacer las necesidades de los socios, además son productoras de mercado, pues su actividad es vender productos a precios significativos y así del mercado obtienen la mayoría de sus recursos, por último, éstas asociaciones pueden distribuir el capital aportado por los socios pero no en proporción al capital aportado por cada uno de ellos, si no de acuerdo con la actividad que cada uno desempeña.

El otro subsector de la Economía Social, el de productos no de mercado, integra instituciones privadas sin ánimo de lucro al servicio de los hogares. Se trata de entidades privadas en su mayoría asociaciones y fundaciones que pueden comerciar en mercados, pero siempre a precios económicamente no significativos, pues es su actividad económica la de comerciar, ellos consiguen sus recursos mayoritariamente gracias a las donaciones, subvenciones, etc. y aquí en estas asociaciones los excedentes no pueden ser repartidos por los miembros.

Todo ello sin perjuicio de que, desde una perspectiva socioeconómica, es evidente la absorción entre ambos subsectores y los estrechos vínculos existentes en la Economía Social entre el mercado y el no mercado, que se derivan de una



característica común a todas sus organizaciones, a saber, que son entidades de personas que desarrollan una actividad económica con el objetivo prioritario de satisfacer necesidades de personas, antes que de retribuir a inversores capitalistas.

De acuerdo con las definiciones anteriormente establecidas las características comunes a los dos subsectores de la Economía Social son las siguientes:

- Son privadas, es decir, no forman parte del sector público ni están controladas por el mismo.
- Esta definición de *Empresas de la Economía Social* está tomada literalmente del Manual de cuentas satélite de la Comisión Europea. El propio Manual matiza el alcance del principio “una persona un voto”, sustituyéndolo por el criterio de “procesos democráticos de decisión” para otras empresas de la economía social como las sociedades laborales, empresas de inserción laboral y otras similares.(CIRIEC, 2006)
- Organizadas formalmente, esto es, que habitualmente están dotadas de personalidad jurídica propia.
- Con autonomía de decisión, lo que quiere decir que tienen plena capacidad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno, para controlar y organizar todas sus actividades.
- Con libertad de adhesión, o sea, que no son de afiliación obligatoria.
- La eventual distribución de beneficios o excedentes entre los socios usuarios, si se produce, no es en proporción al capital o a las cotizaciones aportadas por los mismos, sino de acuerdo con la actividad que estos realizan con la entidad.
- Ejercen una actividad económica en sí misma considerada, para satisfacer necesidades de personas, hogares o familias; por eso se dice que las organizaciones de Economía Social son entidades de personas, no de capitales. Trabajan con capital y otros recursos no monetarios, no para el capital.
- Son organizaciones democráticas. A excepción de algunas entidades voluntarias productoras de servicios de no mercado en favor de las familias, en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones de primer grado de la Economía Social se aplica el principio de gestión democrática y participativa, independientemente del capital o cotizaciones aportadas por los socios. Las entidades de otros grados están también organizadas de forma democrática. Los socios o miembros controlas mayoritariamente o exclusivamente el poder de decisión de la organización.

Una característica muy importante de las entidades de la Economía Social, firmemente arraigada en su historia, es su carácter democrático, de manera que, en la toma de decisiones, se desarrollan procesos democráticos de decisión.

El Manual de cuentas satélite de la Comisión Europea considera que “*el criterio democrático es imprescindible para los productores de mercado de la Economía Social ya que la utilidad social de los mismos no se apoya habitualmente en la actividad económica desarrollada sino que proviene de su propia finalidad y de los valores democráticos y participativos que incorporan en su funcionamiento*”.



Sin embargo, en la definición de Economía Social establecida por el Informe del Comité Económico y Social Europeo se acepta *“la inclusión en la misma de aquellas entidades voluntarias no lucrativas que sean productoras de servicios no de mercado a favor de las familias, aun cuando no posean una estructura democrática, permitiendo incluir de este modo en la Economía Social a entidades muy relevantes que producen bienes sociales o preferentes de indudable utilidad social”*. (CIRIEC, 2006)

De todo lo anterior, se desprende a manera de conclusión, que la Economía Social es un modelo de empresa social, preocupada más por las personas que por los beneficios capitalistas, la finalidad del servicio más que de lucro, son las principales características que hacen de ella un ejemplo a seguir.

Las empresas de Economía Social se han convertido en una respuesta eficaz al desempleo, en un medio para acceder al mercado de trabajo y, por extensión, en un factor de creación de empleo y riqueza así como de promoción del desarrollo de las capacidades creativas de proyectos vinculados al mundo del trabajo. Todo esto convierte a las empresas de Economía Social en piezas imprescindibles para la construcción de la sociedad y surge como una forma distinta de crear riqueza a partir de una actividad económica que responde a la valoración de la persona por encima del capital.

De esta manera, la Economía Social inicia una nueva forma de hacer empresa, el progresivo interés por la Economía Social se manifiesta a través del reconocimiento científico y político que ha ido adquiriendo en las últimas décadas. Las Organizaciones que la conforman juegan un papel fundamental en la producción total de bienes y servicios gracias a su dinámica empresarial original, autónoma y eficaz, en un espacio propio que intentan definir, de cara a un contexto marcado por las vertiginosas transformaciones.



2.4. El cooperativismo agrario en la Comunidad Valenciana y Cooperativas de comercialización de segundo grado

La Economía Social en el sector agrario queda claramente identificada con el cooperativismo agrario y de forma más amplia con el asociacionismo agrario (Cooperativas, Sociedades Agrarias de Transformación) y las empresas mercantiles controladas por éstas.

Por ello resulta oportuno de aquí en adelante, analizar las cooperativas, puesto que desde el comienzo de la Economía Social en los años 80, el concepto estaba asimilado casi exclusivamente, al cooperativismo o, "movimiento cooperativo" que verdaderamente constituye su columna vertebral.

Quien haya leído "*El apoyo mutuo*" de Kropotkin, sabrá que la cooperación, el apoyo o ayuda mutua es algo consustancial a la vida animal en general y no sólo a la humana. El cual es uno de los grandes libros del mundo, un hecho que lo evidencia es que está siendo continuamente reeditado, y que constantemente se encuentra agotado. Es un libro difícil de conseguir, incluso en bibliotecas, pues su demanda es incesante.

2.4.1 Introducción al Cooperativismo Agrario

Con respecto a la primera forma de asociación cooperativa que se tiene de referencia data en 1844 con los Pioneros de Rochdale quienes lucharon por sus derechos, tomando las ideas y doctrina de Robert Owen, un empresario en contra del capitalismo, quien consiguió que bajo su influencia se dictara una Ley en 1819 de prohibición de trabajo a los niños, reducción de la jornada laboral a 12 horas, creación de gremios y asociaciones de tipo cooperativo.

La doctrina de Owen estaba basada en el precio justo concibiéndolo como el total de las remuneraciones del trabajo necesario, pero sólo del trabajo, pues pensaba que la calidad del trabajo obrero estaba relacionada con las mejoras en su vida cotidiana, como la vivienda, la higiene, la educación, los salarios, etc. Además buscaba suprimir los intermediarios entre la producción y el consumo, uno de los principales argumentos que le ayudaron a difundir su doctrina.

Opinaba también que el capital debía ser remunerado por un interés fijo y de forma provisional, ya que suponía que una vez que la técnica desarrollara su poder potencial y enriqueciera a los hombres, los capitalistas renunciarían voluntariamente al interés sobre su capital (parte utópica de su sueño).

Problemas como el reemplazo del hombre en los procesos industriales, y la amenaza sobre lo que ocurriría en el futuro, provocaron gran preocupación entre los trabajadores, y con ese cuadro de situación aparecieron pensadores y filósofos con ideas socialistas convencidos de que las soluciones a los más graves problemas sociales podían resolverse con organizaciones Cooperativas.



Fue así que en el ámbito socioeconómico el cooperativismo se ocupó de defender a las personas en su doble carácter de consumidores y productores, a través de la asociación en empresas propias que tenían como objetivo principal atender las necesidades comunes.

Las Cooperativas hicieron frente a la grave situación social de la época, promoviendo la dignidad de los trabajadores y enfrentando a la intermediación que encarecía el precio de los productos innecesariamente, ya que, en general, su participación sobraba y se aprovechaba injustamente del esfuerzo ajeno. Los que luego fueron llamados “cooperativistas” o “cooperadores”, inspirados en la necesidad de abastecerse a sí mismos de cuanto producto necesitaban de forma imprescindible para lograr una vida digna, no vacilaron en establecer normas de organización y funcionamiento, cimentadas en valores como la igualdad, la solidaridad, la equidad y la libertad.

La primera mitad del siglo XIX fue muy beneficiosa en ideas y doctrinas, debido a los graves problemas sociales que generaba la revolución industrial, de esta forma se realizaron análisis filosóficos que propiciaron la creación de los Estatutos de la *Rochdale Society*.

Los Pioneros de Rochdale, comenzaron su andadura como asociación cooperativa de consumo como consecuencia de las malas condiciones en las que trabajaban, sin esperanzas de que aquella situación cambiara por sí misma decidieron redactar los Estatutos y crearon la *Rochdale Society*, estos además de establecer la función del almacén cooperativo, también pretendían crear viviendas para los trabajadores, una biblioteca y educación para los miembros, entre otras, así estableciendo colonias de cooperativas se ayudaría a fomentar esta forma de asociación comunitaria y ayudar a otras a formarse y propiciar la capacidad productiva.

Escribían así los pioneros:

“El objeto de la sociedad manufacturera de Rochdale es asegurar a cada uno de los miembros los beneficios procedentes del empleo de su propio capital y de su propio trabajo en las fábricas de algodón y de lana, y mejorar así la condición doméstica y social de todos los miembros. Cada miembro tiene igual derecho de votos y de influencia que los demás, cualquiera que sea el importe de sus aportaciones”.

Owen y Fourier son considerados los padres de la cooperación sobre todo porque inspiraron sus principios fundamentales: *principio de la asociación, principio voluntario, principios de la democracia y principio de la actividad para el servicio*”. Esto creó la base de lo que sería más tarde Alianza Cooperativa Internacional.

Estos criterios son las que siguen ahora el movimiento cooperativo, apenas han sufrido cambios desde entonces, hasta 1966 que en su XXIII Congreso la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) añadió un sexto principio a los valores cooperativos, estos quedaron así:

- 1º- Libre adhesión y baja voluntaria.
- 2º- Control democrático e igualdad de derechos.
- 3º- Limitación de interés al capital.
- 4º- Proporcionalidad en la distribución de beneficios.
- 5º- Educación y promoción cooperativa.
- 6º- Cooperación entre cooperativas.



Tres décadas después, el Congreso del Centenario de la A.C.I., celebrado en Manchester, en septiembre de 1995, adoptó la *Declaración de Identidad Cooperativa*, fomentada por el profesor canadiense Ian MacPherson. En ella se define a la cooperativa como “*asociación autónoma de personas voluntariamente unidas para resolver sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa democráticamente controlada y que pertenece a todos*”. (Declaración de Identidad Cooperativa, 1995)

Paralelamente se afronta la reescritura de los Principios, que aumentan a siete, dejando abierta la puerta a importantes cambios económicos, al suprimir la limitación de interés al capital. La nueva redacción es la siguiente:

- 1º- Afiliación voluntaria y abierta.
- 2º- Control democrático por parte de los miembros.
- 3º- Participación económica de los miembros.
- 4º- Autonomía e independencia.
- 5º- Educación, formación e información.
- 6º- Cooperación entre cooperativas.
- 7º- Interés por la comunidad

Dame Pauline Green, Presidenta de una organización que representa 160.000 empresas cooperativas en Europa, y elegida por un periodo de cuatro años en 2009 como presidenta de la A.C.I, habló en la reunión de Ministros en Polonia sobre la competitividad de Europa en los preámbulos del 2012, declarado por Naciones Unidas como Año Internacional de las Cooperativas.

La Presidenta de la A.C.I destacó tres prioridades para la Unión Europea, la primera aumentar la comprensión del modelo de negocios cooperativo entre los que realizan políticas en Bruselas y los estados miembro, para que las cooperativas estén en las mismas condiciones de juego que otros modelos de negocios. La siguiente prioridad es la de apoyar el cambio legislativo en los estados miembro, para que la legislación se ajuste a los propósitos, sea “*habilitante más que prescriptiva y aliente el crecimiento en lugar de constreñirlo*”. Establecer un marco de políticas de la UE para reconocer y apoyar el desarrollo de empresas cooperativas modernas.

Dame Pauline señaló: “*La Unión Europea debe responder a la designación del 2012 Año Internacional de las Cooperativas de Naciones Unidas. Las cooperativas son un modelo de empresas exitoso y probado, basado en valores y que puede contribuir a una economía europea fuerte y competitiva. Europa se beneficiaría significativamente con una mayor diversidad en la economía. La toma de acciones por parte de la UE para aumentar la comprensión y apoyar el cambio en materia de legislación sería un paso sencillo y bien recibido, en ese sentido.*” (Kelly, 2012)

Se ve como la evolución del modelo cooperativo va avanzando junto a los principios y valores que las sustentan, todos ellos originados por unas carencias necesarias para el trabajo y la vida. Con la cooperación entre socios, una equidad en el mercado y pensado más en las personas que en el capital observamos como existe alternativas de mercado a la capitalista.



2.4.1.1 El movimiento cooperativo en España

Las primeras voces del movimiento cooperativo llegaron a España unidas a la Revolución Francesa, gracias a pensadores como Joaquín Abreu, diputado de las Cortes de 1823, emigrado en Francia, y que conoció personalmente a Fourier en 1831.

A través de ideas de importantes socialistas utópicos y anarquistas, como Charles Fourier, Robert Owen, Henri de Saint-Simon, Étienne Cabet y Pierre-Joseph Proudhon, etc, y nuevos conceptos de libertad de trabajo, protegidos por leyes específicas, llevan a la desaparición de los antiguos gremios y dan paso al surgimiento de asociaciones obreras, que más tarde se transformaron en movimientos cooperativistas.

Las Cortes de Cádiz aprobaron, en mayo de 1813, la Ley de Libertad de Industria y el derecho general de asociación. El Decreto fue abolido en junio de 1815 con la restauración de la monarquía absoluta, y restablecido en el Trienio Liberal, ocasión en que se dio un nuevo impulso al proceso de industrialización.

También por medio de Fernando Garrido las ideas de Robert Owen llegaron asimismo a España. Después de su primera estancia en Inglaterra y de vuelta a España en 1854, divulgó estas experiencias que contribuyeron a la creación de la *Cooperativa Proletaria*, en Valencia en 1856 y que en 1884 se transformaría en cooperativa de producción con 17 telares, y de la *Cooperativa El Compañerismo*, fundada por los obreros ferroviarios de Valencia en el mismo año. Tuvieron el mismo origen una cooperativa en Madrid, *La Fernandina*, fundada en 1864, y otra *La Abnegación* en Jerez, en el mismo año.

Algunos autores han señalado que incluso antes de que llegaran a España las ideas de Owen, Fourier, ya había tentativas de crear cooperativas. Uno de los primeros intentos de instaurar una cooperativa de producción se dio en 17 de marzo de 1840 con la Asociación de Tejedores de Barcelona.

En la semiclandestinidad durante los turbulentos años 1841 y 1842 y en mitad de una grave crisis de paro tecnológico obrero, la Asociación de Tejedores de Barcelona obtuvo del Ayuntamiento de Barcelona un préstamo de 7.000 duros, para construir una nueva fábrica y ofrecer trabajo a sus asociados desempleados. Con dicho préstamo municipal y una emisión de acciones, se constituyó la Compañía Fabril de Tejidos, que tras algunos años de éxitos y percances, pasó a manos de una empresa privada durante la crisis de año 1848.

Influidos por las teorías utópicas, se proyectaron otras muchas experiencias durante la segunda mitad del siglo XIX. Así, por ejemplo, en Bañul (Valencia) se fundó una asociación de papeleros mediante una cuota mensual de un real, adquiriendo tal importancia que llegó a transformarse en una Cooperativa de Crédito.

En Cataluña se crearon diferentes cooperativas. Entre las textiles, en 1864 la Obrera Mataronense con doscientos sesenta y siete socios; en 1865 la Cooperativa Palafrugellese en Palafruguell (Gerona); y en 1873, La Obrera, de Sabadell. Entre las cooperativas de consumo se destacaron *La Unión Obrera de Sans* (Barcelona) creada en 1873, la *Fraternidad de Barcelona* en 1879 y *La Flor de Mayo* en 1890. En el sector de la construcción señalamos la *Cooperativa de Mataró* en 1887.



Entre las cooperativas agrarias, ellas destacaron *La Protectora* creada en 1889, *La Cooperativa Agrícola* de Morón de la Frontera en Cádiz, de La Caja Rural, del *Jabalí Viejo* de Murcia, y otras en Zamora, Granada, etc., todas impulsadas por movimientos sociales católicos.

Algunas de estas experiencias fueron creadas antes del reconocimiento legal del derecho de asociación en 1869 y de la Ley de Asociaciones de 1887, que reguló después este derecho, pues no tenían base institucional. Su funcionamiento estaba basado en iniciativas locales aisladas, que en la mayoría de casos no consiguieron sobrevivir durante mucho tiempo.

La Ley de Asociaciones de 30 de junio de 1887 constituyó un estímulo para la creación de sociedades agrícolas y cooperativas más sólidas. Representó, un primer intento de someter a las cooperativas de producción, crédito y de consumo a los preceptos legales, ya que se estableció cómo había de constituirse y funcionar una asociación cooperativa.

Con su promulgación, hubo un florecimiento de organizaciones cooperativas, aunque, debido a la necesidad de defender los intereses que a su alrededor se habían ido creando, tenían en muchos casos sus puertas cerradas a la admisión de nuevos socios. Una actitud que generaba rechazo en general, al mismo tiempo que reafirmaba entre los medios anarcosindicalistas y socialistas, la acusación de que la cooperación castraba el espíritu reivindicativo y revolucionario de la clase obrera.

Hay que recalcar que el movimiento cooperativo, es un actor social significativo, y no puede ser ajeno a la realidad política, social y económica del contexto que vive en un momento determinado. Su desarrollo será impulsado o perturbado por el grado de organización de la sociedad global y si esta organización responde o no a los principios cooperativos.

Como dice Daniel Navas Vegas, en el libro *Cooperativismo Agrario y desarrollo rural* (pág. 45,46):

“Si el cooperativismo no responde a los principios vigentes en ese momento en la sociedad, se debilitará, ya que el sistema social establecerá un obstáculo para su desarrollo, por el contrario si la situación es inversa, podrá lograr una mayor consolidación y se reforzará.

Toda sociedad debe establecer mecanismos y organizaciones que tienen como fin perpetuarse en el tiempo, y por lo tanto, están orientadas a sostener los valores y principios que la han consagrado, evitando que surjan o prosperen otras instituciones que impliquen otros principios.

Vivimos en un entorno difícil de predecir, crecientemente competitivo y mucho más exigente, nuestro horizonte de competitividad dependerá del nivel de calidad y de productividad que seamos capaces de alcanzar. Nuestra única alternativa de sobrevivir es enfrentar los cambios del entorno siendo más eficaces y más eficientes”. (Navas, 2005)

El asociacionismo agrario, y las cooperativas en particular, son protagonistas del gran cambio experimentado en el sector agroalimentario español, contribuyendo a la vertebración del territorio, al dar continuidad a la actividad agraria, fomentando el

empleo rural y teniendo una especial capacidad para ser motor de desarrollo económico y social, favoreciendo, por tanto, la viabilidad y sostenibilidad de nuestras zonas rurales.

Existen tres características en las que se define el ámbito rural, la población, la actividad económica desarrollada y la particular cultura de los habitantes. Estas áreas son de reducido tamaño y su población está envejecida como consecuencia de las migraciones hacia áreas más desarrolladas, las peculiaridades características culturales relacionadas con el apego a la tierra, la conservación de la unidad familiar, etc.

Por tanto el desarrollo del territorio *“ha de tratar de buscar, alternativas a lo que se desarrolla en ese momento para garantizar los equilibrios entre las regiones y entre los habitantes de esas regiones”*. (Bel Durán, 2005)

Debe tener en cuenta aspectos no sólo económicos sino también medioambientales y de bienestar social. Con el paso del tiempo ha pasado a llamarse *“desarrollo endógeno, con la participación de los habitantes de la región, y sostenible que trata de satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras”*. (Bel Durán, 2005)

Por lo que se refiere a cifras, los principales datos del cooperativismo agroalimentario español dicen que, las cooperativas agrarias forman un total de 3.861 empresas que en su conjunto, facturaron 19.172 millones de euros en 2011, con una variación al alza de 12,9% desde 2006, de esta facturación 5.823 millones correspondientes a la exportación, y el 46% valor de la producción agraria. Cooperativas Agro-alimentarias, a la que están asociadas 2.849 empresas, un 73 % del total, recuerda en su último informe de 2012, que el colectivo empresarial cooperativo cuenta con casi 1,2 millones de socios, que genera 93.733 empleos directos, según los datos del Observatorio del Cooperativismo Agroalimentario Español. (OSCAE, 2012)

Para poder ver la evolución a simple vista de lo comentado en el párrafo anterior, es decir, el número de socios cooperativos, el número de cooperativa, así como su volumen de facturación, se detalla la tabla siguiente:

	2000	2005	2009	2011	Variación 2000-11
Nº Socios	983.000	1.160.000	1.160.00	1.144.070	18,01%
Facturación (M€)	10.818	16.323	18.889	19.172	12,9%
Cooperativas	3.902	4.015	3.989	3861	2,23%

Tabla 2. Evolución del número de cooperativas, socios y facturación entre 2000 y 2009 en España (2013)

Por otra parte, hay que destacar que el crecimiento del volumen de negocios ha sido desigual en los diferentes subsectores del cooperativismo. En el caso de las frutas y hortalizas, que representan un 20% del total facturado por las cooperativas españolas, el crecimiento ha sido espectacular, pasando en apenas 4 años de 2.400 millones de euros a 3.300 millones, lo que significa un crecimiento anual del 9%.

Otro de los sectores que ha experimentado un mayor crecimiento es el aceite de oliva, donde las cooperativas siguen aumentando su volumen de facturación no sólo por una cuestión de volumen, sino por la incorporación de valor añadido y la comercialización directa de aceite virgen extra embotellado, lo que les ha permitido aproximarse en los últimos años a los 2.000 millones de euros de facturación. El resto de los sectores han experimentado crecimientos sostenidos, pero más modestos.

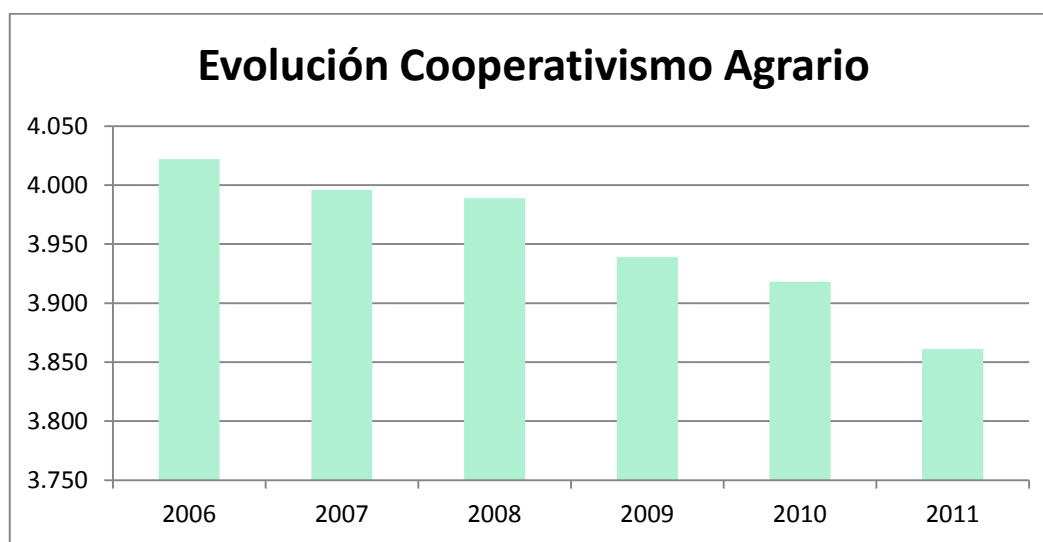


Gráfico 1. Evolución del Cooperativismo Agrario Español (OSCAE, 2012)

Como se observa en el gráfico anterior, el cooperativismo medido como el conjunto de cooperativas que lo forman, ha ido descendiendo a lo largo del tiempo, esto se debe a un descenso del número de cooperativas, pues la centralización de las cooperativas y el abandono de sectores de producción son los principales problemas.



2.4.2 Cooperativismo Agrario en la Comunidad Valenciana

La Comunidad Valenciana es una de las autonomías españolas en las que el cooperativismo tiene una mayor potencia e implantación, además de contar con una notable tradición histórica y una fuerte implicación social.

El cooperativismo valenciano comenzó su trayectoria a principios del siglo XX, fundamentalmente en el ámbito rural, donde el dinamismo y el arraigo al territorio de las cooperativas agrarias y las de crédito, las ha convertido en protagonistas de las economías locales. Asimismo, en las últimas décadas, otras formas cooperativas, como las de trabajo asociado, las de consumidores y usuarios o las de viviendas, han experimentado una evolución significativa, contribuyendo así a fortalecer la presencia del cooperativismo en el tejido socioeconómico valenciano.

Algunas características como la defensa de los intereses de los socios, la mejora de su calidad de vida y la contribución a la elevación de sus rentas son las claves que promueven el desarrollo de las cooperativas. Todo ello sin renunciar a una eficaz gestión empresarial, apoyada en la profesionalidad, la transparencia y la formación permanente, que ha convertido a muchas cooperativas valencianas en líderes de sus respectivos sectores.

Sin embargo, las cooperativas, se caracterizan por una serie de rasgos que les confieren un protagonismo especial, se puede decir que el compromiso con el territorio es una de la parte más importantes y característica de las cooperativas, éstas pese a su crecimiento y evolución, no abandonan el entorno local en el que surgen y mantienen una base social comprometida con sus raíces, siendo de hecho un verdadero antídoto contra la deslocalización.

Son una fuente de generación de empleo estable, gran parte de los trabajadores de las cooperativas son sus propios socios, y por tanto propietarios, dueños de su empresa. Las cooperativas realizan sus actuaciones bajo la responsabilidad social, la cooperativa, por su propia definición ideológica, asume valores y principios que introducen su actividad económica y emiten su acción en el entorno, a cuya mejora social y cultural se destinan recursos económicos.

El cooperativismo valenciano es el más plural de España, pues alcanza al mayor número de sectores y participa en todas las actividades económicas. Además tiene una presencia significativa en todo el territorio, tanto en las zonas de interior como en el litoral y en las grandes ciudades, abarcando así toda la geografía de la Comunidad Valenciana.

Es importante saber, que el cooperativismo agrario controla, en algunos subsectores, el 90% de la producción. Sólo en la Comunidad Valenciana, esto supone una relación directa con más de 300.000 economías domésticas.

Como cita el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, en su artículo 80.4 el legislador valenciano, que tiene la competencia exclusiva en materia de cooperativas, es clara y contundente a la hora de recordar la obligación de promover este sector:



“La Generalitat promoverá formas de participación de los trabajadores en la propiedad de los medios de producción y fomentará la participación en las empresas y la creación de sociedades cooperativas y otras figuras de economía social”.
(Jefatura del Estado, 2006)

Ahora bien, con respecto a los principios generales del Cooperativismo Agrario Valenciano, la Ley 8/2003, de Cooperativas de la Comunitat Valenciana, en su artículo 100 dice así:

Artículo 100. Principios generales

“1. Las cooperativas, sus uniones y federaciones y la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana integran el cooperativismo valenciano.

2. El cooperativismo valenciano se ordenará de acuerdo con el principio de libertad de asociación.

3. La Generalitat Valenciana adoptará medidas para fomentar la unión de las entidades que asocien cooperativas, así como las relaciones de intercooperación”.
(Órgano Presidencia de la Generalitat Valenciana, 2003)

Hay que mencionar, además que la Ley de Cooperativas de la Comunitat Valenciana creó un órgano de promoción, asesoramiento y planificación de la política y legislación en materia de cooperativas desarrolladas por la Administración autonómica, al cual llamaron Consejo Valenciano del Cooperativismo. Es una entidad de composición proporcional, cuyos miembros son designados por la Confederación de Cooperativas y por el Consell de la Generalitat Valenciana.

Las funciones del Consejo Valenciano del Cooperativismo se dividen en cinco áreas que a continuación se detallan. La primera que se menciona es la resolución extrajudicial de conflictos planteados entre cooperativas o entre éstas y sus socios, a través de mediación, conciliación y, sobre todo, arbitraje. El Consejo Valenciano del Cooperativismo dispone de una corte arbitral compuesta por más de veinte letrados expertos, cuyos veredictos son ejecutivos en la misma medida que una sentencia judicial. Esta fórmula ofrece, frente a la jurisdicción ordinaria, las ventajas de la especificidad (especialización), la rapidez del procedimiento, y la gratuidad.

Otra de las funciones importantes del Consejo es el asesoramiento normativo, es decir, informar, dictaminar o formular proposiciones sobre cualquier disposición legal que pueda afectar a las cooperativas. Además se encarga de la promoción del cooperativismo, esto es impulsar y potenciar el cooperativismo y las relaciones intercooperativas, participar en la difusión de los principios cooperativos y velar por su cumplimiento, y fomentar la educación y formación cooperativa.

Por último, pero no menos importante, la tarea de la liquidación y transformación de cooperativas. El Consejo cuenta con una corte de cincuenta liquidadores expertos, que pueden ayudar a los socios de las cooperativas que lo soliciten en las tareas de liquidación o transformación.

Para dinamizar el Consejo Valenciano del Cooperativismo y facilitar la ejecución de sus funciones, la Generalitat Valenciana y la Confederación constituyeron en el año 2007 una fundación pública, FOCOOP - Foment del Cooperativisme, Fundació de la Comunitat Valenciana. Así, Focoop se constituye como un instrumento de



colaboración del Consejo Valenciano del Cooperativismo, al que complementa y refuerza. Pero la fundación es también una plataforma de encuentro institucional, entre las dos entidades que la constituyen: la Confederación y la Generalitat.

Según el artículo 107 de la Ley 8/2003, de 24 de Marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, se define el concepto y las características de la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana de la siguiente manera:

“1. La Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana será el máximo órgano de representación de las cooperativas y de sus organizaciones en dicho ámbito territorial.

2. La Confederación estará integrada por las federaciones existentes, y por las uniones intersectoriales, al menos de ámbito provincial, que reúnan como mínimo el 25% de las cooperativas de los sectores integrados en cada unión y que no formen parte de ninguna federación. Todas estas entidades tendrán derecho a integrarse en la Confederación.

3. Corresponderá a la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana:

A) Representar públicamente al cooperativismo valenciano. B) Participar en la difusión de los principios cooperativos y estimular la formación y promoción cooperativa. C) Organizar servicios de interés común para las cooperativas. D) Establecer relaciones de colaboración con las organizaciones representativas del cooperativismo de otras comunidades autónomas, así como con las de ámbito internacional y de otros estados, principalmente europeos. E) Establecer relaciones de colaboración con las empresas públicas, cajas de ahorros y otras fundaciones de interés general, mutuas de seguros, mutualidades de previsión social, sociedades laborales, sociedades agrarias de transformación, y asociaciones de cualquier clase, así como con las organizaciones creadas por dichas entidades, con el fin de coordinar y potenciar la Economía Social. F) Establecer relaciones con los sindicatos de trabajadores y las organizaciones de empresarios. G) Las restantes funciones de representación, defensa y promoción del cooperativismo valenciano que se le asignen en sus estatutos y que le sean encomendadas en el futuro por los poderes públicos.

4. Los estatutos sociales de la confederación contendrán, al menos, su régimen económico y la regulación de sus órganos de gobierno, que serán el consejo rector y la asamblea general.

Se aplicarán a la confederación, en lo que proceda, las normas de esta ley para el régimen societario de las cooperativas, excepto la obligación de designar letrado asesor, y el régimen económico y contable de las uniones y federaciones, así como sus normas de auditoría.

5. La confederación, desde el momento de su constitución mediante documento público y su inscripción en el Registro de Cooperativas, tendrá personalidad jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de las funciones que le correspondan legalmente”.(Órgano Presidencia de la Generalitat Valenciana, 2003)

Desde su constitución, en 1989, la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana es una entidad sin ánimo de lucro que integra a las siete federaciones de cooperativas existentes en la comunidad autónoma. Su principal



objetivo es defender los intereses de las cooperativas valencianas, representándolas a nivel institucional en todos y cada uno de los asuntos que les incumban de manera global, y comunicando a la opinión pública los principios y valores del cooperativismo.

Por otra parte, cada una de las federaciones socias de la Confederación desarrolla sus propias funciones, presta servicios a sus cooperativas afiliadas y las representa en aquellos aspectos derivados de su actividad particular. La Confederación asume la coordinación necesaria entre ellas para favorecer sinergias y promover las relaciones intercooperativas. Optimizar los esfuerzos que se dedican al fomento del cooperativismo y de las empresas cooperativas en la Comunidad Valenciana es uno de los principales retos de la Confederación.

Hay que decir también, que según la Confederación, el cooperativismo valenciano agrupa a tres mil empresas, con más de un millón, que dan empleo estable a cerca de 75.000 personas, y con un volumen económico total de 18.000 millones de euros. Más aún, se debe agregar, que el cooperativismo valenciano representado en la Confederación agrupa a tres mil empresas, con más de un millón y medio de socios. Y para finalizar, es curioso saber, que uno de cada cinco ciudadanos de la Comunidad Valenciana es cooperativista.

2.4.3 ¿Qué es una Cooperativa?

Las cooperativas nacen a mediados del siglo XIX. La clase obrera y los pequeños grupos de empresarios agrarios y artesanos intentaban mejorar las condiciones laborales y económicas en las que trabajaban, creando su propio empleo o agrupándose con gente en sus mismas condiciones y, de este modo, se fueron estableciendo unas pautas de funcionamiento interno propio.

Para empezar a hondar en el tema de las cooperativas de segundo grado primero tenemos que saber que es una cooperativa, y en que se distingue de las demás formas de sociedades y asociaciones, finalizando con su marco jurídico donde se establece la base de su estructura y funcionamiento.

Acorde con la Alianza Cooperativa Internacional en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define:

"Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas".

"Una cooperativa es un grupo de sujetos económicos, cuya finalidad es el fomento de economías de los asociados a través de una empresa administrada comunitariamente". (Educación Cooperativa en América Latina. Tres enfoques básicos.)



En esta definición encontramos varios elementos a explicar:

Un grupo de sujetos económicos, es decir, personas que tienen una carencia específica y que están solucionando su problema a través de una acción económica. Supone conocer la necesidad, insertarse en un mercado, generar un tipo de bien o servicio y distribuirlo adecuadamente.

No es solo una acción de grupo, o social, es una acción económica. Es decir, según una definición clásica de la Economía, es la ciencia que se ocupa de la utilización de medios escasos susceptible de usos alternativos. Hay una intención y una decisión en el uso de recursos.

Una empresa comunitaria, esto es un tipo organización, una unidad de generación de bienes y servicios que se administra comunitariamente, en otras palabras se toma decisiones en base a la mayoría democrática de las opiniones y no en la cantidad de tenencia de capital. Así mismo, la cooperativa es un tipo de relaciones sociales de producción caracterizada por subordinación del capital a la persona humana y a la comunidad.

El objetivo es la promoción de asociados, digamos que el propósito final es conseguir mejoras en las condiciones de su vida de integrantes cooperativos, sino hay beneficios no hay cooperativa. Pues el verdadero capital de las cooperativas son sus socios, por ello es importante la integración de las cooperativas para mejorar.

Por otro lado las cooperativas pueden ser además una alternativa a los nuevos desafíos del siglo XXI, ya que aparece como un gran instrumento de apoyo a agricultores, que por sí solos no pueden resolver todos los problemas y desafíos que presenta el nuevo contexto, puesto que promover la innovación en la producción y la comercialización requiere invertir en información y conocimientos.

No solo es un instrumento de apoyo para los trabajadores, si no también ayuda a lograr un desarrollo sostenible en la vida rural, y también se puede evitar el deterioro de los recursos naturales y hacer una gestión sostenible de los recursos hídricos concienciando a los usuarios.

En este contexto, las cooperativas con su doble condición de asociación de personas y de empresa económica conocen a los consumidores y pueden acompañar más fácilmente a los procesos de cambios de gustos y preferencias. El factor del conocimiento de las personas por su doble condición de cliente y asociado son los elementos distintivos del método y la acción cooperativa.

Por lo que se refiere al funcionamiento, en principio las cooperativas trabajan con o para sus socios. Por lo tanto, no pueden operar con terceros no socios, dado que si así se hiciera se perdería la verdadera naturaleza de la misma. No obstante las cooperativas pueden realizar operaciones propias de su actividad cooperativizada con terceros que no sean socios, siempre y cuando cumplan las condiciones que para estos casos dispone la ley, lo cual dependerá de la clase de cooperativa de que se trate. Y en este sentido las cooperativas agrarias no podrán realizar operaciones con terceros por importe superior al 50% de las que realicen con sus socios, salvo autorización expresa y con los límites que fije la Conselleria competente.

Ahora bien, para analizar bien su funcionamiento hay que analizar su legislación. En 1974, con la aparición de una nueva Ley General de Cooperativas, será cuando desaparezca el carácter “sin ánimo de lucro” de estas entidades, y aparezca el de “empresa en común”, se aclara así que persiguen unos objetivos en beneficio de sus socios. Es decir, se depuró el concepto de cooperativa y se proporcionó a sus fines esenciales una mayor racionalidad económica, además de quedar menos sometidas a las instituciones, ya que desaparece la posibilidad de veto de la Obra Sindical en el nombramiento de cargos en la junta rectora, pasando a depender estas instituciones directamente del Ministerio de Trabajo.

Las especiales características de las sociedades cooperativas han hecho necesaria la regulación del grupo cooperativo, con la finalidad de impulsar la integración empresarial de este tipo de sociedades, ante el reto de tener que operar en mercados cada vez más globalizados.

Así en la Ley 27/1999 de 16 de Julio, de Cooperativas (actualmente en revisión vigente desde 23 de agosto de 2013) nace con el objetivo de reforzar los principios básicos del espíritu del cooperativismo, para ser un útil instrumento jurídico y hacer frente a los grandes desafíos económicos y empresariales que representaba la entrada en la Unión Monetaria Europea hace poco más de una década.

Esta Ley recoge las modificaciones habidas en los procedimientos jurisdiccionales de garantía e impugnación, o las innovaciones más acreditadas en otros ámbitos jurídicos como auditoría y régimen laboral. Además la Ley ofrece un marco de flexibilidad, donde las propias cooperativas puedan entrar a autoregularse, y establece los principios que, con carácter general, deben ser aplicados en su actuación, huyendo del carácter reglamentista que en muchos aspectos, dificulta la actividad societaria.

Un objetivo prioritario es reforzar la consolidación empresarial de la cooperativa, para lo que ha sido preciso flexibilizar su régimen económico y societario y acoger novedades en materia de financiación empresarial. Así, el reforzamiento del órgano de gobierno y administración o la habilitación de acceso a nuevas modalidades de captación de recursos permanentes mediante la emisión de participaciones especiales, o de títulos participativos.

Dentro de estas perspectivas, la Ley se estructura en tres títulos con ciento veinte artículos, trece disposiciones adicionales, cuatro disposiciones transitorias, tres disposiciones derogatorias y seis disposiciones finales. De aquí en adelante se mencionan los artículos 1 y 2, éstos ayudan a comprender lo que es una cooperativa y en que ámbito se aplica.

Artículo 1. *Concepto y denominación.* Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas.

“1. La cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la presente Ley.

2. Cualquier actividad económica lícita podrá ser organizada y desarrollada mediante una sociedad constituida al amparo de la presente Ley.



3. *La denominación de la sociedad incluirá necesariamente las palabras «Sociedad Cooperativa» o su abreviatura «S. Coop.». Esta denominación será exclusiva, y reglamentariamente podrán establecerse sus requisitos.*

4. *Las sociedades cooperativas podrán revestir la forma de cooperativa de primero y segundo grado, de acuerdo con las especificidades previstas en esta Ley”.*

Artículo 2. *Ámbito de aplicación.* Ley 27/1999 de 16 de Julio, de Cooperativas.

“La presente Ley será de aplicación:

A) A las sociedades cooperativas que desarrollen su actividad cooperativizada en el territorio de varias Comunidades Autónomas, excepto cuando en una de ellas se desarrolle con carácter principal.

B) A las sociedades cooperativas que realicen principalmente su actividad cooperativizada en las ciudades de Ceuta y Melilla”.(Jefatura del Estado, 1999)

Entre tanta pluralidad y diversidad de tipos de cooperativas se puede afirmar que existen, sin embargo, unos valores y principios comunes: prioridad dada a las personas y al trabajo en la distribución de excedentes, libertad de asociación, adopción de procesos de decisión democráticos e independencia.

De este modo, la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I) define los valores cooperativos como *“valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”.*

Y se detallan a continuación,

1.- *Membresía abierta y voluntaria: “Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religioso”.*

2.- *Control democrático de los miembros: “Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quiénes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.*

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos”.

3.- *Participación Económica de los miembros: “Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.*

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la



posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible, los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía".

4.- Autonomía e independencia: *"Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa".*

5.- Educación, entrenamiento e información: *"Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.*

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo".

6.- Cooperación entre Cooperativas: *"Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales".*

7.- Compromiso con la comunidad: *"La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros".*

Los principios cooperativos son pautas por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Por tanto, se entiende por principios cooperativos aquellos que identifican a la empresa cooperativa diferenciándola del resto de formas económicas y concediéndola de un marco ideológico propio.

En concreto, estos principios, se constituyen expresamente como guía para la interpretación de la Ley 8/2003, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, que en su artículo 3, los define como:

Artículo 3. Principios Cooperativos

"Las cooperativas valencianas se inspirarán en los valores cooperativos de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad declarados por la Alianza Cooperativa Internacional y en los principios cooperativos formulados por ella, que constituyen las pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica dichos valores, y que, a efectos de esta ley, son los siguientes:

- *Primero. Adhesión voluntaria y abierta.*
- *Segundo. Gestión democrática por parte de los socios.*
- *Tercero. Participación económica de los socios.*
- *Cuarto. Autonomía e independencia.*
- *Quinto. Educación, formación e información.*
- *Sexto. Cooperación entre cooperativas.*
- *Séptimo. Interés por la comunidad".* (Órgano Presidencia de la Generalitat Valenciana, 2003)

En cuanto al tipo de cooperativas, éstas pueden ser de primer grado, cuando sus socios son personas físicas o jurídicas, y de segundo o ulterior grado cuando están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase.

A su vez, las cooperativas de primer grado se clasifican en:

- Cooperativas de trabajo asociado
- Cooperativas de consumidores y usuarios.
- Cooperativas de viviendas.
- Cooperativas agrarias.
- Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra.
- Cooperativas de servicios.
- Cooperativas del mar.
- Cooperativas de transportistas.
- Cooperativas de seguros.
- Cooperativas sanitarias.
- Cooperativas de enseñanza.
- Cooperativas de crédito.

Es importante citar, que el número de socios fundadores ha de ser como mínimo, tres en las cooperativas de primer grado y dos en las de segundo grado. Las aportaciones obligatorias deberán liquidarse, al menos, en un 25% en el mismo instante de la suscripción y la diferencia en el plazo que se establezca por los Estatutos o por la Asamblea General.

Por otro lado, recientemente, se ha promulgado la Ley 13/2013, de 2 de Agosto, de Fomento de la Integración de Cooperativas y de otras Entidades Asociativas de carácter Agroalimentario. La nueva Ley impulsa un modelo cooperativo empresarial y profesionalizado, se establece la figura de la “Entidad Asociativa Prioritaria” de ámbito supra-autonómico, para mejorar su estrategia empresarial.

Así mismo se intenta conseguir mayor competitividad, modernización e internacionalización, se hace imprescindible impulsar medidas que fomenten la concentración de la oferta en origen y que potencien la creación de grupos comercializadores de base cooperativa y dimensión supra-autonómica, capaces de operar a lo largo de toda la cadena agroalimentaria, en los mercados nacionales e internacionales.

Con esta nueva Ley nace la “Entidad Asociativa Prioritaria”, se comenta a continuación brevemente sobre sus características, en sus propios artículos 1 y 3, donde mejor se puede entender.

Artículo 1. Objeto y ámbito de aplicación. Ley 13/2013, de 2 de Agosto, de Fomento de la Integración de Cooperativas y de otras Entidades Asociativas de carácter Agroalimentario.

“Esta ley tiene por objeto fomentar la fusión o integración de las cooperativas agroalimentarias y de otras entidades de naturaleza asociativa mediante la constitución o la ampliación de entidades asociativas agroalimentarias de suficiente dimensión económica, y cuya implantación y ámbito de actuación económica sean de carácter supra-autonómico, instrumentando, en su caso, las medidas necesarias para obtener un tamaño adecuado que les permita alcanzar los fines descritos en el artículo 2.

2. La presente ley es de aplicación a las entidades asociativas agroalimentarias calificadas de prioritarias de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo II y a las entidades asociativas que las integran, en su caso, así como a los productores individuales, ya sean personas físicas o jurídicas, que forman parte de las mismas.

3. A los efectos de esta ley, son entidades asociativas las sociedades cooperativas, las cooperativas de segundo grado, los grupos cooperativos, las sociedades agrarias de transformación, las organizaciones de productores con personalidad jurídica propia, reconocidas de acuerdo con la normativa comunitaria en el ámbito de la Política Agraria Común y las entidades civiles o mercantiles, siempre que más del 50 por ciento de su capital social pertenezca a sociedades cooperativas, a organizaciones de productores o a sociedades agrarias de transformación. En el caso de que estas entidades económicas tengan la forma de sociedad anónima, sus acciones deberán ser nominativas”.

Artículo 3. Condiciones para el reconocimiento de las entidades asociativas prioritarias. Ley13/2013, de 2 de Agosto, de Fomento de la Integración de Cooperativas y de otras Entidades Asociativas de carácter Agroalimentario.

“1. Para que una entidad asociativa pueda tener la consideración de prioritaria, habrá de reunir los siguientes requisitos:

a) Ser entidad asociativa agroalimentaria de las dispuestas en el artículo 1.3 de esta ley.

b) Tener implantación y un ámbito de actuación económico que sean de carácter supra-autonómico.

c) Llevar a cabo la comercialización conjunta de la totalidad de la producción de las entidades asociativas y de los productores que las componen.

d) Que la facturación de la entidad asociativa solicitante, o la suma de las facturaciones de las entidades que se fusionan o integran alcance, al menos, la cantidad que se determine reglamentariamente.

Dicho montante económico se determinará según los sectores productivos, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, y será revisado periódicamente, en función de la evolución del proceso de integración sectorial y del valor de las producciones comercializadas.

e) Constar expresamente en los estatutos o disposiciones reguladoras correspondientes a las distintas entidades que componen la entidad asociativa prioritaria, así como en los de esta entidad, la obligación de los productores de entregar la totalidad de su producción, para su comercialización en común.

f) Los estatutos o disposiciones reguladoras de la entidad asociativa prioritaria y de las entidades que la integran deberán contemplar las necesarias previsiones para garantizar a sus productores asociados el control democrático de su funcionamiento y de sus decisiones, así como para evitar la posición de dominio de uno o varios de sus miembros.

2. A solicitud de la entidad interesada, el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente procederá al reconocimiento de la entidad asociativa prioritaria, conforme al procedimiento que se establezca reglamentariamente.

3. Las entidades asociativas agroalimentarias reconocidas como prioritarias, las entidades que las integren y los productores que formen parte de las mismas, que no cumplan con los requisitos exigidos para mantener su condición, no podrán beneficiarse de las ayudas y beneficios previstos en las normas reguladoras de su concesión. Reglamentariamente se determinará la forma y condiciones en que se



deba acreditar el mantenimiento de los requisitos y las consecuencias de su pérdida".(BOE, 2013)

Es importante recalcar que el impulso y fomento de la integración cooperativa establece un eje prioritario de acción del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Para ello, el Ministerio ha potenciado la Ley de Fomento de la Integración Cooperativa y otras entidades asociativas de carácter agroalimentario, cuyo principal objetivo es mejorar la distribución de la oferta y fomentar la integración de productores y entidades para la ampliación de entidades asociativas de carácter agroalimentario de ámbito supra-autonómico.

En concreto, la Ley de integración cooperativa tiene entre sus fines fomentar la integración de los productores en sociedades cooperativas agroalimentarias, en organizaciones de productores, en sociedades agrarias de transformación u otras entidades en el ámbito agroalimentario. Asimismo, mejora la capacitación y formación de los responsables de la gestión de dichas entidades, y contribuye a la mejora de la renta de los productores agrarios integrados en las entidades asociativas.

2.4.3 Cooperativas de comercialización de segundo grado

Las sociedades cooperativas tienen entre sus medios de progreso y de supervivencia e integración una herramienta clave, ésta es la sociedad cooperativa de segundo grado. Hoy es cuando se pone de manifiesto su necesidad con mayor fuerza que nunca, debido a que se están produciendo en el entorno y en el mercado una serie de circunstancias que empujan a las empresas en general, no solo a una modernización de sus estructuras sino a un cambio de filosofía.

Como se ha dicho en el párrafo anterior, las sociedades cooperativas de segundo grado son el instrumento normalmente utilizado a nivel cooperativo para llevar a cabo procesos de integración. Puesto que, la globalización de los mercados y el incremento de la competencia hacen necesaria una rápida y eficiente respuesta en el mundo cooperativo. Las decisiones adoptadas por las sociedades cooperativas han ido siempre dirigidas a la realización de procesos de integración o concentración, siendo la constitución de cooperativas de segundo grado una de las vías más utilizadas.

A la hora de definir las Sociedades Cooperativas de Segundo Grado, se puede decir que son aquellas que tienen como socios a otras cooperativas, en otras palabras, se trata de una asociación de, al menos dos Sociedades Cooperativas de Primer Grado y de personas jurídicas, públicas o privadas –bajo unos límites establecidos en las leyes cooperativas– que se agrupan con el objetivo de poder desarrollar en común una determinada actividad económica o empresarial que les permita actuar de forma más competitiva en el mercado. Una definición simple y concisa sobre la cooperativa de segundo grado, es que es una “cooperativa de cooperativas”.

Se caracterizan también por la contratación de una gerencia que realiza todas las gestiones comerciales de las cooperativas socias, a parte de la responsabilidad que contraen estatutariamente.

Otra característica común a las cooperativas de segundo grado son las pocas inversiones en inmovilizado, porque las instalaciones las realizan o las tienen en las cooperativas los socios y así solo invierten en el mobiliario, material y equipo de la gerencia y en la participación del capital social de empresas creadas bajo distintas formulas jurídicas (Coop., S.A., S.L.) para realizar la industrialización, transformación o comercialización lo más eficiente posible. El pago de la gerencia se paga según la actividad de cada cooperativa socia.

El voto en las asambleas de estas cooperativas se ejerce mediante voto simple para los asuntos sociales, y para los económicos suelen emplear el voto plural, aunque se dan todos los casos.

Interesa destacar las centrales de compras de insumos que en base a la central de Suministros Cooperativos, *“COARVAL AGROPECUARIA DE NAVARRA, ACOREX, LA AGRUPACIÓN DE COOP. DE LÉRIDA, etc., se están organizando con gran profesionalidad y dinamismo. En el sector comercial hay importantes ideas protagonizadas por ANECOOP, COHESOR y una amplia representación de todas las CC.AA”*. (García, 1998)

A continuación, se analiza su definición a partir del marco jurídico mediante las Leyes que la amparan, primero a nivel estatal con la Ley 3/1987, General de Cooperativas, seguidamente la Ley 27/1999, de Cooperativas, actualmente en revisión desde 3 de agosto de 2013. Así se describen los preceptos de las diferentes leyes que se han dictado en nuestro país con respecto a las cooperativas de segundo grado, para después especificar más concretamente con una revisión de la norma a nivel autonómico mediante la Ley 8/2003 de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

Comienza la revisión mediante la Ley 3/1987, de 2 de abril, General de Cooperativas, las define así:

Artículo 148. Cooperativas de segundo y ulterior grado.

“1. Para el cumplimiento y desarrollo de fines comunes de orden económico, dos o más cooperativas de la misma o distinta clase podrán constituir cooperativas de segundo y ulterior grado”.

En las cooperativas de segundo o ulterior grado formadas por Cooperativas Agrarias, podrán también ser socios, sin superar el 25% del total de socios, las Sociedades Agrarias de Transformación integradas únicamente por titulares de explotaciones agrarias y/o por trabajadores agrícolas”.

Por su parte, las necesidades de reforma que justificaban una nueva ley venían a ser una continuidad de las antiguas razones que tuvieron en mente los que en su día impulsaron la elaboración de la Ley 3/1987, General de Cooperativas, que supuso una decisiva reforma del régimen jurídico de la sociedad cooperativa, potenciando que favoreciese el desarrollo de su actividad societaria y empresarial.

La nueva ley de cooperativas, actualmente en revisión vigente desde 23 de agosto de 2013, Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas, trata de dar respuesta a las demandas de un sector especialmente condicionado por los continuos cambios que soportaba la sociedad y se plateó como objetivo la necesidad de ofrecer un cauce adecuado que canalizase las iniciativas colectivas de los ciudadanos.



En su título IX, "De las cooperativas de segundo grado, grupo cooperativo y otras formas de colaboración económica" forman parte los artículos 77 y 78 cooperativas de segundo grado y Grupo cooperativo, respectivamente, hablan de su denominación y características definitorias, las cuales se exponen a continuación.

Artículo 77. *Cooperativas de segundo grado. Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas.*

1. Las cooperativas de segundo grado se constituyen por, al menos, dos cooperativas. También pueden integrarse en calidad de socios otras personas jurídicas, públicas o privadas y empresarios individuales, hasta un máximo del cuarenta y cinco por ciento del total de los socios, así como los socios de trabajo.

Tienen por objeto promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes de sus socios, y reforzar e integrar la actividad económica de los mismos.

Salvo en el caso de sociedades conjuntas de estructura paritaria, ningún socio de estas cooperativas podrá tener más del 30 por 100 del capital social de la misma.

2. Los miembros del Consejo Rector, interventores, Comité de Recursos y liquidadores, serán elegidos por la Asamblea General de entre sus socios o miembros de entidades socios componentes de la misma. No obstante, los Estatutos podrán prever que formen parte del Consejo Rector e interventores personas cualificadas y expertas que no sean socios, ni miembros de entidades socias, hasta un tercio del total.

3. Las personas físicas que representen a las personas jurídicas en el Consejo Rector, interventores, Comité de Recursos y liquidadores no podrán representarlas en la Asamblea General de la cooperativa de segundo grado, pero deberán asistir a la misma con voz pero sin voto excepto cuando en su composición las entidades socios estén representadas por varios miembros.

4. En el supuesto de liquidación, el fondo de reserva obligatorio se transferirá al fondo de la misma naturaleza de cada una de las sociedades cooperativas que la constituyen, así como el resto del haber líquido resultante, distribuyéndose todo ello entre las cooperativas socios en proporción al volumen de la actividad cooperativizada desarrollada por cada una de ellas en la cooperativa de segundo grado durante los últimos cinco años o, en su defecto, desde su constitución, no teniendo carácter de beneficios extracooperativos.

5. Las cooperativas de segundo grado podrán transformarse en cooperativas de primer grado quedando absorbidas las cooperativas socios mediante el procedimiento establecido en la presente Ley.

Las cooperativas socios, así como los socios de éstas, disconformes con los acuerdos de transformación y absorción, podrán separarse mediante escrito dirigido al Consejo Rector de las cooperativas de segundo grado o primer grado, según proceda, en el plazo de un mes contado a partir de la fecha de publicación del anuncio de transformación y absorción.



6. *En lo no previsto en este artículo, las cooperativas de segundo grado se registrarán por la regulación de carácter general establecida en esta Ley en todo aquello que resulte de aplicación”.*

Ésta también expone las características del Grupo Cooperativo:

Artículo 78. *Grupo cooperativo. Ley 27/1999 de 16 de Julio, de Cooperativas.*

“1. *Se entiende por grupo cooperativo, a los efectos de esta Ley, el conjunto formado por varias sociedades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabeza de grupo que ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades.*

2. *La emisión de instrucciones podrá afectar a distintos ámbitos de gestión, administración o gobierno, entre los que podrían incluirse:*

a) *El establecimiento en las cooperativas de base de normas estatutarias y reglamentarias comunes.*

b) *El establecimiento de relaciones asociativas entre las entidades de base.*

c) *Compromisos de aportación periódica de recursos calculados en función de su respectiva evolución empresarial o cuenta de resultados.*

3. *La aprobación de la incorporación al grupo cooperativo precisará el acuerdo inicial de cada una de las entidades de base, conforme a sus propias reglas de competencia y funcionamiento.*

4. *Los compromisos generales asumidos ante el grupo deberán formalizarse por escrito, sea en los Estatutos de la entidad cabeza de grupo, si es sociedad cooperativa, o mediante otro documento contractual que necesariamente deberá incluir la duración del mismo, caso de ser limitada, el procedimiento para su modificación, el procedimiento para la separación de una sociedad cooperativa y las facultades cuyo ejercicio se acuerda atribuir a la entidad cabeza de grupo. La modificación, ampliación o resolución de los compromisos indicados podrá efectuarse, si así se ha establecido, mediante acuerdo del órgano máximo de la entidad cabeza de grupo. El documento contractual deberá elevarse a escritura pública.*

5. *El acuerdo de integración en un grupo se anotará en la hoja correspondiente a cada sociedad cooperativa en el Registro competente.*

6. *La responsabilidad derivada de las operaciones que realicen directamente con terceros las sociedades cooperativas integradas en un grupo, no alcanzará al mismo, ni a las demás sociedades cooperativas que lo integran”.*

Ahora bien, a nivel autonómico se dicta la Ley 3/2008, de 24 de Marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, en ella también aparecen un par de artículos, 101 y 103, que hacen mención a las cooperativas de segundo grado y Grupos cooperativos.



Artículo 101. *Cooperativa de segundo grado, Ley 3/2008, 24 de Marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.*

“1. Son cooperativas de segundo grado las integradas por cooperativas y otras personas jurídicas para desarrollar una actividad económica de modo cooperativizado en favor de todos los integrantes.

Las personas jurídicas que no posean la forma de cooperativa no podrán tener en la asamblea general un porcentaje superior al 40% de los votos presentes y representados.

También podrán integrarse directamente como socios en estas cooperativas, los socios de trabajo de las mismas.

2. Los socios comunicarán a la cooperativa la persona o personas que de conformidad con su propio régimen legal, les representen en los órganos de la cooperativa de segundo grado.

3. El derecho de voto en la asamblea se determinará en los estatutos en función de la actividad comprometida o, en su caso, del número de socios. Si no se fijase regla proporcional, cada socio dispondrá de un voto. En ningún caso un solo socio podrá ostentar más del 50% de los derechos de voto.

4. Los miembros del consejo rector serán elegidos de entre los socios y los candidatos propuestos por las cooperativas u otras personas jurídicas que sean socias.

Las personas físicas cesarán como consejeros, además de por las causas generales de cese previstas en esta ley, cuando le sea retirada la confianza por la entidad que propuso su nombramiento, lo que se acreditará mediante escrito de dicha entidad comunicado al Presidente o al Secretario del Consejo Rector.

Podrán ser nombrados miembros del Consejo Rector quienes no sean socios, siempre que no superen en número al de socios administradores. A estos efectos, se considerarán como socios los que lo sean de las cooperativas o personas jurídicas que sean socias de la cooperativa de segundo grado.

Los administradores que sean persona jurídica deberán designar la persona física que les represente.

5. Los fondos de formación y promoción cooperativa se integrarán mediante la asignación del 5% de los excedentes del ejercicio.

6. En el supuesto de liquidación, la reserva obligatoria se transferirá a la reserva de la misma naturaleza de cada una de las cooperativas que la constituyan, así como el resto del haber líquido resultante, distribuyéndose todo ello en proporción al volumen de la actividad cooperativizada desarrollada en la cooperativa de segundo grado durante los últimos cinco años o, en su defecto, desde su constitución, no teniendo carácter de beneficios extracooperativos. Sobre la cuantía incorporada a tales reservas no podrán imputarse pérdidas durante cinco años.

7. En lo no especialmente previsto, las cooperativas de segundo grado se someterán al régimen general de esta ley”.

Artículo 103. Grupos cooperativos, Ley 3/2008, de 24 de Marzo de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

1. Se entiende por grupo cooperativo, a los efectos de esta ley, el conjunto formado por varias entidades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabecera de grupo, que ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unanimidad de decisión en el ámbito de dichas facultades.

2. La emisión de instrucciones por parte de la entidad cabecera de grupo podrá afectar a distintos ámbitos de gestión, administración o gobierno de las cooperativas agrupadas, entre los que podrán incluirse:

a) El establecimiento de normas estatutarias y reglamentarias comunes.

b) El establecimiento de las relaciones asociativas entre ellas.

c) Compromisos de aportación periódica de recursos, calculados en función de su respectiva evolución empresarial o cuenta de resultados, y constitución de fondos centrales de intercooperación.

A los efectos previstos en esta ley, se considerarán fondos centrales de intercooperación aquellos cuya finalidad sea financiar el crecimiento y desarrollo del grupo cooperativo y de sus empresas constituyentes. Estos fondos tendrán la misma naturaleza que las reservas voluntarias, siendo de carácter repartible. La constitución del fondo central de intercooperación requerirá el acuerdo de la asamblea general de la entidad cabecera de grupo, en el que deberá establecerse el porcentaje de los excedentes disponibles que se destinará a su dotación.

3. La aprobación de la incorporación al grupo cooperativo precisará el acuerdo inicial de cada una de las entidades de base, conforme a sus propias reglas de competencia y funcionamiento.

4. Los compromisos generales asumidos entre el grupo deberán formalizarse por escrito, sea en los estatutos de la entidad cabeza de grupo, si es cooperativa, o mediante otro documento contractual que necesariamente deberá incluir: a) la duración del mismo, caso de ser limitada; b) el procedimiento para su modificación; c) el procedimiento para la separación de una cooperativa; y d) las facultades cuyo ejercicio se acuerda atribuir a la entidad cabeza de grupo. La modificación, ampliación o resolución de los compromisos indicados podrá efectuarse, si así se ha establecido, mediante acuerdo del órgano máximo de la entidad cabeza de grupo. El documento contractual deberá formalizarse en escritura pública.

5. El acuerdo de integración en un grupo se anotará en la hoja correspondiente a cada cooperativa en el registro competente.

6. La responsabilidad derivada de las operaciones que realicen directamente con terceros las cooperativas integradas en un grupo no alcanzará al mismo, ni a las demás cooperativas que lo integran”.

De lo anterior se deduce que, tanto en la anterior legislación a nivel estatal como en la actual Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, se concibe a la sociedad cooperativa como una sociedad que se constituye de varias cooperativas de primer grado, o personas jurídicas, para conseguir juntas el fin común por el que fueron constituidas, en consecuencia, puede ser definida como una sociedad de las empresas agrupadas donde se forma la voluntad del grupo mediante la cooperación de todas las entidades agrupadas o como agrupaciones-temporales o no, de interés económico o no, con determinados fines pero no son cooperativas en sentido estricto.

Se podría entender como una asociación económico-empresarial específica de las sociedades cooperativas, en las que las decisiones se deberán tomar por acuerdo entre las cooperativas socias. Dicho lo anterior, se hace mención como fuente de documentación a la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), cuando define a la cooperativa de segundo grado como cooperativa que *“integra como socios al menos a dos cooperativas con el objetivo de reforzar su actividad económica”*. (CEPES, 2013)

Se sigue citando a continuación algunos autores relacionados con el tema, por ejemplo, para Martínez Chaterina (pág. 43) se refiere a las mismas señalando *“Las cooperativas de segundo grado son aquellas formadas por otras de primer grado que son sus socios (...) En ellas se prolongan las ideas y bases de la cooperativa...”*.(Chaterina, 1990)

Por su parte, Meliá Martí dice que *“De entre todas las fórmulas concentratorias por las que pueden optar las cooperativas, las cooperativas de segundo grado son las que han tenido una mayor implantación, habiendo existido tradicionalmente un rechazo inicial por la fórmula de la fusión, por exigir un mayor grado de compromiso al conllevar la extinción de al menos una de las cooperativas participantes”*. (Cooperativas de segundo grado versus fusión. Ventajas e inconvenientes, en integración empresarial, cooperativas y economía social: Posibilidades, ventajas e inconvenientes, 2003)

Finalmente, Argudo indica que, las cooperativas de segundo grado pueden tener una composición social heterogénea y mayor que otras formas jurídicas de cooperación como son los grupos cooperativos, donde sólo la entidad cabeza de grupo (art. 78 Ley Cooperativas, 27/1999) puede ser de naturaleza jurídica distinta a la cooperativa. (La multifuncionalidad de las instituciones jurídicas asociativas agrarias en las políticas de desarrollo rural y regional, 2007)

Ahora bien, con respecto a las cifras y estadísticas, atendiendo a los datos citados por el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español (OSCAE), en su informe sobre las *“Magnitudes del Cooperativismo Agrario Español”*, el cual refleja los datos procedentes de la encuesta Directorio de Cooperativas, afirma que las sociedades cooperativas agrarias se han consolidado como una importante realidad social y económica, al haber experimentado un importante desarrollo empresarial.

El informe comienza hablando sobre el número de cooperativas que integran Cooperativas agrarias, tanto las de primer grado como las de segundo, también de su evolución del número de socios y las compara en ocasiones con el resto de cooperativas españolas. Así, según el Directorio de cooperativas existen un total de 2.433 cooperativas de primer grado y 137 cooperativas de segundo grado, se aprecia un ligero descenso, del 2,7%, de la evolución total de entidades asociativas agrarias, en el periodo 2006-2011. (OSCAE, 2012)

Tipo	Nº de Cooperativas
Primer Grado	2.433
Segundo Grado	137

Tabla 3. Número de cooperativas de primer y segundo grado (OSCAE, 2012)

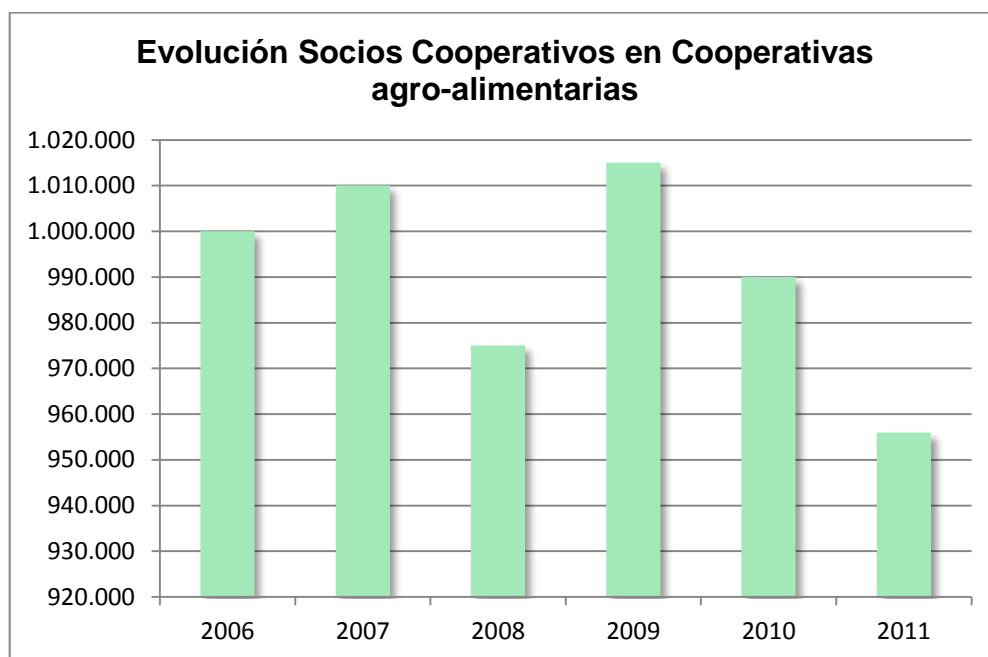


Gráfico 2. Evolución de Socios Cooperativos en Cooperativas Agro-alimentarias (OSCAE, 2012)

Se observa una ligera tendencia descendente en los últimos ejercicios, un descenso del 4,4% desde 2006. Esto puede ser debido a “el efecto causado por el posible abandono de la actividad, se debe apreciar que ha habido un cierto efecto de “concentración empresarial” menos número de cooperativas y más de facturación. También se ha reducido la duplicidad de socios que forman parte de varias cooperativas”. (OSCAE, 2012)

En lo que se refiere a facturación, en 2011 las cooperativas de segundo grado movieron 5.349 millones de euros, con respecto a su evolución la tendencia es creciente, en un 14% desde 2006, sin embargo, desde 2010 su incremento se ralentiza y pasa a tener un crecimiento del 10%.

	Cooperativa 1er Grado	Cooperativa 2º Grado
Facturación (M€) 2011	5.349	13.136

Tabla 4. Facturación cooperativas primer y segundo grado (OSCAE, 2012)

Por otro lado, el nivel de empleo que generan las cooperativas agroalimentarias se ha incrementado en un 5% en el periodo 2010-2011, las cooperativas de segundo grado en concreto, dan trabajo a 9.984 personas, 8.777 con empleos fijos y 1.207 con empleos eventuales.

	Empleos Fijos	Empleos Eventuales	Total 2011
Coops de 1er grado	42.036	27.202	69.238
Coops de 2º grado	8.777	1.207	9.984
	50.813	28.409	79.222

Tabla 5. Empleo cooperativas primer y segundo grado (OSCAE, 2012)

Sin embargo, pese a estas cifras, las empresas cooperativas agrarias españolas, atendiendo a su tamaño medio (número de socios y volumen medio de facturación), son empresas pequeñas y medianas, si bien muy extendidas en el sector agrario español, estando constituidas generalmente por pequeños y medianos agricultores.

A modo de conclusión, se muestra la tabla del “Top 10 cooperativas de 2º grado en España”, para observar en concreto y de manera un poco más práctica, la cantidad de empleos que se ocupan, el volumen de facturación que alcanza cada cooperativa, así como en las CCAA, y también las actividades en las que negocian, junto al número de cooperativas socias.

Cooperativa	CCAA	Nº Coop. Socias	Facturación (M€)	Empleados	Actividades
COREN	Galicia	10	1.005	3.892	Alimentación animal, aves, huevos, vacuno de carne, porcino. Quesos, leche, servicios, explotación
GRUPO AN	Navarra	137	612	1.087	Alimentación animal, aves, huevos, porcino, aceite de oliva, arroz, cultivos herbáceos, frutas, hortalizas, vino, suministros, servicios, tiendas, explotación, productos ecológicos.
ANECOOP	C.Valenciana	79	439	199	Cítricos, frutas, hortalizas, vino, exportación, productos ecológicos
HOJIBLANCA	Andalucía	171	389	228	Aceite de oliva, aceituna de mesa, porcino, suministros.
ACOREX	Extremadura	43	243	128	Alimentación animal, vacuno de carne, ovino de carne, porcino, transformados tomate, suministros, servicios
ARENTO	Aragón	112	185	26	C. herbáceos, forrajes, porcino, frutos secos, suministros
SUCA	Andalucía	26	132	42	Suministros, tiendas
ACTEL	Cataluña	127	131	213	Frutas, C. herbáceos, suministros, explotación
GRUPOARCOIRIS	Aragón	5	118	310	Porcino, aves, alimentación animal, suministros, servicios
MUGIVERDE	Andalucía	26	106	848	Hortalizas, suministros, explotación
		736	3.360	6.973	

Tabla 6. Tabla Cooperativas "top 10" (OSCAE, 2012)

Y para finalizar se analiza ahora otro informe, del Parlamento Europeo del 12 de Junio de 2013, señala que las cooperativas, junto con otras empresas de economía social desempeñan un papel fundamental en la economía social, en especial en estos tiempos de vacas flacas, al combinar la generación de capital con la solidaridad, reforzar la cohesión social, económica y regional. Reconoce que las Empresas de economía social deberían tener un marco jurídico más claro, que concuerde con su diversidad existente entre sus entidades, así como sus características concretas.

También observa que las cooperativas están adquiriendo importancia con el paso del tiempo y que ya existen 160.000 empresas cooperativas, las cuales pertenecen a 123 millones de miembros y proporcionan empleo a 5,4 millones de personas, y contribuyen en el PIB de los Estados Miembros con el 5% de media aproximadamente.



Se da cuenta por tanto de que, y se cita textualmente *“las cooperativas desempeñan un papel muy importante en la Unión Europea en términos económicos, sociales, laborales y de desarrollo sostenible, además de ser un motor de innovación, elemento de gran importancia tanto en la Estrategia Europa 2020 como en el programa Horizonte 2020, y contribuyen al logro del objetivo de desarrollo económico y social sostenible de las comunidades regionales y locales”*.

(Parlamento Europeo, 2013)

También, éste deduce que, *“al cooperar entre sí, las cooperativas pueden aprovechar las economías de escala e intercambiar experiencias y mejores prácticas, así como poner en común o transferir recursos humanos y financieros cuando sea necesario; afirma que esta flexibilidad inherente permite que las cooperativas sean autosuficientes incluso en los momentos más difíciles”*. (Parlamento Europeo, 2013)

Como grupo cooperativo paritario, se caracteriza por la existencia de una dirección unitaria no en base a dominio, sino por acuerdo igualitario y libre entre las sociedades cooperativas o sociedades que se integran. Además, no existe relación de dependencia entre las sociedades del grupo, es decir no existe un control societario, de conformidad con los principios cooperativos imperantes en toda sociedad cooperativa y, en especial, con los principios de gestión democrática, autonomía e independencia.

En definitiva, la cooperativa de segundo grado se caracteriza por su versatilidad, pues tan pronto puede ser una simple sociedad cooperativa, como servir de vestidura jurídica a un grupo de sociedades cooperativas en el que destaca su alto nivel de integración.

2.5. Epílogo del capítulo 2

Durante todo el capítulo 2, se ha estado hablando de los antecedentes o del contexto en el que se desarrolla el objeto de este proyecto, el cual trata de mejorar la gestión de compras de suministros, (material de confección, material de oficina, etc) del Grupo Anecoop. Para ello, se han tratado temas como los Sistemas de Información, la Economía Social, Cooperativismo Agrario Valenciano y las Cooperativas de Comercialización Segundo grado.

Así los sistemas de información, tratan de facilitar las actividades administrativas y de gestión en todos los niveles de la organización mediante el suministro de información adecuada, con la calidad y el grado de extensión que la persona necesite en el momento y lugar oportunos y con el formato preciso para su correcta utilización, en otras palabras, el objetivo básico de los SI es el de aportar la información para facilitar la toma de decisiones. También se hace una clasificación de los SI según su evolución temporal, su complejidad, los usuarios principales y la función principal que tienen.

Como se ha mencionado anteriormente, la mejora en la gestión de compras, objeto del proyecto, se va a establecer en Anecoop, la cual es una cooperativa de segundo grado, que forma parte del conjunto de la economía social. Por ello, el punto trata también sobre su concepto y aparición, como manera alternativa de negocio hasta



ahora conocida al capitalismo, corriente económica que tiene más fuerza en la sociedad actual, la economía social es una alternativa donde prevalece lo social sobre el capital.

Nace siempre bajo situaciones de dificultad económica y laboral, así aparecen los valores cooperativos de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, como base de la Economía Social, declarados por la Alianza Cooperativa Internacional. La economía social se compone de mutualidades, fundaciones, etc., pero su principal forma de asociación son las cooperativas, en consecuencia, se formulan los principios cooperativos, que constituyen las pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica dichos valores, y son:

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática por parte de los socios.
3. Participación económica de los socios.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.

Estas cooperativas, a su vez conforman el cooperativismo agrario, en este caso se habla sobre el valenciano, se trata de un movimiento donde se destacan características como el arraigo al territorio y actuando siempre bajo responsabilidad social. Se ve como la evolución del modelo cooperativo va avanzando junto a los principios y valores que las sustentan, todos ellos originados por unas carencias necesarias para el trabajo y la vida. El fomento de las cooperativas, pueden ser una manera positiva de contribuir a la salida de la crisis económica, pues su volumen de facturación es creciente y mantienen un nivel de empleo estable.

Las cooperativas de segundo grado, también llamadas “cooperativa de cooperativas”, tienen la capacidad de integrarse con otras cooperativas para formar sociedades como medio de progreso y de supervivencia, mediante la colaboración de sus miembros. Las cooperativas de segundo grado son una asociación de al menos dos cooperativas de primer grado, bajo su marco legislativo, Art. 77 de la Ley 27/1999, son cooperativas que forman agrupaciones para llevar a cabo una meta común, que les permita desarrollar su actividad de forma más competitiva en el mercado.



CAPITULO 3.

EL GRUPO ANECOOP



3. EL GRUPO ANECOOP

3.1. Introducción

Anecoop es una cooperativa agraria de segundo grado de ámbito nacional, formada en la actualidad por 76 cooperativas hortofrutícolas y vitivinícolas ubicadas en las principales zonas de producción agrícola de España.



Ilustración 3. Distribución geográfica de Socios de Anecoop (Memoria, 2012)

Desde su fundación en el año 1975, Anecoop se ha constituido como una de las mayores y más importantes empresas internacionales de distribución de cítricos, hortalizas, frutas, y vino, completando su oferta con mostos, zumos y conservas de frutas. Es la primera empresa hortofrutícola del Mediterráneo, líder española en la comercialización de frutas y hortalizas, primer exportador y segundo comercializador de cítricos del mundo y primer operador europeo de sandías y kakis.

Anecoop comercializa sus productos en 60 países, siendo Europa el principal destino de sus exportaciones con Francia, Alemania y España a la cabeza, seguidos de Suecia, Italia, Reino Unido, Polonia, Republica Checa y Holanda.



Ilustración 4. Mercados en los que Anecoop está presente (Memoria, 2012)

Anecoop dispone de una extensa gama de productos que comprende cítricos, frutas no cítricas, frutas exóticas, hortalizas y vinos. En ella destacan la familia de sandías sin pepitas Bouquet y el kaki Persimon Bouquet, sus “productos estrella”, por los que Anecoop es reconocida en los mercados europeos.



Ilustración 5. Distribución geográfica de Anecoop en Europa (Memoria, 2012)

3.2. Organización y funciones

Anecoop se rige por la Ley 27/1999 de 16 de julio de Cooperativas, anteriormente descrita. Como empresa de economía social se gobierna según valores y principios democráticos, dando primacía a las personas sobre el capital. Sus órganos de gobierno son la Asamblea General y el Consejo Rector.

La Asamblea General es la reunión de los socios y tiene lugar una vez al año. Todas las demás Asambleas tienen el carácter de Extraordinario. La Asamblea General está constituida por un representante de cada una de las cooperativas socias. La competencia de la misma, así como la convocatoria y el funcionamiento quedan establecidos en el art. 24 y siguientes de los Estatutos Sociales de Anecoop.

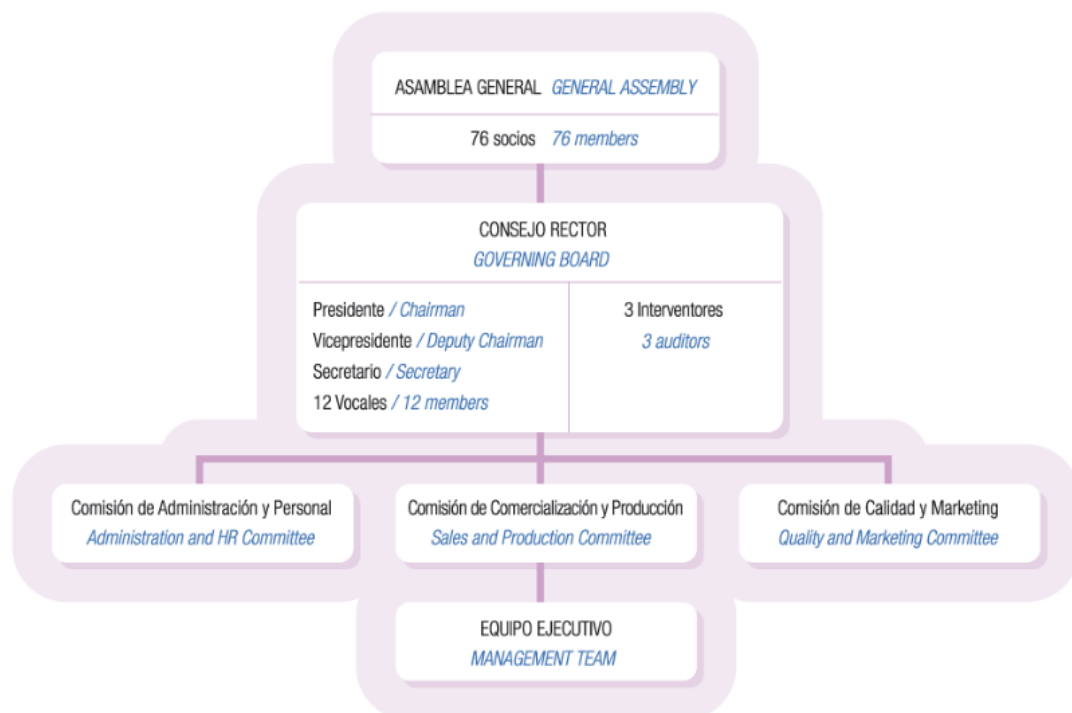
El voto en la Asamblea General es múltiple se asigna en proporción a la actividad cooperativa entre los socios y Anecoop durante los dos ejercicios más recientes, afectada por dos coeficientes, uno de participación y otro de relación histórica.

De entre sus miembros se elige al Consejo Rector, que es el órgano colegiado al que corresponde la gestión y representación de la Cooperativa. Los consejeros serán elegidos por un periodo de cuatro años, pudiendo ser elegidos indefinidamente. Se renueva parcialmente, por mitad, cada dos años según el art. 29.1 de los Estatutos Sociales. El Consejo Rector elige de entre sus miembros al Presidente, Vicepresidente y Secretario.

Así mismo, hay constituidas tres Comisiones Técnicas que se reúnen una vez al mes que reportan directamente al Consejo Rector:

- Administración y Personal
- Comercialización y Producción
- Calidad y Marketing

El Comité de Dirección está integrado por los distintos Equipos Ejecutivos y se reúne cada 15 días para evaluar la gestión de día a día de la empresa.



Organigrama 1. Principales órganos de Anecoop (Memoria, 2012)



3.3. Principales cifras. Retos para el futuro

3.3.1 Evolución de la actividad comercial

En la campaña 2011/2012 Anecoop ha registrado un crecimiento tanto en el volumen comercializado (+2,5%) como en la cifra de negocio (+5,4%), el resultado de la misma no es satisfactorio desde el punto de vista de las liquidaciones de los socios, ya que los precios en algunos productos, sobre todo en los cítricos, han resultado muy por debajo del coste de producción con liquidaciones ruinosas para el agricultor.

En el área de vinos, se consolida el crecimiento en vino embotellado en las bodegas socias –La Viña, Cheste Agraria y Hacienda Uvaris- alcanzando un 23,6% de media entre las tres, lo que la convierte en la mejor campaña de embotellado de la historia de Anecoop, afianzando el crecimiento en las tres cooperativas.

En el conjunto de la campaña sigue la tendencia del ejercicio 2010/2011 con un declive en el volumen cercano al 8%, debido principalmente al descenso de la comercialización de graneles, al que acompaña un crecimiento de un 6,9% en la cifra de negocio, lo que se traduce en la obtención de un mejor precio de venta.

En cítricos Anecoop ha crecido un 1,7% en volumen, superando las 310.000 toneladas planteadas al inicio de la temporada. Este resultado se debe sobre todo al incremento en la comercialización en el grupo de las mandarinas, donde las clementinas han experimentado un crecimiento discreto y las variedades híbridas en su conjunto han repuntado en un 64%, compensando así la caída en el volumen de satsumas comercializadas que fue del 53,1% con respecto al ejercicio anterior.

En naranjas, se ha registrado un descenso cercano al 5% en el grupo Navel y un ligero crecimiento en el grupo Blancas. También han adquirido protagonismo otras variedades que en su conjunto han crecido un 64% aunque los tonelajes todavía son pequeños. Cabe destacar el crecimiento de un 20,6% en pomelos, al que acompaña un ligero aumento en limones.

Respecto a los precios destacan los buenos resultados obtenidos en satsumas y en algunas variedades híbridas de mandarinas, así como pomelos y en limón de la variedad Verna. Por el contrario, Primofiori, Navel y Clemenules arrojan unos resultados pésimos, especialmente ésta última debido a la calidad de la fruta como resultado de las altas temperaturas y la lluvia de Noviembre.

Las hortalizas con un crecimiento del 2,3% en volumen y del 3,1% en facturación, podemos calificar la campaña de hortalizas como de estable, mientras Almería, Granada y Valencia se mantienen, Murcia crece ligeramente, debido mayoritariamente al incremento de lechugas.

Las frutas pese al incremento general del 5,1%, en volumen les ha sido difícil alcanzar el objetivo propuesto a principio de campaña, debido sobre todo a la helada en frutas de verano.

En Persimon, se ha sobrepasado las 40.000 toneladas, un 35,7% más que en la campaña anterior. La cosecha se presentó con una semana de adelanto con respecto al año pasado, lo que a efectos comerciales ha constituido un factor muy importante. Para la sandía el ejercicio se ha desarrollado con normalidad, destacando la campaña a cielo abierto frente a la de invernadero.

La fruta de hueso ha sufrido un descenso significativo debido a las heladas, que afectaron especialmente a melocotones y nectarinas.

Por último, el grupo de frutos exóticos ha crecido según lo pronosticado al inicio de la campaña, alrededor del 11€, debido en gran medida a las granadas, la chirimoya y el mango.



Gráfico 3. Evolución volumen de comercialización, cítricos, hortalizas y frutas (Memoria, 2012)

3.3.2 Distribución de los resultados y capital social

Anecoop en el ejercicio 2011/2012 ha obtenido un resultado de 1.215.188 euros. El 100% de los excedentes se destina a fondos colectivos o no repartibles. Los excedentes se destinarán, conforme acuerde la Asamblea General en cada ejercicio, a retorno cooperativo a los socios o a incrementar el fondo de reserva obligatorio o al fondo de educación y promoción. Respecto a los excedentes del ejercicio económico 2011/2012 se destinarán una parte al fondo de educación y el resto al fondo de reserva.

Según el artículo 48.2 de los Estatutos Sociales, “De los excedentes contabilizados para la determinación del resultado cooperativo, una vez deducidas las pérdidas de cualquier naturaleza de ejercicios anteriores y antes de la consideración de Impuesto de Sociedades, se destinará, al menos, el 20% al fondo de reserva obligatorio; y el 10% al fondo de educación y promoción” y artículo 48.3 “De los beneficios extracooperativos o extraordinarios... se destinará al menos un 50% al fondo de reserva obligatorio”.

El capital social de Anecoop a fecha de 30 de septiembre de 2012 es de 12.991.204 euros y está constituido por las aportaciones obligatorias y por las voluntarias incorporadas al capital social de los socios.

El fondo de reserva obligatorio, destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa, es de naturaleza no repartible entre los socios; a fecha de 30 de septiembre de 2012 es de 33.136.428 euros. El porcentaje de pasivo que corresponde con fondos colectivos o irrepartibles es del 51,67%. Este porcentaje se calcula:
(Capital Social + Reservas + Resultado) / (Total Patrimonio Neto + Pasivo).

3.3.3 Retos para el futuro

La estrategia de Anecoop está orientada al cumplimiento de una serie de objetivos de futuro recogidos en su Plan de Actuación 2012/2013, que se alinean con los cuatro objetivos generales de la empresa. Dichos objetivos parten a su vez de la cooperativa de 2º grado:

- Concentrar progresivamente la oferta de las cooperativas.
- Diversificar dicha oferta, tanto en variedades como en periodos de comercialización.
- Como consecuencia de los anteriores objetivos poder ser, en mejores condiciones negociadoras, interlocutores válidos de la gran distribución.
- Potenciar, empresarial y económicamente, la actuación del cooperativismo mediante la adopción que complementen y potencien la producción y aprovechamiento de recursos.



Ilustración 6. Plan de actuación Anecoop 2010-2013 (Memoria, 2012)

La primera meta de Anecoop es lograr para sus socios una agricultura sostenible, que sea rentable para el productor y respetuosa con el medio ambiente. Anecoop busca, por tanto, su propio futuro a través de la búsqueda de futuro para sus socios, ya que son parte del mismo proyecto.

Como parte esencial de su estrategia, Anecoop lleva una década trabajando en la puesta en marcha de y consolidación de sus Grupos empresariales, creados en el seno de la propia empresa junto a algunas de sus cooperativas socias que por sus características cumplen los requisitos para formar parte de los proyectos: el Grupo Empresarial Anecoop, el grupo Persimon Anecoop y la Plataforma de Hortalizas.



Anecoop dispone de una importante masa social formada por las cooperativas y sus socios y de un equipo humano joven y dinámico que se caracteriza por un alto nivel de formación e implicación y que ha sabido interiorizar y hacer suyos los valores de la empresa y las necesidades de las cooperativas socias. La sinergia entre ambos grupos ha posibilitado el posicionamiento actual de Anecoop en los mercados, así como la creación de una red comercial muy potente. Ello unido a una importante inversión en I+D+iT para buscar y adaptar sus productos a los requerimientos del mercado, ha permitido a la empresa situarse en un plano privilegiado de cara al consumidor.

Frente a estas fortalezas existen amenazas y riesgos: la falta de relevo generacional, el abandono de las exportaciones por parte de los socios por falta de rentabilidad, la competencia de países terceros, el descenso del consumo de frutas y hortalizas o el cambio en las normativas europeas que regulan el sector, son solo algunos ejemplos.

Para minimizar sus efectos trabaja desde todos y cada uno de los valores que desde todos y cada uno de los valores que identifican su Responsabilidad Social Corporativa: concentrando la producción, llevando a cabo alianzas con clientes y proveedores de nuevos mercados o promocionando el consumo de frutas y verduras.



CAPITULO 4.

PROPUESTA DE MEJORA





4. PROPUESTA DE MEJORA

El presente proyecto se configura para dar agilidad al sistema de gestión de compras de suministros en Anecoop, como se ha dicho anteriormente, mediante un sistema de información denominado workflow, que a su vez forma parte de la inteligencia de negocios.

Para poner en antecedentes al sistema workflow, se cree oportuno hablar antes de la inteligencia de negocios o Business Intelligence, pues es un aspecto clave a tener en cuenta respecto a las ventajas que puede tener este tipo de mejora en las sociedades cooperativas, y en todas las demás formas de empresa. Al combinar tecnologías de la información y comunicación, enlazando los flujos de trabajo y automatizándolos para crear esa fluidez, por ejemplo en los tiempos de entrega de documentos, y de cumplimentación de documentación, así como la integración y comunicación de los participantes de un mismo proceso.

La propuesta de mejora propone un sistema workflow o de flujo del trabajo, el cual se basa en inteligencia empresarial, al enlazar los flujos automatizados y de esta forma crear una estrategia de negocio.

4.1. Bussines Intelligence

Para introducir el concepto de inteligencia de negocios, primero se comenta el por qué puede ser útil para las empresas y las cooperativas, adquirir este modelo de negocio, sobre todo en estos tiempos de dificultades económicas.

Así pues, las compañías que puedan crear ventaja competitiva, con ideas creativas e innovadoras en estrategia de negocio, tendrán la capacidad para ser líderes en este mercado de ritmo acelerado, y dejarán rápidamente al resto de las compañías atrás.

Aunque vivimos en la era de la información donde disponemos de grandes volúmenes de información, frecuentemente luchan para comprender el significado de los datos. Además, hay que mencionar la carga de información innecesaria, debido a la sobreinformación.

Mientras el progreso en la potencia de tecnologías nunca termina, se necesita reconocer que la tecnología por sí sola no puede resolver los problemas del negocio. Business Intelligence es la combinación de la información, la gente y la tecnología para la gerencia exitosa de la compañía.



4.1.2 Origen

La inteligencia de negocios tuvo su origen en una investigación llevada a cabo por Álvaro Enrique Sánchez Castro, en base a las empresas que se fundan, se descubrió que de cada 100 empresas 80 fracasan a los dos años, y a los tres años solo sobreviven 4 de las 100 iniciales.

Entre los empresarios fracasados había todo tipo de profesionales, administradores de empresas, economistas, contadores y otros profesionales, lo que demostró que los conocimientos económico-administrativo-contables no son suficientes para el éxito empresarial y que incluso en ocasiones pueden ser contrarios. Se concluyó, por tanto, que debe diferenciarse con mucha claridad al Administrador, al Gerente, al Inversor y al Empresario, quien no necesariamente es administrador, gerente o inversor.

Profundizando en la investigación se descubre que las personas que dirigen estas empresas exitosas tienen una forma particular de interpretar el mundo y de relacionarse con las personas y las circunstancias, de la misma manera que una forma de pensar y de actuar muy especial. A todas estas características se les llamó Inteligencia Empresarial.

Igualmente se descubre que cualquier persona puede aprender la Inteligencia Empresarial y crear empresas prósperas y de éxito. Dicha investigación se nutrió fundamentalmente por la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner, por el Concepto de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman y el de Inteligencia Social; sin embargo, el Doctor Sánchez descubrió que las siete inteligencias sugeridas en dicha Teoría no eran suficientes para explicar la civilización humana, él pensó: cómo se hace una ciudad, cómo un ejército, cómo se hace la guerra, cómo se funda una nación, o cómo se crea una religión. Entonces surge la Teoría de la Inteligencia Total, complementando la anterior con la caracterización de la Inteligencia Empresarial, la Inteligencia Predictiva y la Inteligencia Técnica, entre otras.

La Inteligencia Empresarial concibe los emprendimientos no sólo como la creación de empresas comerciales, de productos o de servicios, sino también como toda acción planificada con arreglo a objetivos, que permite transformar las circunstancias del entorno inmediato, personal, familiar, comunitario y social.

4.2.1 Definición y características

La traducción más habitual de Business Intelligence es la de “Inteligencia de Negocio”. Forma parte de las denominadas TIC’s o Tecnologías de la Información y la Comunicación, concretamente de los ya mencionados con anterioridad, al comienzo del capítulo 2, los Sistemas de Información, dicho esto, se puede decir, que el objetivo básico de Business Intelligence es apoyar de forma sostenible y continuada a las organizaciones para mejorar su competitividad, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones.

El primero en acuñar el término fue Howard Dresner que, cuando era consultor de la compañía Gartner, popularizó Business Intelligence o BI como un término paraguas, es decir, que en él se describen un conjunto distinto de conceptos y métodos que relacionados mejoraran la toma de decisiones, utilizando información sobre qué había sucedido (hechos), en otras palabras, mediante el uso de tecnologías y las metodologías de Business Intelligence se pretende convertir datos en información y a partir de la información ser capaces de descubrir conocimiento.

Para definir BI, se menciona la definición del glosario de términos de Gartner:

“BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un datawarehouse o base de datos), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. El proceso de Business Intelligence incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores.” (2013)

El término Business Intelligence, es usado también por diferentes expertos y fabricantes de software para distinguir un amplio rango de tecnologías, plataformas de software, aplicaciones específicas y procesos. Desde entonces es un concepto multifacético, a partir de aquí se examina desde tres perspectivas diferentes.

- Tomar mejores decisiones rápidamente
- Convertir los datos en información
- Utilizar un método razonable para la gestión empresarial

Tomar mejores decisiones y además rápidamente, es el objetivo primario de Business Intelligence, así ayudar a la gente a tomar las mejores decisiones es mejorar el rendimiento y en consecuencia impulsar la compañía e impulsar su ventaja competitiva en el mercado.

Frecuentemente las experiencias, entendimientos y estrategias que acompañan a la toma de decisiones son bastante rígidas, es decir, que cambian muy lentamente. La información sin embargo, es siempre nueva lo que significa que cambia muy rápido y de una forma significativa. A menudo es difícil tener un manejo de estos cambios y comprender su significado. de esta manera, Business Intelligence ayuda a tomar las mejores decisiones analizando si las acciones tomadas están dando resultado hacia los objetivos de la compañía. Decidir cuál es la mejor decisión para la organización, se lleva a cabo con un claro y definido conjunto de objetivos y un plan para conseguirlos.

Convertir los datos en información, es una de las principales características de Business Intelligence, esto ayuda a tomar decisiones más rápidamente, los directivos y gerentes necesitan de información relevante y útil al alcance de la mano. Pero es



común una larga brecha entre la información que los responsables en la toma de decisiones requieren, y las grandes cantidades de datos que las organizaciones recopilan cada día, ha esto se llama la brecha del análisis.

Para saltar esta brecha, las organizaciones hacen importantes inversiones en desarrollar sistemas de Business Intelligence para convertir los datos originales en información de utilidad, estos sistemas tienen acceso a cantidades de datos inmensas para entregar a los responsables en la toma de decisiones información expresada de forma que ellos puedan asimilar fácilmente.

A pesar de que la tecnología es un aspecto muy importante de este proceso, frecuentemente el aspecto más complejo de Business Intelligence es ser capaz de identificar qué información es útil y relevante para la toma de una decisión. Las soluciones de Business Intelligence a un nivel corporativo son las responsables de identificar y cuantificar las métricas más importantes de la empresa, conocidas generalmente como indicadores estratégicos de gestión o *Key Performance Indicators* (KPI).

Los KPI sirven de orientación a la hora de tomar decisiones que afecten tanto a determinadas unidades de negocio como a la compañía en su conjunto, para prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de la actividad de negocio, son utilizados frecuentemente para “valorar” actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

Por otro lado, se utiliza un método razonable para la gestión empresarial, Business Intelligence proporciona datos y estadísticas de estudios de costos, beneficios y ventas para la empresa que si se utilizan adecuadamente puede ser de gran ayuda. Business Intelligence puede ser definido como una forma de pensamiento organizacional, tanto las personas como las organizaciones se interesan en Business Intelligence porque creen que el enfoque racional y basado en hechos a la hora de tomar decisiones resulta positivo en la medida que sea posible.

Un aspecto importante es que ayuda en la toma de decisiones, Business Intelligence dispone en todo momento de información actualizada y de este modo permite dar una respuesta rápida y altamente competitiva, así como el ahorro de costes, tomar decisiones acertadas y en base a la realidad presente de la compañía. Otro rasgo, es la unión interdepartamental que se enlaza, toda la empresa irá en la misma dirección, hablará el mismo lenguaje y dispondrá de la misma información.

La actitud empresarial orientada hacia el Business Intelligence de tomar decisiones basadas en hechos y análisis, está influenciando a la cultura corporativa en todas partes del mundo, principalmente porque vivimos en un mundo que está de forma creciente enriqueciéndose de información. Por otro lado la tecnología está disponible y se adquiere a bajo precio fácilmente.

La experiencia, las tripas y la intuición, todo esto continuará como base principal en la toma de decisiones, pero más y más ellos están siendo apoyados por las bases de la información que Business Intelligence proporciona. De hecho las decisiones viscerales y la intuición trabajan mejor porque ellas están inspiradas en las duras realidades de Business Intelligence.



4.2. Groupware/Workflow y actividades colaborativas

4.2.1 Concepto y Evolución

El Workflow, también conocido como Flujo de Trabajo, no se originó como un método de trabajo en grupo sino como una forma de reducir el tiempo y costo de llevar a cabo los procesos de negocios y asegurar que las tareas que sean llevadas a cabo para mejorar la calidad. El crecimiento en el uso del workflow fue, como en el groupware, soportado por la introducción de las LAN (redes locales) y el correo electrónico. Las primeras aproximaciones a la automatización de las tareas de oficina a través del almacenamiento de copias digitales de documentos como cartas de clientes o facturas condicionaron el desarrollo del workflow.

El procesamiento de imágenes de documentos es a menudo una parte importante de un sistema workflow, pues los documentos que viajan de una fase a otra, se duplican innecesariamente mediante fotocopias, y si están digitalizados desde el momento de la entrada a la organización, se evitan pérdidas, gastos de papel y ahorro de tiempo y espacio en archivo. Así, los sistemas workflow son también a menudo integrados con sistemas de manejo de documentos electrónicos que son usados para proveer a la compañía de todos los procedimientos electrónicos, guías y estándar necesarios para operar. Los sistemas de manejo de documentos electrónicos son usados para crear, distribuir y mantener este tipo de documentación.

Se puede decir, que la tecnología workflow se basa en la idea de que algunas cosas son realizadas más efectivamente por los ordenadores que por las personas. Si se mira desde el punto de vista de, que los humanos son buenos para tomar decisiones, innovar, identificar hechos inesperados. Pero normalmente no son eficientes en actividades tales como, buscar un documento entre cientos, tener presentes los vencimientos de las tareas que se tiene que realizar dentro de ciertos plazos, así como también el asegurarse de que el trabajo terminado pase de un lugar a otro respetando la secuencia definida.

La evolución del Workflow, al igual que la de la informática está conectada con los objetivos centrales de cada época. Si se resume la evolución de la informática desde 1960, se verá cómo han cambiado los objetivos perseguidos en cada periodo. En la década de los '60 y '70 el objetivo prioritario era resolver grandes cantidades de cálculo de manera eficiente. En los '80 se buscaba mejorar el manejo de las bases de datos y en los '90 surge ya la necesidad de poder manejar el flujo de trabajo, o workflow, a partir de aquí el workflow pasa por tres etapas hasta la actualidad que se comenta a continuación.

De estas tres etapas, podemos identificar la primera como *Workflow Manual*, en este momento la informática que conocemos hoy no existía aún, y el trabajo cotidiano se realizaba manualmente, archivando la información en carpetas, y archivos la mayoría desordenados, en este ambiente era bastante difícil determinar el estado de una determinada carpeta, así como también el hecho de determinar el proceso a seguir. Se manejaban grandes cantidades de documentos en forma manual, con los consiguientes errores humanos que traían aparejados dichos manejos.



Surge a partir de ese momento, la necesidad de remplazar las actividades manuales por actividades automáticas. Es decir, se busca tener un mayor control y coordinación sobre toda la información que se maneja para llevar a cabo las tareas de las empresas.

En los comienzos de la década de 1980, se logra automatizar ciertas tareas, que antes se realizaban manualmente, comienza también la existencia de diversos sistemas de información, donde se maneja y administra toda la información necesaria para llevar a cabo la producción de las empresas. Se puede hablar por lo tanto de un Workflow Automatizado, que a finales de esta década busca mejorar el flujo de la información, el desafío que se plantea es obtener la información rápida y eficientemente.

Surgen las necesidades de aumentar la eficiencia, optimizar la productividad, reducir los tiempos de procesos, así como tener un control sobre estos, para también reducir los costos y mejorar la gestión. Todo esto como consecuencia del incremento de la competitividad y de la exigencia de mejores productos, dentro de un mercado que avanza a gran velocidad.

Finalmente en la actualidad, el objetivo central es el de resolver de manera eficiente el Workflow. En éste momento existe un incremento de diversos mecanismos de intercambio de información, éstos facilitan el manejo del flujo de la información en general. Las metas son similares a las de épocas anteriores, pero el punto de partida, la aceptación y el impacto son distintos. A partir de la llegada de los ordenadores personales al ambiente empresarial se inició una nueva revolución. Uno de los cambios más drásticos fue el incremento en la velocidad de procesamiento de los datos.

Desde los años 60 se tenía la necesidad de compartir recursos de computo, como la memoria, las unidades de almacenamiento y principalmente el procesador, pero no se compartía la información, ya que existían cantidad de barreras que lo impedían, como las distintas oficinas o los diferentes sistemas operativos. Con la llegada de Internet algunas barreras se rompieron, con este avance tecnológico se logró compartir información pero no se podían realizar actividades que necesitan colaboración, a partir de esta necesidad se comenzó a trabajar en un nuevo tipo de tecnología, el software colaborativo.

La evolución de Workflow consiste en buscar la máxima automatización de los procesos de trabajo y el control total de las diferentes etapas, durante las cuales los documentos, la información o las tareas pasan de un participante a otro, según unas normas o procedimientos previamente definidos.

Las exigencias de mercado y la presión de la competencia obligan a las organizaciones a ser más eficaces y eficientes en todas las áreas de servicio al cliente, producción, servicios internos y control. Los ordenadores de escritorio (PC's) y las aplicaciones de ofimática (procesadores de palabra, hojas de cálculo, etc.) al facilitar el trabajo han contribuido al incremento de la eficacia y desempeño de los individuos en las organizaciones a niveles extraordinarios. Ahora, gracias a la interconexión de los PCs mediante las redes locales y la tecnología Web, es posible incrementar también los niveles de eficacia y desempeño de los grupos de trabajo mediante las Intranets.



Hoy en día es vital acceder a la información de modo ágil y eficaz. Normalmente esta información se encuentra en diferentes formatos (papel, imágenes, archivos informáticos, etc.) al estar en diferentes formatos su accesibilidad no es lo rápido y fiables que se desearía. Aún hoy se pierde tiempo en la localización de información dentro de una empresa. Gracias a los sistemas de gestión documental, este tiempo (días útiles al año), se convierte en unos pocos segundos. Este tiempo ahorrado se traduce en un importante ahorro de costes y un incremento en la productividad de los usuarios o empleados.

Existe en la actualidad una multiplicidad de nuevas herramientas que permiten el trabajo en grupo, y consigue éstos incrementos en la productividad, incluyendo como piezas clave herramientas de automatización de procesos administrativos y las de gestión de la documentación. Pues los sistemas workflow permiten soportar los clásicos circuitos de expediente directamente sobre una red de ordenadores, recurriendo al papel solo cuando es imprescindible.

Mediante un motor workflow, situado en el servidor de la red, se van dirigiendo los expedientes de acuerdo con los procedimientos establecidos, y facilitan las tareas de los usuarios integrando en el circuito formularios electrónicos, acceso a bases de datos y ordenadores centrales, así como el enlace con otras aplicaciones ofimáticas.

Sin embargo, aunque todos estos sistemas se montan, en general, sobre paquetes o herramientas existentes, hay un trabajo importante a la hora de definir de los procedimientos y reglas, así como de integración con las herramientas habituales del cliente, en sus sistemas informáticos. En este contexto, los sistemas workflow son una tecnología que ayuda a conseguir coordinación, comunicación y cooperación entre los miembros de la organización o empresa, que son al fin y al cabo las metas de la empresa.

Tan lejos como la coordinación es entendida, el workflow permite la administración de tareas a través de los procesos de negocios, dando la correcta tarea a la persona correcta, en el momento más apropiado, en el nivel de la comunicación, apoya las reuniones o trabajo cooperativo sin presión de tiempo y espacio. Con respecto a la cooperación, los sistemas workflow permiten que el grupo trabaje para conseguir la meta organizacional.

De esta manera, la conexión entre las unidades dentro de la misma organización (o entre distintas organizaciones) se vuelva posible, lo cual incrementa la interrelación de las organizaciones y contribuye a eliminar las islas dentro de la organización, es decir, que todo el mundo este informado y tenga toda información para realizar sus tareas de manera satisfactoria en el menor tiempo posible. Esta tecnología también permite manejar los conocimientos y llevar a un aprendizaje organizacional a través de los procesos de recolección, procesamiento y distribución de la información, y la constitución de una memoria organizacional.

Pero lo más importante es que debe existir un cambio dentro de la organización y olvidar los viejos métodos de un individuo interactuando solo con el ordenador y su programa. Lo que se necesita es un software que permita a los miembros del equipo para compartir ideas, información y tareas para ayudarlos a completar los procesos de negocios tan eficientemente como sea posible. Y así, a la hora de establecer y regular los procedimientos de las organizaciones, hacen del workflow una herramienta clave para lograr mayor agilidad y aumentar la descentralización de las actividades administrativas y comerciales.



Ilustración 7. Evolución del Sistema Workflow

4.2.2 Tipos de software colaborativo. Workflow y Groupware

A partir de aquí, se detallarán los dos tipos claves de software colaborativo, dentro de este tipo de software se encuentra, el groupware y el workflow, ya que estas tecnologías son comúnmente utilizadas dentro del ámbito empresarial, se analizará primero el software colaborativo Groupware y después nos centraremos en el Workflow, el cual es objeto de este proyecto.

En cuanto al groupware, se puede decir que es un tipo de software colaborativo que ayuda a grupos de trabajo a realizar sus actividades a través de una red. Formalmente, mencionando a Dave Chaffney, se podría definir al groupware de la siguiente manera:

“Sistemas basados en computadoras que apoyan a grupos de personas que trabajan en una tarea común y que proveen una interfaz para un ambiente compartido”.

De la definición anterior se desprende la idea de que el uso del software groupware, sirve para facilitar la colaboración dentro y entre compañías. Se entiende por groupware un amplio rango de software que facilita a los equipos de trabajo a trabajar juntos eficientemente. Estos grupos pueden ser equipos cerrados trabajando en el lanzamiento de un nuevo producto o equipos de trabajo, también pueden ser más libres, creados con individuos de diferentes partes del negocio.

Las características más importantes del groupware son:

- Proveer de un ambiente de colaboración, en el que realmente se perciba que el trabajo en grupo se lleva a cabo.
- Mantener la información en un solo sitio común para todos los miembros.
- Interactuar con otros usuarios, de forma escrita, voz o video.

Hablando ahora de forma resumida y concreta, los programas informáticos groupware, se pueden clasificar en base a espacio y tiempo. En base al espacio, pueden estar en el mismo lugar o en forma distribuida, y en base al tiempo se clasifican en sincrónicos y asincrónicos. Las aplicaciones típicas de los groupware sincrónicos (los cuales soportan aplicaciones en tiempo real) son: pizarrones compartidos, teleconferencia, chat, sistema de toma de decisiones. Algunos ejemplos de aplicaciones típicas de los groupware asincrónicos son: e-mail, newsgroup, calendarios y sistemas de escritura colaborativa.



Los groupware se están volviendo más populares dentro de las empresas, ya que resulta más barato instalar una Intranet o implementar un sistema de colaboración, a estar transportando personas de un lugar a otro. Además si se necesitan tomar decisiones urgentes y las personas se encuentran en diferentes partes del mundo, para cuando se reúnan las decisiones posiblemente ya no funcionen, o peor aún que la empresa quiebre; con los groupware esto no pasaría, ya que se pueden tomar decisiones sin importar la distancia entre cada miembro del equipo.

Es por esto que los groupware deben proporcionar tres funciones esenciales dentro de un grupo, también llamados principios del groupware, son las tres C's:

- Comunicación, es la función más importante del groupware, ya que es el medio en que la información es compartida.
- Colaboración, utilizada para unir la cooperación y resolver problemas de negocios o alguna actividad empresarial. Proporciona la ventaja de resolver problemas de las asambleas tradicionales como: lugar y tiempo para la realización de la misma o de la disponibilidad de información. Además de mejorar la eficiencia en la toma de decisiones con la contribución de todos los miembros del grupo.
- Coordinación, es la acción de asegurar que el equipo esta trabajo eficientemente y conjunto para alcanzar una meta establecida. Esta incluye la distribución de tareas, revisión su ejecución y del procedimiento que ha tenido que recorrer.

Como se puede ver, un groupware tiene características que lo hacen una gran inversión para los negocios. Además al unir estas tres características dentro del groupware, parece que la información fluye más rápidamente, con exactitud y acierto, así existen menos barreras entre cada departamento, se mejora la toma de decisiones y sobre todo su mejora del servicio al cliente.

Entrando ahora en materia, el sistema Workflow, se traduce literalmente como flujo de trabajo. Éste hace referencia a la gestión adaptada, modelada y computarizada de todas las tareas que deben llevarse a cabo y de los distintos protagonistas involucrados en realizar el proceso de negocios (también llamado proceso operativo). También puede traducirse el término Workflow como "*gestión electrónica de procesos de negocios*".

Por otro lado, puede ser de gran ayuda si los componentes de la empresa se esfuerzan con el procesamiento, recopilación y rastreo de información como facturas, órdenes de compra o procesamiento de reclamos de clientes, teniendo así la base de datos actualizada y correcta. Los sistemas workflow son una clase inusual de software que automatiza los procesos de negocios dibujando una red estructurada para soportar un proceso. Los sistemas workflow ayudan a manejar los procesos de negocios asegurando que las tareas son priorizadas para ser llevadas a cabo, siempre tan pronto como sea posible, por la persona correcta, y en el orden correcto.

Representa procedimientos de trabajos mediante flujos de documentos electrónicos, transfiere estos documentos de un compañero a otro, de acuerdo a las reglas de negocio establecidas en cada caso, y finalmente registra los datos en una base de datos administrativa para su posterior medición y seguimiento. Del mismo modo, el sistema Workflow involucra compañeros llevando a cabo tareas de forma secuencial como parte de un proceso global.

Las funciones más comunes que proporcionan los workflows son:

- Asignación de tareas al personal.
- Aviso al personal de tareas pendientes.
- Permitir la colaboración en las tareas comunes.
- Optimización de recursos humanos y técnicos, alineándolos a la estrategia de la empresa.
- Automatización de las secuencias de los procesos de negocio y optimización de las mismas.
- Agilización de los procesos de negocio y como resultado un mejor servicio al cliente.
- Control y seguimiento de dichos procesos.

Las aplicaciones Workflow automatizan la secuencia de acciones, actividades o tareas en la ejecución del proceso, permiten realizar un seguimiento de cada etapa del mismo y aportan las herramientas necesarias para su control o gestión del flujo de trabajo, así ayudan a administrar a automatizar procesos de negocios. Un workflow puede ser descrito como el flujo y control en un proceso de negocio.

La WFMC (Workflow Management Coalition), la cual fue fundada en 1993 con el objetivo de definir estándares para la interoperabilidad de sistemas de gestión de flujos de trabajos, describe el sistema workflow como: *“la automatización de un proceso de negocio, total o parcial, en la cual documentos, información o tareas son pasadas de un participante a otro a los efectos de su procesamiento, de acuerdo a un conjunto de reglas establecidas.”* También detallan lo que es un proceso de negocio, así lo definen como *“un conjunto de uno a mas procedimientos o actividades directamente ligadas, que colectivamente realizan un objeto del negocio, normalmente dentro del contexto de una estructura organizacional que define roles funcionales y relaciones entre los mismos”*. (R.Allen, 2000)

Por otra parte, entre los ejemplos de proceso de negocios tenemos: procesamiento de órdenes, reportes de gastos, procedimientos de producción, etc. La variabilidad es inevitable en cualquier proceso, pero se intenta limitar las causas inherentes al proceso, que son medibles, controlables, y mejorables. Cabe mencionar que los sistemas workflow, son un camino para la información, que ayudan a reducir tiempo, dinero y esfuerzo en la ejecución de un proceso de negocio.

Al mismo tiempo, se distingue por lo general, dos tipos de workflow el primero es el Workflow procedimental (también denominado workflow de producción o workflow administrativo) que corresponde a procesos de negocios conocidos de la empresa y que está sujeto a procedimientos preestablecidos. En este caso, la dirección del Workflow es más o menos fija. El segundo caso es el de Workflow de coordinación (ad hoc), que se basa en un modelo de trabajo de grupo en el cual los protagonistas participan en la decisión de hacia dónde dirigirlo. Aquí la dirección del Workflow es dinámica.

Para finalizar, se añade que un sistema de administración de workflow es un sistema que define, crea y administra la ejecución de workflows a través del uso de software, corriendo en una o más máquinas de workflow, las cuales son capaces de interpretar las definiciones de los procesos, interactuar con otros participantes del workflow, cuando es requerido, e invocar el uso de herramientas de tecnología de la información y aplicaciones.

Cabe notar que un sistema workflow, por definición es un servicio que cae dentro de la categoría de groupware, puesto que generalmente involucra actores, actividades y recursos que en conjunto proveen un producto o servicio.

En este punto, se puede ver un sistema workflow como un sistema en el que varias personas interactúan entre sí, es muy confuso distinguir entre groupware y workflow, esto surge desde que los workflows son considerados como una función o un subconjunto de los groupware. Para aclarar esta cuestión, una definición estricta dice que todos los tipos de groupware debe incluir un elemento de colaboración, pero esto no es necesario en los sistemas workflow, pues algunas veces son utilizados para tareas individuales que no están directamente en colaboración.

4.3. Implantación del sistema workflow para la mejora de compras

Este proyecto se propone para mejorar los flujos de procesos, o agilizar los flujos de datos entre los componentes de un mismo proceso, concretamente en el área de compras de suministros del Grupo Anecoop, a través de la automatización de los mismos, con un sistema workflow basado principalmente, en los procedimientos que se efectúan en la actualidad de forma manual, como se ha dicho anteriormente cuando se hablaba de la justificación de este estudio.

Se pretende mejorar la eficiencia y la competitividad de la compañía, pues como se ha mencionado, la forma de llevar a cabo el proceso de compras de suministros en Anecoop actualmente se realiza de forma manual, además entre ellos existen distintos tipos de suministros y se piden y suministran cada uno de manera distinta, éstos son por ejemplo el hardware, material de oficina, material de confección, transportes, por ello se propone la unificación de estos procedimientos de compra con la implantación de un sistema workflow para la gestión de compras en Anecoop, y de esta manera eliminar los tiempos muertos y agilizar mucho más el flujo de trabajo de compras, integrando todos los tipos de peticiones en un mismo modelo. A este software de workflow se le ha llamado “WorkflowCoompras”, por tratarse como se ha dicho hace un momento, de la gestión de compras de la “cooperativa de cooperativas” Anecoop.

Este modelo que se pretende implantar, tiene como base un diagrama de flujo, que ha sido dibujado a partir del flujo de trabajo o workflow que se pretende seguir. Así pues, las tareas aparecen dibujadas con sus respectivos nodos de decisión, y los usuarios implicados en el proceso, para interpretar y entender la mejora, se presenta con formato MS VISIO, y seguidamente se describe para su debido entendimiento, adjuntando además unas pantallas como ejemplo de software de gestión para facilitar la explicación.

Antes de explicar la mejora en sí, hay que mencionar brevemente tanto los pasos previos, como los posteriores a la implantación. La primera tarea de todas como



cualquier proyecto es planificar el proyecto. El primer paso de esta planificación es estudiar la situación previa, y así detectar los fallos como las tareas automatizables y las que no lo son, para poder construir a partir de ahí el flujo de trabajo automatizado.

También se debe definir al Director del Proyecto, el equipo ejecutor, los grupos de usuarios, y las herramientas a implantar, así como el presupuesto de la solución de software y capacitación. Cuando hayan concluido estas tareas, se presentará el Plan del Proyecto a las personas involucradas.

Aceptado el proyecto se pasa a diseñar el software, esta tarea recae a manos del grupo de desarrolladores de software, así como el plan de instalación física junto al equipo nombrado por Anecoop para su seguimiento y control. Una vez planificado se realizan el desarrollo y la implementación, además de realizar las pruebas de pre-producción, es decir, pruebas del funcionamiento del nuevo software, antes de su puesta en marcha.

Finalmente se desarrolla el procedimiento de apoyo a los usuarios finales, la planificación para su formación y su vez la documentación complementaria, para resolver dudas que puedan surgir con el primer contacto.

La implantación concluye con el análisis de los resultados, es decir, analizar si hay una mejora palpable en reducción de costes, fluidez de tareas y documentos. El control del proyecto termina con la mejora continua, pues cuando la empresa se familiarice con el programa, pasarán a otro nivel de negocio, actualizando los flujos de negocio automatizados. Esta idea de desarrolla más adelante en el punto de Calendario de Implantación y Control.

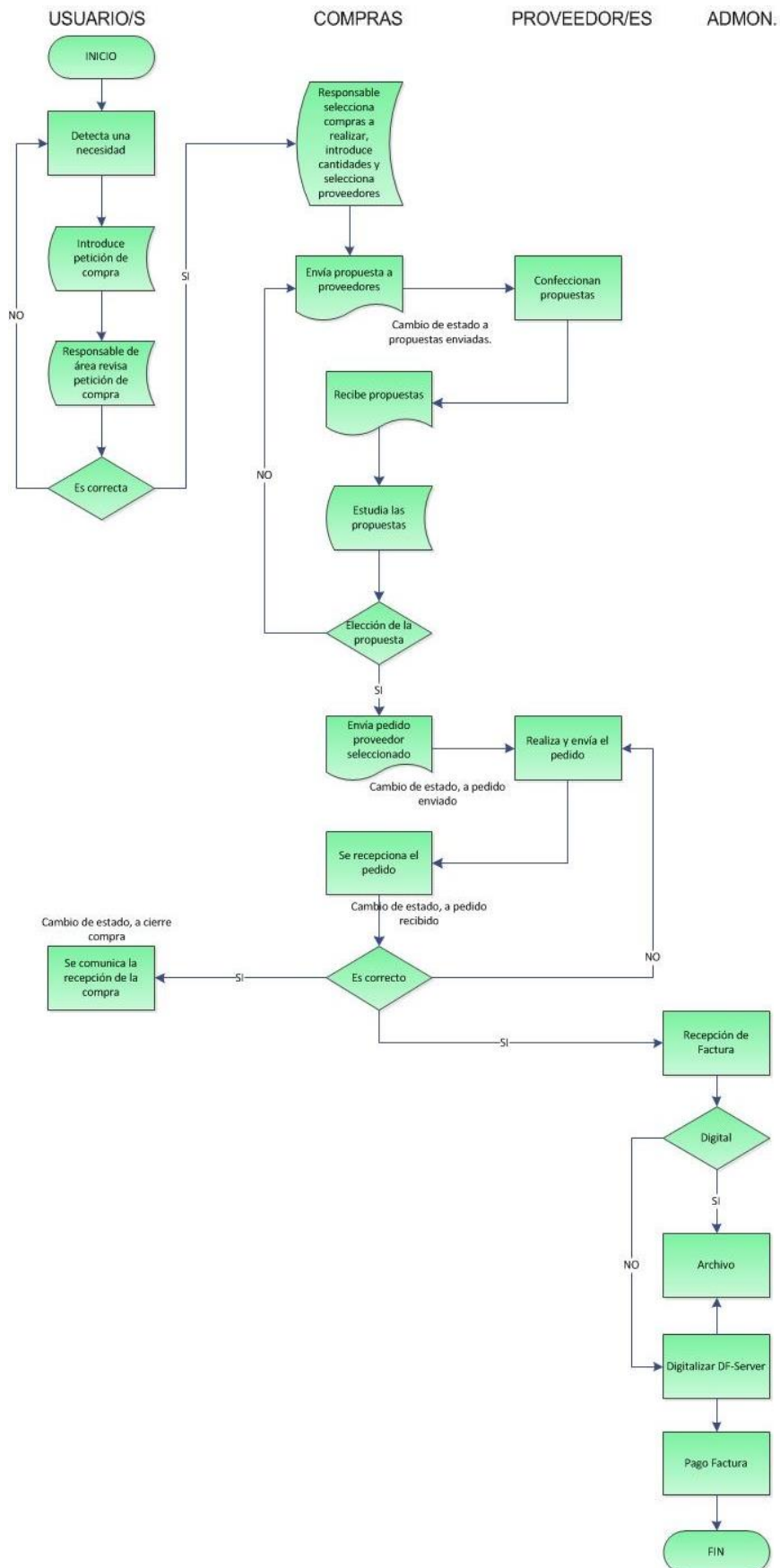


Ilustración 8. Diagrama de flujo. Workflow compras en Anecoop

Empieza por tanto, el procedimiento siempre con el usuario, un trabajador que es también en este momento usuario del sistema, éste tiene que satisfacer una determinada necesidad, detecta la falta de algún suministro necesario para realizar su actividad. Abre el programa "WorkflowCoompras" desde la intranet corporativa, así al acceder a él estarán sus datos que sean necesarios ya rellenados en la petición de compra a cumplimentar, según el tipo de suministro que necesite.

Ilustración 9. Ventana sistema workflow "Petición de Compra"

El programa contiene una barra de herramientas, que ayudan a mejorar la tarea a realizar, "la casita" es el Icono de Inicio, y lleva al usuario de vuelta a la intranet, la "flecha redonda" , es el Icono de volver a la pantalla anterior, en este caso nos lleva otra vez a la intranet, pero en sucesivas pantallas es una herramienta interesante, el icono de "Go" , sirve para pasar de pantalla y guarda automáticamente la tarea, el "aspa" , ayuda al usuario a eliminar todo lo escrito hasta el momento, para ocasiones en los que existen varios errores al introducir los datos. El icono de información, contiene aclaraciones pertinentes referentes a los campos a rellenar o sobre los iconos de herramientas.

Los iconos que siguen están claros, pues son los comunes, el de guardar, opciones e imprimir, éstos nos facilitan las acciones clásicas que en ocasiones son necesarias, como imprimir un pedido que no está claro o realizar modificaciones en el número de pedido o la fecha, por si es necesario rehacer alguno ya pasado de fecha.

Una vez que el usuario rellena el pedido, éste pasa directamente a su responsable de área, para que revise la petición de compra, ver si es necesaria y se ajusta a su presupuesto. Si ésta no se da por válida, por no estar dentro del presupuesto, se envía un email al usuario de inmediato, como petición denegada. De manera contraria si la petición es válida, aparece un nuevo pedido en la pantalla del responsable de área, éste se encarga de autorizarla o denegarla, como se menciona anteriormente, y su interfaz es la siguiente.

Workflow Compras  **AUTORIZACIÓN ÁREA: PETICIONES DE COMPRA** 
















Fecha 
Área

Nº	Fecha	Usuario	Producto	Subproducto	Categoría	Prioridad	Cantidad	Autoriza
13/2345	15/07/13	FRobledo	Mat.Oficina	Boligrafos	Bic azul	Media	30	SI
13/2339	11/07/13	PGomez	Mobiliario	Sillas	Con brazos	Media	5	SI
13/2332	23/06/13	SGarcia	Mat.Oficina	Papel	A4	Alta	2	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;"> Autoriza <input type="text" value="SI"/> <input type="text" value="No"/> </div>
13/2328	23/06/13	RCosta	Hardware	Impresoras	Laser	Media	1	

Ilustración 10. Ventana sistema workflow. "Autorización área, petición compra"

Como se ve, en ésta pantalla aparecen nuevos iconos de herramientas que ayudan a manejar más ágilmente el programa, y en consecuencia las tareas a realizar. El primero, la "papelera", sirve para eliminar pedidos erróneos o antiguos. El "embudo", actúa de filtro en la tabla, y permite visualizar solo las categorías que se necesiten, la manera de actuar sería pinchar las columnas relevantes para la búsqueda o tarea, y acto seguido pinchar el icono de filtro y acceder a una tabla con los datos personalizados.

Por último, también aparecen otros iconos, que nos ayudan a trabajar con el programa son los de ordenar, de mayor a menor  y de menor a mayor , así la manera de proceder sería la misma que a la hora de filtrar, se selecciona la columna necesaria y acto seguido el icono pertinente, aparecerá la tabla ordenada según la característica deseada.

La siguiente ventana que aparece en el proceso, es la ventana de gestión de peticiones de compra, tarea que corresponde ahora al departamento de compras.

Workflow Compras [Minimizar] [Maximizar] [Cerrar]

GESTIÓN DE PETICIONES DE COMPRA

Fecha
15/07/2013 [Calendario]

Nº	Fecha	Usuario	Producto	Subprod.	Cat.	Prioridad	Proveedor	Precio	Estado	Obs.
13/2345	15/07/13	FRobledo	Mat.Oficina	Bolígrafos	Bic azul	Media	Salazar, S.A	100	Cerrada	
13/2339	11/07/13	PGomez	Mobiliario	Sillas	Con brazos	Media	Salazar, S.A Torras Papel, S.A Autobar, S.A Castillo, S.L Lyreco Costratel ...		Proceso	
13/2332	23/06/13	SGarcia	Mat.Oficina	Papel	A4	Alta			Abierta	
13/2328	23/06/13	RCosta	Hardware	Impresoras	Laser	Media			Abierta	

Ilustración 11. Ventana sistema workflow. "Gestión de peticiones de compra"

Como se ha dicho, le corresponde ahora al responsable del departamento de compras, la tarea es la de añadir los datos del proveedor y del precio, acto seguido el programa envía un email con la propuesta de pedido, esta acción queda registrada en la columna de "Estado" con el cambio de "Proceso" a "Enviada". Los proveedores confeccionan las propuestas y reenvían un email al departamento de compras con los presupuestos de la propuesta de pedido, el departamento las estudia, si no se adaptan a las necesidades por ser demasiado caro, se retrocede en el flujo de trabajo, y se cambia de proveedor, se vuelve a enviar propuestas, hasta que se adapta a nuestra necesidad. Si la elección de la propuesta es la adecuada, se envía al proveedor el pedido de compra seleccionado.

Una vez recibido el pedido, en la ventana de gestión de peticiones cambia el "Estado" de "Enviada" a "Recibido" si éste no es correcto, es decir, la cantidad y el precio así como la calidad no son los establecidos en el pedido, se devuelve el pedido al proveedor para que realice lo conveniente y vuelva correcto. Si el pedido es correcto se envía automáticamente un correo al usuario que efectuó el pedido en primera instancia, comunicándole la recepción del pedido. Y en la ventana anterior de gestión de peticiones de compra el "Estado" cambia de "Recibido" a "Cerrada".

El tratamiento de la factura, la cual se recibe con el pedido, si es digital puede recibirse por email, o acceder a la plataforma web del proveedor, ésta se archiva directamente, por el contrario si ha llegado por correo y está en papel, se procede a digitalizar mediante el DF-Server, software instalado en Anecoop que se encarga de crear y ordenar la base de datos a partir de documentos escaneados o ya digitales, como es el caso.

Workflow Compras [Minimizar] [Cerrar]

CONSULTA DE PETICIONES DE COMPRA


















Fecha

Área

Precio

Proveedor

Nº	Fecha	Usuario	Producto	Subproducto	Categoría	Prioridad	Estado	Observaciones
13/2345	15/07/13	FRobledo	Mat.Oficina	Boligrafos	Bic azul	Media	Cerrada	
13/2339	11/07/13	PGomez	Mobiliario	Sillas	Con brazos	Media	Enviada	
13/2332	23/06/13	SGarcia	Mat.Oficina	Papel	A4	Alta	Abierta	
13/2328	23/06/13	RCosta	Hardware	Impresoras	Laser	Media	Abierta	

Ilustración 12. Ventana de sistema workflow. "Consulta de peticiones de compra"

Ésta última pantalla, está creada a modo de consulta, disponible para todos los usuarios, tanto para el departamento de compras, para que realice su gestión, como para los usuarios que esperan pedidos. En la ventana se ve que hay filtros ampliados, para que el usuario disponga de un mayor control de su gestión, y en definitiva para que el uso de este programa sea útil y ayude a agilizar tiempos muertos, así como los procesos de compras de suministros.

Finaliza aquí, el flujo de trabajo o workflow de compras propuesto como mejora de la gestión de compras en Anecoop, con el archivo digital de la factura, y la posibilidad de consultar todas las características de los pedidos en la ventana correspondiente.

4.4. Evaluación de la inversión necesaria y beneficios esperados

A la hora de implantar el sistema workflow, hay que realizar tanto inversiones previas, como posteriores, para ello se propone crear un órgano de “Dirección del Proyecto”, el cual estará formado por el responsable del diseño informático y un miembro de Anecoop máxima autoridad del Proyecto. El equipo de trabajo del proyecto estará compuesto por profesionales de Anecoop, es decir, todas aquellas personas que deban aportar, o recibir información o medios relacionados con el proyecto, también forman parte del equipo de trabajo el grupo de desarrollo del proveedor de software.

La primera tarea que deben llevar a cabo, recae sobre el desarrollador de software y el Director del proyecto y es la de planificar el proyecto, acto seguido marcan el programa de trabajo junto con el equipo consultor. Este programa empieza por el estudio la situación inicial, para identificar el problema, es decir, para resolverlo es necesario identificar las dificultades críticas del negocio. Paralelamente, el equipo de desarrollo examina cuellos de botella, y anota posibles soluciones.

Seguidamente, hay que documentar el proceso para encausar los documentos, obtener claridad y determinar las causas de la ineficiencia, y problemas. El mayor problema que puede cometer la organización es replicar sus procesos manuales propensos a errores. Si se va a invertir en software de flujo de trabajo y los servicios profesionales, es necesario volver a crear el proceso mediante el aprovechamiento de lo que esta nueva tecnología permite, sobre todo lo que no era posible antes, con un proceso manual. Para ello es necesario conocer las normas de intervención, para la automatización de cualquier proceso de negocio, conforme a las normativas y a las disposiciones de retención de documentos. Independientemente de la fuente, es importante ser consciente de su existencia y la forma en que afecta a los documentos que impulsan los procesos.

El equipo de trabajo ahora en conjunto se reúne para elaborar el flujo de trabajo automatizado más adecuado para eliminar cuellos de botella, descartando y modificando los procesos o tareas que no sean automatizables y adquirir más fluidez en los procesos. El Director del proyecto debe supervisar el resultado de todas las reuniones y control, así como asegurar la integridad y dirección correcta del proyecto.

El último paso, es instalar el software de workflow y la puesta en marcha, esta tarea recae en manos del equipo de desarrolladores, en la plataforma elegida en su diseño. Además, sería conveniente dar unas nociones básicas a los nuevos usuarios del sistema, mediante una reunión conjunta para explicar el funcionamiento del nuevo flujo de trabajo y su función, así como agregar a la intranet de la empresa un esquema resumen de esta nueva aplicación, para su consulta posterior, pues siempre aparecen dudas nuevas.

Dicho esto, se expone ahora desde el punto de vista económico, representando mediante una tabla, la inversión económica necesaria para llevar a cabo la implantación de esta mejora.

Descripción	Jornadas	Precio Jornada	Total
Buscar proveedor desarrollador de software	5	200,00 €	1.000,00 €
Estudiar flujo de trabajo	20	180,00 €	3.600,00 €
Definir problema	5	210,00 €	1.050,00 €
Posibles flujos de trabajo	10	270,00 €	2.700,00 €
Descartar tareas no automatizables	10	240,00 €	2.400,00 €
Diseñar Diagrama de Flujo	15	320,00 €	4.800,00 €
Diseño del Software	30	420,00 €	12.600,00 €
Desarrollo e Implementación	75	310,00 €	23.250,00 €
Pruebas pre-producción	4	310,00 €	1.240,00 €
Puesta en marcha	5	310,00 €	1.550,00 €
Formación	5	280,00 €	1.400,00 €
Documentación	3	350,00 €	1.050,00 €
Dirección del proyecto	5	600,00 €	3.000,00 €
Totales	192	4.000,00 €	59.640,00 €

Tabla 7. Inversión económica necesaria

La implantación de un sistema workflow aporta numerosos beneficios dependiendo de los procesos de negocio involucrados, también según la perspectiva de cada actor participante en el flujo de trabajo.

Así vemos que, desde el punto de vista del supervisor, o jefe de área, el sistema workflow le beneficia respecto al control y el desempeño de su sector, también de las personas que supervisa, y sobre la carga que soporta cada trabajador, además para facilitar este control incluyen alertas que permitan controlar desviaciones antes de que sean significativas.

Respecto a los beneficios que ofrece el sistema workflow a los empleados a niveles más operativos, se facilita la realización de cada tarea, pues cada tarea llega al destinatario cuando se han completado los trabajos previos, con un contexto de información claro para que el usuario la realice. Al estar enfocado en procesos implica que la participación de las personas se puedan definir con base a un modelo de roles, utilizando flujos de trabajo y diagramas que permitan la definición de las actividades. Tener los procesos automatizados conlleva que la información correspondiente se tenga documentada a disposición de todos los implicados y no en la mente de algún empleado.

Éste también proporciona claridad al empleado respecto a la tarea a desempeñar, es decir, que es lo que se espera de él, la facilidad pues al contar con una lista de tareas ordenadas por prioridad y con recordatorios para saber cuando alguna tarea se va de tiempo, y así se elimina una gran cantidad de tiempo perdido por complicaciones en el desempeño de las tareas de cada usuario, lo que se traduce en un ahorro de costes.

Así el efecto más notable en una automatización de procesos con tecnología workflow es la disminución producida en los tiempos de ejecución de los procesos de la organización. El tiempo total de demora que tarda en completarse un típico proceso de una tarea no automatizada, se compone del tiempo de entrega del trabajo y del tiempo de cola hasta que es iniciado por el seguimiento hasta que es iniciado por el siguiente empleado o actor del proceso. Con la implantación del sistema workflow el primer factor, tiempo de entrega del trabajo, queda prácticamente reducido a cero, pues al confirmarse el fin de una tarea, el motor de workflow demorará un tiempo insignificante en pasar a la siguiente tarea, o pasar al actor correspondiente, así como realizar tareas en paralelo o simultáneamente.

Por otra parte, al tener una lista con las tareas en orden de prioridad, hace que la decisión general de que tarea realizar primero recaiga sobre la organización, pensada en base a las necesidades globales o componentes asumidos, y no los trabajadores, esto se resume en otro factor para el ahorro de tiempo.

También al estar enfocado en procesos implica que la participación de las personas se pueda definir con base a un modelo de roles, utilizando flujos de trabajo y diagramas permitan la definición de las actividades. Tener los procesos automatizados conlleva que la información correspondiente se tenga documentada a disposición de todos los implicados y no en la mente de algún empleado, que crea ser indispensable.

Para concluir, se resumen los beneficios del sistema workflow en los siguientes puntos:

- Ahorro de tiempo, mejora de la productividad y competitividad.
- Mejora del control de procesos.
- Establece de mecanismos de mejora continua en los procesos.
- Optimiza la circulación de la información interna, y su acceso de forma ágil.
- Integración total de los procesos empresariales.
- Reducción del consumo de papel.
- Reducción de ciclos mediante la ejecución en paralelo.
- Se integra con los sistemas actuales.

4.5. Calendario de implantación y control

El primer paso a la hora de implantar la mejora es, componer su calendario de implantación y el control posterior. Así el calendario de implantación se ha realizado con el software MS Project, representado mediante diagrama de Gantt las tareas y el tiempo que dura cada una, todas ellas dispuestas bajo un orden lógico, ordenadas según se vaya a desarrollar la puesta en marcha o implantación del “WorkflowCompras”.

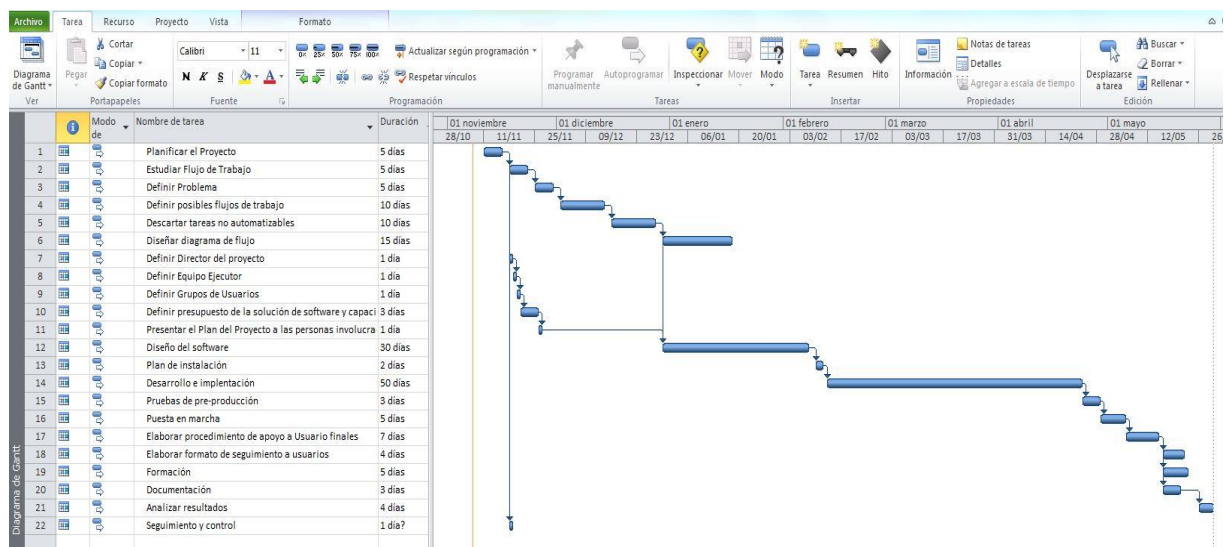


Ilustración 13. Diagrama de Gantt y Tareas del Proyecto

Las tareas a llevar a cabo a la hora de implantar el workflow, se dividen en tres fases, la primera es la fase de Estudio previa a la implantación, la segunda es la propia Implantación, y la tercera es la fase de Seguimiento y Control, cada fase tiene como es lógico sus propias tareas, se enumeran y explican a continuación.

- A. Planificar el Proyecto
- B. Estudiar flujo de trabajo
- C. Definir problema
- D. Definir posibles flujos de trabajo
- E. Descartar tareas no automatizables
- F. Diseñar diagrama de flujo
- G. Definir Líder del Proyecto.
- H. Definir Equipo Asesor.
- I. Definir Equipo Ejecutor.
- J. Definir Grupos de Usuarios.
- K. Definir Herramientas a implantar.
- L. Definir presupuesto de la solución de software y capacitación.
- M. Presentar el Plan del Proyecto a las personas involucradas.
- N. Diseño del software
- O. Plan de instalación física
- P. Desarrollo e Implementación
- Q. Pruebas pre-producción

- R. Puesta en marcha
- S. Elaborar procedimiento de apoyo a usuarios finales.
- T. Elaborar formato de seguimiento a usuarios.
- U. Formación
- V. Documentación
- W. Analizar resultados
- X. Seguimiento y Control

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predece
1		Planificar el Proyecto	5 días	lun 11/11/13	vie 15/11/13	
2		Estudiar Flujo de Trabajo	5 días	lun 18/11/13	vie 22/11/13	1
3		Definir Problema	5 días	lun 25/11/13	vie 29/11/13	2
4		Definir posibles flujos de trabajo	10 días	lun 02/12/13	vie 13/12/13	3
5		Descartar tareas no automatizables	10 días	lun 16/12/13	vie 27/12/13	4
6		Diseñar diagrama de flujo	15 días	lun 30/12/13	vie 17/01/14	5
7		Definir Director del proyecto	1 día	lun 18/11/13	lun 18/11/13	
8		Definir Equipo Ejecutor	1 día	mar 19/11/13	mar 19/11/13	7
9		Definir Grupos de Usuarios	1 día	mié 20/11/13	mié 20/11/13	8
10		Definir presupuesto de la solución de software y capaci	3 días	jue 21/11/13	lun 25/11/13	9
11		Presentar el Plan del Proyecto a las personas involucra	1 día	mar 26/11/13	mar 26/11/13	10
12		Diseño del software	30 días	lun 30/12/13	vie 07/02/14	11,5
13		Plan de instalación	2 días	lun 10/02/14	mar 11/02/14	12
14		Desarrollo e implementación	50 días	jue 13/02/14	mié 23/04/14	13
15		Pruebas de pre-producción	3 días	jue 24/04/14	lun 28/04/14	14
16		Puesta en marcha	5 días	mar 29/04/14	lun 05/05/14	15
17		Elaborar procedimiento de apoyo a Usuario finales	7 días	mar 06/05/14	mié 14/05/14	16
18		Elaborar formato de seguimiento a usuarios	4 días	vie 16/05/14	mié 21/05/14	17
19		Formación	5 días	vie 16/05/14	jue 22/05/14	17
20		Documentación	3 días	vie 16/05/14	mar 20/05/14	17
21		Analizar resultados	4 días	lun 26/05/14	jue 29/05/14	20
22		Seguimiento y control	1 día?	lun 18/11/13	lun 18/11/13	1

Ilustración 14. Tareas del Proyecto

Las primeras tareas previas a realizar son, encontrar, definir y describir procesos y flujos (entradas y salidas), incluyendo los actores relacionados en cada proceso. A partir de ahí definir los procesos y tareas automatizables.

La siguiente fase del proyecto es la implantación, pero primero se debe diseñar un plan de implantación de la tecnología workflow, teniendo los estándares previos definidos, mediante reuniones se comienza a dialogar los posibles flujogramas automatizados, a partir de las oportunidades detectadas en la primera etapa, se debe asignar prioridades a distintos procesos, identificar líderes que apoyen el proyecto durante su implantación, definir plazos y objetivos claros para cada paso que se dé. Y a partir de ahí, diseñar el software, una vez diseñado por la empresa desarrolladora del software, se procede a la debida implantación del sistema workflow en la corporación, realizando las pruebas previas hasta la perfecta puesta en marcha del software.

Cuando finalice la instalación del programa, se deberán realizar una serie de reuniones con todo el personal, usuario del nuevo software, para su formación, es decir, dotar a los usuarios de unas nociones básicas, para poder desarrollar el trabajo de forma ágil, objetivo máximo que se pretende alcanzar con la mejora, y acto seguido repartir una documentación complementaria, para su consulta en caso de duda.

Llega ahora la última fase, de seguimiento y control, dónde workflow saca otros beneficios a la luz, después de un periodo de análisis mediante los resultados finales, existe un proceso de una mejora continua. A partir de cierto momento, el impacto de la reducción de tiempos por la implementación de un sistema de Workflow cae en una meseta, producto de que ya la organización ha madurado en el uso de la tecnología y se ha adaptado a los cambios operativos, obteniendo los empleados y los mandos medios la experiencia necesaria en el aprovechamiento de las bondades de la tecnología. Este es el momento apropiado para empezar un proceso de mejora continua, generando nuevas versiones de los procesos automatizados, ingresando la organización en una dinámica de excelencia operacional.

El seguimiento y control del proyecto tiene como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades de desarrollo del sistema. Es una de las labores más importantes en todo desarrollo de sistemas, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes.

Para poder hacer un correcto seguimiento y control del proyecto es necesario que el director del proyecto dedique todo el tiempo que sea preciso a vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso. En el momento en que se detecta cualquier desviación hay que analizar las causas para poder efectuar las correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido.

Las actividades de seguimiento y control se llevan a cabo desde la asignación de tareas hasta su aceptación interna por parte del equipo de proyecto, previa aceptación del cliente, en este caso Anecoop. Se ha dicho que es la última fase, por ser la que actúa hasta el final, pues abarca todo el proyecto.

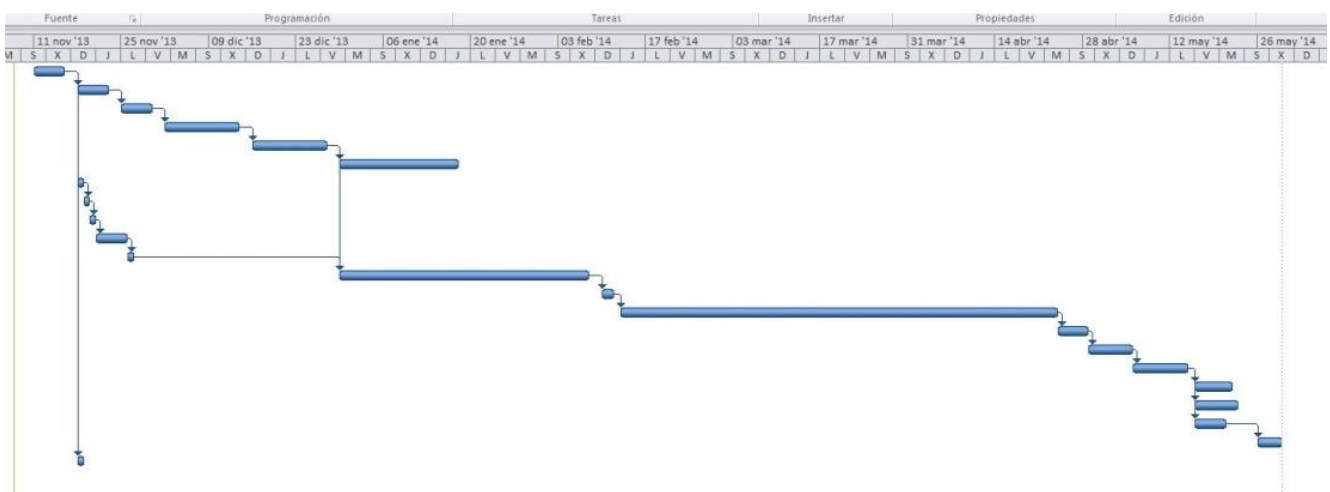


Ilustración 15. Diagrama de Gantt del Proyecto

4.6. Alternativas de workflow contempladas y selección del Software

Existen varias alternativas que se podrían implantar para agilizar las compras de suministros en Anecoop. La primera alternativa que se contempla se basa en el término anglosajón E-Procurement, aprovisionamiento electrónico, el cual consiste en usar Internet o el correo electrónico para identificar y negociar con proveedores y compradores. Otras alternativas serían usar el software de gestión “SAGE X3”, que es el ERP que se utiliza en Anecoop para la gestión contable y administrativa, “SAP”, “SQL PYMES” un software de gestión de pedidos, también sería útil “GoldenSoft” un software especializado en gestión de compras. Todos ellos, al ser modelos estándar y no estar desarrollados a medida, sería necesaria su personalización en base a unos parámetros definidos previamente, y dependiendo del grado de ajuste que se viera necesario, sería o no interesante implantarlo o no.

De un modo escueto, se define E-Procurement como el “business-to-business e-commerce” (B2B), es decir, es el comercio electrónico entre empresas o la realización de compras basándose en la web. Aunque también se han dado definiciones más extensas en las que se recoge la existencia de un acuerdo con los suministradores que tiene por finalidad la realización de transacciones electrónicas sobre redes seguras, y que permite el inicio automático de órdenes a partir de los datos de inventario, la identificación de proveedores y la realización de transacciones financieras.

Normalmente, la expresión de e-procurement hace referencia a la existencia de una intranet soporte y a la comunicación a través de líneas dedicadas (The case for web-based procurement, 2002), no es raro que dentro de dicha expresión se incluyan diversas herramientas con distinto alcance, como:

- Correo electrónico y demás sistemas de mensajería para la transmisión de información.
- Portales que contienen mercados destinados a poner en contacto a agentes (marketplaces).
- Sitios web con catálogos que ofrecen información y, a veces, posibilidades de compra on-line.
- Sitios web de subastas. Entre ellos destaca la posibilidad de realizar subastas inversas (reverse auctions), en las que se consigue el menor precio posible para un artículo.
- Sistemas que soportan el suministro global. El suministro global (global sourcing) permite encontrar proveedores adicionales, mejorar las comunicaciones, usar tecnología punta, optimizar el uso de los recursos y reducir los costes totales de aprovisionamientos.

El coste de los sistemas e-procurement todavía es mayor que el de los tradicionales Intercambio de Datos Electrónicos (EDI), quedando así restringido a empresas de gran tamaño. En lo que se refiere al tipo de productos, tampoco son capaces de tratar con la complejidad que supone la compra de elementos de bajo volumen, alto coste, con ofertas formales y términos complejos, por lo que se han dedicado a las compras de productos y servicios repetitivos que no se integran en el producto, los denominados materiales indirectos o MRO (Mantenimiento, Reparación y Operación). (The case for web-based procurement, 2002)



Dentro de los sistemas E-PROCUREMENT, o directorio de proveedores, existen varios tipos de programas que ayudan a llevar a cabo los procesos de negocio electrónico, ellos son el ERP, E-sourcing, Fulfillment o e-fulfillment, Marketplace o e-market.

Los sistemas ERP se definen como un sistema de información para la gestión empresarial que integra el flujo de información, mejorando los procesos internos en diversas áreas como la financiera, la comercial, la de Recursos Humanos, la logística o la de producción. El mayor problema de estos ERP's como se comentaba antes, es que no se acoplan al 100% a las necesidades de las empresas y casi siempre necesitan de desarrollos paralelos que los complementen. Para que un sistema ERP sea conveniente para una empresa debe abarcar al menos el 80% de los procesos de negocio de la empresa en cuestión.

El término e-sourcing (aprovisionamiento electrónico) "*hace referencia a la compra de productos estratégicos utilizando medios electrónicos*" (El comercio electrónico en España hoy: aspectos cuantitativos y cualitativos, 2004). En este caso, el proceso tradicional de compras sigue estando controlado físicamente pero se complementa con el uso de Internet como refuerzo en las negociaciones. Los principales apoyos de los medios electrónicos hacen referencia a la simplificación y estandarización las peticiones de información (RFI-Request for Information), de propuestas (RFP-Request for Proposal), y de cotizaciones (RFQ-Request for Quotation), a los análisis de precios, propuestas y demás información procedente de cada proveedor, y a la gestión de los contratos.

El e-fulfillment, trata de la ejecución de la orden de pedido o cumplimiento, "*recoge el conjunto de actividades necesarias para atender un pedido que se ha realizado a través de Internet*" (El comercio electrónico en España hoy: aspectos cuantitativos y cualitativos, 2004). Se entiende, por tanto, que es un concepto más restringido que e-procurement o e-sourcing, ya que no incluye las primeras fases de búsqueda, negociación y selección del suministrador.

Según Pardo Bustillo (2004), en su artículo de "el comercio electrónico", las claves del éxito de esta herramienta radican en la flexibilidad horaria y rapidez de las entregas, en la flexibilidad de los modos de pago y en una buena gestión de las devoluciones. Sin embargo, estos elementos son de difícil consecución debido a la gran variedad de productos, a entregar en pocas cantidades en diferentes puntos de entrega, con específicos medios de pago y que provienen de una gran diversidad de suministradores, generando así enormes cantidades de flujos de información interrelacionados de difícil gestión. La integración de los sistemas informáticos de la empresa con los de sus proveedores, puede facilitar esta gestión y evitar que las ventajas de la compra electrónica se vean mermadas por un mal sistema de cumplimiento de pedidos.

Otra alternativa, puede ser el "marketplace" o e-market, o mercado electrónico, es un sitio web que tiene por finalidad poner en contacto a compradores y vendedores, a través de la publicación de información sobre ellos y sobre sus productos. En los marketplaces se ofrecen catálogos de información, bienes y servicios, suministrados por varios proveedores; al coincidir simultáneamente las ofertas de varios proveedores competidores entre sí, la asimetría de información puede favorecer al comprador a cambio de perjudicar al vendedor.



CAPITULO 5.

CONCLUSIONES





5. CONCLUSIONES

Esta experiencia ha demostrado cómo es posible diseñar y aplicar un sistema workflow, con poca inversión inicial y con muchos beneficios que argumentan su implantación. El flujo de trabajo que se ha estudiado y mejorado tiene como objetivo agilizar la gestión de compras de suministros en Anecoop.

Como se ha visto, el presente proyecto trata de la implantación de un flujo de trabajo o sistema workflow, el cual se ha propuesto llamar “WorkflowCoompras”, por tratarse de la gestión de compras para cooperativas. Éste forma parte de las tecnologías de la información y comunicación, las cuales son muy importantes para poder competir en ésta época de globalización en la que vivimos, el contexto actual consta de una sociedad de información global emergente, con una economía global que depende cada vez más de la creación, la administración y la distribución de la información a través de redes globales como Internet.

La implementación de las tecnologías de la información, brinda a las empresas mayores beneficios para su manejo organizacional. El hecho de automatizar diversos aspectos en la empresa, aporta mayor facilidad en el desarrollo de tareas y actividades de las organizaciones.

El sistema workflow, parte de la idea de que para algunas tareas son realizadas de manera más efectiva por los ordenadores que por las personas, pues las personas son mejores para tomar decisiones, innovar, identificar hechos inesperados. Pero normalmente no son buenos para actividades como la de buscar un documento entre cientos, recordar todas las alertas o circunstancias puntuales.

Así workflow es un tipo de sistema de información para la empresa que trata, concretamente, de automatizar la secuencia de acciones, actividades o tareas en la ejecución del proceso, permiten realizar un seguimiento de cada etapa del mismo y aportan las herramientas necesarias para su control o gestión del flujo de trabajo, así ayudan a administrar al automatizar procesos de negocios.

Un workflow puede ser descrito como el flujo y control en un proceso de negocio. La automatización de flujos de trabajo es una tecnología de coordinación, al permitir la total integración en un mismo entorno de los elementos que intervienen en los procesos de la organización (usuarios-actividades-recursos), y la ejecución dinámica de sus actividades, ya que el sistema se encarga de distribuir las de forma automática y sucesiva a los usuarios pertinentes junto con los recursos apropiados para efectuarlas. Permite llevar a cabo una gestión integral de procesos. Se trata, por tanto, de una meta-gestión, ya que posibilita establecer flujos dinámicos en los procesos, controlando su ejecución y administración.

La mejora que se propone sirve de gran ayuda a la cooperativa de segundo grado Anecoop, o “cooperativa de cooperativas”, la cual forma parte de las empresas de Economía Social, que tienen como principal característica anteponer los intereses de las personas al capital. El “WorkflowCoompras” le permite mejorar además en la reducción de costos, pues al evitar los tiempos muertos con la automatización de las tareas relevantes, se aumenta el rendimiento de los trabajadores, además, las tareas costosas como la búsqueda, comparativa, análisis y envío de documentos pasa ahora a manos del sistema workflow.



También brinda la oportunidad de aumentar la competitividad de la organización, produciendo una mayor eficiencia y efectividad, gracias al ahorro de tiempo y costes que ofrece el nuevo sistema workflow. Es necesario emplear la tecnología de flujo de trabajo de forma conjunta con la gestión documental para alcanzar un nivel adecuado de gestión de procesos y del flujo de documentos. Como se ha visto anteriormente, se puede establecer un tipo de proceso para cada tipología documental, definiendo sus actividades, usuarios y recursos. El sistema se encarga de distribuir estos elementos por el flujo junto con la documentación necesaria en cada caso.

La automatización de flujos de trabajo ha de aplicarse con coherencia. No es por sí misma una solución para la organización. Si se pretende automatizar la gestión de un proceso, éste ha de estar completamente automatizado para evitar los flujos caóticos, ya que cualquier paso que no sea definible en el diagrama inicial del proceso provocará irremediablemente una anomalía en el dinamismo de su ejecución.

Se puede decir que los sistemas workflow tendrán tanto impacto en la informática, como lo tuvieron las bases de datos hace 20 años, esta conclusión se basa en la idea de la evolución de tecnología unida a los procesos de negocio, primero se automatizaron los datos, ordenados y almacenados en bases de datos, y ahora se necesita que esos datos fluyan para el correcto funcionamiento de las tareas y procesos propios del negocio. Así pues, se ha pasado de dependencia de datos, a dependencia de flujo de datos e información.



6. BIBLIOGRAFIA

Monografías

A.C.I. 1995. *Declaración de Identidad Cooperativa*. Manchester: 1995. Congreso del Centenario de la Alianza Cooperativa Internacional.

Anecoop. 2012. Memoria: Anecoop, 2012.

Argudo Pérez, J.L. 2007. *La multifuncionalidad de las instituciones jurídicas asociativas agrarias en las políticas de desarrollo rural y regional*. 2007, Revista de Estudios Cooperativos, págs. 11-40

Beekman, G. 2005. *Introducción a la Informática*. PEARSON.

Bel Durán, P. 2005. *Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural*. Valencia : CEGEA, 2005.

Blanco y Aznar, 2004. *Introducción a la economía, teoría y práctica*. Mc Graw Hill. 2004.

B.ORR, 2002. *The case for web-based procurement.*, s.l: Aba banking Journal, 2002, Vol. 94.

Bravo Garcia, D. 2000. *Sistemas de Información en la Empresa*. Madrid : Pirámide, 2000.

Chain Navarro, C. 2000. *La Gestión de la Información en las Organizaciones*. Murcia : Universidad de Murcia, 2000.

Chaterina Martinez, A. 1990. Analisis de la integración de cooperativas. Bilbao : Universidad Deusto, 1990.

Chaves, R. 1999. *La Economía Social como enfoque metodológico, como objeto de estudio, y como disciplina científica*. nº 33 : CIRIEC-España.

Chaves-Monzon. 2008. *Economía Social en la Unión Europea*. Comité Economico y Social Europeo, Informe CIRIEC, 2008.

García Montero, A. 1998. *El cooperativismo Agroalimentario y formas de integración*. s.l. : Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1998.

González Ramírez, Mº R. 2001. *Sistemas de información para la empresa*.

Martí Meliá, E. 2003. *Cooperativas de segundo grado versus fusión. Ventajas e inconvenientes, en integración empresarial, cooperativas y economía social: Posibilidades, ventajas e inconvenientes*. Valencia : Universitat de Valencia, 2003. II Coloquio Ibérico de cooperativismo y economía social.



Monzón, J.L. 2006. *Economía Social y conceptos a fines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector.* nº 56 : CIRIEC-España, Revista de Economía pública, social y cooperativa , 2006.

Navas, D. 2005. *Cooperativismo agrario y desarrollo rural.* CEGEA, 2005.

Navas, D. 2005. *Educación Cooperativa en América Latina. Tres enfoques básicos.* nº 13, Santiago de Chile : Revista CHASQUI

Pardo Bustillo, 2004. *El comercio electrónico en España hoy: aspectos cuantitativos y cualitativos.* nº 813 : ICE, 2004.

Parlamento Europeo. 2013. *Sobre la contribución de la cooperativas a la salida de la crisis.* UE, 2013.

R.Allen, 2000. *"The Workflow Handbook" 2001.* Workflow Management Coalition (WfMC), 2000.

Viorreta, C. 2001. *La Economía Social y el seguimiento de los fondos estructurales.* nº 75 : REVESCO revista de estudios cooperativos, 2001.

Legislación

Cortes Generales. 2011. BOE. Ley 5/2011, de 29 de Marzo, de Economía Social.

Jefatura de Estado. 2013. BOE. Ley 13/2013, de 3 de Agosto, de Fomento a la Integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario.

Jefatura del Estado. 2006. BOE. Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana (Vigente hasta el 11 de Abril de 2006).

Jefatura del Estado. 1999. BOE. Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas.

Organo Presidencia de la Generalitat Valenciana. 2003. BOCV. Ley 8/2003, 27 de Marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.



Documentos en Línea

CEPES, 2013. www.cepes.es. [En línea] Confederación Empresarial Española de Economía Social. [Citado el: 15 de Julio de 2013.] <http://www.cepes.es>.

CIRIEC, 2013. www.ciriec.es. [En línea] Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social, y Cooperativa. [Citado el: 18 de Julio de 2013.] <http://www.ciriec.es>.

CIRIEC, 2006. www.ciriec.es. [En línea] *Manual de cuentas satélite de la Comisión Europea. Diciembre 2006.* [Citado el: 21 de Julio de 2013.] <http://www.ciriec.es>.

Cooperativas-Agroalimentarias, 2013. [En línea] 2013. [Citado el: 11 de Octubre de 2013.] http://www.agro-alimentarias.coop/5/5_3_2.php.

GATNER, 2013. [En línea] Gatner, 2013. [Citado el: 3 de Octubre de 2013.] <http://www.gatner.com>.

Kelly, Nicola. 2012. ACI Americas. [En línea] 2012. [Citado el: 16 de Septiembre de 2013.] <http://www.aciamericas.coop/La-Alianza-Cooperativa?tema=18>.

OSCAE, 2012. [En línea] 2013 *.Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario Español.* 2012. Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español. [Citado el: 3 de Octubre de 2013.]

<http://www.cooperativasagro-alimentarias.chil.org/document/macromagnitudes-del-cooperativismo-agroalimentario-espanol-oscae-2012>