



**Universidad de Jaén**

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

# **LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE CONSUMO HACIA EL BIEN COMÚN**

**Alumno: Manuela Mora López**

Tutor/a: Prof. Dra. Concepción Martínez Alcalá  
Dpto. Economía

**Octubre, 2019**



## ***Agradecimientos***

Es un privilegio para mí poder agradecer a aquellas personas que de alguna manera me han ayudado a crecer y aprovecharé la oportunidad que me da este Trabajo de Fin de Grado para dar las gracias.

Primero, agradecer a cada uno de mis profesores que formarán parte de mis recuerdos, no solo porque han contribuido en mi desarrollo profesional sino porque además han marcado la diferencia en mi vida. A todos mis compañeros que me han acogido y apoyado en todo momento, en particular a mi último grupo de prácticas, con el que he aprendido a conseguir la eficiencia cuando se trabaja en equipo.

Agradecer el apoyo total de mis amigas que han tenido que soportar mi escasa atención hacia ellas y mis nervios de los exámenes.

Reconocer a mi familia, la colaboración que me han brindado para que pudiera conseguir mis sueños.

Y en *especial* dar las gracias a mis queridos hijos que de forma incondicional me han apoyado y siempre han tenido la alentadora frase cuando me asaltaban las dudas, *mamá tú puedes, eres un ejemplo para nosotros*. A mi adorada nieta que con solo verla me alegra la vida y me da las fuerzas para seguir.

Por último, por excelencia, a mi tutora que ha provocado en mí una reflexión para tomar conciencia de una nueva forma de ver la vida, el resto vendrá solo.

## RESUMEN

Para responder de forma comprometida a los grandes retos sociales y al impacto medioambiental han surgido las Nuevas Economías Sociales que junto con la innovación social y las nuevas tecnologías facilitarán el cambio a una Economía Sostenible encaminada al bien común. Como objetivo inmediato nos planteamos, al menos, una reflexión y aumentar el compromiso de la comunidad universitaria a través del conocimiento de la Economía del Bien Común, modelo desarrollado por Christian Felber, con la consiguiente formación en valores sociales. Por tanto, el fin de este proyecto es contribuir con un nuevo modelo económico, sostenible y justo cargado de innovación social cuyo objetivo es servir a las personas y al territorio. Para ello, vamos a proponer la creación de una cooperativa universitaria de consumo, con participación activa del alumnado, utilizando como marco de referencia los Principios Cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional.

**Palabras claves:** *Nuevas Economías Sociales, Economía del Bien Común, Impacto medioambiental, Innovación social, Sostenibilidad económica, Principios Cooperativos, Participación, Formación en valores.*

## **ABSTRACT**

In order to respond in a committed manner to the great social challenges and environmental impact, the New Social Economies have emerged which, together with social innovation and new technologies, will facilitate the change to a Sustainable Economy aimed at the common Good. As an immediate objective we propose, at least, a reflection and increase the commitment of the university community through the knowledge of the Economy of the Common Good model proposed by Christian Felber, with the consequent formation in social values. Therefore, the purpose of this project is to contribute to a new sustainable and fair economic model loaded with social innovation whose objective is to serve people and the territory. To do this, we will propose the creation of a university consumer cooperative with active participation of students, using as a frame of reference the Cooperative Principles raised by the International Cooperative Alliance.

**Keywords:** *New Social Economies, Economy of the common Good, Environmental impact, Social innovation, Economic sustainability, Cooperative Principles, Participation, Values training.*

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                        |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                                                  | 1     |
| 2. MODELO DE LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN Y EL COOPERATIVISMO 4                          |       |
| 2.1. Fundamentos Teóricos del modelo de la Economía del Bien Común .....               | 4     |
| 2.2. Origen e historia del cooperativismo .....                                        | 6     |
| 2.3. El cooperativismo y la Economía del Bien Común.....                               | 8     |
| 2.4. Ley vigente reguladora de las sociedades cooperativas.....                        | 9     |
| 3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO “COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE<br>DE CONSUMO” EN JAÉN ..... | 10    |
| 3.1. Justificación e idea de negocio .....                                             | 10    |
| 3.2. Actividad de la empresa .....                                                     | 11    |
| 3.3. Forma Jurídica .....                                                              | 12    |
| 3.4. Localización de empresa. Ubicación estratégica.....                               | 13    |
| 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....                                                     | 14    |
| 5. ANÁLISIS ESTRATEGICO .....                                                          | 17    |
| 5.1. Análisis externo .....                                                            | 18    |
| 5.1.1 Análisis del entorno general: Método PESTEL .....                                | 18    |
| 5.1.2. Análisis del entorno específico. Las cinco fuerzas de Porter .....              | 26    |
| 5.2. Análisis interno .....                                                            | 31    |
| 5.3. Matriz DAFO .....                                                                 | 34    |
| 6. PLAN DE MARKETING .....                                                             | 35    |
| 6.1. Segmentacion de mercados .....                                                    | 38    |
| 6.2. Diferenciación y posicionamiento .....                                            | 38    |
| 6.3. Marketing operacional .....                                                       | 39    |
| 6.4. Marketing relacional.....                                                         | 45    |
| 7. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO .....                                                    | 45    |
| 7.1. Presupuesto operativo.....                                                        | 46    |
| 7.2. Presupuesto de inversión .....                                                    | 50    |
| 7.3. Presupuesto de financiación .....                                                 | 52    |
| 7.4. Análisis de viabilidad .....                                                      | 55    |
| 8. CONCLUSIONES.....                                                                   | 57    |
| <br>BIBLIOGRAFÍA .....                                                                 | <br>i |

|                                                                           |      |
|---------------------------------------------------------------------------|------|
| ANEXO1. Datos para consultar .....                                        | v    |
| Figura A1.1. Matriz del Bien Común. La base del BBC .....                 | v    |
| Gráfico A1.1. Cooperativas en situación de Alta Seguridad Social .....    | v    |
| Gráfico A1.2. Cooperativas en situación de Alta Seguridad Social .....    | vi   |
| Tabla A1.1. Tasa de paro, actividad y ocupación, España .....             | vi   |
| Tabla A1.2. Tasa de paro, actividad y ocupación, Jaén y Andalucía .....   | vii  |
| Tabla A1.3. Estudiantes Matriculados en la Universidad de Jaén .....      | vii  |
| Tabla A1.4. Distribución del PAS por Régimen Jurídico, Grupo y Sexo ..... | vii  |
| Tabla A1.5. Distribución del PDI .....                                    | viii |
| Tabla A1.6. Gasto mensual del Técnico especialista .....                  | viii |
| Tabla A1.7. Gasto mensual de los Becarios .....                           | viii |
| ANEXO 2. Resultados del Cuestionario .....                                | ix   |
| ANEXO 3. Desglose del Inmovilizado .....                                  | xvi  |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.1. Procedimientos de gestión encaminados al bien común .....             | 5  |
| Figura 1.2. Valores en la Economía del Bien Común .....                           | 8  |
| Figura 1.3. Valores cooperativos .....                                            | 8  |
| Figura 4.1. Respuestas sobre preferencias de líneas de productos y servicios..... | 16 |
| Figura 5.1. Perfil estratégico del entorno. Análisis PESTEL .....                 | 25 |
| Figura 5.2. Las cinco fuerzas que forman la competencia en la industria .....     | 26 |
| Figura 5.3. Matriz DAFO .....                                                     | 34 |
| Figura 6.1. Modelo ampliado del proceso de marketing .....                        | 37 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 4.1. Población Objetivo de la Universidad de Jaén .....                 | 15 |
| Gráfico 5.1. Evolución de la deuda pública de España .....                      | 19 |
| Gráfico 5.2. Tasa de paro en Jaén .....                                         | 20 |
| Gráfico 5.3. Tasa de riesgo de pobreza en Andalucía .....                       | 20 |
| Gráfico 5.4. Evolución del PIB en España .....                                  | 21 |
| Gráfico 5.5. Evolución del IPCA en España .....                                 | 22 |
| Gráfico 7.1. Principales componentes del gasto en formación universitaria ..... | 47 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 2.1. Las leyes reguladoras de las Sociedades Cooperativas .....          | 9  |
| Tabla 3.1. Gastos de Constitución .....                                        | 13 |
| Tabla 6.1. Gastos en promoción .....                                           | 42 |
| Tabla 6.2. Precio estimado de clases de apoyo .....                            | 44 |
| Tabla 6.3. Rentabilidad adicional por la Gestión de apuntes .....              | 44 |
| Tabla 6.4. Precios estimados de material de papelería-librería reciclada ..... | 44 |
| Tabla 7.1. Estimación de los ingresos totales anuales .....                    | 47 |
| Tabla 7.2. Gasto de personal anual .....                                       | 48 |
| Tabla 7.3. Gastos generales .....                                              | 49 |
| Tabla 7.4. Cuadro de amortización .....                                        | 49 |
| Tabla 7.5. Imputación de gastos por ejercicios económicos .....                | 50 |
| Tabla 7.6. Gastos anuales. Cálculo del NAC .....                               | 51 |
| Tabla 7.7. Inversión año inicial después de impuestos .....                    | 51 |
| Tabla 7.8. Patrimonio Neto .....                                               | 52 |
| Tabla 7.9. Previsión de la Cuenta de Resultados .....                          | 53 |
| Tabla 7.10. Cuenta de Tesorería .....                                          | 54 |
| Tabla 7.11. Balance de situación previsional .....                             | 54 |
| Tabla 7.12. Dimensión financiera del proyecto después de impuestos .....       | 56 |

## 1. INTRODUCCIÓN

La crisis económica iniciada en el 2008 generó altas tasas de paro y una desigualdad social, provocando que miles de familias españolas se encuentren con dificultades económicas. Hoy en día la crisis no termina y tampoco prevén un crecimiento real capaz de crear empleo. Junto a la problemática económica y social se suma la crisis ambiental derivada de un crecimiento de consumo insostenible con impactos negativos sobre el ser humano y el planeta.

Estas circunstancias han hecho que las economías evolucionen desde diferentes ámbitos adaptándose a los consumidores, a las empresas y al Estado. Enfocándonos en las empresas, se ha creado un compromiso de satisfacer a los clientes creando valor, donde entra en juego *criterios sociales*. Así, la asociación empresarial estadounidense Business Roundtable ha sorprendido con la declaración de *“sustituir el principio que prioriza la obtención de beneficios solo para los accionistas por un propósito mucho más amplio que incluye a los clientes, trabajadores, proveedores, apoyo a la sociedad y la protección del medio ambiente”* (Missé, 2019). Esta propuesta ha sido firmada por más de 180 líderes de las principales corporaciones, entre las que se encuentran Apple, Amazon, ATT, IBM, BlackRock, Goldman Sachs, JP Morgan, Bank of America, Citigroup, Exxon, Ford, KPMG, Pfizer, entre otras.

Ante el conocimiento de esta situación, mi tutora del Trabajo de Fin de Grado me propone orientar el proyecto hacia la creación de una empresa innovadora cuya finalidad sea aportar una solución sostenible a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

Desde el primer momento, me pareció una idea *muy interesante*, donde podría plasmar las habilidades y conocimientos teóricos que he adquirido con el Grado en Administración y Dirección de Empresas y esperamos que sirva para sentar las bases de la puesta en marcha de un *experimento piloto* que tal vez pueda servir de ejemplo a otras universidades.

Para decidirnos sobre qué tipo de sociedad crear, buscamos un modelo donde confluyan cinco ideas esenciales para contribuir con un desarrollo sostenible:

- Se trataría de un emprendimiento social, innovador y original que aporte soluciones a los problemas sociales, culturales y ambientales.
- Se fundamentará en la Economía del Bien Común (EBC, en adelante), donde se incluya valores éticos y preocupación por los demás.

- Crear compromiso a la comunidad, generando repercusiones positivas en el entorno a través de la actividad económica.
- Crear empleo mediante la autogestión, donde se pueda formar relaciones de confianza mutua, garantizando la máxima horizontalidad.

Investigamos sobre los diferentes tipos de sociedades y finalmente pensamos que la mejor alternativa sería una *sociedad cooperativa de consumo sin ánimo de lucro*, que dé respuestas a las necesidades de los universitarios, especialmente a los estudiantes, en diferentes aspectos, como por ejemplo las deficiencias económicas que se dan y se pueden dar en nuestras familias.

Con este modelo cooperativo se pretenden abordar varios objetivos:

- Económicos y sociales: Reducir los costes generados durante la vida universitaria de cada alumno, ofertando productos y servicios de calidad a bajo precio, contribuyendo con el ahorro económico.
- Culturales: Pretendemos reducir el fracaso de los estudiantes universitarios mediante formación de apoyo.
- Curriculares: Contribuir con una experiencia innovadora y original basada en el trabajo cooperativo del alumno con una participación en la gestión democrática hacia el bien común, aportando un aumento en la experiencia laboral y en el desarrollo de habilidades técnicas que puedan facilitar la inserción laboral.
- Ecológicos: crear un nuevo modelo de negocio más sostenible y respetuoso con el medio ambiente, mediante una economía circular basada en el reciclaje y reutilización de materiales.
- Y hacer reflexionar sobre otras formas de economía social, otra forma de tomar decisiones compartidas, otra forma de colaboración, etc....

Al tratarse de un proyecto innovador y original, la investigación ha resultado laboriosa. Para recoger datos hemos recurrido, por un lado, a fuentes de *información primaria cuantitativa* elaborando un cuestionario y obteniendo datos acerca de cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, etc.

Y por otro lado, hemos utilizado también *fuentes secundarias fiables y contrastables* entre las que destacamos:

- Las distintas páginas webs: Del Ministerio del Trabajo, Migraciones y Seguridad social, de la Dirección General de la Industria y la PYME, de la Universidad de Jaén, del Instituto Nacional de Estadística (INE), del Boletín Oficial del Estado

(BOE), periódicos, que nos han aportado información acerca del entorno y el mercado.

- Consulta de libros para obtener información acerca de la Economía del Bien Común, cooperativismo, plan de negocio, plan de marketing, etc.
- Artículos y revistas científicas de docencia universitaria, consultadas en la base de datos de la Universidad de Jaén (ABI, ISOC-CSIC, Scopus) para investigar sobre la revisión de la literatura de la Economía de Empresa.

Para analizar la viabilidad de nuestra idea emprendedora hemos desarrollado un *Plan de Empresa* donde se identifica y analiza a fondo la oportunidad de negocio. Este estudio nos permitirá tomar decisiones sobre las estrategias más adecuadas para convertir esa oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

El trabajo se estructura en 8 puntos: el *primero* se hace una introducción resaltando las ideas más relevantes y la metodología utilizada, en el *segundo* se define los fundamentos teóricos de la EBC y la historia del cooperativismo, así como la relación de valores compartidos, y desde el punto *tres* al *siete* se elabora paso a paso el *Plan de Empresa*, donde se define la *idea de negocio*, un *estudio de mercado* que nos dará información sobre nuestro público objetivo y qué demandan, un *análisis estratégico* que nos permite identificar las variables, tanto externas como internas que afectarán al desarrollo de la actividad, el *Plan de Marketing* con el fin de crear valor para los distintos grupos de interés, y el *Plan Económico-Financiero*, este análisis nos permitirá cuantificar la inversión, conocer los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto y hacer una previsión de su rentabilidad. El horizonte temporal que hemos estimado para el estudio ha sido de cinco años, con idea de ver si el plan puede ser rentable a medio plazo y analizar sus posibilidades de crecimiento.

Y para concluir, en el punto *ocho* debemos analizar si las medidas que hemos adoptado son económicamente viables, si respetamos el medio ambiente y si somos capaces de crear valor social para que sea un proyecto sostenible.

Con la investigación de mercado, hemos recogido información suficiente para conocer lo que demandan nuestro público objetivo. Por tanto, inicialmente nos centraremos en tres líneas de productos y servicios que han propuesto los encuestados:

- ***Clases de apoyo entre estudiantes.***
- ***Papelería y librería.***
- ***Gestión de apuntes*** de las distintas facultades de la universidad.

## **2. EL MODELO DE LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN Y EL COOPERATIVISMO**

### **2.1. Fundamentos teóricos del modelo de la Economía del Bien Común**

Durante los últimos 25 años podemos observar un crecimiento insostenible en la producción de bienes de consumo a nivel global. Así lo expresa el sociólogo Giddens (2000) *"La sostenibilidad ambiental requiere, pues, que se produzca una discontinuidad: de una sociedad para la cual la condición normal de salud ha sido el crecimiento de la producción y del consumo material, se ha de pasar a una sociedad capaz de desarrollarse disminuyéndolos"*. Es necesario disminuir el consumo a nivel planetario y contribuir con un desarrollo sostenible que sea capaz de satisfacer las necesidades básicas que aún muchos pueblos carecen (Sachs, 2008). En el mismo sentido, Christopher Flavin, presidente del Worldwatch Institute en su informe (2008, p.30) nos indica que *"Todavía quedan más de mil millones de personas desesperadamente pobres en el mundo actual"*. Esta situación está marcada por la injusticia social, dejando cada vez a más gente en la pobreza y aumentando las desigualdades constantemente, por lo que es necesario crear iniciativas que reduzcan esta tendencia. Además, el problema no solo se centra en el crecimiento del consumo, sino en sus efectos sobre el ser humano, el medio ambiente y la sociedad. Para conseguirlo debemos reducir tanto el consumo de recursos naturales y materiales tóxicos como disminuir las emisiones contaminantes y de desechos en todo el ciclo de vida del producto o servicio. Igualmente, debemos ser conscientes de que nuestros recursos naturales son limitados, es uno de los problemas que más preocupa socialmente, como se evidenció en la primera Cumbre de la Tierra organizada por Naciones Unidas en Río en 1992.

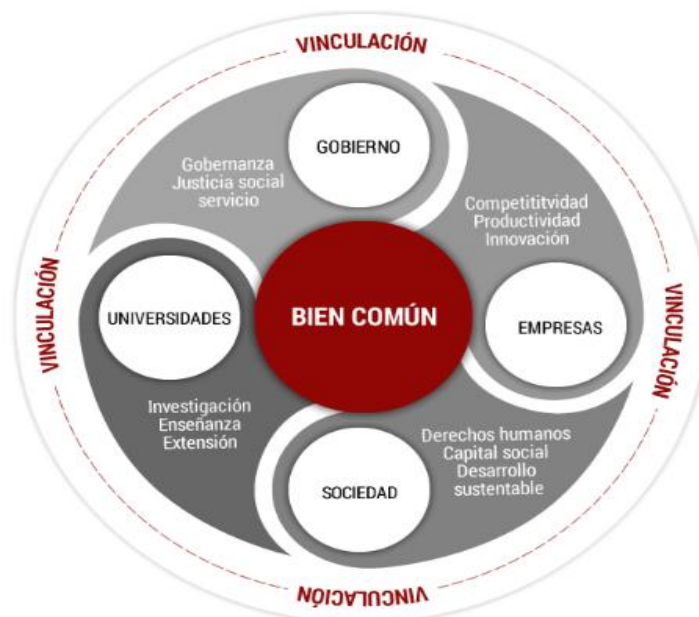
Ante estas circunstancias y la toma de conciencia aparecen nuevos enfoques relacionados con la economía social capaces de solucionar estas dolencias. Son modelos que pretenden integrar tres dimensiones, la económica, la social y la ecológica orientadas a mejorar la calidad de vida. Estos son: La Economía del Bien Común, la Economía Colaborativa, la Economía Social y Solidaria, la Economía Circular, la Responsabilidad Social de las empresas, las Empresas Sociales, el Emprendimiento Social, entre otras... Sin duda son economías que están contribuyendo a una transformación social como respuesta a las necesidades sociales.

En este trabajo nos apoyaremos en la EBC. Este modelo económico trata de resolver las injusticias creadas por el modelo actual e intenta volver a dar importancia a los valores de las personas, desarrollando una economía basada en la ética que toma como base la dignidad y los valores morales del ser humano, para ser aplicados a las empresas y a sus grupos de interés. Se *basa en valores esenciales* como la solidaridad, la dignidad humana, la justicia social, la sostenibilidad ecológica y la democracia.

Gracias a la labor de difusión del economista Christian Felber nos da a conocer que son necesarias nuevas reglas públicas y privadas que garanticen el bien común, mediante la promoción de los cinco valores anteriormente citados. Desde estos planteamientos, Felber (2012) cuestiona que el éxito de la economía real actual se mida con indicadores monetarios como el Producto Interior Bruto (PIB) y el Balance financiero, sin tener en cuenta al ser humano y el medio en que vivimos. Es decir, estos indicadores no nos miden la estabilidad de un país, la pobreza, si dañamos la naturaleza, si hay injusticias sociales, etc. La *meta* de la EBC es proporcionar trabajos dignos, generar empleo, buenos sistemas educativos, culturales, que podamos disfrutar de un medio ambiente limpio, en definitiva, garantizar la sostenibilidad.

Felber (2012) afirma que la EBC aporta un modelo de gestión que puede ser adoptado tanto por los gobiernos como por cualquier tipo de organización (Véase Figura 2.1).

**Figura 2.1. Procedimientos de gestión encaminados al bien común.**



Fuente: Upaep/Bien Común recuperado de <https://upaep.mx/biencomun/>

En este sentido, Felber propone el Balance del Bien Común (BBC, en adelante) como la herramienta para contabilizar y visualizar las buenas prácticas de una empresa. La Matriz del Bien Común es la base de este Balance, donde la empresa mide los valores que todas las personas reconocen como universales (la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ecológica, la democracia) cuando interactúan con sus grupos de interés (proveedores, financieros, clientes, trabajadores y sociedad en general). En el eje horizontal se ponen los cinco valores fundamentales, y en el vertical los diferentes grupos de interés. De sus intersecciones aparecen dieciocho indicadores del bien común. Por ejemplo, cómo de útiles son los productos/servicios, cómo ecológicamente se producen, etc. Y a partir de la Matriz del Bien Común se podrá definir el campo de trabajo donde se desarrolla la empresa y así poder establecer una hoja de ruta para obtener un plan de mejora (Felber, 2012, p.54). (Véase ANEXO 1: Figura A1.1).

En este mismo orden de ideas, Tirole (2017), Premio Nobel de Economía en el 2014, en su obra *La Economía del Bien Común* fija las bases en una nueva forma de entender la economía como sistema económico alternativo al actual donde el derecho humano y el respecto al planeta van más allá que cualquier ideología política.

Centrándonos en el ámbito de empresa, la EBC *centra su foco de acción en la cooperación* como modelo empresarial y no en la competencia, en el *bien común* y no en el afán de lucro.

## **2.2. Origen e historia del Cooperativismo**

El cooperativismo nació a partir de una preocupación por la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores y se creó como recurso para obtener de forma compartida la satisfacción de necesidades comunes y concretas (vivienda, trabajo, consumo, producción, etc.). *El objetivo principal era crear empleo y ofrecer servicios de calidad.* Las experiencias cooperativas más significativas surgen en la primera mitad del siglo XIX en Inglaterra, Francia, Alemania, España y otros países europeos. Destacaremos una de las primeras cooperativas que data de 1844, la cooperativa de consumo Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale (Inglaterra) que cobraron fama por desarrollar los llamados Principios de Rochdale, un conjunto de principios que formarán las bases del movimiento cooperativo moderno.

Simultáneamente, grandes pensadores del cooperativismo como Robert Owen (Galés), Charles Fourier (Francés) y Friedrich Wilhelm Raiffeisen (Alemán), proponían nuevos modelos de economía para dar solución a problemas sociales a través de la cooperación entre los individuos.

Resaltaremos a Robert Owen que según Ruiza, Fernández, Tamaro, y Duran (2004), expresan que *“En la primera mitad del siglo XIX, Robert Owen (el padre del cooperativismo) como empresario buscó la forma de promover una sociedad mejor. Su gestión fue un experimento innovador, pues consiguió que la empresa arrojara beneficios introduciendo mejoras sustanciales para los trabajadores: elevó los salarios, sentó las bases de una seguridad social mutualista y proporcionó a los obreros condiciones dignas de vivienda, sanidad y educación. Este último fue para Owen el objetivo esencial...”*. Carlos Marx y Federico Engels le clasificarían más tarde como un *modelo utópico*. La fama de Owen se extendió por Gran Bretaña y aprovechó su popularidad para plasmar sus ideas en conferencias y libros.

Con respecto a España, la iglesia católica tuvo un papel relevante en el desarrollo del cooperativismo agrario a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Según Martínez (2003) el origen del cooperativismo español se enmarca en dos concepciones distintas que son: la Federación Nacional de Cooperativas de España (el socialismo utópico) y la Confederación Nacional Católica Agraria. En torno a esas dos filosofías surgieron diferentes tipos de cooperativas agrarias, de crédito, de consumidores y usuarios, así como las cooperativas de trabajo asociado.

Debemos destacar que el número de sociedades cooperativas aumentan, especialmente en periodos de crisis, por ejemplo la de 1973, *“a medida que se va tomando conciencia de que la crisis económica va a ser duradera, muchos trabajadores tratan de buscar su propia salida al problema del empleo a través de las cooperativas de trabajo asociado”* Gómez (1983, p. 63). Así, en el año 1975, la población cooperativista era de 326 millones de personas, un 8% de la población mundial, y tres décadas después en el año 2007 pasó a representar un 13% de la población mundial, unos 800 millones de personas. El aumento de socios ha sido considerable a nivel mundial (García y Strano, 2018).

Podemos concluir que 200 años después del inicio del desarrollo del cooperativismo, el peso de las cooperativas dentro del conjunto de la economía del estado español se considera muy significativo con unas 12.056 cooperativas, que generan alrededor de

233.309 puestos de trabajo (Ministerio del Trabajo, Migraciones y Seguridad social, 2017) (Véase ANEXO 1: Gráfico A1.1 y Gráfico A1.2).

### **2.3. El Cooperativismo y la EBC**

Por todo lo anteriormente expuesto, la relación existente entre la EBC y el cooperativismo convergen en numerosos objetivos y valores, puesto que ambos modelos persiguen una Economía social encaminadas al bien común, organizando la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios de manera asociada y cooperativa (Deux y Vannini, 2016), donde se aplica la primacía del ser humano sobre el capital, la participación democrática de las decisiones y la autogestión. Todo ello va a exigir cambios en las prácticas organizativas, capaces de integrar los valores y principios universales. En la Figura 2.2 y Figura 2.3, representamos los valores que caracterizan a la EBC y al cooperativismo.

**Figura 2.2. Valores en la EBC**



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 2.3. Valores cooperativos**



*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, comentar que en los últimos años (desde 2010) se está promocionando el modelo de economía del bien común que muestra un buen número de cooperativas como ejemplo empresarial. Son empresas que están en constante adaptación, a través del uso de las nuevas tecnologías mediante la incorporación de nuevos procesos en sus diferentes áreas de actividad empresarial permitiéndoles ser más eficientes y eficaces a

la hora de vender productos o servicios de una forma solidaria, a bajo coste y colaborando con el bienestar social.

La principal organización internacional en este ámbito es la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, en adelante), es una organización no gubernamental que representa a las cooperativas a nivel mundial y forma parte del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. ACI (1996) ha identificado 7 principios que rigen el funcionamiento de una cooperativa: 1) Ingreso libre y voluntario; 2) Gestión democrática; 3) Participación económica; 4) Autonomía e independencia; 5) Educación, formación e información; 6) Cooperación entre cooperativas; 7) Compromiso con la comunidad.

#### **2.4. Ley vigente reguladora de las Sociedades Cooperativas**

Las sociedades cooperativas necesitan unas bases sólidas para consolidarse como empresas. Deberán de apoyarse en una legislación estable que refuerce los principios básicos del cooperativismo. El marco legal regulador en el ámbito comunitario, estatal y autonómico queda recogido en la Tabla 2.1.

***Tabla 2.1. Las leyes reguladoras de las Sociedades Cooperativas***

| ÁMBITOS            | COOPERATIVAS: NORMATIVA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ámbito comunitario | <ul style="list-style-type: none"><li>- Estatutos de la Sociedad Cooperativa Europea: Reglamento (CE) Nº 1435/2003 y Directiva 2003/72/CE del Consejo, de 22 de julio de 2003.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Ámbito estatal     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.</li><li>- Ley 20/1990, de 19 de diciembre, de Régimen Fiscal de Cooperativas.</li><li>- Ley 3/2011, de 4 de marzo, de la Soc. Coop. Europea con domicilio en España.</li><li>- Normas específicas para ciertas clases de cooperativas:<ul style="list-style-type: none"><li>• Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito.</li><li>• RD Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, que aprueba el texto refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados.</li></ul></li></ul> |
| Ámbito autonómico  | <ul style="list-style-type: none"><li>- La Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.</li><li>- Orden de 26 de julio de 2012, que regula la tramitación telemática de Registro de Cooperativas y Sociedades laborales de Andalucía.</li><li>- Decreto 123/2014 de 2 de septiembre, por el que se aprueba el reglamento de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.</li></ul>                                                                                                                                                    |

*Fuente: Elaboración propia*

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO “COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE CONSUMO” EN JAÉN**

#### **3.1. Justificación e idea de negocio**

Como bien sabemos, la crisis económica reconocida en el 2008 generó una desigualdad social, altas tasas de paro, empleo juvenil precario,...y dejó a muchos consumidores con poco dinero y poca confianza, provocando un desplome en la producción y en el comercio.

Centrándonos en la ciudad de Jaén, la provincia cerró en 2018 con una tasa de paro del 21,70 por ciento, levemente superior a la media andaluza, que se quedó en 21,26 por ciento, según los datos correspondientes al cuarto trimestre del año pasado, hechos públicos por el INE en base a la última EPA, incluso la tasa de paro en Andalucía sigue estando siete puntos por encima de la media nacional (21,70% frente a 14,45%) (Véase ANEXO 1: Tabla A1.1 y Tabla A1.2).

Este elevado paro ha provocado que miles de familias se encuentren con dificultades económicas para hacer frente a los gastos universitarios de sus hijos, creando desigualdad social. Ante esta problemática es necesario encontrar una solución donde el sistema deberá pasar por un cambio que permita conseguir un desarrollo social, económico y medioambiental, con la aparición de nuevas actividades económicas que cubran nuevas necesidades sociales sin comprometer las generaciones futuras. Estas nuevas actividades económicas requieren un compromiso y un comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas, lo que puede generar una *oportunidad de mercado*. Para dar respuesta a las necesidades económicas y sociales que detectamos en la comunidad universitaria, nos planteamos la idea de desarrollar un emprendimiento social en consonancia con los valores de la EBC, donde se incluya valores éticos como la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, entre otros. Además nuestro compromiso es generar repercusiones positivas en el entorno a través de la actividad económica,

Por otro lado, buscamos un modelo de organización donde se pueda compartir recursos y conocimientos creando relaciones de confianza mutua y garantizando la máxima horizontalidad (involucran a dos personas o a un grupo de personas en un nivel laboral similar dentro de la organización).

Investigando sobre los distintos tipos de sociedades y con el asesoramiento de mi tutora, hemos pensado que la mejor alternativa sería una cooperativa universitaria que dé respuestas a las necesidades de la comunidad en diferentes aspectos, como por ejemplo las deficiencias económicas en nuestras familias. Incluso podemos contribuir con una experiencia innovadora y original basada en el trabajo cooperativo del alumno con una participación en la gestión encaminada al bien común. De tal manera que los propios estudiantes podrán resolver conjuntamente las necesidades comunes y serán quienes gestionen la empresa de manera eficiente, buscando las mejores condiciones de información, calidad y precio, garantizando siempre la transparencia en todos los ámbitos.

Y es que hay que resaltar lo que sostiene Juliá Igual y Meliá Martí al mantener que *“[...] las cooperativas, hoy más que nunca, están llamadas a ser un elemento clave y dinamizador de un verdadero desarrollo social, económico y sostenible, ya que por sus especiales características permiten que éste sea más cohesionado social y territorialmente, algo a lo que una sociedad más justa y equitativa no puede renunciar”* (Juliá y Meliá, 2004, p.56).

En definitiva, la cooperativa universitaria pretende, por un lado, ofrecer productos y servicios necesarios para satisfacer a los consumidores universitarios y, por otro lado, canalizar las experiencias de emprendimiento mediante la autogestión enfocadas hacia el interés común.

### **3.2.Actividad de la empresa.**

El presente trabajo, se basa en crear un nuevo modelo de negocio más sostenible y respetuoso con el medio ambiente, mediante una economía circular en la que nos comprometemos a adquirir productos que tengan un alto rendimiento: que sean duraderos, reciclables, reparables y que puedan volver a ser usados. Para llevar a cabo esta idea, hemos pensado en alquilar y vender productos y, ofrecer servicios de uso cotidiano universitario con menor impacto ambiental, a bajo precio para la comunidad y nos esforzaremos en hacer compatible la calidad con el medio ambiente.

A modo de conclusión, las actividades de *la cooperativa se fundarán en las nuevas economías sociales*, en la que no solo venderemos o alquilaremos productos, sino que también habrá posibilidad de una reutilización (reciclaje) del material de los mismos

para nuevos productos, contribuyendo a la distribución y redistribución justa de recursos que beneficia a la sociedad en general.

En un principio, pensamos en las posibles líneas de productos y servicios básicos para satisfacer las necesidades de los socios universitarios, que tras la investigación de mercados, analizada en el punto 4, nos aclarará en qué líneas nos centraremos para llevar a cabo el estudio de viabilidad del proyecto. Estas líneas son:

- Librería (venta y alquiler con opción de compra) y papelería.
- Copistería y encuadernado.
- Ordenadores y accesorios informáticos (venta y alquiler con opción de compra).
- Servicio de transcripción de trabajos y documentos.
- Cafetería.
- Formación (Clases de apoyo entre estudiante).
- Gestión de apuntes de las distintas facultades de la universidad

### **3.3. Forma jurídica**

Como hemos comentado anteriormente, el cooperativismo sería un medio apropiado para contribuir a un cambio social y a una economía sostenible. Especificando, dentro del marco legal la enmarcamos en la sociedad cooperativa de consumidores y usuarios, que expresa lo siguiente: *“Las cooperativas de consumidores y usuarios son sociedades constituidas por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, y tienen por objeto el suministro de bienes y servicios (...) para uso o consumo de los socios/as y de quienes con ellos conviven, así como la educación, formación y defensa de los derechos de sus socios/as en particular y de los consumidores y usuarios en general”* (UNCCUE, 2012).

Por consiguiente, se presentará como una *cooperativa de consumo sin ánimo de lucro* y pretendemos maximizar el beneficio social y ecológico frente al beneficio económico.

Según la Dirección General de la Industria y la PYME, el proceso de constitución de una cooperativa de consumidores y usuarios presenta las siguientes fases:

1. Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): *Certificación Negativa del Nombre, certificación previa al proyecto de estatutos.*
2. Agencia Tributaria (AEAT): *Número de identificación fiscal provisional.*
3. Notario: *Otorgamiento de Escritura pública*

4. Los promotores podrán solicitar del Registro de Sociedades Cooperativas la calificación previa del proyecto de Estatutos.
5. Se presentará ante el notario la certificación acreditativa, expedida por el Registro de Sociedades Cooperativas, de que no existe otra entidad con idéntica denominación.
6. Consejerías de Hacienda de las CC.AA.: *Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.*
7. Agencia Tributaria (AEAT): *Solicitud del Número de Identificación Fiscal definitivo.*

*Nota: Las Cooperativas protegidas cuentan, con carácter general, con la exención sobre las cuotas correspondientes al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en actos de constitución y ampliación de capital, constitución de préstamos y en los derivados de adquisiciones de determinados bienes y derechos.*

En la Tabla 3.1, hemos estimado los gastos de constitución necesarios para la puesta en marcha del proyecto, que la empresa debe destinar al cálculo de la inversión inicial.

***Tabla 3.1. Gastos de Constitución***

| <i>Gastos Constitución de empresa (año inicial)</i> | <i>Importe</i>         |
|-----------------------------------------------------|------------------------|
| Certificación Negativa del nombre de la Sociedad    | 14,00 €                |
| Escritura pública                                   | 200,00 €               |
| Inscripción en Registro Mercantil                   | 200,00 €               |
| Honorarios abogados y notaría                       | 300,00 €               |
| <b><i>Total gastos profesionales</i></b>            | <b><i>714,00 €</i></b> |

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.4. Localización de la empresa. Ubicación Estratégica**

Definir la ubicación geográfica de la cooperativa universitaria, nos proporciona el radio de acción que determinará el mercado potencial y el público objetivo. Esperamos contar con el apoyo de la universidad para que nos asigne espacios deshabilitados, por lo que nuestra localización estará dentro del Campus de las Lagunillas de la Universidad de Jaén. La ubicación jugará un papel determinante para el éxito de la cooperativa

proporcionando una *ventaja competitiva* por la proximidad y facilidad de acceso para los universitarios. Dispondremos de un tráfico peatonal determinante, los universitarios podrán adquirir los artículos sin necesidad de desplazarse y además no habrá problemas con el aparcamiento que para la mayoría de establecimientos supone una dificultad. Estos aspectos influirán en la capacidad de atracción de clientes. De aquí partiremos para analizar nuestro mercado.

#### **4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

Para poder convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial que nos permita formular estrategias y tomar decisiones, lo primero que haremos será llevar a cabo una investigación que nos permita recopilar información sobre cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, etc.

Entre otros aspectos, a nosotros nos interesa conocer: 1) Si nuestros clientes estarían dispuestos a ser socios y consumir nuestros productos/servicios; 2) Si les gustaría realizar las prácticas en la cooperativa mediante la autogestión y 3) La distribución de la renta entre las familias, puesto que también es trascendente para determinar nuestro carácter social de la cooperativa. Además debemos tener en cuenta la temporalidad de nuestros productos y servicios.

Con el objetivo de obtener datos acerca del mercado de nuestra futura cooperativa y lo que demandan los consumidores utilizaremos la información primaria cuantitativa, mediante técnica de muestreo, elaborando un cuestionario.

Primero, debemos conocer quiénes serán nuestra población objetivo para enviar el cuestionario y obtener información suficiente. Nos hemos centrado en la comunidad universitaria formada por el Personal Docente de Investigación (PDI) compuesto por 963 de empleados, el Personal de Administración y Servicios (PAS) formado por 476 empleados, los estudiantes de grado con un número total de matriculados de 11.617 y el personal externo que trabaja en la Universidad que son 120 personas, un total de *13.176 personas*, quienes representarán nuestro público meta. En la investigación del proyecto, no hemos incluido los centros de Linares y Úbeda adscritos a la Universidad de Jaén por la situación geográfica y para facilitarnos así, el estudio de mercado. (Véase ANEXO 1: Tabla A1.3, Tabla A1.4 y Tabla A1.5).

Para elaborar nuestro cuestionario, hemos utilizado los formularios de Google Drive que nos permite recopilar las respuestas de forma automática y ordenada (con gráficos) y poder enviar el link a los encuestados para el acceso al cuestionario, a través del correo electrónico o mediante la aplicación móvil de Whatsapp, aunque también hemos utilizado la forma directa por escrito para llegar a una mayor población.

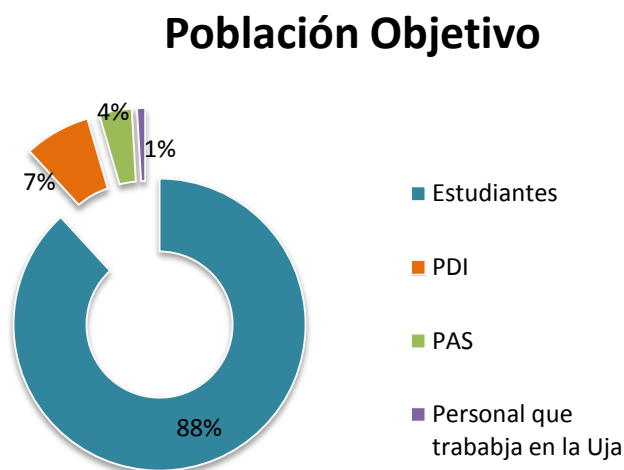
No obstante, hay que reconocer que el cuestionario presenta limitaciones:

- Se ha realizado sobre una pequeña parte de población, lo más representativa posible, que será la muestra, 200 encuestados (estimación del tamaño de la muestra a un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7% aproximadamente).
- Utilizaremos un muestreo no probabilístico, pero lo trataremos como probabilístico para proyectar sus resultados sobre la población total.
- El carácter estático del estudio que se ha realizado en un momento determinado del tiempo: dos meses (Diciembre y Enero) y no en distintos espacios.

Las 200 encuestas han sido enviadas y distribuidas de manera proporcional a los distintos grupos universitarios que forman nuestro público objetivo (Véase Gráfico 4.1).

**Gráfico 4.1. Población Objetivo de la Universidad de Jaén**

| Personal                       | Nº            | Porcentaje representativo |
|--------------------------------|---------------|---------------------------|
| Estudiantes                    | 11.617        | 88,16%                    |
| PDI                            | 963           | 7,30%                     |
| PAS                            | 476           | 3,61%                     |
| Personal que trabaja en la UJA | 120           | 0,91 %                    |
| <b>Total población</b>         | <b>13.176</b> |                           |



*Fuente: Elaboración propia*

Inicialmente, se realizó un pre\_test antes de proceder al diseño definitivo y tras la revisión de compañeros y profesores llegamos a la versión completa y definitiva, aunque las dos primeras cuestiones presentan sesgos, aun así hemos decidido hacer las preguntas para obtener información sobre la empatía de los estudiantes acerca de este

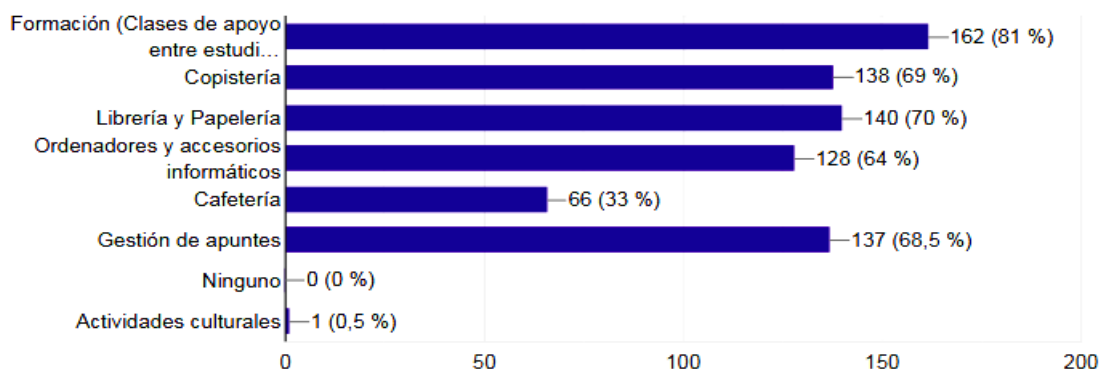
tipo de emprendimiento. El cuestionario se ha dividido en cuatro secciones: en la *primera* se ha realizado preguntas para obtener datos sobre qué les parece la idea de la creación de la cooperativa, qué tipo de productos consideran valiosos para incluirlos, cuáles son los inconvenientes que ellos perciben a la hora de llevar a cabo este emprendimiento y si estarían dispuestos a consumir los productos/servicios. La *segunda* sección se ha dirigido a los estudiantes recopilando datos sobre aspectos acerca de la disposición que tienen para realizar las prácticas de empresa en la cooperativa. La *tercera* sección hemos preguntado sobre cuánto estarían dispuestos a aportar de capital social y por último, la *cuarta* sección se han formulado cuestiones relacionadas con datos básicos como género, provincia, edad, ingresos, etc.

Para centrarnos en un estudio de mercado más específico sobre las líneas de productos y servicios que la cooperativa debe incluir en su actividad económica nos hemos apoyado en la primera parte del cuestionario, en la pregunta 6, sobre qué servicios o productos consideran valiosos para incluirlos en la cooperativa universitaria (Véase Figura 4.1).

**Figura 4.1. Respuestas sobre preferencias de líneas de productos y servicios**

**6. Nos gustaría conocer, ¿Qué servicios o productos considera valiosos para incluirlos en la cooperativa universitaria?**

200 respuestas



A modo de aclaración debo comentar que originariamente en la batería de pregunta de la encuesta incluimos la línea de copistería porque en el momento del análisis de mercado, la universidad no contaba con este servicio, sin embargo, tras la negociación de la universidad con la nueva empresa de copistería a finales de curso, hemos decidido dejar el estudio de esta línea, a pesar de que un 69% de los encuestados han solicitado incluir este tipo de servicio. Por consiguiente, según las respuestas y demandas de los

encuestados, inicialmente la cooperativa universitaria se centrará en tres líneas de productos y servicios:

- **Clases de apoyo entre estudiantes** (81%).
- **Papelería y librería** (70%).
- **Gestión de apuntes** de las distintas facultades de la universidad (68,5%).

## **5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

*“El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio interno de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos”* (QuestionPro, 2018).

Apoyándonos en la definición, para poner en marcha un proyecto es necesario realizar un análisis estratégico compuesto por dos fases:

- Una primera fase protagonizada por el **análisis del entorno o externo** (conocer el entorno general y el específico) que nos permitirá detectar amenazas y oportunidades.
- Y, una segunda fase que la constituye el **análisis interno** de la empresa (conocer las principales características internas de la empresa que nos permita mejorar y mantener nuestra posición) facilitando la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización.

### **Técnicas de análisis**

En la *primera fase*, en el entorno general utilizaremos como herramienta de estudio, el *“análisis PESTEL”* que identifica los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que configuran el entorno y cómo pueden afectar a la actividad de la cooperativa. Después, usaremos como herramienta de estudio del entorno específico, *“las cinco fuerzas de Porter”* que nos permitirá analizar el conjunto de factores con los que se relaciona la empresa en sus transacciones comerciales habituales, que influyen de forma directa en las decisiones y en los resultados de la empresa.

En la *segunda fase*, son muchas las técnicas de análisis y enfoques que han surgido tanto en la literatura especializada como en la práctica empresarial para llevar a cabo el diagnóstico interno de la empresa. Nosotros utilizaremos como instrumento de estudio, las nuevas teorías que han surgido en la literatura donde se identifica los principales

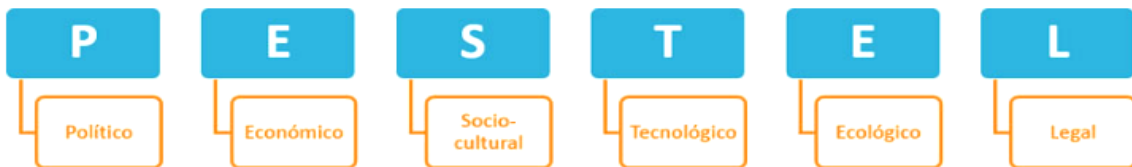
recursos intangibles basados en los “*Principios cooperativos*”, que nos permitirán obtener una *ventaja competitiva* mediante características especiales y diferenciadoras del resto de empresas.

Finalmente, a modo de resumen, integraremos todas las variables identificadas, tanto externas como internas, en una matriz DAFO que nos ayudará a valorar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para la empresa.

## 5.1. Análisis externo

### 5.1.1. Análisis del entorno general: Método PESTEL

Para Ducan (1972), citada por Maeztu y Fernández (1999, p. 659) define al entorno como el conjunto de factores externos relevantes que están fuera de los límites de la organización pero que ésta debe tener en consideración para tomar decisiones sobre la estrategia empresarial. En este apartado llevaremos a cabo un análisis de los principales factores del entorno general o Macroentorno que pueden incidir, facilitando o entorpeciendo, en el desarrollo de nuestro proyecto y nos permitirán detectar las principales oportunidades o amenazas para tomar decisiones. Son factores que provocan cambios rápidos y se agrupan en diferentes dimensiones para facilitar su estudio.

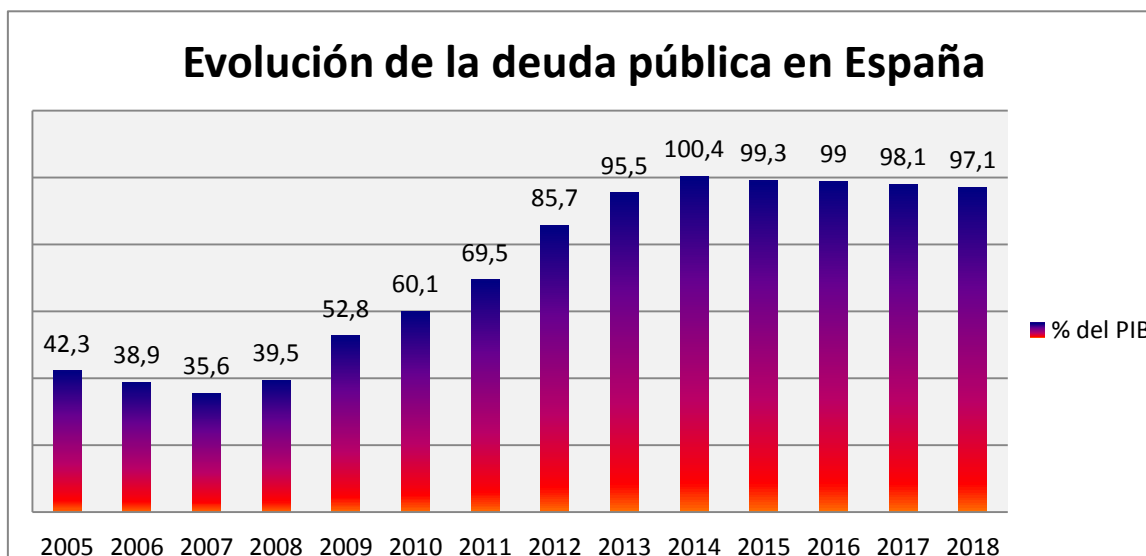


#### a) Dimensión política

**La deuda pública y el déficit presupuestario (amenaza):** Los Estados miembros de la UE se comprometieron a mantener su déficit y su deuda por debajo de ciertos límites: El déficit público de un Estado miembro no puede superar el 3 % de su PIB, mientras que su deuda no puede exceder el 60 % de su PIB. Si un Estado miembro no respeta estos límites, puede iniciarse el llamado procedimiento de déficit excesivo (EDP por sus siglas en inglés). El Gráfico 5.1 nos indica que desde el 2014 se ha producido un leve descenso de la deuda española. Aun así, se sitúa en 1.197.796 millones de euros a julio

de 2019 (Expansión, julio 2019). En consecuencia, la mayor parte de las ayudas y subvenciones al emprendedor se han visto disminuidas.

**Gráfico 5.1. Evolución de la deuda pública de España**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2019).

## b) Dimensión económica

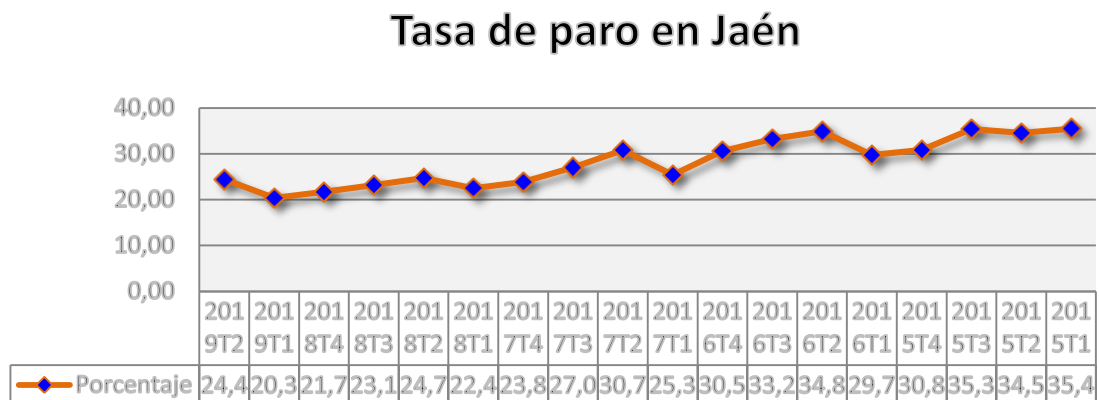
**Motivos económicos (amenaza):** El motivo más relevante por el que se ha generado este emprendimiento social ha sido hacer frente a los *motivos económicos* que miles de familias españolas realizan cálculos desesperados para los gastos universitarios de sus hijos, como los gastos en libros, en matrícula, en vivienda, en transporte, en material de estudio y en material específico de cada rama que aumentan la factura.

Aunque en Andalucía a partir de 2017 se han introducido bonificaciones de matrícula del 99% de los créditos universitarios aprobados en primera matrícula, el resto de gastos no quedan cubiertos. Estas situaciones se agravan en alumnos cuyos padres se quedan en paro. Teniendo en cuenta estas circunstancias, nos planteamos y creemos que es necesario facilitar el ahorro entre la comunidad desde la gestión de una cooperativa de consumo universitaria.

**Tasa de paro (Amenaza):** Como he comentado anteriormente la tasa de paro en Jaén se recupera lentamente. En 2018 Jaén cerró con un 21,70 por ciento y según los últimos datos del INE del 2T de 2019 la tasa de paro vuelve a ascender registrando un 24,44 por ciento, como podemos observar en el Gráfico 5.2. Hay que aclarar que cuando se

produce una leve recuperación es debido a la mayoría de contratos precarios y temporales

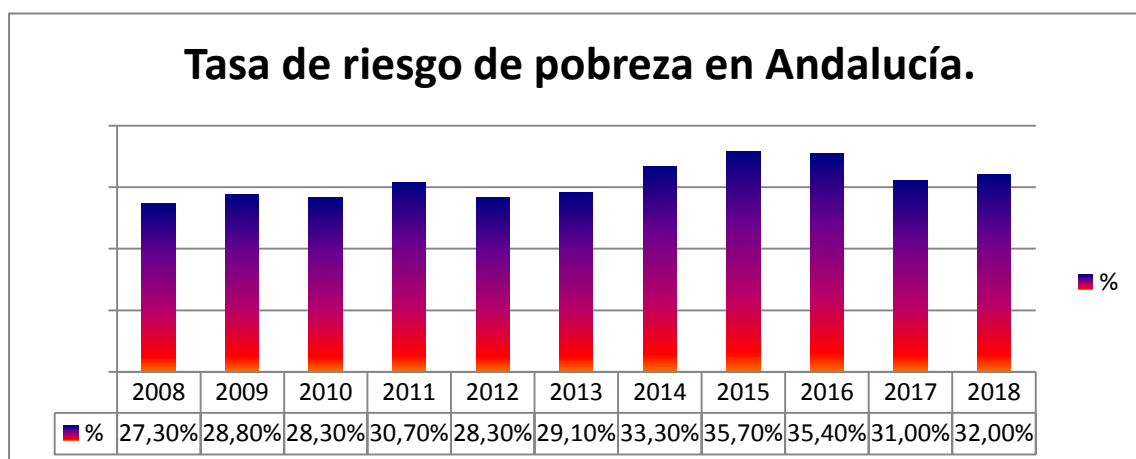
**Grafico 5.2. Tasa de paro en Jaén**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2019).

**Tasa de riesgo de pobreza (amenaza):** El concepto de riesgo de pobreza y/o exclusión social hace referencia al nivel de renta, a la carencia de material severa de bienes y a los hogares que presentan muy baja intensidad laboral en Andalucía. El Gráfico 5.3, nos revela que el 32 % de la población residente en Andalucía está en riesgo de pobreza en 2018, según la Encuesta de Condiciones de Vida del INE.

**Gráfico 5.3. Tasa de riesgo de pobreza en Andalucía**



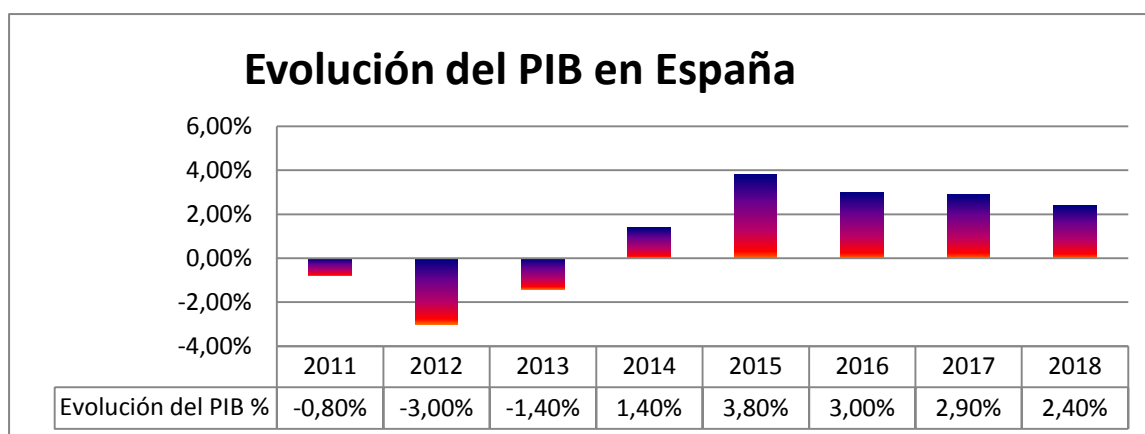
Fuente: INE (2019).

**Producto Interior Bruto (PIB) (amenaza):** Esta variable mide el valor del mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país durante un periodo (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es, sin duda, la macromagnitud

económica más importante para la estimación de la capacidad productiva de una economía, pero en ningún sentido es reflejo de bienestar o calidad de vida.

Como podemos observar en el Gráfico 5.4, el PIB pierde fuerza por cuarto año consecutivo desde el ejercicio 2015. Hay autores que anuncian pronto una posible nueva recesión, según G. Jorrín (2018) comenta: “*Cuando la economía desaparece del debate social, el precio de la vivienda o alquiler se dispara cada año y los mercados se pelean por la rentabilidad obviando el riesgo, es el momento de preocuparse*”.

**Gráfico 5.4. Evolución del PIB en España**



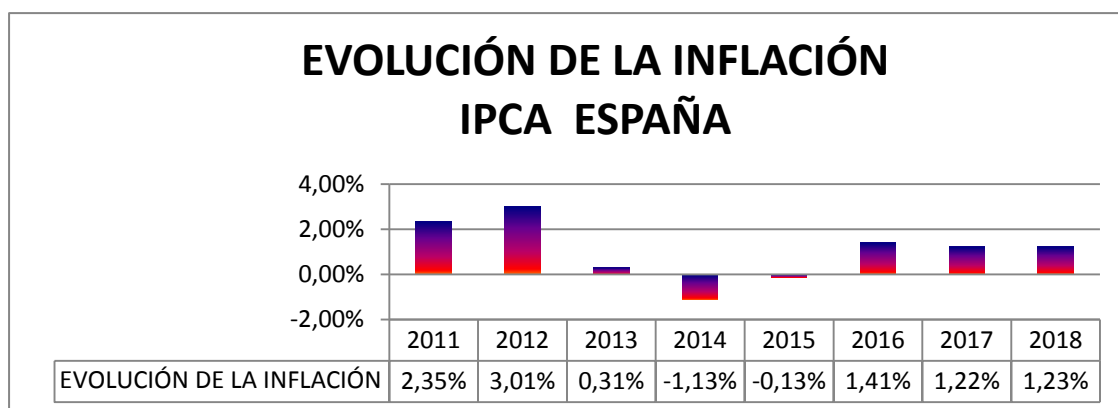
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2019).

#### **Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) (oportunidad):**

Para estudiar la evolución de la inflación utilizaremos el Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA), que cubre los gastos de consumo que realizan todos los hogares dentro de su territorio económico.

El Gráfico 5.5, nos muestra como la inflación alcanzó un 3,01% en el 2012, por lo que los precios subieron, combinados con medidas de austeridad establecidas por el gobierno y un alto desempleo impactó negativamente en el nivel de vida de los españoles. Al mismo tiempo los salarios medios decrecieron y el poder de compra se redujo notablemente. En 2018, el indicador adelantado del IPCA interrumpe el descenso de los dos años anteriores y nos indica que se produce una leve subida que se debe principalmente al precio de la electricidad.

**Gráfico 5.5. Evolución del IPCA en España**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2019).

### c) Dimensión sociocultural

**Mayor demanda de las prácticas de empresa (oportunidad):** La formación mediante las prácticas de empresa es de gran relevancia para el estudiante, supone una iniciación en la vida profesional y un componente curricular más. A pesar de estar cada vez más presentes en los planes de estudio, según el *Informe OIE sobre jóvenes y mercado laboral: el camino del aula a la empresa*, nos revela que las empresas opinan que existe un déficit en la preparación de los titulados (OIE, 2017, p.28).

Con las prácticas en la cooperativa universitaria, por su gestión democrática, pretendemos que los estudiantes puedan desarrollar las habilidades que a medio plazo van a definir el éxito profesional de un recién titulado: la gestión del estrés, habilidades directivas, resolución de conflictos, capacidad de negociación o comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, etc.

**Datos del fracaso de estudios universitarios. Clases de apoyo (oportunidad):** En España, la educación superior desde hace unos años atraviesa un *índice de abandono* universitario importante, traducido en *índice de fracaso*, tras comparar el número de estudiantes que se matriculan con los que acaban la carrera. Según la Fundación BBVA y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) han determinado en su estudio *U-Ranking 2019*, presentado el 25 de abril en Madrid, que el 33% de los alumnos que inician un grado universitario no la finalizan. De ellos, el 21% deja la universidad y un 12% se cambia de grado. Esta problemática exige pensar en la

necesidad de reformas institucionales que adapten sus objetivos a estas nuevas necesidades sociales, traducidas en tasas de éxito universitario.

Por este motivo, la cooperativa propone llevar a cabo clases de apoyo entre estudiantes, con la finalidad de contribuir en la reducción de la tasa de abandono.

***Cambio en los valores de la sociedad (oportunidad):*** La desigualdad económica, social y medioambiental de estos últimos años ha obligado a las personas a tomar decisiones con iniciativas emprendedoras capaces de reorientar el desarrollo sostenible encaminado hacia un bien común y no solo a maximizar el beneficio.

#### **D) Dimensión tecnológica**

Hoy en día, la tecnología es de vital importancia para el desarrollo de una empresa, puesto que los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos. Gracias a esta, podremos automatizar numerosas acciones fundamentales que nos aporten soluciones tecnológicas para que la cooperativa sea eficaz y de calidad. *Internet* se ha convertido en el canal de comunicación e información por defecto y el soporte de la empresa. Las *reuniones virtuales* y las *video llamadas* tienen cada vez más peso (Skype, WhatsApp, Hangouts...) suprimiendo las barreras geográficas. *Aplicaciones* orientadas a empresas provoca un aumento en la productividad del trabajo. Las **redes sociales** nos permitirán darnos a conocer, todo ello podemos integrarlo en un *CRM* (Customer Relationship Management) que tiene como objetivo guardar en una base de datos a los clientes y posibles clientes, con los que te puedes comunicar o generar campañas para lanzar acciones comerciales y promocionales. Además, funciona para reforzar las ventas y ofrecer una atención al cliente personalizada y de más calidad. Este programa se podrá incorporar a la cooperativa, en el año que se obtenga suficientes beneficios. Por consiguiente, la tecnología supondrá una oportunidad para la cooperativa que nos facilitará realizar la gestión de manera eficiente.

#### **e) Dimensión ecológica**

***Protección medio ambiente (oportunidad):*** El deterioro imparable del medio natural es evidente. Hasta no hace mucho tiempo la empresa se veía como fuente de contaminación y destrucción ambiental pero la perspectiva ha empezado a cambiar

desde la introducción del concepto *desarrollo sostenible* a nivel planetario para afrontar los problemas derivados de la destrucción de la capa de ozono, cambio climático, pérdida de biodiversidad, contaminación de los recursos vitales (aire, agua, suelo), incremento de los residuos, etc. Desde la cooperativa de estudiantes, a través de sus servicios de reciclaje y economía circular se podrá contribuir positivamente a frenar los impactos medioambientales. En la organización primará una especial sensibilización por *llevar a cabo una correcta gestión de residuos* por lo que se habilitarán recipientes para recogida selectiva de los productos que dañan el medio ambiente. Pensamos que el sistema de recogida y la distancia a los contenedores influyen en la predisposición de las personas a participar. También colaboraremos con una *reducción del uso de recursos naturales*.

#### **f) Dimensión legal**

**Beneficios fiscales (oportunidad):** Las cooperativas disfrutarán de los mismos beneficios otorgados a las cooperativas protegidas reconocidos en el artículo 33 Ley 20/1990. Estos beneficios son: *Exención en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD)* en Actos de constitución, ampliación de capital, constitución de préstamos, adquisiciones de determinados bienes y derechos, aplicación del *20% a la base imponible del Impuesto sobre Sociedades (IS)*. **Libertad de amortización** para los elementos de activo fijo nuevo amortizable.

**Bonificación del 95% de la cuota del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).**

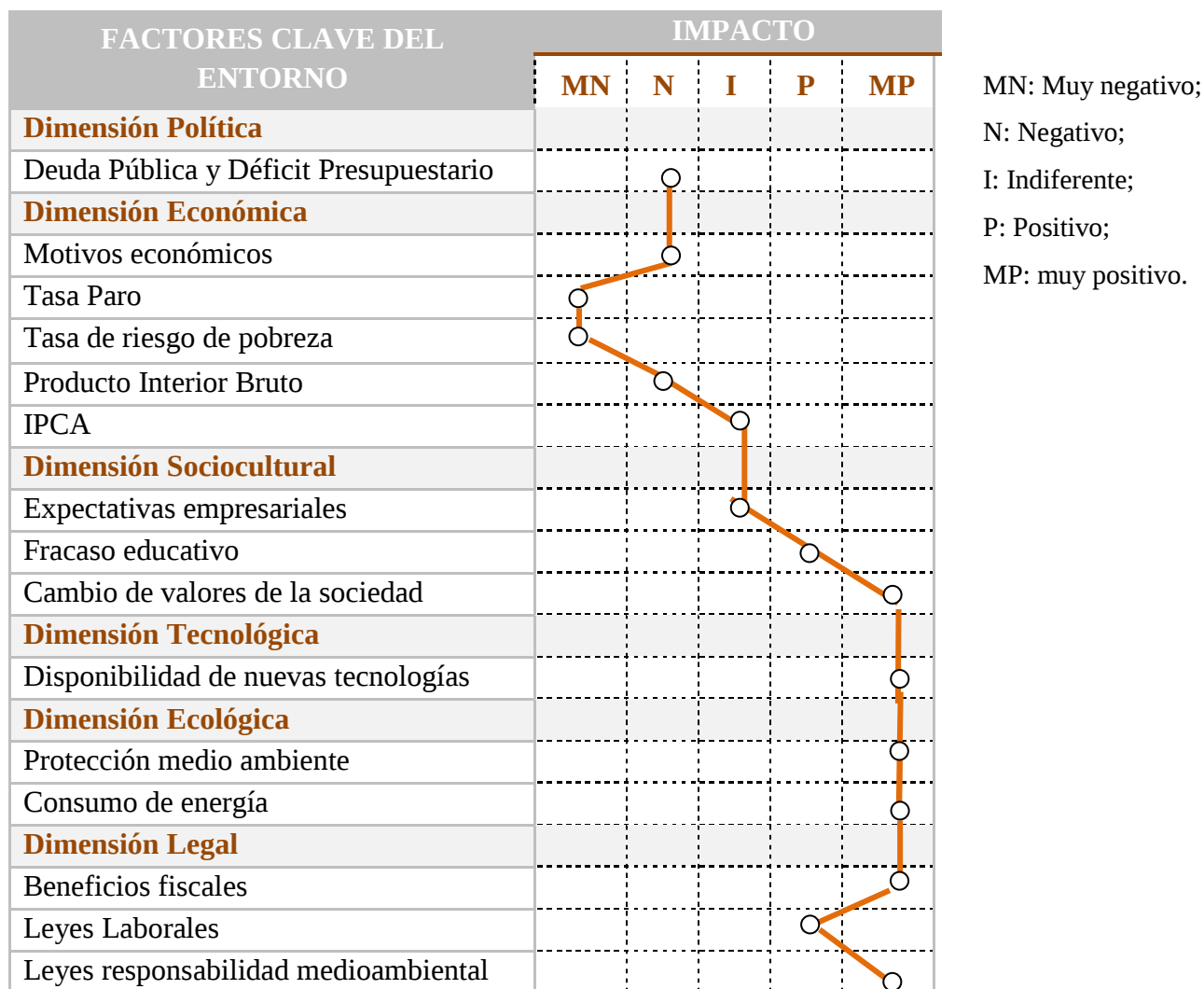
Además, nos comprometemos a respetar íntegramente las siguientes normativas: *Leyes de igualdad, Leyes laborales y Leyes de responsabilidad medioambiental*.

#### **Análisis PESTEL**

A modo de resumen, mediante el análisis PESTEL se recoge el impacto que producen los factores macroeconómicos más relevantes del entorno sobre la cooperativa. Estos factores son esenciales para la creación de valor de una estrategia. Sin embargo, en muchas ocasiones se encuentran fuera de control corporativo, y deben ser considerados como amenazas u oportunidades para la empresa. Para realizar el análisis, los factores clave los hemos agrupados en dimensiones que ayuden a sistematizar la información y a

definir el tipo de impacto que provoca cada factor en la empresa (positivo o negativo) mediante una escala Likert de 1 a 5 (MN, N, I, P, MP) y finalmente, nos permite descubrir las oportunidades (picos derecha) y las amenazas (picos izquierda), reflejadas en la Figura 5.1, donde observamos que el cambio de la sociedad en valores, las nuevas tecnologías, la protección del medioambiente y el respecto normativo, son variables determinantes, en las que nos apoyaremos para crear valor estratégico. Respecto a las amenazas, la dimensión económica puede afectar negativamente a la actividad de la empresa.

**Figura 5.1. Perfil estratégico del entorno. Análisis PESTEL**

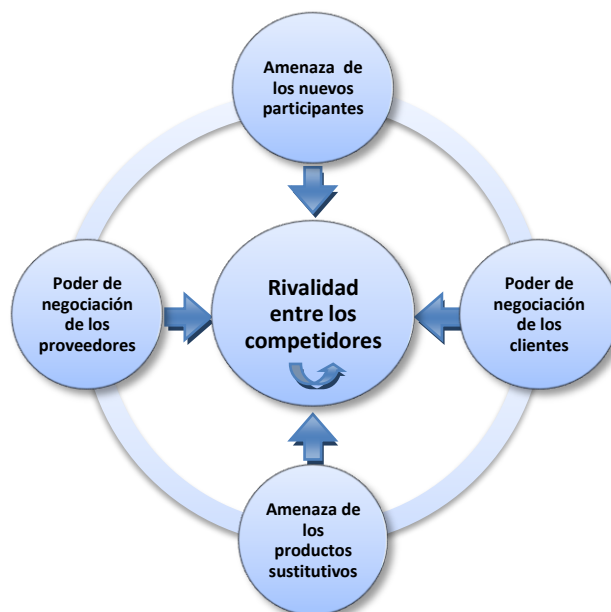


Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2. Análisis del entorno específico. Las cinco fuerzas de Porter

El análisis general se complementa con el análisis del sector o industria en el que opera la empresa, el llamado entorno específico o competitivo. Para poder realizar este análisis, en primer lugar es preciso delimitar el entorno para identificar a los competidores de la empresa. Tomaremos como referencia el centro universitario de Jaén y sus alrededores. A través del análisis del entorno específico identificaremos aquellas fuerzas competitivas que van afectar al desarrollo de la actividad de la cooperativa. Este análisis nos ayudará a elegir una estrategia para prevenir los movimientos competitivos o anticiparnos a las reacciones de los competidores ante nuestras acciones, pudiendo identificar las amenazas y las oportunidades. Como herramienta utilizaremos las *cinco fuerzas de Porter* representadas en la Figura 5.2, que determinará el grado de atractivo de la industria, lo que se traduce en rentas superiores para la empresa.

**Figura 5.2. Las cinco fuerzas que forman la competencia en la industria**



*Fuente: Elaboración propia adaptada de Porter (2008, p. 8).*

Para recabar información del mercado concreto y poder analizarlo, nos centraremos en las tres líneas de actuación que hemos comentado en el punto anterior:

- Línea 1: Venta de material de papelería y librería.
- Línea 2: Clases de apoyo entre estudiantes.

- Línea 3: Gestión de apuntes de las distintas facultades de la universidad.

Inicialmente la investigación se enfocará a la venta de material de papelería- librería y las clases de apoyo que serán las líneas que nos reportarán ingresos suficientes para mantener la empresa. Aunque en algunos aspectos tendremos en cuenta la gestión de apuntes puesto que supone una rentabilidad adicional para la cooperativa.

### **1. Amenaza de nuevos participantes**

#### *Línea 1: Papelería-Librería*

Somos conscientes de la fuerte competencia en este sector pero nuestra finalidad no es obtener grandes beneficios para lucrarnos sino alcanzar márgenes suficientes para sustentar la cooperativa y dar respuesta a las necesidades planteadas por los universitarios.

Este sector no cuenta con fuertes barreras de entrada porque la inversión inicial para establecer un nuevo negocio es baja, lo que constituye una amenaza importante para la cooperativa universitaria. Nuestra entrada en la industria provocará reacciones de los competidores actuales, lo que les impulsará a una mejora continua para captar más clientes y defender mejor su posición competitiva.

Otro factor es el coste de cambio de proveedor, es bajo en productos estándares, sin embargo en productos especializados el coste de cambio es mayor.

#### *Línea 2: Clases de apoyo*

Al igual que la línea anterior, existe la amenaza de entrada de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada. No son necesarias fuertes inversiones y el coste de cambio de proveedor es bajo puesto que los clientes tienen buena imagen de las academias establecidas por su experiencia acumulada, lo que supone una amenaza para la cooperativa al impartir las clases los propios estudiantes con falta de experiencia.

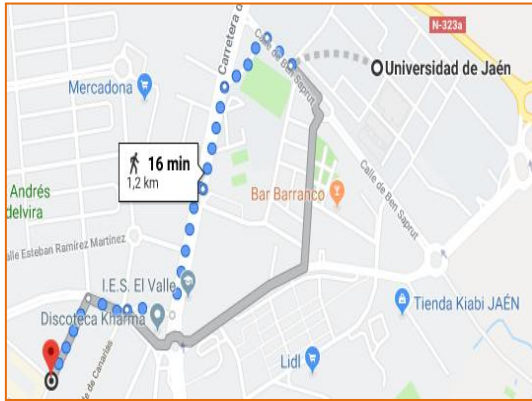
### **2. Rivalidad entre los competidores existentes**

#### *Línea 1: Papelería-Librería*

Los principales competidores de una papelería-librería tradicional son:

- Los hipermercados: Establecimientos que ofrecen una gran variedad de productos a precios competitivos.
- Los bazares chinos: Venden casi de todo, y suelen tener una sección de papelería aunque de baja calidad. Sin embargo, no sirven encargos de libros.
- Las cadenas especializadas o franquicias: La calidad de sus productos es alta.

- Nuestros competidores más directos son la **Papelería Escolar** situada en la Calle Principado de Asturias nº 7 (a 1,2 km de la universidad) y la Librería-Copistería-Papelería **Red Universitaria** situada en Calle Patrocinio de Biedma, 4 Bajo (a 130 m. de la Universidad).



#### **Papelería Escolar:**

- Gran variedad de material escolar.
- Sirven los encargos de libros con celeridad.
- La atención personalizada y buen trato.



#### **Librería-Copistería- Papelería Red Universitaria:**

- Atención al cliente excepcional.
- Buen trato y profesionalidad.
- Línea completa de productos.
- Franjas horaria concurridas por estar situada cerca de la universidad

Como observamos es un mercado muy competitivo y aunque el sector de papelería parezca tradicional, exige innovación constante, lo que implica conocer las preferencias de los clientes y responder con antelación ante una demanda cada vez más informada. Las ventajas de la papelería-librería de la cooperativa frente a la competencia son la proximidad (comparado con el hipermercado), la calidad y especialización de los productos (comparado con los bazares), los materiales reciclados, la ubicación con elevado transito de los clientes y la pertenencia a la empresa como socios. Por otro lado, destacar la amenaza de la incorporación del servicio *online* que cada día es más valorada pero aún sigue primando el contacto directo en tiendas físicas.

#### **Línea 2: Clases de apoyo**

Existe un alto grado de rivalidad en el sector de academias, lo que supone una amenaza directa para la cooperativa. Son academias con años de experiencia que avalan su profesionalidad, ayudan no solo al estudio sino que colaboran en el seguimiento regular

de éste, ayudando a potenciar el conocimiento del alumno. Para contrarrestar esta amenaza, se impartirán cursos de formación gestionados por profesionales, a los alumnos aventajados que decidan dar las clases de apoyo. Nuestro propósito es contribuir en la reducción del fracaso universitario ofreciendo precios reducidos. La formación es uno de los pilares básicos para impulsar la cultura. Destacaremos los competidores más directos de academias de formación en Jaén:

- **Centro de Estudios Épsilon:** con 15 años de experiencia, ofreciendo formación de calidad y adaptación continua a los contenidos específicos de cada una de las asignaturas impartidos en la universidad. Imparten multitud de asignaturas de los siguientes grados: Grado en ADE /ADE + Derecho, Contabilidad y Finanzas, Estadística y Empresa, Gestión y Administración Pública, Relaciones Laborales, Geometría y Topografía, Informática, Industriales, Biología, Ciencias Ambientales, Química y Turismo.

- **Academia Gaspar Sánchez (Centro de Estudios Tributarios y Sociales) :** Son más de 25 años de experiencia orientada a la formación Universitaria, Grados Medio y Superiores, Oposiciones, confección y realización de Cursos Formativos orientados a mejorar las capacidades de los Universitarios, Colegiados, Desempleados... Imparten: a) clases y cursos presenciales en su centro, b) clases y cursos on line/ a distancia y c) clases in-company / formación para empresas.

Por consiguiente, existe gran rivalidad entre los competidores existentes, lo que hace que el sector sea menos atractivo.

### **3. La amenaza de aparición de productos o servicios sustitutivos**

#### *Línea 1: Papelería-Librería*

A la hora de sustituir un producto o servicio, intervienen la calidad-precio del producto, la facilidad de coste de cambio de un sustitutivo y el beneficio que obtengas por el cambio. Consideraremos que la amenaza de sustitutivos es la tienda *online* aunque la población desconfía de la recepción de los artículos en buenas condiciones. La facilidad de cambio del proveedor que ofrece una mejor relación calidad-precio del producto sustitutivo supone una amenaza.

#### *Línea 2: Clases de apoyo*

Al tratarse de una educación adulta, se podría sustituir por una educación a distancia. Para contrarrestar estos productos sustitutivos, debemos plantearnos un sistema de funcionamiento con el que logremos transmitir a los clientes universitarios una

diferenciación de nuestros productos/servicios y de personal, a través de la especialización y de la calidad.

#### **4. El poder de negociación de los clientes**

##### *Línea 1: Papelería-Librería*

Aunque existen numerosas tiendas que ofrecen productos similares, nuestros clientes serán los propios socios universitarios y el hecho de tener información directa de sus necesidades, nos permitirá ofrecer productos que ellos mismos soliciten comprometidos con el medio ambiente.

##### *Línea 2: Clases de apoyo*

En este caso, el poder de negociación de los clientes es alto. Al existir tanta variedad de academias elegirán aquella que más beneficio les reporte.

#### **5. El poder de negociación de los proveedores**

##### *Línea 1: Papelería-Librería*

El consumidor es cada vez más consciente y exigente con productos que estén en armonía con el medio ambiente. Buscamos un trato de cercanía y relaciones estables con proveedores que permita definir una política de compra transparente y generar una confianza mutua. En productos estándares, el poder de negociación es más bajo mientras que, en productos ecológicos y diferenciados, el poder de negociación de los proveedores será más alto. Nuestros principales proveedores serán:



**Milhojas-Ecopapelería:** Es una tienda *online* que vende material de oficina y papelería que sigue criterios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Es una cooperativa formada por tres mujeres y puesta en marcha en 2015. El proyecto busca la promoción de un consumo *consciente* y *responsable*.



**Dinamo:** Se formó en 2007, con un equipo internacional, joven y emprendedor, muy vinculado al medio ambiente e implicado activamente en la conservación de la naturaleza. Dinamo se basa en las cuatro columnas principales de la sostenibilidad: ecología, economía, salud y responsabilidad social.

Respecto a los libros, esperamos la colaboración de la universidad de Jaén a través de la Biblioteca para la realización de pedidos.

#### *Línea 2: Clases de apoyo*

En las clases de apoyo no existe proveedor, será el estudiante quien imparta las clases.

Con la información obtenida del entorno, podemos concluir que desde principios de la crisis, la economía española ha disminuido considerablemente provocando que sectores como la papelería sufriera un retroceso. Esto hizo que aparecieran establecimientos y bazares con productos muy baratos y menor calidad. Sin embargo, a pesar de ser un segmento maduro, hoy en día el sector está pasando por un buen momento, con una reactivación del consumo debido a la reconversión de la actividad, de modo que se valora más la calidad, la especialización e innovación. Los consumidores son exigentes y buscan productos con valor añadido con una buena relación calidad-precio. Las empresas para resistir ante la crisis, han sabido aprovecharse de la oportunidad que ofrecen los recursos naturales y renovables como la papelería de reciclaje. Por consiguiente, la cooperativa universitaria venderá productos reciclados de papelería y librería y además contribuiremos a reducir el consumo de recursos mediante la reutilización de libros, que nos permita obtener una ventaja competitiva.

### **5.2. Análisis interno**

La empresa debe de hacer un diagnóstico de sus recursos (tangibles e intangibles) y de su situación interna de la manera más realista posible. En este sentido, se podrá identificar, por un lado, sus *fortalezas* en las que puede apoyarse para aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas identificadas en el entorno y por otro lado, debe diagnosticar las *debilidades* que limitan el desarrollo de sus actividades y emprender acciones para superarlas o contrarrestarlas.

Respectos a los recursos tangibles de la cooperativa son escasos puesto que partiremos con una inversión inicial suficiente, aportada por los socios, un local alquilado y se comenzará la actividad *con lo justo y necesario* para poder servir a los clientes, por lo que el diagnóstico interno lo centraremos en los *recursos intangibles* que nos aportarán un *valor añadido* y nos permitirán obtener una *ventaja competitiva sostenible* en el tiempo.

Tradicionalmente tanto la empresa capitalista como la sociedad cooperativa han sido analizadas de la misma manera, mediante la aplicación de los criterios económicos de maximización del beneficio económico y crecimiento empresarial, sin tener en cuenta el carácter particular de las cooperativas. Concretamente *la cooperativa universitaria pertenece al grupo de las llamadas organizaciones de Economía Social*, basando su funcionamiento en principios y valores con características diferenciadoras del resto de empresas, donde logra ubicar a las personas en el centro del análisis organizacional. Aunque no debemos obviar que participan dentro de la economía de mercado.

Marcuello y Nachar (2013, p. 194) nos informa que esta necesidad ha dado lugar al planteamiento de un nuevo modelo, el cual considera las particularidades de las cooperativas junto con los criterios de la teoría económica de empresa, utilizando como marco de referencia para dicho análisis, los principios cooperativos planteados por la ACI (2005).

Siguiendo a Marcuello y Nachar (2013, p. 218) afirma que *“La cooperativa puede ser una forma eficiente de resolver los problemas de agencia y de costes de transacción, así como también de desarrollar recursos y capacidades, o reducir los inconvenientes asociado a la teoría de derechos de propiedad, ya que por medio de la confianza que genera se puede contribuir a solucionar, o al menos disminuir, los problemas de coordinación y motivación de una organización”*.

Por tanto, para desarrollar el análisis interno de la cooperativa universitaria nos basaremos en este nuevo modelo donde se identifica los principales *recursos intangibles* y la solución a los problemas de *coordinación y motivación*.

Exponemos las principales ventajas e inconvenientes derivadas de este nuevo modelo que da respuesta a cuatro dimensiones asociadas al: gobierno organizacional, pertenecía a la organización, obtención de recursos y las relaciones internas y con el entorno (Marcuello y Nachar, 2013, p. 192).

#### **Ventajas:**

- En la cooperativa universitaria se pueden evitar los problemas derivados de la separación de propiedad y control, puesto que una misma persona reúne el rol de trabajador y dirección.
- El carácter solidario entre los cooperativistas, el enfoque colectivo de sus objetivos y valores compartidos reducen el conflicto derivado de intereses personales.
- Al establecer relaciones se traduce en mayor información y mayor confianza.

- La motivación de pertenencia a la cooperativa se traduce en un mayor esfuerzo en las tareas desempeñadas y maximiza la eficiencia.
- El enfoque democrático en la toma de decisiones: 'una persona - un voto', fomenta las relaciones horizontales.
- La alta participación de todos los miembros de la organización conlleva una inclusión en la responsabilidad y en el resultado de la gestión.
- Al basarnos en valores cooperativos unidos a la EBC, la cooperativa tendrá capacidad de abordar objetivos sociales (Bartlett, Cable, Estrin, Jenos, y Smith, 1992) citado por Marcuello y Nachar (2013, p. 206), lo cual posibilita encontrar soluciones a temas que afecten a los propios miembros, la comunidad o el entorno, donde primen intereses más allá de la eficiencia económica, evitando así la generación de externalidades negativas y generando externalidades positivas, como la generación del empleo.
- El carácter social establece compromisos con la comunidad y grupos de interés.
- Cabe destacar como factor de diferenciación el hecho de desarrollar un enfoque de colaboración y compromiso a partir de los principios cooperativos.
- El principio de colaboración entre cooperativas define un campo de ayuda mutua entre empresas, las cuales otorgan confianza y seguridad, así como también desarrollan redes y lazos horizontales entre cooperativas.
- Finalmente, la capacidad de humanización de la actividad económica ubicando a las personas y la solución a sus problemas como la base de ayuda.

**Desventajas:**

- El proceso de decisión y control no está especializado, presentan carencia de habilidades administrativas y de experiencia en el gobierno organizacional.
- Serán socios mientras realizan sus estudios y ante las expectativas del horizonte temporal de permanencia, estos pueden decidir en base a sus propios intereses sin tener en cuenta los intereses del grupo.
- Ante la salida de miembros cooperativos puede provocar riesgo de descapitalización, pérdida de confianza y pérdida de capacidad de respuesta.
- La forma cooperativa se puede volver menos productivas ante la ausencia de mecanismos de control.

- La toma de decisiones democrática implica un alto coste de transmisión de información entre los socios cooperativos, haciendo de esta una organización lenta en su proceso de toma de decisiones (Ben-ner, 1988).

### 5.3. Matriz DAFO

Es una herramienta sencilla de análisis y eficaz para el control de variables en la gestión empresarial y hoy en día, es una técnica imprescindible para el diagnóstico de la situación actual de una empresa (Santos, 2001). El análisis DAFO ha alcanzado gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa. Permite analizar las características internas de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada (Véase Figura 5.3).

**Figura 5.3. Matriz DAFO**

| AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>-Deuda pública y déficit presupuestario disminuye las ayudas y subvenciones.</li><li>-Gastos en matrícula, vivienda, en materiales universitarios, etc., supone un problema para las familias.</li><li>-Tasa de paro elevado.</li><li>-Tasa de riesgo de pobreza y/o exclusión social se amplía en Andalucía.</li><li>-PIB. Posible recesión.</li><li>-Fuerte competencia en el sector de papelería- librería y en las clases de apoyo.</li><li>-Coste de cambio de proveedor es bajo.</li><li>-Barreras de entrada bajas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Inversión reducida</li><li>-Bajada moderada del IPCA, aumento del poder adquisitivo de las personas.</li><li>-Mayor demanda en prácticas de empresa.</li><li>-Clases de apoyo va en aumento debido al fracaso en estudios universitarios.</li><li>-Cambios en valores de la sociedad.</li><li>-Soluciones tecnológicas facilita la gestión de la cooperativa de manera eficiente.</li><li>-Protección del medio ambiente.</li><li>-Bonificaciones y exenciones por el carácter cooperativista.</li><li>-Garantizar la sostenibilidad respetando íntegramente la normativa.</li></ul> |
| DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-El proceso de decisión y control no especializado y carencia de habilidades y</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>-Disminuyen los problemas derivados de la separación de propiedad y control.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>de experiencia.</p> <p>-Ante las expectativas del escaso horizonte temporal de permanencia de los socios, estos pueden decidir en base a sus propios intereses.</p> <p>-Ante la salida de miembros cooperativos puede provocar riesgo de descapitalización.</p> <p>-La cooperativa se puede volver menos productivas ante la ausencia de mecanismos de control.</p> <p>-La toma de decisiones democrática repercute en la velocidad de respuesta de la sociedad cooperativa, haciéndola más lenta.</p> | <p>-El carácter solidario reducen el conflicto derivado de intereses personales.</p> <p>-Al establecer relaciones se traduce en mayor información y mayor confianza.</p> <p>-Motivación de pertenencia a la empresa.</p> <p>-El enfoque democrático, la alta participación de todos los miembros se traduce en responsabilidad y gestión.</p> <p>-Al basarnos en la EBC, aborda objetivos sociales propios de la comunidad o el entorno, generando externalidades positivas, como la generación del empleo.</p> <p>-El principio de colaboración entre cooperativas define la ayuda mutua y desarrolla redes y lazos horizontales.</p> <p>-Capacidad de humanización, ubicando a las personas en el centro.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia

## 6. PLAN DE MARKETING

La American Marketing Association (AMA, 1985) definía al marketing como transacción simplemente: *"Marketing es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización"* (Wilkie, 2007, p. 131).

Sin embargo, el marketing es más que una mera transacción y se han ido incluyendo al concepto de marketing nuevos enfoques de gestión de relaciones encaminados a crear valor para los grupos de interés. AMA (2008) pasa a definir que el *"Marketing es la actividad, conjunto de normas y procesos para crear, comunicar, proveer e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en general"* (De Sá, 2012, p. 199).

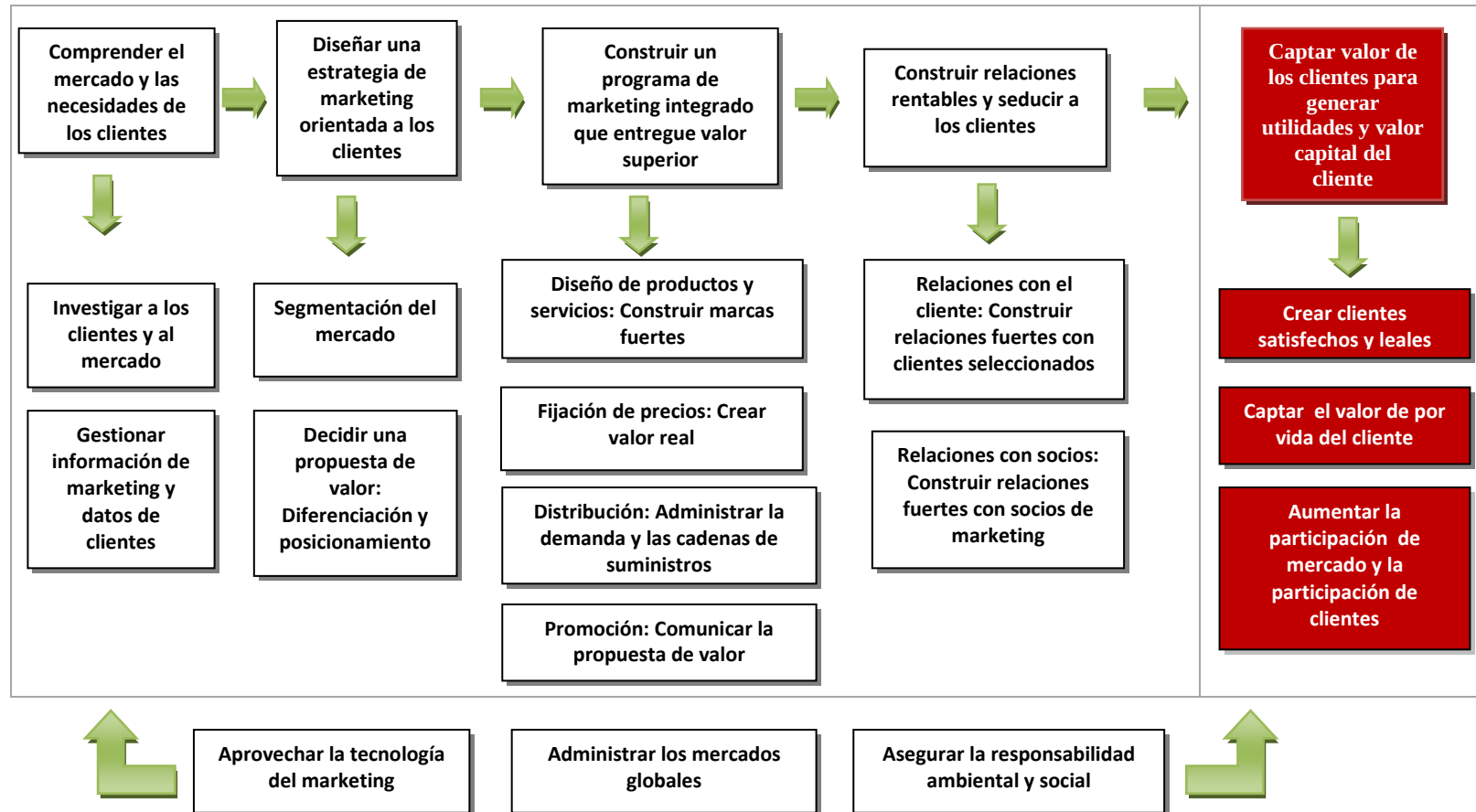
Como podemos ver, la evolución de las definiciones nos demuestran el desplazamiento de la acción del marketing *transaccional* (corto plazo), que solo se basa en la venta del producto/servicio, hacia el *relacional* (medio y largo plazo), que construye relaciones rentables con los clientes mediante la creación de valor.

Para elaborar el plan de marketing, tenemos que tener en cuenta que las cooperativas están basadas en un modelo con características específicas que favorecen las relaciones entre sus agentes y, en especial, los socios con sus diferentes grupos de interés. Pero ¿Qué papel ejerce el marketing en las cooperativas? Las cooperativas utilizan el *marketing relacional* como una nueva técnica de gestión, donde se crean relaciones más cercanas entre los socios y los stakeholders y esta interacción nos permitirá obtener información de primera mano sobre las preferencias y tendencias del mercado, evitando la denominada “*miopía de marketing*” (Levitt, 1977, pp. 3-13), consistente en producir un determinado producto sin preguntar al cliente qué quiere.

Esta información ayudará a la cooperativa a trabajar con eficiencia y calidad para responder y resolver problemas concretos de personas concretas (comunidad universitaria), promoviendo la cohesión y la integración social. El hecho de la colaboración y participación de la comunidad universitaria en todas las áreas de la organización permitirá compartir una “*filosofía de marketing*”, generando un valor añadido y más confianza entre los socios.

Según la perspectiva de Kotler y Armstrong (2013, p. 29) el proceso de marketing se centra en crear valor para el cliente y responde a cuatro pasos: 1) Segmentación de mercado y selección de mercado meta: ¿a qué consumidores atenderemos?; 2) Diferenciación y posicionamiento: ¿Cómo podemos atender mejor a nuestro segmento de clientes?; 3) Marketing Operacional o Marketing Mix: se construye con un marketing integrado con las 4Ps: product, pricing, placement y promotion, transformando la estrategia en un valor real para los clientes y, 4) Marketing relacional: Construir relaciones rentables con los clientes, a través de la tecnología del marketing, administrar los mercados globales y asegurarse que actúan de la manera ambiental y socialmente responsable. Estos pasos se recogen en la figura 6.1 y serán en los que nos apoyaremos para elaborar nuestro plan de marketing

**Figura 6.1. Modelo ampliado del proceso de marketing. Creación de valor para los clientes y generar relaciones con ellos**



Fuente: Elaboración propia adaptada de Kotler y Armstrong (2013, p.30).

### **6.1. Segmentación de Mercados (Publico Objetivo).**

Como el objetivo de nuestro proyecto es dirigirnos al segmento de personas que componen la comunidad universitaria desde una perspectiva social para satisfacer sus necesidades, pues serán ellos los que consuman nuestros productos y contratarán nuestros servicios. En el capítulo anterior, en la investigación de mercados ya definimos cuál sería nuestro público objetivo a quien dirigiremos nuestras acciones de marketing. Recordando, el público objetivo lo conforma el PDI; el PAS, los estudiantes de grado y el personal externo que trabaja en la Universidad de Jaén, aunque también podrán consumir nuestros productos, los familiares de los socios.

### **6.2. Diferenciación y posicionamiento**

**Diferenciación:** La cooperativa pretende establecer unos atributos suficientemente diferenciadores en relación con los competidores, para que el cliente perciba que los productos y servicios crean valor para él. Nuestras características distintivas serán:

- Mayor adaptación de los productos y servicios para los clientes puesto que son ellos mismos los que gestionarán la cooperativa. Se ofertará material especializado según la demanda de las diferentes Facultades.
- Utilizaremos la innovación en tecnología y últimas tendencias al estar en contacto directo con la universidad, lo que nos permitirá tener información de primera mano sobre las tendencias del mercado.
- Al tratarse de una organización sin ánimo de lucro, los márgenes de beneficios serán más reducidos, lo que se traduce en menores precios para la adquisición de productos y servicios, sin descuidar la calidad.
- Se creará valor para todos los stakeholders, al ser una empresa comprometida y socialmente responsable con el medio ambiente y el entorno.
- Al basarnos en la EBC, abordaremos objetivos sociales promoviendo el bien común, la igualdad e integración social.
- Por su carácter democrático, nos permitirá resolver problemas concretos con eficiencia y calidad.

**Posicionamiento:** Si conseguimos que los atributos distintivos de nuestros productos y servicios aporten gran beneficio al consumidor, éste nos posicionará en su mente como mejores frente los competidores. No obstante, plantearemos estrategias de

posicionamiento para perfeccionar nuestra imagen, incrementar nuestro valor añadido y buscar ventajas diferenciadoras. Nuestras principales estrategias de posicionamiento serán:

- En base a la *calidad-precio*: Basaremos nuestra estrategia en esta relación consistente en ofrecer productos de buena calidad a un precio bajo.
- Según *estilos de vida*: Nos posicionaremos en consonancia con los principios y valores cooperativos ligados a la Economía del Bien Común, con el compromiso de generar externalidades positivas relacionadas con el nivel de vida y medio ambiente.

### **6.3. Marketing Operacional o Marketing Mix**

El mix comercial original (4Ps) fue desarrollado para la comercialización de productos, que implica un *“conjunto de herramientas tácticas y controlables (...) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”* (Kotler y Armstrong, 2013, p. 52). Por consiguiente, para conseguir un marketing eficaz y alcanzar los objetivos de la empresa creando valor para los clientes, se debe diseñar un programa de marketing integrado donde se combina las 4Ps que permitirá a la empresa a establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

#### **Producto.**

El marketing establece que un *producto*, tanto tangible como intangible, debe proporcionar la satisfacción a los deseos de los consumidores y que éstos perciban valor. No obstante, no debemos olvidar que se ha de trabajar con las dimensiones físicas y psicológicas del producto para posicionarnos en la mente del consumidor como único. La cooperativa universitaria ofertará tres líneas de productos/ servicios determinadas en función de las necesidades planteadas por los encuestados:

- **Clases de apoyo entre estudiantes** (81%). Con el apoyo de la universidad se habilitarán varias zonas donde los alumnos con más dominio en la materia puedan ayudar a sus compañeros sobre el temario correspondiente a su carrera universitaria. Estos alumnos que impartan las clases recibirán cursos de formación y estarán supervisados por profesionales para aumentar sus capacidades. Asimismo, cualquier estudiante socio que decida realizar las prácticas en la cooperativa recibirá cursos de

formación y les serán retribuidas. La finalidad de las prácticas es que los estudiantes adquieran conocimientos, experiencia laboral y una ayuda económica para sus estudios.

- **Papelería y librería** (70%). La idea es disponer de un espacio en la Universidad de Jaén donde los estudiantes puedan autogestionar el negocio, capaces de generar recursos para que la cooperativa se sustente. Ofreceremos una gama amplia de artículos indispensables para cubrir las necesidades que requieran las distintas Facultades: por ejemplo titulaciones relacionadas con las Ingenierías tal vez necesiten calculadoras gráficas, estudios como la Arqueología exijan herramientas específicas, titulaciones relacionadas con la salud son indispensables los instrumentos para Enfermería, Fisioterapia, etc. No obstante, nuestra papelería-librería utilizará criterios estrictos de selección de productos comprometidos con el medio ambiente y nos implicaremos activamente en la conservación de la naturaleza para un consumo social y ambientalmente responsable. Por consiguiente, se venderán material de papelería-librería reciclados.

- **Gestión de apuntes** de las distintas facultades de la universidad (68,5%). La cooperativa hará un acuerdo de colaboración con la copistería ubicada en la Universidad de Jaén para la gestión de apuntes. El estudiante tendrá acceso a los diferentes temarios, trabajos y documentos mediante una clave única. Con ello se pretende ofrecer la oportunidad a todos los estudiantes de obtener apuntes de todos los cursos y material útil para su formación académica.

### **Promoción.**

En marketing, la *promoción* hace referencia a las actividades que comunican los beneficios y bondades del producto/ servicio y persuaden a los clientes meta a comprarlos. Para promocionar nuestros productos/servicios incluiremos un conjunto de actividades de comunicación integral, buscando el máximo impacto con el mínimo esfuerzo económico, que nos facilite comunicación y flexibilidad con el cliente.

Inicialmente haremos una publicidad de lanzamiento más intensa para ser bien posicionados en la mente del consumidor y después haremos una publicidad de mantenimiento que nos permita recordar nuestros productos y servicios.

Para promocionarnos, utilizaremos las siguientes estrategias, teniendo en cuenta que a la hora de fijar el presupuesto se hará en base *a lo que se pueda*, por lo que la asignación estará sujeta a las diferentes prioridades de publicidad para el primer año:

- *Marketing digital de contenidos:* Nos permitirá llegar a un mayor número de personas en tiempo real, utilizando campañas de concientización a la vez que promocionamos nuestros productos y servicios, de tal modo que nos permita crear y mantener un vínculo con el cliente. Los diferentes tipos de contenidos que vamos a utilizar serán:
  - Para a dar a conocer los servicios y/o productos utilizaremos como canales de distribución: SMM (redes sociales) en particular Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube (a través de vídeos).
  - Para enviar cupones promocionales y envío de newsletters (boletines informativos) con contenidos de valor para nuestra comunidad utilizaremos el email o SMS, asociados a una campaña.
  - Acciones SEM y SEO (motores de búsqueda): son acciones encaminadas a posicionar al cliente en buscadores basadas en la optimización de las búsquedas y posicionamiento e indexando la web corporativa.
  - Diseño de webs y blogs corporativos: para poder tener una imagen óptima en redes.

El presupuesto asignado a los canales de distribución digital será de 700 €/año.

- Contrataremos *cuñas publicitarias en Uniradio Jaén*: utilizaremos la radio universitaria como plataforma de información y foro de expresión, que nos permita interactuar con los clientes. El presupuesto destinado a cuñas de radio será de 300 €/año.
- Distribuiremos *folletos informativos*. Su precio es 1.000 folletos: 100 €.
- *Relaciones públicas*: se asignará un responsable que se encargará de relacionarse con los medios de comunicación para el cuidado de la imagen. Para ello, patrocinaremos a los deportistas universitarios para aumentar la visibilidad de la organización y posicionar la imagen de la cooperativa asociándola a los valores del deporte con el fin de que esta imagen pública influya de manera positiva en la decisión final de compra. Presupuesto para el patrocinio 500 €/año.
- *Promoción de ventas*: Utilizaremos incentivos económicos (tales como descuentos, bonificaciones, aplazamientos de pago...) que estimularán de forma directa o indirecta la demanda a corto plazo. Igualmente haremos promoción en el punto de venta (Merchandising): regalaremos bolígrafos y agendas para los posibles clientes que nos visiten. Para ello gastaremos unos 300 €.

- **Aplazamiento de pago:** Esta estrategia puede ser utilizada también como medio de promoción para estimular y facilitar la compra del producto y/o servicio.

En la tabla 6.1, resumimos los gastos en promoción:

**Tabla 6.1. Gastos en promoción**

| <i>GASTO EN PROMOCIÓN</i>     | <i>IMPORTE</i>    |
|-------------------------------|-------------------|
| Marketing digital             | 700,00 €          |
| Cuñas publicitarias           | 300,00 €          |
| Folletos informativos         | 100,00 €          |
| Merchandising                 | 300,00 €          |
| Patrocinar deporte            | 500,00 €          |
| Tarjeta visita personalizadas | 17,40 €           |
| Sello empresa                 | 18, 99 €          |
| <b>GASTO TOTAL ANUAL</b>      | <b>1.917,40 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

### **Distribución**

La siguiente cuestión que se nos presenta es decidir sobre los canales de venta más eficientes. Los canales que elijamos nos deben permitir poder comercializar de manera óptima los productos en esta etapa, en el comienzo del emprendimiento de la cooperativa universitaria y hemos pensado que lo más adecuado es utilizar dos medios: Punto de venta físico y venta on line.

- *Punto de venta físico* en el lugar de ubicación donde se establece la cooperativa.
- *Y venta online o comercio electrónico* que nos permita tener libertad en la exhibición de productos, la forma de pago y las promociones. Los canales de venta más recomendados son: Amazon Resellers, Google Shopping, Marketing de afiliados Redes, Facebook e Instagram, Google Adwords.

### **Precio.**

El marketing define el *precio* como la cantidad de dinero que un cliente está dispuesto a pagar para obtener los beneficios y bondades de un producto/servicio. Aunque no debemos olvidar los objetivos financieros y la estructura de costes de la empresa para su sustento. Para fijar el precio de los productos y servicios de la cooperativa tendremos en cuenta la elasticidad de la demanda y la capacidad económica de los hogares familiares que conforman la comunidad universitaria, datos que hemos recogido a través de la encuesta. El cuestionario nos informa de que la mayor parte de los hogares formados mayoritariamente por 4 miembros reciben ingresos menores a 1.500 € (Véase ANEXO

2: Cuestionario, preguntas 18 y 19). Por consiguiente la cooperativa fijará los precios de sus productos y servicios accesibles a la mayoría de la comunidad.

Por otro lado queremos destacar que dado el carácter social de la cooperativa, estableceremos un sistema de *estrategias diferenciales* que suponen una discriminación de precios:

- *Descuento por cantidad*: Reducción del 30% en el precio por adquirir varios servicios.
- *Descuento por pago anticipado*: Se efectuará un descuento de un 20% en el precio del servicio contratado por pagos anticipados de un cuatrimestre.
- *Aplazamiento del pago*: ofreceremos la posibilidad de diferir total o parcialmente el pago del producto sin intereses.
- *Descuento en segundo mercado*: Será una reducción de precio que afecta a aquellos clientes que cumplan unas determinadas condiciones (familias numerosas, bajos ingresos...). A familias numerosas: un descuento del 20% y para bajos ingresos familiares: un descuento del 30%.

### **Precio de Venta**

Partiendo de estas consideraciones y teniendo en cuenta los precios que podemos asignar en nuestra comunidad, estimaremos los costes y precios de los productos y servicios principales que se ofrecerán al momento de inaugurar la cooperativa. Como anteriormente se ha comentado, a medida que ésta se vaya consolidando se ofertarán otros productos como venta de ordenadores y accesorios informáticos solicitados por los encuestados en un 64% (Véase ANEXO 2: Cuestionario, pregunta 6), incluso nos planteamos la venta de libros de segunda mano (91% de los encuestados han sugerido que estarían dispuestos a comprar libros de segunda mano) (Véase ANEXO 2; Cuestionario, pregunta 4). Sabemos que muchos estudiantes cuando comprueban que no van a necesitar sus libros de carrera, los venden, por ejemplo las titulaciones relacionadas con las Ciencias Jurídicas utilizan manuales de Derecho Civil, Penal, Romano...que son títulos caros, en torno a los 50 euros.

A continuación en la Tabla 6.2, Tabla 6.3 y Tabla 6.4, indicamos el precio (IVA incluido) de productos/servicios. Para estimar los precios unitarios del material de papelería-librería reciclada utilizamos *el método del coste más margen*. Aplicaremos un 20% de margen.

**Tabla 6.2. Precio estimado de clases de apoyo**

| Servicio        | Precio/ mes |
|-----------------|-------------|
| Clases de apoyo | 25 €        |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.3. Rentabilidad adicional por la gestión de apuntes**

| Servicio           | Bº/fotocopia |
|--------------------|--------------|
| Gestión de apuntes | 0,01 €       |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.4. Precios y margen estimados de material de papelería-librería reciclada**

| Mercaderías                        | Precio unitario (IVA incl.) | Margen unitario | PVP/unidad      |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| Libros                             | 10,00 €                     | 2,00 €          | 12,00 €         |
| Cuadernos                          | 0,69 €                      | 0,14 €          | 0,83 €          |
| Bolígrafos                         | 0,50 €                      | 0,10 €          | 0,60 €          |
| Rotuladores                        | 0,58 €                      | 0,12 €          | 0,70 €          |
| Lapiceros (en diferentes números)  | 0,35 €                      | 0,07 €          | 0,42 €          |
| Gomas y borradores                 | 0,25 €                      | 0,05 €          | 0,30 €          |
| Tipex                              | 1,25 €                      | 0,25 €          | 1,50 €          |
| Sacapuntas                         | 0,37 €                      | 0,07 €          | 0,44 €          |
| Tijeras                            | 0,99 €                      | 0,20 €          | 1,19 €          |
| Subrayadores                       | 1,13 €                      | 0,23 €          | 1,36 €          |
| Calculadora gráfica                | 14,00 €                     | 2,80 €          | 16,80 €         |
| Grapadora                          | 4,25 €                      | 0,85 €          | 5,10 €          |
| Papel Din A4 HP paquetes 500 hojas | 1,50 €                      | 0,30 €          | 1,80 €          |
| Carpetas                           | 1,70 €                      | 0,34 €          | 2,04 €          |
| Archivadores                       | 2,30 €                      | 0,46 €          | 2,76 €          |
| Cartucho tinta                     | 27,00 €                     | 5,40 €          | 32,40 €         |
| Caja clips                         | 0,67 €                      | 0,13 €          | 0,80 €          |
| caja Grapas                        | 0,39 €                      | 0,08 €          | 0,47 €          |
| Pegamentos                         | 0,85 €                      | 0,17 €          | 1,02 €          |
| Estuches y Material específico     | 10,00 €                     | 2,00 €          | 12,00 €         |
| Fundas transparentes               | 0,04 €                      | 0,01 €          | 0,05 €          |
| Reglas                             | 0,22 €                      | 0,04 €          | 0,26 €          |
| Agendas                            | 6,00 €                      | 1,20 €          | 7,20 €          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>85,03 €</b>              | <b>17,01 €</b>  | <b>110,54 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Marketing relacional

Para conseguir relaciones rentables con los clientes, Kotler y Armstrong (2013, p. 30) proponen que las empresas deben apoyarse en la tecnología del marketing, administrar los mercados globales y asegurarse que actúan de la manera ambiental y socialmente responsable.

- *Tecnología del marketing:* La cooperativa se apoyará en el marketing digital para optimizar la gestión de las campañas, dando lugar a relaciones más cercanas y bidireccionales.
- *Administrar los mercados globales:* En un mundo globalizado como el actual, el marketing nos permitirá estar conectados de forma global con los especialistas de contenidos novedosos de marketing.
- *Actuar de manera ambiental y socialmente responsable:* A lo largo del proyecto hemos argumentado que la cooperativa universitaria se formará en valores, lo que nos permitirá concienciarnos y concienciar a los que nos rodean de la importancia de los pequeños gestos y acciones cotidianas que a largo plazo adquieren un papel importante. “*En nuestras manos está aplicar y enseñar a las siguientes generaciones a reciclar, a utilizar menos papel, ..., entre otras acciones, pues nuestro ejemplo es sin duda la mejor referencia*” (OXFAM Intermón, 2019). Por tal causa, reexaminaremos nuestras buenas prácticas y nos comprometemos con estrategias sostenibles como el reciclaje y reutilización de los bienes, recogida de residuos, ahorro de energía, etc.

#### 7. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

Poner en marcha un proyecto requiere de una serie de gastos, así que tendremos que realizar un *Plan de inversión y financiación* que nos permita obtener una visión general de la realidad de la empresa. El objetivo de este punto es determinar la rentabilidad, la solvencia y la viabilidad de nuestro proyecto. Hay que tener en cuenta que, al tratarse del desarrollo de un Plan de Empresa, se reflejarán valores estimados al inicio de la actividad empresarial e iremos introduciendo los resultados reales que se vayan generando.

Para elaborar este tipo de plan es necesario integrar en tres grandes áreas, los distintos presupuestos en función de la naturaleza de sus acciones: *Presupuesto de inversiones*,

*Presupuesto operativo y Presupuesto financiero.* No obstante, todos los presupuestos inciden en mayor o menor medida sobre los tres estados financieros: Balance, Cuenta de Resultados, y Cuenta de Tesorería. Las previsiones las realizaremos a cinco años, que con carácter general es el horizonte habitual en el que se estabiliza una iniciativa de negocio. Seguidamente empezaremos analizando el plan operativo que nos será útil para calcular el Activo circulante necesario (NAC) para llevar a cabo el presupuesto de inversión inicial.

### **7.1. Presupuesto operativo**

El presupuesto operativo describe los planes vinculados a las actividades de la empresa propias de la explotación en un periodo de tiempo determinado, normalmente, un año. Estas actividades se concretan con carácter general en las siguientes estructuras:

a) *Estructura de ingresos*; b) *Estructura de gastos* (gasto de personal, gastos generales y amortizaciones); c) *Imputación de los gastos*.

#### **a) Estructura de ingresos. Estimación de las ventas**

La estructura de ingresos está representada por una proyección anual de las ventas que permite reflejar los ingresos estimados. Para estimar el *mercado proyectado* del primer año hemos aplicado la técnica conocida como *método de ratios encadenados*. Sabemos que nuestra población objetivo está representada por un total de *13.176 personas* que representan nuestro target principal.

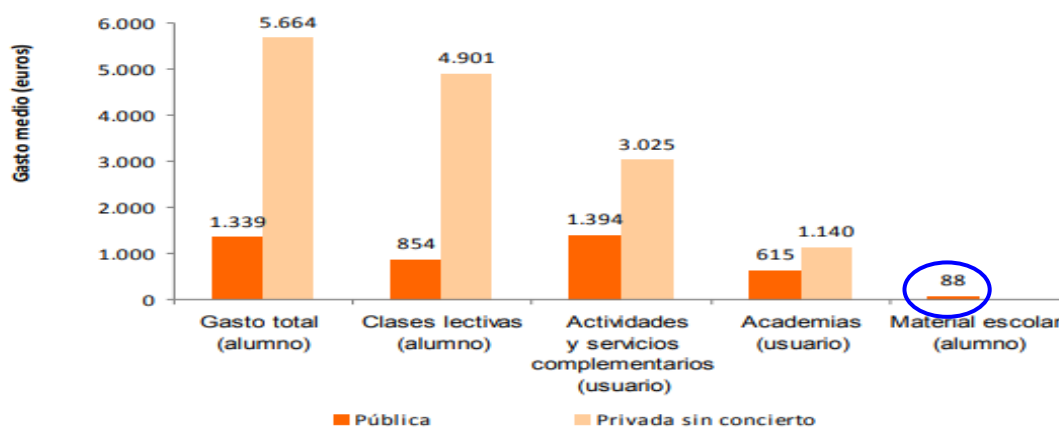
Por otro lado, según el cuestionario, un *63% de los encuestados contestaron que sí usarían los productos y servicios* ofertados por la cooperativa (Véase ANEXO 2: Cuestionario, pregunta 8). Por consiguiente, hemos realizado una ponderación tomando como base el 63% sobre la población objetivo, obteniendo un resultado de *8.300 personas que serán nuestro mercado potencial*. Pero, para determinar nuestra cuota de mercado, debemos tener en cuenta los cinco competidores existentes en el mercado, hipermercados, bazares chinos, franquicias y nuestros dos competidores más directos situados cerca de la universidad, por lo que dividimos el mercado potencial, entre seis, incluyéndonos nosotros, para obtener nuestra cuota de mercado.  $8.300/6 = 1.383$ .

|                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cuota de Mercado= $13.176 * 63 \% = 8.300 / 6 = 1.380$ <i>clientes tendremos este primer año</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

Para realizar la estimación de ventas tendremos que tener en cuenta las siguientes variables: La estacionalidad de la actividad, el % de crecimiento estimado de la clientela mes a mes, el nº de clientes estimados por líneas de negocio, el consumo medio por cliente y el precio.

Para valorar cuánto gasta en promedio cada alumno universitario en material escolar, hemos tomado como referencia los últimos datos publicados por el INE detallado en el Gráfico 7.1, que estima que el alumno universitario gasta unos 88 € de media anualmente.

**Gráfico 7.1. Principales componentes del gasto en formación universitaria. Curso 2011/2012**



Nota. No se representa el material escolar en aulas privadas sin concierto debido a errores de muestreo

Fuente: <https://www.ine.es/prensa/np763.pdf>

En la Tabla 7.1, se recoge a modo de resumen el total de ingresos promedios anuales de las tres líneas de productos/servicios (Véase ANEXO 1: Tabla A1.6 y Tabla A1.7) donde se detallan los ingresos de las diferentes líneas teniendo en cuenta la temporalidad).

**Tabla 7.1. Estimación de los ingresos totales anuales**

| Líneas de actividades         | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Papelería                     | 12.040,00 €        | 12.642,00 €        | 13.274,10 €        | 13.937,81 €        | 14.634,70 €        |
| Clases de apoyo               | 36.000,00 €        | 37.800,00 €        | 39.690,00 €        | 41.674,50 €        | 43.758,23 €        |
| Gestión de apuntes            | 2.000,00 €         | 2.100,00 €         | 2.205,00 €         | 2.315,25 €         | 2.431,01 €         |
| <b>Total ingresos anuales</b> | <b>50.040,00 €</b> | <b>52.542,00 €</b> | <b>55.169,10 €</b> | <b>57.927,56 €</b> | <b>60.823,93 €</b> |

\*Nota: se estima que el índice de actividad se incrementará en un 5%

Fuente: Elaboración propia

## b) Estructura de gastos

Viene determinada por el gasto de personal, gastos generales, la amortización y la imputación de gastos mostrados en la Tabla 7.2, Tabla 7.3, Tabla 7.4 y Tabla 7.5.

### Gastos de personal

En cuanto a los gastos de personal vamos a calcular para cada trabajador su retribución íntegra, su coste de la seguridad social y el tiempo dedicado a cada una de ellas.

Inicialmente, se contratarán a *un socio técnico especializado y tres socios estudiantes que realicen las prácticas*.

El técnico especializado se encargará de apoyar a la gestión y coordinación de la empresa e impartir cursos de formación a los estudiantes y respecto a las horas trabajadas, realizará unas 16 horas al mes y cotizará a la Seguridad Social en régimen de autónomos.

Los tres estudiantes que realicen las prácticas gestionarán el negocio y se encargarán de los siguientes departamentos: uno llevará la administración y la tienda online y los otros dos se encargarán de la venta de los productos en tienda, siempre supervisados por el técnico especialista. Inicialmente se les hará un contrato mediante un convenio en prácticas donde el estudiante obtenga una experiencia profesional adecuada al nivel de estudios que está cursando. Y para estimar las horas de trabajo efectuado por los becarios hemos considerado las respuestas obtenidas en el cuestionario, donde manifestaron que el tiempo adecuado para realizar las prácticas y compaginar con sus estudios serán 4 horas al día, 80 horas al mes (véase ANEXO 2. Cuestionario, pregunta 12). La política retributiva que se ha establecido es de un aumento del 5% anualmente. En la Tabla 7.2, reflejamos el gasto de personal anual total. (Para más detalle véase ANEXO 1. Tabla A1.6 y Tabla A1.7).

**Tabla 7.2. Gasto de personal anual**

| Puestos de trabajo                 | Salario mensual | Cotización SS | Coste personal anual |
|------------------------------------|-----------------|---------------|----------------------|
| 1 Técnicos contratados (autónomos) | 560,00 €        | 0,00 €        | 6.160,00 €           |
| 3 becarios Contrato en prácticas   | 400,00 €        | 95,20 €       | 20.198,22 €          |
| <b>Total gasto personal anual</b>  |                 |               | <b>26.358,22 €</b>   |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.3. Gastos generales**

| <i>Gastos generales</i>                      | <i>Año inicial</i> |
|----------------------------------------------|--------------------|
| Material oficina                             | 52,15 €            |
| Alquiler local                               | 1.000,00 €         |
| Primas de seguros                            | 600,00 €           |
| Promoción, publicidad...                     | 1.917,40 €         |
| Suministros( agua, luz, teléfono e internet) | 1.400,00 €         |
| Amort. Inmov. Intangible                     | 165,77 €           |
| Amort. Inmov. Tangible                       | 648,85 €           |
| <b>Total gastos generales</b>                | <b>5.784,17 €</b>  |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.4. Cuadro de Amortizaciones**

| <i>ACTIVOS</i>           | <i>Precio<br/>adq.</i> | <i>Años<br/>Amort.</i> | <i>Año 1</i>     | <i>Año 2</i>      | <i>Año 3</i>      | <i>Año 4</i>      | <i>Año 5</i>      |
|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Aplic. informáticas      | 1.657,70 €             | 10                     | 165,77 €         | 165,77 €          | 165,77 €          | 165,77 €          | 165,77 €          |
| Mobiliario               | 2.607,60 €             | 10                     | 260,76 €         | 260,76 €          | 260,76 €          | 260,76 €          | 260,76 €          |
| EPI                      | 2.186,92 €             | 10                     | 218,69 €         | 218,69 €          | 218,69 €          | 218,69 €          | 218,69 €          |
| Otro Inmov. Mat.         | 847,00 €               | 5                      | 169,40 €         | 169,40 €          | 169,40 €          | 169,40 €          | 169,40 €          |
| <b>Amortiz. Contable</b> |                        |                        |                  |                   |                   |                   |                   |
| <b>Total</b>             |                        |                        | <b>814,62 €</b>  | <b>814,62 €</b>   | <b>814,62 €</b>   | <b>814,62 €</b>   | <b>814,62 €</b>   |
| <b>Amort. Acumulada</b>  |                        |                        | <b>814, 62 €</b> | <b>1.629,24 €</b> | <b>2.443,86 €</b> | <b>3.258,49 €</b> | <b>4.073,11 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

### Imputación de gastos

Todas las partidas de gastos que hemos expuesto a lo largo del proyecto, los vamos a imputar en los diferentes ejercicios económicos que conforman nuestro horizonte temporal. La estructura de gastos está constituida por los gastos variables necesarios para realizar las compras de mercaderías y los gastos fijos derivados del gasto de personal, los gastos generales y otros gastos de explotación.

**Tabla 7.5. Imputación de gastos por ejercicios económicos**

| <b>Estructura de Gastos</b>                      | <b>Año 1</b>       | <b>Año 2</b>       | <b>Año 3</b>       | <b>Año 4</b>       | <b>Año 5</b>       |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>60 Compras</b>                                | <b>9.684,15 €</b>  | <b>10.168,36 €</b> | <b>10.676,78 €</b> | <b>11.210,61 €</b> | <b>11.771,14 €</b> |
| Mercaderías                                      | 9.632,00 €         | 10.113,60 €        | 10.619,28 €        | 11.150,24 €        | 11.707,76 €        |
| Material oficina                                 | 52,15 €            | 54,76 €            | 57,50 €            | 60,37 €            | 63,39 €            |
| <b>62 Servicios exteriores</b>                   | <b>5.631,40 €</b>  | <b>5.912,97 €</b>  | <b>6.208,62 €</b>  | <b>6.519,05 €</b>  | <b>6.845,00 €</b>  |
| Alquiler local                                   | 1.000,00 €         | 1.050,00 €         | 1.102,50 €         | 1.157,63 €         | 1.215,51 €         |
| Servicios Profesionales (Registro, Notaría, ...) | 714,00 €           |                    |                    |                    |                    |
| Primas de seguros                                | 600,00 €           | 630,00 €           | 661,50 €           | 694,58 €           | 729,30 €           |
| Promoción, publicidad...                         | 1.917,40 €         | 1.725,66 €         | 1.553,09 €         | 1.397,78 €         | 1.258,01 €         |
| Suministros( agua, luz, teléfono e internet)     | 1.400,00 €         | 1.470,00 €         | 1.543,50 €         | 1.620,68 €         | 1.701,71 €         |
| <b>63 Tributos</b>                               | <b>150,00 €</b>    |                    |                    |                    |                    |
| Tasa apertura del establecimiento                | 150,00 €           |                    |                    |                    |                    |
| <b>64 Gastos de personal</b>                     | <b>26.358,22 €</b> | <b>27.676,13 €</b> | <b>29.059,93 €</b> | <b>30.512,93 €</b> | <b>32.038,58 €</b> |
| 1 Técnicos contratados                           | 6.160,00 €         | 6.468,00 €         | 6.791,40 €         | 7.130,97 €         | 7.487,52 €         |
| 3 Becarios Contrato en prácticas                 | 20.198,22 €        | 21.208,13 €        | 22.268,53 €        | 23.381,96 €        | 24.551,06 €        |
| Cursos de formación                              | 425,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           | 125,00 €           |
| <b>68 Dotación para amortizaciones</b>           | <b>814,62 €</b>    | <b>814,62 €</b>    | <b>814,62 €</b>    | <b>814,62 €</b>    | <b>814,62 €</b>    |
| <b>Amort. Inmov. Intangible</b>                  | <b>165,77 €</b>    | <b>165,77 €</b>    | <b>165,77 €</b>    | <b>165,77 €</b>    | <b>165,77 €</b>    |
| Aplicaciones informáticas                        | 165,77 €           | 165,77 €           | 165,77 €           | 165,77 €           | 165,77 €           |
| <b>Amort. Inmov. Tangible</b>                    | <b>648,85 €</b>    | <b>648,85 €</b>    | <b>648,85 €</b>    | <b>648,85 €</b>    | <b>648,85 €</b>    |
| Mobiliario                                       | 260,76 €           | 260,76 €           | 260,76 €           | 260,76 €           | 260,76 €           |
| EPI                                              | 218,69 €           | 218,69 €           | 218,69 €           | 218,69 €           | 218,69 €           |
| Otro Inmovilizado Material                       | 169,40 €           | 169,40 €           | 169,40 €           | 169,40 €           | 169,40 €           |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                              | <b>43.063,39 €</b> | <b>44.697,08 €</b> | <b>46.884,95 €</b> | <b>49.182,22 €</b> | <b>51.594,35 €</b> |

\*Nota: Los gastos se incrementan en la misma proporción que el índice de actividad de los ingresos, 5%.

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Presupuesto de inversión

Para determinar este presupuesto vamos a considerar la inversión en su sentido amplio, es decir, cualquier gasto efectuado por la empresa para ponerla en marcha, desde la adquisición de elementos del activo fijo hasta la necesidad de activo circulante.

Primeramente, definiremos el NAC que es la cantidad de circulante previsional precisa para iniciar la actividad. Para su cálculo hay que tener en cuenta las principales partidas que componen los gastos medios diarios y el periodo medio de maduración físico.

$$NAC = GMD \times PMM_{FISICO}$$

$$GMD = \frac{m.p. + m.o. + g.g.}{360}$$

Hemos estimado un PMM<sub>FÍSICO</sub> de 20 día (véase Tabla 7.6).

**Tabla 7.6. Gastos anuales. Cálculo del NAC**

|                             |                    |                |                   |
|-----------------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| Gastos Mercaderías          | 9.632,00 €         | Cálculo NAC    | <b>2.320,80 €</b> |
| Gastos de personal          | 26.358,22 €        | Gastos anuales | 41.774,39 €       |
| Gastos generales            | 5.784,17 €         | PMM            | 20 días           |
| <b>Total gastos anuales</b> | <b>41.774,39 €</b> | Año comercial  | 360 días          |

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la estructura de la inversión inicial, no debemos olvidar que el impuesto impositivo no afecta al desembolso inicial pero existen excepciones:

1. *Gastos incluidos en el desembolso inicial.* Por ejemplo, gastos de constitución, gastos de investigación de mercados, etc. Estos gastos se realizan previamente a la producción y, por tanto, *no se incluyen en los flujos de caja periódicos*. Son gastos deducibles.

2. *Inversiones deducibles.* Por ejemplo formación de personal, inversión en I+D+i..., son inversiones que dan derecho a deducciones en el impuesto sobre la renta.

Debemos aclarar que al obtener una aportación de los socios de 69.000 €, que explicaremos en el presupuesto financiero siguiente, nos encontrábamos con una elevada tesorería por lo que hemos decidido invertir en una Inversión Financiera Temporal (IFT) para no contar con recursos ociosos. En la tabla 7.7, mostramos la inversión inicial después de impuestos (véase ANEXO 3 para el desglose del inmovilizado).

**Tabla 7.7. Inversión año inicial después de impuestos**

|                                                         |                    |
|---------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>INVERSIÓN INICIAL d. i.</b>                          | <b>69.000,00 €</b> |
| <b>Inmovilizado Intangible</b>                          | <b>1.657,70 €</b>  |
| Aplicaciones informáticas                               | 1.657,70 €         |
| <b>Inmovilizado tangible</b>                            | <b>5.641,30 €</b>  |
| Equipos para procesos de información                    | 2.186,76 €         |
| Mobiliario                                              | 2.607,60 €         |
| Otro inmovilizado material                              | 847,00 €           |
| <b>Inversión financiera temporal (IFT)</b>              | <b>58.442,00 €</b> |
| <b>Gastos Constitución de empresa y establecimiento</b> | <b>691,20 €</b>    |
| <b>Cursos de formación</b>                              | <b>240,00 €</b>    |
| <b>NAC</b>                                              | <b>2.320,80 €</b>  |

Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Presupuesto de financiación

En principio, nos vamos a financiar únicamente con recursos propios y para proceder a su cálculo, la cooperativa universitaria comenzará con 1.380 socios que hemos calculado en el presupuesto operativo, los cuales realizarán un aporte de 50 € cada uno, según han manifestado mayoritariamente en la encuesta (véase ANEXO 2: Cuestionario, pregunta 14).

**Política financiera:** Con el fin de autofinanciarnos y poder invertir en investigación que revierta en el bien común y la sociedad, se ha decidido que el beneficio resultante de la actividad empresarial pase a las reservas. En la tabla 7.8, se muestra el capital inicial aportado por los socios.

**Tabla 7.8. Patrimonio Neto**

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| <b>PASIVO + PATRIMONIO NETO</b> | <b>69.000,00 €</b> |
| <b>Aportación de los socios</b> | <b>69.000,00 €</b> |

*Fuente: Elaboración propia*

## RESULTADOS

### 1. Cuenta de Resultados previsionales

La Cuenta de pérdidas y ganancias o Cuenta de resultados nos informa sobre la rentabilidad económica del proyecto durante un ejercicio determinado, como consecuencia de las operaciones ordinarias que se realizan de forma continuada. En la Tabla 7.9, observamos que los valores obtenidos en la Cuenta de resultados son positivos, por lo que supone un beneficio para la cooperativa (ingresos > gastos). Este resultado de beneficios va destinado a las reservas que modificará el valor patrimonial de la empresa, repercutiendo, por tanto, en el patrimonio neto del balance de situación, incrementándolo.

**Tabla 7.9. Previsión de la Cuenta de Resultados**

| <b>Cuenta de Resultados</b>                 | <b>31/12/2020</b> | <b>31/12/2021</b> | <b>31/12/2022</b> | <b>31/12/2023</b> | <b>31/12/2024</b> |
|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos por Ventas                         | 50.040 €          | 52.542 €          | 55.169 €          | 57.928 €          | 60.824 €          |
| - Compra Mercaderías                        | 9.632 €           | 10.114 €          | 10.619 €          | 11.150 €          | 11.708 €          |
| - Mano de Obra                              | 26.358 €          | 26.358 €          | 26.358 €          | 26.358 €          | 26.358 €          |
| - Gastos Generales                          | 5.784 €           | 6.073 €           | 6.377 €           | 6.696 €           | 7.031 €           |
| - Cursos de formación                       | 125 €             | 125 €             | 125 €             | 125 €             | 125 €             |
| + IFT                                       | 731 €             | 731 €             | 731 €             | 731 €             | 731 €             |
| <b>Q<sub>i</sub> explotación</b>            | <b>8.871 €</b>    | <b>10.602 €</b>   | <b>12.420 €</b>   | <b>14.329 €</b>   | <b>16.333 €</b>   |
| -Amortización Contable                      | 815 €             | 815 €             | 815 €             | 815 €             | 815 €             |
| <b>+Aplicación de subvención</b>            | <b>0 €</b>        | <b>0 €</b>        | <b>0 €</b>        | <b>0 €</b>        | <b>0 €</b>        |
| <b>Resultado de Explotación (BAIT)</b>      | <b>8.057 €</b>    | <b>9.788 €</b>    | <b>11.606 €</b>   | <b>13.514 €</b>   | <b>15.518 €</b>   |
| -Intereses                                  | 0 €               | 0 €               | 0 €               | 0 €               | 0 €               |
| <b>Beneficios antes de Impuestos (BAT)</b>  | <b>8.057 €</b>    | <b>9.788 €</b>    | <b>11.606 €</b>   | <b>13.514 €</b>   | <b>15.518 €</b>   |
| -Impuestos                                  | 1.611 €           | 1.958 €           | 2.321 €           | 2.703 €           | 3.104 €           |
| <b>Beneficios después de Impuestos (BN)</b> | <b>6.445 €</b>    | <b>7.830 €</b>    | <b>9.284 €</b>    | <b>10.811 €</b>   | <b>12.415 €</b>   |
| <b>- Dividendos</b>                         | <b>0 €</b>        | <b>0 €</b>        | <b>0 €</b>        | <b>0 €</b>        | <b>0 €</b>        |
| <b>Reservas</b>                             | <b>6.445 €</b>    | <b>7.830 €</b>    | <b>9.284 €</b>    | <b>10.811 €</b>   | <b>12.415 €</b>   |

\*Se incluyen las ventas y las compras con su IVA correspondiente

Fuente: Elaboración propia

### 3. Cuenta de Tesorería previsional

El presupuesto de tesorería refleja la solvencia financiera de la empresa, es decir el dinero que tenemos disponible para afrontar la actividad de las operaciones. En la Tabla 7.10, mostramos los resultados previsionales obtenidos en cada ejercicio económico a 31 de diciembre. Como podemos observar los saldos de la tesorería neta y acumulada son positivos y cada vez más elevados, lo que permitirá que la cooperativa pueda afrontar sus pagos de operaciones, además nos informa de la previsión de futuros cobros/pagos para determinados periodos económicos.

**Tabla 7.10. Cuenta de Tesorería previsional**

| <b>Cuenta de Tesorería</b> | <b>2020</b>       | <b>2021</b>        | <b>2022</b>        | <b>2023</b>        | <b>2024</b>        |
|----------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Reservas                   | 6.445 €           | 7.830 €            | 9.284 €            | 10.811 €           | 12.415 €           |
| +Amortización Contable     | 815 €             | 815 €              | 815 €              | 815 €              | 815 €              |
| - Amortización Financiera  | 0 €               | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                |
| <b>Tesorería Neta</b>      | <b>7.260 €</b>    | <b>8.645 €</b>     | <b>10.099 €</b>    | <b>11.626 €</b>    | <b>13.229 €</b>    |
| <b>TESORERIA ACUMULADA</b> | <b>7.259,90 €</b> | <b>15.904,75 €</b> | <b>26.003,80 €</b> | <b>37.629,76 €</b> | <b>50.858,98 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Balance previsional

El Balance Previsional para los próximos cinco ejercicios representará contablemente la situación económica y financiera de nuestro negocio a 31 de diciembre (véase Tabla 7.11).

**Tabla 7.11. Balance de Situación previsional**

| <b>Balance previsional</b> | <b>Momento</b>     | <b>"0"</b>         | <b>2.020</b>       | <b>2.021</b>       | <b>2.022</b>        | <b>2.023</b>        | <b>2.024</b> |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| Aplic. informáticas        | 1.657,70 €         | 1.657,70 €         | 1.657,70 €         | 1.657,70 €         | 1.657,70 €          | 1.657,70 €          | 1.657,70 €   |
| Mobiliario                 | 2.607,60 €         | 2.607,60 €         | 2.607,60 €         | 2.607,60 €         | 2.607,60 €          | 2.607,60 €          | 2.607,60 €   |
| EPI                        | 2.186,70 €         | 2.186,70 €         | 2.186,70 €         | 2.186,70 €         | 2.186,70 €          | 2.186,70 €          | 2.186,70 €   |
| Otro inmov. material       | 847,00 €           | 847,00 €           | 847,00 €           | 847,00 €           | 847,00 €            | 847,00 €            | 847,00 €     |
| Amortización               |                    | -814,60 €          | -1.629,20 €        | -2.443,80 €        | -3.258,40 €         | -4.073,00 €         |              |
| NAC                        | 2.320,80 €         | 2.320,80 €         | 2.320,80 €         | 2.320,80 €         | 2.320,80 €          | 2.320,80 €          | 2.320,80 €   |
| IFT                        | 58.449,00 €        | 58.449,00 €        | 58.449,00 €        | 58.449,00 €        | 58.449,00 €         | 58.449,00 €         | 58.449,00 €  |
| Tesorería                  | 931,20 €           | 8.191,10 €         | 16.835,95 €        | 26.935,00 €        | 38.560,96 €         | 51.790,18 €         |              |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>        | <b>69.000,00 €</b> | <b>75.445,30 €</b> | <b>83.275,55 €</b> | <b>92.560,00 €</b> | <b>103.371,36 €</b> | <b>115.785,98 €</b> |              |
| Capital Social             | 69.000,00 €        | 69.000,00 €        | 69.000,00 €        | 69.000,00 €        | 69.000,00 €         | 69.000,00 €         | 69.000,00 €  |
| Subvención                 | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €              | 0,00 €              | 0,00 €       |
| Reservas                   |                    | 6.445,30 €         | 14.275,55 €        | 23.560,00 €        | 34.371,36 €         | 46.785,98 €         |              |
| <b>TOTAL PASIVO</b>        | <b>69.000,00 €</b> | <b>75.445,30 €</b> | <b>83.275,55 €</b> | <b>92.560,00 €</b> | <b>103.371,36 €</b> | <b>115.785,98 €</b> |              |

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4. Análisis de Viabilidad económica

En este apartado analizaremos los principales índices de rentabilidad económica de nuestra empresa. Entre ellos, el Valor Actual Neto (VAN), el Tanto Interno de Rendimiento (TIR), Rentabilidad Neta (Rn), VAN REAL, el plazo de recuperación, VAN Global, TIR Global.

El VAN y la TIR son dos herramientas para calcular la viabilidad de un proyecto empresarial. La diferencia radica en que el primero calcula la rentabilidad y el segundo el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión inicial.

Sin embargo, para obtener medidas de rentabilidad más realistas que nos ayuden a decidir acerca de la inversión o no, debemos conocer además el VANR, el plazo de recuperación de la inversión, VAN Global y el TIR Global.

Para calcular nuestro VANR debemos de reinvertir o capitalizar los flujos de la tesorería, teniendo en cuenta que el último año del horizonte temporal debemos devolver las obligaciones contraídas con los socios y los valores residuales de los activos, en nuestro caso. Para el cálculo del VANR hemos tomado como Tasa de reinversión ( $t_r = 1,00\%$ ) y nuestro coste de deuda es ( $K = 0,00\%$ ), al no utilizar financiación externa.

El *plazo de recuperación* de la inversión nos determina el tiempo que es necesario para que el valor actualizado de los cash-flow generados hasta ese momento iguale al desembolso inicial o cuantía de la inversión, que en nuestro caso es de 5 años.

En la página siguiente mostramos la Tabla 7.12, donde recogemos la dimensión financiera después de impuestos que nos ayudará a realizar los cálculos de los índices de rentabilidad. Hemos obtenido un VAN mayor que cero y una TIR mayor que el coste del pasivo, por lo tanto el proyecto es viable desde el punto de vista de la rentabilidad económica.

|                           |                     |                                   |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| <b>TIR</b>                | <b>13,29 %</b>      | <b>Rentabilidad Bruta</b>         |
| <b>VAN</b>                | <b>46.713, 98 €</b> | <b>Rentabilidad Neta Absoluta</b> |
| <b>Rn</b>                 | <b>13,29 %</b>      | <b>Rentabilidad Neta Relativa</b> |
| <b>Plazo recuperación</b> | <b>5 años</b>       |                                   |
| <b>VAN Global</b>         | <b>46.713,98 €</b>  |                                   |
| <b>TIR Global</b>         | <b>11,06 %</b>      |                                   |

**Tabla 7.12. Dimensión financiera del proyecto después de impuestos**

| <b>DIMENSION FINANCIERA NETA DE IMPUESTOS</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                                | Momento “0”         | 2.020               | 2.201               | 2.022               | 2.023               | 2.024               |
| <i>Dimensión financiera de la inversión</i>    | <b>-69.000,00 €</b> | 7.259,90 €          | 8.644,85 €          | 10.099,05 €         | 11.625,96 €         | 78.084,22 €         |
| <i>Dimensión financiera de la financiación</i> | 69.000,00 €         | 0,00 €              | 0,00 €              | 0,00 €              | 0,00 €              | <b>-69.000,00 €</b> |
| <i>Tesorería Neta (Tsi)</i>                    |                     | 7.259,90 €          | 8.644,85 €          | 10.099,05 €         | 11.625,96 €         | 9.084,22 €          |
| <i>Tsi Acumulada</i>                           |                     | 7.259,90 €          | 15.904,75 €         | 26.003,80 €         | 37.629,76 €         | 50.858,98 €         |
| <i>Flujos inversión Acumulados</i>             | <b>-69.000,00 €</b> | <b>-61.740,10 €</b> | <b>-53.095,25 €</b> | <b>-42.996,20 €</b> | <b>-31.370,24 €</b> | 46.713,98 €         |
| <i>Flujos inversión Actualizados</i>           | <b>-69.000,00 €</b> | 7.259,90 €          | 8.644,85 €          | 10.099,05 €         | 11.625,96 €         | 78.084,22 €         |
| <i>Flujos inv. Actual. Acumul</i>              | <b>-69.000,00 €</b> | <b>-61.740,10 €</b> | <b>-53.095,25 €</b> | <b>-42.996,20 €</b> | <b>-31.370,24 €</b> | 46.713,98 €         |
| <i>Tsi reinvertidos</i>                        |                     | 7.554,68 €          | 8.906,80 €          | 10.302,04 €         | 11.742,22 €         | 9.084,22 €          |
| <i>Flujos reinvertidos</i>                     |                     | 7.259,90 €          | 8.644,85 €          | 10.099,05 €         | 11.625,96 €         | 78.084,22 €         |

Fuente: Elaboración propia

## 8. CONCLUSIONES

Como cooperativa y empresa socialmente responsable, debemos ser fieles a nuestra propia esencia para el cumplimiento de nuestro objetivo primordial, lograr un desarrollo sostenible hacia el bien común. Para conseguirlo, además del balance económico-financiero, necesitamos también conocer cuál es nuestra aportación en valor social y valor ecológico, ofreciendo así una perspectiva basada en la sostenibilidad. Las conclusiones sobre los tres balances son:

### **Balance económico**

*Conclusión: Factibilidad Económica y Factibilidad Financiera.*

$$TIR = 13,29\% > K = 0,00\%$$

$$VAN = 46.713,98 \text{ €} > 0$$

En esta situación, nuestro proyecto de inversión/financiación es *rentable o factible económicamente y seguro para invertir*, puesto que presenta un VAN mayor que cero y una TIR del 13,29 % durante la vida del proyecto. Todo ello nos sugiere que obtendremos más beneficio con la inversión en el proyecto de la cooperativa universitaria que si dicha inversión se hubiese puesto a renta fija.

Sin embargo, *la factibilidad económica de un proyecto es condición necesaria pero no suficiente* para acometerlo. Hay que tener en cuenta que si  $VAN > 0 \Rightarrow$  El proyecto generará una tesorería positiva ( $T_s > 0$ ) con lo que contribuiremos al aumento de los recursos propios de la empresa. Por tanto, los flujos de nuestra tesorería acumulada son positivos lo que nos informan de que nuestro proyecto es *factible financieramente*.

Por otro lado, la obtención de rentas económicas nos permitirá generar empleo, invertir en formación, invertir en I+D+i que repercuta en la sociedad, ampliar las líneas de negocio contratando productos comprometidos con el medio ambiente, etc.

### **Balance sociocultural**

Como emprendimiento social ayudaremos a *reducir la desigualdad social* que en los últimos años se está generando en la sociedad. Para ello, ofreceremos productos/servicios de calidad a bajo precio con el fin de generar ahorro entre los universitarios.

Y con las prácticas de empresa adquirirán conocimientos y una ayuda económica para sus estudios. El *capital humano es el recurso intangible más valioso* de nuestra empresa, por lo que invertiremos en formación para reducir el fracaso en los estudios.

Además, contribuiremos a crear condiciones de *prácticas de empresa dignas*, mediante la autogestión y relaciones horizontales generando confianza. Haremos un reparto de volumen de trabajo equitativo y justo, por lo que disminuirémos la jornada de prácticas a 4 horas diarias con el objetivo de poder contratar a más estudiantes.

Al tratarse de una cooperativa *basada en principios y valores* desarrollaremos una filosofía ética para responder y resolver problemas concretos de la comunidad, donde los estudiantes podrán dar soluciones conjuntamente a necesidades comunes.

Al constituirnos como una sociedad *sin ánimo de lucro*, el beneficio social y ecológico estará por encima del beneficio económico, promoviendo el bien común.

Además de lo anteriormente expuesto, pretendemos hacer reflexionar sobre las nuevas formas de entender la economía.

### ***Balance medioambiental***

La sostenibilidad ecológica es una preocupación que mueve a la cooperativa, por lo que respetaremos íntegramente las leyes medioambientales.

Nuestro propósito es generar repercusiones positivas en el entorno mediante la actividad económica, por lo que la papelería-librería utilizará criterios estrictos de selección de productos comprometidos con el medio ambiente a través de sus productos de reciclaje y reutilización de materiales, donde se podrá contribuir positivamente a frenar los impactos medioambientales y reducir del uso de recursos naturales que beneficia a la sociedad en general.

Además, en la cooperativa llevaremos a cabo una correcta gestión de residuos por lo que se habilitarán recipientes para recogida selectiva de los productos que dañan el medio ambiente, fomentando hábitos sostenibles.

En el mismo sentido, contribuiremos con el ahorro energético a través del sistema de iluminación, pondremos bombillas más eficientes que consuman menos energía, etc.

Para finalizar, conviene precisar que actuaremos de manera ambiental y socialmente responsable, lo que nos permitirá concienciarnos y concienciar a los que nos rodean de la importancia de los pequeños gestos y acciones cotidianas que a largo plazo adquiere un papel importante.

***DECISIÓN: Invertir en el proyecto de la cooperativa universitaria.***

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ACI. (1996). “Declaración de Identidad de la Alianza Cooperativa Internacional”. *Journal International Association of Cooperative Law*, 25, pp. 21-26.
- BARTLETT, W., CABLE, J., ESTRIN, S., JENOS, D. Y SMITH, S. (1992). “Labor-Managed Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison”. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1), pp. 103-118.
- BEN-NER, A. (1988). “The life cycle of worker-owned firms in market economies: A theoretical analysis”. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 10(3), pp. 287-313.
- BLOG DE OXFAM INTERMÓN (s.f.). “Responsabilidad social ambiental: la conciencia colectiva para mejorar el mundo” [Mensaje en blog]. Revisado el 15 de Agosto de 2019. Disponible on line: <https://blog.oxfamintermon.org/responsabilidad-social-ambiental-la-conciencia-colectiva-para-mejorar-el-mundo/>.
- DE SÁ, J. (2012). “Las practicas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC - España*, 76, pp. 199-227.
- DEUX, M.V. y VANNINI, P. (2016). *Manual de Tecnologías abiertas para la gestión de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria*. Proyecto, Universidad Nacional de General Sarmiento de Buenos Aires. 1ª ed. Revisado el 8 de marzo de 2019. Disponible on line: <https://www.gcoop.coop/files/manual-web.pdf>.
- DIRECION GENERAL DE LA INDUSTRIA Y LA PYME (2019). Revisado el 21 de marzo de 2019. Disponible on line: <http://www.ipyme.org/esES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SCoop.aspx?cod=SCOO&nombre=Sociedad%20Cooperativa&idioma=es-ES>.
- DUCAN, R.B. (1972). “Characteristics of organitational. Environments and perceived environmental uncertainty”. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 313-327.
- EXPANSIÓN/Datosmacro.com (Febrero 2019). *Deuda pública de España*. Revisado el 24 de septiembre de 2019. Disponible on line: <https://datosmacro.expansion.com/deuda/espana>
- FLAVIN, C. (2008). “Construir una economía baja en carbono”. En Worldwatch Institute. *La situación del mundo 2008. Innovaciones para una economía sostenible*, pp.155-179. Barcelona: Icaria.

- FELBER, C. (2012). *La Economía del Bien Común*, Barcelona: Deusto.
- GARCÍA, M. y STRANO, A. (2018). “El cooperativismo social como respuesta a la crisis económica en el territorio calabrés”. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, pp. 102-122. Disponible on line: <http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20129.5%20Manuel%20GARCIA%20y%20Angela%20STRANO.pdf>
- GIDDENS, A. (2000). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- GÓMEZ, J. L. (1983). *La cooperativa de trabajo*. Barcelona: CEAC.
- INE (2019a). Eurostat. *Evolución de la deuda pública de España*. Revisado el 22 de septiembre de 2019. Disponible on line: [https://www.ine.es/prodyser/economia\\_ue18/bloc-4c.html](https://www.ine.es/prodyser/economia_ue18/bloc-4c.html)
- INE (2019b). *Evolución del IPCA en España*. Revisado el 22 de septiembre de 2019. Disponible on line: [https://www.ine.es/prensa/ipca\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/ipca_prensa.htm)
- INE (2019c). *Evolución del PIB en España*. Revisado el 22 de septiembre de 2019. Disponible on line: [https://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cne.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm).
- INE (2019d). INEbase / Estadísticas territoriales. *Tasa de paro*. Revisado el 22 de septiembre de 2019. Disponible on line: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- INE (2019e). INEbase/Nivel y condiciones de vida. *Tasa de riesgo de pobreza en Andalucía*. Revisado el 22 de septiembre de 2019. Disponible on line: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9963>
- JORRIN, J. (2018). “La próxima recesión llegará antes el 2020: ¿cómo y por qué llegará?”. *El Confidencial*. Revisado el 19 de junio de 2019. Disponible on line: [https://www.elconfidencial.com/economia/2018-03-19/proxima-recesion-crisis-economia-crecimiento\\_1537306/](https://www.elconfidencial.com/economia/2018-03-19/proxima-recesion-crisis-economia-crecimiento_1537306/).
- JULIÁ J.F. y MELIÁ, E. (2004). *El futuro del cooperativismo en una Europa en construcción*. En: VVAA. “El futuro de las cooperativas en una Europa en crecimiento”. *CIRIEC-España*, Valencia. pp. 13-60.
- KOTLER, P. Y AMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. Pearson, México. Disponible on line: [https://issuu.com/isarodriguezvb/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/isarodriguezvb/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k)

- LEVITT, T. (1977), “La miopía en el marketing”. *Harvard-Deusto Business Review*, 8, pp. 3-13.
- LEY 20/1990, DE 19 DE DICIEMBRE, SOBRE RÉGIMEN FISCAL DE LAS COOPERATIVAS (BOE núm.304, de 20 de diciembre de 1990). Disponible on line: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-30735>
- LEY 27/1999, DE 16 DE JULIO, DE COOPERATIVAS (BOE núm. 170, de 17 de julio de 1999). Disponible on line: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-15681>.
- MAEZTU, I., FERNÁNDEZ, F. (1999). “El entorno y la estrategia de las empresas: un modelo teórico”. *Revista*, pp. 659-663. Disponible on line: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElEntornoYLaEstrategiaDeLasEmpresas-565276%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElEntornoYLaEstrategiaDeLasEmpresas-565276%20(3).pdf)
- MARCUELLO, C. y NACHAR, I. (2013): “La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social”. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO*, 110(1), pp. 192-222.
- MARTÍNEZ, A.P. (2003): “Los orígenes del cooperativismo de crédito agrario en España, 1890-1934”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, 44, pp. 57-104.
- MINISTERIO DEL TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL (2017). Revisado el 8 de marzo de 2019. Disponible on line: [http://www.mitramiss.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/CooperativasAltaSSxClase/2017/C\\_0.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/CooperativasAltaSSxClase/2017/C_0.pdf)
- MISSÉ, A. (02 de septiembre de 2019). “El capitalismo y sus pecados”. *El país*. Revisado el 9 de septiembre de 2019. Disponible on line: [https://elpais.com/economia/2019/09/01/actualidad/1567341306\\_490809.html](https://elpais.com/economia/2019/09/01/actualidad/1567341306_490809.html)
- OBSERVATORIO DE INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN Y EMPLEO (OIE, 2017). “Informe OIE sobre jóvenes y mercado laboral: El camino del aula a la empresa”, 3, pp. 25-42. Revisado el 7 agosto 2019. Disponible on line: [https://oie.es/wp-content/uploads/2015/07/oie\\_estudio\\_2017.pdf](https://oie.es/wp-content/uploads/2015/07/oie_estudio_2017.pdf)
- PORTER, M. (2008). “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. *Harvard Business Review*, January, pp. 86-104.

- QUESTIONPRO. (s.f.) ¿Qué es el análisis estratégico? [Artículo en web]. Revisado el 27 de agosto de 2019. Disponible on line: <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
- RUIZA, M., FERNÁNDEZ, T., TAMARO, E. y DURAN, M. (2004): “Robert Owen”. *Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea*. Revisado el 6 de marzo de 2019. Disponible on line: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/owen.htm>.
- SACHS, J. (2008): “Economía para un planeta abarrotado”. *Perfil de Coyuntura Económica*, 13, pp. 199-203. Barcelona: Debate.
- SANTOS, M. (2001): "El análisis DAFO. Cómo valorar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa", *Revista Emprendedores*, 43, pp. 82-87.
- TIROLE, J. (2017): *La economía del bien común*. Barcelona: Penguin Random House, Grupo Editorial, S.A.U.
- UNIÓN DE COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES Y USUARIOS EN ESPAÑA (UNCCUE, 2012). Revisado 21 de Marzo de 2019. Disponible on line: <http://www.consumidores.coop/cooperativas-de-consumidores-y-usuarios/que-es-una-cooperativa-de-consumidores-y-usuarios/>.
- WILKIE, W. L. (2007). "Continuing Challenges to Scholarly Research in Marketing". *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(1), pp.131-134.

## ANEXO 1. Datos para consultar

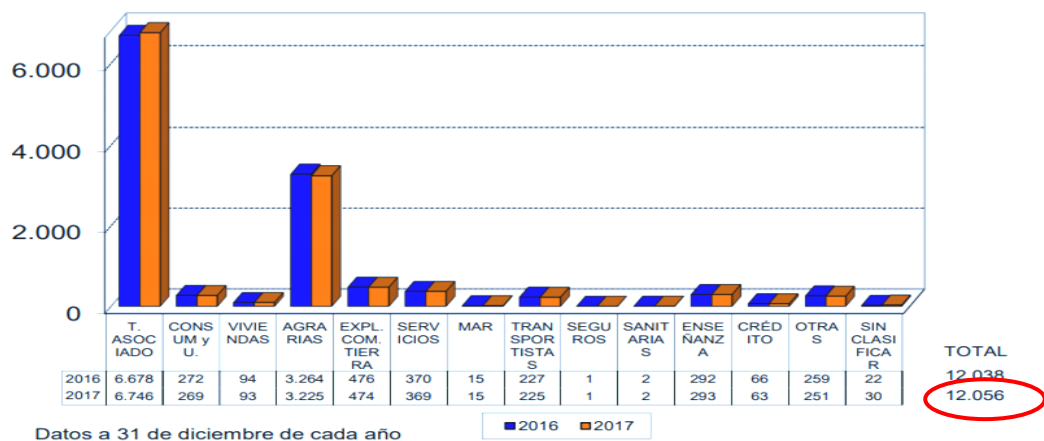
**Figura A1.1. Matriz del Bien Común. La base del BBC**

**ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN**  
Un modelo de economía con futuro

| VALOR                                            | DIGNIDAD HUMANA                                              | SOLIDARIDAD Y JUSTICIA                                     | SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL                                                         | TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA                               |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| GRUPO DE INTERÉS                                 |                                                              |                                                            |                                                                                       |                                                                         |
| <b>A: PROVEEDORES</b>                            | A1 Dignidad humana en la cadena de suministro                | A2 Justicia y solidaridad en la cadena de suministro       | A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro                           | A4 Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro |
| <b>B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS</b> | B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros       | B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros | B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros              | B4 Propiedad y participación democrática                                |
| <b>C: TRABAJADORES</b>                           | C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo                   | C2 Formalidad de los contratos de trabajo                  | C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores                 | C4 Transparencia y participación democracia interna                     |
| <b>D: CLIENTES Y OTRAS EMPRESAS</b>              | D1 Actitud ética con los clientes                            | D2 Cooperación y solidaridad on otras empresas             | D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios | D4 Participación de los clientes y transparencia de producto            |
| <b>E: ENTORNO SOCIAL</b>                         | E1 Propósito e impacto positivo de los productos y servicios | E2 Contribución a la comunidad                             | E3 Reducción del impacto medioambiental                                               | E4 Transparencia y participación democrática del entorno social         |

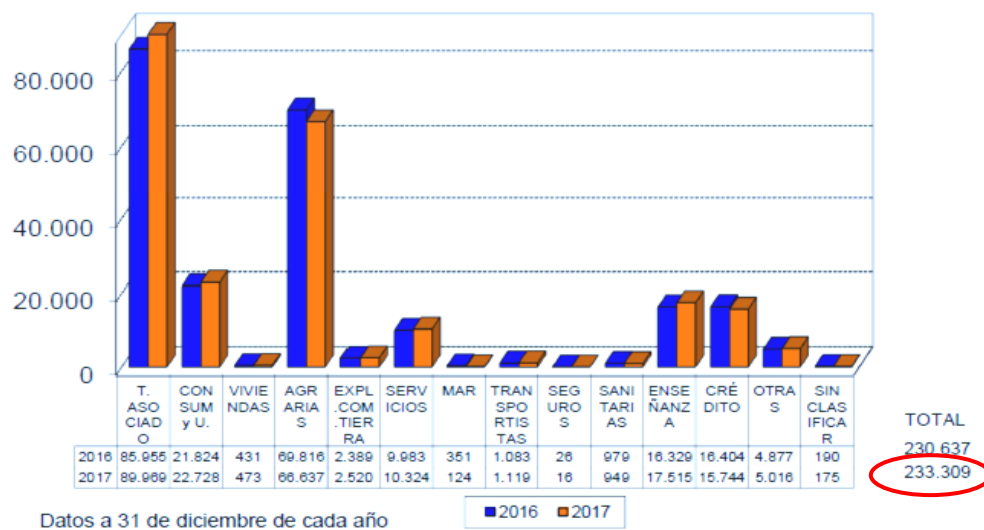
Fuente: <https://economydelbiencomun.org/primeros-pasos/>

**Gráfico A1.1. Cooperativas en situación de Alta Seguridad Social. Números de Sociedades por Clase (excluidos Régimen de Autónomos).**



Fuente: Ministerio del Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2017).

**Gráfico A1.2. Cooperativas en situación de Alta Seguridad Social. Números de Trabajadores por Clase (excluidos Régimen de Autónomos).**



Fuente: Ministerio del Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2017).

**Tabla A1.1. Datos estadísticos de tasa de paro, actividad y ocupación, España**

| TABLAS RESUMEN DE DATOS           |                         |                                          |            |                                                 |            |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------|------------|
| TOTAL ESPAÑA<br>miles de personas | 2018<br>IV<br>Trimestre | Variación sobre el<br>trimestre anterior |            | Variación sobre mismo<br>trimestre año anterior |            |
|                                   |                         | Diferencia                               | Porcentaje | Diferencia                                      | Porcentaje |
| Activos                           | 22.868,8                | 14,8                                     | 0,06       | 103,8                                           | 0,46       |
| Ocupados                          | 19.564,6                | 36,6                                     | 0,19       | 566,6                                           | 2,98       |
| Parados                           | 3.304,3                 | -21,7                                    | -0,65      | -462,4                                          | -12,28     |
| Tasa de Paro                      | 14,45                   | -0,10                                    | -          | -2,10                                           | -          |
| Tasa de Actividad                 | 58,61                   | -0,12                                    | -          | -0,19                                           | -          |
| Tasa de Ocupación                 | 50,14                   | -0,04                                    | -          | 1,07                                            | -          |
| Población de 16 años y más        | 39.019,5                | 107,10                                   | 0,28       | 302,9                                           | 0,78       |
| Inactivos                         | 16.150,6                | 92,20                                    | 0,57       | 199,0                                           | 1,25       |

– Activos (trabajan o desean trabajar) = Ocupados (trabajan) + Parados (desean trabajar)  
 – Tasa de Paro = Número de parados / Número de activos  
 – Tasa de Actividad = Activos / Población de 16 años o más (población en edad de trabajar)  
 – Tasa de Ocupación o de Empleo = Ocupados / Población de 16 años o más.

Las diferencias temporales en las tasas (Paro, Actividad, Ocupación) están expresadas en Puntos Porcentuales.

Fuente: Encuesta de Población Activa, INE.

Fuente: INE (2019)

**Tabla A1.2. Datos estadísticos de tasa de paro, actividad y ocupación, Jaén y Andalucía.**

| TABLAS RESUMEN DE DATOS                  |                |             |                  |
|------------------------------------------|----------------|-------------|------------------|
| <u>Total Jaén – Andalucía</u>            | <u>Periodo</u> | <u>Jaén</u> | <u>Andalucía</u> |
| <b>Padrón: Población Total</b>           | 2018           | 638.099     | 8.384.408        |
| <b>Padrón: Población Total (varones)</b> | 2018           | 315.549     | 4.133.898        |
| <b>Padrón: Población Total (mujeres)</b> | 2018           | 322.550     | 4.250.510        |
| <b>EPA. Tasa Actividad (%)</b>           | 2018T4         | 52,81%      | 56,60%           |
| <b>EPA. Tasa de paro (%)</b>             | 2018T4         | 21,70%      | 21,26%           |
| <b>EPA. Ocupados (miles de personas)</b> | 2018T4         | 219,50      | 3.090            |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2019).

**Tabla A1.3. Estudiantes Matriculados en la Universidad de Jaén (Curso 2017/2018)**

| <b>CENTRO UNIVERSITARIO DE JAÉN</b>     | <b>Nº Total de estudiantes matriculados</b> |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| Facultad De Ciencias De La Salud        | 900                                         |
| Escuela Politécnica Superior            | 1.713                                       |
| Facultad Ciencias Sociales Y Jurídicas  | 3.351                                       |
| Facultad De Ciencias Experimentales     | 746                                         |
| Facultad De Humanidades Y CC. Educación | 4.301                                       |
| Facultad De Trabajo Social              | 606                                         |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                    | <b>11.617</b>                               |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del anuario estadístico de la Universidad de Jaén. Universitas XXI (Datos a abril 2018).

**Tabla A1.4. Distribución del PAS por Régimen Jurídico, Grupo y Sexo**

| <b>Personal Administrativo<br/>Régimen Jurídico/Grupo</b> | <b>SEXO</b>  |               |              |
|-----------------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|
|                                                           | <b>Mujer</b> | <b>Hombre</b> | <b>Total</b> |
| Funcionario De Carrera                                    | 114          | 126           | <b>240</b>   |
| Funcionario Interino                                      | 28           | 4             | <b>32</b>    |
| Funcionario De Empleo Eventual                            | 2            | 0             | <b>2</b>     |
| Personal Laboral Fijo                                     | 74           | 94            | <b>168</b>   |
| Personal Laboral Temporal                                 | 20           | 13            | <b>33</b>    |
| Personal Laboral Indefinido No Fijo                       | 1            | 0             | <b>1</b>     |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                                      | <b>239</b>   | <b>237</b>    | <b>476</b>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del anuario estadístico de la Universidad de Jaén. (Datos a 31 diciembre de 2017).

**Tabla A1.5. Distribución del PDI por Sexo, Categoría Administrativa y Régimen Jurídico**

| Personal Docente / Categoría |                                      | Mujer      | Hombre     | Total general |
|------------------------------|--------------------------------------|------------|------------|---------------|
| Personal Funcionario         | Catedrático de Universidad           | 16         | 81         | 97            |
|                              | Catedrático de Escuela Universitaria | 4          | 7          | 11            |
|                              | Profesor Emérito                     |            | 2          | 2             |
|                              | Titular de escuela universitaria     | 12         | 30         | 42            |
|                              | Titular de universidad               | 150        | 238        | 388           |
| Personal Laboral             | Profesor asociado CIS                | 16         | 4          | 20            |
|                              | Profesor asociado laboral            | 12         | 46         | 58            |
|                              | Profesor ayudante doctor             | 16         | 31         | 47            |
|                              | Profesor colaborador                 | 14         | 17         | 31            |
|                              | Profesor contratado doctor           | 73         | 71         | 144           |
|                              | Profesor contratado doctor temporal  | 17         | 8          | 25            |
|                              | Profesor sustituto interino          | 55         | 37         | 92            |
|                              | Profesor visitante                   | 2          | 4          | 6             |
| <b>TOTAL GENERAL</b>         |                                      | <b>387</b> | <b>576</b> | <b>963</b>    |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del anuario estadístico de la Universidad de Jaén. (Datos a 31 diciembre de 2017).

**Tabla A1.6. Gasto mensual del Técnico especialista**

| Puesto de trabajo                          | Sueldo por hora | 16 horas/ mes | Coste mensual |
|--------------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| Técnico especialista (trabajador autónomo) | 35,00 € (*)     | 16            | 560,00 €      |

(\*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo incluida en el sueldo.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A1.7. Gasto mensual de los Becarios**

| Concepto                    | 80 horas/mes    |
|-----------------------------|-----------------|
| Salario mensual             | 400,00 €        |
| Seguros sociales empresas   | 76,40 €         |
| Seguros sociales trabajador | 18,80 €         |
| <b>Total coste mensual</b>  | <b>495,20 €</b> |

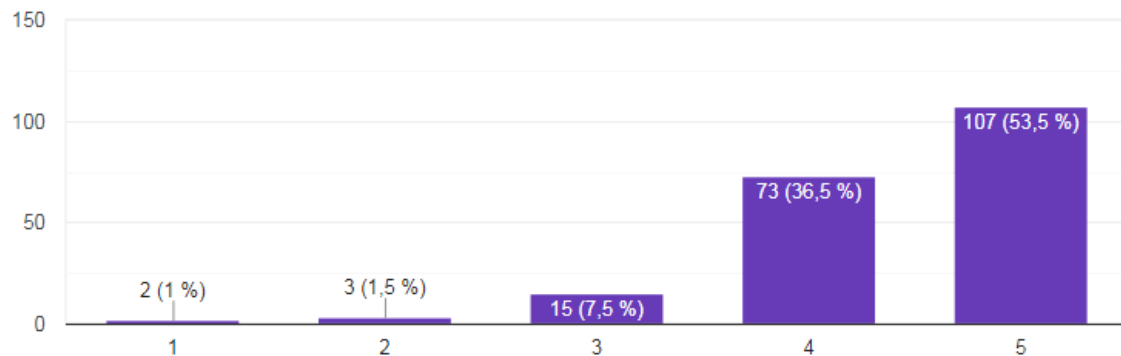
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2. Resultados del cuestionario

### Sección 1: Datos para la creación de empresa

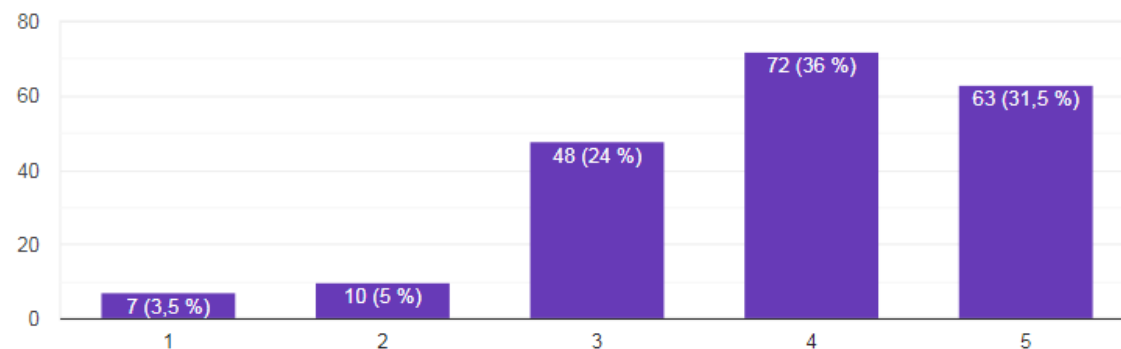
1. ¿Qué le parece la iniciativa de emprendimiento social acerca de la creación de una cooperativa universitaria?

Use la escala de cinco puntos, donde 1 es “Nada interesante” y 5 es “Muy interesante”.



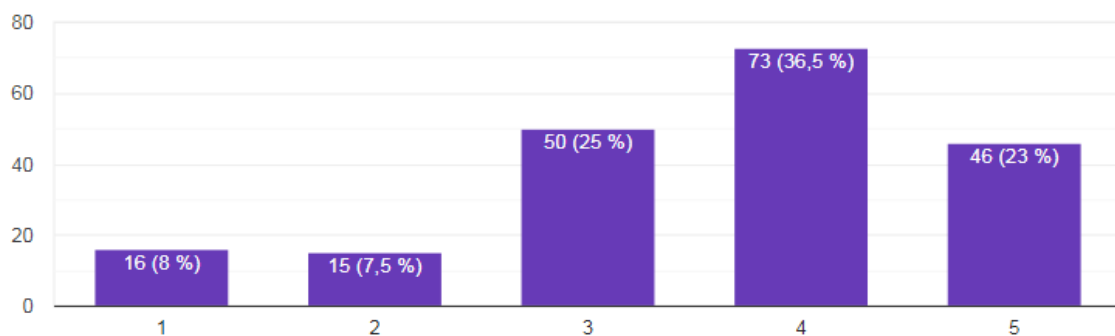
2. ¿Qué le parece la posibilidad de ser socio de la cooperativa?

Use la escala de cinco puntos, donde 1 es “Nada interesante” y 5 es “Muy interesante”.

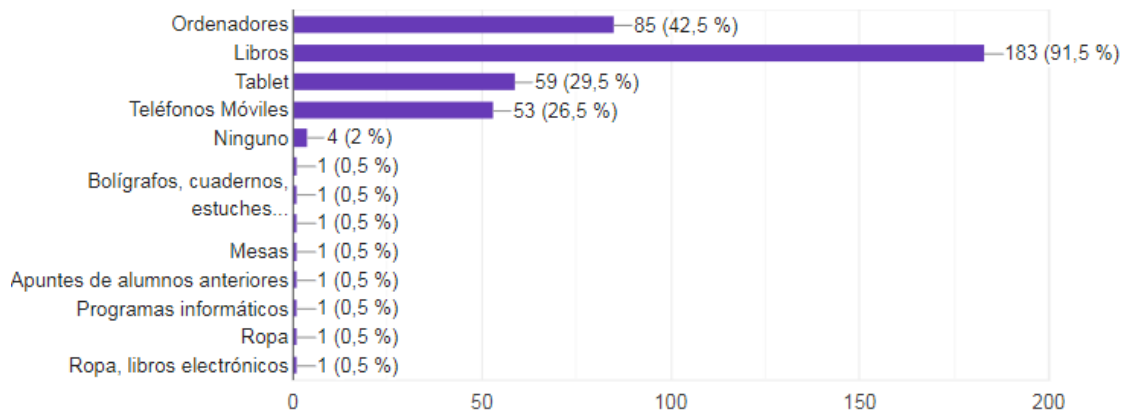


3. ¿Qué le parece la posibilidad de participar en la gestión de cooperativa, si lo desea?

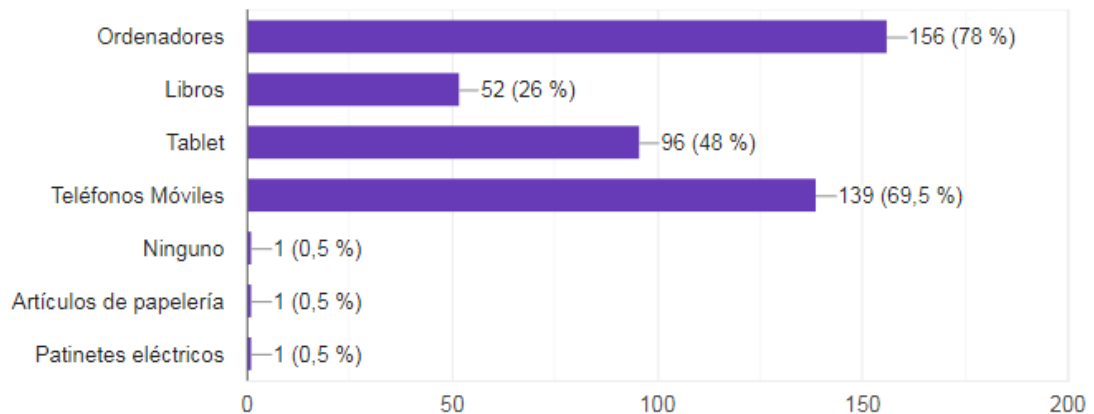
Use la escala de cinco puntos, donde 1 es “Nada interesante” y 5 es “Muy interesante”.



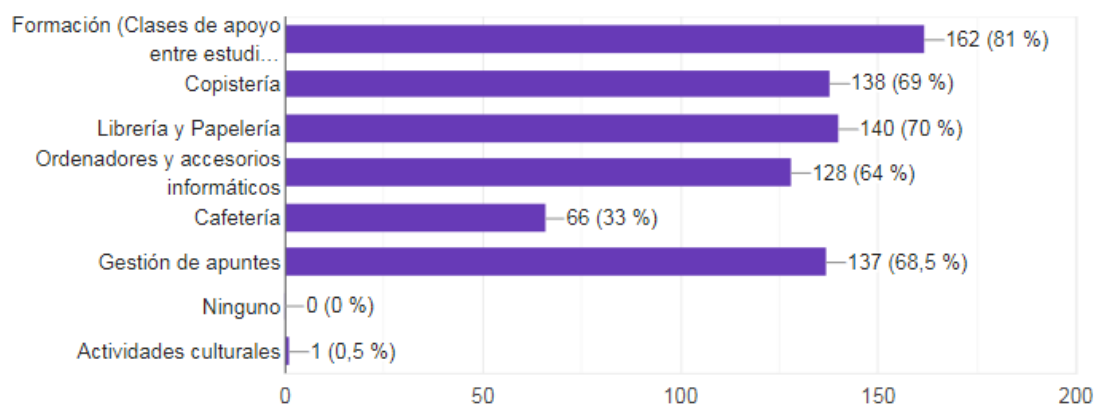
4. Además de vender, la cooperativa aplicará una economía circular para aprovechar los recursos mediante el reciclaje y la reutilización de los bienes, ¿Qué productos compraría de segunda mano? *Puede señalar varias opciones.*



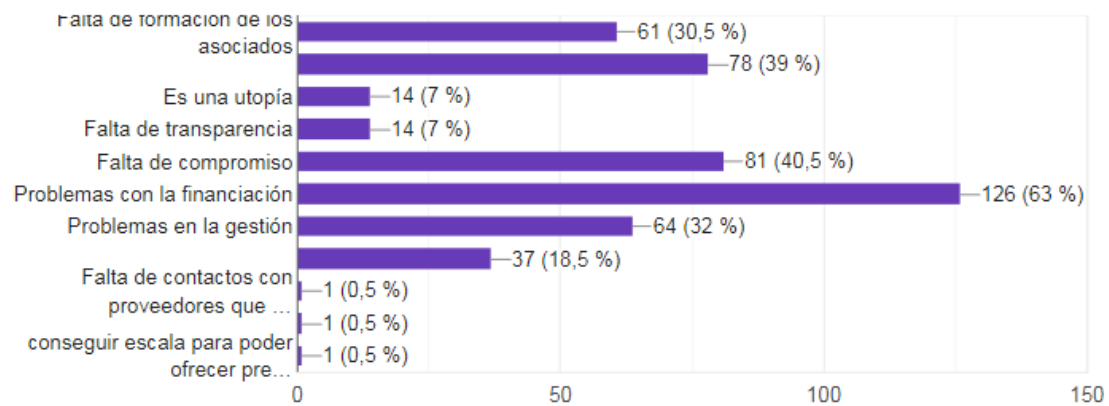
5. ¿Qué productos compraría de primera mano? *Puede señalar varias opciones.*



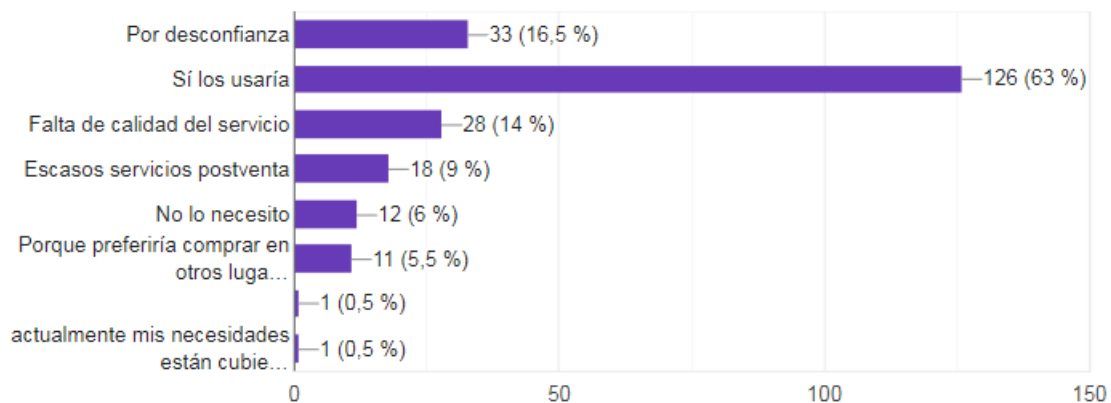
6. Nos gustaría conocer, ¿Qué servicios o productos considera valiosos para incluirlos en la cooperativa universitaria? *Puede señalar varias opciones.*



7. De los siguientes inconvenientes, ¿cuál o cuáles supone un mayor obstáculo a la hora de llevar a cabo este emprendimiento social? *Puede señalar varias opciones.*

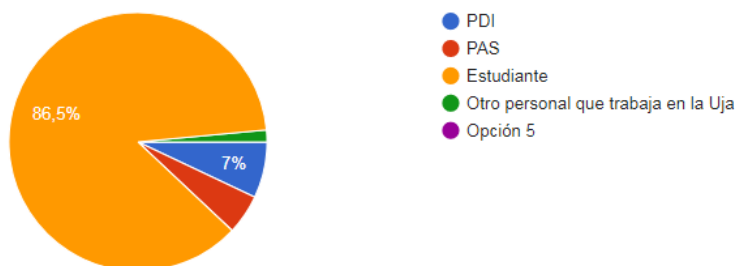


8. Por favor, indique ¿cuál o cuáles son las razones por la que no usaría los productos o servicios de la Cooperativa Universitaria?



## Sección 2. Datos básicos

9. ¿A qué colectivo universitario pertenece?

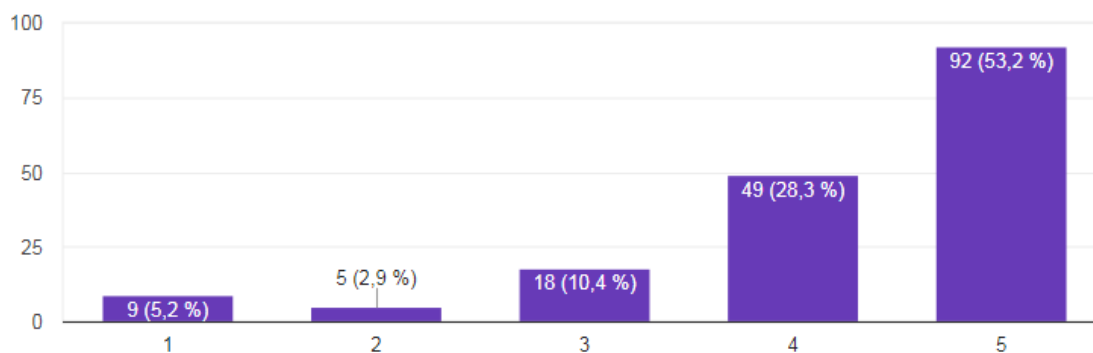


### Sección 3. Aspectos para la realización de prácticas (solo para estudiantes)

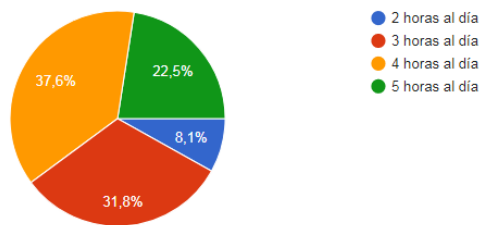
10. ¿En qué titulación estás matriculado actualmente?

|                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| ADE                         | Ingeniería Mecánica                |
| FICO                        | Ingeniería Informática             |
| Psicología                  | Lenguas Modernas y sus Literaturas |
| Educación Infantil          | Publicidad y RRPP                  |
| Relaciones laborales y RRHH | Derecho + ADE                      |
| Trabajo Social              | Turismo                            |
| Derecho                     | Geografía e Historia               |
| Ingeniería Eléctrica        | Ingeniería Electrónica Industrial  |
| Fisioterapia                |                                    |

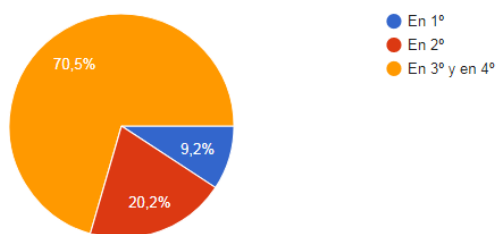
11. ¿Considerarías hacer las prácticas de empresa remuneradas en la Cooperativa y adquirir experiencia profesional con posibilidad de convalidar una asignatura optativa? Use la escala de cinco puntos, donde 1 es “Nada interesante” y 5 es “Muy interesante”.



12. ¿Cuántas horas diarias cree que se debería dedicar a las prácticas en la cooperativa?

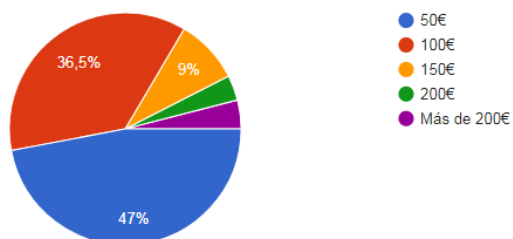


13. ¿En qué curso cree que es apropiado empezar las prácticas?



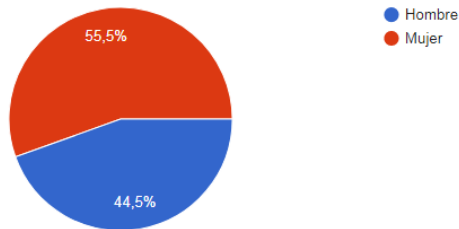
#### **Sección 4. Datos sobre aportación económica de los socios**

14. Para hacerse socio de la Cooperativa Universitaria y beneficiarse es necesario aportar un capital social inicialmente y por una sola vez, que lo recuperará cuando deje de ser socio. ¿Qué cuota máxima anual de capital social estaría dispuesta a aportar para hacerse socio de la cooperativa?



## Sección 5. Datos personales

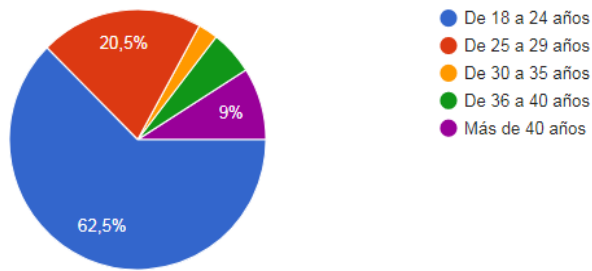
### 15. Género



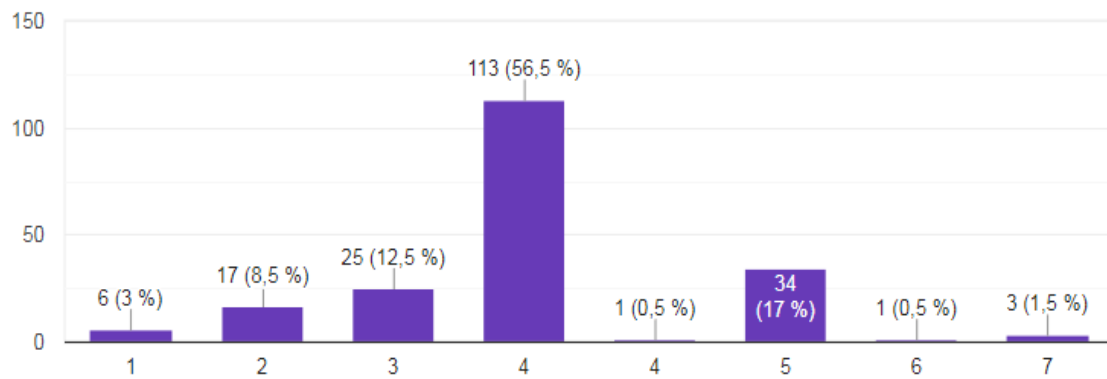
### 16. Por favor, indique su localidad y provincia

|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| Bailén, Jaén               | Canena, Jaén                   |
| Jaén                       | Madrid                         |
| Córdoba, Córdoba           | Cuidad Real                    |
| Mengíbar, Jaén             | Albanchez de Mágina, Jaén      |
| Linares, Jaén              | Lorca, Murcia                  |
| Andújar, Jaén              | Marmolejo, Jaén                |
| Almagro, Ciudad Real       | Antequera, Málaga              |
| Torredonjimeno, Jaén       | Málaga                         |
| Campillo de Arenas, Jaén   | Peñarroya-Pueblonuevo, Córdoba |
| Jerez, Cádiz               | Olías del Rey, Toledo          |
| Montilla, Córdoba          | Úbeda, Jaén                    |
| Hijar las Gabias, Granada  | Jódar, Jaén                    |
| Mancha Real, Jaén          | Alcalá la Real, Jaén           |
| Quesada, Jaén              | Sevilla                        |
| Arjona, Jaén               | Puente de Génave, Jaén         |
| Membrilla, Ciudad Real     | La Higuera, Jaén               |
| Huercal Overa, Almería     | Beas de Segura, Jaén           |
| Lucena, Córdoba            | Torre del Campo, Jaén          |
| Priego de Córdoba, Córdoba | Escañuela, Jaén                |
| Granada, Granada           | Martos Jaén                    |
| Cazorla, Jaén              | Alcaudete, Jaén                |

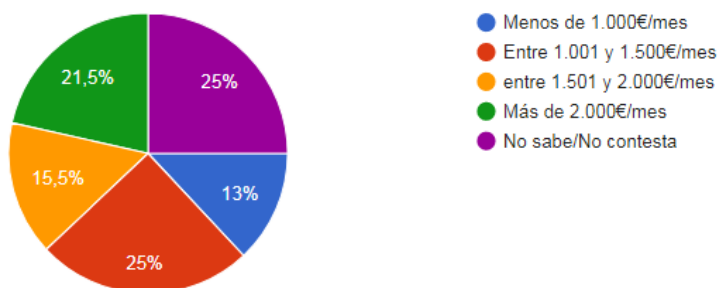
17. ¿Podría indicar en qué intervalo de edad se encuentra?



18. Número de miembros de la unidad familiar (incluido usted).



19. Por favor, indique los ingresos netos mensuales de su unidad familiar (en conjunto).



### ANEXO 3. Desglose del inmovilizado

| <b>Aplicaciones informáticas (206)</b>                   | <b>Unidades</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>IVA</b> | <b>Total Importe</b> | <b>1.657,70</b> |
|----------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------------|----------------------|-----------------|
| Programas antivirus                                      | 2               | 60,00 €                | 12,60 €    | 145,20 €             |                 |
| CONTA3 + GESCO3 Multi 3 usuarios                         | 1               | 400,00 €               | 84,00 €    | 484,00 €             |                 |
| FISCAL3 Impresos Hacienda                                | 1               | 350,00 €               | 73,50 €    | 423,50 €             |                 |
| Licencia Windows 10                                      | 2               | 130,00 €               | 27,30 €    | 314,60 €             |                 |
| Paquete Microsoft Office 365                             | 2               | 120,00 €               | 25,20 €    | 290,40 €             |                 |
| <b>Mobiliario (216)</b>                                  | <b>Unidades</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>IVA</b> | <b>Total importe</b> | <b>2.607,60</b> |
| Estanterías M7                                           | 5               | 25,00 €                | 5,25 €     | 151,25 €             |                 |
| Mesas mod.-P23452                                        | 4               | 75,00 €                | 15,75 €    | 363,00 €             |                 |
| Sillas giratorias mod. - N6754 Negro                     | 2               | 22,40 €                | 4,70 €     | 54,21 €              |                 |
| Sillas mod. JYSK                                         | 15              | 22,00 €                | 4,62 €     | 399,30 €             |                 |
| Pizarra blanca laminada                                  | 2               | 20,00 €                | 4,20 €     | 48,40 €              |                 |
| Cubo residuos                                            | 2               | 11,95 €                | 2,51 €     | 28,92 €              |                 |
| Contenedor basura lote 4                                 | 1               | 27,46 €                | 5,77 €     | 33,23 €              |                 |
| Armario limpieza K2                                      | 1               | 30,00 €                | 6,30 €     | 36,30 €              |                 |
| Mesa recepción                                           | 1               | 73,00 €                | 15,33 €    | 88,33 €              |                 |
| Armario 4 puertas de Ofiprix                             | 2               | 89,00 €                | 18,69 €    | 215,38 €             |                 |
| Mostrador mod.-I8970 marrón                              | 2               | 113,71 €               | 23,88 €    | 275,18 €             |                 |
| Bandejas archivadoras Premier                            | 4               | 12,00 €                | 2,52 €     | 58,08 €              |                 |
| Mesa oficina mod.-V8728 marrón                           | 2               | 75,00 €                | 15,75 €    | 181,50 €             |                 |
| Sillón Roa de Mobel Línea                                | 2               | 76,20 €                | 16,00 €    | 184,40 €             |                 |
| Silla oficina Londres de Euromof                         | 1               | 50,00 €                | 10,50 €    | 60,50 €              |                 |
| Cajonera serie New                                       | 2               | 17,89 €                | 3,76 €     | 43,29 €              |                 |
| Mueble 3 cajones HOMCOM                                  | 2               | 59,67 €                | 12,53 €    | 144,40 €             |                 |
| Mesa auxiliar (fotocop)                                  | 1               | 55,00 €                | 11,55 €    | 66,55 €              |                 |
| Caja fuerte                                              | 1               | 50,00 €                | 10,50 €    | 60,50 €              |                 |
| Estantería archivo                                       | 2               | 32,47 €                | 6,82 €     | 78,58 €              |                 |
| Dispensador de agua                                      | 1               | 30,00 €                | 6,30 €     | 36,30 €              |                 |
| <b>EPI (217)</b>                                         | <b>Unidades</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>IVA</b> | <b>Total importe</b> | <b>2.186,70</b> |
| Ordenador JUMPER EZbook 3 Pro Portátil 13.3 Pulgadas IPS | 3               | 266,00 €               | 55,86 €    | 965,58 €             |                 |
| Impresora Multifunción                                   | 2               | 70,00 €                | 14,70 €    | 169,40 €             |                 |
| Destructor documentos Q-CONNECT KF15541                  | 1               | 38,22 €                | 8,03 €     | 46,25 €              |                 |
| proyector Octoma S340                                    | 2               | 310,50 €               | 65,21 €    | 751,41 €             |                 |
| Teclado Logitech Keyboard K120                           | 3               | 30,00 €                | 6,30 €     | 108,90 €             |                 |
| Monitores 18" LED Lg Flatron W1943SE                     | 3               | 39,99 €                | 8,40 €     | 145,16 €             |                 |
| <b>Otro inmovilizado material (219)</b>                  | <b>Unidades</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>IVA</b> | <b>Total importe</b> | <b>847,00 €</b> |
| Cartel nombre empresa                                    | 1               | 300,00 €               | 63,00 €    | 363,00 €             |                 |
| Extintor 9kg polvo ABC                                   | 6               | 25,00 €                | 5,25 €     | 181,50 €             |                 |
| Manguera incendios                                       | 1               | 150,00 €               | 31,50 €    | 181,50 €             |                 |
| Alarma                                                   | 1               | 100,00 €               | 21,00 €    | 121,00 €             |                 |